



فاتن
السلطانية للإقراض والتنمية

• نساعد الناس ليساعدوا أنفسهم

FATEN

التقرير السنوي

2025

السلنة السادسة والعشرون

من الصمود إلى الانطلاق

←	01	الافتتاحية السنة السادسة والعشرون — من الصمود إلى الانطلاق
←	02	كلمة رئيس مجلس الإدارة أ. تيسير الزابري
←	03	كلمة الرئيس التنفيذي أ. أنور الجيوسي
←	04	رؤيتنا ورسالتنا وقيمنا منظومة القيم المؤسسية
←	05	الوصول الفعال ثلاثية الحضور — الميداني والرقمي والذكي
←	06	تطوير المنتجات والشمول المالي منتجات تتطور، وشمول يتسع
←	07	رحلة المستفيد من الفكرة إلى التمكين
←	08	شبكة الفروع 29 فرعاً نشطاً على الجغرافيا الفلسطينية
←	09	الهيكل التنظيمي بنية الشركة وتوزيع المسؤوليات
←	10	مجلس الإدارة 6 اجتماعات — 4 لجان — 8 أعضاء
←	11	المؤشرات التشغيلية والمالية أرقام 2025
←	12	التحول الرقمي رحلة بدأت ولن تتوقف
←	13	رأس المال البشري الناس هم الشركة
←	14	الاستثمار والسيولة والشراكات الخارجية \$19M سيولة متاحة للإقراض
←	15	إدارة المخاطر استدامة، أمن رقمي، حوكمة
←	16	قصة نجاح خلف كل تمويل قصة
←	17	شركاؤنا داعمون لمسيرة نجاحنا

السنة السادسة والعشرون: من الصمود إلى الانطلاق

في أكتوبر 2025، وضعت الحرب أوزارها في قطاع غزة بعد عامين ثقلين من الدمار، عامين لم يترك شيئاً على حاله. وخلال تلك المرحلة، لم تكن "فاتن" شركة تراقب المشهد من بعيد، بل كانت جزءاً من قلب الأزمة، تحمل مسؤوليتها الأخلاقية والتنموية بثبات، وتتمسك بالتزامها الأصيل بأن تبقى قريبة من الناس، حتى حين أغلقت الحرب الأبواب، وضّقت المسافات، وأعادت تعريف الأولويات كلها.

وفي الضفة الغربية، لم تكن الصورة أقل قسوة. فقد مرّقت الحواجز العسكرية إيقاع الحياة اليومية، وأربكت حركة الأفراد والاقتصاد، بينما وجد عشرات الآلاف من العمال الذين كانت أسرهم تعتمد على دخلهم من العمل في أراضي الـ48 أنفسهم فجأة خارج دورة العمل، بلا مصدر رزق واضح، وبلا بدائل جاهزة. في مثل هذا الواقع، لم يكن التأثير جزئياً أو عابراً، بل مسّ البنية الاقتصادية والاجتماعية على نحو مباشر، وفرض على "فاتن" أن تعيد ترتيب أولوياتها بما يستجيب لحجم التحول الذي فرضته المرحلة.

غير أن جوهر الحكاية لا يكمن في قسوة الظرف وحده، بل في الطريقة التي اختارت بها "فاتن" أن تواجهه. فهي لم تنتظر انقشاع الأزمة حتى تبدأ البناء، بل شرعت، وسط الضباب نفسه، في تأسيس ملامح فصل جديد.

وفي خضم هذا الواقع، لم تكتفِ "فاتن" بإدارة الأزمة، بل اختارت أن تجعل منها محطة لإعادة النظر في أدواتها وأولوياتها وطريقة عملها. فكل ضغط مرّت به كشف عن حاجة حقيقية، وكل تحدٍّ أجابت عنه بتطوير لا بانتظار. ولذلك تخرج "فاتن" من هذه المرحلة شركة أكثر وضوحاً في رؤيتها، وأكثر صلابة في بنيتها، وأكثر استعداداً لما هو قادم.

منذ ستة وعشرين عاماً، لم تكن "فاتن" تُقاس بعدد الفروع ولا بحجم المحفظة، بل بقدرتها على تطوير أدواتها، وإعادة تشكيل دورها كلما تغيّرت الظروف. ومن هذه الزاوية، تبدو "فاتن" اليوم مختلفة عمّا كانت عليه قبل عامين؛ أكثر وعياً وجاهزية لما هو قادم.



أ. تيسير الزابري

كلمة رئيس مجلس الإدارة

حين أضع بين أيديكم هذا التقرير، أشعر للمرة الأولى منذ عامين أن في هذا المشهد ما يمكن التعبير عنه بلغة تجمع بين الاعتراف بالألم والإيمان بالأمل.

