**دليل سياسات وإجراءات عمل**

**برنامج غزة للإقراض النسائي**

**جمعية الثقافة والفكر الحر**

**بالشراكة مع**

**مؤسسة أنيرا**

**إعداد المستشار**

**أ. عماد أبو دية**

**سبتمبر 2007**

**حق الاستخدام**

**لقد تم إعداد هذا الدليل السياسات والإجراءات لبرنامج غزة للإقراض النسوي في جمعية الثقافة والفكر الحر لكي يتم استخدامه من قبل برنامج غزة للإقراض النسوي كنظام إجراءات عمل، بناءً على ذلك لا يجوز لأي كان من المؤسسات والأشخاص استخدامه، إعادة طباعة ، ترجمته أو إعادة إنتاج أي جزء منه بأي وسيلة كانت بدون الأذن الخطي المسبق من جمعية الثقافة والفكر الحر.**

**أهداف ومقاصد دليل القواعد والإجراءات لنظام الإقراض:**

**يتضمن هذا الدليل القواعد الإجرائية الأساسية لبرنامج غزة للإقراض النسوي التي تتفق وأفضل المعايير الوطنية والعالمية ، المطبقة في برامج الإقراض غير الهادفة إلى الربح . ولقد تم وضع هذه المعايير بناء علي السياسات التي يعتمدها ويقررها مجلس إدارة جمعية الثقافة والفكر الحر بالتوافق مع الشركاء في برنامج الإقراض ولاسيما آنيرا، وتمشيا مع اللوائح الحكومية الخاصة ببرامج الإقراض غير الهادفة إلى الربح ، والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها دوليا والتي تتعلق ببرامج الإقراض . ويقتضي تطبيق المعايير ذات العلاقة بمؤسسات الإقراض الصغير جداً المتعارف عليها دوليا ، تطبيق القواعد والإجراءات المتعلقة ببرامج الإقراض غير الهادفة إلى الربح ، والتي تسري علي المساهمات والمنح والهبات والعوائد وما دونها ، اعتبارا من تاريخ إصدار هذا الدليل .**

 **ويقضي هذا الدليل كذلك بتطبيق القواعد واللوائح الملائمة ، اتساقا مع مصادر التمويل الأخرى للمؤسسات .**

**ومن الجلي ، أن ثمة حاجة ، من آن لآخر ، إلى تغيير ، أو مراجعة ، أو تعديل بعض القواعد ، من أجل مواكبة التغييرات والتطورات الجارية ، وكذلك تقديم المزيد من التوجيه والإرشاد ، بشأن قضايا معينة . وسوف يتخذ المسئولون في برنامج غزة للإقراض النسوي الخطوات الضرورية لإعادة النظر في الأمور التي تحتاج إلى تعديل ، واعتماد التغييرات المراد إدخالها علي الدليل حسبما يكون ذلك ملائما وحسبما تتطلب الظروف .**

**هدف الدليل:**

**إن الهدف من دليل نظام الإقراض وقواعد الإجراءات لبرنامج غزة للإقراض النسوي ، هو إرساء ووضع إجراءات تنفيذ للسياسات الواردة في دليل الإقراض برنامج غزة للإقراض النسوي.**

**الموافقة على الدليل:**

**يخضع هذا الدليل لموافقة مجلس إدارة جمعية الثقافة والفكر الحر ، إعمالأ للقرار الوارد في الدليل، ويعد هذا الدليل هو الوثيقة الوحيدة الأصلية والفريدة، المعنية بجميع المسائل الإجرائية المتعلقة بنظام الإقراض والقواعد الإجرائية وهو الإطار العام لأعمال برنامج غزة للإقراض النسوي .**

**مقاصد الدليل:**

**إن المقصود من الدليل الحالي هو تحديد المهام والواجبات التي يتعين على موظفي برنامج غزة للإقراض النسوي القيام بها واتباع القواعد والإجراءات السليمة عند القيام بهذه الواجبات والمهام والإضطلاع بالمسئوليات واتخاذ القرارات. ويغطى الدليل كافة الأنشطة المناطة بنظام الإقراض، فضلاً عن التعامل مع طرف ثالث بالنيابة عن المؤسسة ذات العلاقة في جميع الأمور، ولا سيما فيما يتعلق ب:**

**إعداد الموازنة، التنفيذ (الإقراض، الإيداعات) وإعداد التقارير، تلقي الإيرادات و المتحصلات، المصروفات والمدفوعات، إعادة الجدولة وإعدام القروض والحفاظ على الأصول.**

**إطار الدليل :**

**يقدم دليل نظام الإقراض عرضاً واضحاً وتفصيلياً فيما يتعلق بأعمال الإقراض والإقتراض، وإعداد التقارير الدورية بما ينسجم ومعايير الإقراض الصغير جداً. وفضلاً عما تقدم، فإن الهدف هو وضع إطار شامل للطرق والأساليب التي تساعد على التنفيذ الملائم والصحيح للقواعد والإجراءات.**

**تسرى أحكام هذا الدليل على جميع أعضاء الجهاز الوظيفي والعاملين في برنامج غزة للإقراض النسوي على قدم المساواة.**

**ضمان التنفيذ واستمرار صلاحية الدليل:**

**مسئولية ضمان الالتزام بالقواعد الإجرائية وتنفيذها :**

 **يصدر رئيس مجلس الإدارة بالتفاق والتوافق مع الشركاء وبالتعاون مع مدير البرنامج ( أو من يتم تعيينه في منصب مدير البرنامج) مجموعة من القواعد الإجرائية تقضي باستمرار الالتزام بالدليل ، والحفاظ عليه، وإجراء المراجعة الدورية له. إن القواعد الإجرائية التي يصدرها برنامج غزة للإقراض النسوي، سوف تنظم عملية المراجعة، والتغييرات أو التعديلات علي المسائل المدرجة فيها.**

**ينص الدليل علي التطبيق الفعال لقواعده، وكذلك علي إمكانية إجراء أية تغييرات أو تعديلات مستقبلية لهذه القواعد. وتنص تلك القواعد علي إيلاء المهمة بشكل مشترك لكلا اللجنة التنفيذية المنبثقة عن مجلس الإدارة ومدير البرنامج، للتنسيق وإبلاغ المعلومات المتعلقة بالتغييرات أو التعديلات، علي مستوي برنامج غزة للإقراض النسوي برمته.**

**تعد إدارة البرنامج، مسئولة عن إعداد وإصدار جميع القواعد المتعلقة بعمليات الإقراض والتحصيل، والتنفيذ الصحيح لها علي مستوي إدارة البرنامج، وكذلك القواعد المتعلقة بالتغييرات المطروحة، و / أو التعديلات طالما كانت تتعلق بالمسائل المالية (عمليات الإقراض والتحصيل).**

**ويعد نفس المكتب مسئولا عن إعداد جميع التعليمات المتعلقة بتنظيم العمل والممارسات المعمول بها، من أجل التنفيذ الفعلي علي أساس يومي، للقواعد ذات الصلة ، كما هو مبين في الفقرة أعلاه .**

**ينبغي مراجعة هذا الدليل بشكل دورى، مرة على الأقل كل سنة من جانب مكتب مدير البرنامج واللجنة التنفيذية المنبثقة عن مجلس الإدارة. ويجب تقديم نتيجة عملية المراجعة وطلب الموافقة عليها، إلى مجلس الإدارة و الشركاء عند تقديم التقرير السنوي. لا يعد أي تغيير يدخل على هذا الدليل أو أي حذف، ساري المفعول، الا إذا أتخذ مجلس إدارة جمعية الثقافة والفكر الحر بالتوافق مع الشركاء قراراً بهذا الشأن.**

**التعارض مع أحكام اللوائح:**

**في حال وجود أي تعارض بين السياسات الواردة في الدليل الحالي، وبين أية أحكام تضمنتها لوائح جمعية الثقافة والفكر الحر ، فإنه ينبغي طرح القضية أمام الإجتماع التالي لمجلس الإدارة/اللجنة التنفيذية، وللمجلس أن يحسم أي الآمرين هو الذي يجب أن يعمل به.**

**جدول المحتويات**

**حق الاستخدام** i

**أهداف ومقاصد دليل القواعد والإجراءات لنظام الإقراض:** ii

**هدف الدليل:** ii

**الموافقة على الدليل:** ii

**مقاصد الدليل:** ii

**إطار الدليل :** iii

**ضمان التنفيذ واستمرار صلاحية الدليل:** iii

**التعارض مع أحكام اللوائح:** iii

**جدول المحتويات** iv

**الفصل الأول : مقدمة و تعريف ببرنامج غزة للإقراض النسوي** 1

نشأة البرنامج: 1

رؤية البرنامج: 1

رسالة البرنامج: 1

قيم البرنامج: 1

شعار البرنامج : 1

فلسفة برنامج الإقراض: 2

مقترح هيكلية برنامج غزة للإقراض النسوي 4

**الفصل الثاني: مبادئ الإقراض** 5

النُظُم و الإدارة 5

تنظيم وإدارة برنامج غزة للإقراض النسوي: 6

إدارة تمويل برنامج غزة للإقراض النسوي: 6

**الفصل الثالث: العاملين في برنامج غزة للإقراض النسوي** 9

مدير البرنامج: 9

ضابط الإقراض والبرمجة (مدير/ة المحفظة الإئتمانية) : 11

مدير فرع 12

ضابط التسليف (منسق/ة القروض الميداني) : 13

المحاسب 14

مجلس الإدارة 17

سياسة التوظيف لموظفي الإقراض: 19

إعلان الوظيفة 19

استقبال الطلبات 19

فرز الطلبات 19

الامتحانات و المقابلات 20

عرض الوظيفة 20

قبول/رفض الوظيفة 20

فترة التجربة: 21

إرشادات خاصة: 21

مقترح الراتب الأساسي لمنسقى الإقراض الميدانيين: 24

**الفصل الرابع: السياسات العامة للإقراض** 25

الساسة العامة المتعلقة بالفئة المشتهدفة : 25

السياسة العامة المتعلقة بخصائص القرض 25

السياسة المتعلقة بالمتأخرات: 27

أخلاقيات مهنة الاقراض: 29

**الفصل الخامس : الإجراءات المتعلقة بتنفيذ السياسات** 31

مكونات طلب القرض 31

اجراءات المصادقة على القروض 32

الضمانات المطلوبة للقروض 33

إجراءات صرف القرض للمستفيدات: 34

إجراءات سـداد القـــرض 34

ضمان السداد: 35

**الفصل السادس زيــارات الإشــراف للفروع** 36

1) الأهــداف: 36

2) توقيت الزيــارات: 37

3) الإعـداد لزيارة الإشـراف: 37

4) أثنــاء الزيــارة: 37

دلائل وجـود المشـكلة: 38

أسباب عدم السـداد: 38

**الفصل السابع: تصنيف التقارير** 40

تقرير أنشطة القروض 41

التقارير المالية 41

تقارير العمليات: 42

: تقارير جودة المحفظة الإئتمانية 42

**الفصل الثامن: تقييم أداء الموظفين** 44

كيفية عمل أداة التقييم: 44

منوذج تقييم العاملين 46

**الفصل التاسع: المصطلحات المالية ونسب ومؤشرات القياس** 50

مسرد المصطلحات المالية الرئيسية 50

**الفصل الأول : مقدمة و تعريف ببرنامج غزة للإقراض النسوي**

**يعرض هذا القسم نبذة عن برنامج غزة للإقراض النسوي وتعريف بـرسالته وأهدافه وطبيعة أنشتطه.**

* ***نشأة البرنامج:***

برنامج غزة للإقراض النسائي هو أحد البرامج التابعة لجمعية الثقافة والفكر الحر والذي تم تأسيسه في عام 1995، وبالتعاون مع مؤسسة أنيرا حيث يقدم القروض الفردية الصغيرة للسيدات الفلسطينيات، وبموجب اتفاقية مع بنك فلسطين المحدود.

* ***رؤية البرنامج:***

نطمح أن يكون للمرأة الفلسطينية دورا محوريا في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة والمستدامة في فلسطين.

* ***رسالة البرنامج:***

تعتبر رسالة البرنامج رسالة اقتصادية واجتماعية حيث يتم تقديم القروض للفئة المستهدفة وهي السيدات من سكان قطاع غزة لإقامة مشاريع جديدة وتطوير المشاريع القائمة والمدرة للدخل.

* ***قيم البرنامج:***

نحن نؤمن بدور المرأة الفلسطينية في إدارة المشاريع العائلية ، القائمة على أساس مشاركة المرأة في إدارتها ومتابعتها بكفاءة وفاعلية.

* ***شعار البرنامج :***

الدقة والإتقان في العمل، والتوجيه لهؤلاءه النساء من خلال فريق عمل مؤهل يتحلى بخبرات وقدرات في مجال إدارة المشاريع الصغيرة وتقييمها وتوجيهها لتحقيق البعد التنموي.

وسبيلنا لذلك المصداقية من اجل تفعيل دور المرأة الريادي.

**إنّ تنفيذ برنامج غزة للإقراض النسوي لا يتم بشكلِ منفصل ولكن يتم تنفيذه متكاملا مع المكونات الأخرى في إطار تحقيق أهداف البرنامج والممثّلة في الآتي:**

* **المساهمة في بناء قدرات النساء الفقيرات لتحقيق التنمية المستدامة لتخفيف حدة الفقر على المستوى المحلى والوطني .**
* **البناء المؤسسي لعلاقات برنامج غزة للإقراض النسوي مع الجهات الأخرى التي تعمل في مجال التنمية لجذب دعم فني ومالي وخدمي لكي تتكامل الجهود لتخفيف حدة الفقر.**
* **العمل على تطوير نموذج تنموي في إطار بيئي متناسق يُمَكِّن جمعية الثقافة والفكر الحر بالشراكة مع انيرا من تنفيذه لتحقيق التنمية المجتمعية المرتكزة علي الفئات النسائية المستهدفة.**

**في إطار الأهداف الكلية للبرنامج فان أهداف برنامج الإقراض هي:**

* **استهداف النساء بشكل أساسي وذلك لتفعيل دور ومكانة المرأة في المجتمع الفلسطيني وتجسيداً لسياسة إدماج النوع في تنفيذ التنمية المحلية.**
* **تمكين النساء من اتخاذ قرارات اقتصادية واجتماعية تعود إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة المستدامة.**
* **المساهمة في تخفيض معدلات البطالة والفقر في المناطق المهشمة من خلال خلق فرص عمل ابتكاريه جديدة.**
* **المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للأسرة الفلسطينية من خلال دعم مشاريع مدرة للدخل.**
* **التنظيم الإداري والمالي لأموال البرنامج ( المال الدوار ) في إطار البناء المؤسسي لبرنامج غزة للإقراض النسوي .**
* **التدريب وبناء القدرات في مجال إدارة المال الدوار.**
* **توفير موارد مالية كمنحة لبرنامج غزة للإقراض النسوي لكي يتم إقراضها لفقراء المجتمع (النساء) وتحصيلها لتساهم في رأس المال الأساسي للبرنامج.**
* **مساعدة برنامج غزة للإقراض النسوي لخلق علاقة مؤسسية مع مؤسسات التمويل الرسمي لتقليل تكلفة التمويل على البنوك والمقترضين من الفئة المستهدفة.**
* ***فلسفة برنامج الإقراض:***

**إن فلسفة ومنهج تنفيذ برنامج غزة للإقراض النسوي يرتكزان على منهج المشاركة في التخطيط والتنفيذ وذلك من خلال قيام الفئات المستهدفة بتحديد احتياجاتها وكيفية تنفيذها مع الإدارة المؤسسية والمالية للبرنامج . لتنفيذ المشاريع التنموية لفئاته المستهدفة يقدم البرنامج الدعم المالي من خلال:**

* **تمويل المشاريع النسوية القائمة الفردية: وهي المشاريع ااقائمة والمستمرة التي تساهم في استمراية الدخل للفئات المستهدفة**
* **تمويل المشاريع الجديدة الفردية: انسجاماً مع العادات الاجتماعية السائدة بمنطقة عمل البرنامج أدخل البرنامج نظام تمويل المشاريع الجديدة الفردية بهدف الوصول إلى النساء وتمويل أفكار مشاريع متميزة بنوعيتها وصغر حجمها وسرعة عائدها بالإضافة للصناعات الصغيرة والأنشطة الحرفية.**
* **تمويل احتياجات نسوية بعيداً عن المشاريع المدرة للدخل بشكل يضمن أن هذا التمويل يساهم بشكل مباشر وغير مباشر في عملية التنمية المتوازية.**
* **تمويل مجموعات نسائية بهدف تقوية الضمان الجماعي للنساء اللواتي يستطعن التكافل والتضامن في القرض بما ينسجم ومتطلبات برنامج الإقراض وتساهم هذه القروض في عملية التنمية بشكل مباشر وغير مباشر.**

