

جمعية الموظفين الحكوميين التعاونية للتوفير والتسليف

محدودة المسؤولية

رام الله

الخطة الاستراتيجية

٢٠١٧-٢٠٢١

تم اعداد هذه الخطة بدعم من برنامج "START – UP PALESTINE"

المساعدة المالية والتقنية لتعزيز فرص العمل وتوليد الدخل في فلسطين

(AID n. 10114)

المعلومات والأفكار ووجهات النظر التي طرحت في هذه الدراسة لا تعكس بالضرورة وجهات نظر الممولين وانما هي مسؤولية الباحث فقط

تم اقرار هذه الوثيقة من قبل الهيئة العامة للجمعية (...../...../2017)

## المحتوى

2	تنويه
2	المنهجية
2	ورشة العمل
4	ملخص تنفيذي
6	السياق الوطني والإقليمي
7	تحليل المنافسين
8	الوضع القائم
8	تاريخ الجمعية
9	الرؤية، الرسالة والقيم للجمعية
10	خدمات ومنتجات الجمعية
10	1. خدمات الاقراض
10	2. ملخص القروض والمحفظة الاقراضية
11	3. خدمات التوفير
12	الهيكل التنظيمي والموارد البشرية
11	تكنولوجيا المعلومات
11	الادارة المالية
13	تقييم وضع الجمعية
13	النتائج المالية
14	الخطة الاستراتيجية
14	التحليل الرباعي
15	الأهداف الاستراتيجية وخطة العمل
17	خطة العمل
19	الخطة المالية والموازنة المالية للأعوام ٢٠١٧-٢٠٢١ - المركز المالي
20	الموازنة المالية للأعوام ٢٠١٧-٢٠٢١ - بيان الدخل
21	الموازنة المالية للأعوام ٢٠١٧-٢٠٢١ - المركز المالي
22	الموازنة المالية للأعوام ٢٠١٧-٢٠٢١ - التدفق النقدي
23	الأداء المالي

اعتمد التخطيط الاستراتيجي على منهجية المشاركة الفعالة حيث استند هذا التخطيط الاستراتيجي إلى النتائج الرئيسية التي تم الاتفاق عليها في ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي للجمعية المنعقدة بتاريخ ٢٤ - تشرين الثاني / نوفمبر ٢٠١٦ كما وتحليل بيانات الجمعية (البيانات المالية وتقارير المحفظة)

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى دعم الجمعية في إيجاد فهم واضح للأعضاء لرؤيتهم ورسالتهم والمساهمة في تحديد أهداف الجمعية للسنوات الخمس التالية (٢٠١٧-٢٠٢١) من أجل تحسين الأداء المالي والاجتماعي للجمعية.

يشمل هذا التقرير وصف شامل وتحليل الأهداف الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي، كما والتحليل الرباعي للجمعية (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) وخطة عمل لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للسنوات الخمس المقبلة.

## رؤية الجمعية

﴿﴾ موظفون حكوميون آمنون اقتصادياً واجتماعياً ﴿﴾

الجمعية رائدة من خلال:

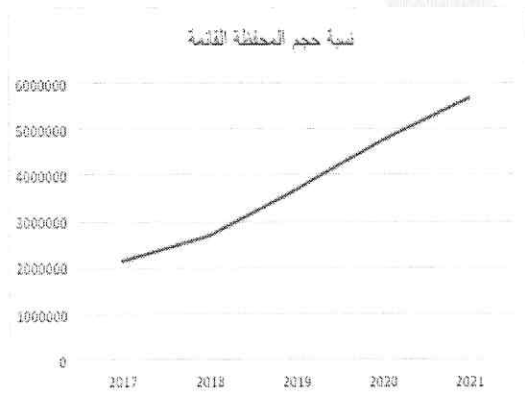
- تقديم خدمات تتناسب مع احتياجات أعضائها
- النمو السريع في عدد العضوية والانتشار
- النمو المستمر للمحفظة الاقراضية
- تقديم خدمات ذات جودة

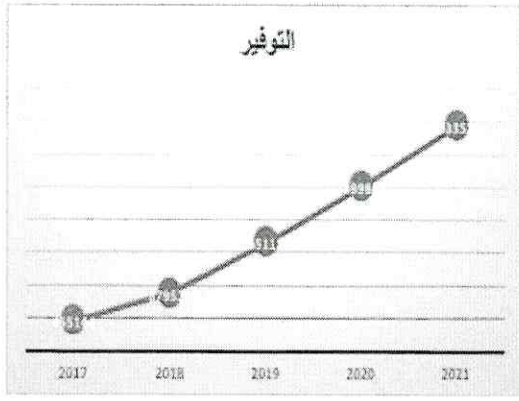
## رسالة الجمعية

﴿﴾ جمعية تعاونية للموظفين الحكوميين تسعى إلى ترسيخ مبادئ التعاون وتحسين الوضع الاقتصادي للأعضاء ﴿﴾

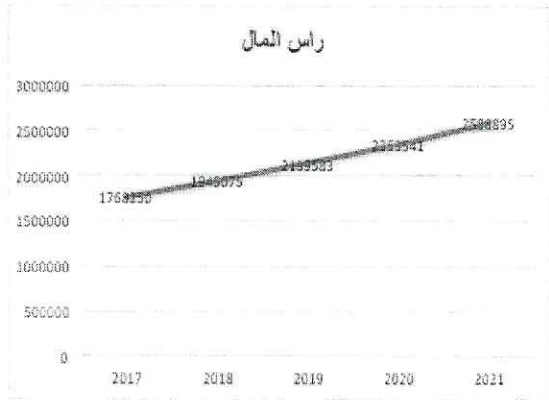
## الأهداف:

- التركيز على منح السلف لأعضاء لأغراض مختلفة ليصل حجم المحفظة القائمة في السنة الخامسة من الخطة أي عام ٢٠٢١ إلى ما يزيد عن خمسة مليون شيكل





- الاعتماد على السيولة الداخلية للجمعية من خلال تشجيع التوفير بقيمة ١٠٠ شيك في الشهر من كل عضو ليصل مبلغ التوفير في نهاية السنة الخامسة من الخطة الى ما يزيد عن ثلاثة مليون شيك وهو ما يشكل نسبة ٦٠٪ من محفظة الإقراض وهذا ينعكس بشكل إيجابي على أرباح الجمعية .



