

مايو 2005

الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة (تمويلكم)

GIRAFE

التصنيف

A+
A
A-
B+
B
B-
C+
C
C-
D
E

جيد

الإجراءات مطورة جيداً، فعالة وتتضمن تصوراً بعيد الأمد. بالإمكان إجراء بعض التحسينات. تم تحديد بعض المخاطر على المدى البعيد في الخطة الاستراتيجية.

المنحى

إيجابي

منحى إيجابي حول مؤشرات الأداء؛ لم يتم تحديد أية مخاطر رئيسية

ثابت

غير مؤكد

سلبي

مؤشرات الأداء

(ألف دولار أميركي، ما عدا في حال تحديد العكس)

ديسمبر 2004	ديسمبر 2003	ديسمبر 2002	النشاط
70	40	33	إجمالي عدد الموظفين
5,772	3,117	2,388	إجمالي الموجودات/الأصول (ألف دينار أردني)
4,041	2,213	1,696	قيمة محفظة القروض القائمة
3,871	2,601	1,949	عدد العملاء النشيطين
8,352	2,333	1,471	سعر الفائدة السنوي (APR)
35.3%	--	--	نسبة المحفظة في خطر > 365
0.1%	0.4%	1.7%	نسبة المحفظة في خطر < 365
0.1%	0.8%	0.0%	نسبة القروض المعدومة
0.6%	0.2%	0.3%	نسبة تغطية المخاطرة
113.5%	104.1%	119.5%	
الأداء			
10.1%	7.2%	4.3%	العائد على حقوق الملكية
87.5%	79.1%	47.8%	المطلوبات/حقوق الملكية
6.7%	5.3%	3.8%	العائد على الموجودات/الأصول
139.0%	124.7%	115.8%	نسبة الكفاية الذاتية التشغيلية
110.8%	101.3%	105.4%	نسبة الكفاية الذاتية المالية
35.6%	33.6%	35.4%	نسبة العائد على المحفظة
25.9%	26.8%	28.8%	نسبة المصاريف التشغيلية
119	58	45	انتاجية الموظفين
1.0%	1.9%	1.0%	نسبة مصاريف التمويل
النمو			
46.8%	33.5%	67.1%	نسبة نمو محفظة القروض
82.6%	30.5%	41.3%	نسبة نمو الموجودات/الأصول
0.7	0.7	0.7	سعر صرف الدولار = xx دينار أردني

■ وصف خلفية المؤسسة

تم تأسيس الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة (تمويلكم) في 1999 من قبل مؤسسة نور الحسين، وحصلت على مبلغ تمويل بقيمة 1.7 مليون دولار أميركي من برنامج أمير - الوكالة الأميركية للتنمية الدولية. وقد تم تسجيل الشركة لدى وزارة الصناعة والتجارة كشركة غير ربحية محدودة المسؤولية. ومنذ بداية مارس 2005، عملت الشركة من خلال شبكة من ثمانية فروع في تقديم القروض الفردية وقروض المجموعات لما يقارب 10,000 عميل، وبمحفظة قروض قائمة بلغت قيمتها 4.1 دولار أميركي.

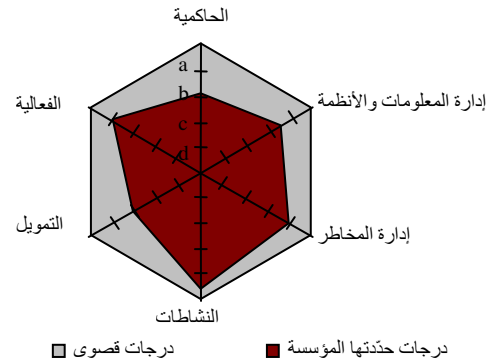
■ ملخص حول التصنيف

حصلت الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة على تصنيف عام بدرجة **B+**. يستند هذا التصنيف على الأداء العملي والمالي الممتاز للشركة خلال فترة السنوات الثلاث الأخيرة كسبت خلالها عملاء وحصلت في السوق ضمن سوق متنافسة. وقد قامت المؤسسة بأداء جيد في عدة مجالات، منها، نظام إدارة معلومات فعال، عمليات ضبط داخلي متينة/ثابتة، أنظمة إدارة المحفظة ونوعية المحفظة القائمة. غير أنه، يجب على المؤسسة تحسين عملية تخطيطها الاستراتيجي ودعم مهارات تقنية معينة لديها (تصميم المنتج، التحليل المالي، إدارة السيولة، الاسقاطات المالية، التخطيط العملي) لكي تتمكن من إدارة النمو والتعدي المتزايد للعمليات والتنظيم التمويلي.

أعطيت هذه الدرجة بـ **منحى إيجابي** نظراً لكون الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة (تمويلكم) لديها تركيز واضح في المحافظة على الاستدامة الذاتية المالية وقد أثبتت أنها مؤسسة تستجيب لاحتياجات العملاء مع القدرة على جذب عملاء جدد، مما يضع حداً للمخاطر المرتبطة بالبدء المحتمل لعمل "بنك الفقراء" الجديد.

■ احتياجات تمويلية

ستحتاج الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة (تمويلكم) إلى تمويل إضافي في نهاية عام 2005 أو بداية عام 2006؛ حيث أن تلك الاحتياجات التمويلية تبلغ 500 ألف دينار أردني (700 ألف دولار أميركي) لعام 2006 حسب الاسقاطات الحالية؛ ويجب أن تكون الاسقاطات المُحدّثة والمعدّلة متوقّرة نهاية الفصل الرابع من 2005. وترى "بلانيت ريتينغ" أن الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة (تمويلكم) هي مؤسسة منظمة جيداً وقابلة لتحقيق الربح، لديها عمليات صلبة وسجلّ تاريخي أثبت قدرته على تحمل الدين بالسعر التجاري للفائدة.



■ قطاع التمويل الأصغر

يتحدّد قطاع التمويل الأصغر في الأردن من خلال مقدّمي القروض المدعومة والذين يعملون على أساس سعر السوق. بدأت مؤسسات التمويل الأصغر الأربعة¹ الممولة من قبل برنامج أمير - الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (انظر الوصف أدناه) جميعها بين منتصف وأواخر التسعينات. ومنذ شهر مارس 2005، كان قد بلغ عدد عملاء تلك المؤسسات 24,668 عميل، وبلغت قيمة محفظة القروض القائمة 11 مليون دينار أردني (15.7 مليون دولار أميركي). كذلك، تعمل منظمة "الأنروا" (UNRWA) مع اللاجئين الفلسطينيين في الأردن. إضافة لذلك، يعمل القطاع المصرفي الخاص على زيادة تقديمه للقروض الاستهلاكية للموظفين ذوي الرواتب.

ومن بين مقدّمي القروض المدعومة المحليين صندوق التنمية والتشغيل (DEF)، الذي تموّله الحكومة الأردنية، الوكالة الألمانية للتنمية المالية (KfW) والاتحاد الأوروبي ضمن مجال تقديم التمويل الأصغر لمكافحة الفقر، بالإضافة إلى صندوق الدعم الوطني (NAF) وبنك التنمية الصناعي (IDB)، مصرف خاص يعمل منذ أعوام عديدة وحائز على رخصة ضمن قوانين خاصة، ولديه مجلس إدارة مؤلف من مزيج بين القطاع العام والخاص. ويتم تمويل الزراعة من قبل مؤسسات حكومية مثل مؤسسة الاقراض الزراعي. هذا، بالإضافة إلى وجود عدد آخر من المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية. وقد تم تقدير حجم محفظة تلك المؤسسات بقيمة 64 مليون دينار أردني في عام 2001، مع أن هذا الرقم يتضمّن العديد من القروض المتأخرة منذ فترة طويلة ولم يتمّ إعدامها².

وقد بدأ العمل على تأسيس البنك الوطني لتمويل المشاريع الصغيرة، مبادرة حكومية يدعمها -أجفند³ المعروف أيضاً بـ"بنك الفقراء"، مع أن المنتجات وعمليات التسعير لم يتمّ تحديدها بعد لهذا البرنامج في حين أنه يتمّ ترويجه كمصدر آخر "للاقراض المستدام". فالعديد من ممارسي التمويل الأصغر قلقون حيال التأثير المحتمل لتلك المؤسسة على عملية تقديم القروض الصغرى في حال قرّرت تقديم قروض مدعومة. فعند صدور الموافقة المبدئية، قدّم القانون الترخيصي إعفاء للبنك من عدد من الضرائب وتسهيلات لم تُعطى لمؤسسات التمويل الأصغر أخرى. ومنذ 30 مارس، 2004، قرّرت الحكومة أن يشمل الاعفاء جميع مؤسسات التمويل الأصغر، غير أن المؤسسات لا زالت تواجه صعوبات أمام استخدامها لتلك الاعفاءات.

لعبت الوكالة الأميركية للتنمية الدولية دوراً ريادياً في دعم بيئة التمويل الأصغر المستدامة في الأردن، من خلال تأسيسها برنامج "أمير" الذي تديره مؤسسة "كيمونكس" الدولية. وقد قام هذا البرنامج المتعدّد الجهات بدعم التمويل الأصغر والخدمات الأخرى للمنشآت الصغيرة من خلال تمويلها، تقديم الدعم التقني، والرعاية، بالإضافة إلى المشاركة في نشاطات تنمية اقتصادية موسّعة. إن هذا البرنامج المبدئي، الذي بدأ عام 1998 وتمّ تجديده في عام 2002، توقف عن العمل في عام 2004. وقد بلغت موازنة البرنامج على مدى السنوات إجمالي 70 مليون دولار أميركي، بتخصيص لحوالي 10 مليون دولار بصورة خاصة لدعم أصحاب المشاريع الصغرى. وقد نشطت مؤسسات أخرى ثنائية ومتعددة الأطراف في القطاع، مثل، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (IFAD) الذي قام أيضاً بتقديم التمويل للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية في الأردن العاملة في القروض الزراعية.

البيئة القانونية والتنظيمية

بالرغم من أن التمويل الأصغر كمفهوم يحصل على الدعم الحكومي بشكل معلن، غير أن البيئة التنظيمية في الأردن لا تعترف بشكل واضح بقطاع التمويل الأصغر. إن فقدان هذا الاعتراف الرسمي، بالإضافة إلى شؤون أخرى محدّدة بالقطاع، يؤدّي إلى عوائق في السياسات التي تعمل ضمنها المؤسسات المحلية، من بينها، عدم القابلية لاستقبال الادخارات. وتعمل الوكالة الأميركية للتنمية الدولية/برنامج "أمير" مع لاعبين آخرين (وبشكل خاص، المركز التقني الجديد لـ"سيجاب" الذي تم تأسيسه في الأردن مؤقتاً) على معالجة تلك الشؤون، حيث أنهم يسعون لمساعدة الحكومة الأردنية في الانتهاء من تطوير استراتيجية للتمويل الأصغر التي من المتوقع لها أن توفر بيئة قانونية أفضل لمؤسسات التمويل الأصغر. ومن بين العوائق الحالية التي تم إدراجها خلال دراسة أجريّت محلياً، جاء أهمّها كما يلي:⁴

- هيكلية قانونية، مؤسسة غير ربحية محدودة المسؤولية، غير محدّدة بالنشاطات الاقراضية؛
- نظام ضريبي غير واضح إلى حين صدور قرار الاعفاء الرسمي لجميع مؤسسات التمويل الأصغر في 30 مارس، 2004، من خلال قانون البنك الوطني لتمويل المنشآت الصغيرة. أما احتمال المفعول الرجعي للمطلوبات لمؤسسات التمويل الأصغر، فهو بانتظار التوضيح؛
- عملية تنفيذ للتصريحات ممكن أن تكون أكثر فعالية؛ و
- عدم وجود مجلس ائتمان. منذ إجراء هذه الدراسة، تمت الموافقة على القانون الذي يمنح صلاحية الترخيص للمؤسسات التي يمكنها أن تلعب دور مجلس الائتمان، ومن المتوقع أن يصدر البنك المركزي هذا الترخيص خلال الأشهر القادمة.

¹ الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة (تمويلكم)، صندوق إقراض المرأة (شريك مع بنك المرأة الدولي)، شركة الشرق الأوسط لتمويل المشاريع الصغيرة (شريك مع CHF)، الشركة الأهلية لتمويل المشاريع الصغيرة (يملكها البنك الأهلي الأردني)

² "تقييم التمويل الأصغر/المنشآت الصغرى"، أبريل 2001. غراهام بيريت.

³ برنامج صندوق الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية

⁴ "MFI Policy Constraint Review: Final Report" June 2003. AMIR program funded by U.S. Agency for International Development, Deliverable for MEI Component Task No. 319.1 Contract No. 278-C-00-02-00210-00.

