

إن درجات ومعادلات التصنيف موجودة في الصفحة التالية.



ديسمبر 2003	ديسمبر 2002	ديسمبر 2001	الأداء <sup>(ب)</sup>	ديسمبر 2003	ديسمبر 2002	ديسمبر 2001	النشاط
1.5%	2.8%	3.3%	العائد على حقوق الملكية	253	185	140	إجمالي عدد الموظفين
64.3%	54.9%	39.0%	المطلوبات/حقوق الملكية	11,760	10,566	9,154	إجمالي الأصول (ألف دولار أمريكي)
0.9%	1.9%	2.2%	العائد على الموجودات	72,710	49,133	42,106	(ألف جنيه مصري)
111.4%	124.4%	125.2%	نسبة الكفاية الذاتية التشغيلية	3,828	3,476	3,016	قيمة محفظة القروض القائمة (ألف دولار أمريكي)
107.3%	120.0%	119.4%	نسبة الكفاية الذاتية المالية	23,666	16,164	13,873	(ألف جنيه مصري)
28.2%	29.8%	30.0%	نسبة العائد على المحفظة	19,606	12,689	9,693	عدد العملاء النشيطين
15.7%	17.3%	13.2%	نسبة المصاريف التشغيلية	غير منكور	غير منكور	غير منكور	عدد العملاء المتخزين
77	69	69	انتاجية الموظفين			ملاحظة <sup>٣</sup>	نسبة الفائدة الفعلية السنوية
9.8%	7.2%	9.4%	نسبة مصاريف التمويل	0.0%	0.1%	1.0%	نسبة المحفظة في خطر 31 - 365
			<b>النمو (بالعملة المحلية)</b>	0.0%	0.0%	0.0%	نسبة المحفظة في خطر < 365
46.4%	16.5%	(3.0%)	نسبة نمو محفظة القروض	0.3%	2.8%	0.0%	نسبة القروض المعدومة
غير منكور	غير منكور	غير منكور	نسبة نمو الادخارات	11,786.4%	283.2%	299.8%	نسبة تغطية المخاطرة
48.0%	16.7%	18.8%	نسبة نمو الأصول	<b>6.18</b>	<b>4.65</b>	<b>4.60</b>	سعر صرف الدولار = x جنيه مصري

<sup>أ</sup> هنالك مبالغة في تقدير قيمة مجموع الموجودات وحقوق الملكية. الإيداعات المستلمة بالดอลลาร์ الأميركي والتي تُستخدم كسحب على المكشوف للضمانة تم تسجيلها في الميزانية العمومية بدلاً من اعتبارها مادة خارجة عن الميزانية العمومية.

<sup>ب</sup> إن نسبة الفائدة السنوية الإسمية للقرض الفردي هي 16% ثابتة (أي، تُحسب النسبة على أساس المبلغ الأساسي للقرض) أو 28% نسبة فائدة سنوية فعلية، ويغطي هذا المنتج حوالي 89% من المحفظة. أما منتج قرض المجموعة فنسبة فائدته السنوية الإسمية هي 26% ثابتة أو 46% فائدة سنوية فعلية.

## درجات التصنيف

نتائج التصنيف مفصلة حسب المحور	النتيجة العامة للتصنيف <sup>3</sup>	الشرح
A	A+	<b>ممتاز</b> تحقق الجمعية امتيازاً في مجال التقييم وهي مثال نموذجي للقطاع. هنالك رؤيا بعيدة الأمد في التحسن المستمر. ليست هنالك مخاطر تشغيلية على المدى القريب والمتوسط. هنالك إدارة ومراقبة جيدة للمخاطر البعيدة الأمد.
B	B+	<b>جيد</b> الإجراءات مطورة جيداً، فعالة وتتضمن تصوراً بعيد الأمد. بالإمكان إجراء بعض التحسينات. تم تحديد بعض المخاطر على المدى البعيد في الخطة الاستراتيجية.
C	C+	<b>حد أدنى مطلوب</b> الاجراءات تعمل، لكن، بوجود ثغرات معينة. توجد مخاطر تشغيلية ثانوية على المدى المتوسط، إلا أنها تحت إدارة ومراقبة جيدة.
d	D	<b>غير كاف</b> توجد إجراءات، لكن فيها ثغرات، وهنالك مشاكل معينة تتم معالجتها جزئياً. هنالك مخاطر تشغيلية على المدى المتوسط.
e	E	<b>مخاطرة مباشرة/حتمية مؤدية إلى قصور</b> توجد مخاطر تشغيلية مباشرة أو مختبة، أو أداء غير مقبول.

## تصنيف زائد: فئات نشرة الأعمال المصرفية الصغرى للشرق الأوسط وشمال أفريقيا

النضج/العمر (عدد السنوات التشغيلية)	العملاء المستهدفون (متوسط رصيد القرض/ نصيب الفرد من الدخل القومي-GNP)	الحجم (المحفظة القائمة \$)
جديد: 1 – 2 سنتان	<b>حد منخفض:</b> > 20% أو متوسط	كبيرة: < 8 مليون
قني: 4 – 7 سنوات	رصيد القرض القائم > \$150	متوسطة: 2 إلى 8 مليون
ناضج: أكثر من 7 سنوات	<b>عريض:</b> 20% إلى 149%	صغيرة: < 2 مليون
	<b>حد مرتفع:</b> 150% إلى 249%	
	<b>مشروع صغير:</b> 250%	

## معادلات النسب

انتاجية الموظفين	العملاء النشيطين/إجمالي عدد الموظفين (نهاية الفترة)
انتاجية أخصائي الاقراض	العملاء النشيطين/إجمالي أخصائيي الاقراض (نهاية الفترة)
العائد على الموجودات أو على الأصول (ROA): صافي الدخل التشغيلي قبل المنح والتبرعات /متوسط الموجودات	صافي الدخل التشغيلي المعدل قبل المنح والتبرعات /متوسط الموجودات
العائد على الموجودات المعدل	صافي الدخل التشغيلي قبل المنح والتبرعات /متوسط حقوق الملكية
العائد على حقوق الملكية	صافي الدخل التشغيلي المعدل قبل المنح والتبرعات /متوسط حقوق الملكية
العائد على حقوق الملكية المعدل	صافي الدخل التشغيلي المعدل قبل المنح والتبرعات /متوسط حقوق الملكية
الرافعة	الديون (الإدخارات + الديون)/حقوق الملكية (نهاية الفترة)
العائد على المحفظة	إيرادات المحفظة/متوسط إجمالي محفظة القروض عن 13 شهر
نسبة نفقة المصاريف التشغيلية	المصاريف التشغيلية/متوسط إجمالي محفظة القروض عن 13 شهر
نسبة نفقة مصاريف التمويل	الفائدة والرسوم المدفوعة على المطلوبات التمويلية/متوسط إجمالي محفظة القروض عن 13 شهر
نسبة كلفة التمويل	الفائدة والرسوم المدفوعة على المطلوبات التمويلية/متوسط المطلوبات التمويلية (الإيداعات + القروض)
نسبة مصروف مخصص خسارة القروض	صافي مصروف مخصص خسارة القروض/متوسط إجمالي محفظة القروض عن 13 شهر
نسبة مصاريف التعديل	إجمالي التعديلات/متوسط إجمالي محفظة القروض عن 13 شهر
صافي المحفظة كنسبة من الموجودات (الأصول)	صافي المحفظة القائمة/إجمالي حجم الموجودات أو الأصول (نهاية الفترة)
نسبة الكفاية الذاتية التشغيلية	العائد من العمليات التشغيلية/(المصاريف المالية + مصروف مخصص خسارة القروض + المصاريف التشغيلية)
نسبة الكفاية الذاتية المالية	العائد من العمليات التشغيلية/(المصاريف المالية + كلفة خسارة القروض + المصاريف التشغيلية + التعديلات)
نسبة تغطية المخاطرة	مخصص فقدان القروض/نسبة المحفظة في خطر (31 – 365 يوم)
نسبة القروض المعدومة	القروض المعدومة/متوسط إجمالي محفظة القروض عن 13 شهر

<sup>3</sup> للحصول على معلومات أكثر حول التصنيف، انظر إلى الصفحة 3.

## ملخص تنفيذي

بدأت صناعة التمويل الأصغر في مصر في أوائل التسعينات بدعم من عدة مصادر، منها، الصندوق الاجتماعي للتنمية، الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، USAID، وشركة ضمان القروض (CGC). تعمل معظم مؤسسات التمويل الأصغر كجمعيات غير حكومية ضمن هيكلية قانونية غير مهيأة للتمويل الأصغر. وتوجد في مصر أكبر سوق محتملة لأصحاب المشاريع الصغرى في العالم العربي بما يقارب 1.5 إلى 2 مليون مشاريع خاصة غير زراعية، إلا أن نسبة قليلة من تلك السوق يتم تغطيتها. وتقدر الدراسات أن في العام 2003، تم تقديم الخدمة المالية لحوالي 200,000 عميل، وهو عدد أقل من العدد الحقيقي لأنه لا يشمل عملاء الصندوق الاجتماعي للتنمية وعملاء مؤسسات أخرى لم تستجب للدراسة.

تأسست جمعية رجال أعمال الدقهلية كجمعية غير ربحية في مارس 1995. بعد التوقيع على اتفاقية التعاون مع الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID) في أكتوبر 1997، قامت الجمعية بصرف قرضها الفردي الأول في أواخر عام 1998 وقروضها للمجموعات في عام 2001. وفي مارس 2004، بلغت محفظة القروض القائمة لدى الجمعية 4.1 مليون دولار أميركي لـ 15,050 عميل قرض فردي (برنامج المشاريع الصغيرة والصغرى) و 7,360 عميلة في قروض المجموعة (قروض "البشائر") في عدة محافظات.

### ملخص عام:

- **نقاط القوة الرئيسية:** إن جمعية رجال أعمال الدقهلية جمعية رائدة في المنطقة، ولديها مجلس إدارة تمكن من توفير استقلالية كافية للعمليات (مما يُعتبر تحدياً ضمن الإطار المصري)، إدارة عمليات ناجحة، نظام إدارة معلومات يعمل بفعالية، إجراءات ملائمة للضبط والتدقيق الداخلي، نوعية محفظة ممتازة وربحية ثابتة.
- **مجالات للتحسين:** يمكن لجمعية رجال أعمال الدقهلية العمل على تحسين الحاكمية (حيث تتركز المخاطرة لدى المدير التنفيذي، مجلس إدارة ذو قدرات أكثر استراتيجية)، الرسمية فيما يتعلق بالتخطيط للأعمال، تحديد المسؤوليات العملية لتحسين الانتاجية، وتنويع المصادر التمويلية.
- **مخاطر أساسية:** تواجه جمعية رجال أعمال الدقهلية مخاطر مرتبطة بالبيئة الاقتصادية العامة، تقلبات في أسعار الدولار/الجنيه المصري، ومخاطر التبدلات السياسية أو التدخل البالغ لمجلس الإدارة عند حصول تغيير في رئيس المجلس أو المدير التنفيذي. وتُعتبر مصادر التمويل المحدودة للمؤسسات غير الحكومية في مصر مخاطرة إضافية.

**حصلت جمعية رجال أعمال الدقهلية على تصنيف نهائي بدرجة B+ بمنحى إيجابي إذا توفر التمويل في المستقبل.**

**حصلت الجمعية في مجال الحاكمية واتخاذ القرارات على تصنيف بدرجة (b).**

- لقد حافظت جمعية رجال أعمال الدقهلية على مجلس ثابت منذ بداية عملياتها، حيث أنه قام بتوفير استقلالية كافية للمدير التنفيذي في الشؤون العملياتية، وذلك بالرغم من طبيعة البيئة القانونية في مصر التي تشجع المشاركة الفعلية لمجالس الإدارة في شؤون تُعتبر عملياتية في التمويل الأصغر. ويحصل مجلس الإدارة على بيانات دورية ومعتمدة تساعده على اتخاذ القرارات الملائمة.
- بالرغم من عدم توثيقها ضمن خطة أعمال رسمية، غير أن جمعية رجال أعمال الدقهلية لديها استراتيجية عملية لمتابعة التوسع في محافظة الدقهلية عبر شبكة فروعها القائمة، إضافة إلى تبنيها وتسويقها منتجات لدى شرائح جديدة في السوق. لتحقيق تلك الخطة، على الجمعية البحث عن تمويل إضافي في بيئة ذات احتمالات محدودة.
- يغطي الفريق الإداري جميع الوظائف الرئيسية ما عدا وظيفة مدير العمليات، مع أن نائب مدير العمليات يقوم ببعض المهام المرتبطة بهذه الوظيفة. من الواضح أن الفريق الإداري قادر على الإدارة الفعالة للعمليات، إلا أنه يمكنه الاستفادة من بعض الدورات التدريبية الإضافية في مواضيع متقدمة أكثر حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر.
- بالرغم من الضغوطات الاجتماعية للتوظيف على أساس العلاقات الشخصية، أثبتت جمعية رجال أعمال الدقهلية نجاحها الكبير في الحفاظ على عملية توظيف مهنية وعادلة، ونشر ثقافة ومبادئ ثابتة في أخلاقيات العمل. ويتركز انسحاب الموظفين ضمن مسؤولي قروض المجموعات، وهي مشكلة تواجهها كل الجمعيات في هذا البرنامج.

**حصلت الجمعية في إدارة وأنظمة المعلومات على تصنيف بدرجة (a):**

- لدى جمعية رجال أعمال الدقهلية نظام إدارة معلومات فعال تتم إدارته من خلال شبكة مناطق موسعة (WAN). ويقوم كلاً من برنامج متابعة القروض، "المحصل" من شركة نوعية البيئة الدولية - EQI، وبرنامج المحاسبة بتلبية احتياجات المؤسسة. وفي المستقبل، تسعى جمعية رجال أعمال الدقهلية إلى تحديث نظام إدارة معلوماتها وبرنامج المحاسبة، وربما تحويله إلى شبكة مرئية خاصة.
- إن بيانات المحفظة دقيقة، محدثة، ومفصلة بالصورة الكافية، غير أنها يمكن تحسينها من خلال إجراء تحليل أكبر للبيانات حول مشروع العميل المنتج وحول السوق.
- إن بيانات المحاسبة والمالية هي أيضاً دقيقة ومحدثة، وتأتي ضمن قوائم مالية شهرية. ولدى قسم المالية الأدوات اللازمة لتقييم الأداء المالي. من المتوقع، في المستقبل، أن يتم تطبيقها على عملية تخطيط للأعمال رسمية أكثر.

#### في تحليل المخاطر حصلت الجمعية على تصنيف بدرجة (a):

- لدى جمعية رجال أعمال الدقهلية نظام ضبط داخلي ملائم، ذو إجراءات واضحة، يتضمّن الفصل بين مهام صرف القروض، واستراتيجيات في تفادي مخاطر إدارة السيولة.
- يقوم قسم التدقيق الداخلي بمهامّ تدقيق دورية وملائمة للتخفيف من المخاطر الداخلية، وذلك، من خلال زيارة عدد كبير من العملاء. ويمكن لعملية تحليل المخاطر أن تقام بصورة رسمية أكثر لتغطي ما هو أبعد من العمليات الأساسية.

#### حصلت النشاطات: منتجات وخدمات على تصنيف بدرجة (a):

- لدى جمعية رجال أعمال الدقهلية إجراءات ملائمة لإدارة المحفظة ودرجات من الصلاحيات للحدّ من المخاطر الاقراضية. إلا أن التحليل المالي بحاجة إلى تحسين للقروض الأكبر حجماً.
- لقد حافظت المحفظة على نوعيتها الممتازة، وخاصة فيما يتعلّق بالمنافسين المصريين. بالرغم من "تعليق" عدد من القروض عام 2002 (2.8%) وإعادة جدولة البعض الآخر منها (1.5%)، بلغت المحفظة في خطر، في مارس 2004، 0%، والقروض التي تم إعادة جدولتها 0.5% فقط. يجدر ذكر أن، استناداً لتحليل جمعية رجال أعمال الدقهلية، قد تم استرداد القروض التي تم إعادة جدولتها، كما تم استرداد نسبة 38% من القروض التي تم تعليقها منذ عام 2002. وكما هو الأمر بالنسبة للعديد من مؤسسات رجال الأعمال، لا يشهد منتج قروض المجموعات أية متأخرات، وذلك، نظراً لنظام سداد متين وسياسة حوافز صارمة لمسؤولي قروض المجموعات.
- إن عملية تغطية المخاطرة الاقراضية متلائمة، حيث أن أكثر من 100% من القروض المتأخرة يتم تغطيتها من خلال المخصّصات ونظام الشيكات المضمونة المُعرّف بها لدى المحاكم القضائية.

#### حصل التمويل والسيولة على تصنيف بدرجة (b):

- حصلت جمعية رجال أعمال الدقهلية على التمويل بشكل أساسي من الدعم التمويلي التشغيلي الذي قدّمته الوكالة الأميركية للتنمية الدولية ومن السحب على المكشوف من البنوك المحلية المدعومة بالإيداعات الثابتة بالدولار من قبل الوكالة الأميركية للتنمية الدولية. ومن المتوقع للجمعية استنفاد/استهلاك اتفاقياتها القائمة في نهاية عام 2004، غير أنها ستفاوض على رافعة أكبر على السحب على المكشوف التي تشكل حالياً 95% من الإيداعات الثابتة. وفي ظلّ إعادة المفاوضات على السحب على المكشوف الحالية من أجل احتساب انخفاض سعر الجنيه المصري، تبقى جمعية رجال أعمال الدقهلية معرضة للمخاطر المرتبطة بتقلبات العلاقة ما بين الجنيه المصري والدولار الأميركي.
- ليس لدى جمعية رجال أعمال الدقهلية خطة تمويل واضحة، لكن من المتوقع أنها ستتمكن من إيجاد مصادر إضافية إما من خلال زيادة الرافعة على السحب على المكشوف (حققت جمعية رجال أعمال الاسكندرية 150%) واحتمال زيادة المصادر التمويلية المانحة، أو المستثمرين الدوليين، إذا تمكنت من الحصول على الموافقة الحكومية.
- لقد حصلت جمعية رجال أعمال الدقهلية على مصادر وفيرة من السحب على المكشوف، وبالتالي، لم تقم بإصدار إسقاطات تفصيلية للتدفق النقدي، وحافظت على السيولة النقدية ضمن الحد الأدنى.

#### حصلت الفعالية والربحية على تصنيف بدرجة (b):

- تمكنت جمعية رجال أعمال الدقهلية من تغطية تكاليفها خلال فترة وجيزة جداً بعد تأسيسها. ومنذ ذلك الحين، تمكنت الجمعية من المحافظة على ربحيتها، مع أن التوسع في عام 2002 و2003 أدى إلى انخفاض كفاءتها التشغيلية الذاتية من 125% في عام 2001 إلى 111% في عام 2003. وفي ظلّ عدم تخطيط الجمعية لفتح فروع جديدة، من المتوقع أن تعود الربحية إلى مستواها السابق أو حتى تخطيها، وذلك، إذا تم تزويد المحفظة بالتمويل اللازم للنمو.
- كسائر مؤسسات رجال الأعمال، تشكل موضعية جمعية رجال أعمال الاسكندرية غرابية بالنسبة للنسب الضعيفة في الربحية (وصلت انتاجية الموظفين إلى 77، بينما انتاجية مسؤولي القروض بلغت 132)، غير أن نسبة النفقات التشغيلية قليلة، 15.7%، ويعود معظم ذلك إلى سلّم الرواتب المنخفض نسبياً في مصر. وتقوم جمعية رجال أعمال الدقهلية عدد من مؤسسات رجال الأعمال الأخرى في الانتاجية، لكن ليس فيما يتعلق بفعالية النفقات التشغيلية.

#### احتياجات التمويل:

- تسعى جمعية رجال أعمال الدقهلية إلى زيادة حجم محفظتها لأكثر من 9 مليون دولار أميركي نهاية عام 2006، وخاصة من خلال الإيداعات الثابتة الإضافية بالدولار لدعم السحب على المكشوف من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، ومن خلال زيادة رافعة السحب على المكشوف على جميع الاتفاقيات.
- ترى "بلانيت ريتنغ" بأن جمعية رجال أعمال الدقهلية هي جمعية قوية جداً ذات ربحية ثابتة، وبالتالي، قادرة على تحمل دين إضافي خارجي بسعر تجاري.

إن الآراء المذكورة في هذا التقرير صالحة لمدة سنة واحدة من صدوره. وبعد مرور فترة السنة، أو في حال حدوث تغييرات جذرية خلال تلك الفترة مما قد يؤثر على أداء المؤسسة، على أن تكون تلك التغييرات صادرة عن الجمعية نفسها أو عن محيطها التشغيلي، فإن "بلانيت ريتنغ" لا تضمن استمرار صحة المعلومات في هذا التقرير في ظلّ تلك التغييرات، وهي إذ توصي بإجراء تقييم جديد للتصنيف. إن "بلانيت ريتنغ" غير مسؤولة عن أي استثمار/تمويل يتم إجراؤه على أساس هذا التقرير.