* ***مقترح هيكلية برنامج غزة للإقراض النسوي***

مجلس الإدارة

 (الهيئة التنفيذية)

اللجان الاستشارية

المدير التنفيذي

ضابط المحفظة

مدير فرع الجنوب

مدير فرع الشمال

مدير فرع غزة

محاسب

منسق وحدة نظم المعلومات

المساعدة الإدارية

منسق ميداني (3)

مساعدة إدارية

مراسل/آذن

مراسل/آذن

**الفصل الثاني: مبادئ الإقراض**

**يتم تنفيذ برنامج الإقراض وفق مبادئ واضحة و متفق عليها بين برنامج غزة للإقراض النسوي والمستفيدات من برنامج الإقراض وتمثل هذه المبادئ العقد الأخلاقي غير المكتوب بين شركاء برنامج الإقراض . و يًفصّل ذلك على النحو التالي :**

**أ) مؤسسة أنيرا وجمعية الثقافة والفكر الحر : يلتزم البرنامج بالإيفاء بالمبادئ التالية :**

* **تبقى علاقة الشراكة بين الشركاء كما هي بما فيها بنك فلسطين**
* **تحديد طبيعة الشركاء الجدد وحجم المبالغ التي يجب أن يساهموا فيها.**
* **يعمل الشركاء على زيادة راسمال البرنامج**
* **في حالة انتظام مستفيدات البرنامج بالسداد في أو قبل تاريخ الاستحقاق يصبح البرنامج مؤهل للإعتماد على ذاته في إدارة القروض بشكل مستقل عن الشركاء.**

**ب) برنامج غزة للإقراض النسوي : يلتزم البرنامج بالإيفاء بالمبادئ التالية :**

* **وضع شروط تمويل تؤدى إلى جذب النساء إلى البرنامج .**
* **تمكين النساء من الحصول على قروض من منح البرنامج حسب سياسة البرنامج.**
* **تقديم قروض صغيرة الحجم من خلال دورة تمويل قصيرة .**
* **تمكين النساء من امتلاك وسائل إنتاج تساعدهن في إدرار دخل لهن ولعائلاتهن .**

**ج) المستفيدون : يلتزم المستفيدون بالإيفاء بالمبادئ التالية :**

* **توفير نسبة متفق عليها من حجم القرض كمساهمة في تكلفة المشروع أو**
* **يحقّ للمقترضة الحصول على قرض آخر في حالة التزامها بشروط القرض السابق مع السداد في أو قبل تاريخ الاستحقاق لجميع مستحقات القرض.**
* ***النُظُم و الإدارة***

**لكي يتسنى للبرنامج النجاح كأحد عوامل الجذب للنساء كفئات مستهدفة، فلابد من وضع أسس وضوابط مستوحاة من مبادئ ومفاهيم الإقراض في المجتمع الفلسطيني و تُضمّن في النظام الأساسي ولائحة البرنامج ، وتشمل هذه الأسس والضوابط ـ ولا تقتصر ـ على الآتي :**

* **المهام و الواجبات و توزيع الصلاحيات لكل من:**
* **الشركاء ( آنيرا، الثقافة والفكر الحر ممثلاً باللجنة التنفيذية عن مجلس الإدارة)**
* **البنك**
* **الموظفين في برنامج غزة للإقراض النسوي.**
* **القواعد التي تحدد آلية حل المشاكل و فضّ النزاعات .**
* **صيغ التمويل والحد الأدنى لهامش الربح على القروض .**
* **أسس وضوابط مساهمة أو مشاركة النساء في تمويل المشروعات**
* **الضمانات .**
* **آلية وضوابط صرف وسداد القرض .**
* **آلية وضوابط تحصيل القروض المتعثرة .**
* **آلية وضوابط جدولة سداد القرض .**
* **آلية وضوابط إعدام القرض المتعثر سدادها.**
* **مراقبة فعالية إدارة البرنامج ( الهيئة الإدارية ) واللجان الفرعية .**
* **مراقبة فعالية المشاريع الممولة.**
* **تحديد كيفية توزيع العوائد .**
* **تحديد أسس وضوابط الموازنة التقديرية للبرنامج و آلية تنفيذها .**
* ***تنظيم وإدارة برنامج غزة للإقراض النسوي:***

**لكي يتم تنفيذ برنامج الإقراض بطريقة شفافة ومراقبة فلا بدّ للممارس التنموي أن يكون على معرفة تامة بالتفاصيل الدقيقة لتنظيم وإدارة برنامج الإقراض . بناءاً على تجربة برنامج غزة للإقراض النسوي فقد تم تطوير وتطبيق أسس وقواعد تنظيم وإدارة برنامج غزة للإقراض النسوي والتي يمكن تلخيصها في الآتي:**

* ***إدارة تمويل برنامج غزة للإقراض النسوي:***

**تتلخص مهام إدارة تمويل برنامج غزة للإقراض النسوي برئاسة البرنامج في الآتي :**

**1- فتح سجل بأفرع البرنامج المتوقع فتحها والتي سوف تشارك وتستفيد من خدمات البرنامج على النحو التالي:**

* **يعطى لكل فرع رقم يوضح موقع الفرع من البرنامج وليكن رقم (1الى 5) حسب عدد الأفرع بالبرنامج نفترض الفرع الأول يأخذ رقم (1) .**
* **يعطى لكل مقترضة رقم بعد رقم الفرع وذلك وفق تاريخ استفادتها من البرنامج، مثلاً المقترضة الثالثة(0003) بالبرنامج تعطى الرقم (10003) وهكذا حتى رقم 9999 مقترضة.**
* **يعطى رقم لطبيعة منتج القرض حسب تنوع المنتجات 1-9، فمثلاًً ترغب المقترضة من الحصول على قرض لمشروع قائم على اعتبار أن المشاريع القائمة تأخذ الرقم (1) فيكون الرقم كالتالي 100031**
* **يعطى رقم للمنسقة المتابعة للقرض وليكن رقم 2 بالتالي تقرأ بيانات القرض على النحو التالي (1000312)**

**2- تحديد الاحتياجات النقدية لكل فرع في بداية تنفيذ برنامج الإقراض وتوفيرها هذه الاحتياجات كدفعة مقدمة (Advance Payment ) لحساب الفرع قبل وقت كافي من بداية صرف المنح بناءً على خطة النقد المقدمة للبرنامج.**

**3- استلام طلبات التغذية الدورية و متابعة إجراءات الاسترداد حتى استلام المبالغ المطلوبة من إدارة تمويل البرنامج.**

**4- تحويل الاحتياج النقدي للفروع لتنفيذ برنامج الإقراض في الوقت الصحيح وذلك لتفادي المشاكل التي سوف تنجم عن عدم توفر السيولة في زمن الاحتياج الحقيقي للنقد .**

**5- استلام خطط العمل السنوية لبرنامج الإقراض من الفروع وإعداد خطة العمل لبرنامج غزة للإقراض النسوي.**

**6- على ضوء خطة العمل السنوية لبرنامج الإقراض يتم تحديد الاحتياج التدريبي للفروع وتحديد كيفية وزمن التدريب بالتنسيق مع مسئول التدريب/ مدير البرنامج.**

**7- استلام مقترحات الموازنة السنوية لبرنامج الإقراض من الفروع ومراجعتها مع خطة العمل السنـوية. إعداد مقترح الموازنة السنوية لبرنامج الإقراض وجدول التدفق النقــدي للفروع خلال العام .**

**8- على ضوء خطط العمل السنوية المقدمة من الفروع يتم حصر احتياجات العمل المطلوبة .**

**9- إعداد التقرير المالي الدوري عن الصرف من بنود الموازنة المصدقة لبرنامج الإقراض .**

**10- قيد كل معلومات المتابعة والتقييم واستلام التقارير الدورية من الفروع واستخلاص المعلومات وإعداد التقرير الدوري عن سير تنفيذ برنامج الإقراض من خلال نظام المعلومات المحوسب.**

**11- تقديم التدريب اللازم للعاملين بالفروع والمستفيدات في مجال الإقراض سواء بواسطة الفريق المركزي للبرنامج أو مراكز التدريب المتخصصة بالمنطقة أو/ و الخارج وذلك بالتنسيق مع مسؤول التدريب / مدير البرنامج .**

**12- القيام بالتفتيش الدوري للفروع لمتابعة سير تنفيذ برنامج الإقراض .**

**13- إعداد خطه سنوية لمراجعه أداء البرنامج من خلال مدقق خارجي متخصص .**

**14- العمل على خلق علاقات عمل مع مصادر التمويل المحلية والخارجية .**

**15- العمل على برنامج إقراض، بعد معالجة العقبات القانونية، لكي يكون برنامجاً مستقلا ذو شخصيه اعتباريه ويدار بنظم مالية و إدارية تتميز بالبساطة والشفافية بعيداً عن الخدمات الإجتماعية ويتم امتلاكه من خلال الشركاء وشركاء أخرين.**

**الفصل الثالث: العاملين في برنامج غزة للإقراض النسوي**

**يتكون فريق العمل من :**

* **مدير البرنامج**
* **ضابط الإقراض والبرمجة ونائب المدير**
* **مدير فرع**
* **موظفي القروض الميدانيين**
* **محـــــاسب**
* **مدخل البيانات**
* ***مدير البرنامج:***

**عنوان الوظيفة: مدير برنامج غزة للإقراض النسوي**

**التعريف: الإدارة العامة لإشغال إدارة برنامج غزة للإقراض النسوي ويشمل مسئولية كبرى عن القيادة والتخطيط والتنظيم والمراقبة لجميع مراحل البرنامج لضمان التحقيق الكفء والفعال للأهداف والغايات. ومدير البرنامج مسئول أمام مجلس الإدارة.**

**المهام:**

* **تخطيط وقيادة وتنظيم وتقييم الأنشطة اليومية للعاملين بالبرنامج طبقاً لسياسات والخطوط الإرشادية للمجلس.**
* **وضع وتنفيذ نظم رصد وتقييم أداء العاملين وتقدم البرنامج بالنسبة إلى تحقيق أهداف وغايات جمعية الثقافة والفكر الحر.**
* **وضع علاقات عمل متوافقة مع المجلس والجمهور وبين العاملين والمحافظة عليها.**
* **وضع وتنفيذ خطط وأنشطة إشراك البرنامج مع المجتمع المحلي، ومجال الأعمال، والحكومة طبقاً لتوجيهات المجلس.**
* **مساعدة مجلس الإدارة في بدء وتخطيط وتنفيذ أنشطة حشد الموارد، بما في ذلك تنمية ودعم البرنامج، وتقديم المقترحات للمانحين، وأنشطة جمع الأموال ومشاريع تحقيق دخل.**

**المؤهلات:**

* **الحصول على درجة الماجستير (أو ما يعادلها) من كلية أو جامعة معترف بها كحد أدنى.**
* **خبرة متميزة (خمس سنوات) في برامج الإقراض والتمويل الصغير جداً**
* **تخصص في الإقتصاد أو الإدارة المالية ،**
* **المقدرة على الإشراف على العاملين، وإدارة البرامج.**
* **إجادة اللغة الإنجليزية والعربية قراءة،كتابة ومحادثة**
* **يجب أن يكون شاغل الوظيفة ناضجاً وحساساً وسليم العقل والجسم إلى أقصى مدى يمكن قياس هذه الخصائص فيه.**

**الصفات الشخصية
الصفات المهمة: القيادة ، حسن التواصل ، رجاحة العقل ، القدرة الحسابية .
الصفات المفيدة: القدرة على التفاوض ، الأمانة ، حسن تقديم النصح ، وضوح التفكير ، تحمل المسؤولية.
المهارات المطلوبة
المهارات المهمة: تقنية المعلومات ، إدارة الموارد المالية ، القدرة الحسابية ، حسن التنظيم ، الإشراف والإدارة ، التواصل الشفهي ، المهارات الكتابية .
المهارات المفيدة: حسن استخدام المعلومات ، حل المشكلات ، العمل مع الآخرين.**

* ***ضابط الإقراض والبرمجة (مدير/ة المحفظة الإئتمانية) :***

**تتلخص مهام ضابط الإقراض والبرمجة في الآتي:-**

* **يكون مسئولا لدى مدير البرنامج ويعمل كنائب مدير للبرنامج .**
* **تقديم تقارير تقييم القروض لمدير البرنامج للتصديق أو لرفعها للجان البرنامج المختصة .**
* **العمل على تطوير نظام يتميز بالبساطة والشفافية لتصديق ومتابعة تنفيذ القروض بواسطة الفروع**
* **تحديد الاحتياج النقدي لكل من أفرع البرنامج والعمل على توفيره قبل وقت الاحتياج الفعلي له .**
* **مراجعه طلبات التغذية واعتمادها ومتابعة التغذية إلى أن يتم استلام الفروع للمبالغ المطلوبة .**
* **بناء على خطة العمل السنوية المقدمة من الفروع يتم إعداد خطة العمل السنوية للبرنامج على أن تشمل الآتي:-**
* **خطة عمل الفروع**
* **الاحتياج التدريبي للمستفيدات والتنفيذيين بالبرنامج وتحديد كيفيه وزمن التدريب بالتنسيق مع مدير البرنامج .**
* **إعداد مقترحات موازنة برنامج الإقراض .**
* **حصر مدخلات الإنتاج المطلوبة والمساعدة في توفيرها .**
* **تنفيذ خطة العمل السنوية لبرنامج الإقراض .**
* **الإشراف على نظام المتابعة والتقييم وحفظ السجلات الخاصة بالبرنامج والفروع**
* **تقديم التدريب اللازم للمنسقين في مجال الإقراض سواءأ بواسطة فريق العمل أو مراكز التدريب المتخصصة أو الخارج وذلك بالتنسيق مع مدير البرنامج**
* **العمل وفق علاقة تـنسيقيه مع المنسق المالي للبرنامج لضمان انسياب الأموال إلى الفروع قبل وقت كافي من تاريخ الاحتياج الفعلي .**
* **القيام بالتفتيش الدوري للفروع حسب توجيه مدير عام البرنامج .**
* **الإشراف على متابعة أداء المنسقين/ات بما ينسجم ومصلحة البرنامج.**
* **الإشراف على إدخال البيانات الخاصة بالمقترضات وتسديد الدفعات المستحقة**
* **الإشراف على العمل الدعائي للبرنامج**
* **مواجهة أية إشكاليات مع المقترضات والعمل على حلها.**
* **الاتصال المباشر مع محامي البرنامج لمناقشة المواضيع المتعلقة بالمتأخرات أولا بأول**
* **القيام بأي مهام أخرى قد يتم طلبها لمصلحة البرنامج**
*
* ***مدير فرع***

**الموقع في المؤسسة:**

**مسؤول من مدير المؤسسة من خلال المدير المالي وبالتنسيق مع المدير الاداري**

**المهام والمسؤليات:**

* **مسؤول عن الادارة العامة وحماية برنامج الاقراض في الفرع**
* **مسؤول عن الانتاجية والصرف وحسابات الفرع**
* **يشرف على الموظفين الاداريين والماليين في ا لفرع**
* **يشرف على منطقة عمل مشرفي الاقرض والتحصيل**
* **مسؤول عن متابعة وصيانة الاجراءات المالية والحسابات والرقابة في الفرع**
* **مسؤول عن مراجعة وتدقيق طلبات الاقراض وكذلك رفع التوصيات بخصوصها**
* **مسؤول عن كتابة المراسلات من الفرع واعداد التقارير الشهرية والدورية**
* **مطالب بأي مهام أخرى تطلب منه لمصلحة البرنامج**

**المؤهلات المطلوبة:**

* **شهادة جامعية في المحاسبة أو الإدارة المالية أو البنوك أو ادارة الأعمال**
* **أربع سنوات خبرة في ادارة الحسابات المالية والمصرفية**
* **المعرفة الجيدة ببرنامج MS Word, Excel**

**اللغة:**

**المام جيد باللغتين العربية والانجليزية قراءة وكتاية**

**مؤهلات مفضلة:**

* **شهادة الماجستير في المحاسبة أو الإدارة المالية**
* **الالمام بمبادئ الاحصاء وتحليل النسب المالية**