■ البيئة السياسية والاقتصادية

- تُصنّف الأردن على أنها بلد نامية متوسطة الدخل ذات مؤشرات عام 2004 حدّدت نصيب الفرد من الدخل القومي بـ\$1,980. وفي ظلّ النقص في الموارد الطبيعية، تعتمد الأردن بالدرجة الأولى على رأس مالها البشري للتنمية.
- كان للحرب على العراق تأثيرها السلبي الكبير على اقتصاد الأردن، فقد كانت العراق من ثاني أهم شريك تجاري للأردن. وإلى جانب مصر، استفادت الأردن من المساعدة المالية التي بلغت 210 مليون يورو قامت بتمويلها المفوضية الأوروبية للتخفيف من التأثيرات السلبية للحرب في العراق. أما تدفّق المساعدات الدولية، ارتفاع وتيرة التصدير، تقليص الدين الخارجي، والإسراع في عملية الإصلاح التنظيمي، فكلها تقدّم صورة اقتصادية جيدة على المدى القريب.
- وقد شهد الاقتصاد الأردني تحسناً كبيراً في عام 2004. فقد زاد الناتج المحلي الاجمالي بنسبة 6.7%، أي ضعفي نسبة النمو في عام 2003 وأكثر من أي عام منذ بداية 1990 (متوسط 4.8% في 1990 – 2001). غير أن نصيب الفرد من الناتج المحلي ارتفع قليلاً من \$1,806 عام 2003 إلى \$1,980 عام 2004، وقد شهد تغيير قليل على مدى السنوات العشرة الأخيرة. (بلغ متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي \$1,990، 1980 – 1985).
- منذ بداية 1970 إلى عام 2004، زادت الكثافة السكانية في الأردن من حوالي 1.8 مليون إلى 5.0 مليون نسمة. بينما، بقيت النسبة الرسمية للبطالة مرتفعة بعض الشيء حيث بلغت 12%، (حوالي 25% نسبة غير رسمية)، وفي ظلّ نسبة الارتفاع في حجم اليد العاملة التي بلغت 4% في السنة، أصبح من المتوجّب خلق فرص عمل جديدة. وتصنّف البلاد في المرتبة 90 (من بين 175 دولة) ضمن تقرير التنمية البشرية – 2004 لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، حيث تم تقدير نسبة السكان ما دون خط الفقر الوطني 13%.
- بالرغم من التقدّم في تطوير المرأة من خلال تحسين الخدمات التعليمية والصحة العامة، غير أن عنصر تقوية دورها وإشراكها يبقى من إحدى التحديات المواجهة. فقد ازدادت نسبة مشاركة المرأة في قطاع العمل الرسمي من 15% عام 1980 إلى 24% عام 1999، غير أن هذه النسبة لا زالت قليلة.

ديسمبر	ديسمبر	يوليو	
2002	2003	2004	
1,808	1,868	1,980	نصيب الفرد من الدخل القومي (USD)
1.8%	3.5%	3.4%	نسبة التضخم
			Coface rating
			S & P
			المصدر: بيانات التضخم من مؤشرات البيانات العالمية، Wholesale Funding Facility (WFF)

■ العرض المؤسساتي

الهيكلية القانونية، الملكية والإشراف
تم تسجيل الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة في وزارة الصناعة والتجارة عام 1999 كشركة غير ربحية محدودة المسؤولية. وحسب القوانين الداخلية، لا يسمح للمؤسسة توزيع حصص أرباح على المساهمين. وتملك مؤسسة نور الحسين 100% من حصص الشركة، كما تقوم بتعيين أعضاء مجلس الإدارة.

التدقيق

لقد كانت شركة طلال أبو غزالة وشركاه هي المدقق الخارجي للشركة لغاية عام 2001، عندما قرّرت الشركة الانتقال إلى شركة حويط، فاشة وشركاهم، شركة محاسبة عامة أردنية مرخصة. وقد كان يتم المصادقة على القوائم المالية دائماً من دون وجود أية ملاحظات.

الشبكات

إن الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة هي عضو في شبكة سنابل (شبكة التمويل الأصغر في البلدان العربية) و SIFRA (شبكة مؤسسات التمويل الأصغر في منطقة الشرق الأوسط).

التبرّعات

خلال الفترة ما بين عام 1999 و 2001، حصلت الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة على منحة تمويلية بإجمالي قيمة 1.2 مليون دينار أردني (1.7 مليون دولار أميركي) من برنامج أمير- الوكالة الأميركية للتنمية الدولية. وفي عام 2001، قامت الوكالة الأميركية للتنمية الدولية بتمويل كلاً من مؤسسات التمويل الأصغر الأربعة مبلغاً بقيمة 1,050,000 دولار أميركي ضماناً نقدياً من خلال Wholesale Funding Facility (WFF) من أجل توفير ضماناً 100% للقروض من مصرف "سي تي بنك" - الأردن. وقد استخدمت المؤسسة هذا التسهيل ما بين عام 2002 ونوفمبر 2003 للحصول على قروض تجارية. وفي يونيو 2004، بعد تحقيقها معايير الأداء المحددة من قبل الوكالة الأميركية في أواخر عام 2003، حصلت المؤسسة على حقّ السحب من الضمانة النقدية واستخدامها في التمويل المباشر. ومع انتهاء عمليات برنامج أمير- الوكالة الأميركية للتنمية الدولية في التمويل الأصغر في 2004، من المتوقع أن تكون تلك المنحة الكبيرة هي الأخيرة من جهة الوكالة الأميركية.

اختراق السوق

لدى الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة شبكة من ثمانية فروع تعمل في كافة مناطق عمّان وبعض المحافظات المحاذية للجهة الشمالية الغربية من الأردن (الزرقاء، إربد، والملح).

التنظيم

يتألف كل فرع من مدير فرع، نائب مدير الفرع⁵، سكرتيرة فرع ومسؤولي قروض. ويقوم مسؤولو القروض بتجهيز ملفات القروض، يصادق عليها مدير الفرع وتقوم بمراجعتها سكرتيرة الفرع من الجانب الإداري، ومن ثم، تُرسل الملفات إلى المكتب الرئيسي للموافقة النهائية. يتم صرف القروض عبر شبكات، ويتم السداد في البنوك.

المنتجات والخدمات

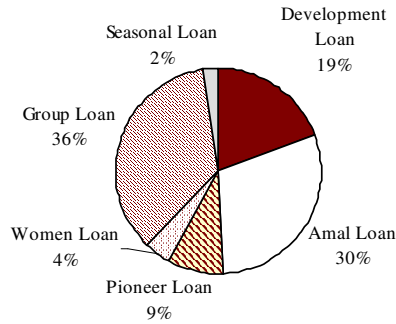
إن الوصف التفصيلي للمنتجات متوفر في الملحق.

لقد تم إجراء تعديلات كبيرة على منتجات الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة منذ استهلالها. ففي عام 1999، بدأت المؤسسة بتلبية احتياجات المنشآت الصغرى من خلال قروض تراوحت ما بين 200 و 500 دينار أردني، ومن ثم قرّرت التوجّه للمنشآت الصغرى المتقدّمة من خلال قروض إنتاجية تراوحت ما بين 700 و 7,200 دينار أردني. قامت المؤسسة بتحويل تركيزها مرّة أخرى في عام 2002، فبدأت في تقديم قروض لأحجام أصغر من المنشآت الصغرى، خاصة الأنشطة التي تديرها النساء، من خلال قروض فردية وقروض مجموعات. تقدّم الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة حالياً سنّة منتجات قروض بمبالغ تبدأ من 140 إلى 15,000 دينار

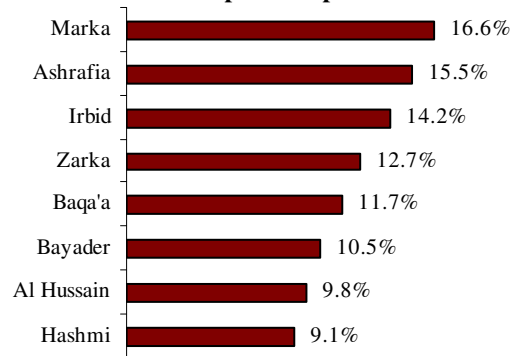
⁵ إن نائب مدير الفرع يكون بالعادة مسؤول قروض متقدّم ولديه سجلّ جيد جداً في المؤسسة. وهو مسؤول عن مساعدة مدير الفرع والحلول محله في حال غيابه.

أردني (200 إلى 21,000 دولار أميركي)، فترات سداد من شهر إلى 36 شهراً وبأقساط شهرية. تتراوح نسبة الفائدة الإسمية ما بين 12% إلى 34% وسعر فائدة سنوي من 25.6% إلى 86.7% بمتوسط مرجح إجمالي المحفظة 35%.

Loan portfolio per product



Loan portfolio per branch



■ الحاكمية

تم إعطاء الحاكمية واتخاذ القرارات تصنيف بدرجة « b »

اتخاذ القرارات

يقوم مجلس الإدارة بتحديد التوجيهات الاستراتيجية العامة: الاستدامة أكثر من 100%، شبكة فروع تغطي كامل الأردن، استهداف الفقراء في السوق، العمل تدريجياً على تخفيض أسعار الفائدة. ويشكل مجلس الإدارة مرجعية حول مجموعة معينة من القرارات الرئيسية (الموازنة، قروض ذات أحجام كبيرة، تعيين أعضاء الفريق الإداري)، كما يقوم المجلس بتوكيل المدير التنفيذي في تطوير مسودات خطط العمل التي تتضمن تعريف للمنتجات وفتح الفروع، مما يضمن عملية فعالة في اتخاذ القرارات.

يتألف مجلس الإدارة، الذي تم تجديده عام 2003، من أعضاء ذوي خلفيات عالية ومزيج من المهارات الهامة (بنوك، جمعيات غير حكومية، وزارات سابقة، وأعضاء من العائلة المالكة). ويؤدي أعضاء مجلس الإدارة مستوى جيد من المشاركة على رغم مسؤولياتهم الكبيرة، إلى جانب مستوى حضورهم الجيد في الاجتماعات الفصلية للمجلس. إن مجلس الإدارة على علم متواصل بالأداء العام للمؤسسة والشؤون الرئيسية التي تواجه المؤسسة، وذلك، بفضل التقارير الدورية المرسلة إما عبر البريد العادي أو البريد الإلكتروني.

التخطيط

لدى الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة استراتيجية محددة جيداً في التوجه للنساء بهدف التقليل من المخاطر الاقراضية، العمل حسب الرسالة الاجتماعية الأساسية، الاستجابة لنطاق أوسع من الاحتياجات وزيادة التوسع والانتشار. إن هذا التغيير الهام الذي أجري على الاستراتيجية السابقة (التركيز على المشاريع الصغيرة والصغرى) أثبت ترابطه لغاية الآن. فالخطة الاستراتيجية الحالية (2003 – 2007) تحدد بوضوح المحاور الرئيسية فيما يتعلق باستراتيجية المنتج وفتح الفروع، كما تحدد ضرورة جعل العمليات لامركزية تدريجياً. غير أنها لا تتناول بصورة خاصة شأن الانسحاب الكبير للموظفين (انظر إلى قسم إدارة الموارد البشرية أدناه).

تم تحقيق الأهداف التشغيلية المحددة ضمن هذه الخطة، وحتى تخطيطها، فيما يتعلق بحجم المحفظة القائمة؛ غير أنه لم يكن من المتوقع حصول ذلك التغيير الفائق في متوسط حجم القرض وعدد العملاء، وبالتالي، فإن الأهداف التشغيلية (عدد العملاء) أصبحت غير معينة. في عام 2004، توافق الأداء المالي (مثل، العائد على المحفظة، الكفاية الذاتية التشغيلية) مع الاسقاطات المالية. يجب تحديث الخطط المالية والعملية لكي تكون خطط واقعية للمؤسسة ولتقديمها لممولين محتملين.

إن الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة لديها موازنة عملياتية مصادق عليها من قبل مجلس الإدارة ويتم متابعتها شهرياً.

الفريق الإداري

تتضمن الهيكلية التنظيمية جميع الوظائف الضرورية لدى مؤسسة بهذا الحجم وذات التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات/الواجبات⁶. إن فريق الإدارة الوسطى لدى المؤسسة كفؤ تشغيلياً ضمن أقسامهم ذات العلاقة، بالرغم من أنهم لا يتمتعون بعد بالرؤيا العامة، قيادة وحضور المدير التنفيذي؛ كما أنه بالإمكان العمل أكثر بصورة جماعية في القرارات الاستراتيجية من أجل تطوير مهارات ضمن كافة الأقسام.

■ مضى على وجود المدير التنفيذي مع المؤسسة منذ عام 1999. فقد كان مديراً للعمليات والقروض قبل انتقاله إلى وظيفته الحالية عام 2001. ويتمتع المدير التنفيذي بخلفية علمية مالية، كما حضر عدد كبير من الدورات التدريبية في التمويل الأصغر. إلى جانب ذلك، يلعب دوراً رئيسياً في تحديد استراتيجية وتوجهات المؤسسة.