## تصنيف زائد

إن نظام "GIRAFE" للتصنيف يجري تقييماً للاستدامة المالية للجمعية بصرف النظر عن إطارها التشغيلي (البيئة الاقتصادية والسياسية، البنية التحتية) أو تطورها قياساً بمؤشرات نشرة الأعمال المصرفية الصغرى (MBB) مثل فترة الاستحقاق، المستوى، والعملاء المستهدفين. يعمل التصنيف الإضافي على تسليط الضوء على تلك المعوقات الداخلية والخارجية في وجه تحقيق الاستدامة المالية.

### الإطار التشغيلي

#### البيئة الاقتصادية والسياسية: ثابتة

ديسمبر 2001	ديسمبر 2002	ديسمبر 2003	يونيو 2004
4.60	4.65	6.18	6.21
1,490	1,300	1,174	غير مذكور
2.4%	2.5%	3.4%	غير مذكور
Coface rating			
المصدر: IMF / World Bank / oanda.com			

- بعد مرور فترة من الاقتراض الكثيف، استطاعت مصر زيادة انتاجيتها المحلية (حيث بلغت نسبة الناتج المحلي الاجمالي 5.2% سنوياً خلال فترة 1995 – 2000). فوصلت نسبة زيادة الانتاجية الزراعية إلى 17%، الصناعة إلى 34% والخدمات إلى 49%. إن الوضع السياسي الداخلي ثابت. ويستمر نمو الكثافة السكانية بنسبة 2% تقريباً في السنة.
- حصلت مصر على تصنيف "كوفيس" بدرجة B نظراً للتوقعات الجارية بأن الضعف الموجود في البيئة السياسية والاقتصادية على الأرجح سيؤثر على سجلّ سداد دين ضعيف بالأساس.
- تُصنّف مصر الدولة الـ120 من أصل 175 دولة في تقرير برنامج الأمم المتحدة الانمائي لعام 2003، ولديها صافي نسبة 88% من الأطفال في المدارس الابتدائية، ونسبة أمية تصل إلى 35% تقريباً بين الراشدين سناً.

□ الهيكلية القانونية للتمويل الأصغر لا وجود لها، بل بالأحرى، تعمل مؤسسات التمويل الأصغر كجمعيات غير حكومية تابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية، وغير مسموح لها استلام أية ادخارات، تواجه صعوبة في الحصول على التمويل المصرفي في ظلّ غياب الضمانة المطلوبة بسبب وضعها القانوني، وأنظمة الحاكمية لديها غير متناسبة مع نظام التمويل الأصغر.

### البنية التحتية: جيدة

إن البنية التحتية للمواصلات على خط الدلتا والنيل مناسبة حيث توجد كثافة سكانية عالية، بينما تشتدّ صعوبة المواصلات خارج منطقة النيل. البنية التحتية للاتصالات كافية لإجراء مؤسسات التمويل الأصغر عملها عبر الهاتف والخطوط المؤجّرة لتدقق البيانات، مع وجود بعض الاستثناءات الثانوية.

## التطوير المؤسسي (مؤشرات نشرة الأعمال المصرفية الصغرى (MBB))

### الحجم: متوسط

### النضج/العمر: فتي

- قامت جمعية رجال أعمال الدقهلية، التي تشكلت للتركيز على نشاطات التمويل الأصغر، بصرف قرضها الأول في أواخر عام 1998، وبالتالي، فهي تعمل منذ 5.5 سنوات.
- ضمن إطار اتفاقية التعاون مع الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، حصلت الجمعية على "حقيبة جاهزة" تتضمن خطط لفتح فروع، أدلة عمليات، برنامج متابعة القروض، وأدلة حسابات. ويقتصر الدعم التقني الخارجي حالياً على الدورات التدريبية الآتية.
- اعتمدت جمعية رجال أعمال الدقهلية حصرياً على التمويل من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية للوصول إلى محفظة قروض بحجم 4.1 مليون دولار.

### نشاطات أخرى: نعم

### العملاء المستهدفون: عريض

- إن جمعية رجال أعمال الدقهلية واقعة ضمن فئات الحد الأدنى حسب معايير "نشرة الأعمال المصرفية الصغرى" (>20%) والحدّ الأوسع (20%) إلى 120%)، نظراً لكون متوسط القروض القائمة، كنسبة من متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي (GNP)، قد بلغ 20.1% في مارس 2004.
- يحصل عملاء القروض الفردية على أحجام قروض أكبر عند الصرف. فقد بلغ متوسط حجم قرض المشاريع الصغيرة والصغرى عند الصرف 402 دولار، أو 44% من متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي (GNP)، بينما بلغ متوسط قرض "البشائر" عند الصرف فقط 45 دولار، أو 5.5% من متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي (GNP).
- بالإضافة إلى منتج قروض المجموعات الذي يستهدف حصرياً النساء الفقيرات، كان حوالي 14% من القروض الفردية خلال الشهر الأخير للنساء أيضاً.
- توزعت القروض الفردية على القطاعات كم يلي: 67% تجارة، 15% صناعة، 10% خدمات، و8% أخرى.
- تقدّم جمعية رجال أعمال الدقهلية لمجتمعها المحلي، أيضاً، خدمات تدريبية وبرمجة من خلال مركز تقنية المعلومات (ITC).

## قائمة المحتويات

2	درجات التصنيف
2	معادلات النسب
3	ملخص تنفيذي
5	تصنيف زائد
6	قائمة المحتويات
7	مقتطعات هجائية/اختصارات
8	بيئة التمويل الأصغر
10	العرض المؤسسي
13	اتخاذ القرارات
13	التخطيط
14	الفريق الإداري
15	إدارة الموارد البشرية
16	أنظمة إدارة المعلومات (I)
16	نظام إدارة المعلومات (MIS) والمعدات
17	معلومات حول النشاطات
17	معلومات مالية ومحاسبية
18	إدارة المخاطر (R)
18	الاجراءات والضبط الداخلي
19	التدقيق الداخلي
20	النشاطات: منتجات وخدمات (A)
20	التسويق والمنافسة
20	إدارة المحفظة
22	المحفظة في خطر (PAR)
22	نسبة القروض المدومة
23	تغطية المخاطر الإقراضية
24	نشاطات التوفير
25	التمويل والسيولة (F)
25	استراتيجية التمويل
26	إدارة السيولة
27	الفعالية والربحية (E)
31	ملحقات
31	قوائم مالية وملاحظات
36	التعديلات

## مقتطعات هجائية/اختصارات

Alexandria Business Association – جمعية رجال أعمال الاسكندرية	ABA
Asset/Liability Management - إدارة الموجودات/الأصول-المطلوبات	ALM
Assiut Businessmen Association – جمعية رجال أعمال أسيوط	ASBA
Banque du Caire – بنك القاهرة	BdC
Board of Directors – مجلس الادارة	BoD
Central Bank of Egypt – البنك المركزي المصري	CBE
Credit Guarantee Corporation (Egypt) – شركة ضمان القروض (مصر)	CGC
Canadian International Development Agency – الوكالة الكندية للتنمية الدولية	CIDA
Dakahlya Businessmen’s Association for Community Development	DBACD
جمعية رجال أعمال الدقهلية لتنمية المجتمع	
Effective interest rate – سعر الفائدة الفعلي	EIR
Executive Director – المدير التنفيذي	ED
Egyptian Pound – جنيه مصري	EGP
Environmental Quality International –نوعية البيئة الدولية	EQI
Economic Reform and Structural Adjustment Program (Egypt)	ERSAP
برنامج الاصلاح الاقتصادي والتعديل الهيكلي (مصر)	
Egyptian Small Enterprise Development Foundation -الجمعية المصرية لتطوير المشاريع الصغيرة	ESED
European Union – الاتحاد الأوروبي	EU
Fiscal Year - السنة المالية	FY
Headquarters – المكتب الرئيسي	HQ
Human Resources – الموارد البشرية	HR
Gross National Product – إجمالي الناتج الوطني/القومي	GNP
International Accounting Standards – معايير المحاسبة الدولية	IAS
Information Technology Center – مركز تقنية المعلومات	ITC
German Development Finance Agency - الوكالة الألمانية للتنمية المالية	KfW
Loan officer – أخصائي إقراض	LO
MicroBanking Bulletin – نشرة الأعمال المصرفية الصغرى	MBB
Management Information System – نظام إدارة المعلومات	MIS
Microfinance institution – جمعية تمويل أصغر	MFI
Not Applicable - غير قابل للتطبيق	NA
National Bank for Development – البنك الوطني للتنمية	NBD
Non Governmental Organization – جمعية غير حكومية	NGO
Portfolio at risk – المحفظة في خطر	PAR
Return on assets – العائد على الموجودات/الأصول	ROA
Return on equity – العائد على حقوق الملكية	ROE
Sharkeya Businessmen’s Association for Community Development	SBACD
جمعية رجال أعمال الشرقية للتنمية الاجتماعية	
Small Enterprise Development Foundation of Port Said	SEDAP
جمعية تطوير المشاريع الصغيرة في بور سعيد	
Social Fund for Development – الصندوق الاجتماعي للتنمية	SFD
Small and Micro sized Enterprises – المشاريع الصغيرة وأصغرى	SME
Technical Assistance – الدعم التقني	TA
United Nations Development Program -برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	UNDP
United States Agency for International Development -الوكالة الأميركية للتنمية الدولية	USAID
United States Dollar – دولار أمريكي	USD

## بيئة التمويل الأصغر

### ملخص عام

بدأت صناعة التمويل الأصغر في مصر في بداية التسعينات بدعم من مصادر متعددة، أبرزها، الصندوق الاجتماعي للتنمية، الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID). وتقوم، أيضاً، شركة ضمان القروض (CGC)، شركة مساهمة مغلقة تأسست من قبل تسعة بنوك محلية وشركة تأمين، بالترويج من أجل تطوير المشاريع المنتجة الصغرى، الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير ضمانات للقروض التي تقدمها البنوك أو الجهات التمويلية الأخرى كالمؤسسات غير الحكومية. وتقوم الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID) بتمويل عدد من برامجها. إضافة لذلك، يوجد لاعبون آخرون يدعمون القطاع، مثل، الوكالة الكندية للتنمية الدولية (CIDA)، الوكالة الألمانية للتنمية المالية (KfW)، الوكالة الدنماركية للتنمية الدولية Danida، مؤسسة فورد، وصندوق التنمية المصري السويسري. كذلك، يقوم كلا من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق الاجتماعي للتنمية بتنفيذ مشروع ميكروساتر - مصر، وهو مشروع صغير لدعم قطاع التمويل الأصغر.

الصندوق الاجتماعي  
للتنمية والوكالة الأميركية  
للتنمية الدولية (USAID)  
هما إحدى الممولين  
الرئيسيين للتمويل الأصغر.

تم تشكيل الصندوق الاجتماعي للتنمية، هيئة شبه حكومية، لتخفيف التأثيرات السلبية الناتجة عن برنامج الإصلاح الاقتصادي والتعديل الهيكلي في مصر (ERSAP) والمدعوم من قبل IMF والبنك الدولي. وللصندوق الاجتماعي برنامجين يقدمان القروض الصغيرة والصغرى من خلال الشركاء البنوك والمؤسسات غير الحكومية بتمويل من الحكومة المصرية، الاتحاد الأوروبي، IDA، الصندوق العربي، الصندوق الكويتي، الوكالة الألمانية للتنمية المالية (KfW) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

قامت الوكالة الأميركية للتنمية الدولية بتطوير نموذج للتمويل الأصغر من خلال عدد من مؤسسات رجال الأعمال المسجلة كمؤسسات غير حكومية، وذلك، بدعم تقني من قبل شركة نوعية البيئة الدولية - EQI، الشرك المحلي للتعاونية الوطنية لجمعيات رجال الأعمال (National Cooperative Businessmen Association). وكانت جمعية رجال أعمال الاسكندرية الأولى في صرف القروض في 1990، وقد تم استنساخ هذا البرنامج لدى خمسة مؤسسات إضافية تعمل في محافظات المعينة، وفي بعض الحالات، في المحافظات المجاورة. وفي عام 1991، تم تأسيس برنامج مع البنك الوطني للتنمية (NBD)، وفي عام 2000، بدأت الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID) وتمتعدها بتقديم الدعم التقني لبنك القاهرة وهو بنك قطاع عام. في كلا الحالتين، كان لدى الوحدات البنكية المسؤولة عن التمويل الأصغر إجراءات مختلفة كلياً عن وحدات البنوك الأخرى.

يوجد في مصر أكثر من 60 بنك بشبكة تتألف من حوالي 2,000 فرع، وهم لا يستجيبون لاحتياجات الأعداد الكبيرة من أصحاب المشاريع والمنشآت الصغرى. ويتضمن العدد الأخير حوالي 1,200 فرع تابع للبنك الأولي للتنمية والتسليف الزراعي (PBDAC) الذي يقدم قروضاً صغيرة وصغرى تلبيةً للاحتياجات الزراعية والريفية، وغيرها، من خلال البنوك القروية في جميع أنحاء مصر. غير ذلك، لا تقدم البنوك المصرية عادةً قروض أقل من 25,000 جنيه. إن البنوك التي تقدم مبالغ قروض أقل من هذه القيمة تكون تابعة لبرامج USAID عبر بنك القاهرة، البنك الوطني للتنمية (NBD)، وشركاء الصندوق الاجتماعي للتنمية. مع تحرير القطاع المالي كجزء من برنامج الإصلاح الاقتصادي والتعديل الهيكلي (مصر) (ERSAP)، توقف البنك المركزي المصري عن تحديد سقف لأسعار الفوائد التي تفرضها البنوك على عملائها، مما يفسح المجال للبنوك لأخذ بالاعتبار تقديم خدماتها لتلك الشريحة من السوق في المستقبل.

بشكل عام، إن القطاع  
المصرفي لا يخدم سوق  
التمويل الأصغر

### بيئة قانونية وتنظيمية للتمويل الأصغر

إن معظم مؤسسات التمويل الأصغر هي جمعيات غير حكومية تعمل ضمن تنظيم قانوني غير مهيأ للتمويل الأصغر. فهي لا تستطيع جمع الادخارات، وتواجه صعوبات في الحصول على تمويل من البنوك من دون الضمانة الكافية بسبب وضعها القانوني، والحاكمة لديها لا تتلاءم مع التمويل الأصغر نظراً للأدوار المحدودة التي يلعبها أعضاء مجالس الإدارة. إن وزارة الشؤون الاجتماعية تشرف على عمل تلك المؤسسات، غير أن

إن مؤسسات التمويل الأصغر  
غير الحكومية، غير التنظيمية،  
قد حذت من فرص التمويل  
لمؤسسات التمويل الأصغر.



ليس لديها أنظمة خاصة بالتمويل الأصغر. فيمكنها إجراء التدقيق الدوري عليها، وإذا لزم الأمر، يمكنها تغيير مجالس الإدارة.

أما بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر التي تعمل بصورة بنوك، فهي تخضع لقوانين وأنظمة البنك المركزي المصري. وعلى رغم أنها لا تخضع لسقف سعر الفائدة الذي يحدده البنك المركزي المصري، إلا أن هنالك برنامجين رئيسيين في التمويل الأصغر يخضعان لأنظمة خاصة. برنامج الإصلاح الاقتصادي والتعديل الهيكلي (مصر) (PBDAC) يخضع من وقت لآخر لتخفيض في أسعار فوائده وفقاً لأحكام الدولة، كم تخضع قروض الصندوق الاجتماعي للتنمية لأحكام مماثلة وبأسعار أقل من قروض البنوك غير التابعة للصندوق. بالإضافة إلى ذلك، يخضع البرنامج إلى أحكام آنية تؤثر على سياساتهم في التحصيل، وذلك من خلال المسامحة بالقروض و/أو إعادة جدولة السداد.

البنوك غير الخاضعة  
لسقف محدد في أسعار  
فوائد ينتج عنها بعض  
التوقعات

### سوق التمويل الأصغر

تتمتع مصر بأكبر سوق عملاء محتملة في العالم العربي بـ1.5 مليون كعدد تقديري من المشاريع غير الزراعية الخاصة<sup>4</sup>. وتغطي المؤسسات الحالية نسبة صغيرة فقط من الطلب الفعلي على تلك الخدمات. وتتصف القروض الصغرى تقليدياً بأنها أقل من 10,000 جنيه أو بعدد العاملين في المشاريع المنتجة أقل من خمسة موظفين. وفي دراسة أخيرة أجريت حول مؤسسات التمويل الأصغر، لم تشمل الصندوق الاجتماعي للتنمية والممثلين المحليين الآخرين الذين لم يقدموا بياناتهم، بلغ التقدير الإجمالي 140,000 عميل في نهاية 2002، أكثر من 200,000 عميل نهاية 2003، مع توقع مضاعفة هذا العدد خلال السنوات الخمس القادمة. وقد شكلت العميلات النساء حوالي ثلث هذا العدد من العملاء. إن البيانات حول البرامج التي تدعمها منظمة USAID معروضة أدناه، وهي تمثل النسبة الكمية الكبيرة من قروض التمويل الأصغر الصادرة عن برامج غير تابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية.

سوق كبيرة ذات احتياجات  
غير مستجابة

### مؤسسات التمويل الأصغر التي تدعمها الـ USAID في مصر (كما في سبتمبر 2003)

محفظة القروض القائمة (\$)	% عملاء قروض المجموعات	مجموع العملاء النشيطين	الجمعية
8,714,762	35%	43,532	جمعية رجال أعمال الاسكندرية
7,333,575	32%	31,267	الجمعية المصرية لتطوير المشاريع الصغيرة
904,892	40%	3,980	جمعية تطوير المشاريع الصغيرة في بور سعيد
8,191,254	54%	35,452	جمعية رجال أعمال أسبوط
2,514,476	22%	12,470	جمعية رجال أعمال الشرقية للتنمية الاجتماعية
3,411,479	28%	16,322	جمعية رجال أعمال الدقهلية للتنمية الاجتماعية
11,754,791	0%	38,757	بنك القاهرة
1,035,344	0%	3,928	مؤسسات أخرى
43,860,573	29%	185,708	إجمالي

<sup>4</sup> الوكالة المركزية للخدمات والإحصاءات العامة، تعداد المؤسسات، 1996. تقدر بعض الدراسات الأخيرة أن يكون العدد أكثر من 2 مليون.

# العرض المؤسساتي

## الرسالة

إن رسالة جمعية رجال أعمال الدقهلية هي لدعم التنمية الاجتماعية من خلال إدارة المشاريع التنموية والاجتماعية الهامة. وحسب الأنظمة الداخلية، فإن نطاق العمل موسع ويغطي المشاريع الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، الدينية، الصحية، البيئية والتقنية. عملياً، تركز جمعية رجال أعمال الدقهلية تقريباً بصورة حصرية على تقديم الخدمات المالية والتقنية للمشاريع الصغيرة والأصغر، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الاجتماعية الاقتصادية لمجتمع الدقهلية، وخاصة من خلال مركز تقنية المعلومات (ITC) منذ عام 2001 الذي يؤمن مصادر الانترنت ودورات تدريبية للمجتمع.

## الصيغة والإشراف القانوني

تم تسجيل جمعية رجال أعمال الدقهلية كجمعية غير حكومية في العام 1995 ضمن وزارة الشؤون الاجتماعية. وبحق للوزارة التدقيق في أداء المؤسسة، وفي حال وجود نتائج غير جيدة، يحق لها تغيير مجلس إدارة وإدارة المؤسسة. وقد حدث ذلك سنة 2004 مع جمعية أخرى في القاهرة. إن وزارة الشؤون الاجتماعية تغطي الجمعيات غير الحكومية بشكل عام وليس لديها معلومات خاصة بالتمويل الأصغر لكي تقوم بالإشراف على نوعية تلك النشاطات.

إن هيكل الحاكمية لدى جمعية رجال أعمال الدقهلية، حسب القانون المحلي للجمعيات غير الحكومية، غير مهياً/متخصص بالنشاطات الاقراضية. فقانون الجمعيات غير الحكومية يتطلب وجود مجلس إدارة للعب دور إداري فعال جداً، بما في ذلك التوقيع على جميع الحوالات/الشيكات والموافقة على التوظيف، مع أنه يمكن تفويض/توكيل بعض المهام المعيّنة إلى لجنة تنفيذية تتضمن بعض أعضاء مجلس الإدارة. إن طبيعة تلك المؤسسات تتطلب وجود علاقات متينة مع قادة المحافظات المحلية الذين يشكلون تحدياً للمؤسسة، مثل طلبات تعيين أعضاء مجلس الإدارة أو التوصية حول التوظيف.

## الملكية

تعمل جمعية رجال أعمال الدقهلية تحت إشراف الجمعية العمومية المؤلفة من 19 عضو يقومون بانتخاب مجلس إدارة مؤلف من 9 أعضاء. وتبلغ مدة صلاحية أعضاء مجلس الإدارة 6 سنوات مع تقدم ثلثي الأعضاء لإعادة الترشيح كل سنتين. إن مجلس الإدارة الحالي ليست لديه أي حقوق قانونية في دخل المؤسسة. وفي حال قامت الحكومة بتصفية المؤسسة، تصبح أموال الجمعية ملكاً للحكومة ويحق لها تخصيصها لدعم مؤسسات غير حكومية أخرى.

