

## جمعية رجال الأعمال والمستثمرين لتنمية المجتمع المحلي بالدقهلية، مصر

تأسست جمعية رجال الأعمال والمستثمرين لتنمية المجتمع المحلي بالدقهلية (جمعية رجل أعمال الدقهلية) وهي منظمة غير حكومية في آذار/مارس 1995 وفقاً لوزارة الداخلية. وبعد توقيع اتفاقية تعاون مع الوكالة الأميركية للتنمية الدولية سنة 1997، دفعت جمعية رجل أعمال الدقهلية قروضها الفردية الأولى في أواخر عام 1998، وقروضها الجماعية (أي قروض المجموعات) الأولى سنة 2001. واعتباراً من كانون الأول/ديسمبر 2009، بلغت قيمة محفظة الجمعية غير المدفوعة 131.7 مليون جنيه مصري (23.2 مليون دولار أميركي)، تخدم 104,175 عميلاً في جميع دوائر محافظة الدقهلية. وبلغت نسبة القروض الفردية فيها 49% في حين بلغت القروض الجماعية (قروض المجموعات) 51%. أما رؤية الجمعية فتشمل "مجتمعاً خالياً من الفقر يتمتع فيه الأفراد بنوعية حياة أفضل". وتتمثل مهمتها في "توفير الخدمات المالية وغير المالية للأسر منخفضة الدخل بطريقة مستدامة وبنوعية جيدة، والمساهمة في تحسين مستوى معيشتهم".

### آذار/مارس 2010 تقييم الأداء الاجتماعي

التغيير الاجتماعي	سياسة الموارد البشرية	حماية العملاء والتمويل الأخلاقي	الإدماج المالي	إدارة الأداء الاجتماعي
**	3+	3-	3-	3-

#### إدارة الأداء الاجتماعي

- تملك جمعية رجل أعمال الدقهلية نية واضحة لتحقيق الأثر الاجتماعي، ولكنها ستستفيد من التمحيص في مهمتها الاجتماعية. ومع ذلك، تتشارك الأطراف المعنية المهمة الاجتماعية بما فيه الكفاية كما تؤخذ في الاعتبار لدى اتخاذ القرارات الرئيسية.
- لا بد لجمعية رجل أعمال الدقهلية أن تحدد مؤشرات أداءها الاجتماعي التي يجب رصدها على هذا النحو من أجل صنع قرار أمثل. إلا أن المؤسسة تتعقب النسب الأساسية للاحتفاظ بالعملاء وللتعميم وقد قامت ببعض الدراسات الاستقصائية وبمجموعات تركيز.

مؤشرات	2009
النية بإحداث تغيير	مفتوح
خطر انحراف المهمة	منخفض

#### الإدماج المالي

- تخدم جمعية رجل أعمال الدقهلية عملاء متواجدين بمعظمهم في محافظة الدقهلية، حيث يعاني معظم الأفراد فيها من الحصول على خدمات مالية رسمية. ويقارب متوسط معدل الفقر من المناطق حيث تعمل جمعية رجل أعمال الدقهلية (46.7%) متوسط معدل الفقر في المحافظة (49.0%) وأعلى من المعدل الوطني (40.5%)، وذلك بسبب تعميم الوعي الذي تقوم به جمعية رجل أعمال الدقهلية في المناطق الريفية وشبه الحضرية.
- عدلت جمعية رجل أعمال الدقهلية خدمات الإقراض كما ينبغي لتلبية احتياجات العملاء، وذلك بفضل الدراسات الاستقصائية واستقاء الآراء من العمليات، ومن المتوقع أن تتيح نظم المعلومات الإدارية الجديدة مزيداً من التعديلات. وبسبب قيود تفرضها عليها التشريعات، لا تستطيع جمعية رجل أعمال الدقهلية أن تعرض مباشرة خدمات مالية أخرى ولكنها تخطط لإنشاء شراكات مع مقدمي الخدمات الحائزين على رخص.
- وبمعدل فائدة فعالة يبلغ 32.4%، وتكاليف معتدلة للمعاملات، تصبح كلفة الخدمات التي يتحملها عملاء جمعية رجل أعمال الدقهلية معقولة.

مؤشرات	2009
فقر السكان في مناطق التشغيل	46.7%
% العميلات الإناث	56.3%
% العملاء الريفيون وشبه الحضرين	72.9%
% عملاء يتمتعون بضمانات اجتماعية	50.7%
% دخول الراشدين في دقهلية	2.9%
معدل القرض المدفوع (بالدولار)	264
الأميركي	
% نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي	29.9%
% الاحتفاظ (معادلة شرايين)	78.6%
معدل الفائدة الفعالة	~32.4%
القروض الجماعية	~47.2%
القروض الفردية	~29.0%

#### سياسة الموارد البشرية

- يستفيد جميع الموظفين من ممارسات الموارد البشرية العادلة والمتساوية وذلك بفضل إدارة الموارد البشرية التي تتمتع بالمهنية. ومع ذلك، وعلى الرغم من الجهود المتواصلة لتشجيع المساواة بين الجنسين ضمن موظفيها، يبقى وصول النساء لواقع إدارية محدوداً جداً.
- تقدم جمعية رجل أعمال الدقهلية سياسة تعويضات جذابة، وذلك بفضل التعديلات السنوية والمنافع الاجتماعية والفرص المتاحة للموظفين لتطوير مهاراتهم.
- ظروف العمل مرضية بفضل إجراءات صممت لتضمن أمن الموظفين الذين يتعاملون مع النقد والاعتبار الكافي لهموم الموظفين. ومع ذلك، ونظراً لصعوبات صرف الموظفين بموجب عقد دائم للمنظمات غير الحكومية، يعمل معظم العاملين في جمعية رجل أعمال الدقهلية بموجب عقود محدودة المدة قد تصل إلى ثلاث سنوات للموظفين الذين يتمتعون بأداء جيد.

مؤشرات	2009
% للنساء بين الموظفين	45%
% للنساء في الإدارة	25%
% للموظفات الذين تدرّبوا لأكثر من يومين خارج المؤسسة	8%
الزيادة السنوية للراتب/التضخم	2.2
دوران الموظفين	15%
حوادث السير لكل 100 ضابط قروض	غير قابل للتطبيق

## حماية العملاء والتمويل الأخلاقي

مؤشرات	2009
% قروض تم التحقق منها/مكتب القروض	0%
% قروض تم التحقق منها/مؤسسات أخرى للقروض الصغيرة	0%
دفعة القرض/الدخل المتاح	غير متوافرة
% عملاء يملكون تأمين لتغطية القروض لمدى الحياة	0%
% عملاء يحملون مخاطر العملات الأجنبية	0%
نوع سعر الفائدة	ثابت
% عملاء تمت زيارتهم من قبل الموظفين غير المشغلين	22%

- بما إن جمعية رجل أعمال الدقهلية ملتزمة بحماية العملاء، فقد وضعت بعض الإجراءات الجيدة لضمان خصوصية بيانات العملاء وتعزيز السلوك الأخلاقي داخل المنظمة. ومع ذلك، يجب على المؤسسة كي تضمن أن جميع تحليلات القدرة على السداد قد أنجزت بالطريقة الصحيحة، أن تحول دون مزيد من الإفراط في المديونية، وتحسين إجراءات إدارة الجروح، للتخفيف من المخاطر الناجمة عن ممارسات جمع غير مناسبة. ليس هناك بعد من آليات رسمية للرد على الشكاوى، ولكن العملاء يملكون الفرص الكافية للتعبير عن مخاوفهم.
- لم يتم الكشف بوضوح عن معلومات التسعير حتى الآن بما فيه الكفاية للعملاء، والتي تبدو واضحة من خلال الإطار القانوني لمؤسسات القروض الصغيرة وهي منظمات غير حكومية. وفي هكذا سياق، يتم الإعلان عن شروط القرض بشكل عام شفهيًا أمام العملاء من أجل ضمان حد أدنى من الشفافية.

## التغيير الاجتماعي

- تتركز أساسا الخدمات غير المالية التي يوفرها مركز المعلومات والتكنولوجيا في جمعية رجل أعمال الدقهلية، على تطوير اللغة وتكنولوجيا المعلومات ومهارات تطوير الأعمال. وقد تم تعديلها كما يجب لتلبي احتياجات الطلبة وذلك بفضل مناقشات مجموعات التركيز، وملاحظات الطلاب واختبارات توظيف الأموال.
- ومع ذلك، يجب رصد أداء مركز المعلومات والتكنولوجيا بطريقة أكثر رسمية بغية ضمان فعاليتها وجودته والربح الناجم عنه.
- تقدم جمعية رجال الأعمال الخدمات المالية وغير المالية منذ عدة سنوات، ولكن نسبة العملاء الذين يتلقون الخدمات كلها لا تزال محدودة للغاية.

تعليم وصحة وخدمات أساسية	*****
المساواة بين الجنسين وتمكين النساء	*****
مكافحة البطالة	*****
الديمقراطية وحقوق الإنسان	*****
إنهاء الفقر	*****
الاستدامة البيئية	*****

## لمحة مختصرة عن البلد

المؤشرات	مصر	الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
<b>السكان</b>		
سكان المناطق للحضارية (%)	42.6%	55.1%
<b>الصحة</b>		
الأجل المتوقع عند الولادة	71.0	67.8
معدل الوفيات (>5) لكل 1000 ولادة	5□20	38.0
<b>التعليم</b>		
معدل الإلمام بالكتابة والقراءة عند الكبار (%)	71.4%	71.8%
إجمالي نسب الالتحاق بالمدارس الابتدائية والثانوية والجامعات مجتمعة (%)	76.4%	65.9%
<b>النوع الاجتماعي</b>		
عدد المقاعد البرلمانية التي تتبناها النساء	3.7%	6.0%
<b>خطوط الفقر</b>		
عدد السكان تحت الخط الوطني للفقر (%)	19.6%	غير متوافر
عدد السكان الذين يتقاضون أقل من دولارين أميركيين في اليوم (%)	40.5%	غير متوافر
مؤشر جيني	33.2	غير متوافر
<b>مؤشر التنمية البشرية</b>		
الرتبة بين 117 بلداً	0.716	0.713
التقدم 2006-2000	116	غير متوافرة
<b>الاقتصاد (2009)</b>		
النمو الاقتصادي (%)	4.7%	غير متوافر
التضخم (%)	16.2%	غير متوافر

المصدر: تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2008، ومجموعة كوفاس للنمو، وصندوق النقد الدولي للتضخم

## لمحة مختصرة عن جمعية رجال الأعمال لتنمية المجتمع الدقهلية

### خدمات القروض

- ✓ خدمات القروض: 104,175 مستلقاً بدءاً من كانون الأول/ديسمبر 2009
- الإقراض الجمعي (50.7%) والإقراض الفردي (49.3%)
- معدّل المبلغ الذي دفع/قرض: 271 دولاراً أميركياً (11% من نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي)
- متوسط معدّل الفائدة الفعالة: 32.4%
- × خدمات التوفير: 0 موفراً
- × خدمات التأمين للقروض الصغيرة: 0 عميلاً يتمتع بتأمين
- × خدمات تحويل الأموال: 0 مستخدماً

### الخدمات غير المالية

خدمات	تدريب	تعميم الوعي
تطوير الأعمال	✓	✓
التعليم والصحة والصحة والخدمات الأساسية	✓	✓
تمكين النساء	×	×
الديمقراطية وحقوق الإنسان	×	×
البيئة	×	×

وفي عام 2009، قرر مجلس الإدارة أن يخصص 3.7 مليون جنيه مصري (393 ألف دولار أميركي<sup>2</sup>) للأعمال الخيرية ولكن لم ينفق سوى 20% فقط من هذا المبلغ حتى الآن<sup>3</sup>.

وقد أخذت المهمة الاجتماعية في الاعتبار لدى اتخاذ القرارات الرئيسية مثل فتح فرع، وتنويع الزبائن المستهدفين، وتطوير منتجات جديدة، ومؤخراً، لدى تخفيض الأسعار انخفاضاً طفيفاً<sup>4</sup>. ومع ذلك، لم تتخذ هذه القرارات بناء على معلومات تفصيلية عن الأداء الاجتماعي، نظراً لمحدودية رصد الأداء الاجتماعي (يرجى مراجعة القسم التالي). وبطريقة مماثلة، وعلى الرغم من أن التخطيط يشمل المهمة والأهداف الاجتماعية للجمعية، فإنه يفتقر إلى أهداف ومؤشرات أكثر تفصيلاً مع تحديد واضح للتحديات والمعوقات ذات الصلة.

استثمرت جمعية رجل أعمال الدقهلية في تعزيز مهاراتها من حيث إدارة الأداء الاجتماعي والأبحاث بشأن العملاء، وذلك بفضل التدريبات التي قدمتها سنابل وميكروسيف على وجه الخصوص. أما مهام أبحاث السوق فقد تم تنفيذها حتى الآن من قبل مديري العمليات الذين شاركوا فعلياً في الدراسات بشأن العملاء والتي أجرتها جهات مانحة خارجية (مثل الوكالة الأميركية للتنمية الدولية) ولكنهم لا يزالون يصفلون مهاراتهم في هذا المجال. في حين أن العمليات الخاصة بالموارد البشرية (مثل التوظيف والتدريب والتقييم) والاتصالات الداخلية، يضمن بما فيه الكفاية أن الموظفين ملتزمون بالأهداف الاجتماعية. ولا يتضمن نظام المكافأة المبني على أساس المحفظة والمحفظة في خطر، معايير اجتماعية حتى الآن.