فما مررنا به لم يكن ظرفاً عابراً ولا أزمة تقليدية يمكن احتواؤها ثم تجاوزها بسهولة، بل كان اختباراً عميقاً لجوهر هذه الشركة: هل تبقى "فاتن" حاضرة فقط حين تكون الظروف مواتية، أم تثبت معناها الحقيقي حين تضيق السبل وتشتد المحنة؟ واليوم، أستطيع أن أقول بثقة إن الجواب لم يُكتب بالشعارات، بل كُتب بالفعل اليومي الصامت؛ في كل فرع واصل أدائه رغم الحواجز، وفي كل موظف حمل رسالته بإخلاص ومسؤولية، وفي كل مستفيد منحنى ثقته في وقت كانت فيه الثقة نفسها من أصعب ما يمكن التمسك به.

لقد أغلقت الحرب على غزة فروعنا هناك، وخلفت فينا وجعاً لا ينفصل عن وجع كل بيت فلسطيني. وفي الضفة الغربية، لم تكن التحديات أقل وطأة؛ إذ تراكمت الضغوط الاقتصادية والاجتماعية تحت وطأة الحواجز، وتوقف عشرات الآلاف من العمال عن عملهم داخل أراضي الـ48، ووجد الاقتصاد نفسه أمام اختلالات عميقة ومساحة ضيقة للمناورة. وكان من الطبيعي أن تترك هذه الظروف أثرها الواضح في الأداء والمؤشرات، ونحن لا نبحث في هذا التقرير عن لغة تجمل الواقع أو تخفف من وطأته بعبارات عامة، بل نواجه الحقيقة كما هي، بمسؤولية ووضوح.

غير أن الحقيقة الأخرى، التي أعتر بها أمام مجلس الإدارة، وأمام شركائنا، وأمام كل من وضع ثقته في "فاتن"، هي أن هذه الشركة لم تقف عند حدود الصمود بمعناه الدفاعي. لقد واصلت البناء وهي تواجه المخاطر، وطوّرت أدواتها وهي تتحمل الصعاب، وأعادت ترتيب أولوياتها وهي تعبر أصعب المراحل. ولذلك فإن "فاتن" تخرج من هذه المرحلة أكثر تماسكاً على المستوى المؤسسي، وأكثر وضوحاً في رؤيتها، وأكثر جاهزية لما هو قادم.

واليوم، ومع انتهاء الحرب في غزة، ومع بدء تشكل مرحلة مختلفة في الضفة الغربية أيضاً، تقف "فاتن" على عتبة فصل جديد أكثر وضوحاً في ملامحه، وأوسع في طموحه. "فاتن" التي تستعد للمواجهة من جديد، هي ذاتها "فاتن" التي آمنت منذ ستة وعشرين عاماً بأن الناس لا يحتاجون إلى تمويل فحسب، بل إلى شريك حقيقي يساندكم في بناء حياتهم، ويحترم كرامتهم، ويؤمن بقدرتهم على النهوض من جديد.

لقد تعلمنا خلال هذه السنوات القاسية أن قوة الشركة لا تُقاس فقط بما تملكه، بل بما تستطيع الحفاظ عليه في لحظات الانكسار، وبما تمتلكه من قدرة على تحويل المحنة إلى بداية جديدة. ومن هذا المنطلق، فإننا لا ننظر إلى ما مضى بوصفه صفحة أليمة فقط، بل بوصفه اختباراً كشف معدن هذه الشركة، ورسخ فينا يقيناً أعمق بأن رسالتنا لم تكن يوماً طارئة، ولن تكون.

سنواصل التزامنا، كما كنا دائماً، تجاه شعبنا ومستفيدينا وشركائنا، وسنبقى أوفياء للدور الذي حملته "فاتن" منذ تأسيسها: أن تكون قريبة من الناس، منحازة إلى كرامتهم، ومؤمنة بأن التنمية الحقيقية تبدأ حين نساعد الناس ليساعدوا أنفسهم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

كلمة الرئيس التنفيذي



أ. أنور الجيوسي

في هذا العام الذي يطوي صفحة استثنائية من تاريخ فلسطين والشركة معاً، أضع بين أيديكم التقرير السنوي لشركة "فاتن" للعام 2025؛ عام انتقلنا فيه من إدارة الأزمة إلى الشروع في بناء ما بعدها، بعين مفتوحة على الواقع، وأخرى تتطلع بثبات إلى المستقبل.

لقد كان عاماً حافلاً بالتحديات الحقيقية التي لا يمكن القفز عنها أو التخفيف من أثرها بالكلمات. فاستمرار تداعيات الحرب على الاقتصاد الفلسطيني، إلى جانب تراجع دخل شريحة واسعة من مستفيدينا نتيجة توقف عمال الداخل عن العمل في أراضي الـ48، تركا أثرهما الواضح على مؤشرات التمويل والتحصيل، ونحن في "فاتن" نتعامل مع هذه الحقائق كما هي، بوضوح ومسؤولية، ولذلك يعرض هذا التقرير الأرقام والمؤشرات بكل شفافية، لأن الصدق مع شركائنا وممولينا ومستفيدينا ليس خياراً، بل جزء أصيل من نهجنا المؤسسي.