يرأس مجلس الإدارة الحالي السيد سمير أحمد سعد الجمال، رجل أعمال محلي يعمل في الاستيراد/التصدير، وهو يرأس المجلس منذ بداية تأسيسه. أما أعضاء المجلس الآخرين فهم أصحاب شركات استيراد/تصدير، شركات بناء، شركة تدقيق، ومدرسة خاصة. وقد مضى على وجود جميع الأعضاء في المجلس منذ تأسيسه، وبالتالي، يتميزون بخبرة ثمانية سنوات.

## منتجات وخدمات

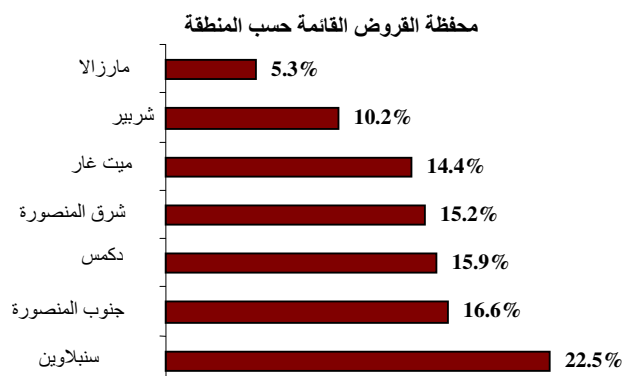
تقدم جمعية رجال أعمال الدقهلية التمويل الأصغر من خلال نوعين من المنتجات، القروض الفردية للمشاريع الصغيرة والأصغر، التي بدأت عام 1998، وقروض المجموعات (البشائر) التي بدأت في 2001. وقد تم تصميمها من قبل شركة EQI التي قامت الوكالة الأميركية للتنمية الدولية بالتعاقد معها. وتشمل التعديلات التي أجريت عليهما فترات أطول للقروض، أحجام قروض أكبر، ولقروض المجموعات، معايير أكثر مرونة في تشكيل المجموعات.

بالإضافة إلى تلك الأنواع من القروض، تدير جمعية رجال أعمال الدقهلية مركز تقنية المعلومات (ITC) لتوفير الانترنت، خدمة تصميم مواقع الانترنت ورعايتها، حصص دراسية حول مواضيع مرتبطة بالتقنية، الأعمال واللغات، بالإضافة إلى مكان لإجراء المؤتمرات مجهز تجهيزاً كاملاً للإيجار. وقد قام المركز بتدريب أكثر من 700، 1 شخص في مختلف الدورات لغاية الآن، غير أنه لم يتمكن من تغطية تكاليفه بعد.

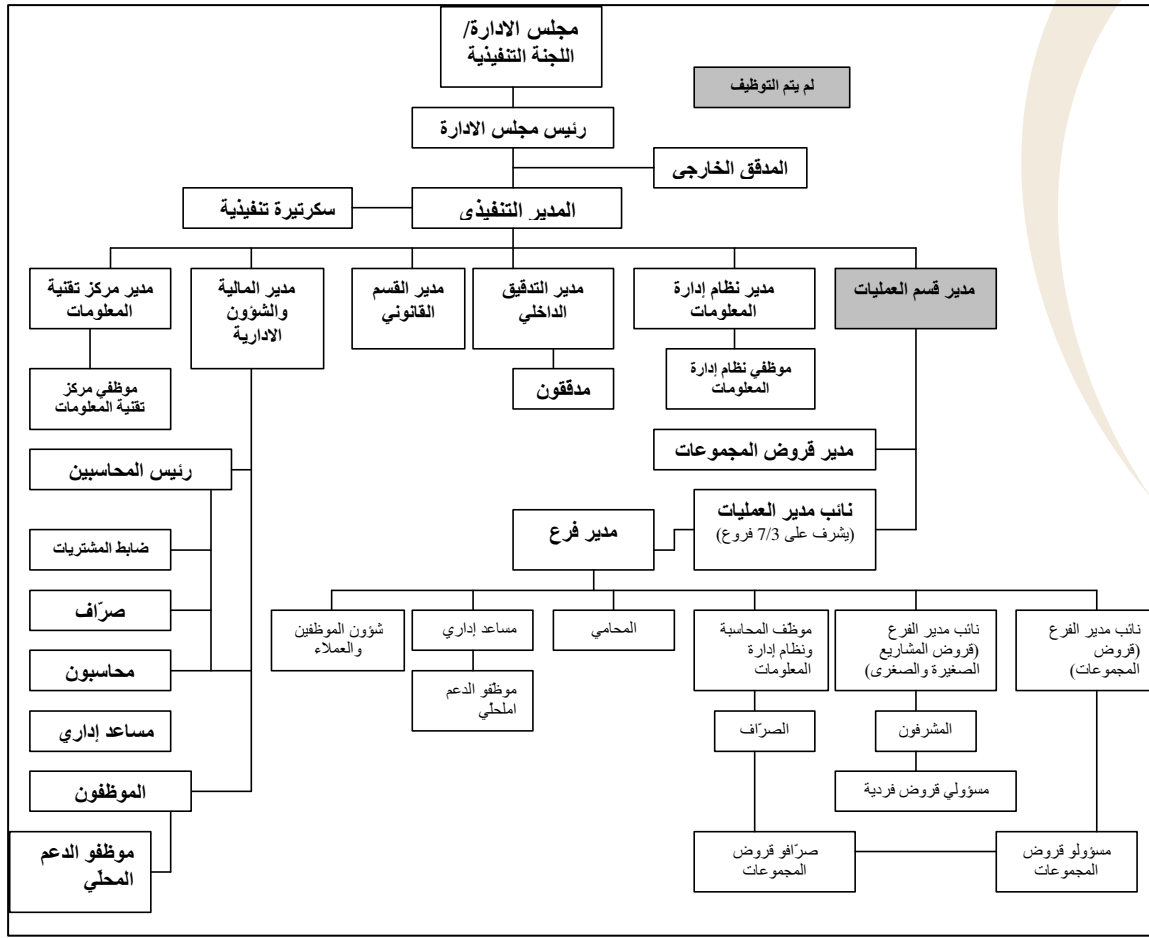
خصائص منتج القرض	القرض الفردي (المشاريع الصغيرة والصغرى)	قروض المجموعات ("بشائر")
المبلغ الأدنى/الأقصى للقرض	500 حد أدنى 5,000 حد أقصى (القرض الأول) 25,000 (للعلاء المجددين)	50 حد أدنى الدورة الأولى: 300 حد أقصى الدورات اللاحقة: 800 حد أقصى
% إجمالي محفظة القروض القائمة	95%	5%
% العملاء النشيطين	67%	33%
معدل الفائدة الإسمي	16% ثابتة	26% ثابتة
الرسوم	لا توجد	لا توجد
دورية السداد	شهري	أسبوعي
الفترة (من دون فترة سماح)	4 شهور حد أدنى 24 شهر حد أقصى (للعلاء المجددين)	10 أسابيع حد أدنى 40 أسبوع حد أقصى
فترة السماح	لا توجد	لا توجد
الضمانات	شيكات ضمانة وضمانة كفيل	تضامن المجموعة وشيكات ضمانة
سعر الفائدة الفعلي	28%	46%

لدى جمعية رجال أعمال الدقهلية مكتب رئيسي وسبعة فروع تغطي 13 مقاطعة في محافظة الدقهلية. إن عملية الموافقة على القروض الأصغر حجماً هي لامركزية/تتم في الفروع، حيث يعتمد مستوى صلاحية الموافقة على خبرة الفرع. حتى ولو كانت عملية الموافقة على القروض موزعة على الفروع، فإن إنهاء توثيق عمليات الصرف يتم في المكتب الرئيسي. أما إدخال بيانات القروض فتقوم الفروع بإدارتها، في حين أن نشاطات المحاسبة الكاملة، ما عدا سداد القروض، تتم في المكتب الرئيسي. لدى كل فرع فريق كامل من الموظفين مؤلف من مدير الفرع، المحاسب، موظف نظام إدارة المعلومات، الصراف ومحصل قروض المجموعات، المحامي، ضابط شؤون العملاء، السكرتير/أمين السر، المساعد الإداري، نائب/مساعد مدير الفرع/المشرف على برنامج قروض المجموعات مع مسؤولي قروض المجموعات يشرف عليهم مسؤولي القروض الفردية، نائب/مساعد مدير الفرع لبرنامج قروض المشاريع الصغيرة والصغرى/المشرف مع المشرفين على مسؤولي القروض الفردية.

الموارد البشرية وموقع الخدمة



الموارد البشرية	ديسمبر 2001	ديسمبر 2002	ديسمبر 2003	مارس 2004
عدد الفروع	4	6	7	7
عدد الموظفين	140	185	253	263
% أخصائيي الاقراض	43.6%	50.3%	58.9%	58.6%
نسبة انسحاب الموظفين (الانسحابات/فترة متوسط عدد الموظفين)	6.7%	9.8%	10.5%	1.6%



عملت جمعية محلية، جمعية محمد حسن وشركاه، كمدقق خارجي لجمعية رجال أعمال الدقهلية على مدى السنوات الثلاث السابقة. وقد عمل المدقق على إصدار قوائم تغطي نشاطات الجمعية في التمويل الأصغر وفي مركز تقنية المعلومات لديها. بالإضافة إلى تلك النشاطات، إن الجمعية لديها ثلاثة موظفين فقط يعملون على مشاريع أخرى. وتأتي العائدات العامة للجمعية من قبل رسوم العضوية (حيث يتم تخصيص ثلث الرسوم للمؤسسة، وتلثها لنشاطات التمويل الأصغر). ويقوم المدقق بدور فعال من حيث إجراء زيارة لعميل واحد في اليوم في الأسبوع خلال السنة، كما يدقق في أمور أبعد من شؤون المحاسبة السهلة، وذلك، من خلال مراجعة 50% من ملفات العملاء تقريباً للتأكد من وضعية شيكات الضمانة للعملاء التي لم تُسَرَّج. وقد قام المدقق بالمصادقة على الحسابات من دون تحفظ. لم تتوفر أية مذكرات إدارية خطية كون جميع الاقتراحات كان قد تم تقديمها مباشرة للجمعية أثناء عملية التدقيق. إضافة لذلك، خضعت جمعية رجال أعمال الدقهلية لعمليات تدقيق من قبل الوكالة الأميركية للتنمية الدولية للتأكد من حسن استخدام الأموال الممنوحة من قبل جمعية "غرانت ثورنتن محمد هلال"، وقد تم إصدار النتائج من دون تحفظ.

#### التدقيق الخارجي

# الحاكمية واتخاذ القرارات (G)

## اتخاذ القرارات

### عملية اتخاذ القرارات

كما جرى وصفه في العرض المؤسسي، إن عملية الحاكمية لدى مؤسسات رجال الأعمال ليست مهتأة لتتماشى مع نشاطات التمويل الأصغر، وهي معرضة للمخاطر السياسية. إن جمعية رجال أعمال الدقهلية تحتوي على مزيج جيد بين مدير تنفيذي ذو المهارات الادارية الفعالة ورئيس مجلس إدارة ذو شأن كبير/محترم يعمل "رادعاً" أمام أية مخاطر سياسية خارجية محتملة ويمنع مجلس الادارة من المبالغة في التدخل في النشاطات الادارية. فيما كان مجلس الادارة مراجعة الاقتراحات الادارية بصورة أكثر دقة وبهدف تقديم الاقتراحات المفيدة/القيمة. هنالك توقعات ثانوية فقط عندما لا يصدر مجلس الادارة موافقته على طلب إداري ما. إن هذا الفصل ما بين الادارة والمجلس سمح لجمعية رجال أعمال الدقهلية بتبني أسلوب ذو طابع "مؤسسي" أكثر من الطابع "المشروعي" تجاه نشاطاتها في التمويل الأصغر. ففي حال مغادرة المدير التنفيذي أو رئيس مجلس الادارة المؤسسة، فإن خطر عدم المحافظة على نفس مستوى هذا التوازن قائم.

يشكل المدير التنفيذي  
ورئيس مجلس الادارة  
دمجاً يسهل عملية واضحة  
في اتخاذ القرارات

إن مجلس الادارة، المؤلف من رجال أعمال محلين، يفهم شؤون الأعمال الأساسية حتى إذا لم تكن الخاصة المتعلقة بعمليات التمويل الأصغر. يجتمع الأعضاء مرة كل فصل، على الأقل، وشهرياً في بعض الأحيان. ويحضر أمين الصندوق ورئيس مجلس الادارة مرة في الأسبوع على الأقل. يقوم مجلس الادارة بالموافقة على جميع التعديلات التي تطرأ على السياسات، كما يوافق على الموازنة السنوية، وهي تكون مبسطة، وعلى عمليات صرف القروض. ولا يقوم المجلس بمراجعة طلبات القروض، بل يحصل على قائمة بالطلبات بغرض العلم وإصدار الموافقة الرسمية.

### بيانات إدارية

يتم تزويد مجلس الادارة شهرياً بأخر البيانات المالية وبيانات المحفظة. وتوفر تلك البيانات صورة أساسية/أولية حول قدرة جمعية رجال أعمال الدقهلية على تغطية تكاليف عملياتها القائمة في نشاطات التمويل الأصغر ومركز تقنية المعلومات لديها. إن المعلومات الادارية محصورة بالبيانات الكمية ولا تتضمن تحليل نثري حول الأداء أو السوق. وتستخدم الادارة تحليلات إضافية حول العمل اليومي المرتبط بالانتاجية، نوعية المحفظة، وحسابات مالية أخرى.

بيانات كمية شهرية؛ من  
دون تحليل نثري

ليس واضحاً ما إذا كانت تلك البيانات المقدمة للمجلس تعطي الصورة الدقيقة حول الآلية التي تُظهر أي من الأنشطة المدرة للدخل لدى الجمعية تقوم بتمويل الأنشطة غير المدرة للدخل. إن البيانات الادارية تلك تأتي بصيغة بيانات كمية. وليست هنالك أية تحليلات نثرية تشرح تلك النتائج.

### التخطيط

#### ملاءمة الاستراتيجية الحالية

ليس لدى جمعية رجال أعمال الدقهلية خطة أعمال رسمية ولا أهداف كمية موحدة لجميع الفروع، علماً بأن مدراء الفروع مطالبين بتقديم خططهم حول عدد وقيمة القروض عن السنة التالية. لديهم فكرة/إدراك حول حجم السوق، المناطق الواقعة ضمن صلاحيتهم التي تتوفر فيها فرص النمو، وحصتهم في السوق بالنسبة للمنافسة. عملياً، إن الاستراتيجية الأساسية واضحة، وهي التوسع في قروض المشاريع الصغيرة والصغرى، وبالتالي، التوسع في قروض المجموعات عبر شبكة الفروع السبعة المترابطة من خلال نظام فعال في متابعة القروض يخدم كامل محافظة الدقهلية. وقد قامت الجمعية باستخدام نموذج لتخطيط الأعمال قبل فتح كل من فروعها. وقد تم النقاش في احتمال التوسع إلى المحافظة المجاورة، غير أنه لا توجد أية خطط واضحة بعد. ففي ظل عدم وجود منافسة قوية، ومع توفر السوق الكبيرة القائمة، التمويل الكافي لتلك الفترة، ونجاح الجمعية في تغطية نفقاتها التشغيلية، فإن عدم وجود الخطة لا يشكل السلبية الكبرى كما كان يمكن أن يكون تحت ظروف أخرى.

استراتيجية فعالة في  
تقديم القروض الفردية  
وقروض المجموعات في  
كامل المحافظة

لكي تواصل تقدمها، يتوجب على جمعية رجال أعمال الدقهلية ترسيم أسلوب تخطيطها للأعمال من أجل تحقيق أقصى درجات الأداء والتفكير بانتظام أكثر في المخاطر الداخلية والخارجية، وأهمها الحصول على التمويل وشؤون الحاكمية. وتتوقع الجمعية تطوير خطة لعام 2005. واستناداً لتقديرات العام 2004، تتوقع الجمعية الوصول إلى 18,000 عميل قرض فردي و10,000 عميلة في برنامج قروض المجموعات بمحفظة قيمتها 35 مليون جنيه

معالجة موضوع تطوير خطة أعمال  
رسمية في المستقبل، مع تزايد  
أهمية التخطيط

مصري، مستهلكة كامل فائض تمويلها في السحب على المكشوف، وباقي الأموال ضمن اتفاقية التعاون القائمة مع الوكالة الأميركية للتنمية الدولية. ليس من المتوقع أن تحصل أية تغييرات جذرية في المنهجيات العملية أو نظام إدارة المعلومات، ما عدا احتمال إجراء تحسين على برنامج المحاسبة، الذي هو في حالة جيدة، وعلى البنية التحتية للشبكة. تعمل جمعية رجال أعمال الدقهلية على استهداف أكثر لشرائح مختلفة من العملاء مع تركيز قروض المشاريع الصغيرة والصغرى على قطاع الأعمال/التجارة. إن تقديرات الاسقاطات المالية للمؤسسة، التي قدّمها للوكالة الأميركية للتنمية الدولية نهاية عام 2006، تدلّ على ثبات في شبكة الفروع السبعة بمحظة تبلغ 53 مليون جنيه مصري لقروض المشاريع الصغيرة والصغرى موزعة على 26,000 عميل، و5.4 مليون جنيه لقروض المجموعات موزعة على 19,500 عميلة.

### عملية الموازنة

بصرف النظر عن وجود موازنة أولية تعطي تقديراً للعائدات والنفقات، لا يوجد أي تخطيط على صعيد كامل الجمعية ولا أهداف رسمية للأداء. فمدراء الفروع ينقلون أهدافهم شفهيًا للمدير التنفيذي ويتم مراقبة الأداء بدقة من خلال التقارير الشهرية، غير أنه ليست هنالك أهداف مدوّنة/موثّقة خطياً لمقارنتها رسمياً مع النتائج الفعلية. إن ملاءمة المعلومات الواردة تساعد الجمعية على تصحيح العمليات إذا رأت ضرورة لذلك. إلى جانب التخطيط للأعمال، تأمل جمعية رجال أعمال الدقهلية، في عام 2005، جعل عملية الموازنة والمراقبة أكثر رسمية.

عملية موازنة غير رسمية

### الفريق الإداري

#### مهارات وخبرة الفريق الإداري

يتألف فريق العمل الأساسي من المدير التنفيذي، المدير المالي، رئيس المحاسبة يدعمه المدقق الداخلي، المحامي، مدير نظام إدارة المعلومات ومساعد مدير العمليات. وقد مضى على وجود معظم هؤلاء المدراء مع الجمعية منذ بداية تأسيسها، منذ ستة سنوات. ولقد قام كلاً من المدير التنفيذي، رئيس المحاسبة، ومدير قروض المجموعات بتحسين مهاراتهم من خلال المشاركة في الدورات التدريبية الدولية، مما ساهم في تحسين العمليات الميدانية.

حقق الفريق الإداري عمليات ميدانية جيدة

بعد دخولها في اتفاقية التعاون مع الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، حصلت جمعية رجال أعمال الدقهلية على "حقيبة عمليات" جاهزة أدوات معدة سلفاً "تضمنت تعريف للمنتجات، أدلة أساسية، هيكلية تنظيمية أساسية، أنظمة ضبط، إلخ. بالتالي، لم "الصنع" مع إجراء بعض التعديلات حسب خبراتها الخاصة إن كانت في إجراء التعديلات على محاور المنتج، تطوير عملية تدقيق داخلي يركز أكثر على العملاء، أو تطوير تقارير إدارية خاصة. يجب على الموظفين الاستفادة من فرص تحديث مهاراتهم التقنية لكي يتمكنوا من الذهاب أبعد من العمليات الميدانية والتفكير أكثر على الصعيد الاستراتيجي فيما يتعلق بأدوارهم من حيث التخطيط، تحديد المخاطر وتطوير منتجات جديدة.

قامت الإدارة بتطبيق

عمليات "جاهزة" أدوات معدة سلفاً "تضمنت تعريف للمنتجات، أدلة أساسية، هيكلية تنظيمية أساسية، أنظمة ضبط، إلخ. بالتالي، لم "الصنع" مع إجراء بعض التعديلات حسب خبراتها الخاصة إن كانت في إجراء التعديلات على محاور المنتج، تطوير عملية تدقيق داخلي يركز أكثر على العملاء، أو تطوير تقارير إدارية خاصة. يجب على الموظفين الاستفادة من فرص تحديث مهاراتهم التقنية لكي يتمكنوا من الذهاب أبعد من العمليات الميدانية والتفكير أكثر على الصعيد الاستراتيجي فيما يتعلق بأدوارهم من حيث التخطيط، تحديد المخاطر وتطوير منتجات جديدة.

يلعب مدراء الفروع لدى جمعية رجال أعمال الدقهلية دوراً هاماً في العمليات. فهم نشطون، وقد تم ترقيتهم من وظائفهم الميدانية إلى وظائفهم الحالية. ولدى مدراء الفروع صلاحية الموافقة على مبالغ محدّدة من القروض، حسب قرار المدير التنفيذي. كما يتم تقييمهم استناداً لقدرتهم على حلّ المشاكل من دون الحاجة إلى دعم المكتب الرئيسي.