#### جمعية رجل أعمال الدقهلية

إدماج المهمة الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية	التوظيف
مازال جارياً	دورات التدريب
مازالت جارياً	التقييم
مازال جارياً	خطط الحوافز
غير ملموسة	

وعموماً، لا تزال مخاطر انحراف المهمة محدودة. ومع ذلك، لا بد من وضع نظم أداء اجتماعي لتضمن أن التحديات المستقبلية (على سبيل المثال ارتفاع المنافسة والتحول المحتمل) لن تؤثر على التزام جمعية رجل أعمال الدقهلية بمهمتها الاجتماعية.

2. يساوي مبلغ 3.7 مليون جنيه 2.5% من الأصول الحالية لجمعية رجال الأعمال لتنمية المجتمع المحلي في دقهلية للأعوام 2002-2009 ناقص الخصوم الحالية.

3. بالإضافة إلى الزكاة، منحت جمعية رجل أعمال الدقهلية 363.803 جنيهات مصرية (أي ما يساوي 67 ألف دولار أميركي) من خلال صدوقها للدعم الاجتماعي من أجل تحسين الظروف الصحية في المجتمع المحلي (مراجعة القسم الذي يتناول التغيير الاجتماعي).

4. وقد دعمت مؤخراً جمعية رجل أعمال الدقهلية، حملة حماية العملاء البسيطة والطيبة والقابلة للتحقق وافية والمؤاتبة.

مراجعة نهاية التقرير من أجل العرض المؤسسي لجمعية رجل أعمال الدقهلية، بالإضافة إلى قطاع تمويل / لمشاريع الصغيرة وأقسام الاقتصاد والاجتماع والبيئة.

## معدّل الأداء الاجتماعي

### معدّل الأداء الاجتماعي

تقييم إدارة الأداء الاجتماعي بدرجة "3"

#### تعريف المهمة الاجتماعية

##### جمعية رجل أعمال الدقهلية

التعريف	لا تزال قائمة
سنة آخر تحديث	2004
النية لإحداث أثر اجتماعي	مفنع

لدى جمعية رجل أعمال الدقهلية نية واضحة لإحداث تأثير اجتماعي، ولكن لم تقم بعد بتصميم كامل مسار تأثيرها. إذ كان يقتصر عملها أصلاً، على توفير الخدمات غير المالية، ليشمل في وقت لاحق، توفير خدمات تمويل المشاريع الصغيرة (الإقراض الفردي) سنة 1997 (عندما وقعت المؤسسة اتفاق تعاون مع الوكالة الأميركية للتنمية الدولية)، ثم الإقراض الجمعي من أجل الوصول الأفراد ذي الدخل الأدنى. وتغطي المهمة الاجتماعية الآن الأوجه الرئيسية للأداء الاجتماعي لجمعية رجل أعمال الدقهلية. إلا أنه لم يتم تحديثها منذ عام 2004، لذا لا بد من الأخذ بعين الاعتبار: 1. التطور المحتمل للتحديات الاجتماعية لمحافظة دقهلية، 2. وخطة جمعية رجل أعمال الدقهلية للتوسع باتجاه محافظات أخرى، 3. والتصور الحالي لدى الأطراف المعنية كافة في جمعية رجل أعمال الدقهلية، وخصوصاً إنه تم في الآونة الأخيرة تجديد مجلس الإدارة. وعلاوة على ذلك، ومع إنه تم تحديد بعض الأهداف الاجتماعية الواسعة، إلا إنها لم تترجم بعد إلى أهداف ومؤشرات اجتماعية ذات الصلة.

#### مأسسة المهمة الاجتماعية

##### جمعية رجل أعمال الدقهلية

المهمة الاجتماعية وصنع القرار	لا يزال جارياً
المهمة الاجتماعية والتخطيط	لا يزال جارياً
الاستثمار في مهارات الأداء الاجتماعي	لا يزال جارياً
مخاطر انحراف المهمة	متدنية

تتشارك الأطراف الرئيسية المعنية في جمعية رجل أعمال الدقهلية الرؤية ذاتها والمهمة نفسها. ويعتمد استمرار تقديم الخدمات غير المالية على المدى الطويل على 1. قدرة جمعية رجل أعمال الدقهلية على تغطية نفقات أنشطة مركز المعلومات والتكنولوجيا (حتى التعادل)، والذي تحقق فقط سنة 2008 حتى الآن، وعلى 2. التخصيص الفعلي للموارد للجمعيات الخيرية وفقاً للنموذج القائم على الزكاة<sup>1</sup>:

1. تشكل الزكاة إحدى أعمدة الإسلام الخمسة وتضمن منح 2.5% من الثروة إلى الفقراء. بالنسبة إلى جمعية رجل أعمال الدقهلية، تساوي الزكاة 2.5% من الفرق بين الأصول الحالية والخصوم الحالية.

اليوم للفرد الواحد في 2005، ما يساوي 5.85 جنيهاً مصرياً (1.04 دولارات أميركية) وفقاً لأسعار 2009، في حين أن الخط الوطني الأعلى للفقر تم تقديره بـ 5.08 جنيهاً مصرية في اليوم للفرد الواحد في 2005، ما يساوي 7.63 جنيهاً مصرياً (1.36 دولاراً أميركياً) وفقاً لأسعار 2009. \* بالنسبة إلى جمعية رجال الأعمال لتنمية المجتمع المحلي في دقهلية، متوسط مدروس للفقراء في مناطق عمل جمعية رجل أعمال الدقهلية.

مؤشرات الوصول	مصر	جمعية رجل أعمال الدقهلية
نساء <sup>2</sup>	48.9%	56.3%
ريفيون <sup>2</sup>	57.4%	72.9%
% عملاء يوفرون ضمانات اجتماعية <sup>3</sup>	47.0%	50.7%
% عملاء يملكون حساباً مصرفياً <sup>4</sup>	10.0%	10.1%

المصدر: 1. خريطة الوكالة الأميركية للتنمية الدولية لتمويل القروض الصغيرة 2008، البيانات منذ ديسمبر/كانون الأول 2007؛ 2. لمصر، تعداد السكان كاب ماس 2006، وفقاً لتصنيف الجمعية من أجل أعداد السكان؛ 3. تخمين نسبة عملاء القروض الجمعية؛ 4. المسح الوطني لأثر تمويل القروض الصغيرة في مصر (2008) على 2,470 عميلاً في هذا القطاع وتقرير تقويم العملاء الذي تصدره مؤسسة مساعدة المجتمع الدولي (فينكا) يوليو/تموز 2007 يتناول 436 عميلاً لجمعية رجل أعمال الدقهلية.

لم تضع بعد جمعية رجل أعمال الدقهلية آليات استهداف لضمان وصولها إلى السكان الفقراء بشكل خاص أو إلى السكان المقصيين في محافظة دقهلية. ومع ذلك، فإن انخفاض معدل انتشار خدمات القروض الصغيرة في مصر، بالإضافة إلى أن خصائص عملاء الجمعية وتقديم الخدمات فيها، تساهم بشكل كبير في زيادة احتمال وصول الجمعية إلى السكان الذين تم إقصاؤهم عن الخدمات المالية.

في الواقع، تخدم بعد جمعية رجل أعمال الدقهلية عملاء يتواجدون في محافظة الدقهلية، حيث يعاني جزء من السكان من حرمان كبير في الوصول إلى الخدمات المالية الرسمية.

- تعمل الجمعية إلى جانب 19 مؤسسة تمويل القروض الصغيرة وناشطة في الدقهلية (ما يعادل متوسط عدد مؤسسات تمويل القروض الصغيرة في محافظات أخرى)، وما زال معدل انتشار خدمات تمويل القروض الصغيرة منخفضاً إذ بلغ 8.7% (من الأسر) اعتباراً من ديسمبر/كانون الأول 2007، وهو أعلى قليلاً من المعدل الوطني البالغ 7.7%<sup>5</sup>.
- واستناداً إلى دراسة أجريت في يوليو/تموز 2007 وتناولت عملاء جمعية رجل أعمال الدقهلية، تبين أن 10% منهم يملكون حساب توفير رسمياً، وهو مشابه للمعايير الحالية لعملاء تمويل القروض الصغيرة في مصر.

أما من ناحية الاستهداف الجغرافي، فلم تتوسع جمعية رجل أعمال الدقهلية في أولوياتها لتشمل أفقر منطقة في المحافظة. إلا إن الجمعية تغطي الآن معظم المناطق، إذ يتواجد 72.9% من زبائنها في المناطق الريفية وشبه الحضرية. ومع ذلك، فإن متوسط معدل الفقر في المناطق التي تعمل فيها الجمعية (46.7%) أقل قليلاً من المعدل في محافظة دقهلية (48.8%<sup>6</sup>). ومن ناحية أخرى، ونظراً

5. لمزيد من التفاصيل، مراجعة قطاع تمويل القروض الصغيرة.  
6. تعداد السكان كاب ماس 2006 CAPMAS

## رصد الأداء الاجتماعي

### جمعية رجل أعمال الدقهلية

مؤشرات الأداء الاجتماعي	وجود
ما زال جارياً	ذات الصلة
ما زال جارياً	تعقب
أولي	مدى التعويل
ما زال جارياً	

لم تقم بعد جمعية رجل أعمال الدقهلية بتصميم مجموعة من مؤشرات الأداء الاجتماعي ليتم رصدها. إلا إن نظام المعلومات لديها، والدراسات الاستقصائية توفر بعض البيانات التي يمكن استخدامها لرصد الأداء الاجتماعي.

- فقد تم رصد نسبة النساء بسهولة من خلال حصة مجموعة من العملاء ضمن مجموع الزبائن؛
- تم رصد معدل الخروج من خلال أداة سيب (وهي أداة لقياس أداء مؤسسات تمويل الثروض الصغيرة)، ولكن ليس على مستوى تفصيلي (وفقاً لكل فرع ولكل مسؤول قروض على سبيل المثال)؛
- استخدمت حسابات معدلات الفقر لاستهداف ذوي الدخل المحدود، ولكنها لا تزال تحتاج إلى إعادة تدقيق، ولا سيما إذا رغبت جمعية رجل أعمال الدقهلية في تقديم تقرير عن هذه الحسابات لشركائها الدوليين؛
- كانت دراسات العملاء مفيدة لدى التكيف مع الخدمات، إلا إنها تشير أيضاً في معظمها (عينة محدودة) وإن لم يتم استخدامها بعد، لتصميم مؤشرات رضى العملاء.

بدأت جمعية رجل أعمال الدقهلية بالتكيف مع نظامها المعلوماتي الإداري الجديد (دلثا، سيتم الإفصاح عنه قريباً) لالتقاط المزيد من المؤشرات على مستوى العملاء، ولا سيما من أجل التعقب بصورة أفضل مدى الاحتفاظ بالعميل والتخصيص لاستخدام أدوات مثل مؤشر الخروج من الفقر، وفي هذا الصدد، يجب على تدقيق الحسابات الداخلي توسيع نطاق مراجعته مؤشرات الأداء الاجتماعي وتعزيز التحقق من حماية العميل.

## الإدماج المالي

يتم تقييم الإدماج المالي بدرجة "3-".

### التوسع للوصول إلى من لا تطاله هذه الخدمة

السياق	مصر	دقهلية
دخول خدمات القروض الصغيرة (ديسمبر/كانون الأول 2007) <sup>1</sup>	~7.7%	~8.7%
% الأسر المعيشية	~6.7%	~6.3%
% الراشدين تحت خط الفقر الوطني		

فقر السكان	مصر	المناطق التي تعمل فيها الجمعية
% خط الفقر الوطني <sup>2</sup>	19.6%	غير متوافر
>% الخط الأعلى الوطني للفقر <sup>2</sup>	40.5%	46.7%*

المصدر: 1. خريطة الوكالة الأميركية للتنمية الدولية لتمويل القروض الصغيرة 2008؛ تعداد السكان كاب ماس 2006. 2. من أجل أعداد السكان، مراجعة [www.dakahlia.org](http://www.dakahlia.org) من أجل الأرقام المتعلقة بالفقر، وتحديث البنك الدولي 2007، إذ إنه تم تقييم الخط الوطني للفقر بـ 3.90 جنيهاً مصرياً في

عدلت جمعية رجل أعمال الدقهلية خدماتها الإقراضية بطريقة مرضية لتلبية احتياجات العملاء وذلك بفضل الدراسات الاستقصائية والتعليقات غير الرسمية من العمليات. المؤسسة نفذت بالفعل بعض التغييرات مثل زيادة في مدة القروض (تمديدها إلى 36 شهراً) والمبالغ (لتصل إلى 10 آلاف دولار أمريكي). ونتيجة لذلك، استطاعت الجمعية أن تغلب على منافسيها مع متوسط مدة تبلغ 18 شهراً للقروض الفردية و 6 أشهر لقروض المجموعات. وتبدو مبالغ القرض مرضية إذ تتراوح معظم القروض الفردية بين 300 و1,200 دولار. وتتوي الجمعية معالجة طلبات أخرى عبر عنها عملاء المجموعات (على سبيل المثال حجم المجموعات، وتواتر التسديد) وذلك ما إن يتم الإعلان عن نظم المعلومات الإدارية الجديدة. ويستطيع مسؤولو القروض المتخصصون بالمنهجيات وتم تقييمهم وفقاً لأهداف معقولة للمحافظة، أن يؤمنوا لكل عميل الحصول على قرض يتكيف مع احتياجاته.