* ***ضابط التسليف (منسق/ة القروض الميداني) :***

**يعمل ضابط التسليف تحت الإشراف المباشر لمدير/ة الفرع ويقوم بالمهام التالية :**

* **خلق تجمعات نسائية الغرض منها سعة الإنتشار للبرنامج**
* **تكوين مجموعات فاعلة ونشطة من الشريحة المستهدفة والمساعدة في إعداد الكوادر النسائية الإدارية من خلال الانتخابات داخل التجمعات قادرات على تحمل المسئولية واتخاذ القرار**
* **تشجيع النساء داخل التجمعات على تقديم طلبات قروض**
* **مقابلة مقدمي طلبات القروض ومساعدتهم في اكمال طلبات القروض**
* **القيام بالزيارات الميدانية بهدف استكمال الدراسات الأولية للمشروع**
* **إعداد التحليل المالي والإداري للتأكد من قدرة المقترض والمشروع على سداد القرض**
* **إكمال الإجراءات القانونية لطلب القرض**
* **إعداد طلبات التمويل للجنة إدارة البرنامج**
* **متابعة تسديد القروض والمتأخرات**
* **المحافظة على حقيبة إئتمانية صحية**
* **تقديم التقارير الدورية عن مستوى الإقراض والتحصيل وأي مشاكل أخرى في الميدان**
* **الاشتراك في مراجعة خطط العمل السنوية المقدمة بواسطة الفروع والمساهمة في إعداد خطة العمل السنوية للبرنامج .**
* **القيام بأي مهام أخرى قد يتم طلبها لمصلحة البرنامج**
*
* ***المحاسب***

**الوصف الوظيفي
يعمل على جمع ، و تحليل ، وتفسير المعلومات المالية**

* **يتركز عمله في إدارة وتخطيط الشؤون المالية**
* **يمارس العمل اليومي لإعداد و تدقيق الحسابات ، و مراقبة السيولة النقدية، و تقديم الاستشارة المالية، و إعداد الميزانية ، وتقدير الأسعار أو الضرائب.**
* **يتولى دراسة مختلف جوانب العمليات بمؤسسته ( التدقيق الداخلي) لضمان كفاءة وفعالية الإجراءات ، و يقوم بإعداد البيانات والتقارير المالية ويستخدم الكمبيوتر في معظم أعماله.
تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المكتبية رغم أنها قد تتطلب السفر أحياناً.**

**الصفات الشخصية
الصفات المهمة : القدرة الحسابية ، المهارة التحليلية، الكفاءة، حسن التواصل، الإلمام بالكمبيوتر والبرامج المحاسبية.
الصفات المفيدة: روح البحث والاستقصاء، التفكير المنطقي، القدرة على الشرح بوضوح، العمل تحت الضغوط ، حسن التركيز، القدرة على التعامل مع المعلومات المعقدة، والعمل بروح الفريق**

**المؤهلات المطلوبة:**

* **شهادة جامعية في المحاسبة**
* **أربع سنوات خبرة في ادارة الحسابات المالية والمصرفية**
* **المعرفة الجيدة ببرنامج MS Word, Excel، النظم المحاسبية المحوسبة**

**اللغة:**

**المام جيد باللغتين العربية والانجليزية قراءة وكتاية**

**المهارات المطلوبة
المهارات المهمة: التعامل مع المعلومات، تقنية المعلومات، إدارة الموارد المالية، القدرة على التعامل مع الأرقام، القدرة على التنظيم، الإشراف والإدارة، التواصل الشفهي ، العمل مع الآخرين، المهارات الكتابية .
المهارات المفيدة: حل المشكلات**

***مدخل البيانات***

**المسئوليات العامة:**

* **ان تعمل ضمن رؤية ورسالة جمعية الثقافة والفكر الحر**
* **ان تعمل حسب اللوائح والقوانين الخاصة بالجمعية**
* **ان تعمل على تحقيق اهداف برنامج الاقراض لمنح قروض للسيدات في مناطق عمل الجمعية .**
* **أن تكون مهية لتلقي التدريب ي داخل وخارج فلسطين**
* **أن تعمل ضمن روح الفريق**

**المهمات الخاصة:**

* **العمل في المكتب الرئيسي**
* **إدخال جميع البيانات المتعلقة بالبرنامج بدءاً بطلبات القروض ونهاية بإغلاقها**
* **تزويد المنسقات وضابط الإقراض والبرمجة ومدير البيرنامج والمحاسب وكل من له صلة بالتقارير ذات العلاقة بشكل دوري**
* **الحصول على البيانات المالية من البنوك ذات العلاقة وادخالها في البرنامج بشكل دوري**
* **العمل مع مبرمجي قاعدة البيانات ( برنامج الإقراض) والعمل على تدريب من له صلة باستخدامها**
* **القيام بأي مهام أخرى قد يتم طلبها لمصلحة البرنامج**

**المؤهلات المطلوبة**

**المؤهلات المطلوبة:**

* **شهادة جامعية في علم الكمبيوتر والبرمجة**
* **أربع سنوات خبرة في ادارة البيانات**

**اللغة:**

**المام جيد باللغتين العربية والانجليزية قراءة وكتاية**

**المهارات المطلوبة
المهارات المهمة: التعامل مع المعلومات، تقنية المعلومات، إدارة الموارد المالية، القدرة على التعامل مع الأرقام، القدرة على التنظيم، الإشراف والإدارة، التواصل الشفهي ، العمل مع الآخرين، المهارات الكتابية .**

***المساعدة الإدارية***

**المسئوليات العامة:**

* **ان تعمل ضمن رؤية ورسالة جمعية الثقافة والفكر الحر**
* **ان تعمل حسب اللوائح والقوانين الخاصة بالجمعية**
* **ان تعمل على تحقيق اهداف برنامج الاقراض لمنح قروض للسيدات في مناطق عمل الجمعية.**
* **أن تعمل ضمن روح الفريق**

**المهمات الخاصة:**

* **القيام بالاتصالات الازمة لمتابعة الطلبات الموجودة في البنك**
* **تسليم الشيكات للمقترضات في مكتب غزة بعد الحصول على تواقيعهن عليهاومن ثم تامينها وتسليمها لمحاسب البرنامج حسب الاصول**
* **استقبال السيدات وتعبئة طلبات واتفاقات قروض**
* **تسهيل توقيع كفلاء حال خروج المنسقات للعمل الميدانى او حسب ضرورة الحاجة**
* **اعداد كشوفات الحضور والغياب ورفع التقارير المطلوبة لمدير البرنامج**
* **القيام بطلب اللوازم من القرطاسية وخلافة الازمة لمكتب غزة**
* **متابعة الصيانة الفرع من اثات ادوات كهربائية اجهزة كمبيوتروخلافه**
* **استقبال المكالمات من و ما يخص المعلومات من الادارة والبنك وتوصيلها للمنسقات والمراجعين**
* **تعبئة جدول السيارة عند القيام بالعمل الميدانى اول باول**
* **التبليغ عن اى ضرر في حين تعرض السيارة له شرط تحمل مستخدم السيارة عند حدوث الضرر كافة المسئولية لاصلاح ذلك الضرر**
* **تسجيل الطلبات بمجرد تعبئة الطلب ؛ وكذلك متابعة دفتر اقرار المشاريع وتسجيل البيانات الواردة من البنك اولا باول في هذا الدفتر**
* **القيام بأي مهام أخرى قد يتم طلبها لمصلحة البرنامج**

**المؤهلات المطلوبة:**

* **شهادة دبلوم متوسط في الإدارة**
* **أربع سنوات خبرة في ادارة الأعمال المكتبية**
* **المعرفة الجيدة ببرنامج MS Word, Excel**

**اللغة: المام جيد باللغتين العربية والانجليزية قراءة وكتاية**

* ***مجلس الإدارة***

**1-  يمثل مجلس إدارة البرنامج من خلال لجنة تنفيذية مكونة من ثلاث أعضاء من مجلس الإدارة يتم تسميتهم وهم مسئولين عن جميع أعمال البرنامج وأنشطته.**

**2-  يمثل رئيس اللجنة التنفيذية البرنامج أمام الغير ويقوم بالتوقيع نيابة عنه على جميع المكاتبات والعقود والاتفاقيات التي تتم بينه وبين الجهات الأخرى.**

**3- من الضروري أن يمتلك أعضاء اللجنة التنفيذية المقدرة والكفاءة للقيام بالمهام التالية:**

* **إدارة شؤون البرنامج و إعداد اللوائح أو الأنظمة والتعليمات اللازمة.**
* **إعداد اللائحة الداخلية و اقتراح التعديل في النظام الأساسي واللائحة الداخلية**
* **استقطاب موارد مالية من مصادر مختلفة لتمويل أنشطة برنامج غزة للإقراض النسوي.**
* **إعداد خطة العمل و الموازنة .**
* **إعداد مقترح بأنواع الضمانات .**
* **إعداد مقترح بهامش الربح و صيغ التمويل .**
* **إعداد مقترح حول نسبة الفائدة ونوعها.**
* **إعداد مقترح برسوم طلبات الإقراض .**
* **إعداد مقترح بالعائد علي المدخرات .**
* **التوصية أو تصديق طلبات القروض حسب التفويض الممنوح لها من مجلس الإدارة والبرنامج.**
* **التوصية أو تصديق برنامج جدولة السداد حسب التفويض الممنوح لها من مجلس الإدارة مع مراقبة البرنامج.**
* **تحديد الإطار الزمني لمراحل التقاضي .**
* **تحديد الإطار الزمني لإجراءات التحصيل .**
* **التحصيل الودي/استخدام العرف/التقاضي الأهلي و التقاضي بالمحاكم الرسمية .**
* **تصديق القروض خلال المرحلة الثانية و الثالثة من استراتيجية التخرج .**
* **مراقبة وإدارة حساب البرنامج بالبنك .**
* **التصديق علي المشتريات .**
* **اقتراح المكافآت وتحديد نسبها.**
* **مراقبة صرف وتنفيذ القروض .**
* **إجازة التقارير الدورية الخاصة بإدارة البرنامج والفروع .**
* **التعليق على تقارير لجنة الرقابة و عرضها علي مجلس الإدارة.**
* **تنفيذ توصيات وتوجيهات لجنة الرقابة بعد إجازتها بواسطة مجلس الإدارة.**
* **تعيين الموظفين اللازمين للبرنامج وتحديد اختصاصاتهم أو إنهاء خدماتهم وفقا لأحكام القانون.**
* **تكوين اللجان التي تراها لازمة لتحسين العمل وتحديد اختصاص كل منها.**
* **الإشراف على إعداد الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية ومشروع الموازنة للسنة الجديدة.**
* **تقديم التقارير السنوية الإدارية والمالية لباقي أعضاء مجلس الإدارة و للجمعية العمومية.**
* **دعوة مجلس الإدارة و الجمعية العمومية لجلسة عادية أو غير عادية للاجتماع وتنفيذ قراراتها طبقا لأحكام القانون.**
* **متابعة الاتفاقيات مع البنوك والشركاء ذات العلاقة**
* **تقديم المساعدة والدعم لمدير البرنامج وطاقم العاملين**

**4- لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة أو/و اللجنة التنفيذية والعمل في الجمعية أو الهيئة بأجر.**

**5-   تنعقد اللجنة التنفيذية بصورة عادية مرة شهرياً على الأقل بدعوة من الرئيس.**

**6- تعقد اللجنة التنفيذية بصورة استثنائية كلما دعت الضرورة لذلك بدعوة من الرئيس.**

**7-  بمكن زيادة عضوية اللجنة التنفيذية على أن لا تزيد عن 13 عضو.**

**8- في جميع الحالات تتخذ قرارات اللجنة التنفيذية بالأغلبية المطلقة.**

* ***سياسة التوظيف لموظفي الإقراض:***

تقوم سياسة التوظيف في البرنامج على مبادئ المنافسة الحرة و ذلك من أجل استقطاب الكفاءات و تعزيز الموارد البشرية للبرنامج باعتبارها أهم موارد البرنامج و رأسمالها الثمين. و بذلك فأن سياسة التوظيف تستند على مجموعة من الإجراءات الواجب إتباعها لضمان الوصول إلي الأهداف المرجوة و الوصول إلي اعلي قدر من الشفافية. يحتفظ البرنامج بملف خاص بكل وظيفة يتم الإعلان عنها و تحفظ فيه جميع الوثائق مثل إعلان الوظيفة و المراسلات المختلفة و المعايير التي تم اعتمادها لفرز الطلبات و قرار تشكيل و تسمية لجنة المقابلات و توصيات لجنة المقابلات و عرض الوظيفة و ما إلى ذلك.

* ***إعلان الوظيفة***

عند استحداث أي وظيفة جديدة أو عندما تشغر أي وظيفة موجودة فانه يصار إلي إعلانها حسب الوصف الوظيفي والمعد مسبقاً. يعلن عن الوظيفة من خلال الصحف المحلية و من خلال الصفحة الإلكترونية للبرنامج و البريد الإلكتروني و على لوحة إعلانات خاصة في مكاتب البرنامج و ذلك من اجل ضمان الانتشار الأوسع للإعلان من اجل الوصول لأكبر قدر ممكن من الفئة المستهدفة و يجب ألا تقل مدة الإعلان عن ثلاث أسابيع من تاريخ الإعلان كما و يجب أن يحتوي الإعلان على:

* بيان مسمى الوظيفة المعلنة
* درجة الوظيفة
* مختصر عن المهام و الواجبات المناطة بهذه الوظيفة
* المؤهلات العلمية و الخبرات العملية المطلوبة.
* نوعية العقد و مدته
* مجموعة المزايا و المنافع الممنوحة للموظفين (الراتب و العلاوات، التامين الصحي، ...)
* كيفية التقدم و العنوان الذي يجب أن ترسل إليه الطلبات
* تاريخ الإعلان و آخر موعد لاستلام الطلبات
* ***استقبال الطلبات***

يمكن التقدم للوظائف المعلنة من خلال البريد الإلكتروني أو البريد أو التقدم المباشر من خلال مكاتب البرنامج و ذلك بإرسال السيرة الذاتية أو من خلال تعبئة طلب على نموذج خاص يستحدثه البرنامج.

* ***فرز الطلبات***

يتم تشكيل لجنة مصغرة من اجل فرز الطلبات. و تفرز الطلبات من اجل الوصول إلي قائمة مصغرة من المرشحين و الذين تتوافر لديهم المؤهلات العلمية و الخبرات العملية المناسبة للوظيفة المعلن عنها. يتم الاتصال أو إرسال رسائل للذين لم يحالفهم الحظ في أن يكونوا ضمن القائمة المصغرة للمرشحين يتم من خلالها شكرهم على اهتمامهم بالتقدم للوظيفة و تمنى حظ أوفر لهم في مسابقات أخرى.

* ***الامتحانات و المقابلات***

يتم الاتصال بالمرشحين في القائمة المصغرة و دعوتهم للتقدم لامتحان فني يتم إعداده في البرنامج أو من خلال الاستعانة بخبراء أو مؤسسات أخرى و ذلك لاختبار قدرات المرشحين الفنية، إذا تطلب الأمر. ثم يتم اختيار أفضل المرشحين الحاصلين على أعلى الدرجات في الاختبار من اجل دعوتهم لمقابلة شخصية.

يتم تشكيل لجنة المقابلات من ثلاث أعضاء على الأقل و يجب أن يشارك بها أحد أعضاء مجلس الإدارة رئيساً (رئيس اللجنة التنفيذية) و مدير البرنامج كعضو و المدير المباشر للوظيفة "مدير الفرع" (سكرتيراً). و يمكن الاستعانة بعضو خارجي كخبير إذا كانت الوظيفة تحتاج إلي خبرة فنية لا تتوافر لدى أعضاء لجنة المقابلة أو أحد العاملين في البرنامج و الذي يمكن دعوته لعضوية اللجنة.

تقوم اللجنة بتقييم المتسابقين كل على حدة بعد الانتهاء من مقابلته و من ثم و في نهاية المقابلات يتم إعادة تقييم جميع المتسابقين بمقارنتهم ببعضهم البعض و ذلك من اجل اختيار أفضلهم. في حال اختلاف أعضاء اللجنة على أفضل المرشحين يتم التصويت بالأغلبية البسيطة فإذا ما كان عدد أعضاء اللجنة زوجي فان لرئيس اللجنة صوت مرجح. توثق وقائع المقابلات في محضر خاص يقوم سكرتير اللجنة بإعداده وبتسجيل توصيات/قرار اللجنة فيه و يقوم جميع الأعضاء بالتويع علي هذه التوصيات/القرارات.

* ***عرض الوظيفة***

يتم إعداد عرض عمل مكتوب على المرشح الذي وقع عليه الاختيار للوظيفة بحيث يتضمن العرض

1- المسمى الوظيفي

2- درجة الوظيفة

3- الراتب و العلاوات حسب درجة الوظيفة على سلم الرواتب

3- مدة العقد و شروطه

4- التاريخ المتوقع لبداية العمل

5- شروط الخدمة و أي شروط أخري.

6- أقصى تاريخ (**عشرة أيام**) لاستلام رد المرشح بالقبول بالعرض أو الرفض.