التركيز على إدارة الفروع

#### تنظيم الفريق الإداري

إن الفريق الإداري ينفصه مدير للعمليات، مما يضع مخاطرة أكبر لدى المدير التنفيذي من حيث تراكم المهام الرئيسية. بالتالي، فإن مهامه أصبحت تشمل الإدارة العامة، بالإضافة إلى تصميم المنتج، متابعة المتأخرات، والتنسيق ما بين مدراء الفروع، مع أن ضغط عمل الإشراف على الفروع قد تم تخفيفه من خلال حرص الجمعية على وجود إدارة قوية للفروع والإشراف المكثف الذي يجريه مساعد مدير العمليات على الفروع الجديدة.

مهام الوظائف الرئيسية محصورة لدى المدير التنفيذي، خاصة في ظل غياب مدير للعمليات

على صعيد يومي، لا يؤثر الغياب المتكرر للمدير التنفيذي على سرعة العمليات. غير أن مهاراته في اللغة الانكليزية وحضوره في مجتمع التمويل الأصغر الدولي نادرة ضمن جمعية رجال أعمال الدقهلية، حيث أنه لا يوجد لديها موظفين داخليين بنفس تلك المهارات للحلول مكانه في تلك الأثناء. يقوم رئيس المحاسبين أيضاً بحجم كبير من العمل ضمن المهام المحاسبية والتحليل المالي.

### تنظيم إدارة الموارد البشرية

قامت جمعية رجال أعمال الدقهلية بجعل مركز جميع إدارة الموارد البشرية في المكتب الرئيسي تحت إدارة مدير إداري لشؤون الموظفين يشرف على عملية التوظيف، بالإضافة إلى رواتب ومنافع الموظفين، وبوجود سكرتيرة تنفيذية/إدارية تقوم أيضاً بتنسيق الاحتياجات التدريبية لدى الموظفين. ويلعب المدير التنفيذي دوراً فعالاً في إدارة الموارد البشرية من خلال إجراء مقابلات مع المتقدمين بطلبات التوظيف، ومراجعة جميع تقايم الأداء. وبالرغم من عدم وجود أهداف محددة للموارد البشرية في الخطة الاستراتيجية، غير أن الرؤيا العامة هي تطوير كادر محقّر من الموظفين.

إدارة موارد بشرية مركزية لدى المكتب الرئيسي بوجود مسؤول شؤون الموظفين

### إدارة المهارات وتقييم الأداء

إن أسلوب جمعية رجال أعمال الدقهلية المهني في التوظيف وفي تطوير ثقافة العمل ساعد على بناء فريق عمل قوي وفعال. كما هو الحال لدى المؤسسات الأخرى، يتركز انسحاب الموظفين لدى برنامج قروض المجموعات، حيث بلغت نسبة الموظفين المنسحبين من الجمعية 70% في عام 2003. ومع أنه ليس من المستغرب في مصر أن يتم التوظيف على أساس العلاقات الشخصية، غير أن رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي قاما بتحديد توجهات واضحة لمنع الجمعية من توظيف أشخاص غير كفؤين. وفي ظلّ نجاح العمليات الميدانية الأساسية، غير أن من التحسينات الرئيسية التي يمكن إجراؤها للمهارات الإدارية هي تأمين دورات تدريبية متقدّمة للمدراء في مجالاتهم المرتبطة.

ثقافة عمل جيدة وأسلوب مهني في التوظيف بالرغم من طبيعة البيئة

□ تبدأ عملية التوظيف أولاً بالإعلان داخل الجمعية، وفي حال عدم توفر المرشحين المناسبين، يتم نشر الاعلانات الوظيفية في الجرائد والاتصال بقائمة من المرشحين موجودة في قاعدة البيانات الداخلية لدى الجمعية. ويقوم كلاً من المدير التنفيذي، رئيس القسم المعني، المدير الإداري والمالي، ومسؤول شؤون الموظفين بمراجعة/مقابلة المرشحين. أما بالنسبة لمسؤولي القروض، فيتم القيام باختيار إضافي بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وبالتالي، يتم رفع ذلك الاختيار النهائي لرئيس مجلس الإدارة.

□ يتم إجراء تقييم لجميع الموظفين سنوياً حيث تؤخذ الانتاجية بعين الاعتبار، بالإضافة إلى درجة التعاون مع الزملاء، جزاءات التأخر عن الحضور إلى العمل، ألخ. أيضاً، يتم تحديد أهداف فردية للموظف. أما الشرط القانوني لزيادة الرواتب فهو 7%، غير أنه، إذا حصل التقييم على درجة جيدة أو جيدة جداً، قد يدفع ذلك بزيادة الراتب لأن تصل إلى 10%. وقد ينتج عن ذلك، أيضاً، بترقية الموظف إما إلى مرتبة وظيفية أعلى، أو إلى مستوى راتب أساسي أعلى ضمن نفس المرتبة الوظيفية.

□ بالإضافة إلى الراتب الأساسي، يحصل الموظفون على مبلغ حافز عند تحقيق حدّ معين من الأهداف. ويحتسب نظام الحوافز هذا الانتاجية ونسبة السداد. أما بالنسبة للموظفين الميدانيين الإداريين الآخرين، فهناك حوافز إضافية يتم احتسابها لهم استناداً على عدد العملاء/المجموعات. تشكل الحوافز الجزء الأكبر من الدخل الشهري لمسؤولي الاقراض. إن الحدّ الأدنى المقبول لنسبة السداد، والذي يحق لمسؤول القروض من خلاله الحصول على مبلغ حافز، هو 98% و 100% لقروض المشاريع الصغيرة والصغرى وقروض المجموعات بالتتالي.

□ إذا أظهر أحد الموظفين الميدانيين تقصير في الأداء، يتم إعطاؤه فرصة سنة أخرى لتحسين أدائه، أو، إذا لم يكن مديراً في ذلك الحين، قد يتم نقله إلى وظيفة بأقل رتبة. وفي الحالات الصعبة، تقوم الشؤون القانونية بمراجعة الموضوع.

□ تتضمن المنافع الإضافية للموظفين مكافآت حول الأداء، بطاقات إئتمان خاصة، خط هاتف خليوي بأسعار خاصة، وحقّ الحصول على قروض بضمانة إضافية من موظف آخر في الجمعية.

□ لقد نجحت جمعية رجال أعمال الدقهلية في تقديم عدّة دورات تدريبية داخل الجمعية حول مجال واسع من المواضيع، كما يمكنها أيضاً الاستفادة من تطوير خطط تدريب رسمية أكثر. فقد جرى تقديم تدريب بشكل موسّع في السابق من قبل مقدّم الخدمة التقنية لمسؤولي قروض المشاريع الصغيرة والصغرى تحضيراً لفتح فرع جديد، وحالياً، يتم تعميمه داخلياً لمدة شهر تتخلله جلسات تدريب في المكتب الرئيسي إضافة للعمل الميداني. وإذا لم يكن الموظف الجديد جزءاً من مجموعة أشخاص تم توظيفهم حديثاً، يتم تدريب ذلك الموظف من قبل مدير الفرع بشكل رئيسي. أما مسؤولي قروض المجموعات، فيتم تدريبهم من قبل مقدّم الخدمة التقنية ومدير قروض المجموعات لدى الجمعية. ويتم تحديد أية دورات تدريبية إضافية دورياً حسب الطلب، وهي تتضمن بشكل عام الاحتساب واللغة الانكليزية يتم تقديمها لدى مركز الجمعية لتقنية المعلومات. وتسعى جمعية رجال أعمال الدقهلية أيضاً لمعالجة بعض المهارات الأكثر "طراوة"، مثل التواصل.

# أنظمة إدارة المعلومات (I)

## نظام إدارة المعلومات (MIS) والمعدات

### وصف نظام إدارة المعلومات

- البنية التحتية**
  - إن المكتب الرئيسي والفروع متصّلان من خلال شبكات اتصال لنظام متابعة القروض تسمح بإدخال المعلومات و/أو الإطلاع عليها على أساس حق خاص للدخول.
  - إن جمعية رجال أعمال الدقهلية لديها العدد الكافي من أجهزة الكمبيوتر، الذي بلغ لغاية الآن 80 جهاز كمبيوتر للمكتب الرئيسي والفروع السبعة العاملة في مشاريع التمويل الأصغر.
- المحاسبة**
  - البرنامج: Alpha، قوائم Excel، paper books.
  - يقوم محاسبي الفروع فقط بإدخال النقد والعمليات المرتبطة بالقروض إلى البرنامج، حيث يتم تصريف جميع النفقات في المكتب الرئيسي.
  - يتم إدخال بيانات جميع الفروع مباشرة في نفس الملف، لكن ضمن حسابات خاصة بالفروع.
  - يقوم المحاسبون بتسوية البيانات مع القوائم بصورة دورية.
  - تصدر القوائم المالية الداخلية كل شهر، وتتضمّن احتسابات للاهلاك ونفقات مخصص فقدان القروض.
- معلومات النشاط**
  - برنامج: "المحصّل" (قامت بتطويره مؤسسة EQI)
  - يقوم محاسب الفرع بإدخال بيانات العملاء وبيانات صرف القروض.
  - يقوم محاسب الفرع بتسجيل بيانات السداد لدى الفرع استناداً للبيانات الواردة من البنك الشريك.
  - يتم تسوية البيانات في آخر الشهر مع القوائم البنكية المبرمجة.
  - البيانات المحدثة متوفرة يومياً، أما ملخص التقارير فهي متوفرة شهرياً.

### الأمان

إن جمعية رجال أعمال الدقهلية لديها نظام أمان ملائم، حيث يتم استخدام كلمات سرّ لدخول أجهزة الكمبيوتر وقواعد البيانات الرئيسية. تحدّد كلمات السرّ تلك، وهي مؤلفة من ستة حروف، حقّ كل فرد في الجمعية في إدخال البيانات وإجراء الاستشارة البيانية حسب الملائمة. ويتم إجراء نسخ دوري لكامل البيانات في المكتب الرئيسي كل أسبوع على شريط مسجّل، مع أن الشرائط لا يتم حفظها في خزنة ضد الحريق. ولضبط دخول الفيروسات المحتملة، يقتصر استخدام الإنترنت على جهازين كمبيوتر، كما أنه يتم استخدام برنامج Norton المضاد للفيروسات، ولا يتم استخدام الأقراص المدمجة أو floppy drives في أجهزة الكمبيوتر لدى الفروع. إضافة لذلك، يتم حفظ الوثائق الهامة، مثل شبكات الضمانة، في خزانات ضد الحريق أو في البنك. ويقوم مسؤول شؤون العملاء، عادةً، بالاحتفاظ بمستندات عقود القروض في أدراج مقفلة، غير أنها ليست مخصصة ضد الحريق.

نظام أمان ملائم مع كلمات سرّ، نسخ دوري وحفظ آمن للوثائق

### سهولة استخدام الأنظمة

إن كمية أجهزة وبرامج الكمبيوتر المتوفرة تسمح بتدقّق واضح للمعلومات سهل على المستخدمين في المكتب الرئيسي والفروع، كما يوفّر نوعية جيدة من البيانات المالية وبيانات حول المحفظة. إن البنية التحتية التي تربط الفروع بالمكتب الرئيسي تؤكد على إمكانية تواصل جميع موظفي الفروع والمكتب الرئيسي مع النظام من خلال أجهزة الكمبيوتر المتوفرة، وبالتالي، تكون البيانات المحدثة متوفرة لهم. وقد حصل أن تعطلت خطوط التواصل مرتين أو ثلاثة مرّات في الشهر، حيث تم بعدها معالجة مشاكل نقل البيانات من خلال الاستعانة بمقدّم برنامج متابعة القروض. يسهّل برنامج متابعة القروض عمليات فعالة في إدارة القروض، كما يؤمّن البيانات الوافرة لمدرء الفروع ومسؤولي القروض. أما برنامج المحاسبة، فيقدّم كامل البيانات الضرورية الأساسية. ويتم متابعة عدّة مواد محاسبية من خلال برنامج Excel أو Access (احتساب مبلغ الحافز، إدارة بيانات الأثاث، احتساب الاهلاك، ومتابعة الاجازات)، ومن ثم يتم متابعة المداخل إلى نظام المحاسبة. وتسهل جمعية رجال أعمال الدقهلية للحصول على برنامج محاسبة أكثر تقدماً للتمكن من التعامل مع تلك النماذج الإضافية. إن جميع الحسابات مبرمجة، ويتم الاحتفاظ بنسخ عن الوثائق المرتبطة.

هيكلية نظام إدارة معلومات فعالة



## الخطة المستقبلية لتحسين نظام إدارة المعلومات

إن مدير نظام إدارة المعلومات ليست لديه خطة معينة وموثقة، غير أنه يتوقع وجود احتياجات مستقبلية لبني تحتية وبرنامج مع الأقسام الملائمة. وتشمل التعديلات المحتملة إجراء تحديث لنظام المحاسبة، Alpha، والانتقال من شبكة النطاق الواسع (Wide Area Network-WAN) إلى نظام الشبكة المرئية الخاصة (Virtual Private Network-VPN) ذات الأداء الأفضل والأكثر أماناً. واستناداً لملاحظاته الخاصة أو لاحتياجات العملاء، يقوم مقدّم الخدمة دورياً بإضافة التعديلات على برنامج متابعة القروض.

لا وجود لخطة نظام إدارة معلومات رسمية، لكن البحث يجري حول إجراء تعديلات في المستقبل

## مهارات مدراء نظام إدارة المعلومات

إن مدير نظام إدارة المعلومات لديه المهارات المطلوبة للإشراف على الاحتياجات الحالية لنظام إدارة المعلومات لدى جمعية رجال أعمال الدقهلية، والتي تشمل صيانة قاعدة وشبكة الكمبيوتر وبعض المهارات في البرمجة. وفي محاولة لتعميم مهارات الكمبيوتر على الموظفين، قام مدير نظام إدارة المعلومات بتدريب موظفي المحاسبة في الفروع حول المفاهيم المرتبطة بتطوير قاعدة البيانات، وذلك، من خلال توفير حصص دراسية حول برنامج Access.

مدير نظام إدارة معلومات ذو مهارات ملائمة لإدارة الشبكة والبرنامج

## معلومات حول النشاطات

### نوعية المعلومات

في ظل وجود نظام جيد لمتابعة القروض وقاعدة بيانات مشتركة ضمن شبكة المكاتب/الفروع، إن جمعية رجال أعمال الدقهلية لديها بيانات دورية، غنية ويمكن الاعتماد عليها حول المحفظة، بالإضافة إلى بيانات رئيسية حول العملاء. هنالك العديد من التقارير المفيدة أو مؤشرات حسابية مطوّرة لدى نظام إدارة المعلومات، بحيث أن مدراء الفروع والعمليات على يقين دائم بأداء محفظتهم وأدائهم المالي. كما أن البيانات التاريخية حول سداد كل قرض للعميل متوقّرة باستمرار. أما بالنسبة للبيانات حول مشروع العميل، فلا يتم متابعتها أو تحليلها بشكل منتظم. إن البيانات الحالية المستخدمة حول السوق هي بيانات ديموغرافية أساسية. ويتم إجراء دراسات عامة حول السوق قبل فتح فرع جديد.

معلومات غنية ومعتمدة

### توزيع المعلومات

يمكن لأي شخص بحاجة إلى المعلومات الحصول عليها حسب حقوق محدّدة مسبقاً.

معلومات سهلة الحصول

## معلومات مالية ومحاسبية

### نوعية معلومات وتحليل مالي

لدى جمعية رجال أعمال الدقهلية بيانات محاسبية شهرية دقيقة حسب الفرع والمنتج، ويتم توحيدها مع تسويات بنكية دورية. كما يتم إصدار وتوحيد قوائم مالية شهرية كاملة للفرع.

معلومات مالية دقيقة وكاملة

تقوم جمعية رجال أعمال الدقهلية أيضاً بتعبئة قوائم داخلية شهرية قام بتطويرها مقدّم الخدمة التقنية، وهي تحتسب نسب عديدة للربحية حسب الفرع وتعمل على توحيدها، وتتضمّن تخصيص لنفقات المكتب الرئيسي نسبة من عائدات كل فرع. وتقوم الجمعية بتحليل الأداء المرتبط بجميع تكاليف العمليات. إلى جانب ذلك، تستخدم الجمعية أدوات تقارير إضافية لمراقبة الأداء شهرياً تشمل ربحية مسؤول القروض ومنح التمويل حسب الحساب التمويلي، بالإضافة إلى تقارير أخرى. إن مدراء الفروع مسؤولون عن ربحية كل فرع، وسيتمّ العمل على تقوية هذا العنصر في المستقبل. وبالرغم من عدم وجود أهداف خطية، غير أن الجمعية لديها المعلومات الواضحة حول تكاليف تأسيس/إنشاء الفرع، هوامش الربح حسب عمر/نضوج الفرع، إلخ.

تقارير عديدة توفّر النسب والمؤشرات المالية

### مهارات القسم المالي

يحتوي القسم المالي على مدير المالية، مسؤول المحاسبين، خمسة محاسبين آخرين في المكتب الرئيسي، ومحاسب لكل من الفروع السبعة. إن مهام فريق العمل مقسّمة بشكل واضح وهو يقوم بإدارة ناجحة لمهام الاشراف المحاسبية والمالية. وفي ظل دخول جمعية رجال أعمال الدقهلية في عملية تخطيط أكثر تركيزاً للأعمال، بالإمكان استخدام مهارات التحليل المالي في أدوات أكثر رسمية للتخطيط ومراقبة عملية التقدّم باتجاه تلك الأهداف. ومن المتوقع في المستقبل أن تقوم الجمعية بتطوير تلك الأهداف ومتابعتها بشكل رسمي.

مهارات تحليل مالي يمكن استخدامها في وضع خطة الأعمال

## إدارة المخاطر (R)

### الاجراءات والضبط الداخلي

#### الضبط الداخلي

إن جمعية رجال أعمال الدقهلية لديها نظام ضبط داخلي متين ذو أدلة واضحة، وفصل ملائم للمهام للحدّ من احتمال حصول حالات احتيال، بيانات متوقّرة لتحديد أي قصور في الأداء، ونقاط ضبط إضافية لتلك العملية يتم إجراؤها من خلال التدقيق الداخلي والخارجي.

نظام ضبط داخلي  
متين

إن جمعية رجال أعمال الدقهلية لديها عدد من الأدلة تغطّي معظم الشؤون العمليّة والإدارية. وتتضمّن تلك الأدلة السياسات الإقراضية، المالية والمحاسبية، بالإضافة إلى دليل إداري مفصّل يشمل الأوصاف الوظيفية والأقسام التي لا تغطيها الأدلة الأخرى. وتشمل تلك الأدلة نسخ عن الاستمارات الملائمة المستخدمة في كل إجراء معيّن. إن دليل العمليات لبرنامجيّ القروض الفردية وقروض المجموعات واضحة ومفصّلة، قام خبراء استشاريون خارجيون بتوفيرها مبدئياً وتم تحديثها من قبل الجمعية في ربيع عام 2004.

أدلة رئيسية تم اعتمادها  
حسب احتياجات الجمعية،  
وتتضمّن جميع الاستمارات  
الرئيسية

إن عملية الفصل الواضح للمهام المرتبطة بالاختيار، الموافقة، التحصيل النقدي وتسجيله من قبل أعضاء الفريق يعمل بفعالية كبيرة على الحدّ من حصول أي شكل من أشكال الاحتيال. فعملية الموافقة على القرض تتطلب توقيع مسؤول القروض، المشرف على مسؤولي القروض، مدير الفرع، نائب مدير العمليات ( بالنسبة للفرع الثالث الجدد التي يشرف عليها) والمدير التنفيذي. بالنسبة للفرع الأقدم، فيمكن لمدير الفرع الموافقة على قروض حجمها أقلّ من 5000/3000 جنيه مصري، وللفرع الحديثة العهد، يمكن الموافقة على قروض حجمها 2000/1000 جنيه مصري. أما اللجنة التنفيذية لمجلس الإدارة، فتوافق على قائمة القروض الموافق عليها، وهي غير معنية بالموافقة على القروض الفردية.

فصل واضح لمهام الموافقة  
على القروض

في ظلّ وجود ثروة من البيانات المالية وبيانات حول المحفظة، إن جمعية رجال أعمال الدقهلية لديها فرصة في تحديد المشاكل وأي قصور في الأداء على الرغم من أن معظم مجالات الأداء ليست لديها أهداف محددة رسمياً. فالموازنة الإجمالية هي توجيهات عامة، غير أنها ليست أداة إدارية تفصيلية للمساعدة في هذا الموضوع. ويُطلب من مدراء الفروع تقديم خططهم حول عدد ومبالغ القروض المتوقعة للسنة التالية، غير أنه ليس هنالك من تمرين خطّي لمقارنة الانتاجية "الفعلية" مقابل الانتاجية "المستهدفة/المتوقعة". ويتم إصدار تقارير مالية شهرية من قبل الفرع حيث يتم تحديد أي شؤون مالية يجب معالجتها. إن نظام الحوافز لدى الجمعية يشجّع على أداء متين للمحفظة، بينما يقوم بتقييم أداء وسياسات إدارة الموظفين بتحديد نقاط الضعف المحتملة<sup>5</sup>.