أحدثت جمعية رجل أعمال الدقهلية تخفيضاً طفيفاً في نطاق خدمات الإقراض في عام 2007 عندما توقفت عن تقديم قرضي "المستهلك" و"العودة إلى المدرسة". إذ اعتبرت الجمعية بالفعل، أن منتج القرضين، كونهما غير مدرين للدخل، قد يعتبر متناقضين مع مبادئ الشريعة الإسلامية.

ولا تستطيع الجمعية لتقيدها بالتشريعات أن تقدم مباشرة خدمات مالية أخرى. وهي تأمل إنشاء شراكات مع غيرها من مقدمي الخدمات المالية، ولا سيما الهيئة القومية للبريد لحسابات الادخار ولشركات التأمين.

تلقت جمعية رجل أعمال الدقهلية ردود فعل إيجابية غير رسمية من عملائها، ولكنها لا تملك أي مؤشر رسمي لقياس رضى المتعاملين معها (المخطط لهم لعام 2010). وقد استخدمت المؤسسة استطلاعات الخروج لتحسين خدماتها، ولكن فقط بطريقة عرضية (في 2007 و2008؛ والمخططة لعام 2010). إلا أن معدلات الاحتفاظ بالعملاء قد يتم استخدامها بدلاً من الاستطلاعات لقياس رضى العملاء. ووفقاً لمعادلة شراينر، توقف معدل احتفاظ بالعملاء 78.6% في عام 2009، قريباً من المستويات المسجلة في السنوات السابقة، ما يدل على أداء مستقر بالنسبة إلى الاحتفاظ بالعميل.

### ثمن الخدمات

مع معدل فائدة فعالة تساوي 32.4%، تبقى الكلفة المالية التي تتحملها جمعية رجل أعمال الدقهلية معقولة. إذ إن تسعير الجمعية يبقى في الواقع ضمن ممارسات السوق لكل من منتجات القرضين. ومع معدل فائدة فعالة تساوي 48.2% و 29.0% للقروض الجمعية والقروض الفردية على التوالي، يبدو تسعير المنتجات لدى الجمعية قابلاً للمقارنة لمنتجات المنافسين<sup>8</sup> الذين يعرضون منتجات قروض مماثلة ("التضامن" التي تركز على الإقراض الجمعي، و"أبا" على

لارتفاع معدل انتشار الفقر في المناطق الريفية في مصر، فإن المعدل أعلى من المعدل الوطني البالغ 40.5%.

تخطط جمعية رجل أعمال الدقهلية لصقل آليات استهدافها الفردية الحالية كونها لا تتيح بعد تقييماً دقيقاً لمستوى فقر العملاء. وقد كان تخمين مستوى الدخل الشهرية للأسرة المعيشية أثناء طلب القرض، مفيداً في تحديد المصادر الرئيسية لدخل العملاء، ولكنها لا تزال دون المستوى الأمثل لقياس مستوى فقرهم<sup>7</sup> بدقة، وحتى الآن نادراً ما استخدمت للتمييز بين مقدمي الطلبات. وتخطط الجمعية لاستخدام مؤشر الخروج من الفقر التي تستعمله مؤسسة غرامين، والتي ستسمح للمؤسسة بمقارنة مستوى فقر عملائها بخط الفقر الوطني الأعلى. صحيح أن النساء يشكلن 56.3% من عملاء جمعية رجل أعمال الدقهلية، بيد أن الجمعية المجموعات المهمشة الرئيسية في مصر. وعلاوة على ذلك، يستفيد 51.0% من عملائها من القروض الجماعية والتي تتميز بخصائص (مثل ضمان المجموعة، والكميات المحدودة) أكثر جاذبية بالنسبة إلى الأشخاص ذوي الدخل المنخفض.

جمعية رجال الأعمال	مصر	دقهلية
الوصول إلى الأسر المعيشية	0.23%	2.91%

حققت جمعية رجل أعمال الدقهلية مع بلوغ عدد عملائها 104,175 عميلاً اعتباراً من ديسمبر/كانون الأول 2009، وتغطيتها 23.0% و 2.91% من السكان البالغين في مصر والدقهلية على التوالي، اتساعاً مرضياً في التغطية. ومن المتوقع أن تبقى هذه المؤسسة المؤسسة الرائدة في الدقهلية وواحدة من المؤسسات المهمة لتمويل القروض الصغيرة في مصر.

### تعديل الخدمات

جمعية رجل أعمال الدقهلية	2008	2009
أبحاث عن العملاء متعلقة بـ		
تطوير منتج جديد	قيد التقدم	مقنع
رضى العملاء	أولي	أولي
أسباب خروج العملاء	قيد التقدم	قيد التقدم
تواتر الأبحاث عن العملاء	سنوياً	سنوياً
معدل المبلغ الذي تم إنفاقه (بالدولار الأميركي)	241	264
% الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد	11.1%	10.9%
% العملاء الذي تتجاوز مدة قرضهم 12 شهراً	24.8%	29.9%
% الدائنين الجمعيين الذي أصبحت قروضهم قروضاً فردية	0.8%	2.3%
معدل الاحتفاظ (شراينر)	79.8%	78.6%

ملاحظة: في حال وفاة العميل، تلغي الجمعية القرض.

7. في دراسات تقييم الفقر، يفضل الاستهلاك عادة عن الدخل لقياس مستوى الفقر في الأسر المعيشية. فالدخل قد يكون تم تقيده، كما قد لا يتم الكشف عن جميع مصادر الدخل (مثل التحويلات المالية من الخارج، والأششطة غير القانونية) أو لا يتم تحديدها (لانتاج الغذاء الزراعي المنزلي).

8. على الرسم البياني، يستخدم عائد المحفظة بدلاً من معدل الفائدة الفعالة. وعائد محفظة الجمعية قريب جداً معدل الفائدة الفعالة لديه -مراجعة تقييم جراف

تجري جمعية رجل أعمال الدقهلية تحليلاً مرصياً لقدرة عملائها على السداد، وإن كانت ما تزال تحتاج إلى توحيدة للحؤول بصورة أفضل دون الإفراط في المديونية. وفي الواقع، لا يتم إضفاء الطابع الرسمي بصورة منتظمة على جميع تحليلات بيانات الدخل لجميع القروض الفردية، إذ إن الجمعية لم تحدد رسمياً الحد الأدنى للدخل المتاح للعملاء، وترك ذلك لتقدير كل مسؤول قروض. ونتيجة لذلك، قد تغطي بعض الأقساط ما يصل إلى 50.0% من الدخل المتاح للعميل (أكثر من الـ 33.0% المتعارف عليها)، وبخصوصاً للقروض الجمعية والعملاء الذين يكررون الاقتراض. إلا إن ذلك أقل صحة بالنسبة إلى القروض الفردية التي تتجاوز مبلغ 8,000 جنيه (1,428 دولاراً أميركياً) والتي تتطلب الجمعية أيضاً من أجلها تبرة قانونية تشهد أن العميل لا يملك غيرها من السندات التعهدية العالقة. إلا إنه سيتم تحدي هذه النظم بطريقة متزايدة من قبل المنافسة المتنامية، وذلك في حال لم تستطع مؤسسات تمويل القروض الصغيرة استعمال معلومات مكاتب القروض في المستقبل القريب<sup>11</sup>.

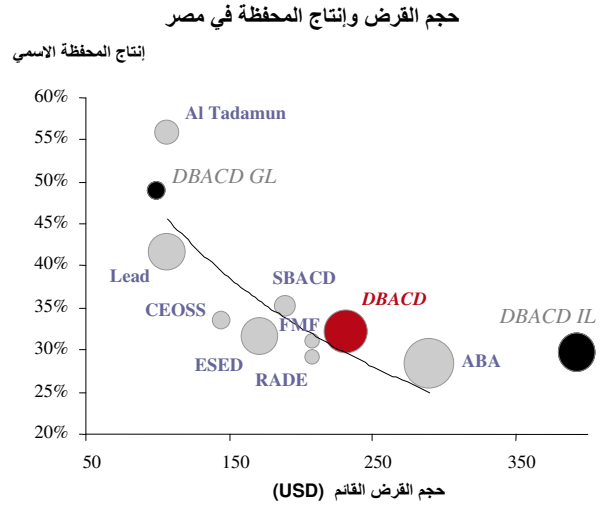
### شفافية الخدمات

السياق	
71.4%	% معدل الإلمام بالكتابة والقراءة عند الكبار
85.4%	% العملاء الذين يستطيعون القراءة والكتابة**
48.0%	% رب الأسرة يستطيع القراءة والكتابة عند العملاء**
ملاحظة: * UNDP 2008 ** تقرير تقييم العميلة من قبل FINCA للجمعية رجل الأعمال في يوليو 2007	
جمعية رجل أعمال الدقهلية	
الإفصاح عن معدل الفائدة الفعال للعملاء	كلا
طريقة حساب معدل الفائدة	الطريقة الثابتة
رسوم صرف مقدما	كلا***
ملاحظة: *** باستثناء قروض صيانة المركبات (3,5% من الزائرين)	

لا توفر الجمعية أي خطط رسمية للتأمين، إلا إنها قد تعيد جدولة أو تعيد تمويل القروض في حال حدوث كارثة طبيعية أو في حال إصابة العميل بإعاقة<sup>12</sup>. وفي الحالات القصوى، مثل وفاة العميل، تلغي الجمعية القرض فقط في حال لا تستطيع الأسرة أو المجموعة لا يمكن تسديدها.

لم يتم الكشف بعد عن معلومات التسعير بوضوح كافٍ للعملاء. ويفسر هذا بشكل خاص بالإطار القانوني غير المناسب للمنظمات غير الحكومية التي تمويل القروض الصغيرة: يتضمن القانون المدني المصري في الحقيقة سقفاً لمعدل الفائدة يساوي 7.0% للمعاملات المدنية والتجارية، باستثناء المصارف. صحيح أن المنظمين تفاوضوا حتى الآن عن ارتفاع معدلات أعلى تتقاضاها مؤسسات تمويل القروض الصغيرة، إلا إنه ما زال غير واضح كيف يمكن لمؤسسات تمويل القروض الصغيرة أن تحصل على حكم مناسب صادر عن المحاكم في حال لجأت إلى الإجراءات القانونية. وبغية الحد من المخاطر القانونية، لا تعلن جمعية رجل أعمال الدقهلية عن معلومات متعلقة بالفوائد (النسب والمبالغ) والعمولات على عقودها وجدول سداد القرض. وتامماً كما هو

الإفراض الفردي و"ليد" التي تقدم كلاهما - الرجاء مراجعة الرسم البياني). إضافة إلى ذلك، ينخفض معدل الفائدة الفعالة للجمعية إلى 22.1% عند احتساب التضخم.



ملاحظة: حجم الدوائر نسبي مقارنة بحجم محفظة القروض غير المسددة. وقد أضيفت دائرتان للجمعية لتوضيح الفرق بين القروض الفردية (IL) ومجموعة القروض (GL). المصدر: Mix Market و Planet Rating اعتباراً من ديسمبر/ كانون الأول 2008

إن تكاليف معاملات خدمات العملاء الجمعية معتدلة. وتشير المؤسسة إلى قرب الخدمات المقدمة لعملاء المجموعات كون المعاملات المالية تتم بجوار منازلهم. وبالإضافة إلى ذلك، ولمساعدة العملاء في توفير الوقت، لا تتطلب جمعية رجل أعمال الدقهلية من جميع أعضاء المجموعة الحضور من أجل تسديد الدفعة الأسبوعية<sup>9</sup>. أما العملاء الأفراد فتلتزم السداد للفرع، ولكن شهرياً فقط، أو من خلال المصارف الشريكة عندما يكون ذلك أكثر ملاءمة للـ 2.5% منهم. إضافة إلى ذلك، بذلت الجمعية جهوداً كبيرة لخفض التكاليف الإدارية التي يتحملها العملاء من خلال مساعدتهم في الحصول على بطاقة الهوية الوطنية أو تسجيل أعمالهم. إلا إن هناك أقلية من العملاء التي يجب أن تخضع لمتطلبات إدارية أعلى<sup>10</sup>. من ناحية أخرى، تظهر الجمعية سرعة متوسطة في صرف القروض الفردية إذ تصرف فقط مرتين في الشهر.

### حماية العملاء والتمويل الأخلاقي

تقيم حماية العملاء والتمويل الأخلاقي بدرجة "3-".