ورغم صعوبة المشهد، فإن ما نعتز به اليوم هو أننا لم نكتفِ بالحفاظ على الاستمرارية، بل واصلنا البناء في قلب الظروف الأكثر تعقيداً. لم يكن الصمود بالنسبة لنا حالة انتظار، بل مسار عمل فعلي، استثمرنا فيه في تطوير الأدوات، وتعزيز الجاهزية، وبناء ما نحتاجه للمرحلة المقبلة.

التحول الرقمي أبرز ما تحقق في 2025



- توسع ملموس في نظام CRM وتعميق وظائفه وقدراته
- إنجاز تطبيق "فاتن" والجاهزية الكاملة للإطلاق
- تأسيس وحدة التأهيل الرقمي للعملاء
- البدء بتوظيف نماذج الذكاء الاصطناعي الخطوة القادمة

وفي هذا السياق، شهدت البيئة الرقمية في "فاتن"، التي وُضعت نواتها الأولى في عام 2024، تطوراً واضحاً خلال عام 2025، من حيث اتساع استخدامها وتعميق وظائفها وقدراتها، حتى غدت ركيزة أساسية في إدارة العلاقة مع المستفيدين بكفاءة أعلى، ودقة أكبر، ورؤية أوضح تدعم المتابعة واتخاذ القرار. وقد مثّل هذا التحول خطوة مفصلية في تطوير البنية التشغيلية والخدمية للشركة.

أما فروعنا في غزة، فعلى الرغم من صمتها القسري خلال هذه المرحلة، فإنها لم تغب يوماً عن أولوياتنا، ولم تنفصل عن تفكيرنا المؤسسي ولا عن التزامنا تجاه أهلنا هناك. وما زلنا نتطلع إلى اليوم الذي تتوفر فيه الظروف المناسبة للعودة، واستئناف الخدمة، والمساهمة من جديد في الوقوف إلى جانب الناس في غزة.

وإذ ننظر إلى ما تحقق خلال هذا العام، فإنني أتوجه بخالص الشكر إلى أعضاء مجلس الإدارة على ثقتهم ودعمهم المستمر، وإلى فريق "فاتن" في مختلف الفروع والدوائر، الذين أثبتوا أن الالتزام بالرسالة لا يتراجع مهما اشتدت الظروف. كما أتقدم بالشكر إلى سلطة النقد الفلسطينية على توجيهاتها ومساندتها، وإلى شركائنا المحليين والدوليين على ثقتهم المتجددة، وإلى مستفيدينا الذين ظلوا، وسيبقون، الدافع الحقيقي وراء كل ما نقوم به ونبنيه.

إننا نتطلع إلى عام 2026 بثقة تستند إلى خبرة مرحلة قاسية، وإلى بنية مؤسسية أكثر صلابة، وأدوات أكثر ذكاءً، وإرادة لا تعرف الانكسار.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

رؤيتنا، رسالتنا، قيمنا



رسالتنا

تقديم خدمات مالية متنوعة تلبي إحتياجات الفلسطينيين الأفراد والنشطاء إقتصادياً من ذوي الدخل المحدود والمتوسط.



رؤيتنا

نحو وجود نظام شمول مالي متكامل لتحسين جودة حياة الفلسطينيين.

قيمنا

نستمد هويتنا المؤسسية من منظومة قيم راسخة، تمثل مرجعيتنا الأخلاقية والمهنية، وتنعكس في كل خدمة نقدمها، وفي كل علاقة نبنيها.



العمل الجماعي

لقد تم الوثوق بنا من أجل الاستخدام الأمثل لمهاراتنا ونمط علاقاتنا الشخصية، بغرض العمل بشكل متعاون فيما بيننا ومع المجموعات الأخرى في جميع أنحاء فائن من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بطريقة محترمة.



الصدق والأمانة

إننا ملتزمون بأقصى درجات الشفافية والالتزام والصدق تجاه عملائنا وشركائنا وموظفينا ومجتمعاتنا. إن نشاطنا مبني على الصدق والأمانة والوضوح والثقة.



الابتكار

نحن حريصون على إيجاد الحلول وابتكار أفكار ومنتجات وخدمات جديدة من أجل تكوين قيمة لعملائنا وجعل حياتهم أسهل، إننا نشجع على التفكير التحليل المنهجي والحلول المبتكرة للمشاكل التي يتم تنفيذها بنجاح.



الاحترام

تقدير عملائنا وزملائنا ومجتمعاتنا بطريقة تبي الثقة والكرامة والولاء والاعتراف بقيمة جميع الذين نعمل معهم ومن أجلهم، مع فتح الطريق لإمكانية الطموح الملهم.