* ***قبول/رفض الوظيفة***

في حال أفاد المرشح بقبول العرض فانه يتم الاتفاق على موعد استلامه للعمل و يتم المباشرة لإتمام إجراءات التعيين والتي تبدأ بالفحص الطبي من قبل أطباء معتمدين لدي البرنامج للتأكد من لياقة المرشح للعمل.

في حال رفض المرشح عرض الوظيفة فانه يصار إلي عقد اجتماع للجنة المقابلات من اجل دراسة توصيات اللجنة مرة أخري و اختيار المرشح الثاني إذا ما قررت اللجنة بأنه كان مناسباً و يمكنه القيام بأعباء الوظيفة.

إذا لم يكن المرشح الثاني مناسباً فانه يصار إلي عقد جولة أخري من المقابلات من المتقدمين الآخرين للوظيفة أو إعادة إعلان الوظيفة مرة أخري.

* ***فترة التجربة:***

على الموظفين الجدد اجتياز فترة تجربة لمدة ثلاثة أشهر و لا تزيد عن اربعة أشهر قبل تثبيته/ها في الخدمة. و يجوز تمديد فترة التجربة إذا ارتأت إدارة البرنامج ذلك. خلال فترة التجربة يحق للبرنامج و الموظف إنهاء العقد في أي وقت. خلال فترة التجربة يقوم المدير المباشر بعمل مراجعة لأداء الموظف و إذا لوحظ أن أداء الموظف مقبول فانه يعطي رسالة بإنهاء فترة التجربة و ابتداء فترة العمل الرسمي الدائم.

* ***إرشادات خاصة:***

قد يختلف شكل الوصف الوظيفي لموظف الاقراض من مؤسسة لاخرى حسب لا مركزية عملياتها والصلاحيات الممنوحة له لكن لا تختلف مؤسسة عن اخرى في أن موظف القروض يجب أن يتمتع بعدة صفات شخصية كي ينجح في عمله فمن المحقق، الى الشخصية المحببة وصديق المقترض، الى المحاسب والمدقق المالي، و الخبير بالصناعة والتجارة ....... وأثبتت أفضل الممارسات أن تصميم نظام حوافز لموظفي الاقراض له أثر كبير في كمية ونوعية محفظة القروض.

تختلف نظرة منح حوافز أو مكافآت للأفراد الرئيسيين، ولا سيما موظفي القروض باختلاف فلسفة المؤسسات فالعديد من المؤسسات تضع خططاً لمنح حوافز لموظفي القروض للأسباب التالية:

1. نظراً لوجود عدد كبير من موظفي القروض فإن البرنامج تحتاج إلى طريقة لتحفيزهم جميعاً لدعم هدف ورسالة البرنامج؛

2. نظراً لأن موظفي القروض يحصلون على تفويض أكثر للسلطة، فإن العديد من المنظمات ترغب في أن يحصلوا على مكافآت على القرارات السليمة وأن يعانوا من نتائج القرارات السيئة؛

 3. بعد سنوات قليلة من اكتساب الخبرة تصبح البرنامج أكثر قدرة على تحديد معايير أساسية للأداء لموظفي القروض؛

4. بزيادة الاهتمام بالاستمرارية المالية، ترغب البرنامج في تشجيع موظفي القروض على إدارة محافظ أكبر بصورة فعالة.

وإذا أرادت البرنامج أن تطبق نظام الحوافز، فعليها إتباع بعض الدلائل الإرشادية:

* كل موظف اقراض يوكل له عدد من القروض التي تكون محفظته. الهدف الرئيسي لبرنامج الاقراض الذي يسعى للاستدامة المالية هو توفير القروض للأشخاص الذين يستطيعون ويريدون التسديد في الوقت المحدد.
* في معظم الحالات يكون راتب موظف الاقراض مقسم الى قسمين الراتب **الثابت وحوافز**. وهذه الحوافز تعتمد على عناصر مختلفة التي يمكن مراقبتها مثل: نسبة التسديد في الوقت المحدد، عدد القروض الجديدة، قيمة المحفظة من القروض، ونسبة عدم السداد. توضع أهداف لكل هذه النقاط من قبل الإدارة أو مشرفي برنامج الاقراض. يجب أن يمثل الحافز نسبة كبيرة من إجمالي مرتب الموظف يتراوح ذلك بين 10% إلى 50% من إجمالي الراتب الثابت.
* موظف الاقراض بحاجة الى الاحاطة التامة بمحفظته حتى يستطيع أخذ الإجراءات اللازمة لزيادة راتبه. يجب على موظف الاقراض تحديد قيمة القروض التي استحقت ولم تدفع بعد ومقدار مخاطرتها، وهذا ما يدعى بإدارة مخاطرة المحفظة. والشيء الآخر الذي على موظف الاقراض عمله هو توزيع وقته بصورة أفضل حتى يكون هناك متابعة للمحفظة الحالية والبحث عن مقترضين جدد وإدارة محفظته بفاعلية أعلى بما في ذلك تقديم التقارير.

* يجب أن يكون للشخص الذي يتلقى الحافز تأثير كبير على النتائج التي تدفع المكافأة عليها.
* يجب أن تساعد الحوافز على تركيز انتباه الحاصلين عليها على الأهداف الرئيسية للبرنامج.
* يجب أن يكون نظام الحوافز مفهوماً تماماً من جانب من يحصلون عليها. ويجب أن يتمكنوا من جانبهم من حساب ما سوف يحصلون عليه من حوافز.
* يجب أن تتكرر الحوافز كثيراً. فالحوافز الشهرية أو الربع سنوية لها تأثير أكبر كثيراً من الحوافز السنوية.
* يجب أن يكون نظام الحوافز فعال التكلفة بالنسبة للبرنامج. فلا جدوى من دفع مكافأة لموظف قروض لزيادة حجم محفظته إذا كانت المكافأة تزيد على تكلفة تعيين موظف قروض إضافي.

وهناك محذور واحد على مدفوعات الحوافز: لا توجد خطة حوافز تتفق تماماً مع غايات ورسالة البرنامج. وفي بعض الأحيان تكون الحوافز كبيرة لدرجة تشجع موظفي البرنامج على التصرف بطريقة تنتهك مصالح أو مبادئ البرنامج. فنظام المكافآت الذي يعتمد على سداد القروض على سبيل المثال، قد يشجع موظف قروض على وضع ضغط زائد على العملاء الذين لا يملكون إمكانيات السداد. ويجب على إدارة البرنامج أن تقوم بمراجعات دورية للتأكد من أن السلوك الذي تمليه خطة الحوافز يتفق مع الصورة التي تريد البرنامج أن تقدمها.

**أدوات حفز أخرى:** من الهام تذكر أن المال ليس الأداة الوحيدة لحفز أداء العاملين. ففي برامج الإقراض الصغيرة جداً ربما لا يكون المصدر الرئيسي للحوافز. وبعض الطرق الأخرى التي يستطيع بها البرنامج أن يشجع ويكافئ الأداء المتميز للعاملين هي:

* زيادة سلطة العاملين الذين يصلون إلى مستويات محددة للأداء
* وجود سلم ترقيات واضح للعاملين الممتازين
* اعتماد فرص التدريب على تحقيق مستويات معينة للأداء
* تقدير الأداء الممتاز بمنح جوائز
* الحفاظ على بيئة عمل سارة وممتعة للعاملين
* القيام بتقييمات منتظمة لأداء العاملين لمعرفة الأداء الجيد ومراجعة أوجه الضعف
* جعل جميع العاملين، وبخاصة العاملين غير موظفي القروض، على وعي بتأثير البرنامج على حياة العملاء الأفراد.
* ***مقترح الراتب الأساسي لمنسقى الإقراض الميدانيين:***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| نسبة السداد  | المبلغ المخصص | نسبة التأخير  | المبلغ المخصص | عدد القروض الجديدة شهرياً | المبلغ المخصص | عدد القروض المجددة شهرياً | المبلغ المخصص | إجمالي قروض المحفظة | المبلغ المخصص  | قيمة المحفظة  | المبلغ المخصص | إجمالي قيمة الحوافز  | الراتب الثابت  | إجمالي الراتب |
| 95% أكثر من | 75 | 5% أقل من | 50 | 10 أكثر من  | 25 | 15 أكثر من  | 50 | 220 أكثر من | 75 | $ 250,000 أكثر من  | 75 | 350 | 300 | 650 |
| 91-95% | 50 | 5-10% | 40 | 8--10 | 15 | 12--15 | 35 | 190-220 | 50 | 220,000-250,000 | 50 | 240 | 300 | 540 |
| 86-90% | 35 | 11-15% | 25 | 5--7 | 10 | 8--11 | 20 | 160-189 | 35 | 190,000-219,999 | 35 | 160 | 300 | 460 |
| 81-85% | 15 | 16-20% | 10 | 2--4 | 5 | 4--7 | 10 | 120-159 | 15 | 160,000 - 189,999 | 15 | 70 | 300 | 370 |
| 81% أقل من | 0 | 20% أكثر من | 0 | 0-2 | 0 | 0-3 | 0 | 120 أقل من | 0 | 160,000 أقل من | 0 | 0 | 300 | 300 |

**الفصل الرابع: السياسات العامة للإقراض**

* ***الساسة العامة المتعلقة بالفئة المشتهدفة :***

**يستهدف برنامج غزة للإقراض النسوي النساء بشكل عام واللواتي يجب أن يتوفر فيهن المواصفات التالية:**

* **العمر: يتوجب أن يكون عمر المقترضات ما بين 21 – 50 سنة**
* **أن تكون من سكان قطاع غزة**
* **أن يكون نطاق عملها في قطاع غزة ممثلاً في القطاعات الإقتصادية التالية:**
* **التجارة (البائعات والتجار وبائعات البقالة القطاعي)، وتجارة عبر الحدود إذا أمكن ذلك**
* **الخدمات (اصيانة كمبيوتر وأجهزة كهربائية، رياض أطفال، وغير ذلك) وهناك معيار آخر لنوع الأعمال التي يمكن أن يكون ما يحقق الاحتياجات غير المستوفاة للمنتجات الرئيسية في أسواق مناطق عمل البرنامج .**
* **الزراعة والتي تشمل تربية الطيور، المواشي والمحاصيل**
* **الصناعة وتشمل المطرزات، السراميك، وغير ذلك من الأعمال التي يمكن أن يكون ما يحقق الاحتياجات غير المستوفاة للمنتجات الرئيسية في أسواق مناطق عمل البرنامج**

* **يفضل أن تكون المقترضة لديها خبرة في مجال العمل**
* **تفضل المشاريع التي يتوفر لديها التراخيص والتسجيلات اللازمة**
* **أن تتمتع المقترضة بسمعة مديونية جيدة**
* **أن تتمتع المقترضة بالأمانة والإستقامة**
* **أن تتوفر لدى المقترضة المقدرة على المساهمة في المشروع**
* ***السياسة العامة المتعلقة بخصائص القرض***

**تحتاج استراتيجية محفظة القروض إلى تحديد ما هي أنواع القروض التي تريد أن تقدمها للعملاء الذين جاء وصفهم أعلاه، وعليه تمنح القروض للمقترضات اللواتي تنطبق عليهن شروط الإقراض حيث يبدأ حجم القروض من أقل من خمسمائة دولار أمريكي إلى سقف أقصاه ألفين وخمسمائة دولار أمريكي حسب الأحجام التالية:**

* **أقل من خمسمائة دولار على أن تسدد خلال فترة اقصاها ستة شهور ابتداء من الشهر الذي يلي عملية التمويل على أن تمنح هذه القروض للمشاريع الصغيرة جداً مثل البسطات، تربية الطيور، والأعمال اليدوية البسيطة.**
* **من أكثر من خمسمائة دولار إلى ألف دولار على أن تسدد في موعد أقصاه ستة شهور ابتداء من الشهر الذي يلي عملية التمويل وتمنح للمشاريع التجارية ولاسيما البقالة وبائعي القطاعي.**
* **من أكثر من ألف إلى ألف وخمسمائة دولار على أن تسدد خلال فترة أقصاها تسع شهور ابتداء من الشهر الذي يلي عملية التمويل وتمنح للمشاريع الخدماتية، تربية المواشيى، البوتيك .**
* **من أكثر من ألف وخمسمائة إلى ألفي دولار على أن تسدد خلال فترة أقصاها اثنى عشر شهراً ابتداء من الشهر الذي يلي عملية التمويل وتمنح للمشاريع التجارية، الخدماتتية وغير ذلك مما تراه موظفة الإقراض الميداني مناسباً.**
* **من أكثر من ألفي دولار إلى ألفين وخمسمائة دولار أمريكي على أن تسدد خلال فترة أقصاها اثنى عشر شهراً ابتداء من الشهر الذي يلي عملية التمويل وتمنح للمشاريع التجارية، الخدماتتية وغير ذلك مما تراه موظفة الإقراض الميداني مناسباً.**
* **تبقي موظفة الإقراض الميداني أكثر قدرة على تحديد قيمة القرض بناءً على تقيمها للمشروع أثناء الزيارة.**
* **يراعيى علي أن يستخدم القرض لتمويل رأس المال العامل (التكلفة التشغيلية اليومية)**
* **يمكن أن يكون هناك تسلسل متدرج لحدود المقترضين لأول مرة، وثاني وثالث مرة وسيتأثر ذلك إلى حد ما بالأفراد الذين تقدم لهم الخدمة، خبرتهم في الإقراض وأغراض المشروع.على أن لا يزيد القرض عن الحد الأقصى.**
* **تسدد دفعات القرض شهرياً بغض النظر عن قيمة القرض والدفعة على أن تكون الدفعات بالتساوي، على أن تشمل الدفعة على الفائدة وأصل الدفعة.**
* **تمنح فترة سماح (الفترة الزمنية التي تسبق استحقاق الدفعة الأولى) مدة شهر باستثناء المشاريع ذات العلاقة بتربية المواشي والمحاصيل تحتسب حسب قائمة التدفق النقدي للمشروع.**
* **تعتبر سعر الفائدة 1.2% Flat شهرياً على قيمة القرض، على سبيل المثال تكون الفائدة لقرض قيمته 500 دولار على النحو التالي:**

**سعر الفائدة = النسبة المئوية الشهرية × قيمة مبلغ القرض × عدد شهور فترة السداد**

 **= 1.2% × 500 × 6 = 36 دولار**

* **جدول سداد القرض يجب أن يحتوي على قيمة القرض وسعر الفائدة وتاريخ الدفعات بالتساوي فعلى سبيل المثال يكون جدول السداد للقرض في المثال أعلاه:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **رقم الدفعة**  | **تاريخ استحقاق الدفعة** | **قيمة أصل الدفعة** | **سعر الفائدة**  | **المبلغ للدفع**  |
| **1** | **10\2\2008** | **83.3** | **6** | **89.3** |
| **2** | **10\3\2008** | **83.3** | **6** | **89.3** |
| **3** | **10\4\2008** | **83.3** | **6** | **89.3** |
| **4** | **10\5\2008** | **83.3** | **6** | **89.3** |
| **5** | **10\6\2008** | **83.4** | **6** | **89.4** |
| **6** | **10\7\2008** | **83.4** | **6** | **89.4** |
|  | **الإجمالي** | **500** | **36** | **536** |

* **تفرض رسوم أخرى مستحقة على تقديم طلب القرض بقيمة 3 دولاار أمريكي أو ما يعادلها بالعملة المحلية (10 شيكل).**
* ***السياسة المتعلقة بالمتأخرات:***

**كل دفعة قرض تستحق ولم تسدد في يوم الإستحقاق تعتبر الدفعة متأخرة وبالتالي يجب إعطاء اهتمام شديد لتسديد الدفعة.**

* **كل دفعة تتأخر عن موعد استحقاقها يفرض عليها غرامات تأخير بنسبة 2% flat شهرياً ويتم احتساب غرامات التأخير على أساس أيام التأخير لدفعة القرض فعلى سيبل المثال تأخرت الدفعة البالغ قيمتها 89.3 دولار لمدة 12 يوم تحسب غرامات التأخير على النحو التالي:**