### الوقاية من فرط المديونية

2009	جمعية رجل أعمال الدقهلية
0%	% قروض تم التحقق منها بواسطة مكتب للقروض
0%	% قروض تم التحقق منها بواسطة دائنين آخرين
غير متوافر	قسط القرض / الدخل المتاح
0%	% المقترضين الذين يملكون تأميناً لتغطية القروض لمدى الحياة
0%	% المقترضين الذين يحملون خطر العملات الخارجية

9. من ناحية أخرى، يزور مسؤولو القروض العملاء مراراً أثناء المتابعة

10. في نهاية عام 2009، كان على 3.2% من العملاء تقديم البطاقة الضريبية والسجل التجاري، وقدم 7.2% شهادة عدم إفلاس و0.5% حساباً مصرفياً.

11. الرجاء مراجعة قسم قطاع تمويل القروض الصغيرة

12. عطلت القروض المعاد جدولتها 0.04% من المحفظة بدءاً من ديسمبر/كانون الأول 2009

للفائدة يبلغ 47.2%، إلا إن القروض الفردية ما تزال أكثر ربحية من القروض الجماعية نظراً لكون حجمها أكبر ويتطلب وساطة بتكلفة أقل. هناك أقلية من النساء تتمكن من الحصول على القروض الفردية عندما تكون قادرة على توفير الضمانات المطلوبة. وأخيراً، لا يضطر العملاء لدفع رسوم أو عمولة (لا يكشف عنها خلال توقيع العقد) لدى استخدام خدمات المصارف الشريكة للجمعية لتسديد القرض.

## ممارسات الجمع المناسبة

جمعية رجل أعمال الدقهلية	
في التطور	إجراءات الجمع المناسبة
في التطور	وشملت رسمياً في نطاق التدقيق الداخلي

لم تضع الجمعية بعد نظاماً مثلي لتخفيف مخاطر ممارسات الجمع غير المناسبة، والتي قد تتطور في حال زيادة خطر الائتمان في المستقبل. صحيح أنه تم صوغ إجراءات الاسترداد رسمياً، إلا إنها لا تزال تفتقر إلى إرشادات تفصيلية (على سبيل المثال تعريف إجراءات الاسترداد غير المقبولة). ومع ذلك، تتم إدارة الجنوح لصالح التنازلات: تبدأ بزيارة العميل، تليها رسالة تحذير إذا لزم الأمر، وتنتهي بدعوى قانونية. وفي هذه الحالة، يتم اتخاذ خطوات قانونية مهنيًا وفقاً لشروط تحددها المحاكم<sup>14</sup>.

وقد تم تصميم نظام الحوافز لمسؤولي القروض استناداً إلى أهداف واقعية ونوعية للمحفظة. ولا يشجع النظام الموظفين الميدانيين بزيادة نوعية محفظتهم حتى الحدود القصوى مهما تكن التكاليف (على سبيل المثال ممارسات جمع الممارسات غير المناسب) وذلك بتضمينه سقفاً معقولة للحوافز الأقصى (على سبيل المثال المحفظة في خطر >1.5%). بالإضافة إلى ذلك، يؤمن المشرفون في الفرع ورؤساء الدوائر (على سبيل المثال الدائرة القانونية القانونية ودائرة التدقيق الداخلي) متابعة المناسبة.

## السلوك الأخلاقي للموظفين

جمعية رجل أعمال الدقهلية	
نعم	توقيع مدونة السلوك من قبل موظفي الميدان
في التطور	التدريب على مدونة قواعد السلوك
أولي*	نظام المكافأة المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي
نعم	السياسات المتبعة تعالج الغش والفساد

ملاحظة: \* لا يشمل نظام المكافأة المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي ولكنه قد يتم اتخاذ عقوبات

تشجع الثقافة التنظيمية لجمعية رجل أعمال الدقهلية بقوة السلوك الأخلاقي داخل المنظمة من خلال سياسات الموارد البشرية الجيدة التي تنتهجها والإشراف الدؤوب. وقد أطلقت دائرة الموارد البشرية مؤخراً كتيباً جديداً للموظفين يحدد القواعد الأساسية للعلاقات بزملاء العمل والعملاء. وقد تسلّم الكتيب جميع الموظفين ووقعوه. لإضافة إلى ذلك، يتعين على الموظفين ارتداء شارتهم أثناء الخدمة حتى يتمكن العملاء من التعرف إليهم.

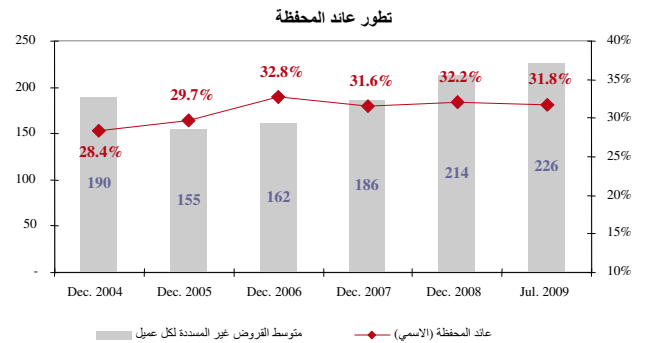
حال مؤسسات تمويل القروض الصغيرة، تفصح الجمعية فقط عن أسعار الفائدة الإسمية وتحتسب هذه الفائدة على أساس ثابت. لذا يجب بذل الجهود على مستوى القطاع ككل لتعزيز الشفافية المتعلقة بكلفة القرض.

وبغية ضمان حد أدنى من الشفافية لعملائها، يتم الإفصاح بشكل عام عن ظروف القرض (المبلغ، والمدة، وومعدّل الفوائد، ومبلغ القسط) شفهيًا أمام العملاء وذلك قبل دفع القرض وعند توقيع العقد. ولدى التسديد، يتم تسليم الإيصالات للعملاء كما يتم إما استعادة السندات التعهدية من قبل العملاء أو إتلافها بعد مرور ستة اشهر في حال لم يطالبوا بها.

## التسعير المسؤول

السياق	2008	2009
تصخم	16.2%	8.5%
<b>جمعية رجل أعمال الدقهلية</b>		
معدل الفائدة الفعال	32.2%	32.4%
العائد على محفظة القروض (الاسمي)	32.2%	31.8%
معدل المصاريف التشغيلية	10.9%	10.2%
معدل المصاريف المالية	5.6%	7.3%
معدل مخصص فقدان القرض	1.0%	1.1%
العائد على الأصول (ROA)	12.9%	12.6%

صحيح أن أسعار الفائدة بقيت من دون تغيير على مر السنين<sup>13</sup> على الرغم من زيادة في متوسط حجم القرض، مارست جمعية رجل أعمال الدقهلية تسعيراً مسؤولاً. وقد نجحت بالفعل في تحسين بنية تكلفتها، ما أدى إلى ارتفاع الأرباح التي تم إما استخدمت لنمو محفظة القروض، أو - على نطاق محدود - لتمويل المشاريع الاجتماعية. لكن على الرغم من أن الجمعية احتاجت لاستخدام الأرباح المحتجزة للنمو محفظة قروضها في سياق وصول طويل الأمد إلى التمويل التجاري، إلا إنها لم تصمم بعد سياسة رسمية تحول دون الإفراط في جني الأرباح.



وقد صممت الجمعية تسعيرها وفقاً لمنتجات القرض ولتكاليفها. أما القروض الفردية (IL)، فمنحت في معظمها إلى الرجال بمعدّل مفرط للفائدة يساوي 34.2% في حين أن القروض الجماعية (GL) منحت للنساء فقط و بمعدّل مفرط

13. انخفضت أسعار الفائدة من 16% إلى 15% فقط للقروض التي تفوق 40,000 جنيه مصري، وزعت على 17 عميلاً بدءاً من ديسمبر/كانون الأول 2007.

14. يدفع العملاء رسوم المحاكم عادة (نحو 200 جنيهاً مصرياً، أي 37 دولاراً أميركياً).

## التمويل الأخلاقي

السياق	
كلا	قانون وطني لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب للتمويل الأصغر
جمعية رجل أعمال الدقهلية	
مؤسسة التمويل الأصغر لديها أنظمة ل	لمعرفة عملائه
في التطور	لمعرفته موظفيها وأعضاء مجلس الإدارة
في التطور	لمعرفته ممولياها
أولي	لتعقب المعاملات المشبوهة
غير متوافر	ملاحظة: * لا تقوم الجمعية بأي نشاط معرض للخطر تبييض الأموال (كالودائع والحوالات)

وقد وضعت جمعية رجل أعمال الدقهلية نظاماً مناسباً مناسبة مرضية لتجنب المشاركة في تمويل غير أخلاقي.

- تتخذ الجمعية إجراءات الحذر الكافية من العملاء. إذ إنها تتطلب نسخاً من بطاقات الهوية ومعلومات إضافية تتعلق بنشاطهم، كما ترصد استخدام القرض. على الرغم من أن جزءاً من القرض قد يستخدم للاستهلاك، إلا إنه سيتم الكشف عن سيكون الكشف عن الاستخدام غير المشروع من خلال زيارات المتابعة المتكررة لمسؤولي القروض ودائرة التدقيق الداخلي. ومع ذلك، لم تصمم بعد الجمعية قائمة الأنشطة التي لا تمولها بسبب أثرها السلبي الاجتماعي أو البيئي.
- أما مصدر تمويل الجمعية فهو مصارف ومستثمرون معروفون. ومع ذلك، لم تضع الجمعية بعد آليات داخلية لرصد مصادر تمويلها<sup>15</sup>.
- وتتثبت الجمعية من أن المبالغ المخصصة للأعمال الخيرية (يرجى الرجوع إلى التغيير الاجتماعي) تستخدم لهذا الغرض.
- ويتم التحقق من سجلات الموظفين الجنائية عند تعيينهم. إلا أن الأمر لا ينطبق على أعضاء الجمعية العامة للجمعية، والذين يتمتعون بسمعة جيدة في دقهلية.
- نظراً لطبيعة المعاملات المالية لجمعية رجل أعمال الدقهلية، لا يحتاج نظام المعلومات الإدارية لديها حالياً للتكيف من أجل تعقب المعاملات المشبوهة (مثل التحويلات المالية، وعمليات الصرف الأجنبي أو الودائع) والتي قد ترتبط متعلقة بتبييض الأموال.

## سياسة الموارد البشرية

تقيم حماية العملاء والتمويل الأخلاقي بدرجة "3+".

بفضل الإدارة المهنية للموارد البشرية، يستفيد جميع الموظفين من الممارسات العادلة والمنصفة للموارد البشرية من ناحية التوظيف، والأجر (سلم رسمي للرواتب)، والتدريب، والترقية (المسارات المهنية) والتقييمات. ويستفيد كبار مدراء الفروع م فرص أكبر في التدريب الخارجي، مقارنة بمسؤولي القروض والموظفين الإداريين (راجع الجدول) ، لأن

وقد تم التبليغ أحياناً عن بعض انتهاكات للسياسة من قبل المشرفين ودائرة التدقيق الداخلي واتخذت العقوبات المناسبة عند الحاجة. وتخفف الأجواء الودية والشفافة في الجمعية يخفف من عدم وجود سياسة مخبرين.

## آليات لرد الشكاوى

جمعية رجل أعمال الدقهلية	2008	2009
آلية رسمية لمعالجة الشكاوى	كلا	كلا
% عملاء زار من قبل موظفي غير العمليات	24.5%	21.8%

يملك العملاء فرصاً كافية للتعبير عن مخاوفهم: قد تكون لديهم إمكانية الوصول إلى أكثر من موظف واحد وذلك بفضل إشراف ميداني كافٍ، وتوزيع المهام لدى إدارة العملاء (المشرفون على مسؤولي القروض ومسؤولو القروض، وجامعو المبالغ النقدية). وبالإضافة إلى ذلك، زار موظفون غير ميدانيين 9.21% منهم في عام 2009 (من قبل التدقيق الداخلي وفرق دراسة العملاء). على الرغم من أن التدقيق الداخلي يتثبت من قضايا مرتبطة بحماية العملاء، فإن الجمعية ما والتي تفتقر إلى معرفة تفصيلية عن مبادئ حماية العميل كلها.

ومع ذلك، لم يتم بعد وضع آليات رسمية لرد الشكاوى. ويذكر رقم هاتف على وثائق العميل ولكن لا يشار إليه كونه خطأً ساخناً. في حال وجود شكاوى لدى العملاء، اتخذت جمعية رجل أعمال الدقهلية الخطوات المناسبة للتحقيق من خلال دوائرها الميدانية والقانونية، واتخذت عقوبات.

## خصوصية بيانات العملاء

### جمعية رجل أعمال الدقهلية

سياسة المؤسسة لحماية خصوصية بيانات العملاء	مقنعة
اتفاقيات رسمية مع العملاء قبل تبادل البيانات خاصة في	في
مع أطراف ثالثة	التطور

وضعت جمعية رجل أعمال الدقهلية النظم المناسبة لضمان خصوصية بيانات العميل. ويتم تدريب الموظفين بعدم الكشف عن معلومات العميل إلى أي طرف ثالث ويتعهدون بالالتزام بذلك عند التوقيع على الكتيب. في حال يجب على الجمعية تبادل المعلومات مع مؤسسات تمويل القروض الصغيرة الأخرى للحوول دون أن يقع العميل في مديونية مفرطة، يتضمن عقد القرض عندها بنداً ينص على أن المؤسسة قد تشارك معلومات العميل مع طرف ثالث.