- تسديد أسهم الأعضاء بالكامل ليصل راس مال الأسهم في عام ٢٠٢١ الى ٢٥٠٠ ألف شيك أي بزيادة قدرها ٢٢٢٪ عما هو الوضع عليه في نهاية ٢٠١٦
- نسبة المحفظة في خطر أكثر من ٣٠ لا تزيد عن ١٪
- تحقيق نسبة عائد على المساهمين الى ما يقارب ٤٪ في السنة الخامسة من الخطة الاستراتيجية

- انخفاض تدريجي في نسبة المصاريف التشغيلية الى متوسط الموجودات من ١٢٪ في عام ٢٠١٦ لتصل الى اقل من ٣٪ في عام ٢٠٢١



يشهد القطاع المالي في فلسطين تطور سريع ولكن لا يزال هناك طلب غير مغطى. فحسب احصائيات عام ٢٠١٤ فقط ٢٤,٢٪ من السكان البالغين يحصلون على خدمات من المؤسسات المالية الرسمية.

ينحصر تقديم الخدمات المالية في فلسطين على البنوك، مؤسسات الإقراض والجمعيات التعاونية للتوفير والتسليف.

من ناحية تشريعية ورقابية فإن الإدارة العامة للتعاونيات في وزارة العمل هي الهيئة الرسمية المسؤولة عن تسجيل الجمعيات التعاونية الفلسطينية والإشراف عليها، في حين تشرف سلطة النقد الفلسطينية على عمل مؤسسات التمويل الأصغر والبنوك. لا زال هناك ازدواجية في القوانين التي تحكم قطاع التعاون؛ ففي ظل السلطة الفلسطينية كما كان في الماضي لا يزال قانون التعاون الأردني (١٩٥٦/١٧) ساري المفعول في الضفة الغربية وقانون الانتداب البريطاني وقانون التعاون المصري (١٩٣٣/٥٠) واللائحة التعاونية (١٩٣٤/١) لا تزال تعمل في غزة. وبالنظر إلى التطور العام للبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فإن الحاجة إلى قانون جديد يلبي متطلبات المجتمع الفلسطيني ويواكب تطوره يعتبر من أولويات المرحلة، كما أن عملية صياغة واعتماد القانون والتي بدأت في عام ٢٠١٠ لا تزال قيد التنفيذ، حيث تم المصادقة على المسودة وبانتظار اعتماد الرئيس.

حسب البيانات الصادرة عن وزارة العمل في عام ٢٠١٦ فقد بلغ عدد الجمعيات التعاونية في الضفة الغربية ٧٨٥ جمعية تعاونية منها ٦٩٪ جمعية عاملة (٥٤٥ جمعية تعاونية عاملة) ينضوي في عضويتها أكثر من ٤٦ ألف عضو وعضوة. تشكل النساء أقل من ٢٦٪ من إجمالي العضوية في الجمعيات التعاونية العاملة، ونحو ٦٠٪ منهم أعضاء في جمعيات تعاونية نسائية، وهذه لا تشكل من حيث عددها سوى ١٢,٥٪ من إجمالي عدد الجمعيات التعاونية العاملة. تنشط الجمعيات التعاونية النسائية بشكل أساسي في المجالات الخدمائية، وتحديدًا في مجالي التوفير والتسليف والتنمية الريفية، مقابل نشاط ضعيف في المجالات الزراعية والحرفية والإسكان.

تعتبر جمعية الموظفين الحكوميين الجمعية الوحيدة التي تستهدف موظفي الخدمة المدنية.

من ناحية الإقراض الصغير، فقد انتشر في الأراضي الفلسطينية المحتلة في الثمانينات استجابة للطلب المتزايد على التمويل للمشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر، التي كانت العمود الفقري للإنتاج والعمالة في الاقتصاد الفلسطيني. ويتألف قطاع التمويل الأصغر من ٩ مؤسسات للتمويل الأصغر، تبلغ مجموع محفظتها القائمة ١٧١ مليون دولار أمريكي وعدد المستفيدين من القروض ٧٣ ألف مستفيد (أكثر من الثلث منهم من النساء).

يتطور قطاع الإقراض في فلسطين بسرعة وتنشط مؤسسات الإقراض في المدن والقرى لتغطي الطلب من الإقراض في هذه المناطق وهذا يؤثر على عمل الجمعيات حيث تواجه الجمعيات التعاونية منافسة شديدة.

## الوضع القائم

### تاريخ الجمعية

تأسست جمعية الموظفين الحكوميين للتوفير والتسليف رسمياً في عام ٢٠١٣ في ظل غياب كامل لأي مؤسسة حكومية كانت أو مؤسسة أهلية ترعى وتهتم بشؤون الموظفين الاقتصادية والتنموية، حيث جاءت الجمعية للتعبير عن آمال وطموحات الموظفين المستقبلية، فسياسة الجمعية الاقتصادية تشكل حالة ضمان مستقبلي لمنتسبيها في ظل غياب الأمان الاقتصادي والتنموي للموظف

٢٠١٦	٢٠١٥	البيان
٤٦	٤٦	عدد المجموعات
٦٤٣	٢٧٦	عدد الأعضاء النشطين
%١٣٢	%٨٦	نسبة الزيادة
١٥٦	-	عدد السلف التشطة
٤٠٦٣٠٩	-	حجم المحفظة القائمة
٢٦٠٥	-	متوسط حجم السلفة
%٢,٢٢	-	نسبة المحفظة في خطر ٣٠ يوم
٨٠٤٦٢٩	٣٢٠٩٨٠	قيمة الأسهم المسددة

تضم الجمعية التعاونية في عضويتها حالياً موظفون من ٤٦ وزارة ومؤسسة حكومية، حيث وصل عدد الأعضاء في نهاية ٢٠١٦ إلى ٦٤٣ عضو/ة مساهم وهي بذلك تعتبر جمعية تعاونية ذات تواجد في غالبية الوزارات والمؤسسات الحكومية ،

### الرؤيا، الرسالة والقيم للجمعية

#### الرؤيا

موظفون حكوميون آمنون اقتصادياً واجتماعياً

#### الرسالة

جمعية تعاونية للموظفين الحكوميين تسعى الى ترسيخ مبادئ التعاون وتحسين الوضع الاقتصادي لأعضاء