**غرامات التأخير = قيمة الدفعة × (عدد أيام التأخير/30 يوم) × نسبة غرامة التأخير**

 **= 98.3 × (12/30) ×2% = 0.7144 دولار**

**السياسات المتعلقة بالجدولة والقروض غير القابلة للسداد (القروض المعدومة)**

**1. جدولة القروض:**

* **تعتبر القروض المتأخرة عن السداد (كل الدفعة أو جزء من الدفعة) 90يوم تعتبر قروض بحاجة إلى جدولة**
* **على موظف الإقراض المبادرة على النحو التالي:**
* **يعرف ويقيم سبب عدم التسديد**
* **يقيم دقة المعلومات المقدمة من المقترض**
* **تقييم احتمالية التسديد في أقرب وقت ممكن للمبالغ المستحقة**
* **تحليل الاحتمالات المختلفة لإمكانية تسديد المبالغ المستحقة في حالة عدم وجود قدرة مالية للمقترض للتسديد في المستقبل القريب**
* **يجب ان يكون موظف الاقراض مضطلعا على إجراءات وخطوات من أفضل الممارسات في حالة الاستحقاق وعدم الدفع.**
* **إن إعادة الجدولة يعني تغير جدول الدفعات مما يخرج الدفعات من المتأخرات ويكون هناك أوقات جديدة للتسديد التي من المتوقع أن يسدد من خلالها المقترض.**
* **تضع القروض التي تم أعادت جدولتها في محفظته خاصة فيها (مخاطرة عالية) وقد تطلب فائدة أعلى بسبب هذه المخاطرة وعليه ينصح باحتساب فائدة 3% Flat rate شهرياً مع توفير ضمانات إضافية.**
* **تعاد القروض المتأخرة الى المحفظة (حتى إن كان تسديدها مشكوك به). هذه القروض قد تخفي مشاكل خطيرة. هذه الإجراءات من إعادة جدولة قد تكون مناسبة في بعض الأحيان لكنها خطرة ومكلفة إذا استخدمت بطريقة غير مناسبة، فإذا استخدمت كثيراً قد تحد من جدوى مقاييس التأخير والتسديد فهي تبقي مقاييس التأخير قليلة ومقاييس التسديد عالية حتى إن كانت نوعية المحفظة سيئة.**

**2. القروض المعدومة:يعتبر القرض معدم في إحدى الحالات التالية:**

* **يعتبر القرض غير القابل للسداد إذا زاد عدد أيام التأخير عن 180 يوم قرض متعثر.**
* **إذا توفت صاحبة القرض، تعمل منسقة الإقراض بالضغط على عائلتها لدفع رصيد القرض وإن لم تفلح المحاولات يعتبر القرض معدوم ويجب على منسقة الإقراض إعداد التقرير الخاص بذلك طالبة من مدير الفرع ومدير المحفظة والمدير العام بالتوقيع على التقرير مرفق بشهادة الوفاة.**
* **في حال اعتبار القرض معدم، يحول رصيد القرض إلى حساب الديون المتعثر تحصيلها ويظهر الرصيد في إجمالي قائمة المتابعة للموظف**
* **تحول القروض المعدمة حسب درجة الإعدام التي يحددها مدير الفرع مع منسقة الإقراض الميداني إلى المحامي للمتابعة القانونية**
* **في حال سداد المقترضة للقرض وعمولة التأخير سيتم إغلاق القرض وإعادة تصنيفه إلى حسابات معدمة مغلقة ويظهر ذلك في قائمة المتايعة.**
* **إذا سددت المقترضة القرض وتبقى جزءً لا يزيد عن 5% من إجمالي أصل القرض، يجب إغلاق القرض بشكل مباشر من خلال إدارة البرنامج**

* ***أخلاقيات مهنة الاقراض:***

من أفضل الممارسات والخبره في مؤسسات الإقراض الصغير الأخرى يتوجب على موظفي الإقراض أن يلعبوا دورا هاما في تطوير الاعمال لكن قد يقتلوا المشروع بكشف المعلومات التي جمعت من مصادر مختلفة. وظيفتهم مثل المستشار لذلك يجب أن تكون هناك علاقة مهنية بين موظف الإقراض والمقترض. بالإضافة الى ذلك يجب أن يكون هناك تعامل مهني بين موظفي الإقراض في نفس المؤسسة وفي مؤسسات أخرى.

أخلاقيات المهنة لموظف الإقراض يمكن أن تلخص في خمس مجموعات كالتالي:

1. الهدايا

موظف الإقراض يجب أن لا يقبل هدية أو خدمة قد تؤثر في قراره بإعطاء قرض.

* الهدية قد تكون في عدة أشكال مثل النقد، قرض، رحلة، هبات أو ترقية.
* قيمة الهدية هو سعر شرائها من السوق ، فقيمة تذكرة للغداء أو لرحلة تكون قيمة الهدية القيمة الاسمية للتذكرة وان لم يكن هناك قيمة اسمية بقيمة تكلفتها الحقيقية للذي أعطى الهدية.
* كذلك لا يحق لموظف توكيل صديق أو أحد أفراد العائلة أو شركة لاستلام هدية أو خدمة التي هو لا يستطيع استلامها.
* في حالة الهدية يجب أن يبلغ موظف الإقراض مسؤوله المباشر لاخذ الإجراءات المناسبة.
* 2. السلوك

**موظف الإقراض يجب أن لا:**

- يستخدام أو يصريح بأي معلومات حصل عليها من خلال عمله إن كان فيها ربح مالي له أم لا.

- الحصول على مشاركة في أي مشروع باستخدام معلومات سرية.

- أداء عمل رسمي قد يضر مباشرة أو غير مباشرة بمشروع في حالة انه يمتلك جزء من مشروع آخر منافس.

- الدخول في عملية مالية لحسابه الخاص مع شخص من خلال إعطاءه قرض أو بالإجراءات لاعطائه قرض من خلال عمله الرسمي.

- مساعدة شخص مقابل رسوم أو تعويضات أخرى في الحصول على عقد، أو إلتزام أو قرض أو أي فائدة اقتصادية من مؤسسة الإقراض.

- أداء عمل رسمي يفيد مباشرة أو يعطي فائدة اقتصادية لمشروع له فيه فائدة مالية. قد يكون مستشار أو ممثل عن المشروع أو وكيل له.

3. ميزات غير مجازة

**موظف الإقراض يجب أن لا:**

- يدخل في أي نشاط ، تتضمن التأثير لصالح أي مؤسسة هو عضو فيها من خلال عمله الرسمي.

- أن يعمل لمنافس، مثل مؤسسة إقراض أخرى في نفس المنطقة خلال ستة اشهر من ترك وظيفته في المؤسسة ( إلا في حالة موافقة مسبقة من المؤسسة ).

4. استخدام أملاك عامه لأغراض خاصة.

موظف الإقراض يجب أن لا:

- يستلم راتبين كموظف يعمل في مؤسسة الإقراض لعمل في نفس الوقت ( ازدواجية) إلا إذا كان الراتب الثاني بدل إجازة مستحقة أو تعويض لوقت خلال هذه الفترة.

- استخدام وقت الدوام أو الآلات أو الأفراد أو الأموال لأغراض أعمال خاصة أو لعمل غير أعمال مؤسسة الإقراض.

* 5. إعطاء قروض للأقارب

لا يجوز لموظف الإقراض إعطاء قروض لاقاربه، وفي حالة أن أحد الأقارب تقدم بطلب قرض، على موظف الأقراض تحويل هذا الطلب الى موظف إقراض آخر حتى إن كان من منطقة أخرى.

**الفصل الخامس : الإجراءات المتعلقة بتنفيذ السياسات**

* ***مكونات طلب القرض***
* طلب القرض هو أول خطوة في تقييم المشروع وهو يمثل وثيقة خارجية مقدمة من قبل المقترض المحتمل. لذلك طلب القرض يعبئ من قبل المقترض المحتمل وليس من موظف الإقراض، وطلبات القروض هي ترجمه بالكلمات والأرقام للحاجة المالية لمقدم الطلب (كزيادة الأنتاج أو زيادة الآلات أو التوسع في السوق … الخ).

الطلبات قد تكون عبئت بناء على زيارات من قبل موظفي الإقراض كترويج للمشاريع، ففي الزيارة يقدم نموذج طلب القرض التابع للمؤسسة للمقترضين المحتملين. كما أنه من المحتمل أن تعبئ الطلبات من المقترضين المحتملين عندما تظهر حاجه مالية لذلك دون استخدام نموذج المؤسسة في حالة أن مقدم الطلب لم يستخدم النموذج الخاص فعلى موظف الإقراض إرسال نموذج طلب القرض الخاص بالمؤسسة له لتعبئته. **ملاحظة**: قد يكون بعض المقترضين المحتملين اميين فممكن مساعدتهم من قبل ذويهم.

* الطلب هو أول وسيلة يستطيع موظف الإقراض من خلالها التعرف على المقترض ومشروعه. فالهدف من الطلب جمع معلومات أولية عن المقترض ومشروعه وعمل تقييم أولي. مثل المشاريع التي لا تتلاءم مع طبيعة البرنامج ترفض فورا كقرض اكبر بكثير من المبلغ المسموح به أو مشروع في صناعة لا تعتبر مستهدفة من قبل المؤسسة أو عدم وجود رؤية واضح للمشروع.

يجب أن يحتوي طلب القرض على العناصر الأساسية التالية :

**أ- معلومات عامة عن المقترض**: تتضمن هذه المعلومات الاسم، العنوان، رقم الهاتف، عدد أفراد الأسرة (قد يكون تقسيم بناء على الجنس) خبرات المقترض ونشاطه/ا الاقتصادي.

**ب- معلومات عامة عن الأسرة:** تتضمن معلومات عن البيت وملكيته، مجموع الدخل الشهري (رواتب، أجار، تقاعد … الخ ) ومجموع المصروفات الشهرية، الدخل الشهري من الزراعة أو تربيه الحيوانات.

**ج- وصف للمشروع:** يتضمن نوع النشاط ،التسويق و الزبائن، الموردين والمنافسين … الخ.

**د- مديونية المقترض والمشروع :** تتضمن المبالغ المقترضة وأخر موعد لتسديد القروض الخاصة أو قروض المشروع كما يجب تحديد إذا كان المقترض كفيل لشخص آخر (بعض المؤسسات ترفض اقراض مقترض نشيط في قرض آخرأو كفيل لقرض آخر) وفي حال أنه قد أخذ قرض من مصدر آخر وسدده يمكن الاستفسار عن مدى التزامه بسداد هذا القرض .

كما أنه يجب معرفة أي مبالغ مستحقة على المشروع مثل موردين، ايجار ، فواتير خدمات .......

كذلك أي مبالغ مستحقة للمشروع (بضاعة مدفوعة مقدما، ديون على الزبائن....)

**هـ- خطة الاستثمار:** تتضمن حجم القرض المطلوب واستخدامه (في حاله القروض الاستثمارية هناك حاجه الى معلومات تفصيلية عن استخدامه ) والقدرة على التسديد والناتج من القرض كتطوير منتج جديد أو زيادة العمالة أو زيادة الأنتاج … الخ.

**و- معلومات مالية:** عن المشروع تتضمن المبيعات الشهرية، الأرباح، الأصول، عدد العاملين، نسبه المبيعات النقدية ونسبه المبيعات الآجلة وقائمة التدفق النقدي.

**ز- الوضع القانوني للمشروع :** يتضمن تسجيل المشروع وطبيعته هل هو ملكيه فرديه أم شركة وأسماء الشركاء في حالة كانت شركة.

**ي- الضمانات و الكفالات:** يتضمن تفصيل عن الكفلاء والضمانات المقدمة.

* ***اجراءات المصادقة على القروض***

**الزيارة الاولى :** يتم تعريف المقترض المحتمل على طبيعة و مواصفات برنامج الاقراض في المؤسسة ومن خلال الملاحظات السريعة لموظف القروض يتصور اذا ما كان هذا الزبون قد يناسب شروط و متطلبات برنامج الاقراض لديه.

في حال ان الطرفين أبدو الرضا عن بعضهم يتم تحديد موعد لتعبئة طلب القرض الاولي.

**الزيارة الثانية** : طلب القرض يعبئ من قبل المقترض المحتمل .

* يراجع موظف الإقراض الطلب ويعمل تقييم أولى Screening
* يعبئ موظف الاقراض نموذج cross-check ليساعده في فحص دقه الأرقام والمعلومات المقدمة في طلب القرض.
* يعمل موظف الإقراض في المكتب التحليل المالي ويعمل تقيم ثاني

**الزيارة الثالثة :** يتم مناقشة نتائج التحليل المالي للمقترض مع المقترض نفسه و مناقشة كل جوانب القرض من حيث المبلغ، الدفعات، كيفية السداد، الضمانات المطلوبة.

* تقييم نهائي وتقديم التوصية لمدير الفرع

 **زيارة رابعة:** من موظف الإقراض مع مدير الفرع للتأكد من أن المقترضة المحتملة مناسبة للقرض، وعلى علم تام بكافة جوانب و شروط البرنامج.

* توصية مدير الفرع للجنه القروض
* تقوم إدارة الفرع بإعداد تقرير تقييم طلب القرض ويرفع لإدارة البرنامج
* تقوم إدارة البرنامج/لجنة القروض بدراسة الطلبات و اتخاذ القرار بإعادة الدراسة/الرفض أو التصديق .
* يقوم رئيس الفرع بإخطار منسقي الإقراض الميدانيين بقرار إدارة البرنامج/لجنة القروض.
* يطلب رئيس الفرع من منسقي الإقراض الميدانيين الذين تم تصديق طلباتهم بإعادة تقديم طلب القرض على حسب الدراسة المصدقة بواسطة إدارة البرنامج . هذه الطريقة تُمكن منسقي الإقراض الميدانيين من الاعتراض إذا لم يقتنع بالتعديل الذي تم على طلب القرض .
* يقوم مدير الفرع بحصر الطلبات المصدقة وإعداد ملخص لطلب التمويل من البرنامج.
* تقوم منسقات المناطق بإبلاغ السيدات مقدمات الطلبات بالموافقة على طلبات القروض المقدمة للجنة وذلك بعد اجتماع اللجنة مباشرة،ويتم حضور السيدات لإتمام الإجراءات القانونية حسب شروط البرنامج.
* ***الضمانات المطلوبة للقروض***

تقوم آلية العمل الجديدة في تقديم قروض تبدأ من أقل من خمسمائة دولار أمريكي وتصل إلى مبلغ أقصاه ألفين وخمسمائة دولار أمريكي بتدرج مستوى الضمانات بما يتناسب وحجم القرض وفترة السداد على النحو التالي:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| الرقم | حجم القرض | فترة السداد  | مستوى الضمانات المطلوبة |
| 1 | أقل من500 دولار  | 6 شهور  | * سند دين منظم
* شيكات مؤجلة من أي شخص يقبله/ا إدارة البرنامج
 |
| 2 | 500-1000 دولار  | 6 شهور  | * سند دين منظم
* شيكات مؤجلة من أي شخص يزكيها البنك المصدر للشيكات
 |
| 3 | 1001-1500 دولار  | 9 شهور  | * سند دين منظم
* كفيل من أي بنك
 |
| 4 | 1501-2000 دولار  | 12 شهر  | * سند دين منظم
* كفيل معتمد لبنك فلسطين
 |
|  | 2001-2500 دولار  | 12 شهر  | * سند دين منظم
* كفيل (2) معتمد لبنك فلسطين
 |

وعليه يتوجب على كل مقترضة توفير مستوى الضمانات المطلوبة حسب حجم القرض والتي تتضمن:

* سند دين منظم
* مستوى الضمان من ( شيكات مؤجلة أو كفلاء)
* اتفاقية القرض
* جدول سداد الدفعات
* ***إجراءات صرف القرض للمستفيدات:***

**بعد اكمال الضمانات المطلوبة من المقترضة يتم:**

* **إبلاغ البنك بكتاب رسمي موافقةالبرنامج على القرض ومستوى الضمانات المطلوبة،**
* **يتم فتح حساب بنكي خاص بالقرض للمقترضة يتميز هذا الحسب بعدم قدرة المقترضة على إعادة سحب المبالغ المودعة في الحساب.**
* **تعطى المقترضات جدول سداد القرض موضحاً فيه التوقيت المحدد وقيمة الدفعة**
* **بعد استلام المقترضة جدول السداد، يعطى اشعار للبنك ذات العلاقة على عمل الإجراءات اللازمة لتحويل قيمة القرض إلى حساب المقترضة حسب بيان الإشعار.**
* ***إجراءات سـداد القـــرض***

**إن سداد القروض مقياس لنجاح جهة الإقراض . وأساليب السداد مصممة لكـي تحول دون التهرب المتعمد من السداد ، و تمهد السبيل أمام السداد بحيث يكون بسيطا وغير قاس بالنسبة للمقترض .**

**بعد حصول المقترضة على المبلغ وتحديد فترة السماح المطلوبة، تبدأ عملية متابعة المقترضة بهدف سداد القرض من خلال:**

* **التحصيل مباشرة من حساب المقترض في البنك**
* **التحصيل النقدي أثناء الزيارة الميدانية للمنسقة الإقراض**
* **التحصيل خلال الاجتماعات الدورية والتي تمثل عنصر الضغط والرقابة الأساسي في البرنامج لضمان السداد .**