ثروة من البيانات تساعد  
على تحديد القصور في  
الأداء، بالرغم من أن بعض  
أهداف الأداء غير مذكورة  
خطياً

#### التأمين على السيولة

تقوم جمعية رجال أعمال الدقهلية بالتأمين على سيولتها من خلال عدد من الممارسات الداخلية. يتم الاهتمام بإدارة سيولة برنامج قروض المشاريع الصغيرة والصغرى من خلال البنوك الشريكة، ويُستخدم الموظفون الداخليين للاهتمام بسيولة برنامج قروض المجموعات. وبإمكان محصلي قروض المجموعات أن يحملوا معهم سيولة إلى حدود 30,000 جنيه مصري في جولة تحصيل واحدة. ويقوم الصراف بنقل رواتب الموظفين الشهرية وصندوق النثریات من المكتب الرئيسي إلى الفروع، كما يقوم بنقل قروض المجموعات من البنك لتسليمها نقداً في الفروع لكي يقوم فريق مسؤولي قروض المجموعات المعنيين بصرف القروض. وقد قامت الجمعية بالتأمين على الصرافين ومحصلي القروض. يتم إيصال جميع السيولة النقدية يومياً إلى البنك. أما السيولة التي تم إيداعها أو تحصيلها بعد انتهاء دوام عمل البنك، فتبقى محفوظة في خزنة الفرع إلى اليوم التالي، والحدّ الأقصى للمبلغ المسموح حفظه هو 3,000 جنيه مصري، وبحقّ للصراف فقط فتح الخزنة.

مجموعة من البنوك  
الشريكة، إجراءات متينة  
وعملية تأمين لتجذب  
مخاطر التعامل بالسيولة.

□ ضمن برنامج قروض المشاريع الصغيرة والصغرى، يتم صرف القروض عبر شبكات مسحوبة من إحدى البنوك الشريكة. ويقوم العميل بالسداد النقدي للقروض حيث يستلم على أثر ذلك شيك الضمانة المرتبط بالقسط الذي قام بسداده. أما بعض الأقساط المعيّنة والتحصيلات النقدية الأخرى الطرفية، فتتم لدى صراف الجمعية في الفرع.

<sup>5</sup> توجد استراتيجية إدارية إضافية لتحديد حالات ضعف الانتاجية لدى مسؤولي القروض (أو الفرع)، و/أو الارتفاع في نسب انسحاب العملاء. وتلك الاستراتيجية هي في تخصيص مسؤول أو مسؤولان للقروض من فرع آخر لتقديم الدعم على أساس مؤقت وللتأكد مما إذا كان القصور في الأداء هو بسبب الموظف نفسه أم بسبب الوضع في السوق.

□ ضمن برنامج قروض المجموعات، تتم عملية الصرف والتحويل على أساس نقدي. ففي يوم صرف القروض، يقوم صرّاف الفرع بمرافقة مسؤول قروض المجموعات، مشرف مسؤولي القروض، وأحياناً، محامي الفرع، للذهاب إلى القرية حيث يتم محصل القروض بتحويل الأقساط ميدانياً بإشراف مسؤول القروض والمشرف.

## التدقيق الداخلي

### تحديد المخاطر

إن مجلس الإدارة ليست لديه عملية رسمية لتحديد المخاطر، ويعود ذلك لعدم مواجهة جمعية رجال أعمال الدقهلية منافسة جذّبة في السوق، توفرها بالتمويل الكافي، ووجود عمليات متينة وثابتة لهذا لتاريخ اليوم. فالجمعية مهتمة حالياً بموضوع المخاطرة المرتبطة بالشخص الرئيسي لديها، وهو المدير التنفيذي والمخاطر الاقراضية المؤاتية. فالمدير التنفيذي هو أكثر الأشخاص المأمأ وإدراكاً لهذه المخاطر ضمن الجمعية وهو الذي مهتم أيضاً بالتنظيم القانوني لدى الجمعيات غير الحكومية واحتمال التدخل الحكومي. أما المخاطر المرتبطة بفرص التمويل القليلة، فلا تبدو ذات أهمية بالنسبة للجمعية. وفي الوقت الحالي، لا تبدو المنافسة مسألة هامة. لمعالجة شؤون المخاطر التشغيلية، يعمل المدير التنفيذي على جمع جميع الاقتراحات وتقديمها للجنة مجلس الإدارة للقيام بمعالجتها وتعديل السياسات.

المخاطر التشغيلية محدّدة جيداً، وبالإمكان معالجة المخاطر الشاملة بطريقة بشكل رسمي أكثر.

### نوعية التدقيق الداخلي

يتمتع قسم التدقيق الداخلي بالخبرة الكافية لإجراء عمليات التدقيق الملائمة. ويدير قسم التدقيق الداخلي مدير مضي على وجوده مع جمعية رجال أعمال الدقهلية منذ تأسيسها، ولديه من الخبرة ما يزيد عن 15 سنة، معظمها في المحاسبة والتدقيق، بالإضافة إلى عدّة دورات تدريبية. ويرفع مدير التدقيق الداخلي تقاريره للمدير التنفيذي الذي يعمل بتصرف سريعاً حال ورود أية استخلاصات/ملاحظات هامة. غير أن المشكلة الوحيدة في هذا الخط من رفع التقارير هي عدم إمكانية إجراء التدقيق في عمل المدير التنفيذي. يتألف فريق عمل مدير التدقيق الداخلي من أربعة مدققين يتبادلون في عمليات التدقيق المالي والعملياتي. ويقوم الفريق بزيارة فرع واحد على الأقل في الشهر. بالتالي، يتم مراجعة/إجراء التدقيق للفروع بمتوسط حوالي 1.5 مرة في السنة، حيث يقوم الفريق بإجراء تدقيق أكثر على الفروع ذات النسبة الأعلى من مبالغ القروض المتأخرة. ولدى مدير قسم التدقيق الداخلي استقلالية في تحديد/تخطيط جدول زيارته، إلا في حال رأى المدير التنفيذي وجود مشكلة لدى أحد الفروع وطلب منه التحقق بالأمر.

فريق عمل التدقيق الداخلي ذو خبرة جيدة في العمليات

إن نوعية عمليات التدقيق الداخلي أكثر من كافية، فهي تتضمن عمليات تدقيق مالي يرافقها مراجعة للملفات الاقراضية وإجراء عدد كبير من الزيارات للعملاء. تقوم جمعية رجال أعمال الدقهلية بزيارة عدد أكبر من العملاء من أي من مؤسسات التمويل الأصغر ذات أفضل الممارسات. ويقوم فريق العمل بالتأكد من صحة تطبيق السياسات والاجراءات المالية، سلامة وضع الموجودات/الأصول الثابتة ومن حسن صيانتها، يقوم دورياً بإحصاء البضائع، مراجعة دفاتر الحسابات المالية، دفاتر حسابات الصرّافين، قوائم التسوية البنكية وحسابات العملاء، ويدقق في المشتريات قبل صرف القروض. ففي برنامج قروض المشاريع الصغيرة والصغرى، يقوم المدققون بزيارة حوالي 90% من العملاء للتأكد من استخدامهم للقروض وفقاً لهدف القرض المُعلن. أما في برنامج قروض المجموعات، فيزور المدققون حوالي ثلاثة من أصل خمسة عضوات في المجموعة الواحدة من بين حوالي 70% من المجموعات تشكل عينة فعّالة بنسبة 40%. فيالنسبة لعمليات قروض المجموعات، يعبر المدققون اهتماماً خاصاً للعمليات اللواتي حصلن على قروض متتالية ارتفعت تدريجياً، وذلك، للتأكد من صحة استخدامهن لتلك القروض. أيضاً، يقوم المدققون بالتأكد من عدم قيام العميلة في المجموعة بتحويل قرضها لعملية أخرى، وقد حصل ذلك الأمر في عدد من الحالات<sup>6</sup>. ويقوم المدقق الخارجي بزيارة الجمعية أسبوعياً طيلة العام لإجراء المراجعة المتواصلة للتدقيق، مع أن هذا العمل لا يتم بالتنسيق مع العمل الذي يقوم به قسم التدقيق الداخلي.

عمليات تدقيق مالي وعدد كبير من الزيارات للعملاء

يقوم المدقق الداخلي بإصدار تقارير حول أي قصور في العمل/الأداء، وتلبية طلب المدير التنفيذي، يقدّم قائمة بنقاط قوة وضعف أية سياسة تم تطويرها حديثاً قبل المباشرة بتطبيقها. من ثم، يتم ترجمة نتائج هذا التقرير إلى تغييرات/تعديلات على السياسة. على سبيل المثال، إن استخدام منزل مسؤول القروض أو العميل مكاناً لصرف القروض أدّى إلى مفهوم عام خاطئ، حيث ظنّ البعض بأن البرنامج هو تابع لمسؤول القروض. نتيجة لذلك، أصبحت عمليات صرف القروض تتم في مكان محلي عام. إن أعضاء مجلس الإدارة يقومون بمراجعة تقارير التدقيق الداخلي والخارجي. إن المدقق الخارجي، الذي تم تغييره منذ ثلاث سنوات، يقدّم ملاحظاته دورياً على مدى السنة.

يتم ترجمة التقارير حول النتائج إلى تعديلات على السياسات

<sup>6</sup> في حالة واحدة غير اعتيادية، جميع النساء اللواتي حصلن على قروض في إحدى القرى فُمن بتحويل تلك القروض إلى رجل واحد في المنطقة. وبعد اكتشاف تلك المشكلة، قامت جمعية رجال أعمال الدقهلية باتخاذ إجراءات فعلية للتأكد من محاسبة الشخص المسؤول عن هذا العمل. بالتالي، يقوم ذلك الشخص بتسديد كامل القرض من دون أي تأخير.

## النشاطات: منتجات وخدمات (A)

### التسويق والمنافسة

حالياً، لا يشكّل بنك القاهرة منافسة

إن سوق جمعية رجال أعمال الدقهلية شاسعة بكثافة سكانية تفوق 5 مليون نسمة في مناطق الخدمة القائمة. وقد واجهت الجمعية منافسة متزايدة منذ عام 2002 على منتج قروض المشاريع الصغيرة والصغرى من قبل بنك القاهرة، غير أنها لا تعتبر تلك المنافسة تهديداً كبيراً نظراً لسعمتها الجيدة في المجتمع، شروطها المرنة في تأمين الضمانة، العلاقات المقرّبة من العملاء بسبب توظيف مسؤولي قروض من نفس مناطق تواجدهم، والقدرة الكبيرة في السوق، خاصة في القرى خارج عاصمة المحافظة. إن بنك القاهرة لديه عمليات أسرع في صرف القروض، حيث تستغرق يومين فقط، غير أن جمعية رجال أعمال الدقهلية تشعر أنها يمكنها زيادة دورية صرف القروض لديها لأكثر من مرتين في الشهر إذا أثبتت هذه العملية عن إيجابية تنافسية حقيقية/جدية. لدى بنك القاهرة منتج مماثل لقروض المشاريع الصغيرة والصغرى، وبنفس سعر الفائدة، 16% ثابتة، كما حصل على مساعدة تقنية من قبل شركة نوعية البيئة الدولية - EQI. يعمل برنامج التمويل الأصغر لدى بنك القاهرة منذ سنتين تقريباً، لكن الجمعية تشير إلى أنها لا تشعر بتأثير هذا البرنامج على أرقامها. فبنك القاهرة لديه مجال محدود أكثر ضمن قروض المشاريع الصغيرة والصغرى مع وجود تركيز على أحجام قروض تتراوح ما بين 3,000 و 10,000 جنيه مصري، بينما لدى جمعية رجال أعمال الدقهلية منتج قروض المجموعات لقروض أقل من 800 جنيه مصري وتقدّم مبالغ قروض لعملاء فرديين تبلغ حدود 25,000 جنيه مصري فعلياً، 50,000 جنيه نظرياً للعملاء المجددين/المستمرّين. أما بالنسبة للمنافسين الآخرين، فلا يشكلون أي تهديد في الوقت الحالي نظراً لحجم الضمانة المحدودة لديهم، أو نطاق عملهم الصغير.<sup>7</sup>

اتخذت جمعية رجال أعمال الدقهلية أسلوب تفاعلي من خلال مواعنة منتجاتها القائمة مع احتياجات السوق ومن خلال تقديم منتجات قروض جديدة. إن التغذية المرتدة الآتية عبر مسؤولي القروض في الميدان، والتي يمكنها العمل على تحسين المنتجات، يتم إيصالها لمدراء الفروع والمدير التنفيذي بصورة متواصلة، في ظل غياب مدير للعمليات. وقد تم تقديم القروض الاستهلاكية للموظفين لنسبة أقصاها 10% من محفظة الفرع، بالإضافة إلى قروض صيانة/تصليح السيارات، قروض حيوانية وقروض منزلية (صيانة المنازل). بالإضافة إلى ذلك، تم تقديم قروض للحرفيين الذين ليست لديهم منشآت/مشاريع منتجة، مثل السمكريين أو الدهانين، وتبلغ القروض مبالغ أقصاها 5,000 جنيه مصري. تفكر الجمعية، أيضاً، في تقديم الخدمات غير المالية لعملائها، وتشمل الدورات التدريبية، مقابل رسوم متواضعة، حول كيفية التعامل مع الدوائر الحكومية، مثل، مكتب العمل، سلطة الضرائب، مكتب الضمان/التأمين الاجتماعي، الخ. إلى جانب ذلك، أصبحت جمعية رجال أعمال الدقهلية أكثر مرونة فيما يتعلّق بالوثائق القانونية والعملية المطلوبة لمبالغ قروض المشاريع الصغيرة والصغرى الأقل حجماً، كما زادت في فترات ومبالغ القروض، وقامت بتسهيل بعض الشروط للسماح لشخصين من نفس العائلة الانضمام لنفس المجموعة إذا كان لدى كليهما مشروع منتج منفصل.<sup>8</sup>

أسلوب تفاعلي حيال مواعنة المنتجات مع احتياجات السوق

### إدارة المحفظة

#### منهجية الاقراض

إن منهجيات الاقراض المتينة لدى جمعية رجال أعمال الدقهلية ونظام إدارة المعلومات المفصّل يسهّلان عملية ملائمة لإدارة المحفظة، في ظلّ احتمال إجراء التعديلات اللازمة على التحليل المالي لعملاء قروض المشاريع الصغيرة والصغرى.

منهجية إقراض وإدارة متينة للمتاخرات

<sup>7</sup> من المنافسين الآخرين بنك ناصر الاجتماعي والصندوق الاجتماعي للتنمية، لكن شروط ضماناتهم محدودة (ضمانة راتب موظفي الحكومة، على أن يتم تحويل الراتب شهرياً إلى حساب الجهة المقرضة للسحب المحتمل). أما البنك الجمهوري الزراعي، فيشترط ملكية عقارية كضمانة. وقد يفرض المنافسون الآخرون أسعار فائدة فعلية أقل، غير أنه يمكن أن يكون لديهم مطالب إضافية حول فرصة خلق العمل.

<sup>8</sup> تسعى جمعية رجال أعمال الدقهلية إلى اجتذاب شريحة كبيرة من المشاريع الصغرى "غير الرسمية" من خلال سياستها المرنة حول وثائق العمل القانونية (مثل، التسجيل التجاري، البطاقة الضريبية، الضمان الاجتماعي للموظفين، الخ) وطبها فقط في المراحل المتقدمة من قرض العميل.

يقوم مسؤول القروض باختيار العملاء استناداً لسمعة العميل والتحليل المالي للمنشأة/المشروع. يزور مسؤول القروض منشأة/مشروع العميل لإجراء تقدير لقيمة البضائع، الموجودات/الأصول الثابتة، العائدات والنفقات. غير أن العديد من العملاء يترددون في التحدث بصراحة حول وضعهم المالي، وغالباً ما لا يقوم مسؤول القروض بتسجيل أية بيانات مالية في وثيقة طلب القرض للعميل. فيضطر العديد من مسؤولي القروض إعطاء تقدير غير رسمي لقدرة العميل على سداد القرض. يقوم مدراء الفروع، أيضاً، بزيارة العملاء الذين يطلبون مبالغ كبيرة من القروض. ويقوم مسؤول القروض بتسجيل الفترة المقترحة للقرض، ومن ثم، يتم الموافقة على ملف القرض من قبل مسؤول القروض، المشرف عليه، مدير الفرع و، في حال تعدى الموضوع صلاحيته، نائب مدير العمليات/المدير التنفيذي. وتبدو تلك العملية أقل فعالية بالنسبة لطلبات القروض التي لا تحتوي على بيانات مالية مكتوبة.

إن ثقافة السداد على الوقت هي جزء متداخل ضمن سياسة جمعية رجال أعمال الدقهلية. فيقوم مسؤول القروض بزيارة العميل بعد مرور يوم واحد فقط على تاريخ الاستحقاق للتحقق من الأسباب وحث العميل على سداد قسطه. وتتم مراقبة العميل من قبل كل من مسؤول القروض، المشرف، مدير الفرع، ومحامي الفرع. إن نسبة السداد هي عنصر هام في نظام حوافز الموظفين.

تتضمن عملية الإدارة المتينة للمتأخرات عدد من الأشخاص/الممثلين وتبدأ في وقت مبكر. يرافق المشرف مسؤول القروض لزيارة العميل المتأخر عن السداد، وذلك، خلال فترة الأيام القليلة الأولى من حصول التأخير. يتم فرض جزاء التأخير ابتداءً من اليوم الخامس من التأخير. وبعد مرور أسبوع، تقوم الجمعية بإرسال إنذار خطي للعميل، وبعد ذلك، إنذار قانوني مما يؤدي إلى صدور إجراء قضائي بحقه، وإذا قضى الأمر، إلى الحكم عليه بالسجن. لغاية تاريخ مارس 2004، تم اتخاذ إجراءات قانونية بحق 45 عميل فقط. إن إعادة جدولة سداد القروض عملية تسمح بها الجمعية في بعض الحالات المعيّنة، إلا أنها يجب أن يوافق عليها من قبل المكتب الرئيسي على أن يتم متابعة سدادها من خلال جدول منفصل في نظام إدارة المعلومات وضمن قوائم إضافية.

إدارة متينة للمتأخرات

تقوم جمعية رجال أعمال الدقهلية أيضاً بمتابعة العملاء المنسحبين. ويتم البحث في أسباب هذا الانسحاب مع مسؤولي القروض. وفي بعض الأحيان، يمكن لمدير الفرع أو نائب مدير العمليات (المسؤول عن الفروع الثلاثة) المناقشة مع العميل حول فرص حصوله على قرض آخر في المستقبل. أما العملاء الذين لا يحق لهم التجديد المباشر للقرض بسبب التأخر في السداد، فيحصلون على نصائح/إرشادات لجعلهم أهلاً للحصول على قرض في المستقبل.

### مهارات مسؤولي القروض

إن مسؤولي قروض المشاريع الصغيرة والصغرى لديهم المهارات المطلوبة. فمسؤولي القروض يحملون شهادات جامعية، ذات خلفية تجارية كأولوية. إن المعايير الأساسية لمسؤولي القروض، الذين يتم توظيفهم كمتخرجين جامعيين جدد، هي مهارات التواصل، الخبرة التسويقية والميدانية، اللغات ومهارات العمل على برنامج الكمبيوتر. يتم إجراء عملية اختيار/فلترتة ثانية وثالثة بعد مقابلة المدير التنفيذي، ومن ثم، بعد إجراء التدريب. ويشمل التدريب الدورات التدريبية الداخلية لمدة أسبوعين، والتدريب الميداني لمدة أسبوع. أما مسؤولي قروض المجموعات، فغير مطلوب أن يكونوا من حملة الشهادة الجامعية. ويتم توظيف مسؤولي القروض من القرى حيث سيعملون نظراً لكونهم في المكان الصحيح لتقييم سمعة العميل.

مسؤولي قروض  
متخصصين حسب المنتج،  
ولديهم المهارات المطلوبة

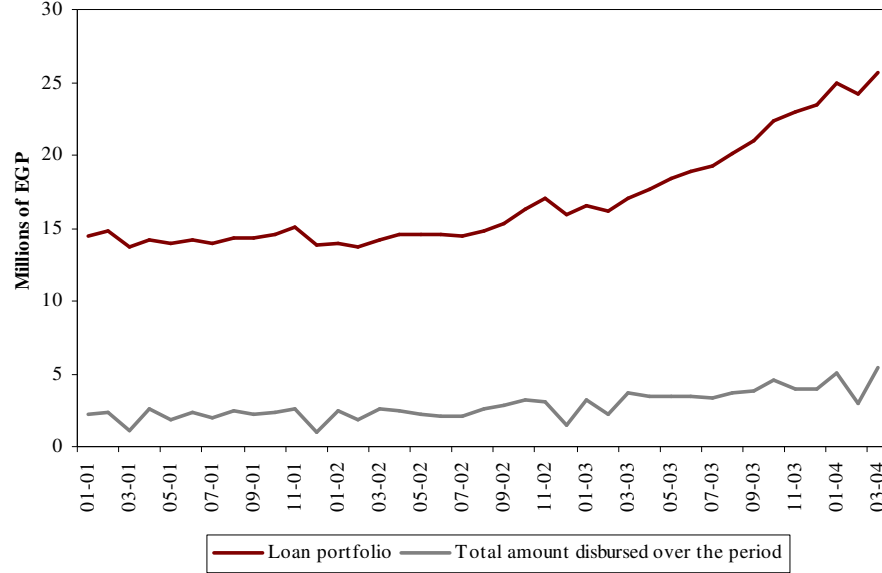
### قواعد عالمية في تنويع المحفظة

لدى جمعية رجال أعمال الدقهلية بعض السياسات المرتبطة بالمحفظة للحد من المخاطرة. فقروض المشاريع الصغيرة والصغرى المستخدمة لأغراض استهلاكية لا يمكنها أن تتعدى 10% من المحفظة، كما أن قطاع العمل للمنشأة/المشروع المنتج يتم متابعته في نظام إدارة المعلومات. أيضاً، لا يتم تشجيع مسؤولي القروض على تقديم قروض لقطاعات صغرى ذات خطورة أكبر، مثل مشاريع تربية الدواجن ومقاهي الانترنت. ومع التوسع في منتج قروض المجموعات، من المتوقع أن يشكل جزءاً متنامياً من المحفظة، غير أنه، حالياً، لا يشكل أكثر من 5% من المحفظة.