■ مضى على وجود رئيسي قسمي الشؤون الإدارية والمالية مع المؤسسة منذ عام 2001، وقد انتقلا تدريجياً إلى وظيفتهما الحالية.

■ أيضاً، مضى على وجود مدير الاقراض مع المؤسسة منذ عام 2001، وقد كان مدير قسم نظام إدارة المعلومات سابقاً. وقد تم ترفيته إلى وظيفته الحالية منذ بداية عام 2005، ويقوم المدير التنفيذي حالياً بتدريبه لكي يتسلم مسؤولياته الجديدة كاملة.

■ أما المدير الجديد لقسم نظام إدارة المعلومات، فقد كان مسؤولاً عن إدارة قاعدة البيانات لدى المؤسسة لمدة ستة أشهر، مما منحه الوقت الكافي للتدريب على خصوصيات نظام إدارة المعلومات.

⁶ خلال فترة الزيارة، كان "نائب" مدير الاقراض مسؤولاً مؤقتاً عن مهام وصلاحيات إدارة قسم نظام المعلومات وقسم إدارة العمليات، مما لم يساعد على فصل صحيح للمهام.

حصل جميع الموظفين الإداريين على حجم كبير من الدورات التدريبية بفضل برنامج "أمير" للدعم التقني، غير أنهم بحاجة إلى تقوية بعض المهارات التقنية المعيّنة (تصميم المنتج، التحليل المالي، إدارة السيولة، الاسقاطات المالية، التخطيط العملياتي) من أجل إدارة عملية نمو المؤسسة والتعقيدات المتزايدة في عملياتها ورأس مالها التنظيمي.

يجتمع الفريق الإداري مع مدراء الفروع شهرياً للتحدّث في الشؤون العملياتيّة، مما يعطي جميع أعضاء الفريق المفهوم وتبادل المعلومات الجيد حول العمليات.

إدارة الموارد البشرية

يتم تنظيم مهام الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التقييم) من قبل لجنة من الموظفين تتألف من جميع أعضاء الفريق الإداري الذي يحل محل مدير قسم الموارد البشرية بصورة موائمة، وذلك، لعدم حاجة المؤسسة لوجوده حالياً نظراً لحجمها الحالي. أما إدارة شؤون الموظفين، فيقوم قسم الإدارة بالاعتناء بها بمهنية وإجراءات واضحة.

تهتم إجراءات الموارد البشرية اهتماماً كبيراً بالفعالية:

- يتم تقييم أداء الموظفين بصورة دورية (يتم ذلك شهرياً لمسؤولي القروض من خلال نظام الحوافز، وسنوياً لجميع الموظفين).
- يتم تعريف مسؤولي القروض قيد التدريب بشكل ملائم على الإجراءات والتقنيات من خلال المواكبة التدريبية التي يقوم بها مسؤولو القروض المتقدمين، ويتم تثبيتهم كموظفين بدوام كامل فقط إذا أظهر أداءهم خلال فترة المراقبة والتدريب عن نتائج جيدة.
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية خلال عملية التقييم السنوي. غير أن، تلك الاحتياجات لا يتم جمعها لتطوير خطة تدريب سنوية، بل، تنتهز المؤسسة فرص التدريب المعروضة من دون المشاركة الفعلية في هذا المجال.

لم تقم المؤسسة بمعالجة مشكلة انسحاب الموظفين لديها (57% في عام 2003، 37% عام 2004⁷) والتي يمكن تفسيرها جزئياً فقط بسبب العوامل الاجتماعية⁸. فبعض سياسات المؤسسة لديها تأثير سلبي على تحفيز الموظفين:

- كثرة التغييرات/التعديلات على نظام الحوافز تجعله من الصعب على مسؤولي القروض إجراء توقعاتهم لمبالغ حوافزهم للشهر التالي، أو لتطوير استراتيجية تساعدهم على تحقيق أكبر دخل ممكن من ذلك الحافز⁹؛
- إن المبالغ التي يتم اقتطاعها من الراتب في بعض حالات الإخلال بالإجراءات كبيرة بالمقارنة مع الأفعال المُخلّة ومع حجم الراتب نفسه.

ديسمبر 2002	ديسمبر 2003	ديسمبر 2004	
33	40	70	إجمالي عدد الموظفين
32	35	58	إجمالي عدد الموظفين (من دون الموظفين المتدربين)
56%	50%	49%	% مسؤولي القروض
15% (من دون الموظفين المتدربين)	57%	37%	نسبة انسحاب الموظفين

⁷ تم احتساب هذه النسبة لإلغاء تأثير قيام المؤسسة بتوظيف الموظفين الجدد كمتدربين، ومن ثم صرفهم من العمل وإعادة توظيفهم كموظفين دائمين. كانت النسبة الأولية 100% عام 2003 و135% عام 2004.

⁸ من الشائع في العالم العربي أن تحاول مؤسسات التمويل الأصغر جاهدة الاحتفاظ بموظفيها الميدانيين. فجميع المؤسسات التي قامت "بلانيت ريتنغ" بتصنيفها في مصر (جمعيات رجال أعمال الاسكندرية، الدقهلية، الشرقية وأسيوط) والأردن (صندوق اقراض المرأة، الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة) لديها نسب انسحاب موظفين مرتفعة نسبياً. فقد بلغت نسبة انسحاب الموظفين لدى ثلاثة مؤسسات 20-30%، بينما المؤسسات الثلاث الأخرى فتراوحت النسب من 6% إلى 14%. وتعود الأسباب المشتركة/التقليدية لتلك النسب إلى الرواتب المغرية التي تعرضها المؤسسات الأخرى في البلدان الخليجية، التفضيل الاجتماعي لوظائف العمل المكتبي وترك بعض الموظفين لعمليهن بعد الزواج.

⁹ تغيرت المعايير في نظام الحوافز بمعدل ثلاثة مرات في السنة خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

■ المعلومات

حصلت أنظمة إدارة المعلومات والمعدات على تصنيف بدرجة « b »

وصف إدارة نظام المعلومات	
■ المعدات	■ مستوى جيد من المعدات في المكتب الرئيسي والفروع (عدد كافي من أجهزة الكمبيوتر الحديثة)؛ استمارات واضحة ومصممة تصميماً جيداً؛
■ البرامج	■ شبكة تواصل بين المكتب الرئيسي والفروع عبر نظام VPN يسمح بالدخول الفوري إلى البيانات. ■ نظام متكامل/مدمج (متابعة القروض، المحاسبة والرواتب) تم تطويره من قبل شركة "دلنا إنفورماتكس" (Delta Informatics)
■ عملية إصدار البيانات	■ عملية مركزية لإدخال بيانات المحفظة والمحاسبة، ويمكن الحصول على المعلومات الفورية حول سداد أقساط القروض من القوائم المالية عبر الإنترنت. ■ تسويات يومية وشهرية مع القوائم البنكية وبيانات المحفظة. ■ يتم تحضير القوائم المالية كل شهر مع احتساب الاستحقاقات، المخصّصات، والإهلاك؛ ■ بإمكان نظام إدارة المعلومات توفير تقارير محدّثة للمحفظة بصورة متواصلة لجميع أعضاء الفريق الإداري.

نظام إدارة المعلومات (MIS) والمعدات

إن الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة لديها إجراءات أمان جيدة: فكلّما السّرّ ضرورية لدخول النظام وتحديد حقوق المستخدم؛ كما يتم إجراء نسخ يومي لأنظمة متابعة القروض والمحاسبة، وحفظها في نسختين؛ أما الوثائق الورقية، فيتم حفظها بشكل ملائم.

إن نظام إدارة المعلومات المتكامل/المدمج الذي تم تطويره لمؤسسات التمويل الأصغر الأربعة المشاركة في برنامج "أمير"، يضمن عملية فعالة لتدقيق المعلومات، كما يسهّل عمل الموظفين الميدانيين من ناحية توفير جميع المستخدمين (بما فيهم موظفي الفروع) بالبيانات الواضحة والحقيقية، ومن ناحية تسهيل عملية فعالة لإصدار البيانات/الوثائق المتعلقة بالقروض (عقد القرض، الشيكات، الضمانات). إن فعالية أنظمة معلومات البنوك الأردنية تساعد الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة في هذه العملية، خاصة وأن البيانات حول سداد أقساط العملاء لدى البنوك هي متوفرة بصورة فورية عبر شبكة الإنترنت، وبالتالي، يمكن إدخالها إلى نظام إدارة المعلومات لدى المؤسسة في نفس اليوم. غير أنه بالإمكان العمل على تحسين بعض الخصائص:

- يعاني النظام من بطء عندما يتعلّق الأمر بعملية سحب المعلومات وإصدار التقارير، وذلك، نظراً لقدرته الحالية المحدودة؛ بالتالي، فقد تم التخطيط لاستبدال النظام في شهر مايو 2005.
- إن بعض المعايير الهامة للقروض قد يتم تغييرها من قبل موظفي إدخال البيانات (الفائدة، الفترة) مما يتطلب مستوى معيّن من المراجعة اليدوية من قبل قسم المحاسبة.

إن مدير قسم نظام إدارة المعلومات، مسؤول قسم قاعدة البيانات سابقاً، لديه المهارات الكافية والحقوق للقيام بصيانة أجهزة الكمبيوتر، بالإضافة إلى تطوير بعض البرامج. إن ذلك يوفّر للمؤسسة المرونة الكافية لتحسين نظام إدارة المعلومات وتكيفه مع الاحتياجات المتغيّرة لدى المؤسسة:

- تم القيام بمبادرات لوضع عملية المصادقة على القروض على الإنترنت في ظلّ مواكبة عملية اللامركزية الجارية.
- تم تطوير وحدات مستقلة للتخفيف من العبء الإداري (قوائم الحضور/ساعات الدوام، متابعة السداد النقدي، إلخ.).
- بإمكان برنامج قاعدة البيانات- Oracle الاهتمام بالنمو المستقبلي للمحفظة، خاصة بعد إنزال البرنامج الجديد.

معلومات حول النشاطات

إن المعلومات حول المحفظة دقيقة ومحدّثة مع إصدار نظام إدارة المعلومات جميع التقارير والوثائق اللازمة لإدارة المحفظة والإشراف على أداء مسؤولي القروض بالعلاقة مع احتساب الحافز. ويتم مناقشة أداء المحفظة بتعمّق خلال الاجتماعات الشهرية التي تجمع مدراء الفروع بالفريق الإداري. ويحصل جميع الموظفين المعنيين على معلومات/بيانات فورية محدّثة.

غير أن، نظام إدارة المعلومات لم يتم باستغلال طاقته الكاملة في إصدار التقارير حسب الفرع أو حسب المنتج، الأمر الذي قد يساعد على تحليل أداء المحفظة بتفصيل أكثر.

تحصل الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة على بيانات السوق العامة بدرجة كبيرة من خلال برنامج "أمير" - الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، الذي قام بتمويل عدة دراسات للسوق، وكان آخرها عام 2002. وقد قامت المؤسسة بإجراء تقييمها الخاص للسوق عام 2004 ولديها تقدير جيد حول احتياجات العملاء فيما يتعلق بقيمة أقساط السداد وفترة القرض.

معلومات مالية ومحاسبية

توفر القوائم المالية الشهرية معلومات دقيقة ومحدثة: إن عملية المحاسبة منظمة بدرجة جيدة جداً وعملية إصدار المعلومات المركزية تتضمن جميع عمليات التأكد/التدقيق ذات العلاقة (مع القوائم البنكية، قرارات لجنة القروض، بيانات المحفظة) لضمان إمكانية الاعتماد على البيانات؛ كما يتم إجراء عمليات التأكد اليدوية على تلازم بيانات المحفظة والمحاسبة، التي تضمنها أيضاً عملية الاندماج ما بين النظامين.

يقوم نظام إدارة المعلومات بإصدار تقارير أداء عامة تتضمن نسب تقليدية ومقارنة مع الموازنات، ويتم تحسينها والمصادقة عليها من قبل المدير المالي لإصدار التقارير التي يطلبها الممولون (برنامج "أمير"، مؤسسة نور الحسين، وصندوق التنمية والتشغيل (DEF)). غير أنه، بإمكان عملية تحليل الأداء أن تكون أكثر نظامية ورسمية، كما يمكن لعملية تحليل الأداء حسب المنتج أو الفرع أن تكون أكثر تعقيداً اخذين بعين الاعتبار تعدد المنتجات لدى المؤسسة، واختلافها فيما يتعلق بالتكاليف والعائدات.