وفقاً للممارسات الفضلى فان الرسالة والرؤيا هم بمثابة مبادئ توجيهية ونقطة مرجعية للقرارات الاستراتيجية والتشغيلية التي يستند اليها مجلس الادارة وأصحاب المصلحة في العمل اليومي

#### القيم

العدالة: تقديم خدمات لجميع الأعضاء بدون تحيز

المسؤولية الاجتماعية: تقديم الخدمات بطريقة مميزة بما يتلائم مع احتياجات وامكانيات الأعضاء

الالتزام: التزام الأعضاء بتسديد التزاماتهم

الشفافية: اطلاع الأعضاء بالمشاريع والتقارير المالية

التعاون، والاعتماد على الذات، الايجابية، الديمقراطية والأمانة



## الفئة المستهدفة

تستهدف الجمعية منذ بداية عملها موظفي الخدمة المدنية في الوزارات والمؤسسات الحكومية

### خدمات ومنتجات الجمعية

الخدمات الرئيسية المقدمة من الجمعية هي الادخار متعدد الاشكال (اسهم، وتوفير)، ومنح السلف الصغيرة ومتناهية الصغر للأعضاء.

### 1. خدمات التسليف

تقدم الجمعية منتج تسليفي واحد وهو سلفة شخصية للأعضاء يتم موافقته لأغراض متعددة مثل : التعليم، الصحة، تحسين السكن والخ ويحق لجميع الأعضاء الاستفادة من هذه السلفة شريطة أن يكون العضو انتسب الى الجمعية ودفع مبلغ ١٠٠ شيكل غير مستردة كرسوم انتساب وقدم كتاب الاقرار العدلي والذي يسمع للجمعية اقتطاع الرسوم الشهرية مباشرة من راتبه، وعليه يحق للمنتسب الجديد أن يحصل على سلفة بحد أعلى ٥٠٠٠ شيكل اما المنتسب القديم فيحق له الحصول على ثلاثة أضعاف مجموع أرصده (أسهم ، توفيرات) وبعده أعلى ١٥٠٠٠ شيكل.

كما وتقدم الجمعية تسهيلات أخرى: قرض تأمين السيارات، وقرض لشراء أجهزة كهربائية من شركة سبيتاني .

ولذلك يحق للعضو الاستفادة من أكثر من منتج قرض في نفس الوقت بحد اعلى قيمته ٢٥٠٠٠ شيكل للعضو/ة الذي سدد كامل قيمة الأسهم، وبعده أعلى ١٥٠٠٠ شيكل للعضو الجديد.

### ملخص التسليف والمحافظة الاقراضية

الجدول ١ : خصائص القرض الشخصي

منتجات القروض						
اسم المنتج	مبلغ القرض	الحد الاعلى لمدة القرض	فترة سماح	الغرض من القرض	نسبة الفائدة	العمولات والضمانات
قرض عادي	١٥٠٠٠ شيكل	الحد الأعلى ٢٤ شهر	لا يوجد	احتياجات مختلفة	٤٪ ثابتة سنوي	لا يوجد شخصية + إقرار عدلي بخضم من الراتب
قرض كهربائية (سبيتاني)	١٠٠٠٠ شيكل	الحد الأعلى ١٢ شهر	لا يوجد	وشراء أجهزة كهربائية	تحصل من الشركة نفسها وليس من العضو	لا يوجد نموذج تعهد والتزام بالشركة ، إقرار عدلي بخضم من الراتب
قرض تأمين سيارات	لا يوجد	الحد الأعلى ١٢ شهر	لا يوجد	تأمين سيارات	تحصل من الشركة نفسها وليس من العضو	تعهد والتزام خاص بالتأمين إقرار عدلي بخضم من الراتب

يلاحظ من الجدول أعلاه أن شروط منتجات الإقراض في الجمعية مرنة، ميسرة ومناسبة لأعضاء الجمعية وتتجاوب مع رسالة الجمعية من حيث مساعدة الأعضاء والمساهمة في تحسين معيشتهم

الجدول ٢: القروض الممنوحة

٢٠١٦	
١٥٠	اجمالي عدد المقترضين
١٦٥	اجمالي عدد القروض الصادرة
٦٣٣٣٩٦	اجمالي قيمة القروض الصادرة
١٥٦	عدد القروض النشطة

الجدول ٣: جودة المحفظة

٢٠١٦	
٧٦٧	المبالغ المتأخرة حتى ٣٠ يوم
٢,٢٢%	المحفظة في خطر أكثر من ٣٠ يوم
٣٠٢٧	اجمالي المبالغ المتأخرة

تعتبر خدمة منح القروض لدى الجمعية حديثة فقد بدأت الجمعية بمنح القروض في عام ٢٠١٦ حيث كانت سياستها في السنوات السابقة إيداع الأموال في البنوك مقابل إيرادات بسيطة وتبرعات لتغطية المصاريف الشهرية أهم ما يميز قروض الجمعية عن قروض باقي المؤسسات المالية:

- يحق لها استقبال الودائع من اسهم وتوفيرات من اعضاءها
- تعتمد سيولتها على توفيرات ومساهمات الأعضاء
- لا يوجد عمولات ادارية أو عمولات أخرى عند منح القرض
- ضمانات القرض تتناسب مع امكانيات الاعضاء
- امكانية السداد المبكر للقرض أو سداد جزئي (في أي وقت بدون استيفاء عمولات على السداد المبكر)
- تعود الأرباح المحصلة من القروض على الأعضاء حيث يتم توزيع أرباح الجمعية على الأعضاء سنوياً كل حسب مساهمته والتزامه، بالاستناد الى قانون التعاون
- نسبة الرسوم على القرض أقل من نسبة الفائدة لدى جميع المؤسسات المالية وجمعيات التوفير والتسليف.

2. خدمات التوفير

تقدم الجمعية خدمة التوفير حيث تستقبل توفير شهري، سنوي من الأعضاء دون تحديد المبالغ. تعطي حسابات التوفير الحق لأصحابها بالحصول على الأولوية في القروض كما وتعتبر ضمان للقروض.