يتم مراقبة المخاطرة في  
المحفظة حسب القطاع.

## المحفظة في خطر (PAR) نسبة القروض المدومة

Loan Portfolio



شهدت مرحلة النمو لمحفظه جمعية رجال أعمال الدقهلية ركوداً في عام 2001، إلى جانب تراجع في نوعية المحفظة بالمقارنة مع نسبها المعهودة. فقد كان نسبة النمو نهاية عام 2002 لا زالت متواضعة، وفي عام 2003، بلغ النمو السنوي أكثر من 46%. وقد أدى فتح الفروع الثلاث الجديدة وفرع سنبلوين الأقدم إلى هذا الدفع في النمو، نظراً لكون الفروع الثلاثة من بين الفروع القديمة شهدت نسب نمو أكثر بطءاً منذ شهر يناير 2003 إلى مارس 2004 (2% لغرب المنصورة، 12% لشرق المنصورة، و15% لميت غمر). وترى الجمعية أن سبب ذلك التباطؤ يعود لتشتت الأسواق في المدينة وإلى انسحاب العملاء، وهي تسعى للتوجه إلى قطاعات عمل جديدة مع أهداف اقرضية جديدة من أجل اجتذاب العملاء والاحتفاظ بهم بطرق أفضل. أما القدرة التمويلية على تسهيلات جاري المدين، فقد زادت أيضاً خلال السنة بأكثر من 30% لتمويل هذا النمو. وقد انخفضت المحفظة القائمة خلال السنة لتعود وترتفع إلى أقصاها في نهاية العام مع تزايد عدد عمليات صرف القروض بعد مرور فصل الصيف إلى حين ما قبل أعياد نهاية العام.

نمو المحفظة في عام  
2003 سببه دفع ثلاثة  
فروع جديدة وإحدى الفروع  
الأربعة القديمة

دولار أميركي، إلا في حال تحديد عملة أخرى	ديسمبر 2001	ديسمبر 2002	ديسمبر 2003	مارس 2004
محفظة القروض	3,015,834	3,476,184	3,827,565	4,119,254
محفظة القروض (جنه مصري)	13,872,839	16,164,258	23,666,217	25,692,611
نسبة النمو	(3.0%)	16.5%	46.4%	8.6%
متوسط محفظة القروض القائمة	3,105,788	3,229,795	3,220,915	3,956,810
عدد العملاء النشيطين	9,693	12,689	19,606	22,410
نسبة النمو	29.2%	30.9%	54.5%	14.3%
متوسط رصيد القرض القائم للعميل	311	274	195	184
نسبة من نصيب الفرد من الناتج القومي	27.6%	23.5%	21.2%	20.1%
متوسط المبلغ المصروف (حجم القرض)	402	329	200	172
نسبة من نصيب الفرد من الناتج القومي	35.7%	28.3%	21.8%	18.9%
المحفظة في خطر 31 – 365	1.0%	0.1%	0.0%	0.0%
المحفظة في خطر < 365	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
نسبة القروض التي تم إعادة جدولتها	4.3%	1.5%	0.5%	0.5%
نسبة القروض المدومة(أ)	0.0%	2.8%	0.3%	0.0%

(أ) يتضمن هذا الاحتساب القروض التي تم "تعليقها" بعد مرور 30 يوماً على تاريخ الاستحقاق النهائي للقروض المتأخرة والتي تم تخصيصها 100% والتي لم يتم إعدامها رسمياً، إلى جانب القروض التي تم إعدامها في عام 2002 والتي بلغ إجماليها 91,762 جنيه مصري. الرجاء النظر في النقاش أدناه حول نوعية المحفظة.

الأداء حسب المنتج	ديسمبر 2001	ديسمبر 2002	ديسمبر 2003	مارس 2004
<b>قروض المشاريع الصغيرة والصغرى</b>				
محفظة القروض	13,655,324	15,377,391	22,496,050	24,480,941
نسبة النمو	(4.5%)	12.6%	46.3%	8.8%
المحفظة في خطر 31 - 365	1.1%	0.1%	0%	0%
نسبة القروض التي تم إعادة جدولتها	4.4%	1.6%	0.5%	0.6%
عدد العملاء النشيطين	7,718	8,789	13,476	15,050
متوسط المبلغ المصروف (حجم القرض)	2,713	2,799	2,564	2,510
متوسط المبلغ المصروف كنسبة من نصيب الفرد من الناتج القومي	52.3%	51.7%	45.0%	44.1%
<b>قروض البشائر</b>				
محفظة القروض	217,515	564,328	958,365	1,211,670
نسبة النمو	Start-up	159.4%	69.8%	26.4%
المحفظة في خطر 31 - 365	0%	0%	0%	0%
عدد العملاء النشيطين	1,975	3,900	6,130	7,360
متوسط المبلغ المصروف (حجم القرض)	152	257	248	283
متوسط المبلغ المصروف كنسبة من نصيب الفرد من الناتج القومي	2.9%	5.0%	4.8%	5.5%

إن الإحصاءات الإجمالية للمحفظة هي مجموعة من مؤشرات الأداء حول منتجين مختلفين. فالقروض الفردية تشكل نسبة 95% من المحفظة، بينما تشكل قروض المجموعات نسبة 5%. بالتالي، فإن مؤشرات إجمالي حجم المحفظة تُظهر مدى ثقل أداء القروض الفردية، غير أن الإحصاءات الصادرة عن العملاء تدل على تأثير منتج قروض المجموعات الكبير، مما يشكل ثلث عدد العملاء النشيطين. إن القروض الداخلية للموظفين غير مشمولة ضمن تلك المؤشرات، ويتم احتسابها على أساس أنها حسابات مدينة.

ترتبط الفوارق ما بين المنتجين بحجم القرض

إن مؤشرات نوعية المحفظة حول المجلد العام للمحفظة هي، في الواقع، من برنامج قروض المشاريع الصغيرة والصغرى، ولا توجد أفساط سداد متأخرة في نهاية الشهر في برنامج قروض المجموعات. لقد شهد عام 2001 صعوبات أكثر فيما يتعلق بنوعية المحفظة، حيث أن نسبة 4.4% من القروض تم إعادة جدولتها، 1.0% من المحفظة في خطر 31 يوماً، و0% من القروض التي تم تعليقها. وتضع جمعية رجال أعمال الدقهلية سبب التراجع هذا في نوعية المحفظة ليس على عوامل البيئة الخارجية، بل، على سياساتها الداخلية وعدم قيامها بإعدام القروض المتأخرة التي تراكمت على مدى السنوات الأربع الأخيرة.

إن سبب ارتفاع نسبة المحفظة في خطر يعود بالكامل على منتج القروض الفردية

إن جمعية رجال أعمال الدقهلية نادراً ما تقوم بإعدام قروضها نظراً لتلكو/تردد مجلس الإدارة في إعلان أي قرض غير قابل للاسترداد، غير أنه، بعد مرور 30 يوماً على تاريخ استحقاق القسط الأخير، تقوم الجمعية بتعليق القرض وإزالته عن حسابات المحفظة في خطر، ويمكنها، بالتالي، اعتبار هذا الإجراء كبديل لسياسة إعدام قروض. وقد تم تخصيص تلك القروض 100% مسبقاً بعد أن كانت متأخرة 120 يوماً. بالتالي، تحسنت المؤشرات، حيث بلغت نسبة المحفظة في خطر 31 يوماً 0.02%، نسبة القروض التي تم إعادة جدولتها 0.5% لـ 52 قرصاً ونسبة إعدام قروض بديلة 0% في مارس 2004. ويجدر ذكر أن جمعية رجال أعمال الدقهلية تعتبر أي قرض، حصل تأخير في سداد أحد أفساطه، قرصاً تم إعادة جدولته، حتى لو بقي تاريخ استحقاق قسطه الأخير نفسه. وقد حصلت تلك القروض على موافقة المكتب الرئيسي، ويتم متابعتها عن كثب. وتحتفظ جمعية رجال أعمال الدقهلية بإحصاءات منفصلة من أجل توثيق جميع المعلومات التي تؤكد على أن جميع تلك القروض التي تم إعادة جدولتها يتم سدادها في النهاية.

## تغطية المخاطر الإقراضية

### التغطية حسب المخصّص

تطبق جمعية رجال أعمال الدقهلية منهجية مخصّص عامة توّفر أكثر من التغطية الكافية للمخاطرة على القروض المتأخرة (التفاصيل حول منهجية المخصّص متوفرة في الملحق). إن المؤشر في عام 2003 يدل على

المخصّص على القروض في خطر أكثر من كافٍ.

ارتفاع غير اعتيادي نظراً لانخفاض نسبة القروض في خطر إلى صفر، مع أن المخصص بقي على نفس المستوى تقريباً.

تغطية المخاطرة	ديسمبر 2001	ديسمبر 2002	ديسمبر 2003
نسبة تغطية المخاطرة	299.8%	283.2%	11,786.4%
المحفظة في خطر 31-365 صافي مخصص	يغطي الاحتياطي المحفظة في خطر 31 يوماً بنسبة أكثر من 100%		
فقدان القروض/حقوق الملكية	ملاحظة: احتياطي 100% من القروض المعلقة تم استثنائها من هذه الاحتمالات.		

### التغطية حسب الضمانات

إن شيكات الضمانة هي الحافز الرئيسي لسداد العملاء نظراً لإمكانية التسبب بإدخال العميل إلى السجن أو اتخاذ إجراءات مدنية بحقه إذا لم يكن الشيك ساري المفعول. يتضمّن هذا النظام للشيكات المؤجلة شيكاً بقيمة إجمالي المبلغ الأساسي للقروض مع قيمة الفائدة، كما يتضمّن شيكاً مقابل كل قسط سداد يتم إعادة تسليمه للعميل بعد تسديده كل قسط. تتطلب الجمعية، إلى جانب ذلك، لمنتج القرض الفردي، وجود ضامن من نفس المنزل ذو دخل ثابت، أو من فريق ثالث لتخفيف المخاطرة، مع أن هذا الدخل لا يتم تسجيله في طلب القرض. فالضامن يُستخدَم للضغط الإضافي على العميل في حال عدم السداد. أما في قروض المجموعات، فالنساء العميلات مهتمات جداً بسمعتهن وتخفنّ من الاجراءات القانونية بحقهن أكثر من عملاء القرض الفردي.

شيكات الضمانة هي الحافز الرئيسي لسداد العملاء

استجاب العديد من المؤسسات في مصر للقانون الحكومي الجديد حول المخاطرة والذي قد يتم تنفيذه خلال سنتين. فاستناداً للقانون الجديد هذا، لن تعود شيكات الضمانة ذات فائدة/قابلة للاستخدام. فقد تم تأجيل هذا القانون ثلاث مرّات، ومن المتوقع أن يبدأ تنفيذه في أكتوبر 2006. وبعد إجراء التشاور مع شركة نوعية البيئة الدولية – EQI في عام 2000، تمكنت بعض المؤسسات من الحصول على مذكرة من البنك المركزي تنصّ على أنه، بعد البدء بتنفيذ هذا القانون، تُعتبر تلك الشيكات صالحة إذا كانت مختومة ومسجلة رسمياً. ويمكن قبول إيصالات ثقة كبديل، وهي مستخدمة من قبل جمعية رجال أعمال الاسكندرية منذ عام 2000.

تمديد تنفيذ قانون يلغى شيكات الضمانة

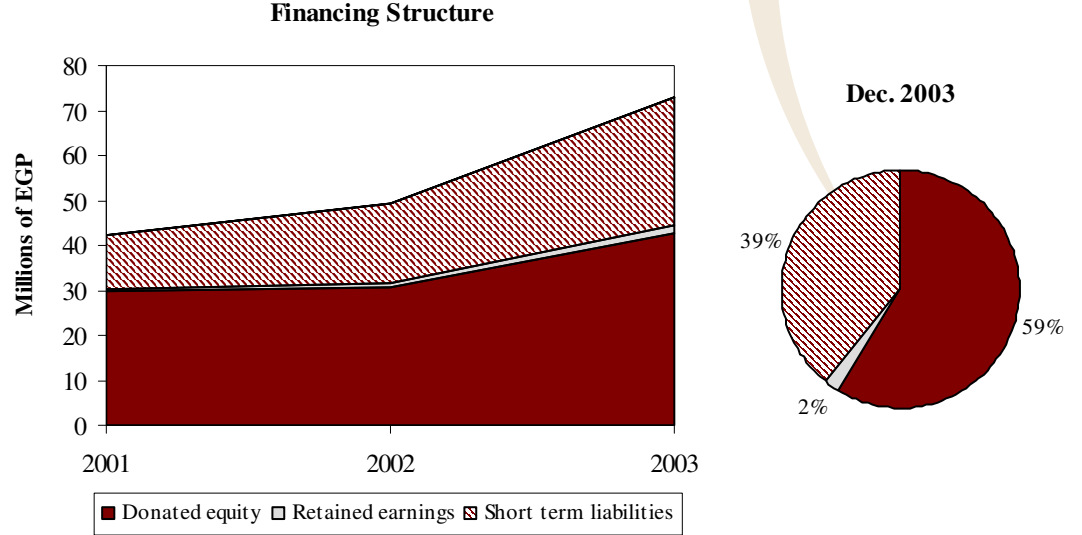
### نشاطات التوفير

إن جمعية رجال أعمال الدقهلية ممنوعة قانونياً من استقبال/جمع أية ادخارات.



## التمويل والسيولة (F)

### استراتيجية التمويل



### وصف هيكلية التمويل

يتم تمويل جمعية رجال أعمال الدقهلية بصورة حصرية تقريباً من حقوق الملكية التي جاءت بصيغة أموال مدعومة من قبل الوكالة الأميركية للتنمية الدولية للنفقات التشغيلية والضمانات المودعة لتمويل المحفظة، ومن تسهيلات جاري مدين مصرفية مستخدمة بالضمانات المودعة تلك. إن أرباح الفائدة على ايداعات الضمانات يجب رسملتها في تلك الايداعات حسب اتفاقية المنحة. وتشكل الأرباح المحتجزة 2% فقط من الموجودات/الأصول وهي ليست مصدر يمكن الاعتماد عليه لتمويل المحفظة.

هيكلية رأس المال من حقوق الملكية بصيغة أموال مدعومة من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية ومن تسهيلات جاري مدين مصرفية

إن قيمة حقوق الملكية، وبالتالي، قيمة إجمالي الموجودات/الأصول تفوق قيمتها العادية نظراً لكون الايداعات بالدولار جزءاً من الميزانية العمومية وليست معتبرة مواد خارجة عن الميزانية. فمن دون تلك الايداعات، يكون إجمالي قيمة الموجودات/الأصول لدى جمعية رجال أعمال الدقهلية 31.7 مليون جنيه مصري (عوضاً عن 72.7 مليون جنيه مصري) وتكون هيكلية رأس المال على النحو التالي: 5% أرباح محتجزة، 6% منح/تبرعات، و89% سحب على المكشوف (بدلاً من 2% أرباح محتجزة، 59% منح/تبرعات، و39% سحب المكشوف).

حجم الموجودات/الأصول متبالغ به من خلال الايداعات الثابتة في

### إجراءات إدارة الموجودات/الأصول والمطلوبات

ليس لدى جمعية رجال أعمال الدقهلية أية سياسات رسمية حول إدارة الموجودات/الأصول والمطلوبات، غير أنها، حسب اتفاقية التعاون، يجب عليها تمويل المحفظة الممولة من قبل الوكالة الأميركية للتنمية الدولية من خلال السحب على المكشوف. وقد قامت جمعية رجال أعمال الدقهلية بالتفاوض مع عدة بنوك<sup>9</sup>، بالرغم من أنها يمكنها زيادة تأثير الرافعة لديها على الضمانات المودعة.

تتم إدارة الموجودات والمطلوبات على أساس استخدام السحب على المكشوف البنكية

□ مستوى أسعار الفائدة: مستوى أسعار الفائدة تتراوح ما بين 10.5% و12.5% في السنة، بالإضافة إلى أرباح الفوائد على الضمانات المودعة ما بين 1% و2.5%. إن السحب على المكشوف المدعوم من قبل الجنيه المصري يحمل سعر فائدة تتراوح ما بين 7.75% و8%.

□ رافعة السحب على المكشوف: إن رافعة السحب على المكشوف 95% من قيمة الضمانات المودعة، بالرغم من أن جمعية أخرى قد حققت نسبة 150%، غير أن جمعية رجال أعمال الدقهلية يجب أن تتمكن من تحقيق

<sup>9</sup> السحب على المكشوف من عدة بنوك، بما فيها بنك الإسكندرية، بنك مصر الوطني، بنك مصر الموحّد، البنك الوطني في مصر، وبنك مصر. وقد أوقفت جمعية رجال أعمال الدقهلية علاقاتها مع بنك القاهرة نظراً لكونها أصبحت جهة مناقسة على منتج القرض الفردي.

تلك النسبة في المستقبل. أما بالنسبة للإيداعات المودعة بالجنيه المصري، تشكل تلك الرافعة 90% من الإيداعات.

- **سعر الصرف:** تم إعادة التفاوض حول سعر الصرف المطبق على الضمانات المودعة بالدولار لكي تصبح متقاربة مع سعر الصرف في السوق، وبالتالي، تم الاتفاق على التداول بـ6 إلى 6.14 جنيه مصري للدولار.
- **الفائض في قدرة الرافعة:** في 31 مارس، 2004، بلغ فائض كِلا الوديعيين حوالي 10 مليون جنيه، غير أنه من المتوقع أن يتم استهلاك الفائض قبل نهاية العام.
- **المخاطرة المكشوفة لسعر الصرف بالعملة الأجنبية:** في حال ارتفاع سعر الجنيه المصري مقابل الدولار، تصبح جمعية رجال أعمال الدقهلية في خطر لانخفاض حدود رافعتها، وليس هنالك هامش أمان يحميها من حدوث ذلك الأمر. فجميع القروض المدينة وقروض العملاء محدّدة بالجنيه المصري.
- **مواءمة عمر القروض (Maturity Matching):** تستخدم الرافعات اليومية لتمويل محفظة القروض التي تتراوح ما بين بضعة أشهر إلى 18 شهراً، غير أنه من غير المرجح أن تقوم البنوك برفض تلك الاتفاقيات في ظل وجود دعم الضمانة.
- **نوع نسبة الفائدة:** بالرغم من ثبات الفوائد على القروض المدينة وقروض العملاء، غير أنه يمكن للبنك تغيير نسب الفائدة على السحب على المكشوف من دون الموافقة المسبقة في بعض الحالات.

### استراتيجية التمويل

تمكنت جمعية رجال أعمال الدقهلية، بالتالي، من الاستجابة لجميع احتياجاتها التمويلية من خلال تسهيلات جاري المدين الآتي من خلال اتفاقية التعاون مع الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، غير أنها ليس لديها خطة تمويل واضحة للمستقبل. إن عدم وجود خطة واضحة يشكل مشكلة خاصة وأن الجمعية تخطط لاستخدام/استنفاد تسهيلات جاري المدين لديها، والبالغة 10 مليون جنيه مصري، إضافة لمبلغ 1.6 مليون دولار تخطط لسحبه نهاية العام من منحة الوكالة الأميركية للتنمية الدولية القائمة. وتتوقع جمعية رجال أعمال الدقهلية الحصول على تمويل إضافي من الوكالة الأميركية لتمويل عملية نموها في المستقبل. لقد أدى الإهلاك الذي حصل في عام 2003 إلى زيادة الطاقة على السحب على المكشوف بنسبة 30 – 35%، مما أدى بالتالي، ولو مؤقتاً، إلى تأجيل الحاجة للسعي وراء مصادر تمويل بديلة. إن جمعية رجال أعمال الدقهلية ليست لديها فرصة إعادة التفاوض في الرافعة على السحب على المكشوف القائم من البنوك لزيادة قدرة التمويل، غير أنه لا تزال هنالك فرصة للمفاوضة حول أي زيادة محتملة على الرافعة. فبإمكان الجمعية السعي وراء الحصول على قروض مستخدمة موجوداتها/أصولها القائمة كدعم/ضمانة، من بينها عدّة مبانٍ/أبنية. أما الأرباح المحتجزة، فلا تُعتبر مصدر كافٍ للتمويل لدعم نمو المحفظة. وقد بلغت أعلى نسبة رافعة قَدّمها بنك محلي على الإيداعات الدلارية الثابتة 150%. ويمكن لجمعية رجال أعمال الدقهلية التفكير في محاولة التوجّه لمصادر تمويل دولية، غير أنها بحاجة للموافقة الحكومية للقيام بذلك.