■ المخاطرة

تم إعطاء إدارة المخاطر تصنيف بدرجة « a »

الاجراءات والضبط الداخلي

- تم تطوير إجراءات جيدة وفعالة، وتعميمها على جميع الموظفين، كما تم جمعها ضمن أدلة بمساعدة خبراء استشاريين خارجيين:
- يتم تطبيق الإجراءات، التي تتضمن فصل جيد للمهام، ضبط مزدوج (cross-checks) وتحديد صلاحيات، من خلال هيكلية ضبط متينة، يعزّزها حسم رواتب في حال الإخلال بالإجراءات.
 - يسمح نظام المعلومات الفعّال بعملية منتظمة لضبط الأداء.
 - الدوران المتكرر للموظفين¹⁰ يحدّ من مخاطر الاحتيال.
 - إن عملية المداولة النقدية محدودة جداً (يتم صرف القروض من خلال الشيكات؛ ويقوم العملاء بسداد أقساطهم في البنوك)، كما أنه تم تطوير الإجراءات اللازمة للحدّ بفعالية من المخاطر المرتبطة بالحالات النادرة لتحصيل السداد نقداً.

خلال عملية نمو المؤسسة، يجب إجراء مراجعة دورية متوازنة للضبط والفعالية للتأكد من ضرورة القيام بجميع وسائل الضبط على جميع مستوياته، بالإضافة إلى التأكيد على وجود فعالية جيدة للتنظيم.

التدقيق الداخلي

قرّرت الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة عدم تطوير قسم للتدقيق الداخلي، عوضاً عن ذلك، التعاقد مع شركة تدقيق خارجية¹¹ للقيام بالمهام المرتبطة، تكون مرجعيتها لمجلس الإدارة. إن ذلك يقدّم للمؤسسة إثبات فعّال ومستقلّ حول تطبيق الإجراءات كون الخبراء الاستشاريين يستخدمون منهجية تدقيق مثبتة، كما لديهم الخبرة الكبيرة في المخاطر المالية للمؤسسة و يخصّصون الوقت الكافي للمؤسسة (إن الوقت المخصّص للمؤسسة يمكن تقييمه على أساس موظف واحد بدوام كامل)¹².

بدأ المدققون عملهم في سبتمبر 2004 ولا يزالون يقومون بإجراء التحسينات على إجراءات عملهم. وقد كان تركيزهم الأولي على التدقيق المالي، ويتم تحويله تدريجياً لإجراء عدد أكثر من زيارات الفروع والتدقيق الميداني حسب خطة العمل. إن المنهجية التي يتم اتباعها لعملية التدقيق الميداني تلك لم يتم تثبيتها بعد نظراً لاحتياج المدققين لبعض الوقت للتمكن من التحديد الكامل للمخاطر الخاصة بالتمويل الأصغر (المتربطة بالنشاطات الميدانية): فتشمل الزيارات الميدانية عمليات تدقيق هامة، غير أنها يجب أن تكون أكثر تنظيماً، ووفقاً لخطة مسبقة وأن تكون موثقة أكثر. إن مهارات المدقق ووظيفته المستقلة فيما يتعلق بالإدارة، ستسمح بتطوير عملية تدقيق حقيقية حول نشاطات المكتب الرئيسي.

تتضمّن تقارير المدقق كل شهرين ملخص حول النتائج الرئيسية، بالإضافة إلى التوصيات حول تحسين الإجراءات. ويتم إرسالها إلى المدير التنفيذي لإعطاء ملاحظاته، وإلى مجلس الإدارة. ويجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بتطوير خطة متابعة للتحسينات المقترحة.

¹⁰ إن مسؤول القروض أو مدير الفرع نادراً ما يعملون في نفس الفرع لأكثر من سنة واحدة.

¹¹ إن شركة طلال أبو غزالة شركة خدمات مهنية معروفة وهي متواجدة في معظم البلدان العربية. وأحد مدراء هذه الشركة هو عضو في مجلس إدارة الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة. وقد تم تعيين الشركة بعد الموافقة على طلب الاقتراح الشفاف.

¹² يمضي الخبير الاستشاري، الذي تم تخصيصه للعمل مع الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة، يومين إلى ثلاثة أيام في الأسبوع مع الشركة؛ وقد يقوم بمساعدته استشاريون آخرون في بعض الزيارات الميدانية.

■ النشاطات

حصلت النشاطات: منتجات وخدمات على تصنيف بدرجة « a »

التسويق والمنافسة

بالرغم من قيام مؤسسات التمويل الأصغر لأربعة المشاركة ضمن برنامج "أمير"/الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، في السابق، بالعمل لدى شرائح مختلفة نسبياً من العملاء/السوق استناداً إما للجغرافية/الموقع أو الفئة المستهدفة، غير أنها قامت بتبني/اعتماد استراتيجيات وضعتها في منافسة أكبر مع بعضها البعض. وقد كان تواجد الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة من عام 2000 إلى 2002 مركزاً على عملاء المشاريع الصغيرة والصغرى، غير أنها، ومنذ عام 2002، أخذت تتوسع بقوة لتشمل النساء صاحبات الأنشطة ذات الدخل المحدود، حيث كان يعمل صندوق إقراض المرأة سابقاً. وبدوره، بدأ صندوق إقراض المرأة في عام 2004 بتتبع عملائه المستهدفين ليتوجّه إلى العملاء الرجال.

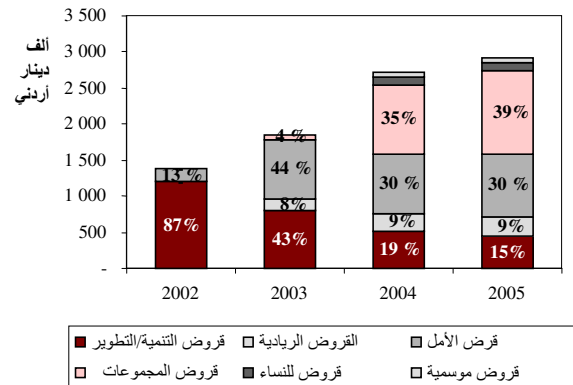
في هذا الإطار، تمثل إجراءات عملية الإقراض لدى الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة، إلى جانب منتجاتها المتعدّدة، إيجابية تنافسية هامة بالنسبة للمؤسسة. وقد أظهرت المؤسسة أيضاً عن مرونتها تجاه تصميم منتج القرض الذي يستجيب إما لاحتياجات أصحاب المشاريع الصغيرة والصغرى، أو لاحتياجات العملاء الأشد فقراً. وقد اختارت المؤسسة التفاعل بشكل كبير تجاه التغذية المرتدة الآتية من العملاء ومسؤولي القروض، وذلك، من خلال إجراء التعديلات¹³ المتكررة على شروط القروض (حجم القرض، المدة وسعر الفائدة) التي تقوم عادةً بتنفيذها مباشرة لدى كامل شبكة الفروع من دون اختبارها أولاً ضمن مستوى محدود. وبالرغم من أن ذلك لم يتسبب بأي مشكلة لغاية الآن، غير أن تلك الأنظمة السريعة التغيّر لا تسمح للمؤسسة بقياس مدى تأثير أو فعالية كل من عناصر التغيّر تلك، ولا حتى إجراء تقدير للتكاليف الإضافية الناتجة عن الجهود/الموارد المطلوبة من نظام إدارة المعلومات، المحاسبة ومسؤولي القروض.

منهجية الإقراض

- لدى الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة منهجية إقراض ملائمة تظهر واضحة من خلال نوعية محفظة ممتازة:
- إن عملية اختيار العملاء ملائمة. فهي تعمل على أساس سمعة وتقييم الظروف المنزلية بالنسبة للأحجام الصغيرة للقروض، كما تشمل تقييم مدى استدامة النشاط بالنسبة للأحجام الكبيرة للقروض الفردية. في الحالة الأخيرة، يتم إجراؤها من خلال دراسات هامة (العلاقة مع التجار، عدد الزبائن الذين يزورون المحل/النشاط، نمو النشاط).
- إن الإجراءات تضمن وجود متابعة دقيقة، وذلك، من خلال إجراء زيارة واحدة على الأقل للعميل في الشهر (يتم توزيع بطاقات السداد للعملاء كل شهر قبل تاريخ السداد، وذلك، لإبرازها أمام موظف البنك عند سداد القسط).
- تتم المتابعة المباشرة للعملاء المتأخرين عن السداد، وتكون المتابعة فعالة من خلال توافر البيانات الواقعية/المحدثة.

يتمتع مسؤولو القروض بشكل عام بالمهارات اللازمة لإدارة مزيج المنتجات القائمة لدى المؤسسة. وبسبب عملية التوسع الأخيرة وانسحاب الموظفين، 60% من مسؤولي القروض مضى على فترة وجودهم مع المؤسسة أقل من سنة¹⁴، مما يؤدي إلى ارتفاع في تكاليف التدريب والتسبب في إبطاء عملية تطوير خبرة الموظفين بشكل عام.

محفظة القروض حسب المنتج



¹³ ثمانية مرات خلال السنتين الأخيرتين لقرض الأمل.

¹⁴ ابتداءً من شهر يونيو 2005، مضى على وجود 40% من الموظفين مع المؤسسة أقل من ستة أشهر، و60% منهم لفترة أقل من سنة.

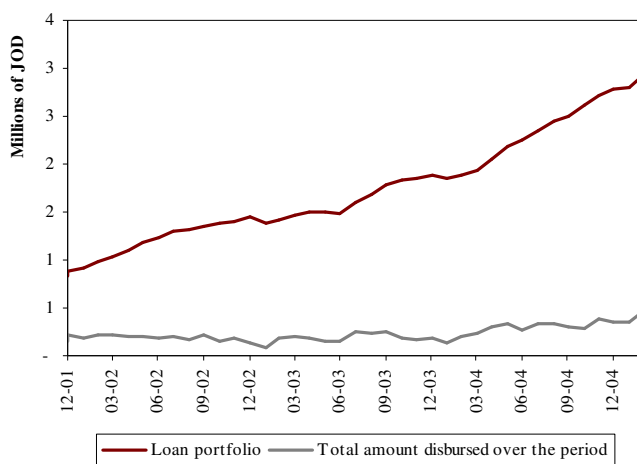
مارس 2005	ديسمبر 2004	ديسمبر 2003	ديسمبر 2002	دولار اميركي، إلا في حال تحديد عملة أخرى
4,127,111	3,871,181	2,600,585	1,948,590	محفظة القروض
2,930,249	2,709,827	1,846,415	1,383,499	محفظة القروض (دينار أردني)
8.1%	46.8%	33.5%	67.1%	نسبة النمو
3,951,849	3,133,391	2,204,765	1,617,649	متوسط محفظة القروض القائمة
9,646	8,352	2,333	1,471	عدد العملاء النشيطين
15.5%	258.0%	58.6%	12.5%	نسبة النمو
428	464	1,115	1,325	متوسط رصيد القروض القائمة للعميل
21.6%	23.4%	59.7%	73.3%	نسبة من نصيب الفرد من الناتج القومي
653	621	1,470	2,039	متوسط المبلغ المصروف (حجم القرض)
33%	31.4%	78.7%	112.8%	نسبة من نصيب الفرد من الناتج القومي
0.0%	0.1%	0.4%	1.7%	المحفظة في خطر 31 - 365
0.1%	0.1%	0.8%	0.0%	القروض التي تم إعادة جدولتها
0.0%	0.6%	0.2%	0.3%	نسبة القروض المعدومة

تركيبية ونسبة نمو محفظة القروض

شهدت محفظة الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة نسبة نمو جيدة خلال الفترة (+67% عام 2002، +36% عام 2003، +46% عام 2004) والتي دفعت بها عملية التنوع في المنتجات. إن جميع المؤشرات تدلّ على التحوّل الاستراتيجي باتجاه تلبية احتياجات العملاء الأشدّ فقراً، التي بدأت عام 2002 مع البدء بقرض الأمل وبرزت عام 2003 مع البدء بقروض المجموعات والقروض للنساء: فخلال الفترة (2002 إلى مارس 2005) تضاعف إجمالي المحفظة القائمة بمتوسط محفظة القروض القائمة للعميل الواحد مقسوماً على أكثر من ثلاثة و عدد عملاء مضروباً بسبعة:

- فقد ازداد عدد قرض الأمل (قرض فردي بأحجام قروض صغيرة على فترة طويلة نسبياً) بسرعة خلال عام 2003، وحالياً يبدو أنه توصل إلى مستوى ثابت بحوالي 800 ألف دينار أردني في قيمة محفظة القروض القائمة في مارس 2005.
- بدأت قروض المجموعات في سبتمبر 2003، وازدادت بسرعة كبيرة إلى أن حققت 39% من محفظة القروض بداية مارس 2005.
- في هذه الأثناء، شهدت قروض المشاريع الصغيرة والأصغر انخفاضاً على المستويين النسبي والمطلق (انخفاض المحفظة القائمة من 800 ألف دينار أردني و87% من الاجمالي عام 2002 إلى 720 ألف دينار أردني و25% في مارس 2005). وقد تم تغيير معايير نظام الحوافز خلال تلك الفترة لتحويل جهود/تركيز مسؤولي القروض عن قروض المشاريع الصغيرة والأصغر.