الجدول ٤: ملخص نتائج التوفير

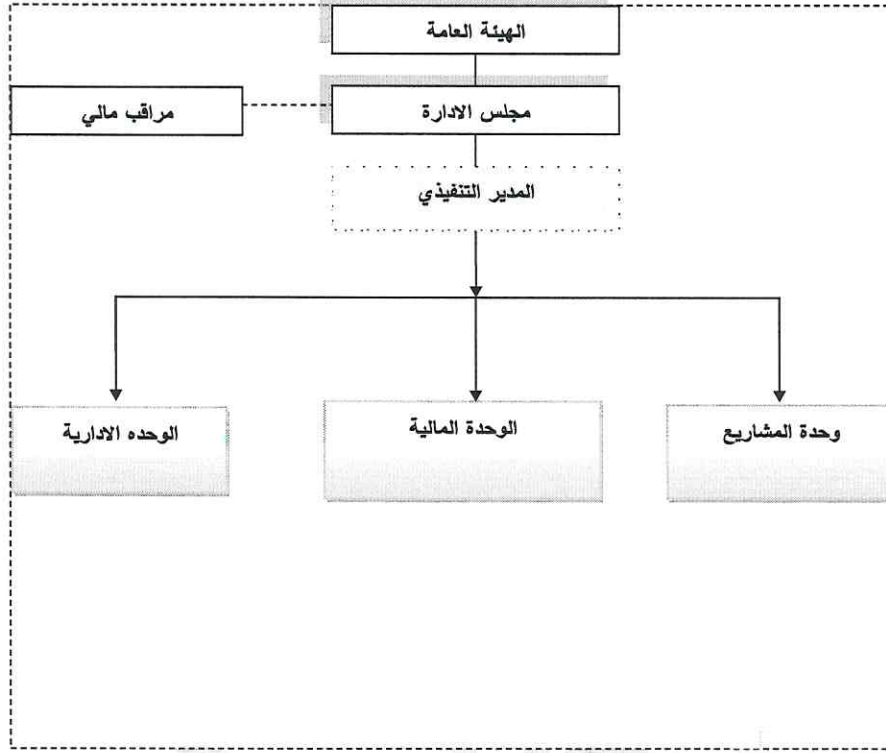
٢٠١٦	٢٠١٥	
٦٩٣٤٤	٤٣٦٠٠	اجمالي قيمة التوفير
٥٩%		الزيادة في حجم التوفير

التوفير هو مصدر سيولة غير مكلف للجمعية والزامي للعضو طوال فترة انتسابه بناء على الاقرار العدلي الموقع من قبل العضو باقتطاع مبلغ شهري ثابت من راتب الموظف والذي يتحول تلقائياً للتوفيرات بعد سداد السقف الأعلى للأسهم، ولكن تستطيع الجمعية تشجيع الأعضاء بالتوفير من خلال زيادة القيمة الثابتة للاقرار العدلي أو من خلال دفعات نقدية مباشرة للجمعية .



## الهيكل التنظيمي والموارد البشرية

يتكون الهيكل التنظيمي الحالي للجمعية من هيئة عامة تضم جميع أعضاء الجمعية، مجلس إدارة يتم انتخابه من الهيئة العامة كما و ٣ موظفين، يعرض الشكل التالي الهيكل التنظيمي للجمعية



حسب النظام الداخلي للجمعية تنتخب الهيئة العامة مجلس الادارة والذي يتكون من تسعة أعضاء على الأقل - رئيس مجلس إدارة، أمين سر وأمين صندوق وأعضاء، يتم تغيير مجلس الادارة كل ثلاث سنوات أو يمكن إعادة انتخاب المجلس القديم لدورة اضافية، عدا عن ذلك تنتخب الهيئة العامة لجنة رقابة من ثلاثة أعضاء

النموذج المعمول به حالياً في الجمعية - تكون ادارة الموظفين من قبل مجلس إدارة الجمعية والذي من جهته هو المسؤول عن اختيار الموظفين ومتابعة أدائهم، كما يقدم اتحاد الجمعيات التعاونية للتوفير والتسليف كل أنواع الدعم للجمعية من تدريبات، اعداد الميزانيات واعتمادها من المدققين الخارجيين، متابعات ادارية ومالية للجمعية، مطابقات بنكية، منح قروض وتوفير سيولة للجمعية في حال الحاجة، تقديم استشارات وبالتالي فان عضوية الجمعية في اتحاد الجمعيات التعاونية للتوفير والتسليف مهمة جداً.

### تكنولوجيا المعلومات

تستخدم الجمعية نظام المعلومات باندا والذي تم تصميمه محلياً للاتحاد، ويتم تطويره حالياً بتمويل من الوكالة الإيطالية ضمن مشروع "START - UP PALESTINE". يعتمد البرنامج المطور مركزية الادارة كما وإمكانية مراقبة الحركات من قبل الجمعية والاتحاد في نفس الوقت. يتوقع أن يبدأ العمل بالبرنامج المطور في عام ٢٠١٨.

### الادارة المالية

اتحاد الجمعيات التعاونية لتوفير والتسليف هو المسؤول عن اعداد القوائم المالية للجمعية ورفعها للمدقق القانوني المعتمد من قبل الهيئة العامة، حال انتهاء المدقق القانوني من مراجعة الميزانية العمومية والمصادقة عليها، يقوم مجلس الادارة بمراجعتها والمصادقة عليها ورفعها للادارة العامة للتعاون للمصادقة النهائية عليها عرضها في الاجتماع السنوي للهيئة العامة للمصادقة عليها واعتمادها. اما الإدارة المالية في الجمعية فهي مسؤولة عن حركات الصرف الدوري، متابعة الانسحابات والقروض بانواعها سواء شخصية أو مشتريات وتأمين.

## تقييم وضع الجمعية

تعتبر السياسة المالية الحالية للجمعية متحفظة جداً بخصوص استخدام السيولة المتوفرة في البنوك بناء على قرار الهيئة العامة والذي يحتم على الجمعية المحافظة على ما نسبته (50%) من مجموع ارصدة الأعضاء وهذا ما أدى الى انخفاض في أرباح الجمعية لعدم استغلال السيولة المتوفرة وتدويرها لمنح القروض لصالح أعضاء الجمعية وبالتالي شكل تهديد من الأعضاء بالانسحاب من الجمعية .

تعتمد الجمعية حالياً على التبرعات الخارجية لتسديد مصاريفها وبالتالي فهي غير مستدامة، حيث تشكل مصاريف الجمعية في عام ٢٠١٦ وبالأخص الرواتب واجار المقر ما نسبته ١٥% من اجمالي راسمال الأسهم للجمعية، بينما كانت نسبة المصاريف الى راس المال للجمعية في عام ٢٠١٥ فقط ٤% وبالرغم من أن التبرعات غطت المصاريف في عام ٢٠١٦ الا انه كان بالإمكان استغلال التبرعات في منح قروض ميسرة وهي ما تعود بفائدة أكبر على الأعضاء .