التميز

إننا ملتزمون بأعلى معايير التميز في كل شيء نقوم به؛ ونفي بالوعود التي نقدمها لعملائنا وموظفينا ولأصحاب الاهتمام ولمجتمعاتنا.



القيادة والإشراف

إننا نحمي ونعزز سمعتنا وتراثنا في جميع الأوقات، عن طريق دعم وإعادة الاستثمار في رسالتنا باستخدام الإدارة الحكيمة لمواردنا البشرية والطبيعية والمادية.



التكافل الاجتماعي

إبداء الاهتمام والمبادرة في مواجهة وحل المشاكل والعقبات والمساهمة في تطوير المجتمع، والتطوع الذاتي في المساهمة في خلق مجتمع وبيئة أفضل، مع الالتزام المستمر بالعمل للتميز بشكل أخلاقي وإسهام في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية حياة الأفراد وأسرتهم بالإضافة إلى المجتمع بشكل عام.

الوصول الفعال ثلاثية الحضور

وبعد عامين من الحرب أثبتت فيهما الشركة قدرتها على الوصول في أكثر الظروف تعقيداً. لم يعد المطلوب الاكتفاء بمرونة فرضتها الأزمة، بل تحويل تلك المرونة إلى بنية مؤسسية أكثر ثباتاً وتكاملاً.



الحضور الجغرافي الذكي

تشكل شبكة فروع "فاتن" الممتدة في أنحاء الضفة الغربية، في المدن والأرياف والمخيمات، أكثر من مجرد نقاط تقديم خدمة؛ فهي شبكة حضور وثقة متراكمة، تعرفها المجتمعات المحلية وتلجأ إليها حين تحتاج إلى التمويل والمساندة. وخلال عام 2025، ورغم استمرار الضغوط الميدانية الناتجة عن الحواجز وصعوبة الحركة والتنقل، حافظت "فاتن" على حضورها الجغرافي الفاعل، مع إعادة توجيه الموارد البشرية والتشغيلية نحو المناطق الأعلى حاجة والأكثر طلباً، بما يضمن بقاء الخدمة قريبة من الناس بقدر الإمكان.

1



الوصول الرقمي المتجدد

ما بدأ خلال الأزمة بوصفه استجابة ضرورية لواقع استثنائي، أصبح اليوم جزءاً أصيلاً من نموذج العمل في "فاتن". فقد أتاح نظام إدارة علاقات المستفيدين (CRM) المطور للفريق رؤية أكثر تكاملاً لاحتياجات المستفيدين ومسارات خدمتهم، وعزز القدرة على المتابعة والتواصل والدعم عن بُعد بكفاءة أعلى ودقة أكبر. ومع جاهزية تطبيق "فاتن" للإطلاق، تتقدم الشركة خطوة إضافية في هذا المسار، عبر قناة رقمية متكاملة تتيح للمستفيد الاستعلام والتقديم والمتابعة والوصول إلى الخدمة بسهولة أكبر، في أي وقت ومن أي مكان، وبما يخفف أثر المسافات والقيود الميدانية على الوصول.

2



الوصول الذكي أفق المرحلة القادمة

أما المرحلة التالية في رحلة "فاتن" الرقمية، فتتمثل في توظيف نماذج الذكاء الاصطناعي ضمن منظومة الخدمة والتواصل مع المستفيدين. فالبنية الرقمية أصبحت أكثر نضجاً، والبيانات أكثر تراكمًا، والفريق أكثر استعداداً للانتقال إلى مستوى جديد من الفاعلية. وما يجري العمل عليه اليوم يفتح المجال مستقبلاً للوصول إلى المستفيدين بصورة أكثر استباقية، وفهم احتياجاتهم بدرجة أعلى من الدقة، وتقديم حلول مالية أكثر مواءمة لظروفهم الفعلية. وفي هذا السياق، تكتسب وحدة التأهيل الرقمي للعملاء أهمية خاصة، لأنها تضمن أن يظل هذا التحول شاملاً وعادلاً، وأن تتسع ثماره للجميع دون استثناء.

CRM

تطبيق فاتن

وحدة التأهيل الرقمي

الذكاء الاصطناعي

تطوير المنتجات والشمول المالي

في سوقٍ سريع التغيّر، لم يعد حضور الشركة وحده كافياً، بل أصبحت قدرتها على تطوير منتجات قادرة على مواكبة احتياجات الناس المتجددة معياراً أساسياً للاستمرار والتأثير. ومن هذا المنطلق، تتعامل "فاتن" مع تطوير منتجاتها كعملية مؤسسية مستمرة، تستند إلى قراءة دقيقة للواقع، وفهم عميق للتحولات الاقتصادية والاجتماعية، واستجابة عملية للاحتياجات الفعلية للمستفيدين، بما يتجاوز حدود المنتجات التقليدية أو الحلول المألوفة.