Portfolio evolution



نوعية المحفظة

إن نسبة المحفظة في خطر 31-365 الحالية 0.1% ونسبة القروض المعدومة 0.6% هي أقل بكثير من معيار النسب المقبولة لدى أفضل الممارسات، حيث أنها اتخذت منحىً تنزالياً على مدى السنوات الثلاث الأخيرة بسبب تطوير القروض الصغيرة الحجم. فإن كامل المحفظة في خطر 31-365 ومعظم القروض المعدومة مركزة في منتج تطوير (قروض المشاريع الصغيرة والصغرى) التي، بالرغم من ذلك، تدلّ مؤشراتنا على أداء جيد جداً: نسبة المحفظة في خطر 0.3% في ديسمبر 2004 ونسبة القروض المعدومة 0.6%.

إن سياسة الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة تسمح بتأجيل سداد الأقساط حسب طلب العميل، غير أنه تم إجراء ذلك في حالات خاصة فقط ولا يشكل تأثيراً على نوعية المتابعة.

سياسات تنويع المحفظة

لم تقم الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة بتحديد سياسات خاصة في تنويع المحفظة أو في الاسقاطات العملياتية حسب المنتج. غير أنها قامت بتحديد أهداف مرتبطة بالتوزيع الجغرافي.

المنطقة

تتركز المحفظة الحالية في المناطق الوسطى والشمالية للأردن حيث تتركز نسبة 80% من السكان. وقد امتنعت المؤسسة عن الوصول إلى المناطق الريفية والزراعية التي تعاني من ظروف اقتصادية واجتماعية أصعب على مؤسسات التمويل الأصغر. غير أنها تخطط لإجراء تطوير تدريجي للأنشطة في تلك المناطق.

العملاء

لقد اتخذ المنحى اتجاه تخفيض متوسط قرض العميل (أقل من 500 دولار للعميل عام 2004) مما يوسع حلقة المخاطرة على عدد أكثر من العملاء. وتقع المخاطرة القصوى على شخص واحد في القروض الريادية (7,200 إلى 15,000 دينار أردني) التي تمثل حالياً 9% من محفظة القروض، حيث يمثل كل عميل ضمن هذا المنتج نسبة أقصاها 0.4% من المحفظة.

تغطية المخاطرة الاقراضية

تتم تغطية المخاطرة الاقراضية بصورة موائمة من خلال المخصصات، بنسبة تغطية ثابتة تفوق 100%. وقد تحولت المؤسسة عام 2003 من ممارسة التخصيص لنسبة 2% من إجمالي محفظة القروض إلى منهجية تخصيص تستند على حجم المحفظة في خطر.

يتم أيضاً فرض رسوم ما بين 0.5 و2 دينار أردني على كل قرض لتغذية صندوق التعاون المستخدم لسداد أقساط عملاء يواجهون ظروف صعبة جداً (حالات الوفاة، العجز). غير أنه، لغاية هذا الحين، لم يتم استخدام هذا الصندوق.

على جميع العملاء التوقيع على شيكات ضمانة بكامل مبلغ القرض، كما أن هنالك ضمانات محددة لكل منتج قرض، حيث تقوم المؤسسة بتطبيق أنواع مختلفة من الضمانات حسب الشريحة الخاصة بالعملاء ومستوى المخاطرة: فقروض المجموعات تتطلب فقط ضمانة المجموعة، بينما، القرض الفردي يتطلب كفيل أو أكثر¹⁵، حيث يتراوح عدد الكفلاء حسب مدخول العميل وحجم قرضه. وتستخدم تلك الضمانات كأدوات إقناع/ضغط كافية نظراً لعدم سهولة فرضها. إلى جانب ذلك، تفضل مؤسسة نور الحسين الامتناع قدر الإمكان عن مقاضاة العملاء قانونياً لكي لا يحصل تشويه لسمعة المؤسسة التي تملكها الملكة نور. غير أنه، في بعض الحالات تم الاستعانة بالقضاء عندما تعذر تطبيق الضغط الاجتماعي.

ديسمبر 2004	ديسمبر 2003	ديسمبر 2002
113.5%	104.1%	119.5%
(0.0%)	(0.1%)	(0.4%)

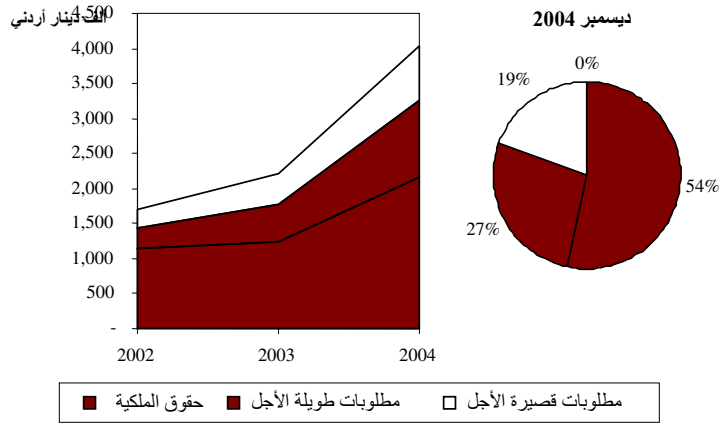
نسبة تغطية المخاطرة
المحفظة في خطر 31 صافي مخصص فقدان القروض/حقوق الملكية

■ التمويل والسيولة

حصل التمويل والسيولة على تصنيف بدرجة « b »

إن التفاصيل حول المصادر التمويلية متوفرة في الملحق.

وصف هيكلية التمويل



ديسمبر 2004	ديسمبر 2003	ديسمبر 2002
87.5%	79.1%	47.8%

مطلوبات/حقوق ملكية

لقد قامت الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة بتمويل عملية نموها، لغاية هذا التاريخ، بشكل أساسي من خلال حقوق الملكية أو القروض الميسرة/السهلة:

- ساهم المالكون بتقديم إجمالي مبلغ 30 ألف دينار أردني.
- قدم برنامج "أمير"/الوكالة الأميركية للتنمية الدولية إجمالي مبلغ 1.2 مليون دينار أردني (1.7 مليون دولار أميركي) لرأس المال القروض، الموجودات/الأصول الثابتة والدعم التشغيلي خلال الفترة ما بين 1999 و2004. وقد توقف البرنامج عن العمل ولن يقوم بتقديم أية منح تمويلية أخرى.
- في عام 2002، قامت الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة باستخدام Wholesale Funding Facilities (WFF) التي قامت بتقديمها الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (انظر في العرض المؤسسي) لضمانة قرض تجارية بقيمة 120,000 دينار أردني لمدة سنة واحدة، بنسبة فائدة 7.25%. وفي يونيو 2004، مع تحقيقها معايير الأداء المحددة من قبل الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، تمكنت المؤسسة من الحصول على حق سحب ذلك المبلغ بقيمة 1 مليون دولار أميركي الآتي من خلال WFF واستخدامه للتمويل المباشر.
- قامت كلاً من المفوضية الأوروبية، ووزارة التخطيط، وصندوق التنمية والتشغيل (DEF) بتقديم قروض سهلة لأهداف معينة (إطلاق منتج قرض الأمل والقروض الريادية) ضمن فترات تتراوح ما بين 36 و48 شهراً ونسب فائدة مدعومة، حيث بلغ حجم القروض الإجمالي 1.6 مليون دينار أردني. وقد تم تسهيل عملية صرف تلك القروض عبر صندوق التنمية والتشغيل (DEF).
- تراكمت الأرباح المحتجزة الإيجابية منذ عام 2001 حيث تخطت الأرباح المحتجزة السلبية للسنوات الأولى من العمليات. وهي تمثل 4% من مصادر التمويل عام 2004.

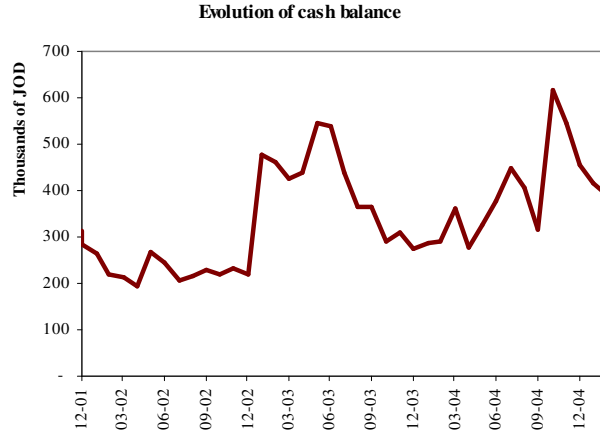
استراتيجية التمويل

أظهرت خطة الأعمال الحالية توقعات جيدة لضرورة تنويع مصادر التمويل بعد توقف برنامج "أمير" وصندوق التنمية والتشغيل (DEF) عن تقديم الدعم. وعلى رغم التغييرات الهامة التي جرت في توقعات الخطة، غير أن محفظة القروض، النفقات والعائدات ازدادت ضمن الوتيرة المحددة، كما أن الخطة قامت بتحديد ملامم لزمناً لإعادة المفاوضات حول القروض. فمنذ سبعة شهور، بدأت عملية التواصل مع الممولين المحتملين لتأمين المصادر التمويلية الضرورية بنهاية عام 2005، في وقت يكون قد تم استهلاك مبلغ المليون دولار (700 ألف

دينار أردني) من WFF. إن الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة ليست لديها خبرة سابقة في المفاوضات حول القروض¹⁶. غير أنها ستتمكّن من الاستفادة من الرافعة لديها التي تتمثل في الخبرة البنكية والعملية لأعضاء مجلس إدارتها لمساعدتها في خطواتها الأولى في هذا المجال.

في ظلّ هيكلية التمويل القائمة التي تمثل 84% على المدى البعيد و100% بالعملة المحلية، لا تواجه المؤسسة أية مخاطر في حصول عدم مواءمة في تنظيم موجوداتها/أصولها ومطلوباتها.

إدارة السيولة



قامت الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة بتطوير سياسات حسب ظروف السيولة الفائضة التي حصلت خلال السنوات السابقة (الاستثمار في ودائع موسمية¹⁷)، ولديها الإجراءات اللازمة لضمانة صرف القروض فقط عند توفر السيولة اللازمة. وسيتم تطوير إجراءات أكثر تعقيداً في القريب العاجل عندما تحصل المؤسسة على مصادر تمويل تجارية:

- إن الاسقاطات النقدية لعدة شهور ليست رسمية، كما أنه لا يتم إجراؤها على أساس دوري، مع أن جميع بيانات المدخلات متوقّرة لدى المؤسسة (الموازنة، الأقساط المتوقّعة، خطط صرف القروض)، الأمر الذي يجعله من الصعب اتخاذ القرارات الحاسمة فيما يتعلق بإدارة السيولة (الاستثمار الأقصى للموارد الحالية القائمة في المحفظة، أو إعادة ترتيب/تحديد أهداف مسؤولي القروض حسب التمويل المتوقّر).
- إجراءات القروض الحالية، حيث عملية تحديد تواريخ الصرف الشهري للقروض قبل بضعة أيام من تواريخ السداد الثابتة لا تحقق الاستفادة المرجوة من استخدام السيولة.

¹⁶ ما عدا القرض من "سيّتي بنك" عام 2002.

¹⁷ في ظلّ وجود المبلغ النقدي المتوقّر من خلال WFF في سبتمبر 2004، فقد تم استثماره في ودیعة موسمية على فترة 9 أشهر انتهت في مايو 2005.

■ الفعالية والربحية

حصلت الفعالية والربحية على تصنيف بدرجة « a »

ملاحظة هامة

لتسهيل عملية التواصل مع العملاء، تقوم الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة بحسم الفائدة على القروض مسبقاً، وتُعتبر أقساط السداد 100% من المبلغ الأساسي للقرض¹⁸. وتتبع إجراءات المحاسبة نفس النظام حيث يتم تسجيل الفائدة "المحصلة/المدفوعة" مسبقاً على أنها مطلوبات ("فائدة مدفوعة مسبقاً")، ويتم إدخالها على قائمة كشف الدخل عندما يتم استلام الأقساط الفعلية. إن هذا الأمر له تأثيره في المبالغة في تقدير المبلغ القائم للقروض والموجودات/الأصول، وكذلك، المطلوبات. بالتالي، فإنه يقلل من تقدير جميع النسب حيث أن المقام هو متوسط محفظة القروض القائمة أو متوسط الموجودات/الأصول¹⁹.

لإجراء مقارنة بين أداء الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة ومؤسسات تمويل أصغر أخرى، قمنا باحتساب النسبة على متوسط محفظة القروض ومتوسط الموجودات/الأصول المصحح/المعدل. غير أن القوائم المالية في الملحق، التي تم تدقيقها، تُظهر الأرقام الأساسية والنسب غير المعدلة.