**في الحالات التي يتم فيها التحصيل الميداني يتوجب على منسقة الإقراض التالي اتباع الأتي:**

* **استلام مبلغ الدفعة حسب عملة القرض إن أمكن،**
* **إصدار سند قبض فرعي (مخصص للموظفات الميدانيات) بقيمة المبلغ ونوع العملة)**
* **إعطاء أصل سند القبض للمقترضة للاحتفاظ به**
* **لحظة الوصول للفرع تودع المبالغ المحصلة من الميدان لدى مدير الفرع ويقوم بتسجيل ذلك لحين الإيداع في البنك في نفس اليوم أو اليوم الذي يليه.**
* **تسجل قيمة المتحصلات وترسل مع فيشة البنك للمحاسب ومدخل البيانات لإتخاذ إجراءات التسجيل المناسبة ولاسيما فيما يتعلق بغرامات التأخير إن وجدت.**

**في حال عدم تحصيل الدفعة في وقت السداد المحدد يتم اتباع الإجراءات التالية:**

* **كتاب اخطار لكل من المقترضة والكفيل تحثهم على الدفع خلال اسبوع من تاريخ كتاب الإخطار**
* **في حال عدم الاستجابة لكتاب الإخطار يتم إخطار المحامي لأخذ الإجراءات المناسبة حسب مستوى الضمانات على النحو التالي:**
* **في حال الشيكات يتم صرف الشيك مباشرة من البنك وفي حال إرجاع الشيك يتم تقديم الشيك للجهات القضائية المختصة**
* **في حال وجود كفالاء يتم إخطار البنك بأخذ إجراءات الحجز على رواتب الكفلاء بهدف زيادة الضغط الإجتماعي على المقترضة والعائلة**
* **في حال عدم التجاوب خلال استحقاق الدفعة التالية من القرض يتم إبلاغ البنك بأخذ إجراءات خصم المبالغ المستحقة.**
* ***ضمان السداد:***
* **استخدام عنصر ضغط المجتمع .**
* **ترتيب الأفراد و المجموعات المؤهلة لدورة الإقراض الأولي من الأفقر إلى الفقير وأخيراً ميسور الحال من خلال استخدام كشف أسبقية ا لتمويل .**
* **إتباع أسلوب الأهلية لدورات الإقراض اللاحقة بناءاً على الالتزام بالسداد الكامل في أو قبل تاريخ الاستحقاق .**
* **استخدام نموذج للتحصيل والقيد به خلال الاجتماع الدوري للأعضاء يمثل عنصر الضغط والشفافية الأساسي في برنامج الإقراض الجماعي.**

**الفصل السادس زيــارات الإشــراف للفروع**

**برامج الإقراض الموجه تعتمد كليا على الإشراف والمراقبة والتدريب للفروع خلال زيارات الإشراف. إن العلاقة بين مسؤول البرنامج والفروع لابد أن تبنى على منهج التعلم بالمشاركة بدلا عن المراقبة و التحكم.**

* ***1) الأهــداف:***

**( أ ) التأكد من الالتزام بشروط برنامج الإقراض**

* **النشاط يسير وفق خطة التنفيذ .**
* **الأموال استخدمت لتنفيذ المشروع .**
* **مراجعة تدفق دفعات الصرف و السداد حسب الجدول الزمني المقرر**
* **زيارة بعض مشروعات المقترضات عشوائياً لتقييم المستوى العام للنشاط والإنتاجية ومؤشرات التسويق .**

 **(ب) إسداء المشـورة ( الإرشـاد ) :**

* **مراجعة عشوائية لحالة الأنشطة الممولة والتقدم الذي أحرزه أعضاء الفرع .**
* **بحث وإدخال التعديلات والتحسينات الممكنة في النشاط .**
* **تحديد المشاكل واقتراح أساليب المعالجة .**
* **تحديد مصادر المعلومات الإرشادية حيثما يلزم ذلـك .**

**(جـ) السجـلات والتقاريــر :**

* **فحص الحسابات للتأكد من دقة التسجيل .**
* **مراجعة عشوائية لدفتر المعاملات التمويلية لبعض المقترضين ، ومقارنتها مع السجلات المالية للبرنامج .**
* **إعداد تقرير عن سير التنفيذ ، وتحديد إجراءات المتابعة الضرورية إذا لزم الأمر .**
* ***2) توقيت الزيــارات:***
* **يجب جدولة الزيارات زمنيا وفقا لخطة العمل الخاصة بتنفيذ برنامج الإقراض . ولكن عدد مرات الزيارة قد تعيقه مشاكل مختلفة مثـل صعوبة الالتقاء بالمقترضات.**
* ***3) الإعـداد لزيارة الإشـراف:***
* **من الضروري دراسة ملفات الاقراض في الفرع مع ملاحظة المعلومات المتوفرة من وثائق القرض ودفاتر مراقبة القرض وأية تقارير سابقة عن :**
* **الفرع .**
* **موقف تنفيذ الأنشطة الممولة .**
* **موقف حساب القرض بما في ذلك دفعات الصرف ودفعات السداد المجدولة زمنيـا .**
* **لابد من الإعداد للزيارة بشكل صحيح :**
* **فهي تمكن الموظف المختص من إجراء كل التدقيقات الضرورية .**
* **تؤكد للمقترض والفرع بأن البرنامج مهتم بمشروعه وعلى معرفة به**
* **تمكين الفرع في الجوانب المالية والفنية.**
* ***4) أثنــاء الزيــارة:***
* **من المحتمل أن يعتبر موظفي الفرع الزيارات تهديد اً أو مصدرا ً من مصادر الإزعاج .**
* **يجب ألا يظهر أسلوب و سلوك العاملين بالبرنامج شيئا مما يعزز هذين الشعورين .**
* **ينبغي أن يكون ودودا ً ومترفعا ً ومتواضعاً .**
* **ألا يظهر لموظفي الفرع بمظهر المتسلط .**

**يجب أن توضح الزيارة الأمور التاليــة :**

* **مدى كفاءة الإدارة .**
* **التغيرات في موجودات الفرع والأعضاء .**

**هذه النقاط أعلاه يجب أن يغطيها التقرير ، بالإضافة إلى كل ما له علاقة مباشرة بالتقدم الذي أحرزه البرنامج و موظفي الفرع ببرنامج الاقراض .**

* ***دلائل وجـود المشـكلة:***
* **التقصير في دفعات السداد .**
* **سوء الحالة العامة للبرنامج .**
* **عدم الالتزام بالقيد الدفتري .**
* **الانقسام بين موظفي الفرع .**
* **تبرير التخلف عن السداد .**
* **عدم إظهار المشاكل قبل استفحالها .**
* **عدم تحليل أسباب التخلف عن السداد والتوصية بما يجب اتخاذه من إجراء .**
* ***أسباب عدم السـداد:***

**يعزى عدم السداد إلـى :**

**أ) أسباب خارجية :**

* **الطقـس .**
* **الحـوادث .**
* **تقلبات الأسعار .**
* **الأمــراض**

**ب) عدم الكفــاءة :**

* **ضعف المهارة الفنية و الإداريـة .**
* **ضعف روح المبادرة .**
* **عدم الاحتفاظ بسـجلات وإعداد التقارير الدورية.**
* **إهمال النشاط .**

**ج) الانتهـاك المتعّمــد :**

* **سوء استخدام الأمـوال .**
* **تغيير خطة الإنتاج .**
* **رفض تسديد القرض من الدخـل .**
* **التخلص من الكفالـة أو الضمان .**
* **تصفية المشروع .**
* **المسلك الجماعي بشكل عـام .**
* **احتكار عمل موظفي الفرع والتدريب والقروض لفئة محددة من الموظفين.**
* **العمل الطوعي المستديم وعدم خلق منافسة وتحفيز بين الموظفين.**

**د) عدم الالتزام :**

* **عدم الثقة في امتلاك الفرع للمال الدوار أو إشعارهم من قبل البرنامج بذلك .**
* **عدم تعامل العاملين في الفرع كمالكين للمال الدوار.**
* **عدم عقد الاجتماعات الدورية.**
* **عدم حضور الأعضاء للاجتماعات الدورية .**
* **عدم الشفافية في الاجتماعات الدورية .**
* **الاتكالية.**
* **محاكاة المتهربين من السداد لجهات التمويل الأخرى .**
* **النظر للمال الدوار كهبة يسعى مسؤول لامتلاك أكبر حصة ممكنة منها .**
*

**الفصل السابع: تصنيف التقارير**

يستطيع موظف الإقراض من خلال تقديم التقارير إثبات الأعمال والنشاطات التي يقوم بها ويتصل من خلالها بمشرفيه حول وضع محفظته وتوقعاته ويجمع المعلومات التي قد تفيده في المستقبل، عدة تقارير يمكن تقديمها حول نشاطات موظف الإقراض وهي:

* تقارير حول زيارة المقترضين وعائلاتهم وأطراف أخرى
* تقارير حول القروض المستحقة التي لم تدفع
* تقارير حول إدارة مخاطر المحفظة
* تقارير حول إدارة الوقت
* تقارير حول مقترضين جدد وترويج البرنامج للمقترضين القدامى والجدد، في المقابل موظف الإقراض يجب أن يستلم شهريا ملخص لوضع محفظته (تتضمن رقم القرض، اسم المقترض، مبلغ القرض، عدد الاقساط وميعاد استحقاق كل منها، عدد وقيمة الاقساط التي لم تسدد، عدد وقيمة الاقساط المسددة، جدول للأقساط المستحقة، الغرامات المستحقة والغرامات التي دفعت، قائمة الاقساط المستحقة للشهر القادم (رقم القرض، اسم المقترض، مبلغ القرض، رصيد القرض والأقساط المستحقة). هذه البيانات المالية يصدرها نظام المعلومات تحت رقابة دائرة المحاسبة للمؤسسة أو البنك. لكن بعض الأحيان بسبب طول الإجراءات في البنوك التجارية تكون دقة هذه المعلومات قليلة لذلك يجب أن لا يأخذها موظف الإقراض كما هي. مع الخبرة سوف يقدر مدى دقة هذه المعلومات ويقدر هامش الخطأ فيها.

ولك انسجاماً مع معايير صناعة التمويل الصغير والصغير جداً يمكن تصنيف التقارير على النحو التالي:

* تقارير أنشطة القرض: تقاريرالعمليات المتعلقة بالقرض، المقترضات، تفاصيل أنشطة المنسقة الميدانية، المنتاج والفروع ....إلخ.
* التقارير المالية: وتشمل التقارير ذات العلاقة بالعمليات المالية وتشمل القروض الصادرة، الدفعات، الميزانيات، سندات القبض... إلخ
* تقارير ملخص العمليات: وتشمل على ملخصات عمليات البرنامج
* تقارير جودة المحفظة وتشتمل على التقارير المتعلقة بعوائد المحفظة، المخاطر، ملائمة التقادم، وضع المتأخرات من خلال استخدام المؤشرات المالية.
* ***تقرير أنشطة القروض***
* قائمة بالمقترضين الفعالين
* قائمة بالقروض الفعالة
* قائمة بالقروض الموزعة حسب منتجات البرنامج
* قائمة بالقروض الموزعة حسب الفروع والمناطق
* قائمة القروض الموزعة حسب الشهر وتاريخه
* قائمة بالقروض الموافق عليها
* قائمة بالقروض المؤجلة
* قائمة بالقروض القائمة لدى لجنة موافقة على القروض
* تقرير دفعات المقترضة
* قائمة بالقروض المغلقة
* عدد المجموعات الفعالية
* قائمة بالقروض المغلقة غير المجددة
* قائمة بمتأخرات القروض الفعالة
* قائمة بمتأخرات القروض غير الفعالة
* قائمة بالقروض المرفوضة
* قائمة بالطلبات المنسحبة مبكراً
* قائمة بالقروض المعدمة
* قائمة بالقروض المجدولة
* قائمة بالقروض المتوقع إعدامها
* قائمة بالشيكات المعادة من الضمانات
* قائمة بحركة القروض تحت الإجراءات القانونية
* قائمة بالقروض الجديدة والمجددة لكل منسقة قروض ميداني
* قائمة بالمشاريع \القروض المغلقة لكل منسقة قروض ميدانية
* قائمة بالقروض المنسحبة لكل منسقة قروض
* قائمة بالقروض المتوقع إغلاقها
* قائمة بالدفعات المقدمة
* قائمة بالقروض المغلقة من البرنامج
* ***التقارير المالية***
* قائمة بالمركز المالي للبرنامج
* قائمة بالهبات والمساعدات
* قائمة بالدفعات والتسويات
* قائمة بالفوائد على الحسابات الجارية
* قائمة بالوديعة لدى البنك
* ملخص بالنقدية المحصلة
* قائمة بالقروض المستحقة
* قائمة بدفعات البنك والفروع
* قائمة الفعات بالفرع
* قائمة الفعات بالمنتج
* قائمة بامتأخرات الشهرية وحتى تاريخه للسنة
* ***تقارير العمليات:***
* تقرير المتأخرات والمخاطر للبرنامج
* تقرير المتأخرات والمخاطر للفرع
* تقرير المتأخرات والمخاطر للمنتج
* تقرير المتأخرات والمخاطر للفرع والمنتج
* تقرير منسقة القروض حول نسبة السداد، المتأخرات وقيمة المحفظة الفعالة
* قائمة المتابعة الشهرية للقروض
* ***: تقارير جودة المحفظة الإئتمانية***
* تقرير التقادم الشهري
* تقرير التقادم التجميعي للفرع
* تقرير التقادم التجميعي للمنتج
* تقرير التقادم التجميعي للفرع والمنتج
* تقرير التقادم للفرع
* تقرير ملخص المتأخرات والمستحقات للقطاع الإقتصادي
* تقرير ملخص المتأخرات والمستحقات شهرياً وحتى تاريخه تقرير المتابعة
* تقرير المخاطرة للمحفظة الإئتمانية
* تقرير نمو البرنامج
* تقرير متابعة القروض المتعثرة
* التقرير التجميعيى لمتابعة القروض المتعثرة للمنتج للفرع
* تقرير المحفظة الإحصائي
* تقرير المخاطر للبرنامج و للفرع والمنتج والمنسقة الميدانية

هذا ويقرر مدير البرنامج استخدام هذه التقارير كل حسب صلاحياته ومسؤولياته على النحو التالي:

* تقارير المقترضة
* تقارير المنسقة
* تقارير مدير الفرع
* تقارير ضابط المحفظة والبرمجة
* تقارير مدير البرنامج
* تقارير الهيئة التنفيذية
* تقارير الجهة القانونية
* تقارير الشركاء
* تقارير البنك
*

**الفصل الثامن: تقييم أداء الموظفين**

**من أجل قياس أداء البرنامج وأثره على الفئات المستهدفة تتضطلع إدارة البرنامج إلى إجراء تقييم سنوي كحد أقصى لموظفي البرنامج . يرتكز هذا التقييم للأداء الوظيفي على نقاط التقييم التالية:**

* **نوعية العمل: الدقة، طريقة العرض، كفاءة وفاعلية العمل طبقاً لمعايير جودة موضوعة.**
* **القدرة الإنتاجية: إنتاج مرضى، السرعة والاتساق طبقاً لمعايير الإنتاج.**
* **الاهتمام والتعاون: الاتساق والاجتهاد في المهام المكلف بها. والاستعداد للعمل بالتعاون مع الآخرين للصالح العام للبرنامج.**
* **الإحساس بالمسئولية: القدرة على استكمال المهام طبقاً للمواصفات وفي الموعد المحدد.**
* **الرغبة في التعلم : الاهتمام بتعلم مهارات جديدة متعلقة بالوظيفة لتحسين نوعية العمل.**
* **المبادرة : القدرة على تتبع طرق التحسين. القدرة على حل المشاكل بدون إشراف.**
* **العلاقات بين الأفراد : احترام واضح للآخرين، والقدرة على العمل في فريق وتجنب النزاع، وعلاقات جيدة مع المشرفين والزملاء والمرؤوسين.**
* **الحضور والمواظبة: الحضور والمواظبة يومياً.**
* **تنظيم العمل: تنظيم كاف في العمل.**
* **القدرة على التكيف: استعداد للتكيف مع الأوضاع الوظيفية المتغيرة.**
* **القيادة: القدرة على توجيه وإرشاد وتحفيز الآخرين.**
* ***كيفية عمل أداة التقييم:***

**يخصص لكل نقطة من نقاط الوظيفة إجمالي قيمة محتملة على أساس أهميته النسبية. وفي إطار هذه الفئات، يرتب أداء العاملين طبقاً لخمس مستويات: ضعيف، ومقبول، وجيد، وجيد جداً، وممتاز. وخصص لكل من هذه المستويات قيمة رقمية قصوى ودنيا.**