تمويل تحسين السكن



تنطلق "فاتن" في هذا المنتج من فهم واقعي لمكانة المسكن في حياة المستفيد، بوصفه فضاء الاستقرار الأول للأسرة، وليس مجرد أصل مادي. ولذلك يوفّر تمويل تحسين السكن حلولاً مالية مرنة تراعي مستويات الدخل المحدود والمتوسط، وتساعد الأسر على تحسين مساكنها تدريجياً بما يتناسب مع احتياجاتها وقدرتها. وفي ظل الضغوط الاقتصادية المتراكمة التي تشهدها السوق الفلسطينية، يواصل هذا المنتج الحفاظ على أهميته كأحد الحلول العملية التي تستجيب لأولويات الأسر في تعزيز الاستقرار المعيشي.

تمويل المشاريع



يظل تمويل المشاريع الركيزة الأساسية في محفظة "فاتن"، سواء تعلق الأمر بمشروع في بدايته أو بعمل قائم يسعى إلى التوسع والاستمرار. وخلال عام 2025، وفي ظل تراجع دخل شريحة واسعة من المستفيدين نتيجة توقف عمال الداخل عن العمل، اكتسب هذا المنتج أهمية مضاعفة، إذ لم يعد مجرد وسيلة تمويل لمشروع قائم، بل أصبح في كثير من الحالات أداة لإعادة ترتيب مصادر الدخل، واستعادة القدرة على العمل، وفتح باب جديد أمام من وجدوا أنفسهم مضطرين للبدء من جديد.



التمويل الاجتماعي للاحتياجات الأساسية

في كثير من الأحيان، لا تكون الاحتياجات الأكثر إلحاحاً مرتبطة بمشروع أو استثمار، بل بضرورات حياتية لا تحتمل التأجيل، مثل العلاج، أو التعليم، أو الالتزامات الأساسية الطارئة. ومن هنا يأتي التمويل الاجتماعي للاحتياجات الأساسية بوصفه منتجاً يسد فجوة حقيقية في السوق الفلسطينية، ويمنح الأسر مساحة من القدرة على التعامل مع التزاماتها الملحة بمرونة وسرعة واستجابة مسؤولة. وتكمن أهمية هذا التمويل في أنه يلامس الحياة اليومية للناس مباشرة، ويؤكد أن دور "فاتن" لا يقتصر على دعم النشاط الاقتصادي فقط، بل يمتد أيضاً إلى مساندة الاستقرار الاجتماعي للأسر الفلسطينية.

مبادرات 2025

شركات استراتيجية تفتح آفاقاً جديدة

لا يقتصر تطوير المنتجات على تحسين ما هو قائم، بل يمتد إلى بناء مبادرات استراتيجية قادرة على توسيع أثر "فاتن" والوصول إلى فئات لم تُخدم بعد بالعمق الكافي. وفي عام 2025، أطلقت "فاتن" مبادرتين جوهريتين بالشراكة مع مؤسسات دولية، تمثلان خطوات تأسيسية نحو مسارات جديدة للنمو والشمول المالي. وقد شكّلت هاتان المبادرتان كبذور استراتيجية زُرعت في عام 2025، على أن تبدأ نتائجها الأولى بالظهور والتوثيق ضمن تقرير عام 2026.



البذرة الخضراء في 2025

Green Growth Palestine

انسجماً مع رسالتها في دعم التنمية المستدامة، واصلت "فاتن" خلال عام 2025 جهودها في تمويل المشاريع الخضراء وتعزيز حضورها ضمن مسارات التمويل المسؤول، باعتبارها أداة عملية تساعد على خفض التكاليف، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتمكين المشاريع من تبني خيارات أكثر استدامة.

وفي هذا الإطار، شكّلت مشاركة "فاتن" في مبادرة **Green Growth Palestine (GGP)** محطة مهمة لترسيخ حضورها داخل منظومة التمويل الأخضر في فلسطين، من خلال بناء شبكة أوسع مع مقدّمي الحلول والممولين والشركاء، وفتح قناة جديدة للوصول إلى مستفيدين محتملين يسعون إلى تطوير مشاريعهم وفق نماذج أكثر كفاءة واستدامة.

ورغم أن المشاركة الفعلية بدأت في الربع الأخير من عام 2025، وأن نتائجها الرقمية وإصداراتها التفصيلية ستظهر بصورة أوضح في تقرير عام 2026، فإن الأهم في هذه المرحلة أن "فاتن" **زرعت بذرة استراتيجية جديدة**، تمهّد لتوسيع دورها في دعم التحول الأخضر وتمويل المشاريع المستدامة خلال السنوات المقبلة.