ديسمبر 2002	ديسمبر 2003	ديسمبر 2003	
4.3%	7.2%	10.1%	العائد على حقوق الملكية
47.8%	79.1%	87.5%	مطلوبات/حقوق ملكية
3.8%	5.3%	6.7%	العائد على الموجودات/الأصول
توليد الربح			
115.8%	124.7%	139.0%	الكفاية الذاتية التشغيلية
35.4%	33.6%	35.6%	العائد على المحفظة
28.8%	26.8%	25.9%	نسبة النفقة التشغيلية
41	49	116	انتاجية الموظفين
74	97	239	انتاجية مسؤول القروض
1,325	1,115	464	متوسط القرض القائم للعميل (دولار أميركي)
1.0%	1.9%	1.0%	نسبة نفقة التمويل
6.0%	2.6%	1.8%	تكلفة المطلوبات
1.5%	(0.2%)	(0.2%)	نسبة نفقة مخصص فقدان القروض
1.7%	0.4%	0.1%	المحفظة في خطر 31-365
0.3%	0.2%	0.6%	نسبة القروض المعدومة
إدارة الموجودات/الأصول			
76.3%	78.2%	60.4%	محفظة القروض القائمة/الموجودات
1.4%	1.6%	1.9%	الدخل من غير المحفظة كنسبة من العائدات المالية

ملخص عام حول الربحية

حققت الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة الاستدامة التشغيلية منذ عام 2001، وقد ازدادت تلك النسبة بثبات منذ ذلك الحين إلى أن بلغت 139% عام 2004. وقد اتخذت نسبة العائد على الموجودات/الأصول المنحى نفسه حيث ازدادت من 3.8% عام 2002 إلى 6.7% عام 2004.

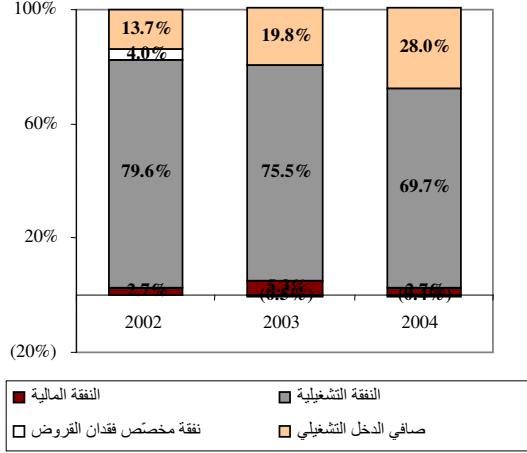
العائد على المحفظة ونسبة الفائدة الفعلية

لقد ثبتت نسبة العائد على المحفظة على مدى السنوات الثلاث الأخيرة بحوالي 35%، بالرغم من تطوير العديد من المنتجات الاقراضية ذات النطاق الواسع من الأسعار الفائدة السنوية (APRs) (من 25.6% في القروض الريادية إلى 87% في القروض للنساء ذات قيمة 200 دينار أردني). غير أن القروض الثلاثة الأكثر شيوعاً (القروض التنموية/التطويرية، قروض المجموعات، وقروض الأمل) لديها أسعار فائدة سنوية متقاربة تبلغ 38%، 35.8% و29% بالتالي. إن هذا العائد الفعلي يتقارب بعض الشيء مع تقديرنا للعائد النظري الذي من الصعب احتسابه نظراً لكون الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة تقوم بتعديل شروط قروضها عدّة مرات، مما يؤثر على نسب الفائدة السنوية.

¹⁸ لقرض بقيمة 1,440 دينار أردني ذو سعر فائدة ثابتة بنسبة 25% (360 دينار أردني فائدة)، تدل الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة على أن مبلغ القرض هو 1,800 دينار أردني، حيث قيمة مبلغ الفائدة هي 360 دينار أردني (20% نسبة الفائدة) يتم حسنها مسبقاً، ويحصل العميل على مبلغ 1,440 دينار أردني.

¹⁹ العائد على المحفظة، نسبة النفقة التشغيلية، نسبة نفقة التمويل، نسبة نفقة مخصص فقدان القروض، والصيغة المعدلة لتلك النسب.

هيكلية تكلفة الدخل المالي (%)



نسبة النفقة التشغيلية

شهدت نسبة النفقة التشغيلية انخفاضاً قليلاً على مدى السنوات الثلاث الأخيرة (من 27.3% عام 2002 إلى 25.9% عام 2004) نتيجة للمناحي التالية المنافسة:

- نمو المحفظة القائمة (التي تضاعفت خلال الفترة)، مما أدى إلى التوسع والانتشار؛
- الانخفاض الحاد في متوسط محفظة القروض للعميل الواحد (مقسومة على ثلاثة خلال الفترة)، مما شكل ضغطاً تصاعدياً على نسبة النفقة التشغيلية؛ و
- تطوير قروض المجموعات أدى إلى ارتفاع تلقائي في انتاجية مسؤولي القروض والموظفين التي كانت منخفضة كثيراً (أقل من 100 عميل لمسؤول القروض الواحد). إن متوسط عدد 240 عميل لمسؤول القروض الواحد يضع الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة الآن في المرتبة التقليدية لأداء مؤسسات التمويل الأصغر.

نسبة نفقة التمويل

من خلال اعتماد الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة بصورة أساسية على المنح التمويلية أو التمويل المدعوم، تبقى هذه النسبة منخفضة خلال الفترة بين 1% و2% تقريباً.

نسبة نفقة مخصص فقدان القروض

إن نسبة نفقة مخصص فقدان القروض قليلة جداً وهي ثابتة بنوعية محفظة ممتازة. فقد نتج عن تخصيص 2% من المحفظة الممتازة نسبة بلغت 1.4% عام 2002، واتخذت النسب بعد ذلك التاريخ منحىً سلبياً نظراً لتخفيض المخصص لتغطية جزء من المحفظة في خطر فقط.

إدارة الموجودات/الأصول

تُظهر الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة استثماراً جيداً، ولكن غير أقصى، للموارد المتوقعة في المحفظة، بمتوسط نسبة محفظة قروض/موجودات بلغت 80%-85% خلال الفترة. فكان من الممكن استثمار جزء من الـ13% إلى 15% من الموجودات/الأصول النقدية لتحقيق الأرباح للمؤسسة. إن مستوى استخدام الموجودات/الأصول القليل جداً في ديسمبر 2004 (60%) يعود إلى كون المؤسسة حصلت على 1 مليون دولار أميركي من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية والتي لم يكن بالإمكان توزيعها/صرفها مباشرةً. وقد تم استخدام ذلك المبلغ بصورة ملائمة ضمن إيداعات موسمية قصيرة الأجل. وقد قامت الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة بمواصلة استخدام السيولة الفائضة، التي حصلت عليها من الممولين، ضمن استثمارات موسمية قَدّمت للمؤسسة مصدر دخل إضافي بنسبة 1% إلى 2% من العائد المالي خلال الفترة.

الأداء المعدل

إن التفاصيل المتعلقة بالتعديلات الخاصة متوفرة في الملحقات.

لقد كان للتعديلات على كلفة التمويل، التضخم والتبرعات العينية، تأثيراً كبيراً على أداء الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة نظراً لحصولها، منذ بداية تأسيسها إلى عام 2004، على دعم ثابت فيما يتعلق بالموارد التمويلية والدعم التقني: معظم الدعم التمويلي للعمليات الاقراضية كانت بنسبة فائدة 0% أو مدعومة (4%)؛ وكانت الدورات التدريجية، بناء القدرات، وتطوير نظام إدارة المعلومات مدعومة إما جزئياً أو بشكل كامل. إن التعديلات على كلفة التمويل والتضخم تشكل الجزء الأكثر أهمية في عملية التعديل (37% و50% بالتالي).

ديسمبر 2004	ديسمبر 2003	ديسمبر 2002	
6.8%	6.6%	3.1%	نسبة النفقة المعدلة
3.5%	0.5%	1.6%	العائد على حقوق الملكية المعدل
2.3%	0.3%	1.4%	العائد على الموجودات/الأصول المعدل
110.8%	101.3%	105.4%	الكفاية الذاتية المالية

دلالات مستقبل الربحية

من غير المتوقع للربحية أن تزداد/ترتفع خلال السنوات القادمة:

- من المتوقع أن تزداد كلفة التمويل ابتداءً من عام 2006 نظراً لكون عملية نمو المحفظة ستحتاج إلى تمويل تجاري بعد انتهاء عمل برنامج "أمير"/الوكالة الأميركية للتنمية الدولية في الأردن.
- يتوقع أن يبقى العائد على المحفظة ثابتاً. تم مؤخراً إجراء تعديل على شروط الاقراض نتج عنه زيادة هامة في نسبة الفائدة على قروض المجموعات (من 35.8% إلى 46%)، غير أنه ليس من المتوقع للعائد أن يزداد ارتفاعاً نظراً لكون مجلس إدارة المؤسسة مستعداً لتثبيت أو تخفيض أسعار الفائدة خاصة بعد أن تم تحقيق الكفاية الذاتية التشغيلية.
- إن الزيادة المتواصلة في انخفاض متوسط حجم قرض العميل قد يجعله من الصعب على المؤسسة مواصلة تخفيض نسبة نفقتها التشغيلية، خاصة وأن عملية توسيع شبكة الفروع لتغطي الناحية الجنوبية من الأردن من المرجح أنها ستزيد من نفقات التواصل. إن كلفة التدريب وبناء القدرات ستدخل أيضاً ضمن نفقات المؤسسة نظراً لتوقف عمليات الدعم التقني الخارجي.

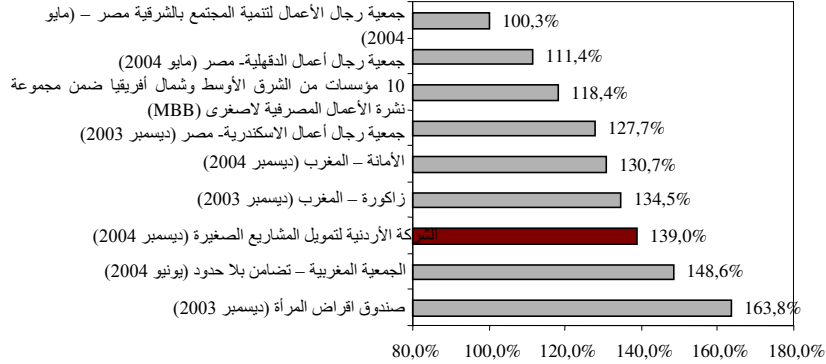
إن الآراء المذكورة في هذا التقرير صالحة لمدة سنة واحدة من صدوره. وبعد مرور فترة السنة، أو في حال حدوث تغييرات جذرية خلال تلك الفترة مما قد يؤثر على أداء الجمعية، على أن تكون تلك التغييرات صادرة عن الجمعية نفسها أو عن محيطها التشغيلي، فإن "بلانيت ريتنغ" لا تضمن استمرار صحة المعلومات في هذا التقرير في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

تحديد المعدلات العالمية

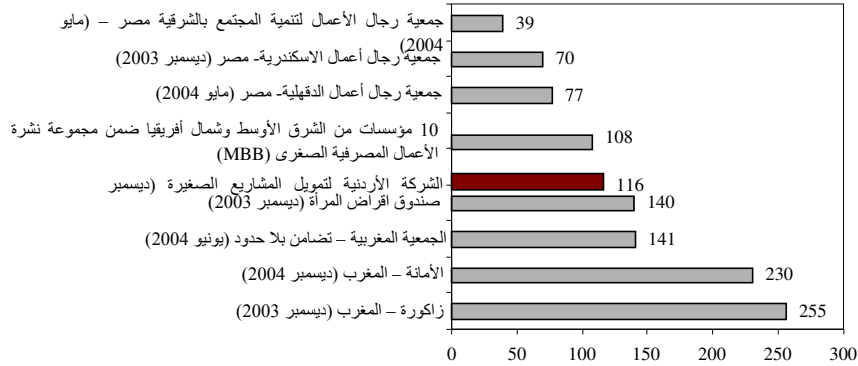
تصنيف نشرة الأعمال المصرفية الصغرى (MBB)

المجال	الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
مجموعة المشاركين في	المجموعة (لبنان)، جمعية رجال أعمال الاسكندرية (ABA)(مصر)، الأمانة (المغرب)، فاتن (فلسطين)،
نشرة الأعمال المصرفية الصغرى	صندوق إقراض المرأة (الأردن)
العمر	قتي (6 سنوات في العمليات)
الحجم	متوسط (محفظة القروض القائمة: 4.1 مليون دولار أميركي)
الانتشار	قليل إلى متوسط (حوالي 10,000 عميل)
العملاء المستهدفون	موسع (متوسط محفظة القروض القائمة: 23% من متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي)