**والمظهر الواضح لهذه المنهجية في التقييم هو أن كلاً من المشرف والموظف يشارك فيها. فكلاهما يستكمل النموذج بصورة مستقلة تم يجتمعان في مقابلة لمراجعة ومقارنة النتائج. ويعتمد التقييم النهائي على متوسط الأرقام المخصصة من قبل المشرف والموظف، أو القيمة التي يتم الاتفاق عليها طبقاً للمقابلة.**

|  |
| --- |
| **نموذج تقييم****تقييم الخدمة والجدارة****اسم الموظف : ــــــــــــــــــــــــــــــــ****المنصب : ــــــــــــــ الإدارة: ــــــــــــــــ****اسم القائم بالتقييم : ـــــــــــــــــــــــــــــــ****فترة التقييم من : ـــــــــــ إلى : ـــــــــــــــــ****الموقع : ـــــــــــــــ التاريخ : ــــــــــــــــ****التعليمات (للقائم بالتقييم والموظف)*** **يراجع التقييم النقاط الأساسية للوظيفة على خمس مستويات أداء، وكل مستوى يحتوي على القيمة الدنيا والقصوى الخاصة به. وهناك وصف مختصر لكل وجه من أوجه الوظيفة وكل مستوي أداء.**
* **ويجب على كل من الموظف والقائم بالتقييم أن يستكمل نموذج التقييم منفرداً. ويجب اختيار مستوى أداء لكل وجه من أوجه الوظيفة. ويجب أن توضع درجات طبقاً لذلك وأن تقع بين القيمة الدنيا والقيمة القصوى لمستوى الأداء المختار.**
* **تأكد من أن التقييم يؤدى بعناية وموضوعية. لا تدع المشاعر الشخصية، إيجابية أو سلبية، تؤثر على التقييم.**
* **إذا كان أي من الموظف أو القائم بالتقييم مضطرباً أو مشغولاً، أجل التقييم لوقت آخر.**
* **يجب أن تتم المقابلة لمراجعة وتنسيق النتائج المكتوبة؛ ويجب أن تؤدي هذه المقابلة إلى أداء أحسن وأن تساعد على تنسيق العلاقات.**
 |

* ***منوذج تقييم العاملين***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الوجه الوظيفي التقدير** | **ضعيف** | **مقبول** |
|  **I. نوعية العمل****الدقة، طريقة العرض، الكفاءة والفعالية في العمل طبقاً لمعايير جودة موضوعة.** | **15** | **35** | **45** | **60** |
| **كثيراً ما يرتكب أخطاء تؤدي إلى تأخر وتكرار.****يستغرق وقتاً أكثر من اللازم لإنجاز المهمة.**  | **كثيراً ما يكون العمل الذى يتم إنجازه أقل من المتوقع.****يميل لارتكاب أخطاء ويحتاج إلى إشراف كثيراً.**  |
| **II. القدرة الإنتاجية****إنتاج مرضى، السرعة والاتساق طبقاً لمعايير الإنتاج.** | **10** | **20** | **30** | **40** |
| **لا يظهر إنتاجية كافية تبرر الاحتفاظ بالمنصب.****لا يظهر رغبة في التحسن.** | **الإنتاج أقل من المستوى. يظهر بعض الاهتمام بالتحسين.** |
| **III. الاهتمام والتعاون****دائماً مشغول ويعمل. الاتساق والاجتهاد في المهام المكلف بها. الاستعداد للعمل بالتعاون مع الآخرين للصالح العام للبرنامج.** | **5** | **10** | **15** | **20** |
| **لا يتعاون. مهمل في استخدام المواد والأدوات.****المظهر الشخصي غير مقبول.**  | **يظهر اهتماماً قليلاً بالتعاون. مهمل إلى حد ما عند استعمال المواد والأدوات. المظهر الشخصي دون المستوى.** |
| **IV. الإحساس بالمسئولية****القدرة على استكمال المهام طبقاً للمواصفات على نحو مرض وقبل الموعد المحدد.** | **10** | **20** | **30** | **40** |
| **لا يبدو أن العمل هام. يتطلب إشرافاً دائماً.** | **له رغبة في أن يكون مسئولاً والقيام بما يعهد إليه به ولكنه لا يمكن الاعتماد عليه دائماً.** |
| **V. الرغبة في التعلم****الاهتمام بتعلم مهارات جديدة متعلقة بالوظيفة لتحسين نوعية العمل.** | **5** | **10** | **15** | **20** |
| **لا يظهر أي رغبة في تعلم أي شئ جديد.** | **يظهر رغبة قليلة في التعلم. يهتم عادة بالمهام البسيطة.** |
| **VI. المبادرة****القدرة على تتبع طرق التحسين. القدرة على حل المشاكل بدون إشراف.** | **10** | **20** | **30** | **40** |
| **لا يعرف أبداً ماذا يفعل إذا حدث خطأ أو عندما تظهر مشكلة.** | **يبحث في بعض الأحيان إلى حل للمشاكل.** |
| **VII. العلاقات بين الأفراد****تقيس هذه الفئة السلوك في:** * **احترام الآخرين**
* **علاقات جيدة مع المشرفين والزملاء والمرؤوسين**
* **القدرة على العمل في فريق وتجنب النزاع.**
 | **10** | **20** | **30** | **40** |
| **ليس منتبهاً ولا مجاملاً. لا يتكيف مع المجموعة. يعامل المشرفين الزملاء والمرؤوسين بعنف، يتسبب في نزاعات ومشاكل. غير اجتماعي.** | **قدرة قليلة على العمل مع آخرين. يثير المنازعات في بعض الأحيان مع المشرفين والزملاء والمرؤوسين. ليس اجتماعياً جداً.** |
| **VIII. الحضور والمواظبة****يشير إلى الحضور والمواظبة يومياً.** | **5** | **10** | **15** | **20** |
| **كثير الغياب. كثيراً ما يكون مريضاً. لا يمكن الاعتماد عليه بصورة منتظمة. يصل متأخراً دائماً.** | **كثير الغياب. كثيراً ما لا يكون قادراً على العمل. تظهر الأخطاء أحياناً بسبب الغياب. يصل متأخراً أحياناً.** |
| **IX. تنظيم العمل****إظهار تنظيم كاف في العمل.** | **10** | **20** | **30** | **40** |
| **لا ينظم العمل. ما يتم انجازه نتيجة إرتجال كثيراً ما ينتج عنه تأخير أو أخطاء.** | **غير منظم عادة. يصبح منظماً فيما بعد وكثيراً ما يكون غير قادر على التعاون بفاعليه مع الزملاء.** |
|  **X. القدرة علي التكيف****استعداد للتكيف مع الأوضاع الوظيفية المتغيرة.** | **10** | **20** | **30** | **40** |
| **غير قادر على أداء العمل بطريقة مختلفة.****لا يستطيع تقبل طرق عمل أو ظروف جديدة.**  | **يتقبل أحياناً طرق عمل جديدة تحت إشراف.****لا يتوافق سريعاً من الظروف الجديدة.** |
| **XI . القيادة****القدرة على توجيه وإرشاد وتحفيز الآخرين.** | **10** | **20** | **30** | **40** |
| **لا يحفز ولا يقود الآخرين. لا يحسن استعمال السلطة ولا يحظى باحترام أو ثقة الآخرين.** | **يحفز الآخرين ويقودهم أحياناً. نادراً ما يحسن استخدام السلطة أو ينال ثقة واحترام الآخرين.** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **جيد** | **جيد جداً**  | **ممتاز** |
| **75** | **90** | **105** | **120** | **135** | **150** |
| **يؤدي عملاً جيداً بصفة عامة، ولكنه ما يزال في حاجة لبعض التحسين.**  | **العمل من نوعية جيدة. جيد التنظيم وكفء.****يظهر الاهتمام مع الاتساق والسرعة.** | **نوعية العمل أفضل من المتوقع. عامل استثنائي.**  |
| **50** | **60** | **70** | **80** | **90** | **100** |
| **إنتاجية كافية ومرضية طبقاً لما يعهد إليه القيام به.**  | **الإنتاجية تتجاوز في بعض الأحيان ما هو مطلوب.** | **الإنتاجية العامة تزيد عما هو مطلوب.****سريع ومنسق في العمل بشكل ملحوظ.** |
| **25** | **30** | **35** | **40** | **45** | **50** |
| **اهتمام وتعاون كافيان لإكمال العمل. حريص إلى حد ما مع المواد والأدوات. المظهر الشخصي مقبول.** | **مهتم بعمله وعمل الزملاء. متعاون جداً حريص عند استعمال المواد والأدوات وفي مظهره الشخصي.** | **مهتم بعمله وعمل الزملاء. يظهر رغبة كبيرة في مزيد من التعلم. يرغب في تحسين النظم والمواد. حريص جداً على مظهره الشخصي.**  |
| **50** | **60** | **70** | **80** | **90** | **100** |
| **مسئول إلى حد ما ويكمل الأعمال المكلف بها بشكل مقبول.** | **مهتم بالعمل دائماً. ينجز المهام بدقة وفي الوقت المحدد.** | **مسئول بصورة غير عادية. ينجز كل شئ في موعده بدون أخطاء.** |
| **25** | **30** | **35** | **40** | **45** | **50** |
| **يبحث أحياناً عن معلومات جديدة ولكنه ليس حريصاً علي التعلم.** | **يبحث بصفة عامة عن معلومات جديدة وكثيراً ما يحاول أن يتعلم المزيد.** | **يبحث دائماً عن معلومات جديدة من أجل التعلم والتحسين.** |
| **50** | **60** | **70** | **80** | **90** | **100** |
| **لديه مبادرة ولكنه في بعض الأحيان لا يعرف كيف يحل المشكلة.**  | **عندما تفشل عملية، يبحث عن حلول.** | **يجد الحل للمشكلة دائماً.** |
| **50** | **60** | **70** | **80** | **90** | **100** |
| **يحتفظ بعلاقات جيدة مع المشرفين والزملاء والمرؤوسين. يستطيع التعامل مع الجمهور. يحتفظ بعلاقات شخصية مقبولة.** | **مجامل ولطيف مع الآخرين. يحتفظ بعلاقات جيدة جداً مع الآخرين. اجتماعي جداً.** | **يحتفظ بعلاقات ممتازة مع الآخرين. محبوب ويبعث الثقة. قائد ويقدم أمثلة جيدة.** |
| **25** | **30** | **35** | **40** | **45** | **50** |
| **نادراً ما يغيب أو يتأخر. وغيابه وتأخره مقبول إلى حد كبير.** | **لا يكاد يتغيب ومواظب جداً. يبلغ دائماً ومقدماً عن الغياب أو التأخير.** | **دقة ومواظبة ممتازة. يمكن دائماً الاعتماد عليه. موظف مثالي.** |
| **50** | **60** | **70** | **80** | **90** | **100** |
| **ينظم العمل ولكن ليس بالكفاءة الممكنة. قادر علي الانجاز في الوقت المحدد برغم بعض التوقف.** | **ينظم وينسق العمل مع شركائه في العمل مع بعد نظر. النتائج مناسبة وصحيحة.** | **منظم ومنسق استثنائي.يسمح بوقت كاف للمراجعة والتخطيط للمهمة التالية.** |
| **50** | **60** | **70** | **80** | **90** |  | **100** |
| **يقبل التغيير برغم البطء في التقدم. يتوافق مع الظروف الجديدة عندما لا تكون العملية شديدة التعقيد.** | **يقبل التغييرات بحماس ويساعد في استيعابها. سهل التوافق مع ظروف عمل جديدة.** | **يتوافق بسرعة مع مهام كثيرة مختلفة. مرن جداً ويتقبل بسرعة أي عملية أو طريقة جديدة.**  |
| **50** | **60** | **70** | **80** | **80** | **100** |
| **يحفز ويقود بانتظام. وغالباً ما يكتسب احترام وثقة الآخرين. يستعمل السلطة بتعقل.** | **يحفز ويقود ويكسب احترام وثقة الآخرين بصورة دائمة تقريباً. يحسن تفويض السلطات.** | **يحفز ويقود الآخرين. يستعمل السلطة ويفوض المسئولية بصورة جيدة. يكلف بالمسئولية طبقاً للاهتمام الشخصي. يكسب احترام وثقة الآخرين بسرعة. يجيد التفاوض.** |

**اسم الموظف ـــــــــــ المنصب ــــــــــــ**

**تاريخ تقديم التقييم ـــــــــ تاريخ التقييم ــــــــــ**

**فترة التقييم، من : ـــــــــ إلى : ــــــــــ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **أوجه التقييم** | **الدرجات المعطاة** | **التقييم الشخصي** | **التقييم المهني** | **إجمالي الدرجات (متوسط الشخصي والمهني)** |
| **نوعية العمل** | **150** |  |  |  |
| **القدرة الإنتاجية**  | **100** |  |  |  |
| **الاهتمام والتعاون**  | **50** |  |  |  |
| **المسئولية** | **100** |  |  |  |
| **الرغبة في التعلم** | **50** |  |  |  |
| **المبادرة** | **100** |  |  |  |
| **العلاقات بين الأفراد** | **100** |  |  |  |
| **الحضور والمواظبة** | **50** |  |  |  |
| **التنظيم** | **100** |  |  |  |
| **القدرة على التكيف** | **100** |  |  |  |
| **القيادة** | **100** |  |  |  |
| **مجموع الدرجات** | **1000** |  |  |  |
| **النسبة المئوية** | **100%** |  |  |  |

1. **تعليقات وملخص (المشرف والموظف) يرفق مزيد من الصفحات إذا لزم:**

**التحسين مطلوب في :**

**الظروف الخاصة التي ربما تكون قد أثرت على أداء الموظف خلال فترة التقييم.**

**الفصل التاسع: المصطلحات المالية ونسب ومؤشرات القياس**

* ***مسرد المصطلحات المالية الرئيسية***

**الإهلاك** **Amortization.** *القرض المهلك* هو القرض الذي يتم سداد مبلغه الأصلي على دفعات على مدى مدة القرض.

 *جدول الإهلاك amortization schedule* يبين كيفية سداد القرض بوضع قائمة للدفعات المطلوبة في تاريخ معين، وتفصيل كل دفعة لبيان حجم مكونها من الفائدة وحجم مكونها من أصل القرض.

**المتأخرات** **Arrears.** *الدفعات المتأخرة* *Payments in arrears*، وتسمى أيضاً delinquent payments، هي دفعات القرض المستحقة/ المتأخرة. *والقروض المتأخرة Loans in arrears* وتسمى أيضاً *delinquent loans*، هي القروض التي توجد لها دفعات متأخرة.

ويجب تعريف التأخر من قبل المؤسسة المالية. والقاعدة العامة هي أن الدفعات تكون متأخرة إذا كانت قد تجاوزت دورة كاملة. وعلى ذلك، فإن القروض ذات الدفعات الشهرية تعتبر متأخرة بعد ثلاثين يوماً؛ والقروض ذات الدفعات الأسبوعية تصبح متأخرة بعد أسبوع واحد، وهكذا. والنقطة الهامة في التأخر هي أنه مؤشر على أن **خطر** عدم سداد القرض يتزايد. وكل ما سبق يتعلق بالأصل المستحق عن القرض. ويمكن تطبيق نفس الشئ على دفعات الفائدة، ولكن يجب أن تدخل في الاعتبار منفصلة عن أصل القرض. وأصل القرض المتأخر هو أصول معرضة للخطر، في حين أن الفوائد المتأخرة تعطل التدفق النقدي للبرنامج. انظر جدول الصيغ المالية لمعرفة طرق حساب المتأخرات أو معدل التأخر.

**الأصول** **Assets.** *الأصول الحالية Current assets* تشمل النقد والأوراق المالية المتداولة، والحسابات المدينة، والمخزون السلعي الذي يتحول في المسار العادي للأعمال إلى نقد خلال عام واحد.

*الأصول الثابتة Fixed assets* يشـار إليها كأملاك أو مبانـي أو معدات تمثل تلك الأصول التي لا تسترد إلى نقداً بسهولة. وهذه الفئة تشمل الأراضي والمباني والآلات والمعدات والأثاث والسيارات والاستثمار أو المبالغ مستحقة القبض طويلة المدى (أكثر من عام واحد).

*الأصول المنتجة Productive assets* هي الأصول التي تحقق إيراداً، سواء عن طريق الاستثمارات أو رسوم الفائدة على استخدام الأصول (صندوق القروض على سبيل المثال).