يوفر نظام المعلومات الإدارية الذي تستخدمه الجمعية أمناً كافياً لحماية البيانات. يبقى الوصول إلى وثائق العميل محدوداً (غرف و/ أو خزائن مقفولة) وتخزن الوثائق الاحتياطية بأمان. يتم تأمين انتقال بأمان بفضل بنية تحتية مناسبة (مثل الشبكات الخاصة الافتراضية وجدران الحماية، وغيرها).

15. إلا إن وزارة التضامن الاجتماعي تؤمن تصريحاً أميناً لجميع مبالغ التمويل الجديدة



وبرنامج إكسل. وقد يتم توفير التدريب المتخصص وفقاً لاهتمام الموظف (مثل تكنولوجيا المعلومات واللغة الإنجليزية). والدورات التدريبية متاحة للجميع إلا إن الجمعية تغطيها جزئياً فقط، وقد استعملت بشكل رئيسي من قبل كبار الموظفين الإداريين.

### ظروف العمل

2009	2008	جمعية رجل أعمال الدقهلية
2.2	0.2	دوران الموظفين (جميع الموظفين)
غير متوافر	غير متوافر	نسبة حوادث سير من قبل موظف قروض

ينعم موظفي جمعية رجل أعمال الدقهلية عموماً بظروف عمل مناسبة. إذ تؤمن الإجراءات أماناً كافياً للموظفين الذين يتداولون النقود إذ إنهم يتمتعون بتأمين كامل في حال تم إثبات تعرضهم للسرقة. يفيد كتيب الموظفين بقواعد صحية أساسية وأخرى تتعلق بالسلامة، إلا إن الإجراءات ذات الصلة ما زالت تحتاج إلى مزيد من التطوير.

ومع ذلك، فإن الموظفين في جمعية رجل أعمال الدقهلية يعملون وفقاً لعقود محدودة المدة (ثلاث سنوات كحد أقصى، قابلة للتجديد). وقد اختارت الجمعية ونظراً لصعوبة صرف الموظفين بموجب عقد دائم (حتى عندما يكون أداؤهم دون المستوى) في المنظمات غير الحكومية، إبرام عقود محدودة الأجل تتراوح بين سنة إلى ثلاث سنوات. وقد تم تجديد معظم العقود تدريجياً لتأمين عقود لمدة ثلاث سنوات للموظفين الذين كان أداؤهم جيداً.

على الرغم من غياب ممثل رسمي للموظفين، وضعت جمعية رجل أعمال الدقهلية بعض النظم تأخذ في الاعتبار هموم الموظفين. وفي 2007، قدم الموظفون ملاحظاتهم على الرزمة الطبية من خلال مسح رسمي، ما أدى إلى تعديلات للسماح بسداد أسرع للنفقات الطبية. بالإضافة إلى ذلك، تساهم سياسة الباب المفتوح وقرب مدير العمليات من الموظفين الميدانيين مساهمة كبيرة في الأخذ بعين الاعتبار لهموم الموظفين.

### التغيير الاجتماعي

يتم تقييم التغيير الاجتماعي بـ "\*\*\*\*"

وفقاً لجدول التصنيف الاجتماعي بشركة بلانيت راتينغ، يتم تصنيف مجال "التغيير الاجتماعي" وفقاً لمحور اهتمام مؤسسة تمويل القروض الصغيرة، وذلك من بين العوامل الفرعية ذات الصلة. وتركز جمعية رجل أعمال الدقهلية لدى قيامها بأنشطتها على عامل الهدف الاجتماعي "التعليم والصحة والخدمات الأساسية".

### إدارة الخدمات غير المالية

تماشياً مع مهمة جمعية رجل أعمال الدقهلية، تم تطوير الخدمات غير المالية على مر السنين، وذلك بهدف تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية للأفراد في الدقهلية. وتركز هذه الخدمات أساساً على تطوير اللغة وتكنولوجيا المعلومات

هؤلاء يستفيدون من دورات تدريبية داخلية كافية للقيام بواجباتهم. إضافة إلى ذلك، توفر الجمعية لجميع موظفيها تأميناً طبيّاً وتأميناً على الحياة بكلفة معقولة<sup>16</sup>.

### حقوق متساوية

2009	2008	جمعية رجل أعمال الدقهلية
45.3%	46.3%	% من النساء بين الموظفين الفنيين
25.0%	25.0%	% من النساء في الإدارة
0.0%	0.0%	% من الموظفين ذوي الإعاقة*
8.2%	22.6%	% من الموظفين الذين حصلوا على < 2 أيام تدريب خارجي
0.3	1.1	# أيام التدريب الخارجي للموظف الواحد
5.8	13.3	فريق الإدارة (الإدارة العليا)
13.0	5.1	إدارة الفروع
0.0	0.8	موظف قروض
0.1	0.8	الموظفين الإداريين

ملاحظة: \* يشجع قانون العمل في مصر على توظيف المعاقين بنسبة 5% من مجموع العاملين

بذلت جمعية رجل أعمال الدقهلية جهوداً ترمي إلى تشجيع المساواة بين الجنسين ضمن موظفيها (45.3% من الموظفين هن نساء). إلا إن تبوء النساء لمناصب إدارية ما زال محدوداً، إذ إن 25.0% و 0.0% يتبوأن مناصب إدارية عليا وفي الفروع على التوالي. ومن أجل إتاحة ترقية كل مسؤولات القروض (أي جميع مسؤولات القروض الجمعية) ليتبوأن مناصب إدارية في الفرع، قررت الجمعية مؤخراً توظيف ممسؤولات قروض جمعية يتمتعن بخلفية أكاديمية أشد متانة.

### سياسة التعويض

2009	2008	جمعية رجل أعمال الدقهلية
2.2	0.2	زيادة راتب سنوي / تضخم
1.0	0.1	زيادة راتب موظف القروض سنوي / تضخم
2.1%	2.5%	نفقات التأمين الصحي / نفقات الموظفين

إن سياسة التعويض التي تتبناها جمعية رجل أعمال الدقهلية جذابة مقارنة بمعظم منافسيها. يتلقى الموظفون رواتب مناسبة وجوائز معقولة مقابل حسن الأداء ويتقاضون مكافأة إضافية وفقاً للأداء السنوي للجمعية. وبالإضافة إلى ذلك، تعدل الجمعية مستوى الرواتب وفقاً لمعدل التضخم. ففي عام 2009، بلغت الزيادة السنوية للرواتب 2.2x معدل التضخم للتعويض عن الزيادة غير الكافية التي أضيفت في الماضي كما يعكس التعديل المنجز في منتصف عام 2008. بالإضافة إلى ذلك، يستفيد الموظفون من تأمين على الحياة ومن تأمين صحي مناسبين، وخطة للتقاعد وقروض بمعدلات فائدة مناسبة.

يقع للعاملين تطوير مهاراتهم في العمل من خلال الخضوع لدورات تدريبية داخلية (في مركز التدريب الداخلي للجمعية) أو خارجياً (سنايل على سبيل المثال وجامعة هارفارد، وغيرها) وذلك في مجال القيادة والإدارة والتحليل المالي

16. تغطي الجمعية 50% إلى 70% من كلفة التأمين للموظفين أصحاب الأجور الأدنى

2009	2008	جمعية رجل أعمال الدقهلية
<b>المستفيدين</b>		
104,175	93,533	القروض الصغيرة
1,209	1,320	مركز المعلومات والتكنولوجيا
461	678	دورات اللغة
748	627	دورات الكمبيوتر
15	15	تدريب المدربين
غير متوافر	غير متوافر	الخدمات*
<b>دورات اللغة</b>		
461	678	عدد المستفيدين
(32.0%)	غير متوافر	% تطور
60	87	عدد الجلسات
(31.0%)	غير متوافر	% تطور
غير متوافر	غير متوافر	مجموع عدد الساعات لجميع الطلاب
7	غير متوافر	عدد المدربين
461	678	عدد الدورات المكتملة
~300	~400	عدد نماذج التقييم
241	289	عدد الشهادات
23,288	33,887	الدخل (USD)
غير متوافر	غير متوافر	التكلفة
66	غير متوافر	المستفيدين / المدربين
7.7	7.8	المستفيدين / الجلسات
52%	43%	الشهادات / الدورات المكتملة
51	50	معدل الدخل / المستفيدين (USD)
<b>دورات الكمبيوتر</b>		
748	627	عدد المستفيدين
19.3%	غير متوافر	% تطور
85	76	عدد الجلسات
11.8%	غير متوافر	% تطور
غير متوافر	غير متوافر	مجموع عدد الساعات لجميع الطلاب
8	غير متوافر	عدد المدربين
748	627	عدد الدورات المكتملة
700	600	عدد نماذج التقييم
661	417	عدد الشهادات
28,179	24,145	الدخل (USD)
غير متوافر	غير متوافر	التكلفة
94	غير متوافر	المستفيدين / المدربين
8.8	8.3	المستفيدين / الجلسات
88%	67%	الشهادات / الدورات المكتملة
38	39	معدل الدخل / المستفيدين (USD)

ملاحظة: \*مراجعة العرض المؤسسي من أجل التفاصيل

#### \*\*\*\*\* المساواة بين الجنسين والتمكين

تستهدف جمعية رجل أعمال الدقهلية النساء من خلال قروضها الجمعية إلا إنها لم تقدم بعد خدمات محددة تتعلق بتمكين المرأة. ولم تجر الجمعية بعد أية دراسة عن تمكين النساء منذ سنة 2000.

#### \*\*\*\*\* الديمقراطية وحقوق الإنسان

لا تؤمن جمعية رجل أعمال الدقهلية أية خدمات مرتبطة بالديمقراطية وحقوق الإنسان.

#### \*\*\*\*\* إيجاد الوظائف

على الرغم من هدفها الكامن في إيجاد الوظائف من خلال خدمات تمويل القروض الصغيرة، إلا أن جمعية رجل أعمال الدقهلية لم تضع بعد النظم المعمول بها لقياس إيجاد فرص

ومهارات تطوير الأعمال. ويتضمن التصميم والتنفيذ الخطوات المناسبة لبلورة خدمات تلبي احتياجات العملاء. وبداية، أدخلت تلك الخدمات بناء على معرفة غير رسمية باحتياجات تكنولوجيا المعلومات في المحافظة، ثم نقيت نتيجة مناقشات مجموعات التركيز وردود الفعل من مقيم خارجي (تفسير تحليل البيانات). وتحوز الجمعية على تعليقات من الطلاب الذين يملأون استمارات لتقاسم ملاحظاتهم. وعلاوة على ذلك، وتأخذ الدورات في الاعتبار مستوى التعليم والكفاءة لدى الطلاب، وذلك بفضل امتحانات ومقابلات تحدد المستوى. وأخيراً، يتم تؤمن الدورات من قبل معلمين يتم اختيارهم من خلال عملية توظيف دقيقة. وفي عام 2007، حازت الجمعية مركز التجريب الداخلي للجمعية على تصريح لمنح شهادات لامتحان اللغة الإنجليزية كلفة أجنبية (توفل). إلا إن أداء هذه الخدمات غير المالية لا يرصد بما فيه الكفاية. ولا سيما أنهم يفتقرون إلى مؤشرات لقياس (1) مستوى الجهد، (2) معدل النجاح، و (3) مستوى الفعالية، وهو أمر حاسم في خدمة يتوقع منها أن تحقق نقطة التعادل.

صحيح أن جمعية رجل أعمال الدقهلية دأبت على تقديم الخدمات المالية وغير المالية لعدة سنوات، إلا أن نسبة عملاء الذين يتلقون الخدمات المتكاملة ما زالت محدودة للغاية. إذ لم يتلق سوى 200 عميل يستفيدون من خدمات تمويل القروض الصغيرة تدريباً على إدارة الأعمال.

#### \*\*\*\*\* التعليم والصحة والخدمات الأساسية

قدّمت جمعية رجل أعمال الدقهلية من خلال مركز المعلومات تكنولوجيا لديها عدداً متنامياً من الدورات في اللغات والكمبيوتر، وإن شهدت دورات اللغات انخفاضاً طفيفاً في عام 2009 بسبب المنافسة المتزايدة. وارتفع عدد الشهادات التي تم تسليمها إلى الطلاب سنة 2009، وإن كان ما زال عددها منخفضاً بالنسبة إلى دورات اللغة على الرغم من ذلك في عام 2009، لتبلغ 52.0% و 88.0% للطلاب دورات اللغات والكمبيوتر على التوالي. ومن حيث الجودة، يحصل كل مستفيد على الاهتمام الكافي، إذ يستقر متوسط عدد المستفيدين في كل دورة نحو 8 لدورات اللغات والكمبيوتر، وهو عدد معقول ومتعارف عليه (يتراوح المتوسط الدولي في بلدان مجموعة الثماني ما بين 11 و 22 طالباً في الدورة<sup>17</sup>).