الكفاية الذاتية التشغيلية



انتاجية الموظفين



ملحقات

معادلات ونسب:

- انتاجية الموظفين: عدد العملاء النشيطين/إجمالي عدد الموظفين (نهاية الفترة)
- انتاجية مسؤول القروض: عدد العملاء النشيطين/إجمالي عدد مسؤولي القروض (نهاية الفترة)
- العائد على الموجودات/الأصول: صافي الدخل التشغيلي قبل التبرّعات/متوسط الموجودات (أو الأصول)/متوسط الموجودات (أو الأصول)
- العائد على الموجودات/الأصول المعدّل: صافي الدخل التشغيلي قبل التبرّعات المعدّل/متوسط الموجودات/الأصول
- العائد على حقوق الملكية: صافي الدخل التشغيلي قبل التبرّعات/متوسط حقوق الملكية
- العائد على حقوق الملكية المعدّل: صافي الدخل التشغيلي قبل التبرّعات المعدّل/متوسط حقوق الملكية
- الرافعة: الدين (ادخارات + ديون)/حقوق الملكية (نهاية الفترة)
- نسبة العائد على المحفظة: حجم العائد على المحفظة/متوسط إجمالي المحفظة القائمة على 13 شهر
- نسبة النفقة التشغيلية: النفقة التشغيلية/متوسط إجمالي المحفظة القائمة على 13 شهر
- نسبة نفقة التمويل: الفائدة والرسوم المدفوعة على المطلوبات التمويلية / متوسط إجمالي المحفظة القائمة على 13 شهر
- نسبة كلفة التمويل: الفائدة والرسوم المدفوعة على المطلوبات التمويلية / متوسط المطلوبات التمويلية (إيداعات + قروض مدينة)
- نسبة نفقة خسارة القروض: صافي نفقة خسارة القروض / متوسط إجمالي المحفظة القائمة على 13 شهر
- نسبة نفقة التعديل: مجموع التعديلات / متوسط إجمالي المحفظة القائمة على 13 شهر
- صافي المحفظة كنسبة من الموجودات/الأصول: صافي المحفظة القائمة / مجموع الموجودات (أو الأصول) (نهاية الفترة)
- الكفاية الذاتية التشغيلية: العائد من العمليات / (النفقة المالية + نفقة خسارة القروض + النفقة التشغيلية)
- الكفاية الذاتية المالية: العائد من العمليات / (النفقة المالية + نفقة خسارة القروض + النفقة التشغيلية + التعديلات)
- نسبة تغطية المخاطرة: مخصص فقدان القروض / المحفظة في خطر (31- 365 يوم)
- نسبة القروض المعدومة: القروض المعدومة / متوسط إجمالي المحفظة القائمة على 13 شهر

ملاحظات للقوائم المالية

ملاحظات عامة حول القوائم المالية حسب إرشادات كشف "سيجاب"

- 0 إن المؤسسة على علم جزئي بإرشادات كشف "سيجاب"
 - 1 تتضمن القوائم المالية الميزانية العمومية، قائمة كشف الدخل، والملاحظات المرافقة.
 - 2 تشمل القوائم المالية التي تم توفيرها بيانات عن ثلاثة سنوات تم تدقيقها.
 - 3 تقدّم الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة خدمات التمويل الأصغر فقط.
 - 4 التقارير حول المحفظة:
- 4.1 نفقة مخصّص فقدان القروض: إن النفقات المرتبطة بفقدان القروض الفعلي أو المتوقع معروضة معزل عن النفقات الأخرى ضمن قائمة كشف الدخل ("نفقة خسارة القروض").
- 4.2 إن مخصص فقدان القروض معروض كموجودات/أصول سلبية ضمن قائمة الميزانية العمومية. ويتم احتسابها شهرياً من قبل المدير المالي حسب المنهجية المعروضة في القسيمة أدناه.

طريقة احتساب مخصّص فقدان القروض - JMCC

يتم احتساب المخصّص على أساس تقرير تقدم المحفظة بالنسب التالية:

أقل من 30 يوم تأخير	10,0%
31 - 60 يوم تأخير	25,0%
61 - 90 يوم تأخير	50,0%
91 - 180 يوم	75,0%
181 - 365 يوم	100,0%

يتم إعدام القروض المتأخرة بعد مرور 180 يوم على تاريخ استحقاقها النهائي.

القروض المعدومة

- 4.3 يتم إعدام القروض كل شهر من احتياطي خسارة القروض والقروض القائمة.
- 4.4 القائمة أدناه تظهر حركات التسوية المذكورة:

ديسمبر 2004	ديسمبر 2003	ديسمبر 2002	
22 345	27 670	16 557	مخصص فقدان القروض، أوّل يناير
2 174	2 745	14 301	+ نفقة مخصص خسارة القروض خلال العام
3 785	4 771	-	- مبالغ مستردة من قروض معدومة
13 595	3 300	3 188	قروض متأخرة تم إعدامها
7 139	22 344	27 670	مخصص فقدان القروض، 31 ديسمبر

- 4.5 المحاسبة الاستحقاقية مقابل المحاسبة النقدية: تحتسب المؤسسة الفائدة عند استحقاقها.
- 5 نوعية المحفظة:

- 5.1 المؤشرات: إن نوعية المحفظة وكيفية احتسابها معروضة في القوائم الموجودة في الجزء A، وتستند الحسابات على احتساب عام للمحفظة في خطر الذي يتضمّن: (مبلغ القرض الأساسي القائم للقروض المتأخرة أكثر من × عدد أيام)/(إجمالي محفظة القروض القائمة).
- 5.2 إعادة جدولة القروض: لا تجري المؤسسة إعادة جدولة للقروض.
- 5.3 قروض داخلية: تسمح المؤسسة للموظفين بالحصول على قروض. فقد بلغ حجم تلك القروض عام 2004 إجمالي 915 دينار أردني. ويحصل الموظفون على القروض ضمن عقد قرض رسمي بينهم وبين المؤسسة ينصّ على مبلغ القرض وجدول سداد أقساطه. ويتم سحب أقساط سداد القرض تلقائياً من راتب الموظف. ولا يعتبر هذا القرض نسبة من محفظة القروض القائمة.
- 6 التبرّعات:

- 6.1 إن العائدات من التبرّعات معروض بمعزل عن الدخل العائد من العمليات وضمن قائمة كشف الدخل.
- 6.2 حصلت المؤسسة على التبرّعات منذ بداية تأسيسها.

المبلغ (دينار أردني)	المؤسسة المانحة
1 970 018	برنامج "أمير"
6 161	صندوق التنمية والتشغيل (DEF)
2 124	PARQ - وكالة الأبحاث/الدراسات
4 000	السيد علي عبد الستار - فنان قطري

- 6.3 منهجية محاسبة التبرّعات: يتم تسجيل جميع المنح ضمن قائمة كشف الدخل.
- 6.4 تبرّعات عينية: الرجاء مراجعة الملحق المرتبط بالتعديلات للحصول على تفاصيل حول التبرّعات العينية التي قامت "بلانيت ريتنغ" بتحديدتها.
- 6.5 مبلغ تراكمي لجميع تبرّعات الفترة السابقة: انظر القسيمة أعلاه.
- 7 تفاصيل المطلوبات:
- 7.1 يتم إدراج جميع القروض ضمن قسيمة في نهاية التقرير.
- 7.2 ادخارات: إن المؤسسة ممنوعة من جمع الادخارات.
- 8 سياسات محاسبية أخرى هامة:
- 8.1 محاسبة النفقة/الدخل على أساس الاستحقاق: تحتسب المؤسسة الفائدة عند استحقاقها.
- 8.2 إهلاك الأصول/الموجودات الثابتة: إهلاك الموجودات الثابتة على أساس ثابت من خلال استخدام الجدول التالي: جهاز كمبيوتر، طابعات، آلات نسخ (25%)؛ معدات مكتبية (15%)؛ أثاث مكتبي (10%)؛ خزنة (2.5%).
- 8.3 محاسبة التضخم: لا توجد.
- 8.4 اختلاف/عدم مطابقة العملة: الرجاء مراجعة الجزء F حول أي اختلاف/عدم مطابقة محتمل في العملة.
- 8.5 معالجة موضوع محاسبة الأرباح والخسائر بسبب تقلبات سعر العملة الأجنبية: لا يوجد.

ملاحظات خاصة حول القوائم المالية

الميزانية العمومية

1. نفقات مدفوعة مسبقاً، إيداعات قابلة للاسترداد، نفقات مؤجلة
2. حسابات مدينة، سلفات الموظفين، قروض الموظفين
3. حصص من قرض صندوق التنمية والتشغيل التابع للاتحاد الأوروبي، الذي يتم استرداده خلال السنة القادمة
4. حسابات دائنة، إيرادات مستلمة مسبقاً، نفقة للعطل، نفقات مستحقة

قائمة كشف الدخل

5. أجزاء ورسوم مجموعة
6. فائدة الاقراض
7. إيرادات أخرى زائد إيرادات مستلمة من ديون سيئة
8. رسوم بنكية
9. خسارة من جراء بيع موجودات/أصول، نفقات السنة السابقة (2003)
10. رواتب، ضمان اجتماعي، مواصلات، تأمين صحي، نفقات للعطل
11. نفقة إهلاك ومخصص فقدان القروض لقروض الموظفين
12. رسوم قانونية ورسوم المدققين
13. تدريب، تسويق، تأمين، أخرى، نفقات سفر، تواصل، تحديث برامج أجهزة الكمبيوتر
14. الدخل من التدريب زائد أجزاء تقرض على الموظفين

تعديلات

ديسمبر 2004	ديسمبر 2003	ديسمبر 2002	البيانات بالدينار الأردني
41,037	16,007	645	التعديل على كلفة التمويل = (أ*ب-ج)
867,864	408,143	141,544	أ. متوسط كمية القروض المدينة
6.5%	6.5%	6.5%	ب. سعر الظل للقروض المدينة
15,374	10,522	8,555	ج. نفقة الفائدة على القروض المدينة
55,845	39,824	19,016	تعديل التضخم = (د - هـ) * و
1,695,262	1,191,297	1,120,535	د. متوسط حقوق الملكية (انظر الملاحظة أدناه)
52,768	53,459	64,107	هـ. متوسط الموجودات الثابتة
3.4%	3.5%	1.8%	و. نسبة التضخم
6,914	4,400	10,200	التعديلات على التبرعات العينية
6,914	4,400	10,200	الموظفين والدعم التقني أخرى
7,899	19,826	-	التعديلات على المخصص
7,899	19,826	-	فقدان القروض مخاطر أخرى
111,695	80,058	29,861	تعديلات أخرى
171,540	85,478	47,799	مجموع التعديلات
59,845	5,420	17,938	صافي الدخل قبل التبرعات
85,493	7,634	25,265	صافي الدخل المعدل قبل التبرعات (دولار أميركي)

النسب المحتسبة على أساس متوسط محفظة القروض ومتوسط الموجودات/الأصول من دون تعديلات
 تم احتساب النسب من دون التعديلات التي قامت "بلانيت ريتنغ" بإجرائها، وذلك، للتخلص من المبالغة في تقدير قيمة محفظة القروض التي احسبتها المؤسسة وفقاً لإجراءات المحاسبة لديها. انظر في الجزء E.