**متوسط الرصيد القائم Average outstanding balance.** يتم حساب هذا المتوسط بجمع مبلغ صندوق القروض القائم في نهاية كل شهر والقسمة على عدد الشهور في الفترة. ويستخدم متوسط الرصيد القائم في الصيغ التي تغطي أنشطة لأكثر من شهر واحد لأنه يعطي صورة أكثر دقة لنشاط المحفظة في الفترة.

**الميزانية العمومية** **Balance sheet.** القوائم المالية التي تعطي صورة محاسبية عن الأصول التي تملكها الشركة وللمطالب المقابلة لهذه الأصول في تاريخ معين. ويبين أحد أجزاء الميزانية العمومية الأصول، في حين يبين الجزء الآخر الخصوم وحقوق ملكية المالك. ويجب أن يكون الجزءان متساويين. والميزانية العمومية صورة سريعة لموقف الشركة في نقطة معينة من الزمن.

**نقطة التعادل** **Breakeven.** هي النقطة التي تغطي فيها جميع الإيرادات جميع المصاريف. *وتحليل نقطة التعادل* يشمل تحديد التوازن الملائم بين أسعار الفائدة (وأي رسوم يتم تقاضيها) وحجم القرض من أجل تحقيق التعادل.

**تدفق نقدي** **Cash flow.** صافي النقد الفعلي الذي يدخل أو يخرج من الوحدة خلال فترة معينة. وهناك فرق واضح بين التدفق النقدي وقائمة الدخل؛ فالتدفق النقدي يبين التدفق الفعلي للنقد خلال الفترة، في حين أن قائمة الدخل تبين الدخل المتحقق والمصاريف التي ربما لم ينشأ عنها دخل فعلي أو تدفق نقدي للخارج.

**العمولة (أو الرسم) Commission (or fee).** رسوم على الخدمات المقدمة (تحسب عادة على أساس نسبة مئوية). وفي برامج الإقراض، تكون العمولات رسوماً مدفوعة لوكيل/ موظف قروض للخدمات المؤداة كجزء من تكلفة منح القرض. يعبر عنها عادة كرسم ثابت أو كنسبة مئوية من مبلغ القرض.

**التعثر Default**. *القرض المتعثر* هو قرض تتأكد فيه مؤسسة تمويل المشاريع الصغيرة من أنه لن يسدد من قبل المقترض. ويعلن عن أن القرض متعثر عادة عندما يكون المدين قد توقف عن سداد القرض لأكثر من تاريخين أو ثلاثة للإهلاك (عادة 60-90 يوماً)، بصرف النظر عن التماسات المقرض والإجراءات القانونية التي تتخذ ضد المقترض. ويعتمد *المبلغ المتعثر* على حجـم الرصـيد المستحق عندما يتوقف المقترض عن السداد. والمبالغ التي ستعتبر "معدومة" أو تحسب على أنها "خسارة قرض" قد تختلف عن المبلغ المتعثر إذا كان المقرض يستطيع أن يجمع أي ضمان أو كفالة.

**التأخر Delinquency.** *انظر المتأخرات* *arrears*.

**حقوق الملكية Equity.** المدفوع في رأس المال (مساهمات الملاك) زائد الأرباح المحتجزة (انظر الأرباح المحتجزة).

**رسم Fee.** *انظر العمولة commission*.

**فترة السماح Grace period.** الفترة الممنوحة بعد صرف القرض التي لا يستحق خلالها سداد أصل القرض. وقد تكون دفعات الفائدة واجبة السداد أو لا.

**الدخل Income. (يشار إليه أحياناً كإيرادات revenues)**. المبلغ المكتسب في فترة محاسبية.

**التضخم Inflation.** زيادة في حجم الأموال أو القرض بالنسبة للتوريد المتاح من السلع، ينتج عنه ارتفاع في المستوى العام للأسعار. ويحدد *السعر الرسمي* عادة من قبل الحكومة باستخدام التغير في سلة معينة من السلع. *والسعر الحقيقي* هو الزيادة الفعلية في سعر مجموعة من توليفات السلع والخدمات بمرور الوقت، كما هو حادث في السوق.

**حساب سعر الفائدة ـ متناقص Interest rate calculation-declining.** الفائدة المحسوبة على *الرصيد المتناقص* تعني دفع المقترض للفائدة على أساس مبلغ القرض القائم، وليس المبلغ الأصلي للقرض. ويعتمد مبلغ الفائدة الذي يدفعه المقترض في كل دفعة على حجم أصل القرض الذي كان المقترض يستخدمه خلال الفترة. وينخفض مبلغ الفائدة الذي يدفعه المقترض كلما انخفض أصل مبلغ الدين نتيجة للسداد.

**حساب سعر الفائدة ـ ثابت Interest rate calculation-flat.** سعر الفائدة محدد طوال فترة القرض. ويحسب مبلغ الفائدة المدفوع بضرب سعر الفائدة الاسمي لكل فترة في المبلغ الأصلي للقرض عن كل فترة سداد.

**أنواع سعر الفائدة ـ تجاري Interest rate types-commercial.** السعر المعلن من قبل البنوك التجارية على أساس تكلفة رأس المال، وخسائر القروض، وتكلفة الإدارة، شاملة هامش ربح.

**أنواع سعر الفائدة ـ الفعلي Interest rate types-effective.** أسعار الفائدة الفعلية تجمع كل التكاليف المالية المباشرة للقرض بما فيها تأثيرات العمولات، والرسوم، وطريقة الحساب، ومتطلبات القرض الأخرى على التكلفة الكلية للقرض على المقترض.

**أنواع سعر الفائدة ـ إيجابية/ سلبية Interest rate types-positive/ negative.** *الأسعار الإيجابية* هي تلك التي تكون أعلى من معدل التضخم. *والأسعار السلبية* هي تلك التي تكون أقل من معدل التضخم.

**أنواع سعر الفائدة ـ الحقيقي Interest rate types-real.** *الأسعار الحقيقية* هي الأسعار المعدلة لتعويض تأثيرات التضخم. وأسعار الفائدة الحقيقية إما أن تكون معدلات أسعار اسمية أو معدلة ناقص معدل التضخم. وفي البلدان التي تعاني من تضخم زائد، يتم حساب الأسعار الحقيقية طبقاً للمعادلة الآتية،

R = 1 + N \_1

1 + I

حيث R = سعر الفائدة الحقيقي، = N السعر الاسمي، I = معدل التضخم.

**أنواع سعر الفائدة ـ المعلن** **Interest rate types-stated.** هو السعر المقتبس أو الاسمي، أي 2% شهرياً.

**الخصوم Liabilities.** المستحق على المشروع أو البرنامج للآخرين. تقسم عادة إلى *خصوم متداولة*، تلك المستحقة خلال عام واحد، *وخصوم طويلة الأجل*، تلك المستحقة في أكثر من عام واحد.

**السيولة Liquidity.** القدرة على الوفاء بالالتزامات أو المطالبات الحالية من النقد عند استحقاقها.

**رأس مال الإقراض** **Loan fund capital.** مبلغ رأس المال المتاح للوحدة الذي يستخدم لإقراض المقترضين. وبعضه قد يكون في المحفظة (أي مقرض)، وبعضها قد يكون مودعاً مؤقتاً للإقراض في المستقبل.

**خسارة القرض Loan loss.** المبلغ الذي تخسره الوحدة لأن المقترض لم يقم بسداد القرض. ويجب أن يكون مساوياً "للمبلغ المشطوب" لهذا القرض، ولكن قد يختلف عن المبلغ المتعثر إذا كانت المؤسسة تستطيع استرداد بعض الضمانات.

**فترة القرض Loan term.** الفترة من تاريخ صرف القرض إلى تاريخ الاستحقاق النهائي.

**القروض القائمة Loans outstanding.** المحفظة أو المحفظة النشطة. هي المبلغ المدين لمؤسسة من قبل المقترضين منها والذي تتوقع المؤسسة تحصيله. إجمالي المحفظة هو المبلغ المستحق، في حين أن صافي المحفظة هو إجمالي المحفظة ناقصاً احتياطي فقدان القروض.

**القيمة الصافية Net worth.** الأرباح المحتجزة أو رصيد الصندوق أو أرباح البرنامج، انظر حقوق الملكية *equity*.

**التكاليف التشغيلية Operational costs.** هي التكاليف التي تتحملها الوحدة خلال فترة معينة للقيام بعملياتها. وهي لا تشمل الاستثمارات، ولكنها تشمل التكاليف الدورية مثل الأجور والإيجار والانتقالات وغير ذلك. وقد تشمل أو لا تشمل التكاليف المالية للأموال المقترضة طبقاً للاستخدام.

**المستحق Past due.** تعبير يجب أن تعرفه المؤسسات المالية للمشاريع الصغيرة. وهو يحدد متى يصبح القرض متأخراً. ويجب أن يشير إلى الوقت الذي يزيد فيه خطر عدم السداد. *انظر**المتأخرات**arrears*.

**المحفظة Portfolio.** انظر *القروض القائمة Loans outstanding*.

**دخل المحفظة Portfolio income.** يشمل كل دخل الفائدة، والعمولات والرسو**م** التي يتم جمعها من المقترضين لضمان واسترداد القرض. ويشار إلى هذا، بالإضافة إلى الدخل المتولد عن فائدة الاستثمارات، على أنه دخل أو تمويل مولد داخلياً في مقابل المنح أو الهبات المقدمة للمؤسسة التي تعتبر *تمويلاً مولداً خارجياً*.

**أصل القرض Principal.** المبلغ الاسمي أو المعلن للقرض الذي تحتسب الفائدة على أساسه. وأصل القرض القائم هو المبلغ المدين به المقترض في أي وقت مع استبعاد الفائدة.

**الربح/ الخسارة (قائمة الدخل) Profit/ loss (income statement).** القوائم المالية التي تبين مدى ربح أو خسارة مشروع/ برنامج تنمية خاصة خلال فترة معينة من الوقت، تكون عادة شهرية أو سنوية. وهو يختلف عن التدفق النقدي لأنه قد يشمل الدخل الذي لم يتم تحصيله أو المصاريف التي لم يتم دفعها.

**إعادة التمويل Refinancing.** عملية وضع اتفاق قرض جديد قبل أن ينتهي قرض سابق. ويمكن أن يشمل زيادة مبلغ أصل القرض أو مد أجله، وغير ذلك.

**السداد Repayment.** سداد أصل القرض في عملية إهلاك القرض؛ قد يشمل سداد الفائدة، ولكن سداد الفائدة وحدها لا يكون سداداً. انظر جدول الصيغ المالية لاختيار طريقة لحساب *معدلات السداد*.

**جدول السداد Repayment schedule**. انظر *جدول الإهلاك amortization schedule*.

**إعادة الجدولة Rescheduling.** عملية تغيير فترة الدفعة أو حجم الدفعات، على قرض قائم. ويتم ذلك عادة لمنع المقترض من الوقوع في المتأخرات، أو لكي يصبح المقترض غير متأخر ويصبح أكثر احتمالا للسداد في الوقت المحدد.

**الاحتياطي Reserves.** الاحتياطي هو مبلغ محدد سلفاً من المال (عادة يكون نسبة مئوية من محفظة القروض) والذي يجنب، إما مادياً أو منفرداً كحساب منفصل في الميزانية العمومية، وذلك في مقابل القروض غير المسددة أو الديون الرديئة. ولدى أغلب البلدان قانون يلزم المؤسسات المالية بالاحتفاظ باحتياطي فقدان القروض.

**الأرباح المحتجزة Retained earnings.** صافي الأرباح التي تترك لتتراكم في المشروع بعد دفع الأرباح؛ وتسمى أيضاً أرباحاً غير موزعة undistributed profits أو الفائض المتحقق earned surplus.

**المدخرات/ خصوم الودائع** **Savings/ deposit liabilities.** المبلغ الذي تحتفظ به المؤسسة ولكنه في الواقع ملك لآخرين. ورغم أنه خصوم بالنسبة للمؤسسة، إلا أنه يختلف عن الأموال المقترضة لأنه يوجد تاريخ استحقاق أو جدول إهلاك.

**الاكتفاء الذاتي** **Self-sufficiency.** يمكن حساب النسبة المئوية أو مستوى الاكتفاء الذاتي لفترة معينة (شهرياً أو سنوياً)، أو تراكمي منذ تاريخ معين، أو تراكمي منذ بدء البرنامج.

الاكتفاء الذاتي التشغيلي Operational self-sufficiencyيحدث عندما يكون الدخل المتولد داخلياً (استثمار أو تشغيلي) مساوياً للمصاريف أو يزيد عليها.

*الاكتفاء الذاتي المالي Financial self-sufficiency*يحدث عندما يكون الدخل المتولد داخلياً (استثمار أو تشغيلي) يغطي التكاليف التشغيلية والمالية المباشرة، ويكون كافياً للاحتفاظ بالقيمة الحقيقية لمحفظة القروض. انظر جدول الصيغ المالية لطرق حساب الاكتفاء الذاتي.

**الانتشار/ الهامش Spread/ margin.** *الهامش* هو الفرق بين إجمالي وصافي مبالغ الدخل. *الانتشار* أو الهامش على أسعار الفائدة هي النسبة المئوية بين تكلفة المال (بالنسبة لمؤسسة مالية) وسعر الفائدة المحصل من المقترض. ويجب أن يكون الانتشار للقرض كافياً لتغطية جميع التكاليف التشغيلية، واحتياطي المخاطر، والتضخم مع بعض الربح (للمساعدة في رسملة صندوق القروض أو إعادة الاستثمار في المؤسسة ـ أجهزة حاسوب، تدريب العاملين وغير ذلك) حتى تحقق تلك المؤسسة الاكتفاء الذاتي والنمو.

**الاستدامة Sustainability.** تحـدث الاسـتدامة الكاملة عندما يكون الدخل المتولد داخلياً (استثمار أو تشغيلي) إلى جانب الدخل المتولد خارجياً من مصادر طويلة المدى يمكن الاعتماد عليها (مثل الهبات) تغطي التكاليف التشغيلية والمالية المباشرة، وتكفي للاحتفاظ بالقيمة الحقيقية لمحفظة القروض.

**الشطب Writeoff.** هي النقطة التي تستبعد عندها مؤسسة مالية قرضاً رديئاً أو غير عامل، من جانب الأصول في ميزانيتها العمومية وتظهرها كخسائر. ويحدث ذلك عادة بعد بذل جميع المحاولات لتنشيط أو تحصيل جزء من القرض. ويجب أن تعكس سياسات الشطب في المؤسسات المالية النقطة التي يتم عندها شطب القروض.

**الفصل التاسع: قائمة بالمؤشرات المستخدمة لقياس نوعية المحفظة**

***أ. معادلات قياس الدفعات المتأخرة***

1. المبلغ المستحق

 المحفظة

2. رصيد القروض التي تحتوي على دفعات مستحقة لم تدفع

 المحفظة

3. المبالغ المستحقة التي لم تدفع

 مبالغ القروض التي صرفت

4. المبالغ المستحقة التي لم تدفع مضافا اليها مبالغ التقصير

 المحفظة

5. المبالغ التي استحقت ومضت أكثر من سنة لتاريخ الاستحقاق النهائي

 المبالغ المستحقة من تاريخ الاستحقاق النهائي

6. رصيد القروض المستحقة بعد تاريخ الاستحقاق النهائي

 المحفظة

7. رصيد القروض الحالية أقل من 6اشهر استحقاق

 المحفظة أقل من 6 اشهر استحقاق

8. رصيد القروض الحالي أقل من شهرين

 المحفظة

9. عدد القروض التي لها دفعات مستحقة

 عدد القروض في المحفظة

10. عدد القروض التي لها دفعات مستحقة

 عدد القروض التي صرفت

11. عدد الدفعات التي استحقت ولم تدفع خلال فترة

 عدد الدفعات المستحقة في الفترة

12. عدد القروض التي استحقت لأكثر من شهر

 عدد القروض في المحفظة

***ب . معادلات قياس كفاءة السداد***

 13. المبلغ التراكمي الذي سدد

 المبلغ التراكمي للاستحقاقات

14. المبلغ التراكمي الذي سدد

 المبلغ التراكمي للقروض التي صرفت

15. المبلغ المسدد في فترة

 المبلغ المستحق للفترة و المبالغ المستحقة من قبل

16. المبلغ المسدد في فترة

 المبلغ المستحق للفترة

17. عدد الدفعات التي سددت في الفترة

 عدد الدفعات التي استحقت في الفترة

***ج. معادلات قياس خسارة القرض***

 18. المبالغ التي أعلن إنها لن تسدد في الفترة

 معدل المحفظة في الفترة

19. المبالغ التي أعلن إنها لن تسدد في الفترة

المحفظة التي لها علاقة في الفترة

20. عدد القروض التي أعلن إنها لن تسدد

عدد القروض التي صرفت