استراتيجية تمويل مستقبلية غير واضحة، مما قد يشكل مشكلة

### إدارة السيولة

#### إسقاطات التدفق النقدي

لا تُجري جمعية رجال أعمال الدقهلية إسقاطات دقيقة للتدفق النقدي، خاصة لتوافر القدرة الكافية لدى السحب على المكشوف، وبسبب عدم وجود عملية تخطيط على مستوى الجمعية لإصدار بيانات دقيقة. ومع استنفادها للطاقت التمويلية، ستحتاج الجمعية إلى إجراء تخطيط أكثر دقة لتفادي حصول أي تأخير في عمليات صرف القروض. ويتم تنسيق/تسهيل عملية التخطيط اليومي للتدفق النقدي من خلال أيام الصرف الدورية/العادية للقروض الفردية يومين في الشهر. أما قروض المجموعات، التي تشكل 5% فقط من إجمالي المحفظة، فيتم صرف وتحصيل القروض مرتين في الأسبوع. ولا يقوم قسم المالية بإصدار إسقاطات لمدة ثلاثة أشهر فيما يتعلّق باستخدام التمويل القادم من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية كما هو مطلوب.

يجب على إسقاطات التدفق النقدي أن تكون أكثر دقة في المستقبل

#### تفعيل المصادر

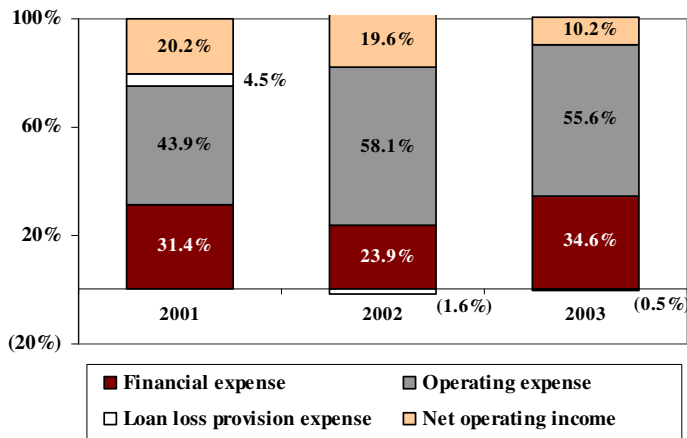
نظراً لاعتماد الجمعية على السحب على المكشوف من البنوك كمصدر تمويل أساسي، تحتفظ الجمعية بالقليل جداً من السيولة وليس لديها أية استثمارات إضافية غير الضمانة البنكية. إن جمعية رجال أعمال الدقهلية لديها بعض المرونة في استغلال، كأولوية، ذلك السحب على المكشوف ضمن أحسن الأوضاع.

سيولة محدودة واستثمارات تتعدى الضمانة البنكية

## الفعالية والربحية (E)

ديسمبر 2003	ديسمبر 2002	ديسمبر 2001	تحليل الربحية <sup>10</sup>
1.5%	2.8%	3.3%	العائد على حقوق الملكية
0.8%	2.1%	2.8%	العائد على حقوق الملكية (تتضمّن مركز تقنية المعلومات)
64.3%	54.9%	39.0%	المطلوبات/حقوق الملكية
0.9%	1.9%	2.2%	العائد على الموجودات
0.5%	1.4%	1.9%	العائد على حقوق الملكية (تتضمّن مركز تقنية المعلومات)
<b>توليد الربح</b>			
111.4%	124.4%	125.2%	الكفاية الذاتية التشغيلية
28.2%	29.8%	30.0%	العائد على المحفظة
15.7%	17.3%	13.2%	نسبة النفقة التشغيلية
77	69	69	انتاجية الموظفين
132	136	159	انتاجية مسؤول القروض
195	274	311	متوسط القرض القائم للعميل (دولار أميركي)
9.8%	7.2%	9.4%	نسبة نفقة التمويل
n/a	n/a	n/a	نفقة الادخارات
8.6%	7.4%	10.9%	نفقة المطلوبات
(0.1%)	(0.5%)	1.4%	نسبة نفقة مخصص فقدان القروض
0.0%	0.1%	1.0%	المحفظة في خطر 365-31
0.0%	0.6%	0.0%	نسبة القروض المعدومة
<b>إدارة الموجودات</b>			
32.2%	32.4%	31.9%	محفظة القروض القائمة/الموجودات
0.0%	0.0%	0.0%	العائد على الاستثمارات / إجمالي العائد
<b>النسب المعدلة</b>			
1.0%	0.9%	1.2%	نسبة النفقة المعدلة
1.0%	2.4%	2.6%	العائد على حقوق الملكية المعدل
0.6%	1.6%	1.8%	العائد على الموجودات المعدل
107.3%	120.0%	119.4%	الكفاية الذاتية المالية

Cost structure in % of financial income



### ملخص عام حول المحفظة

قامت جمعية رجال أعمال الدقهلية بتغطية نفقاتها التشغيلية على مدى السنوات السابقة، بنسبة كفاية ذاتية تشغيلية بلغت 125% تقريباً في عام 2001 و2002، ومع هبوط لنسبة 111% في عام 2003. وقد انخفض هامش الربح من 20% إلى 10% على مدى الفترة نفسها. إن هذا الانخفاض المؤقت سببه عدّة عوامل، منها الانخفاض الثابت والقليل للعائد على المحفظة، يواكبه ارتفاع في نسبة النفقة التشغيلية كلفة التمويل. إن هذا

المنحى يرتبط بشكل كبير بعملية فتح الفروع الثلاثة، فرعين في عام 2002 وفرع واحد في عام 2003. وفي عام 2002، كان أداء الجمعية نوعاً ما أفضل من المؤسسات الأخرى في المنطقة الذين وصل متوسط الكفاية

<sup>10</sup> إن قائمة المؤسسات المشاركة في نشرة أعمال معايير/مقاييس مؤسسات التمويل الأصغر العربية في المنطقة، والتي قامت بإنتاجها "سوق تبادل معلومات التمويل الأصغر" في ديسمبر 2003 (بيانات عام 2002) تشمل: جمعية رجال أعمال الاسكندرية، الجمعية الإقليمية لتنمية المنشآت في مصر (RADE)، الأمانة و FONDEP من المغرب، "المجموعة" و "أمين" من لبنان، "فاتن" من فلسطين، "أندا" من تونس، والشركة الأردنية لتمويل المشروعات الصغيرة وصندوق إقراض المرأة في الأردن.

الذاتية التشغيلية لديهم إلى 113%. أما نسبة العائد على الموجودات/الأصول، فقد انخفضت من 2.2% في عام 2001 إلى 0.9% في 2003. يجب الذكر هنا أنه عندما يتم احتساب خسائر مركز تقنية المعلومات، ينخفض هذا العائد على الموجودات/الأصول بشكل أكثر ليلعب 0.5%. كذلك الأمر بالنسبة للعائد على حقوق الملكية الذي انخفض، بالرغم من الزيادة في نسبة الرافعة، نتيجة للانخفاض في هامش الربح. ويجدر ذكر أن أرقام العائد على الموجودات/الأصول والعائد على حقوق الملكية هي أقل من الحقيقية وذلك بسبب المبالغة في الميزانية العمومية الناجم عن الضمانة المودعة.

### العائد على المحفظة ونسبة الفائدة الفعلية

لقد بقي العائد على المحفظة ثابت نسبياً، بحوالي 30% في عام 2001 و2002، و28.2% في عام 2003. ولم تقم جمعية رجال أعمال الدقهلية بأي تعديل على نسبة الفائدة لديها، حيث بقيت على 16% ثابتة/28% فعلية لمنتج القرض الفردي منذ بدايته في عام 1998، و26% ثابتة / 46% فعلية لمنتج قروض المجموعات منذ بدايته في عام 2001. وقد تم تحديد النسب عملاً بالتنسيق مع الوكالة الأميركية للتنمية الدولية في البداية، ولم تتغير تلك النسب منذ ذلك الحين. إن أسعار فوائد جمعية رجال أعمال الدقهلية مماثلة لتلك التي يفرضها منافسها، بنك القاهرة، ومؤسسات التمويل الأصغر الأخرى في مصر، مع أنها أقل بكثير من المؤسسات الأخرى في المنطقة (حيث متوسط النسبة الفعلية هو 40%).

عائد على المحفظة ثابت

### نسبة النفقة التشغيلية

زادت النفقات التشغيلية، كنسبة من المحفظة القائمة، من 13.2% في عام 2001 إلى 17.3% في عام 2002، مع فتح فروع جديدة، ومن ثم انخفضت بعض الشيء إلى 15.7% في عام 2003. وتستمر تلك النسبة التي بلغت أقصاها في عام 2002 في أن تكون أقل بكثير من نسبة مجموعة "نشرة الأعمال المصرفية الصغرى" (MBB) التي بلغت 38.4% نظراً لمستوى الرواتب المتدني في مصر بالمقارنة مع مؤسسات التمويل الأصغر في البلدان الأخرى في المنطقة، ونظراً لحجم المحفظة الذي يفوق حجم محفظات عدد من المؤسسات الأخرى، ونسبة منخفضة من نفقات غير الموظفين.

ارتفاع في نسبة النفقات التشغيلية في عام 2002، غير أنها انخفضت إلى أقل من المؤسسات الأخرى في المنطقة

مع التوسع الحاصل، انخفضت انتاجية مسؤولي القروض غير أنها تتخذ منحى تصاعدي محققاً 159 نهاية عام 2001، لتعود وتنخفض إلى 132 نهاية عام 2003، لترتفع إلى 146 في مارس 2004. فقد زادت انتاجية الموظفين بثبات من 69 في عام 2001 و2002 إلى 85 في مارس 2004، من دون أن تشهد أي انخفاض، نظراً لزيادة عدد الموظفين مسؤولي القروض من 44 إلى 59 خلال الفترة نفسها. إن نسب الانتاجية تلك هي أقل بكثير من نسب المؤسسات الأخرى في المنطقة (213 و133 متتالية) التي ترسل تقاريرها إلى "نشرة الأعمال المصرفية الصغرى" (MBB)، مع أنها أعلى من بعض المؤسسات الأخرى داخل البلاد. وأخذاً بعين الاعتبار الكثافة السكانية في المنطقة، فإن التوقعات حول نسب الانتاجية هي أن تكون أعلى بالنسبة لمنتجي القروض الفردية وقروض المجموعات.

نسب الانتاجية أقل بكثير من المؤسسات الأخرى

إن أحد أهم العوائق/العقبات التي تقف أمام تحقيق نسب أعلى من الانتاجية هي عملية الموافقة على القروض لدى الجمعية والتي يمكنها أن تُنظم بطريقة انسيابية. فمع أن هذه العملية لدى الجمعية تتطلب عدد أقل من الموظفين بالمقارنة مع المؤسسات المحلية الأخرى نظراً لكون عمليات الموافقة على القروض، في مرحلة معينة، يتم تفويضها على مستوى الفروع، غير أن جمعية رجال أعمال الدقهلية تخصص ستة موظفين على الأقل لمراجعة طلبات القروض قبل الموافقة عليها.

بقيت نفقات الموظفين ما بين 70% و75% من النفقات التشغيلية على مدى السنوات الثلاث الأخيرة، وبالتالي، لها تأثير غالب على تلك النسبة. فمع شراء عدة مكاتب وأجهزة الكمبيوتر المرتبطة، كان للإهلاك نفقة عالية بشكل كبير حيث بلغت 14% من النفقات التشغيلية في عام 2003. أما باقي عناصر النفقات، فقد بلغت 11% فقط من النفقات التشغيلية، مما يترك مجالاً ضيقاً لاختصار التكاليف.

تشكل نفقات الموظفين والإهلاك أكثر من 80% من النفقات

## نسبة نفقة التمويل

تقوم جمعية رجال أعمال الدقهلية بالتمويل الكامل لمحفظتها من خلال تسهيلات جاري المدين الآتية من البنوك المحلية والمدعومة بالإيداعات بالدولار الأمريكي أو بالجنيه المصري. وقد تددت هذه النسبة، التي تشكل جزءاً من متوسط المحفظة القائمة، من 9.4% في عام 2001 إلى 7.2% فقط في عام 2002، لتقفز من بعدها إلى 9.8% في عام 2003. وقد أجبرت التوجيهات الصادرة عن البنك المركزي، والتي شجعت على تصفية الإيداعات الدولارية، الجمعية على استخدام السحب على المكشوف من العقود القائمة للحصول على قروض، وبالتالي، إيداع تلك الأموال بالجنيه المصري لدى بنوك أخرى من أجل الحصول على سحب آخر على المكشوف. وقد حصلت الجمعية على موافقة من البنك المركزي لكي لا تضطر إلى الاستمرار باتباع تلك الاستراتيجية غير الفعالة.

زيادة في نفقة التمويل مرتبطة بمستويات نسبة الفائدة ومشاكل مع الإيداعات الدولارية

## نسبة نفقة مخصص فقدان القروض (كلفة المخاطرة)

إن نفقة مخصص فقدان القروض ليست كبيرة بالنسبة لجمعية رجال أعمال الدقهلية، حتى في ظل سياسة مخصص متحفظة ذات 100% من المخصص لجميع القروض أكثر من 120 يوم تأخير. في عام 2001، قامت جمعية رجال أعمال الدقهلية بتخصيص نسبة أعلى من المعتاد بلغت 1.4%، غير أن، منذ ذلك الحين، قامت الجمعية باسترداد الأموال على القروض المخصصة، مما نتج عن نفقة مخصص سلبية في عام 2002 و 2003.

نسبة منخفضة لنفقة فقدان القروض

## إدارة الموجودات

بالرغم من أن الجمعية يبدو أن لديها استثمارات كبيرة/هامية، غير أنها تُستخدم حصرياً كضمانة على تسهيلات جاري المدين مع رسملة الفائدة بنسبة تتراوح بين 1 إلى 2%. وقد كانت درجة توفر السيولة النقدية قليلة، أقل من 1%. ونظراً لتوفر الفائض في تسهيلات جاري المدين لدى الجمعية، لم يكن هنالك حاجة لوجود كمية كبيرة من السيولة النقدية.

وجوب وجود ايداعات ثابتة

## الأداء المعدل

إن التفاصيل المتعلقة بالتعديلات الخاصة موجودة في الملحق.

حتى في ظل التعديلات العامة لـ"بلانيت ريتنغ"، فقد أظهرت جمعية رجال أعمال الدقهلية عن أداء جيد مع نسبة متواضعة للنفقة المعدلة، 1%. فقد استمرت نسبة الكفاية الذاتية المالية 100% على مدى السنوات الثلاث الأخيرة، مع أن القيم المطلقة قد تددت بعد التدني العام في الربحية بسبب عملية التوسع، من 119.4% في عام 2001 إلى 107.3% في عام 2003. ونظراً لكون الجمعية قد حصلت على قروض بنكية، بضمانات وفيرة، وإجراءات ملائمة لمخصص فقدان القروض، لم يتم إجراء أية تعديلات على تلك العناصر. أما التعديلات الباقية فهي تشمل التضخم، صافي الضمانات المودعة لدى البنوك على المبالغ الأصغر حجماً في عام 2001 و 2002، بالإضافة إلى التعديلات على المنح/التبرعات العينية من دورات تدريبية من مقدم الخدمة التقنية القادم من قبل الوكالة الأميركية للتنمية الدولية.

بعد التعديلات، بلغت نسبة الكفاية الذاتية المالية أكثر من 100%

## التغير في الربحية

ليس لدى جمعية رجال أعمال الدقهلية أية أهداف ربحية مُعلنة عدا عن تغطيتها لتكاليف عملياتها. لقد أثبتت الجمعية قدرتها على تغطية مثل هذه التكاليف التشغيلية، خاصة خلال تمويلها الكامل للمحفظة من خلال القروض المدينة وفي فترة قيامها بعملية التوسع. خلال السنتين القادمتين، تتوقع جمعية رجال أعمال الدقهلية استعادة هامش الربح الاجمالي إلى مستويات متساوية أو متقاربة من مرحلة ما قبل عملية التوسع (ما بين 15% و 20%).

وضع الربحية إيجابي في ظل تحقيق الفروع المستوى الجيد من الانتشار والتوسع

□ في مارس 2004، ومن الفروع السبعة، فقط فرع واحد من العام 2003 لم يتمكن من تغطية تكاليفه نظراً لكونه كان يعمل منذ تسعة أشهر فقط، غير أن من المتوقع أنه سيغطي جميع تكاليفه نهاية العام. أما باقي الفروع، فهي تغطي تكاليفها الخاصة، إلى جانب تخصيص التكاليف الخاصة بالمكتب الرئيسي.

□ يواصل مشروع مركز تقنية المعلومات في الخروج بصافي سلبي للدخل، بمعزل عن النسب المذكورة أعلاه إلا في حال الإشارة إليه، وليس من الواضح متى سيحقق هذا المشروع الكفاية الذاتية، كما كان متوقعاً تحقيقها منذ فترة. فالخسائر ستستمر في التسبب بانخفاض صافي أرباح الجمعية في المستقبل، وخاصة في ظل الاستثمار الكبير القائم في البنى التحتية والتي تؤدي إلى إهلاك كبير في النفقات مما يشكل أكثر من

- 40% من نفقاتها. لن تسمح جمعية رجال أعمال الدقهلية لأن تصبح خسائر مركز تقنية المعلومات كبيرة لدرجة التسبب بضرر إمكانية نجاح نشاطاتها على المدى البعيد.
- من المتوقع أن تنخفض نفقات التمويل في ظلّ موافقة البنك المركزي على السماح لجمعية رجال أعمال الدقهلية بالمحافظة على إيداعاتها الدولارية.
  - بالرغم من تحدّث الجمعية عن تخفيضات على أسعار الفائدة المفروضة على العملاء، غير أن ليست هنالك أية خطط حول إجراء تلك التخفيضات في المستقبل القريب.

## ملحقات

### قوائم مالية وملاحظات

#### ملاحظات عامة لقوائم مالية حسب إرشادات كشف "سيجاب"

إن القوائم المالية التي قدمها المدقق الخارجي والقوائم المالية الداخلية التي تستخدمها جمعية رجال أعمال الدقهلية شملت تفاصيل كافية لاستخراج قوائم مالية تتبع إرشادات كشف "سيجاب". الرجاء النظر في الجزء (F) حول المبالغة في تقدير الموجودات/الأصول بسبب إدخال/احتساب الضمانات المودعة الممنوحة ضمن الميزانية العمومية.

1. تتضمن القوائم المالية المعروضة ميزانية عمومية، قائمة كشف الدخل، وملاحظات مرفقة.
2. تتضمن القوائم المالية المتوقعة بيانات عن 3 سنوات.
3. فصل تقارير الخدمات المالية عن غير المالية لمؤسسات التمويل الأصغر متعددة الخدمات: إن الخدمات غير المالية المتوقعة من خلال مركز تقنية المعلومات مُدرجة كدخل غير تشغيلي ونفقات غير تشغيلية حسب الملاحظة رقم 14. إن تقسيم الميزانية العمومية حسب البرنامج لن يحدث أي تغيير مادي على المعلومات المعروضة.
4. تقرير المحفظة

- (1) نفقة مخصص فقدان القروض: النفقات المرتبطة بالخسارة الفعلية أو المتوقعة للقروض تظهر منفصلة عن النفقات الأخرى في كشف الدخل ("نفقة خسارة القروض").
- (2) يظهر مخصص فقدان القروض كأصل/موجودة سلبية ضمن الميزانية العمومية. ويتم احتسابه كل فصل من قبل القسم المالي حسب الطريقة المعروضة في القسيمة أعلاه.

#### طريقة احتساب مخصص فقدان القروض لبرنامج المشاريع الصغيرة والصغرى - DBACD

التقادم	مخصص (% الرصيد القائم)
إعادة جدولة	50% إذا كان القرض متأخراً 1-30 يوم و 100% إذا كان القرض متأخراً أكثر من 30 يوم
> 30 يوم	0%
31 - 60 يوم	10%
61 - 90 يوم	25%
91 - 120 يوم	50%
< 120 يوم	100%
إعدام القروض	حسب موافقة مجلس الإدارة

(3) يتم إعدام القروض من مخصص فقدان القروض والقروض القائمة بعد موافقة مجلس الإدارة. إن هذا الأمر نادر الحدوث نظراً لقلّة القروض المدعومة رسمياً. في المقابل، تقوم جمعية رجال أعمال الدقهلية بتعليق القروض كخطوة مباشرة بعد مرور 30 يوم على تاريخ الاستحقاق الفعلي للقرض. وقد تم تخصيص تلك القروض بنسبة 100% بعد 120 يوم من تاريخ القسط الأخير.