تحليل الربحية	ديسمبر 2002	ديسمبر 2003	ديسمبر 2004
العائد على حقوق الملكية	4.3%	7.2%	10.1%
المطلوبات/حقوق الملكية	47.8%	79.1%	87.5%
العائد على الموجودات	3.3%	4.4%	5.5%
توليد الربح			
الكفاية الذاتية التشغيلية	115.8%	124.7%	139.0%
العائد على المحفظة	29.8%	26.2%	26.7%
نسبة النفقة التشغيلية	24.2%	20.8%	19.4%
انتاجية الموظفين	45	58	119
انتاجية مسؤول القروض	74	97	239
متوسط القرض القائم للعميل (دولار أميركي)	1,325	1,115	464
نسبة نفقة التمويل	0.8%	1.5%	0.7%
نفقة المطلوبات	6.0%	2.6%	1.8%
نسبة نفقة مخصص فقدان القروض	1.2%	(0.1%)	(0.1%)
المحفظة في خطر 31-365	1.7%	0.4%	0.1%
نسبة نفقة القروض المعدومة	0.3%	0.2%	0.6%
إدارة الموجودات			
محفظة القروض القائمة/الموجودات	80.0%	82.4%	66.9%
العائد على الاستثمارات / إجمالي العائد	1.4%	1.6%	1.9%
النسب المعدلة			
نسبة النفقة المعدلة	2.6%	5.1%	5.1%
العائد على حقوق الملكية المعدل	1.6%	0.5%	3.5%
العائد على الموجودات/الأصول المعدل	1.2%	0.3%	1.9%
الكفاية الذاتية المالية	105.4%	101.3%	110.8%
نسبة النفقة التشغيلية المعدلة	25.1%	21.1%	19.8%
نسبة النفقة التمويلية المعدلة	2.5%	5.0%	5.2%
نسبة نفقة مخصص فقدان القروض المعدلة	1.2%	1.1%	0.2%

أعضاء مجلس الإدارة

الاسم	المنصب في المجلس	المنصب الحالي	تاريخ الانتساب للمجلس
سمو الأمير شريف شاكر بن زيد	رئيس مجلس الإدارة	رجل أعمال وعضو من العائلة المالكة	2003
السيد عامر السلطي	نائب الرئيس	مستشار المدير العام في بنك الأردن	1999
السيدة هناء شاهين	عضو	المديرة التنفيذية لمؤسسة نور الحسين	2001
سمو الأمير راتب الوزاني	عضو	وزير الشؤون القانونية سابقاً	2001
السيد عماد أيوب	عضو	المدير التنفيذي لشركة سيبيريا للإنترنت	2003
سمو الأمير شريف الزعبي	عضو	وزير الصناعة والتجارة	2003
السيد مصطفى ناصر الدين	عضو	المدير التنفيذي لشركة طلال أبو غزالة	2003

نسبة النمو		دولار أميركي			دينار أردني			المؤسسة الأردنية للاقراض الأصغر
2003/2004	2002/2003	ديسمبر 2004	ديسمبر 2003	ديسمبر 2002	ملاحظات ديسمبر 2002 ديسمبر 2003 ديسمبر 2004			الميزانية العمومية
82.60%	30.50%	5,772,449	3,116,624	2,388,370	4,040,714	2,212,803	1,695,743	موجودات/اصول
110.90%	17.40%	5,075,070	2,372,393	2,021,218	3,552,549	1,684,399	1,435,065	موجودات قصيرة الأجل
75.80%	34.50%	781,914	438,566	326,151	547,340	311,382	231,567	النقد والمستحق من البنوك
4723.10%	-45.30%	1,039,713	21,254	38,883	727,799	15,090	27,607	1 استثمارات قصيرة الأجل
69.00%	16.50%	3,244,943	1,893,331	1,624,606	2,271,460	1,344,265	1,153,470	صافي محفظة القروض قصيرة الأجل
66.70%	15.70%	3,255,140	1,924,803	1,663,577	2,278,598	1,366,610	1,181,140	إجمالي محفظة القروض قصيرة الأجل
-68.10%	-19.20%	10,197	31,472	38,972	7,138	22,345	27,670	(احتياطي فقدان القروض)
-	-	-	-	-	-	-	-	الفائدة المستلمة
-	-	-	-	-	-	-	-	على محفظة القروض
-	-	-	-	-	-	-	-	على الاستثمارات
-56.40%	-39.10%	8,500	19,242	31,579	5,950	13,662	22,421	2 حسابات مستلمة وموجودات أخرى
-7.60%	102.70%	697,379	744,231	367,152	488,165	528,404	260,678	موجودات طويلة الأجل
-	-	-	-	-	-	-	-	صافي الاستثمارات طويلة الأجل
-10.10%	137.10%	616,041	675,782	285,013	431,229	479,805	202,359	إجمالي محفظة القروض طويلة الأجل
17.20%	-16.70%	81,337	68,449	82,139	56,936	48,599	58,319	صافي الموجودات الثابتة
-	-	-	-	-	-	-	-	موجودات أخرى طويلة الأجل
82.60%	30.50%	5,772,449	3,116,624	2,388,370	4,040,714	2,212,803	1,695,743	مطلوبات وحقوق ملكية
92.90%	78.30%	2,693,394	1,376,925	772,304	1,885,376	977,617	548,336	مطلوبات
76.20%	67.50%	1,118,351	625,944	373,589	782,846	444,420	265,248	مطلوبات قصيرة الأجل
-	-	-	-	-	-	-	-	ودائع تحت الطلب
-	-	-	-	-	-	-	-	إيداعات الزامية
-	-	-	-	-	-	-	-	ودائع آجلة قصيرة الأجل
-	-	142,857	-	-	100,000	-	-	3 قروض مدينة قصيرة الأجل
-	-	-	-	-	-	-	-	الفائدة المدفوعة
53.60%	67.50%	975,494	625,944	373,589	682,846	444,420	265,248	4 حسابات مدفوعة ومطلوبات قصيرة الأجل
106.80%	88.40%	1,575,043	750,982	398,715	1,102,530	533,197	283,088	مطلوبات طويلة الأجل
-	-	-	-	-	-	-	-	ودائع آجلة طويلة الأجل
106.80%	88.40%	1,575,043	750,982	398,715	1,102,530	533,197	283,088	قروض مدينة طويلة الأجل
-	-	-	-	-	-	-	-	مطلوبات أخرى طويلة الأجل
74.50%	7.70%	3,079,054	1,739,699	1,616,066	2,155,338	1,235,186	1,147,407	حقوق ملكية
0.00%	0.00%	42,857	42,254	42,254	30,000	30,000	30,000	رأس المال المدفوع
60.90%	0.20%	2,825,044	1,730,872	1,727,631	1,977,531	1,228,919	1,226,618	حقوق الملكية الممنوحة
-722.80%	-78.30%	211,153	-33,427	-153,818	147,807	-23,733	-109,211	أرباح محتجزة من دون التبرعات والاحتياطي
100.70%	78.80%	245,057	120,392	67,323	171,540	85,478	47,799	السنة الحالية
-	-	-	-	-	-	-	-	حسابات حقوق ملكية أخرى

نسبة النمو		دينار أردني							المؤسسة الأردنية للاقراض الأصغر قائمة كشف الدخل
2004/2003	2003/2002	Dec. 2004	Dec. 2003	Dec. 2002	Dec. 2004	Dec. 2003	Dec. 2002	Notes	
41.60%	23.60%	873,761	608,508	492,214	611,633	432,041	349,472	العائد المالي (أ)	
43.00%	19.90%	837,466	577,199	481,524	586,226	409,811	341,882	العائد المالي من محفظة القروض	
43.00%	21.30%	770,487	531,342	438,217	539,341	377,253	311,134	الفائدة على محفظة القروض	
44.00%	5.90%	66,979	45,856	43,307	46,885	32,558	30,748	1 رسوم وعمولات على محفظة القروض	
-	-	-	-	-	-	-	-	العائد من الجزاء على محفظة القروض	
76.30%	39.90%	16,977	9,494	6,787	11,884	6,741	4,819	2 العائد المالي من الاستثمارات	
-12.70%	459.00%	19,319	21,815	3,903	13,523	15,489	2,771	3 عائدات تشغيلية أخرى	
-28.00%	137.60%	23,437	32,077	13,503	16,406	22,775	9,587	نفقات مالية (ب)	
46.10%	23.00%	21,963	14,820	12,049	15,374	10,522	8,555	الفائدة المدفوعة على القروض المدينة	
-41.80%	96.70%	1,197	2,028	1,031	838	1,440	732	4 الفائدة المدفوعة على الإيداعات	
-	-	-	-	-	-	-	-	نفقة صافي التضخم المعدل	
-98.20%	3504.30%	277	15,230	423	194	10,813	300	5 نفقات مالية أخرى	
45.40%	20.40%	850,324	576,431	478,711	595,227	409,266	339,885	الدخل المالي (ج) = أ - ب	
13.50%	-116.60%	-3,773	-3,276	19,734	-2,641	-2,326	14,011	نفقة صافي مخصص	
-20.50%	-114.20%	-2,301	-2,854	20,142	-1,611	-2,026	14,301	فقدان القروض (د)	
243.30%	3.40%	1,471	423	408	1,030	300	290	نفقة مخصص فقدان القروض والقروض المعدومة	
30.70%	17.30%	609,040	459,315	391,655	426,328	326,114	278,075	القروض المعدومة المستردة	
37.90%	7.30%	420,319	300,541	280,155	294,223	213,384	198,910	6 النفقة التشغيلية (هـ)	
17.20%	42.40%	188,721	158,775	111,500	132,105	112,730	79,165	نفقات الموظفين (تشمل المنافع)	
27.20%	-5.40%	27,744	21,499	22,725	19,421	15,264	16,135	7 نفقات إدارية (مصاريق تشغيلية أخرى لغير الموظفين)	
-10.60%	13.20%	16,661	18,368	16,228	11,663	13,041	11,522	8 الإهلاك والإطفاء رسوم استشارية	
48.90%	19.40%	83,403	55,217	46,231	58,382	39,204	32,824	9 إيجارات/مستخدمات/معدا ت/لوازم مكتبية أخرى	
-5.70%	142.00%	60,913	63,692	26,315	42,639	45,221	18,684	صافي الدخل التشغيلي قبل الضرائب والتبرعات (و = ج - د - هـ)	
100.70%	78.80%	245,057	120,392	67,323	171,540	85,478	47,799	ضريبة الدخل (ز)	
100.70%	78.80%	245,057	120,392	67,323	171,540	85,478	47,799	صافي الدخل التشغيلي قبل التبرعات (h = و - ز)	
-	-	-	-	-	-	-	-	10 عائد غير تشغيلي (i)	
-	-	-	-	-	-	-	-	نفقة غير تشغيلية (تشمل الضرائب المرتبطة) (j)	
100.70%	78.80%	245,057	120,392	67,323	171,540	85,478	47,799	صافي الدخل قبل التبرعات (k = h+i-j)	
32434%	-	1,069,446	3,241	-	748,612	2,301	-	تبرعات (l)	
948.30%	83.60%	1,314,503	123,632	67,323	920,152	87,779	47,799	صافي الدخل (بعد الضرائب والتبرعات) (m = k+l)	

وصف لمنتجات القروض

اسم المنتج	قروض المشاريع القائمة	قرض الأمل	القروض الريادية	قروض النساء	قروض المجموعات	قروض موسمية
حجم القرض المسموح (حد أدنى و حد أقصى)	1200 – 7200 دينار أردني	400 – 900 دينار أردني	7200 – 15000 دينار أردني	140 – 200 دينار أردني	600 – 1800 دينار أردني	120 – 240 دينار أردني
نسبة الفائدة السنوية الإسمية	1.25% شهري، ثابتة	ثابتة	1% شهري، ثابتة	19% - 28% على مدى فترة القرض، ثابتة	20%، ثابتة	24% في السنة، ثابتة
متوسط حجم القرض	2,160 دينار أردني	681 دينار أردني	10,995 دينار أردني	143 دينار أردني	1,326 دينار أردني	209 دينار أردني
عدد أقساط القرض المسموح (حد أدنى وحد أقصى)	1 – 24 قسط	20 قسط	1 – 30 قسط	7 – 10 أقساط	15 قسط	12 قسط
فترة سداد القرض	17 شهر	20 شهر	17 شهر	7 أشهر	12 شهر	12 شهر
فترة السماح	2 شهرين	4 أشهر	6 أشهر (لا يتم تطبيقه)	0	0	0
ضمانات مطلوبة وشروط أخرى	توقيع كفيل، في بعض الحالات صك بيع سيارة	توقيع كفيل	توقيع كفيل، في بعض الحالات صك بيع سيارة	لا ضمانات	ضمانة أعضاء المجموعة	لا ضمانات
جدول السداد (أسبوعي، شهري) رسوم وجزاءات تأخير	شهري رسوم (10 دينار)، جزاء يومي (5 دينار)	شهري رسوم (6 دينار)، جزاء يومي (5 دينار)	شهري رسوم (10 دينار + 1% من المبلغ الاجمالي)، جزاء يومي (5 دينار)	شهري رسوم (1 دينار)، جزاء يومي (5 دينار) (العضو)	شهري رسوم (1 دينار للعضو)، جزاء يومي (2 دينار للعضو)	شهري رسوم (1 دينار)، جزاء يومي (5 دينار)
نسبة السنوية للفائدة	38.6%	27.9%	25.6%	73% إلى 87% حسب فترة القرض	35.8% (46.6% منذ شهر مايو 2005)	55%

المصادر التمويلية

مقدم القروض	تاريخ الاستلام	نسبة الفائدة	الفترة	المبلغ الأساسي (دينار أردني)	المبلغ الأساسي (دولار أميركي)	المبلغ القائم (دينار أردني)
صندوق التنمية والتشغيل (DEF)	فبراير 2002	4.0%	36 شهر زائد 4 أشهر فترة سماح	266,450	375,282	1,238
المجتمع الأوروبي – عبر صندوق التنمية والتشغيل (DEF)	فبراير 2003	0.0%	48 شهر و 24 شهر فترة سماح	400,000	563,380	400,000
وزارة التخطيط – عبر صندوق التنمية والتشغيل (DEF)	أكتوبر 2003 إلى أكتوبر 2004	4.0%	36 شهر / 6 أشهر فترة سماح	933,910	1,315,366	801,293
سبتي بنك	يونيو 2002	7.3%	12 شهر	120,000	169,014	-
TOTAL						1,202,530