ضمن مبادرة

Green Growth Palestine (GGP)

• بذرة 2025 — حصاد 2026



من منتج واحد إلى منظومة حقوق تمويلية أوسع للنساء

Women in Business

على مدى السنوات الخمس الماضية، قدّمت "فاتن" خدماتها للنساء من خلال منتج تمويلي مخصص حمل اسم **"طموحي"**. وفي عام 2025، أجريت دراسة سوق شاملة، كمية ونوعية، أعادت قراءة احتياجات النساء بصورة أعمق، وبيّنت أن خدمة هذه الفئة لا يجب أن تُختزل في منتج واحد، بل ينبغي أن تقوم على **حق أوسع في الوصول إلى مختلف منتجات "فاتن" الأساسية**، بما يشمل تمويل المشاريع، وتحسين السكن، والتمويل الاجتماعي، وغيرها من الحلول التمويلية، مع **مزايا حصرية** تراعي ظروف النساء وأولوياتهن.

وبناءً على ذلك، انتقلت "فاتن" من منطق المنتج المنفرد إلى منطق **التمكين الشامل**، بحيث لم تعد المرأة محصورة ضمن باب تمويلي ضيق، بل أصبحت قادرة على الدخول من أبواب متعددة، تختار منها ما يتناسب مع واقعها، وطموحها، ومرحلة مشروعها أو حياتها. وتمثّل هذه الخطوة إعادة تموضع استراتيجية في طريقة تصميم الخدمات المالية للنساء، وتؤسس لمسار أكثر عدالة وشمولاً ومرونة في السنوات المقبلة.

بدعم من

EBRD

Frankfurt School of Finance & Management

• اختتمل في 2025

رحلة المستفيد من الفكرة إلى التمكين

كل شخص يتوجه إلى "فاتن" يأتي ولديه حاجة واضحة، أو فكرة لمشروع، أو رغبة في تحسين وضعه الاقتصادي والاجتماعي. ومن هذه النقطة تبدأ رحلته مع "فاتن"؛ رحلة لا تقتصر على الحصول على تمويل فقط، بل تقوم على المتابعة والتوجيه، بهدف تحويل الحاجة إلى فرصة حقيقية، وتحويل الفكرة إلى مشروع أو مسار أكثر استقراراً ووضوحاً.

وما يميز هذه الرحلة ليس نوع التمويل المقدم فقط، بل الطريقة التي يتم بها تقديمه، حيث يكون الإنسان واحتياجاته وظروفه في صميم الاهتمام.

1

الحاجة

من أين يبدأ الطريق

قبل أي إجراء أو طلب، ثمة إنسان يقف على عتبة قرار مصيري في حياته. ربما هو عامل فقد مصدر دخله بعد توقفه عن العمل في الداخل. ربما هي امرأة ترى في مشروع صغير طريقاً للاستقلال. ربما هو شاب يحمل فكرة تحتاج إلى دعم حقيقي لا مجرد تمويل. "فاتن" لا تنتظر أن يصل الناس إليها وهم يعرفون بالضبط ما يريدون بل تبدأ من حيث هم.

2

الفهم

الإنصات قبل الإجابة

لا تبدأ العلاقة في "فاتن" بإجراء شكلي أو استمارة مجردة، بل بحوار حقيقي يهدف إلى فهم الوضع المالي والاجتماعي للمستفيد، وقراءة احتياجه الفعلي بدقة. في هذه المرحلة يعمل الفريق على تقييم الخيار التمويلي الأنسب ليس فقط من زاوية ما هو متاح، بل من زاوية ما يتناسب مع قدرة هذا الإنسان بالذات، وظروفه، وأهدافه الحقيقية.

التمويل كأداة، لا كغاية

في ضوء ما شهدته "فاتن" من تطوير في بنيتها الرقمية، أصبحت مرحلة التقديم والموافقة أكثر سهولة ووضوحاً. بفضل نظام CRM المطور، ومع جاهزية التطبيق للإطلاق، بات بالإمكان إنجاز هذه المرحلة بكفاءة أعلى سواء من خلال الفروع أو عبر القنوات الرقمية. لكن ما لا يتغير مهما تطورت الأدوات هو المعنى: أن يشعر المستفيد بأن هذا الحل ضَمَّ له هو، وليس لغيره.

📌 التطبيق + CRM = تقديم وموافقة من أي مكان

بعد الإصدار لا تنتهي القصة

لا تتوقف علاقة "فاتن" بالمستفيد عند لحظة إصدار التمويل. المتابعة الميدانية والتواصل المستمر ليسا إجراءً إدارياً، بل هما تعبير عن مسؤولية حقيقية تجاه من وثق بالشركة وبنى عليها جزءاً من خطته. وحين يواجه المستفيد تحدياً، أو تتغير ظروفه، تكون "فاتن" شريكاً يساعده على إعادة التكيف، لا مجرد جهة تطالب بالسداد.