## النتائج المالية

البيان	٢٠١٥	٢٠١٦
حجم القروض الممنوحة خلال السنة	٠	٦٣٣٣٩٦
عدد القروض الممنوحة خلال السنة	٠	١٥٠
حجم المحفظة القائمة	٠	٤٠٦٣٠٩
عدد القروض القائمة	٠	١٥٦
متوسط حجم القرض	٠	٢٦٠٥
عدد المجموعات	٤٦	٤٦
الايرادات من القروض	٠	١٤١٠٣
حجم المصاريف التشغيلية	١١٣٣٥	١١٨٢٠٤
رصيد أسهم الأعضاء في نهاية الفترة	٢٥٩٣٨٠	٨٠٤٦٢٩
رصيد توفير الأعضاء	٤٣٦٠٠	٦٩٣٤٤
رصيد الأسهم المستحق	١١١٢٠	١٥٦٠٠
متوسط التوفير للعضو	١٥٨	١٠٨
الايرادات	٤٠٣٠٠	١١٦٦١٥٢

تشير النتائج المالية أعلاه الى زيادة بنسبة ما يزيد عن ٩٠٠% في حجم المصاريف التشغيلية في عام ٢٠١٦ عما كان عليه في ٢٠١٥ حيث أن بداية عمل الجمعية الحقيقي واعتماد كادر وظيفي ومأسسة الجمعية بدأت في العام ٢٠١٦ كما تشكل نسبة المصاريف الى الايرادات التشغيلية في عام ٢٠١٦ ما نسبته ٨٣٨% وهذا ناتج عن عدم استثمار أموال الجمعية في العام ٢٠١٥ بطريقة سليمة وتكبد الجمعية مصاريف تشغيلية عالية وهو ما يؤثر على استدامة الجمعية .

1 مبلغ الايرادات يشمل التبرعات

## الخطة الاستراتيجية

### التحليل الرباعي

الضعف	القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود مشاريع مدرة للدخل</li> <li>• نقص في السيولة</li> <li>• قلة وعي الأعضاء بضرورة المشاركة بالاجتماعات الدورية</li> <li>• ضعف في تسويق الجمعية في المحافظات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• علاقة جيدة مع اتحاد الجمعيات التعاونية للتوفير والتسليف</li> <li>• تميز الأعضاء بمستوى تعليمي وثقافي عالي</li> <li>• مورد مالي للأعضاء من خلال منح قروض بشروط ميسرة تتناسب مع وضع الأعضاء وامكانياتهم</li> <li>• وجود مقر للجمعية في موقع مريح واستراتيجي</li> <li>• إمكانية التوسع وزيادة عدد الأعضاء ليصل الى ما يزيد عن ٥٠٠٠ عضو</li> <li>• تقديم خدمات التوفير</li> <li>• مشاركة الاناث والذكور في الجمعية</li> <li>• علاقات جيدة مع الوزارات والمؤسسات الحكومية</li> </ul>
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم استقرار الوضع الاقتصادي والسياسي العام في المنطقة</li> <li>• المنافسة من مؤسسات الاقراض</li> <li>• التأخير من وزارة المالية بالتحويلات لدورية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التميز عن مؤسسات الإقراض بقبول التوفير من الأعضاء وبمبالغ صغيرة جداً لا تقبلها البنوك</li> <li>• إمكانية انشاء مشاريع مدرة للدخل</li> <li>• إمكانية التشبيك مع المؤسسات المحلية لتعزيز دور الجمعية</li> <li>• دعم من جميع مؤسسات السلطة</li> <li>• إمكانية الانتشار الجغرافي</li> <li>• وجود قانون تعاون</li> </ul>



## الأهداف الاستراتيجية وخطة العمل

كما ذكر سابقاً فإن النهج المستخدم في تحديد الأهداف الاستراتيجية هو النهج التشاركي حيث تم تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي واجهتها وتواجهها الجمعية أثناء ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي وتم الاتفاق على تحويل نقاط الضعف الى نقاط قوة في المرحلة الأولى من أهم الأولويات الاستراتيجية:

- الاعتماد على السيولة الذاتية مع الاستمرار في جمع التبرعات
- التركيز على منح قروض بكافة أشكالها لمساعدة الأعضاء تحسين معيشتهم
- تشجيع التوفير من قبل الأعضاء
- الاعتماد على الموارد الذاتية لتغطية المصاريف التشغيلية

تم تحديد نشاطات لكل هدف وهذه النشاطات مربوطة بزمن محدد للتنفيذ

### 1. الاعتماد على السيولة الذاتية

- زيادة عدد الأعضاء المنتسبين
- التركيز على تحصيل مبلغ الأسهم من الأعضاء
- تعزيز التوفير الدوري لدى الأعضاء

### 2. التركيز على المحفظة الاقراضية

- تحديد إجراءات منح ومتابعة واضحة
- تنوع المنتجات الاقراضية – قروض تعليم الطالب، قروض شراء أجهزة كهربائية، قروض تحسين السكن، قروض تأمين سيارة.... الخ.
- رفع السقف المسموح استغلاله واستثماره في العمليات التشغيلية من اجمالي أرصدة الأعضاء .
- الحفاظ على نسبة فائدة مخفضة ومنافسة للمؤسسات المالية وصناديق التقاعد والتأمين الحكومي

### 3. تطوير علاقات مع الجهات الدولية والمحلية

- تعزيز والمحافظة على العلاقات والتعاون فيما بين الجمعية والمؤسسات المحلية

### 4. الاستدامة

- زيادة أرباح الجمعية
- دراسة مشروع المؤسسة الاستهلاكية
- دراسة مشروع اسكان
- مركز طبي متخصص
- تأمين تعاوني