وقد خصصت جمعية رجل أعمال الدقهلية منذ عام 1999 1.1 مليون جنيه مصري (أي 206 آلاف دولار أميركي) للأعمال الخيرية (إما من خلال صندوقها الخاص بالتضامن الاجتماعي أو من خلال الزكاة)، ومعظمها لمساعدة المعوقين. أما التبرع الأخير والأهم فكان في شهر أيار/مايو 2010 من أجل بناء طابق في مستشفى في المنصورة.

17. تبين للمركز الوطني لإحصاءات التربية (في دائرة التربية في الولايات المتحدة) أن نسبة النجاح أعلى بين الطلاب الذين يحضرون صفوحاً أصفر، كون الأستاذ يستطيع تكريس وقتاً أطول لكل طالب.

- إن 56.3% من عملاء الجمعية هم من النساء. وكما هو الحال في كثير من البلدان، تشمل المجموعات المحرومة الرئيسية النساء والشباب، والناس الذين يقطنون المناطق الريفية. تواجه النساء عقبات خاصة في ما يتعلق بتعلم أصول القراءة والكتابة، وملكية الأصول والمشاركة في عملية النمو.

المدينة	% الفقر	# العملاء	%مجموع ع
ميت سلسيل	69.8%	1,717	1.6%
السنبلاوين	60.5%	11,270	10.8%
المطرية	58.6%	3,912	3.8%
شربين	53.5%	7,492	7.2%
دكرنس	52.7%	5,746	5.5%
أجا	52.5%	7,019	6.7%
المنصورة*	51.9%	13,381	12.8%
بلقاس, حمصة	50.0%	6,778	6.5%
منية النصر	49.4%	6,569	6.3%
المنزلة	47.9%	11,115	10.7%
نبوة, طلخا	47.8%	5,403	5.2%
تمى الامديد	44.9%	3,208	3.1%
بني عبيد	27.2%	1,752	1.7%
ميت غمر	16.9%	12,681	12.2%
الجمالية	16.9%	2,762	2.7%
الآخرين	غير متوافر	3,370	3.2%

جمعية رجال أعمال الدقهلية (معدل المرجح) 100.0% 104,175 46.7% مصر 40.5%

مصدر: CAPMAS 2006 (% من البالغين تحت خط الفقر الوطني العلوي) ملاحظة: محلة دمنه ، سمندود ، المنصورة ، المنصورة الشرق والغرب

### وصول الخدمات

تغطي عمليات الجمعية محافظة الدقهلية كلها والواقعة في منطقة مصر السفلى.



ملاحظة: مناطق عمليات جمعية رجال أعمال الدقهلية وأبرزت باللون الأحمر.

العمل بدقة<sup>18</sup>. أجرت منظمة العمل الدولية عام 2008 دراسة عن أثر الحصول على قروض الجمعية على عملية إنشاء المشاريع المتوسطة والصغيرة ، إلا إنها فشلت في تحقيق نتائج في هذا المجال. لذا تخطط الجمعية لجمع المزيد من البيانات بشأن عملية تشكّل مشاريع العملاء وفقاً لنظم المعلومات الإدارية الجديدة. ويمكن لهذه الأخيرة أيضاً التقاط البيانات المرتبطة بإيجاد فرص العمل.

\*\*\*\*\*

### وضع حد للفقر

صحيح أن جمعية رجل أعمال الدقهلية أجرت دراسات عن مستوى فقر عملائها، إلا أن الدراسات تلك لم تثبت بعد أثر خدمات الجمعية على عملائها. تتنقر هذه الدراسات، إلى تدابير المتابعة ومجموعات الرصد.

\*\*\*\*\*

### الاستدامة البيئية

تخطط جمعية رجل أعمال الدقهلية للمشاركة في مشروع مع المفوضية الأوروبية ومؤسسة بلانيت فاينانس<sup>19</sup> لدعم تطوير النماذج المالية التي تروج للطاقة المتجددة وتعزز كفاءة استخدام الطاقة في مصر. وتساهم ثقافة الإشراف التي تتمتع بها الجمعية في استعمال الطاقة بكفاءة.

### العرض المؤسسي

### المهمة الاجتماعية

تملك جمعية رجل أعمال الدقهلية رؤية مفادها "مجتمع خال من الفقر في الدقهلية يتمتع فيه الأفراد بنوعية حياة أفضل". وتتمثل مهمتها في "توفير الخدمات المالية وغير المالية للأسر ذات الدخل المتدني بطريقة مستدامة وجيدة، والمساهمة في تحسين مستوى معيشتهم". وتشمل قيم الجمعية القيم التالية: الاحترام والالتزام والنزاهة ، والإشراف ، والكفاءة المهنية، والمصداقية والشفافية، والأداء الفريد من نوعه. أما شعارها فهو "معاً من أجل نوعية حياة أفضل".

### خصائص التعميم

بما إنه ليس هناك من مؤشر على شدة الفقر الذي يعاني منه عملاء جمعية رجل أعمال الدقهلية، قد يتم استخدام كلاً من البيانات الإحصائية العامة والخصائص العامة لزبائن الجمعية لدى وضع افتراضات تقريبية جداً. إلا إنه لا يمكن الاعتماد عليها من أجل مقارنة نطاق التعميم الذي تحققه الجمعية بنطاق أية مؤسسة أخرى.

- يتواجد 72.9% من زبائن جمعية رجل أعمال الدقهلية في المناطق الريفية وشبه الحضرية. وتمثل المناطق الريفية 57.4% من سكان مصر، إلا إنها تشمل 78.0% من الفقراء و 80.0% من أولئك الذين يعيشون في فقر مدقع.

18. إن المؤشر المستخدم من قبل وزارة التضامن الاجتماعي هو أن استثمار 10,000 جنيه في الاقتصاد قد ساهم في إيجاد وظيفة واحدة. ولم تجر أي دراسة لتقييم مدى أهمية هذا المؤشر لتمويل المشاريع الصغيرة. ولو استخدمت الجمعية هذا المؤشر، لوجدت/حافظت على 23,209 وظيفة في سنة 2009.

19. بيان الإفراج : إن بلانيت فاينانس وبلانيت راتينغ هما كيانان قانونيان متميزان، يعملان بطريقة مستقلة تماماً. ولاكتشف مؤسسة بلانيت فاينانس عن أية معلومة غير مناحة علناً للمستثمرين الآخرين أو لمانحي الأموال. أما لجنة القيم الداخلية لمؤسسة بلانيت راتينغ فهي لجنة مستقلة تماماً وخاصة وسرية تماماً.

من 10 إلى 40 أسبوعاً. ويستخدم تضامن المجموعة كضمانة. يدفع العملاء %26.0 معدّل سعر الفائدة الثابتة، ما يؤدي إلى معدّل فائدة فعال يساوي %48.2.

### الخدمات والشراكات غير المالية

مركز المعلومات والتكنولوجيا: تأسس المركز في يونيو/حزيران 2001، وهو يهدف إلى تحسين وصول الشركات العاملة في المحافظة إلى "تقنيات المعلومات الحديثة ونظمها" من خلال دورات اللغة الإنجليزية، وتكنولوجيا المعلومات، وتطوير الأعمال. ويوفر مركز المعلومات والتكنولوجيا خدمات أخرى كمركز المعلومات التجاري (ويتضمن مكتبة وقاعة مؤتمر وخدمات إنترنت ومسح) والترجمة المعتمدة واستئجار معدات. ويدير مركز المعلومات والتكنولوجيا مدير متفاني يكتب التقارير مباشرة إلى المدير التنفيذي. وكان المركز مربحاً فقط عام 2008.

الخدمات الاجتماعية: بدأت جمعية رجل أعمال الدقهلية بتأمين الخدمات الاجتماعية عام 2002. وتمول هذه الخدمات عن طريق أنشطة القروض الصغيرة وفقاً للنموذج القائم على الزكاة.

### قطاع تمويل القروض الصغيرة

بدأ قطاع التمويل الأصغر في مصر منذ حوالي عشرين سنة بإنشاء البنك الوطني للتنمية الاجتماعية وإنشاء جمعية رجال أعمال الإسكندرية بدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. ومنذ ذلك الحين، تطور القطاع من خلال إنشاء العديد من المؤسسات الغير حكومية المتخصصة، بعض البنوك، ومؤخراً شركات خدمات التمويل الأصغر؛ ومع هذا فإن معدل اختراق سوق التمويل الأصغر في مصر لا زال منخفضاً (6.7%)<sup>21</sup> بسبب الإطار القانوني الغير مناسب لجمعيات التمويل الأصغر المصرية. وفي كانون الأول 2009، كان هناك 400 برنامج للتمويل الأصغر يخدم حوالي 1.4 مليون عميل نشط لإجمالي محفظة قروض قائمة بحوالي 1.9 مليار جنيه مصري (385 مليون دولار أمريكي).

يقدمون مانحين التمويل الأصغر في مصر بشكل أساسي قروض فردية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، قروض للمجموعات، ومنتجات تأمين على الحياة بسيطة. وقد قدمت بعض مؤسسات التمويل الأصغر قروض للاستهلاك، التعليم والإسكان. ما زالت الإدانة الإسلامية والزراعية محدودة للغاية. ويصنف مقدمي التمويل الأصغر إلى ثلاث فئات:

- المنظمات غير الحكومية (274 في كانون الأول 2007)<sup>22</sup>: تخدم العدد الأكبر من عملاء القطاع

<sup>21</sup> عدد عملاء قطاع التمويل الأصغر/ عدد البالغين الذين يعيشون تحت الخط الأعلى للفقر. في حال استمرار نمط النمو الحالي ونظراً للنطاق الضيق من الخدمات المالية التي تقدمها مؤسسات التمويل الأصغر، من الممكن أن تظهر علامات التشبع في السوق خلال سنوات الأربع القادمة.

<sup>22</sup> المصدر: خارطة التمويل الأصغر للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. 2008.

المدينة	دخول	العملاء	الراشدين (ت)
المنزلة	6.0%	11,115	185,787
الجمالية	4.4%	2,762	63,148
منية النصر	3.9%	6,569	169,255
ميت سلسيل	3.8%	1,717	45,055
المطرية	3.8%	3,912	103,627
السنبلوين	3.6%	11,270	310,638
تمى الامديد	3.2%	3,208	101,311
شربين	3.1%	7,492	243,079
دكرنس	2.8%	5,746	206,135
ميت عمر	2.8%	12,681	456,413
أجا	2.4%	7,019	292,037
بني عبيد	2.3%	1,752	74,699
بلقاس، جمصة	2.1%	6,778	315,495
المنصورة*	2.1%	13,381	639,075
نبروة، طلخا	1.5%	5,403	371,562
الآخرين	n/a	3,370	n/a
<b>جمعية رجل أعمال الدقهلية</b>	<b>2.9%</b>	<b>104,175</b>	<b>3,577,315</b>

مصدر: CAPMAS 2006؛ إحصاءات محافظة الدقهلية؛ (ت) تقدير

### المنتجات والخدمات المالية

تقدّم جمعية رجل أعمال الدقهلية منتجات القروض الفردية والقروض الجمعية، وذلك باستخدام منهجيتين مختلفتين<sup>20</sup>. ولا يتجاوز متوسط سعر الفائدة الفعلي %4.32.

- تغطي القروض الفردية %83.1 من المحفظة القائمة و%49.3 من المقترضين (ديسمبر/كانون الأول 2009). وهي تتراوح بين 500 إلى 60,000 جنيه مصري (89 إلى 10,713 دولاراً أميركياً) ومتوسط 2,130 جنيهاً مصرياً (380 دولاراً أميركياً). يتوقف متوسط المبلغ يتوقف على الغرض، بمتوسط 1,906 جنيهات مصرية لرأس المال العامل، 3,684 جنيهاً مصرياً لتحسين المسكن و4,819 جنيهاً مصرياً لصيانة المركبات. يتم تسديد القروض الفردية شهرياً إذ تتراوح فترة سدادها بين 6 إلى 36 شهراً. وعلى العملاء توفير ضمانات بالإضافة إلى سند. وهناك معايير إضافية تؤخذ بالاعتبار وفقاً لقيمة القرض وتتضمن فاتورة الكهرباء ورخصة لممارسة الأعمال ورخصة تجارية وبطاقة ضريبة دخل. يدفع العملاء %16.0 معدل الفائدة الثابتة (إضافة إلى %1.0 رسم قرض صيانة المركبات)، ما يؤدي إلى معدّل فائدة فعال يوازي %29.2.