حين تتجدد الثقة وتعود الرحلة

الغاية الحقيقية لهذه الرحلة لا تقتصر على استكمال السداد، بل تتجاوز ذلك إلى تمكين المستفيد من بناء مرحلة أكثر استقراراً وثقة. ولهذا فإن العلاقة التي تبنيها "فاتن" مع مستفيديها تتجدد عبر السنوات؛ يعود فيها كثيرون في مراحل مختلفة من تطور مشاريعهم واحتياجاتهم. هذه العودة ليست مجرد رقم في الإحصاءات، هي الدليل الأوضح على أن شيئاً ما حدث في تلك الرحلة الأولى، شيء تجاوز التمويل وترك أثراً.

شبكة الفروع

2

فرع نشط في غزة

27

فرع في الضفة الغربية

29

فرعاً نشطاً

34

إجمالي الفروع

27 فرعاً جميعها تعمل بشكل اعتيادي

الضفة الغربية ●

منطقة نابلس

حوارة

نابلس

طوباس

عسكر

منطقة طولكرم

قلقيلية

طولكرم

بديا

عتيل

منطقة جنين

يعبد

قباطية

جنين

اليامون

منطقة القدس

بيت لحم

العيزرية

أريحا

منطقة ريف رام الله

نعلين

بدو

بيرزيت

منطقة رام الله

البيرة

رام الله

الماصيون

الجلزون

منطقة الجنوب

يطا

الخليل

سعير

الظاهرية

دورا

● قطاع غزة

مع انتهاء الحرب في أكتوبر 2025، تتطلع "فاتن" إلى استئناف العمل في فروعها المتوقفة بمجرد توفر الظروف المناسبة