خطة العمل

تحقيق النتائج					المسؤول	الهدف/النشاط	المشكلة
٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧			
الاعتماد على السيولة الذاتية							
X	X	X	X	X	١- مجلس الادارة	ورشات تعريفية عن الجمعية وخدماتها وفوائدها	زيادة عدد الأعضاء المنتسبين ليصل الى ١٠٣٦ مع نهاية ٢٠٢١ أي بزيادة سنوية بنسبة ١٠٪
X	X	X	X	X	المحاسب	سدد جميع الأعضاء مبلغ ٢٥٠٠ شيكل الحد الأعلى للأسهم في الجمعية	تسديد الأعضاء لكامل المبالغ المستحقة لأسهمهم
X	X	X	X	X	المحاسب	يوفر جميع الأعضاء مبلغ ١٠٠ شيكل بشكل شهري	تعزيز التوفير الدوري من الأعضاء
التركيز محفظة القروض							
				X	الاتحاد المحاسب	١- دليل إجراءات محدث ٢- ورشة عمل للمحاسب لتوضيح العمل حسب دليل الاجراءات المحدث	اعتماد إجراءات منح ومتابعة واضحة
X	X	X	X	X	المنسق في الوزارات	تشجيع القروض	استثمار المبالغ المحصلة من الأسهم والتوفير في منح قروض لتصل قيمة المحفظة الى ما يزيد عن ٥ مليون في عام ٢٠٢١
		X	X		مجلس الادارة المحاسب	١- دراسة احتياجات الأعضاء من منتجات القروض ٢- تصميم منتجات قروض جديدة تناسب الأعضاء وتنافس منتجات مؤسسات الإقراض	طرح منتجات قروض جديدة ومتنوعة تتناسب مع احتياجات الأعضاء وامكانياتهم

تطوير علاقات الجمعية مع المؤسسات المحلية والدولية						
			X	مجلس الإدارة	١- تحديد المؤسسات المحلية التي يمكن التعامل معها والاستفادة منها لصالح الجمعية	توقيع اتفاقيات شراكة مع المؤسسات المحلية والأجنبية
			X	مجلس الإدارة بمساعدة الاتحاد	٢- تحديد المؤسسات الدولية التي يمكن التعامل معها والاستفادة منها لصالح الجمعية	
X	X	X	X	مجلس الإدارة	٣- المشاركة والتواجد الدائم في النشاطات العامة	
الاستدامة						
X	X	X		الجمعية	١- الاعتماد على المصادر المالية للجمعية من توفير وراسمال أسهم	الوصول الى الاستدامة المالية
		X	X	الاتحاد و مجلس الإدارة	١- دراسة جدوى مشروع مؤسسة استهلاكية	إقامة مشاريع مدرة للدخل
		X	X	مجلس الإدارة ومختصين ومعنيين	٢- دراسة مشروع الاسكان	
X	X	X		مجلس الإدارة ومختصين ومعنيين	٢- دراسة لمشاريع يتم اقتراحها خلال الفترة ونسبة نجاحها عالية	



اعتمدت الخطة الاستراتيجية على تحسين الاستدامة والربحية والتركيز على زيادة المحفظة الاقراضية وتحسين دخل الفوائد. وهذا يتم تحقيقه من خلال التركيز على منح القروض وتنويعها، والتركيز على تشجيع الأعضاء بإيداع مبالغ توفير شهرية لا تقل عن ١٠٠ شيكل لدعم نمو المحفظة بتكلفة أموال أقل.

وترتبط الافتراضات الرئيسية للتوقعات المالية للفترة ٢٠١٧-٢٠٢١ :

- تركيز استثمارات أموال لجمعية على منح القروض:

- أ ( متابعة الأعضاء النشطين
- ب) تحليل ومتابعة دقيقة للمحفظة
- ج) اعتماد واحترام القواعد والاجراءات الخاصة بمنح القروض وسدادها كما والالتزام بالتوفير
- د ) احترام احتياجات الأعضاء وتنويع منتجات الجمعية لتتجاوب مع متطلبات الاعضاء
- هـ ) توقيع اتفاقية مع صندوق تعليم الطالب لتصبح مدة قرض التعليمي ٨ سنوات بدل ٤ سنوات
- و) منح حوافز للتوفير

الافتراضات المستخدمة في الخطة الاستراتيجية:

- تشجيع الأعضاء بعد الانتهاء من سداد أسهمهم على تحويل مبلغ لا يقل عن ١٠٠ شيكل شهري للجمعية كتوفير
- زيادة تدريجية في محفظة القروض لتتجاوز ٥ مليون في نهاية السنة الخامسة
- تحسن تدريجي في منتجات القروض المقدمة، حيث تتم دراسة احتياجات الأعضاء في ٢٠١٨ ومن ثم تصميم وطرح منتجات قروض جديدة من ناحية غرض المنح، مبلغ القرض، الشروط والضمانات وبشكل تدريجي ابتداءً من ٢٠١٩
- زيادة رواتب الموظفين في الجمعية بنسبة ٣٪ سنوياً
- زيادة في المصاريف التشغيلية بنسبة ٥٪ سنوياً
- إبقاء نسبة الفائدة على القروض ٤٪ سنوي
- حجم المحفظة في خطر أكثر من ٣٠ يوم لجميع القروض لا يتجاوز ١٪

الموازنة المالية للأعوام ٢٠١٧-٢٠٢١ - بيان الدخل

2021	2020	2019	2018	2017	
					الإيرادات
280.922	226.407	165.025	112.232	51.538	الإيرادات من الفائدة
7,935	6,613	5,511	4,592	3,827	إيراد فائدة من سبباني
0	0	0	0	54.332	تبرعات
9,414	8,558	7,780	7,073	70,730	إيرادات أخرى <sup>2</sup>
<b>298,272</b>	<b>241,578</b>	<b>178,316</b>	<b>123,898</b>	<b>180,427</b>	<b>اجمالي الإيرادات</b>
					المصاريف
15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	خدمات ورسوم عضوية الاتحاد
80,731	78,379	76,097	73,880	96,000	مصاريف رواتب
68,068	64,827	61,740	58,800	56,000	مصاريف تشغيلية
2,884	2,884	2,884	2,884	2,884	استهلاكات
<b>166,683</b>	<b>161,090</b>	<b>155,721</b>	<b>150,564</b>	<b>169,884</b>	<b>اجمالي المصاريف</b>
<b>131,588</b>	<b>80,487</b>	<b>22,595</b>	<b>-26,667</b>	<b>10,543</b>	<b>فائض السنة</b>
32,897	20,122	5,649	-6,667	2,636	الاحتياطي القانوني للسنة الحالية <sup>3</sup>
98,691	60,366	16,947	-20,000	7,907	صافي الفائض ( الخسارة ) للسنة الحالية
130,355	69,989	53,043	73,043	65,136	الفائض / الخسارة - التراكمي
40,206	20,084	14,435	21,102	18,466	الاحتياطي القانوني التراكمي
73,103	40,206	20,084	14,435	21,102	اجمالي الاحتياطي القانوني التراكمي
229,046	130,355	69,989	53,043	73,043	صافي الفائض ( العجز ) التراكمي