- تغطي قروض المجموعة %16.9 من المحفظة القائمة و%50.7 من المقترضين (ديسمبر/كانون الأول 2009). وهي تستخدم لتمويل احتياجات رأس المال العامل، وتتراوح قيمتها بين 50 إلى 1,500 جنيه مصري (9 حتى 268 دولاراً أميركياً)، ومتوسط 421 جنيهاً مصرياً (75 دولاراً أميركياً) لدى إصدار القرض. ويتم تسديدها أسبوعياً لمدة تتراوح

20. أوقفت الجمعية قروض بداية السنة الدراسية وقروض الاستهلاك في سنة 2007

أخرون	2009	54,349,851	182,722
<b>مجموع إجمالي</b>		<b>384,629,924</b>	<b>1,407,790</b>

المصادر: بلات رينج، مؤسسات التمويل الأصغر سابل/MIX، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. هذا هو الحد الأدنى من التقديرات ومعظم المعلومات غير حديثة. آخرون تشمل مؤسسات صغيرة موجودة في خريطة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لعام 2008

لا يتوفر لوزارة التضامن الاجتماعي، المسئولة عن الإشراف على المنظمات الغير حكومية، سلطة تنظيمية ولم يتم تكييف تقاريرها الإلزامية لمتطلبات مؤسسات التمويل الأصغر. وفي إطار قانوني غير محدد للتمويل الأصغر فإن وزارة التضامن الاجتماعي تنظر إلى جميع المنظمات الغير حكومية نظرة واحدة. فهي تقوم بتدقيق روتيني على التقارير المالية لمؤسسات التمويل الأصغر ولكن ينقص مراقبتها الفهم والمهارات في مجال التمويل الأصغر. ومن العوائق الأخرى للكفاءة هي وجوب توقيع جميع الشيكات من رئيس (أو من يمثله) وأمين صندوق الهيئة الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، فإن القانون المدني المصري قد وضع سقف معدل الفائدة بقيمة 7.0% على جميع المعاملات التجارية والمدنية، باستثناء المعاملات البنكية. وعلى الرغم من أن جميع المنظمات الغير حكومية تضع أسعار الفائدة أعلى من 7.0% فإن هذا الوضع لم يشكل قضية هامة حتى الآن كونه شائع ومسامح من قبل السلطة المنظمة.

وبمساعدة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، برنامج الأمم المتحدة للتنمية وبنك التنمية الألماني، فقد طور البنك المركزي المصري إستراتيجية الوطنية للتمويل الأصغر، ومنذ إطلاقها في كانون الأول 2005، فقد تم تطبيقها جزئياً من قبل الصندوق الاجتماعي للتنمية ونتج عنها المبادرات (التالية:1) إنشاء شبكة التمويل الأصغر المصرية وتتكون من 12 جمعية غير حكومية. (2) إنشاء آليات لضمان الائتمان تسهل حصول الجمعيات والمؤسسات على التمويل التجاري المحلي. (3) تطوير مشروع قانون في 2008، بمساندة الوكالة الأمريكية للتنمية والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP)، للسماح بإنشاء مؤسسات دائنة لديها غاية ربحية وتنظم من قبل سلطة الخدمات المالية المصرية<sup>24</sup>. ومن المتوقع أن يشمل القانون خيارات تحول للمنظمات غير الحكومية القائمة ومتطلبات التنظيمية مبنية على أساس أفضل الممارسات. ويعتقد عديد من اللاعبين بأن إشراف سلطة الخدمات المالية المصرية سوف يسهل حصول مؤسسات التمويل الأصغر على تمويل تجاري أجنبي<sup>25</sup>. ومع ذلك، يجب أن تبدأ استثمارات هامة للتأكيد من أن سلطة الخدمات المالية المصرية لديها القدرة على الإشراف بشكل جيد على المنظمات غير الحكومية ومؤسسات التمويل الأصغر. أما شركات لديها غاية ربحية فعلى الأرجح أن مؤسسات التمويل الأصغر سوف تدفع ضرائب. حيث أن قانون جديد يتعلق بالمنظمات الغير حكومية خاضع للنقاش منذ حوالي سنة ليحسن من الأداء القانوني للمنظمات الغير حكومية ومؤسسات التمويل الأصغر من خلال إدارة داخلية

<sup>24</sup> سلطة الخدمات المالية المصرية تسمى أيضاً "المنظم الوحيد" وهي جزء من وزارة الاستثمار.  
<sup>25</sup> بالإضافة إلى المسامحة من البنك المركزي المصري فإن الأموال التي تأتي إلى المنظمات الغير حكومية ومؤسسات التمويل الأصغر يجب أن تخضع لعملية موافقة مطولة من وزارة التضامن الاجتماعي.

(حوالي 71.0% في 2008). معظمها استفاد من الدعم المادي والفني للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو من الصندوق الاجتماعي للتنمية.

- وبالرغم من أنه يوجد فقط أربعة بنوك تتعامل مباشرة مع التمويل الأصغر فإن حصتهم في السوق قد وصلت إلى 15.6% في 2008. وهم تحت إشراف البنك المركزي المصري.
- ظهرت شركات خدمات التمويل الأصغر في مصر منذ بعض السنوات. وقد سجلت كشركات مشتركة الأسهم وتصرفت كوسطاء للبنوك الخاصة. و لشركتين الرئيسيتين، وهي شركة الريفي وشركة التنمية، تجتمعين على طموح مشترك لتكبر ويكون لديها مشاريع كبرى وبالفعل قد امتدت لعدة محافظات<sup>23</sup>. وتقع هذه الشركات تحت إشراف السلطة العامة الاستثمار.

ومع مانحين أجنب آخرين، فإن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لعبت دور أساسي في توفير الأموال والمساعدة التقنية لمؤسسات التمويل الأصغر المصرية، بالإضافة إلى تقديمها تمويل غير مباشر عن طريق الضمانات. ولقد مولت الوكالة "مشروع المالي لشركات التمويل الأصغر المصرية" الذي توقفت عملياته في أيلول 2009. ودعمت الوكالة أيضاً العديد من المنظمات الغير حكومية والتي حصلت على مساعدة أساسية من مؤسسة نوعية البيئة الدولية (EQI). الصندوق الاجتماعي للتنمية، وهو جسم حكومي مسئول عن ترجمة السياسات الوطنية إلى برامج عملية، يتصرف كمؤسسة متميزة (Apex) تدعم إنشاء وتطوير المؤسسات المصرية للتمويل الأصغر عبر توجيه الأموال القادمة من الحكومة المصرية، الإتحاد الأوروبي، بنك التنمية الألماني، الأموال العربية وبرنامج التنمية التابع للأمم المتحدة.

مؤسسات التمويل الأصغر	تاريخ البيان	المحظة بالدولار الأمريكي	% العملاء النشيطون	%
جمعية رجال أعمال أسبوط	2009	67,238,820	253,328	25.4%
الجمعية المصرية لتنمية وتطوير المشروعات ليد	2009	22,116,203	172,691	17.3%
جمعية رجال أعمال الإسكندرية	2009	38,371,288	134,701	13.5%
جمعية القاهرة	2009	23,183,986	104,957	10.5%
<b>جمعية رجال أعمال الدقهلية</b>	<b>2009</b>	<b>24,160,508</b>	<b>104,175</b>	<b>11.5%</b>
جمعية التضامن	2009	10,768,950	90,714	9.1%
الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية	2009	7,113,693	38,873	3.9%
جمعية رجال أعمال الشرقية	2008	5,531,387	29,196	2.9%
مؤسسة الأولى للتمويل الأصغر	2008	3,703,118	17,818	1.8%
مؤسسات غير حكومية أخرى	2008	8,165,639	51,186	3.9%
<b>مجموع المؤسسات غير الحكومية</b>		<b>210,353,592</b>	<b>997,639</b>	<b>100%</b>
بنك القاهرة	2009	60,908,490	99,000	54.1%
البنك الوطني للتنمية الاجتماعية	2007	12,977,930	34,550	18.9%
بنك مصر	2007	13,251,990	29,376	16.0%
بنك الإسكندرية	2007	9,582,578	20,227	11.0%
		<b>96,720,988</b>	<b>183,153</b>	<b>100%</b>
ريفي	2009	12,564,853	27,667	
تنمية	2009	10,640,640	16,609	

جيني من 31.2% في سنة 2005 الى 30.0% في سنة 2009، ما يشير إلى تحسن طفيف في توزيع الدخل.

تهدف الخطة الخمسية للحكومة (2007-2012)، إلى الحد من الفقر إلى 15.0% بحلول 2011-2012 وإلى تضيق الفوارق بين مصر السفلى ومصر العليا وبين المناطق الريفية والمناطق الحضرية. ولهذه الغاية، تم وضع "خارطة الفقر" في الأونة الأخيرة لتحديد المناطق والفئات الأكثر هشاشة. وبناء على هذه الخريطة، تم اعتماد برنامجين مبتكرين لتوجيه الموارد إلى تلك القرى والناس الذين هم في أشد الحاجة إليها ألا وهما: الاستهداف الجغرافي ودعم العائلات الأكثر هشاشة. وأطلقت الحكومة سنة 2009 الاستهداف الجغرافي لمساعدة 1000 قرية هي الأشد فقراً وذلك من خلال تحسين البنى التحتية والخدمات الصحية والحد من الأمية وزيادة فرص العمل وإدخال البطاقات التموينية.

ولعل واحدة من أهم التطورات التي طرأت عام 2009 كانت إنشاء هيئات جديدة مثل وزارة الأسرة والسكان إضافة إلى صندوق تنمية الأحياء الفقيرة. فهي تعكس الحاجة الملحة للتعامل مع الأزمة السكانية ومشكلة الأحياء الفقيرة. وقد ارتفع عدد الأحياء الفقيرة من 1,174 في سنة 2004 إلى 1,210 في سنة 2006، كما زادت نسبة السكان الذين يعيشون في مناطق حضرية فقيرة بـ 3.5% في الفترة نفسها. وإذا استمر هذا التوجه، فلن تتمكن مصر من تحقيق الهدف الإنمائي للألفية المتمثل في تحقيق تحسن ملحوظ في حياة ما لا يقل عن 100 مليون نسمة يسكنون الأحياء الفقيرة بحلول عام 2020.

وزادت نسبة صافي معدل الالتحاق بالتعليم الابتدائي من 91.0% في عام 2000-2001 إلى 94.0% في عام 2005-2006. أما معدل الإلمام بالقراءة والكتابة لمن تتراوح أعمارهم بين 15 و24 فارتفع من 73.0% سنة 1996 إلى 87.0% في سنة 2005. وانخفضت نسبة الأمية من 28.8% في عام 2007-2008 إلى 27.8% في عام 2008-2009. ومع ذلك فإن الفجوة بين الجنسين في مجال الأمية مازال يشكل تحدياً. وتهدف الخطة الخمسية 2007-2012 إلى زيادة معدلات الالتحاق بالمداري وزيادة عدد المدارس وخفض عدد التلاميذ في الصفوف ودعم تنمية الطفولة المبكرة.

نجحت مصر في القضاء على الفوارق بين الجنسين في مجال التعليم الثانوي العام، ومن المتوقع أن تفعل ذلك في مجال التعليم الابتدائي. إلا أن هذا الهدف الإنمائي للألفية قد لا يتحقق في مجال التعليم التقني. ومازالت حصة المرأة في وظائف القطاع غير الزراعي منخفضة جداً، فبلغت 17.7% عام 2005. في حين أن تمثيل النساء في الساحة السياسية مازال محدوداً: 1.8% فقط في مجلس الشعب في عام 2005 و 7.0% في مجلس الشورى في عام 2008. وعلى الرغم من إدراج أهداف النوع الاجتماعي في الخطة الاقتصادية الاجتماعية الحالية للمرة الأولى في مصر، وإنشاء المجلس القومي للمرأة سنة 2000، من الواضح أن هناك حاجة لتعزيز مشاركة المرأة في الاقتصاد الرسمي وفي الحياة السياسية.

أفضل على سبيل المثال، ولكن مشابهاً أيضاً لقانون مؤسسات التمويل الأصغر الهادفة إلى الربح فإنه من غير المتوقع أن يتم التصديق عليه قبل 2012.

وقد تم أخذ المبادرة على مستوى الصناعة لمنع ارتفاع المدحزيان المتقاطعة ولكن لم تحصل نتائج إلى الآن. منتدبة من قبل الهيئة المصرية للتمويل الأصغر وتمويل من الصندوق الاجتماعي للتنمية قامت بلانت فينانس بتقييم قانوني لإنشاء نظام معلوماتي مشترك يمكن أن يتبادل المعلومات مع I-سكور<sup>26</sup>. المنظمات الغير حكومية الكبيرة ومؤسسات التمويل الأصغر في نقاش مع I-سكور ليكون لهم إتصال مباشر مع مكتب الاستعلام الائتماني بسعر مقبول.

مصدر إضافي: البيئة المنظمة والقانونية للتمويل الأصغر في مصر، الوكالة الأمريكية، حزيران 2009

## البيئة الاجتماعية الاقتصادية

تراجع الاقتصاد المصري في عامي 2008 و2009. وبلغ معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي 4.7%. وكان تراجع النمو نتيجة للأزمة العالمية. وثبت أن الاستهلاك المحلي النهائي سهل التكيف، في حين أن استثمارات القطاع العام عوضت تدني الاستثمارات الخاصة إلى حد ما. أما القطاعات الرئيسية النحركة للاقتصاد فكانت الصناعات الاستخراجية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والبناء وتجارة الجملة والتجزئة. إلا جميع القطاعات التي لها ارتباطات دولية تأثرت سلباً من جراء الأزمة العالمية، وبخاصة السياحة وقناة السويس وتحويلات العاملين في الخارج. ومن ناحية أخرى، انخفضت الاستثمارات الأجنبية المباشرة بنحو 38.7% في عامي 2008 و2009. [...] وبما أن تأثير الأزمة الاقتصادية العالمية بدأ في التراجع والتوقعات الاقتصادية العالمية تحسنت، من المتوقع أن ينمو الاقتصاد المصري بمعدلات أعلى 5.4% في عامي 2009 و2010، و 6.1% في عامي 2010 و2011. ومن المتوقع أيضاً بنخفاض عجز ميزان المدفوعات. إلا إن مصر تواجه تحديات كثيرة: انخفاض المدخرات والاستثمارات، وانخفاض الاستثمار الأجنبي المباشر، وارتفاع البطالة. وهي تحتاج إلى الحد من الفقر وعدم المساواة (أكثر من خمسين السكان هم قريبون من خط الفقر)، بالإضافة إلى تحسين الصحة والتعليم؛ كل ذلك في سياق بيئة سياسية لا يمكن التنبؤ بها لدى مواجهة الانتخابات التشريعية والرئاسية المقبلة.