- (4) تقوم القسيمة أدناه بتسوية الحركات على مخصص فقدان القروض.
- (5) المحاسبة على أساس الاستحقاق مقابل المحاسبة على أساس النقد: - تعترف جمعية رجال أعمال الدقهلية بالفائدة كدخل

2003	2002	2001	
268,141	433,461	239,232	مخصص فقدان القروض، بداية العام
39,190	0	194,229	نفقة مخصص خسارة القروض خلال العام
56,340	73,558	0	مبالغ مستردة من قروض معدومة
0	91,762	0	قروض متأخرة تم إعدامها
250,992	268,141	433,461	مخصص فقدان القروض، نهاية العام

فقط عندما يتم استلامها نقداً، وبالتالي، لا تحتسبها عند استحقاقها.

5. نوعية المحفظة

- (1) مؤشرات: إن نوعية المحفظة واحتسابها معروضة في القوائم ضمن الجزء A، وتستند الحسابات على الاحتساب المتبع للمحفظة في خطر لـ: (رصيد القروض القائمة المتأخرة أكثر من × يوم) / (إجمالي المحفظة القائمة).
- (2) إعادة جدولة القروض: تسمح جمعية رجال أعمال الدقهلية بإعادة جدولة جزئية للقروض من دون إعادة تمويلها. وتتطلب تلك العملية موافقة المكتب الرئيسي ويتم متابعة القروض بصورة مستقلة، وتخصيصها حسب النسب المذكورة أعلاه.
- (3) قروض داخلية: تسمح الجمعية للموظفين بالحصول على قروض من الجمعية. ففي ديسمبر 2003، بلغ إجمالي تلك القروض 106,350 جنيه و11,350 جنيه سلفات أخرى للموظفين. ويتم تسليم قروض الموظفين بشكل رسمي ضمن عقد اتفاقية بين الجمعية والموظف ينصّ المبلغ المقرض وجدول السداد. إن هذا المبلغ غير مشمول ضمن المحفظة نظراً لتسجيله كحسابات مُستلمة.

#### 6. التبرّعات:

- (1) إن العائد من التبرّعات معروض بمعزل عن الدخل العائد من العمليات وضمن قائمة كشف الدخل.
- (2) تبرّعات الفترة الحالية: حصلت جمعية رجال أعمال الدقهلية على تبرّعات من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية ضمن اتفاقية التعاون وتعديلاتها، حيث بلغت قيمة المنحة 6.7 مليون دولار، على مدى السنوات السبع. وقد تم تخصيص غالبية المبلغ أو 4.2 مليون منه حصرياً للإبداعات الثابتة لدعم تسهيلات جاري المدين.
- (3) منهجية محاسبة التبرّعات: يتم تسجيل منح العمليات ضمن الميزانية العمومية لاستخدامها خلال الفترة التشغيلية الحالية. أما المنح للموجودات/الأصول الثابتة، فقد تم تسجيلها مباشرة ضمن الميزانية العمومية مع إهلاك الموجودات التي تمرّ من خلال قائمة كشف الدخل. كما تم تسجيل منح تمويل القروض مباشرة ضمن الميزانية العمومية.
- (4) تبرّعات عينية: الرجاء مراجعة الملحق المرتبط بالتعديلات على التبرّعات العينية التي حدّتها "بلانيت ريتنغ".
- (5) المبلغ المتراكم لجميع التبرّعات الممنوحة في الفترة السابقة: الرجاء النظر في الملاحظة حول التبرّعات في الفترة الحالية.

#### 7. تفاصيل المطلوبات:

- (1) تتضمن القسيمة أدناه جميع المطلوبات البنكية منذ ديسمبر 2003.

مقدم القرض	السحب على المكشوف	المبلغ (جنيه مصري)	سعر الفائدة	العملة	الضمانة
بنك مصر الموحد	17,000,000	13,485,193	11.5%	جنيه مصري	صندوق الضمانة (دولار أميركي)
بنك القاهرة	12,000,000	9,247,020	11%	جنيه مصري	صندوق الضمانة (دولار أميركي)
بنك الاسكندرية	2,370,000	2,187,209	11%	جنيه مصري	صندوق الضمانة (دولار أميركي)
بنك مصر	3,600,000	3,258,144	11% ناقص 2.5% كإرباح	جنيه مصري	صندوق الضمانة (جنيه مصري)
		28,204,566			

- (2) إدارات: إن جمعية رجال أعمال الدقهلية ممنوعة من جمع الادخارات.

#### 8. سياسات محاسبية أخرى هامة:

- (1) محاسبة النفقة/الدخل على أساس الاستحقاق: لا توجد.
- (2) إهلاك الموجودات/الأصول الثابتة: إهلاك الموجودات/الأصول الثابتة على أساس ثابت من خلال الجدول أدناه:

فئة الموجودات	عمر/صلاحية الاستخدام	نسبة الإهلاك
الأبنية والعقارات	50	2%
أدوات للتصليح، آلات للنسخ، أدوات تم تصليحها، معدّات وقرطاسية	5	20%
أثاث	10	10%
أجهزة كمبيوتر	3	33%

- (3) محاسبة التضخّم: لا توجد.



- (4) اختلاف/عدم مطابقة العملة: الرجاء مراجعة الجزء F. إن جميع عمليات التحويل النقدية تتم بالجنيه المصري ما عدا الإيداعات الثابتة الداعمة لتسهيلات جاري المدين.
- (5) معالجة موضوع محاسبة الأرباح والخسائر بسبب تقلبات سعر العملة الأجنبية: يتم تسجيل جميع عمليات التحويل النقدية بالجنيه المصري. أما عمليات التحويل النقدي بالعملة الأجنبية، فيتم تسجيلها على أساس سعر الصرف في السوق الحرة، ويتم إعادة تقييمه في نهاية السنة عند تحضير القوائم المالية. وفي حال وجود أية فوارق، يتم وضعها كرأس مال ضمن حقوق الملكية.

## ملاحظات خاصة حول القوائم المالية

### الميزانية العمومية

1. إن تلك المبالغ هي بالأساس إيداعات ثابتة بالدولار الأميركي، مستخدمة حسب اتفاقية التعاون مع الوكالة الأميركية للتنمية الدولية لضمانة القروض بالعملة المحلية، غير أنها، في عام 2002 و2003، شملت أيضاً الإيداعات بالجنيه المصري. وفي عام 2003، تم إيداع ما يساوي 32,683,041 جنيه مصري بالدولار الأميركي.
2. إن هذا المبلغ يشمل جميع القروض، بصرف النظر عن تاريخ الاستحقاق النهائي. تقدّم جمعية رجال أعمال الدقهلية قروضاً على فترة 18 شهر، وقد تم مؤخراً تمديد تاريخ الاستحقاق النهائي المحتمل إلى 24 شهراً. وتُقدّر قيمة المبالغ الأساسية المتأخرة أكثر من 12 شهراً بأقل بكثير من نصف المبلغ الأساسي القائم.
3. يتم الاعتراف بالفائدة (تسجيلها) فقط عند تحصيلها.
4. الفائدة على الإيداعات: استناداً لاتفاقية التعاون مع الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، يتم رسملة الفائدة على الإيداعات بالدولار، وبالتالي، لا يمكن لجمعية رجال أعمال الدقهلية أن تقوم بسحب تلك العائدات من الفائدة وتحديدها كدخل.
5. يشمل ذلك المبلغ سلفات للموظفين بقيمة 65,116 عام 2001، 116,964 عام 2002، و117,700 عام 2003. إن غالبية هذا المبلغ بصيغة قروض رسمية للموظفين مع عقود.
6. تسهيلات جاري مدين قصيرة الأجل.
7. إن الفائدة على القروض المدينة تُسدد يومياً، لذلك، ليست هنالك فائدة مستحقة.
8. منح تمويلية من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية لتغطية النفقات التشغيلية، إيداعات دولارية لاستخدامها كضمانة للقروض، وفائدة على تلك الإيداعات الدولارية.
9. في عام 2002، تم إزالة 100,000 جنيه مصري، و13,500 جنيه مصري في عام 2003، عن الأرباح المحتجزة، وتم استخدامها كتبرّع لمشاريع الخدمة الاجتماعية لدى جمعية رجال أعمال الدقهلية. أما النشاطات الأخرى للجمعية، فهي ثانوية وتتعكس في قوائم مالية مستقلة.

### قائمة كشف الدخل

10. استناداً لاتفاقية التعاون مع الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، يجب على جميع أرباح الفوائد على إيداعات الدولار المرتبطة بالمنحة رسملتها مباشرة وعدم تحديدها كعائدات.
11. تتضمن مجموعة من الرسوم الصغيرة المفروضة على ممولين محتملين مع عروض وعائدات صغيرة. وفي عام 2002، تم استخدام كامل المبلغ كتصفية للضمانة. في عام 2003، تم استخدامه بالكامل تقريباً كرسوم قانونية لاسترداد القروض.
12. إن جمعية رجال أعمال الدقهلية نادراً من تقوم بإعدام القروض، غير أنها تقوم بـ"تعليق" القروض بعد مرور 120 يوماً مع تخصيص 100%. يمثل هذا العائد المبلغ الأساسي الذي تم تحصيله عن القروض "المعلقة".
13. يشمل هذا المبلغ الرسوم القانونية ورسوم التدقيق.
14. تدبير الجمعية العائدات والنفقات المرتبطة بمركز تقنية المعلومات لتقديم مثل تلك الخدمات، غير أنها ليست مرتبطة مباشرة بنشاط التمويل الأصغر.

التغيير %		دولار أميركي			جنيه مصري			جمعية رجال أعمال الدقهلية
2002/2003	2001/2002	ديسمبر 2003	ديسمبر 2002	ديسمبر 2001	ديسمبر 2003	ديسمبر 2002	ديسمبر 2001	ملاحظات
								الميزانية العمومية
<b>48%</b>	<b>17%</b>	<b>11,759,552</b>	<b>10,566,307</b>	<b>9,153,528</b>	<b>72,710,487</b>	<b>49,133,327</b>	<b>42,106,227</b>	<b>الموجودات</b>
<b>52%</b>	<b>20%</b>	<b>10,643,440</b>	<b>9,288,617</b>	<b>7,850,562</b>	<b>65,809,453</b>	<b>43,192,067</b>	<b>36,112,584</b>	<b>موجودات قصيرة الأجل</b>
371%	157%	100,936	28,509	11,230	624,100	132,567	51,659	النقد والمستحق من البنوك
55%	20%	6,627,411	5,685,987	4,781,153	40,977,947	26,439,841	21,993,305	1 استثمارات قصيرة الأجل
47%	18%	3,786,972	3,418,520	2,921,604	23,415,225	15,896,117	13,439,377	2 صافي محفظة القروض قصيرة الأجل
46%	17%	3,827,565	3,476,184	3,015,834	23,666,217	16,164,258	13,872,839	إجمالي محفظة القروض قصيرة الأجل
-6%	-38%	40,593	57,665	94,231	250,992	268,141	433,461	(احتياطي فقدان القروض)
322%	-43%	30,168	9,504	16,818	186,532	44,193	77,361	الفائدة المستلمة
-	-	-	-	-	-	-	-	3 على محفظة القروض
322%	-43%	30,168	9,504	16,818	186,532	44,193	77,361	4 على الاستثمارات
-11%	23%	97,953	146,096	119,757	605,650	679,348	550,882	5 حسابات مستلمة وموجودات أخرى
<b>16%</b>	<b>-1%</b>	<b>1,116,112</b>	<b>1,277,690</b>	<b>1,302,966</b>	<b>6,901,034</b>	<b>5,941,260</b>	<b>5,993,643</b>	<b>موجودات طويلة الأجل</b>
-	-	-	-	-	-	-	-	6 صافي الاستثمارات طويلة الأجل
-	-	-	-	-	-	-	-	إجمالي محفظة القروض طويلة الأجل
16%	-1%	1,116,112	1,277,690	1,302,966	6,901,034	5,941,260	5,993,643	صافي الموجودات الثابتة
-	-	-	-	-	-	-	-	موجودات أخرى طويلة الأجل
<b>48%</b>	<b>17%</b>	<b>11,759,552</b>	<b>10,566,307</b>	<b>9,153,528</b>	<b>72,710,487</b>	<b>49,133,327</b>	<b>42,106,227</b>	<b>مطلوبات وحقوق ملكية</b>
<b>63%</b>	<b>47%</b>	<b>4,601,839</b>	<b>3,745,541</b>	<b>2,567,613</b>	<b>28,453,633</b>	<b>17,416,766</b>	<b>11,811,019</b>	<b>مطلوبات</b>
63%	47%	4,601,839	3,745,541	2,567,613	28,453,633	17,416,766	11,811,019	6 <b>مطلوبات قصيرة الأجل</b>
63%	47%	4,561,557	3,715,231	2,556,396	28,204,566	17,275,823	11,759,423	7 قروض مدينة قصيرة الأجل
-	-	-	-	-	-	-	-	الفائدة المدفوعة
77%	173%	40,282	30,310	11,217	249,067	140,943	51,596	حسابات مدفوعة ومطلوبات أخرى
-	-	-	-	-	-	-	-	قصيرة الأجل
-	-	-	-	-	-	-	-	<b>مطلوبات طويلة الأجل</b>
-	-	-	-	-	-	-	-	قروض مدينة طويلة الأجل
-	-	-	-	-	-	-	-	مطلوبات أخرى طويلة الأجل
<b>40%</b>	<b>5%</b>	<b>7,157,713</b>	<b>6,820,766</b>	<b>6,585,915</b>	<b>44,256,854</b>	<b>31,716,561</b>	<b>30,295,208</b>	<b>حقوق ملكية</b>
-	-	-	-	-	-	-	-	رأس المال المدفوع
40%	3%	6,911,567	6,558,083	6,440,230	42,734,910	30,495,088	29,625,056	8 حقوق الملكية الممنوحة
112%	-981%	195,367	122,613	-14,063	1,207,973	570,152	-64,688	9 أرباح محتجزة من دون التبرعات
-52%	-11%	50,779	140,069	159,748	313,971	651,321	734,840	والاحتياطي
-	-	-	-	-	-	-	-	السنة الحالية
-	-	-	-	-	-	-	-	حسابات حقوق ملكية أخرى

% التغيير 2001/2002	دولار أميركي			جنيه مصري			ملاحظات	جمعية رجل أعمال الدقهلية قائمة كشف الدخل
	ديسمبر 2003	ديسمبر 2002	ديسمبر 2001	ديسمبر 2003	ديسمبر 2002	ديسمبر 2001		
5%	909,862	964,767	931,521	5,625,765	4,486,167	4,284,999		العائد المالي (أ)
4%	908,825	961,334	931,473	5,619,353	4,470,203	4,284,774		إائد المالي من محافظة القروض
4%	892,503	937,816	911,252	5,518,436	4,360,843	4,191,761		الفائدة على محافظة القروض
-	-	-	-	-	-	-		رسوم وعمولات على محافظة القروض
18%	16,321	23,518	20,220	100,917	109,360	93,013		لعائد من الجزاء على محافظة القروض
-	-	-	-	-	-	-	10	إائد المالي من الاستثمارات
6,995%	1,037	3,433	49	6,411	15,964	225	11	إائدات تشغيلية أخرى
(20%)	314,940	231,061	292,816	1,947,304	1,074,433	1,346,952		التفقات المالية (ب)
(20%)	314,940	231,061	292,816	1,947,304	1,074,433	1,346,952		الفائدة المدفوعة على القروض المدينة
-	-	-	-	-	-	-		أئدة المدفوعة على الإيداعات
-	-	-	-	-	-	-		قمة صافي التضخم المعدل
-	-	-	-	-	-	-		صارييف مالية أخرى
16%	594,922	733,706	638,706	3,678,461	3,411,733	2,938,047		الدخل المالي (ج = أ - ب)
(138%)	(4,369)	(15,819)	42,224	(27,012)	(73,558)	194,229		نقطة صافي مخصص فقدان القروض (د)
(100%)	6,338	-	42,224	39,190	-	194,229		مخصص فقدان القروض والإعدام
-	10,707	15,819	-	66,202	73,558	-	12	استرداد القروض المدعومة
39%	506,212	560,071	408,725	3,129,958	2,604,328	1,880,133		النقطة التشغيلية (هـ)
34%	380,448	392,659	295,140	2,352,347	1,825,864	1,357,644		نققات الموظفين (تشمل المنافع)
49%	125,764	167,412	113,584	777,612	778,464	522,488		نققات إدارية (صارييف تشغيلية أخرى لغير الموظفين)
67%	72,511	98,879	59,720	448,340	459,789	274,712	13	الإهلاك والإطفاء
29%	5,785	8,945	7,001	35,769	41,592	32,207		رسوم استثنائية
29%	47,468	59,588	46,863	293,502	277,083	215,570		أخرى
2%	93,079	189,454	187,758	575,514	880,963	863,685		صافي الدخل التشغيلي قبل الضرائب والتبرعات (و = ج - د - هـ)
-	-	-	-	-	-	-		ضريبة الدخل (ز)
2%	93,079	189,454	187,758	575,514	880,963	863,685		صافي الدخل التشغيلي قبل التبرعات (h = و - ز)
335%	61,009	58,501	13,595	377,225	272,029	62,536	14	عائد غير تشغيلي (i)
162%	103,309	107,886	41,605	638,768	501,671	191,381	14	نقطة غير تشغيلية (تشمل الضرائب المرتبطة) (j)
(11%)	50,779	140,069	159,748	313,971	651,321	734,840		صافي الدخل قبل التبرعات (j - i + h = k)
-	-	-	-	-	-	-		تبرعات (l)
(11%)	50,779	140,069	159,748	313,971	651,321	734,840		صافي الدخل (l + k = m) والتبرعات

## التعديلات

ديسمبر 2003	ديسمبر 2002	ديسمبر 2001	البيانات بالجنيه المصري
0	0	0	التعديل على كلفة التمويل = (أ-ب-ج)
22,740,194	14,517,623	12,341,154	أ. متوسط كمية القروض المدينة
			ب. سعر الظل للقروض المدينة
			ج. نفقة الفائدة على القروض المدينة
0	20,546	48,612	تعديل التضخم = (أ - ب) * ج
4,277,814	6,789,311	6,844,722	أ. متوسط حقوق الملكية (انظر الملاحظة أدناه)
6,421,147	5,967,452	4,819,233	ب. متوسط الموجودات الثابتة
3.4%	2.5%	2.4%	ج. نسبة التضخم
193,222	111,600	120,290	التعديلات على التبرعات العينية
193,222	111,600	120,290	أ. الموظفين والدعم التقني
0	0	0	ب. أخرى
0	0	0	التعديلات على المخصص
0	0	0	فقدان القروض
0	0	0	مخاطر أخرى
0	0	0	تعديلات أخرى
193,222	132,146	168,902	مجموع التعديلات
575,514	880,963	863,685	صافي الدخل قبل التبرعات
382,292	748,817	694,783	صافي الدخل المعدل قبل التبرعات
61,829	161,036	151,040	صافي الدخل المعدل قبل التبرعات (دولار أميركي)

تم تطبيق التعديلات التالية:

- **تعديلات على التضخم** يتم إجراؤها من أجل احتساب تأثير التضخم على حقوق الملكية والموجودات الثابتة. في هذه الحالة، تتألف حقوق الملكية من الأموال التشغيلية المدعومة وأيضاً من الایداعات الثابتة بالدولار الأميركي المقدمة من قبل الوكالة الأميركية للتنمية الدولية بهدف خاص وهو ضمانة السحب على المكشوف المستخدمة لتمويل المحفظة. بالتالي، يستثنى هذا التعديل كمية حقوق الملكية المخصصة لهذا النوع من الضمانات المودعة التي يمكن اعتبارها، في حالات أخرى، مادة خارجة عن الميزانية العمومية.
- **تعديلات على كلفة التمويل** يتم إجراؤها لتقدير الكلفة التي تدفعها الجمعية في حال استخدمت التمويل التجاري. إن هذا التعديل يُحتسب لكلفة التوفير المُستلم من التمويلات الممنوحة أو من القروض ذو امتيازات محددة. في هذه الحالة، يتم تمويل المحفظة بشكل كامل بالسحب على المكشوف من البنوك، لذلك، لم يتم إجراء أي تعديلات.
- **تعديلات على تبرعات عينية** يتم إجراؤها للأخذ بعين الاعتبار تكلفة الخدمات التي تشكل كلفة على الجمعية من دون أن تكون ظاهرة في القوائم المالية. في هذه الحالة، استفادت جمعية رجال أعمال الدقهلية من الدورات التدريبية التي جاءت من خلال مقدم الخدمة التقنية عبر الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، شركة نوعية البيئة الدولية - EQI. وقد قامت "بلانيت ريتنغ" بتقدير كلفة تلك الدورات التدريبية لتساوي 50 دولار على الفرد في اليوم الواحد من التدريب المُصرَّح من قبل الجمعية.
- **تعديلات على مخصص فقدان القروض** يتم إجراؤها للأخذ بعين الاعتبار تكلفة المخاطرة المرتبطة بالمحفظة إذا كانت سياسة الجمعية غير كافية، ومن أجل إجراء مقارنة أفضل للأداء مع باقي المؤسسات. في هذه الحالة، كانت سياسة احتساب مخصص خسارة القروض لدى الجمعية متحفظة بما فيه الكفاية لدرجة عدم الاضطرار إلى إجراء أية تعديلات.