<sup>2</sup> إيرادات من رسوم انتساب أعضاء جدد  
<sup>3</sup> حسب القانون ٢٥٪ من فائض السنة

الموازنة المالية للأعوام ٢٠١٧-٢٠٢١ - المركز المالي

2021	2020	2019	2018	2017	
					الموجودات
655.625	285.993	211.121	213.546	166.840	النقد في الصندوق ولدى البنوك
5.684.228	4.750.398	3.679.180	2.685.168	2.154.452	محفظ القروض
<b>6.339.853</b>	<b>5.036.390</b>	<b>3.890.301</b>	<b>2.898.714</b>	<b>2.321.292</b>	اجمالي الأصول قصيرة الأمد
4.336	4.336	4.336	4.336	4.336	الأسهم لدى الاتحاد
<b>4.336</b>	<b>4.336</b>	<b>4.336</b>	<b>4.336</b>	<b>4.336</b>	اجمالي الأصول طويلة الأمد
<b>6.344.189</b>	<b>5.040.726</b>	<b>3.894.637</b>	<b>2.903.050</b>	<b>2.325.628</b>	اجمالي الأصول المتداولة
36.165	36.165	36.165	36.165	36.165	الأصول الثابتة
17.304	14.420	11.536	8.652	5.768	الاستهلاك المتراكم
<b>18.861</b>	<b>21.745</b>	<b>24.629</b>	<b>27.513</b>	<b>30.397</b>	صافي الأصول الثابتة
<b>6.363.050</b>	<b>5.062.471</b>	<b>3.919.266</b>	<b>2.930.563</b>	<b>2.356.025</b>	اجمالي الأصول
					المطلوبات
3.433.520	2.499.884	1.651.124	879.524	455.144	توفير الأعضاء <sup>4</sup>
<b>3.433.520</b>	<b>2.499.884</b>	<b>1.651.124</b>	<b>879.524</b>	<b>455.144</b>	اجمالي المطلوبات قصيرة الأمد
0	0	0	0	0	اجمالي المطلوبات طويلة الأمد
<b>3.433.520</b>	<b>2.499.884</b>	<b>1.651.124</b>	<b>879.524</b>	<b>455.144</b>	اجمالي المطلوبات
					حقوق المساهمين
2.588.895	2.353.541	2.139.583	1.945.075	1.768.250	راسمال الأسهم <sup>5</sup>
35.239	35.239	35.239	35.239	35.239	منح وهبات
130.356	69.990	53.044	73.044	65.137	الأرباح المحتجزة / الخسائر - التراكمي
98.691	60.366	16.947	-20.000	7.907	الأرباح المحتجزة / الخسائر السنة
76.349	43.452	23.330	17.681	24.348	الاحتياطي القانوني الاجباري- تراكمي
<b>2.929.530</b>	<b>2.562.587</b>	<b>2.268.142</b>	<b>2.051.039</b>	<b>1.900.881</b>	اجمالي حقوق المساهمين
<b>6.363.050</b>	<b>5.062.471</b>	<b>3.919.266</b>	<b>2.930.563</b>	<b>2.356.025</b>	اجمالي المطلوبات وحقوق المساهمين

4 تم الاحتساب على أساس الرصيد السابق + عدد الأعضاء مضروباً بـ ١٢٠٠ شيكل (على أساس توفير بقيمة ١٠٠ شيكل بالشهر من كل عضو)

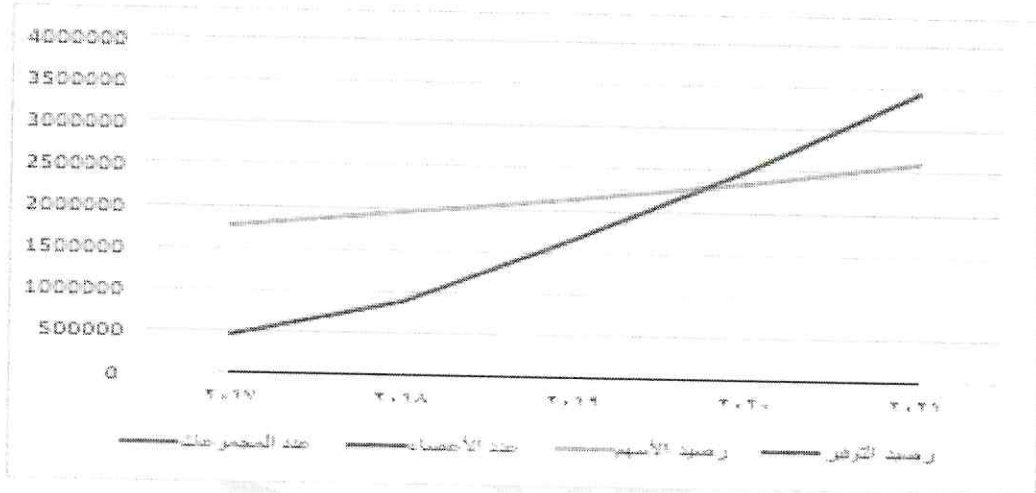
5 تم الاحتساب على أساس الأعضاء مضروباً بـ ٢٥٠٠ شيكل الحد الأعلى للأسهم