[...] حققت مصر بالفعل الهدف الإنمائي للألفية والمتمثل في خفض نسبة السكان الذين يعيشون في فقر مدقع، ولكن تبقى الفوارق الإقليمية تشكل تحدياً رئيسياً. وارتفعت نسبة المصريين الذين يعيشون تحت الخط الوطني للفقر من 19.6% سنة 2005 إلى 21.6% سنة 2009. وتبقى نسبة السكان التي تعيش تحت خط الفقر أعلى منها في المناطق الريفية إذ تبلغ 28.9%. وهي أعلى في المناطق الريفية في صعيد مصر حيث توجد أفقر 100 قرية كافة. انخفض معامل

<sup>26</sup> I-سكور (أول مكتب خاص للاستعلام الائتماني) قد أنشأ من قبل 25 بنك والصندوق الاجتماعي للتنمية في 2005 ولكن فقط بنكين يقدمان تقارير عن عمليات التمويل الأصغر وهم بنك القاهرة والبنك الوطني للتنمية الاجتماعية.

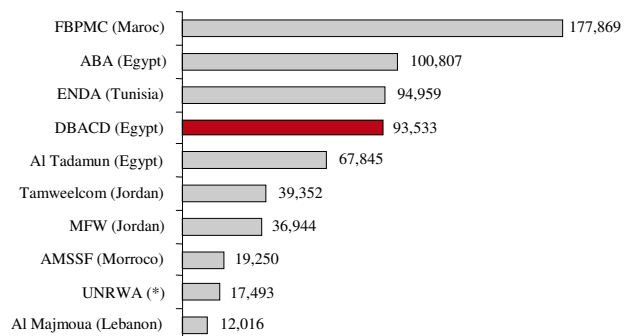
انخفضت وفيات الرضع والأطفال دون سن الخامسة بنسبة 50 % تقريباً بين عامي 1990 و 2006. وانخفض معدل وفيات الرضع من 8.4% في 2007 حتى 7.9% في 2008. وانخفضت وفيات الأطفال دون سن الخامسة من 19.2% عام 2007 إلى 18.3% في عام 2008. وعلاوة على ذلك، هناك تقدم ملحوظ في مجال التلقيح ضد الحصبة. إلا أن التفاوت في وفيات الرضع والأطفال وفقاً للمنطقة، والطبقة الاجتماعية والنوع الاجتماعي ما يزال يشكل تحدياً رئيسياً. تنخفض معدل وفيات الأمهات من 174 حالة وفاة لكل 100,000 ولادة حية عام 1992 إلى 84 عام 2000، ما يحقق هدف الألفية الإنمائي.

ما زال انتشار فيروس الإيدز في مصر منخفضاً، أقل من 1.0% من السكان في عام 2007. [...] وتخطط وزارة الصحة والسكان لإصلاح نظام التأمين الصحي كجزء من استراتيجية وطنية لإصلاح الرعاية الصحية بهدف تحقيق التغطية الشاملة لجميع المصريين بحلول عام 2012. وفي الوقت الحاضر، ينعم 52% من السكان فقط بتغطية التأمين الصحي عن طريق مصلحة التأمين الصحي المحلية. وتعمل وزارة الصحة ووزارة المالية حالياً على وضع اللامسات الأخيرة على مسودة قانون التأمين الصحي الجديد. ومن المتوقع أن يقدم مشروع القانون إلى مجلس الشعب في دورته القادمة. ويهدف النظام الجديد إلى خفض كمية الدخل المتاح الذي ينفق على الرعاية الصحية ليمسي 35.0% فقط.

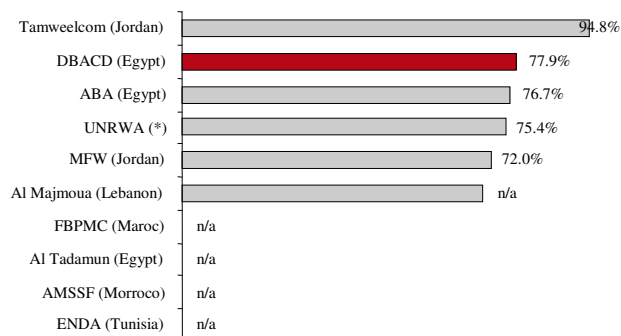
المصدر: مقتطفات من التوقعات الاقتصادية الإفريقية لمصر (منظمة التعاون والتنمية 2009). وتتفيد مؤسسة بلانيت رابتيغ بحقوق منظمة التعاون والتنمية وتصاريحها في استنساخ المواد.

## نقاط مرجعية

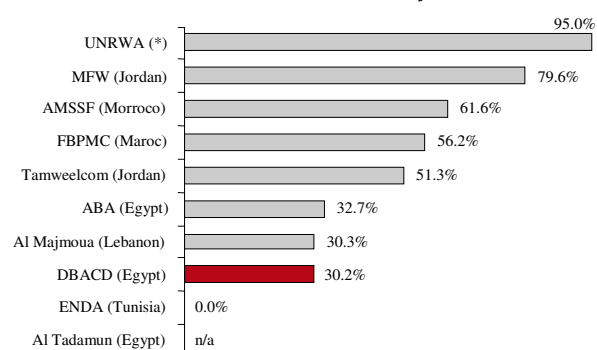
نشاطين المقترضين



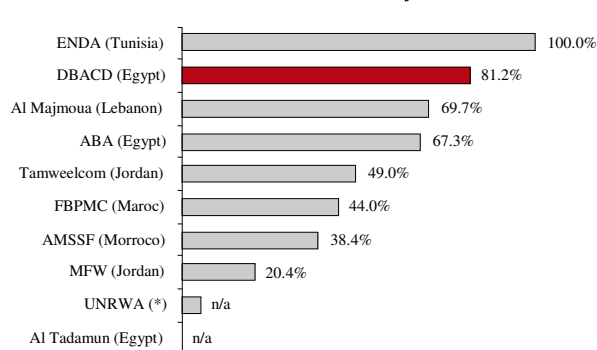
معدل الاحتفاظ بالزيانن (Schreiner formula)\*\*



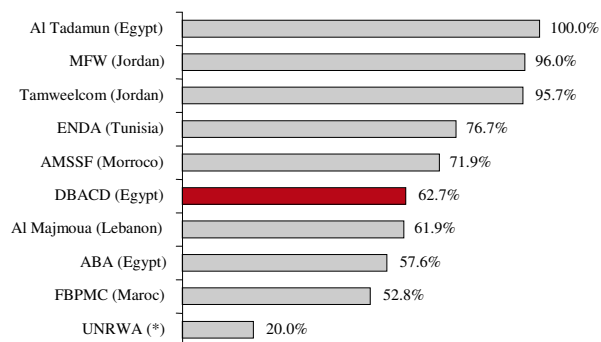
نسبة العملاء في المناطق الحضرية



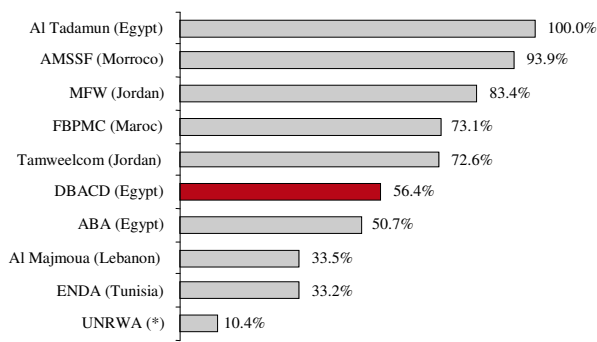
نسبة العملاء في المناطق الريفية وشبه الحضرية



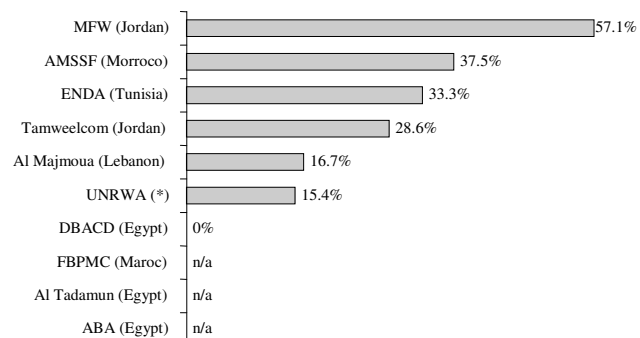
نسبة الإثبات المقترضين



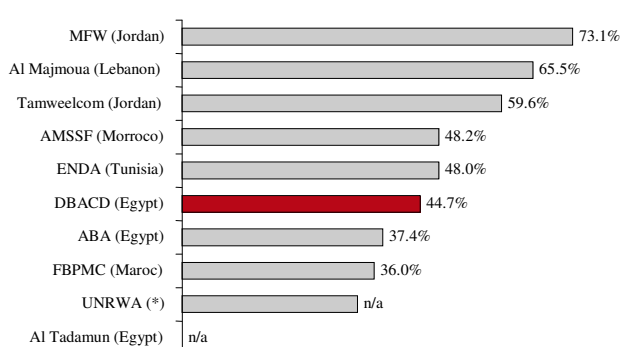
نسبة القروض الجماعية



نسبة الإثبات في مجلس الإدارة



نسبة الإثبات في الموظفين



المصدر: مؤسسة بلايت رابنغ عن جمعية رجال أعمال الدقهلية والمجموعة (بيانات 2009): ميكس ماركت عن مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة (بيانات 2008): ملاحظات: تم اختيار مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة في قياس النقاط المرجعية وفقا لتوافر البيانات من حيث الأداء الاجتماعي. \* الأراضي الفلسطينية المحتلة (الضفة الغربية وقطاع غزة)، الأردن وسوريا. \*\* مراجعة قسم المعادلات



## المعادلات

إيرادات المحفظة: دخل المحفظة / متوسط إجمالي المحفظة المستحقة لـ 13 شهراً  
 دوران الموظفين: # الموظفين الذين يقبضون رواتب وغادروا خلال الفترة / متوسط # الموظفين خلال تلك الفترة.  
 معدل الاختراق: # عملاء ناشطون / # الأسر  
 معادلات معدل الاحتفاظ:

- ووترفيلد/مجموعة استشارية لمساعدة الأشد فقراً رقم 1: قروض مكررة/قروض متجددة
- معادلة شراينر/ مقترضون نهائون/(مقترضون مبتدئون + مقترضون جدد
- ووترفيلد/مجموعة استشارية لمساعدة الأشد فقراً رقم 2: (مقترضون نهائون - مقترضون بالقرض ذاته أثناء الفترة)/(مقترضون مبتدئون + مقترضون جدد - مقترضون بالقرض ذاته أثناء الفترة).
- سوق مشتركة: (مقترضون مبتدئون + مقترضون جدد - مقترضون نهائون)/(مقترضون مبتدئون + مقترضون نهائون/2) .

## سلم التقييم

التقييم	التعريف
5+ 5 5-	<b>متقدمة:</b> التزام طويل الأمد بتحقيق أهداف اجتماعية؛ إدارة كفوءة للأداء الاجتماعي ومخاطر المسؤولية الاجتماعية؛ مؤسسة قد تحقق على الأرجح أثراً اجتماعياً إيجابياً.
4+ 4 4-	<b>مقتعة:</b> التزام صريح بالأهداف الاجتماعية، وإدارة معقولة للأداء الاجتماعي ومخاطر المسؤولية الاجتماعية؛ على الأرجح أن تحقق المؤسسة أثراً اجتماعياً إيجابياً.
3+ 3 3-	<b>قيد التقدم:</b> نية واضحة لتحقيق الأهداف الاجتماعية؛ يتم تنفيذ نظم إدارة الأداء الاجتماعي.
2+ 2 2-	<b>أولي:</b> نية واضحة لتحقيق الأهداف الاجتماعية؛ قدرة ضعيفة في إدارة الأداء الاجتماعي.
1+ 1 1-	<b>غير ملموسة:</b> نية تحقيق الأهداف الاجتماعية غير ملموسة؛ تدني مستوى إدارة الأداء الاجتماعي.
0+ 0	<b>سلبية:</b> لا وجود لنية لتحقيق الأهداف الاجتماعية؛ سوء إدارة تؤدي إلى أداء اجتماعي سلبي.