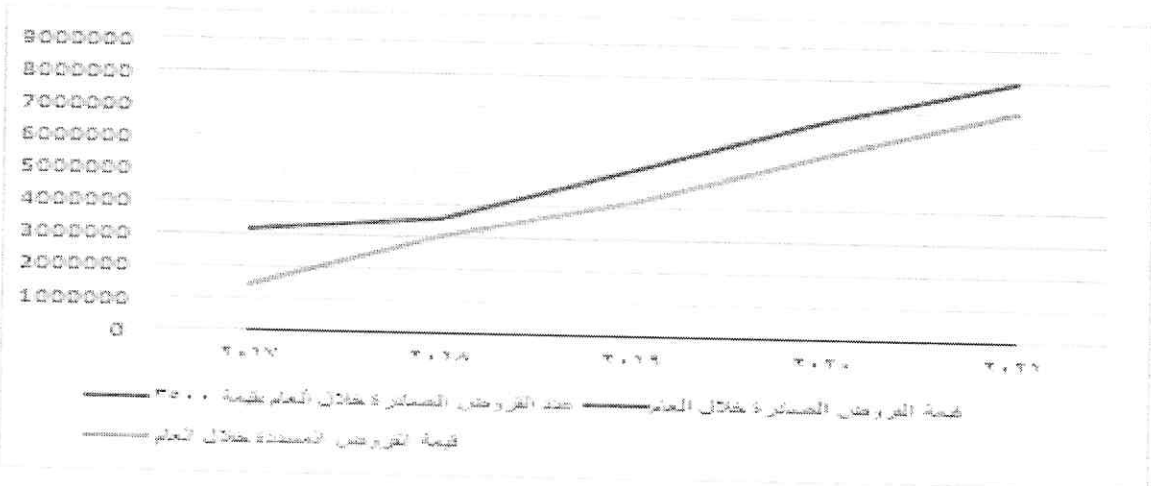
الموازنة المالية للأعوام ٢٠١٧-٢٠٢١ - التدفق النقدي

2021	2020	2019	2018	2017	
285.993	211.121	213.546	166.840	486.342	الرصيد بداية الفترة
					النشاطات التشغيلية
280.922	226.407	165.025	112.232	51.538	إيرادات من القروض
7.024.053	5.661.091	4.126.412	3.038.315	1.409.183	تسديد القروض
9.414	8.558	7.780	7.073	70.730	رسوم انتساب للجمعية
					فوائد من الودائع
-7.957.883	-6.732.309	-5.120.424	-3.569.031	-3.157.327	منح قروض
-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	رسوم خدمة الاتحاد
-80.731	-78.379	-76.097	-73.880	-96.000	مصاريف رواتب
-68.068	-64.827	-61.740	-58.800	-56.000	مصاريف مكتب
					مصاريف أخرى
				105.571	إيرادات أخرى
					التدفق النقدي من العمليات الاستثمارية
7.935	6.613	5.511	4.592	3.827	استثمارات
					التدفق النقدي من العمليات المالية
					النشاطات المالية
235.354	213.958	194.508	176.825	963.621	راسمال الأسهم
933.636	848.760	771.600	424.380	385.800	توفير الأعضاء
				-39.777	سداد قروض
				54.332	تبرعات
<b>655.625,22</b>	<b>285.992,80</b>	<b>211.121,04</b>	<b>213.546,24</b>	<b>166.840,03</b>	<b>صافي التدفق النقدي</b>

البند	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١
عدد المجموعات	٤٦	٤٨	٥٠	٥٢	٥٤
عدد الأعضاء	٧٠٧	٧٧٨	٨٥٦	٩٤١	١٠٣٦
رصيد الأسهم	١٧٦٨٢٥٠	١٩٤٥٠٧٥	٢١٣٩٥٨٣	٢٣٥٣٥٤١	٢٥٨٨٨٩٥
رصيد التوفير	٤٥٥١٤٤	٨٧٩٥٢٤	١٦٥١١٢٤	٢٤٩٩٨٨٤	٣٤٣٣٥٢٠



البند	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١
عدد القروض	٩٠٠	١٠٢٠	١٤٦٢	١٩٢٣	٢٢٧٣
الصادرة خلال العام بقيمة ٣٥٠٠	٣١٥٧٣٢٧	٣٥٦٩٠٣١	٥١٢٠٤٢٤	٦٧٣٢٣٠٩	٧٩٥٧٨٨٣
قيمة القروض الصادرة خلال العام	١٤٠٩١٨٣	٣٠٣٨٣١٥	٤١٢٦٤١٢	٥٦٦١٠٩١	٧٠٢٤٠٥٣
قيمة القروض المسددة خلال العام					



٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	
%٨٩	%٩٤	%٩٤	%٩٢	%٩٢	نسبة محفظة القروض القائمة من إجمالي الموجودات <sup>6</sup>
%٥٤	%٤٩	%٤٢	%٣٠	%١٩	السيولة ( نسبة التوفير من إجمالي الموجودات)
%٤٢	%٤٧	%٥٥	%٦٧	%٧٦	الرافعة ( المساهمة على الموجودات) <sup>7</sup>
٢	٢	٢	٣	٥	الأصول المتداولة /المطلوبات المتداولة
%٣,٨١	%٢,٥٦	%٠,٧٩	%١,٠٣-	%٠,٤٥	العائد على الأسهم

## توضيحات

- 1- المحفظة في خطر بشكل عام على جميع القروض = (المحفظة في خطر القائمة في بداية الفترة + المحفظة في خطر من القروض الممنوحة خلال الفترة - السيولة الناتجة من التحسن في المحفظة في خطر خلال الفترة) مقسوماً على حجم المحفظة القائمة
- 2- العائد على المساهمين = أرباح الفترة مقسوم على رصيد أسهم الأعضاء، (توزيع الأرباح يتم حسب قانون العمل على البنود المختلفة، وهذا فقط لاعطاء مؤشر عن الوضع المالي للجمعية)

6 النسبة يجب أن تتراوح ما بين ٧٠-٨٠٪  
7 (الأسهم + الاحتياطي القانوني) منسوب على الموجودات



#	الاسم
١	أكثم البرغوثي
٢	بدر أبو الرب
٣	نزار بصلات
٤	محمود عساف
٥	محمد جاد الله
٦	د. حمدان صبيح
٧	محمد حمدان
٨	علا أسدي
٩	غسان طوباسي
١٠	مريد الزير
١١	وليد ابو محسن
١٢	أنس شحادة
١٣	صايل حنون
١٤	حمزة صلاح الدين
١٥	يوسف عوايص
١٦	علي دار ساعد
١٧	رندة عبد ربه

#	الاسم
١	أسامة أبو كرش
٢	محمود عساف
٣	نزار بصلات
٤	أمين برهوش
٥	نزيه عرمان
٦	جمال أبو لطيفة
٧	ميسر عرار
٨	تماضر رواشدة
٩	هند هرماس
١٠	جمال صبيح
١١	رندة عبد ربه
١٢	الهام سلامة