منطقة جنوب غزة

خانيونس

رفح

● النصيرات

منطقة شمال غزة

تل الهوا

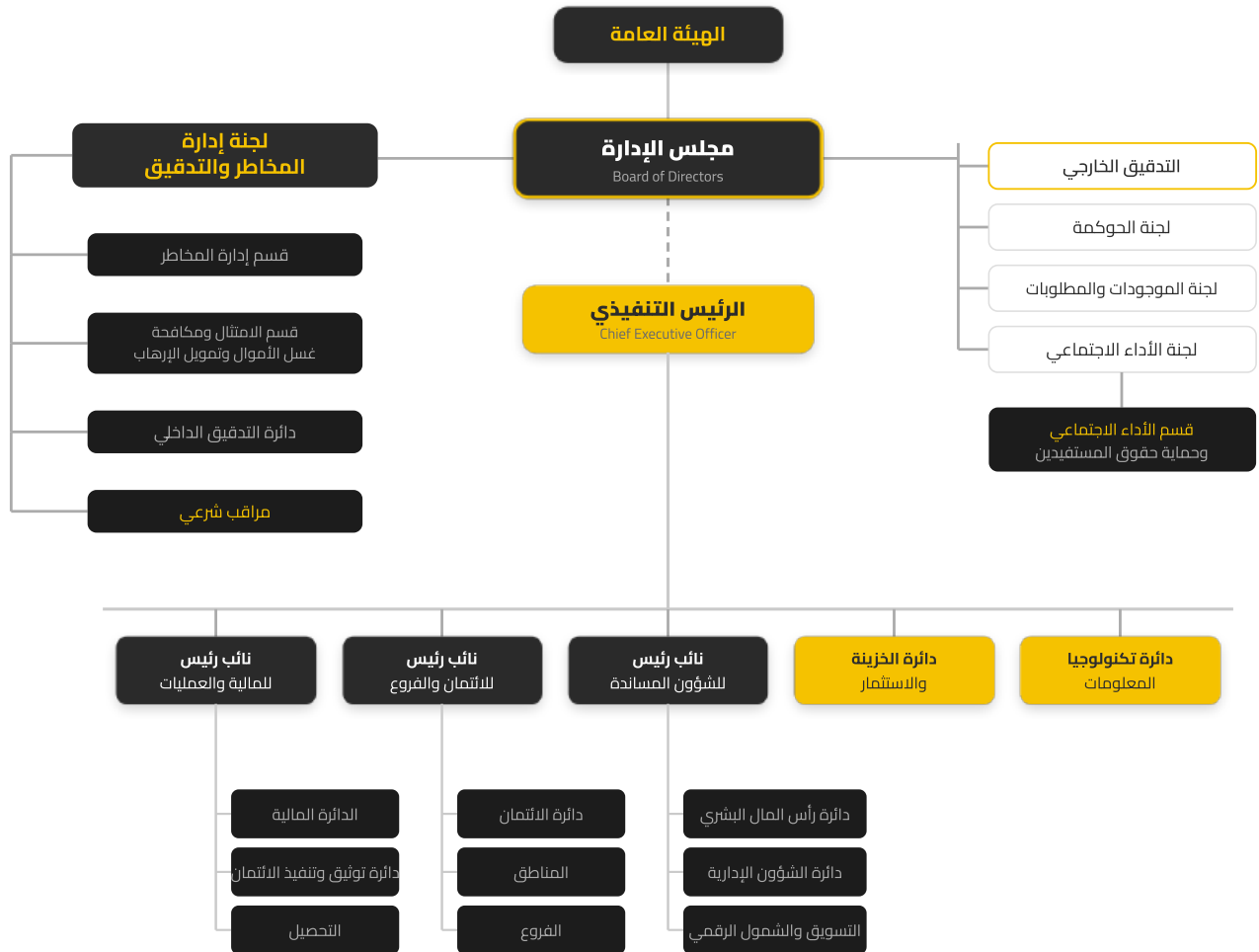
جباليا

● غزة

الشجاعية

● فرع نشط ● فرع متوقف مؤقتاً في انتظار الاستئناف

الهيكل التنظيمي



أعضاء مجلس الإدارة



رندة مصطفى يوسف المصري
نائب رئيس مجلس الإدارة



تيسير علي الزابري
رئيس مجلس الإدارة



أحمد زكي أحمد العريدي
عضو مجلس إدارة



صادق فؤاد نمر الحاج أسعد
عضو مجلس إدارة



محمد سامي وليد طه أغبر
أمين السر



سماح ذيب شكري الصفدي
عضو مجلس إدارة



إسماعيل نافع إبراهيم صبيحات
عضو مجلس إدارة



جوزيف جمال يوسف سحويل
عضو مجلس إدارة

الإدارة التنفيذية

الرئيس التنفيذي

**أنور فهمي محمد
الجوسي**

Chief Executive Officer



نواب الرئيس التنفيذي



أحمد محمد حسن نور
نائب الرئيس التنفيذي للائتمان والفروع



هند نعيم أمين جرار
نائب الرئيس التنفيذي للشؤون
المساندة



محمد مصباح عبد القادر عواوده
نائب الرئيس التنفيذي للمالية
والعمليات

اجتماعات مجلس الإدارة ولجانه

16

اجتماع للجان خلال العام

4

لجان منبثقة عن المجلس

8

أعضاء مجلس الإدارة

6

اجتماعات مجلس الإدارة
في 2025

أبرز القرارات التي ناقشها المجلس واعتمدها خلال عام 2025

- مناقشة آخر التطورات والمستجدات المتعلقة بالتحول إلى بنك التمويل الصغير

- مناقشة واعتماد دليل سياسات وإجراءات عمل الدائرة المالية

- مناقشة واعتماد السياسات الخاصة بالمعيارين المحاسبيين 9 و16

- مناقشة واعتماد التقارير الإدارية والمالية لعام 2024

- مناقشة واعتماد البيانات المالية الختامية لعام 2024

- مناقشة واعتماد ميثاق لجنة التمويل المستدام

- اعتماد التحديثات على سياسات تكنولوجيا المعلومات

- الموافقة على مجموعة من التمويلات المقدمة من البنوك والمؤسسات الدولية

اجتماعات لجان مجلس الإدارة في عام 2025

عدد الاجتماعات: 2

الأداء الاجتماعي

الأعضاء

رندة المصري سماح الصفدي هند جزار

ركزت اجتماعات اللجنة على تعزيز رسالة "فاتن" الاجتماعية والتنمية بالتوازي مع أدائها الاقتصادي، واستعرضت ملخصاً للأنشطة المنجزة، وفي مقدمتها مشروع دعم منتج النساء بالشراكة مع البنك الأوروبي للتنمية وإعادة الإعمار، إضافةً إلى مناقشة مؤشرات الأداء الاجتماعي للمستفيدين.

عدد الاجتماعات: 2

الحوكمة

الأعضاء

تيسير الزابري أحمد العريدي

تناولت اللجنة متابعة التزام الشركة بتطبيق تعليمات وأدلة الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية، إضافةً إلى إجراء تقييم ذاتي لمتطلبات دليل الحوكمة بشكل سنوي. وقد أكدت "فاتن" التزامها بتطبيق بنود الحوكمة والعمل على مراقبة تنفيذها بصورة مستمرة.

الأعضاء

محمد سامي الأغبر جوزيف سحويل إسماعيل صبيحات

ناقشت اللجنة تقارير التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر والامتثال، إلى جانب ملفات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، واستعرضت أبرز الملاحظات والتوصيات. كما تابعت السيناريوهات المختلفة المتعلقة بالقدرة على الوفاء بالالتزامات، واستراتيجية الدوائر الرقابية واعتمادها.

الأعضاء

صادق أسعد محمد عواودة أحمد نور لبنى العابودي

تناولت اللجنة تطورات السيولة في الشركة وآليات التعامل مع الممولين، إلى جانب متابعة جودة المحفظة في ظل الأزمة الاقتصادية والحرب على غزة. كما ناقشت الخطط والتوجهات لعام 2025 بما يساهم في الحفاظ على جودة المحفظة والوفاء بالالتزامات.

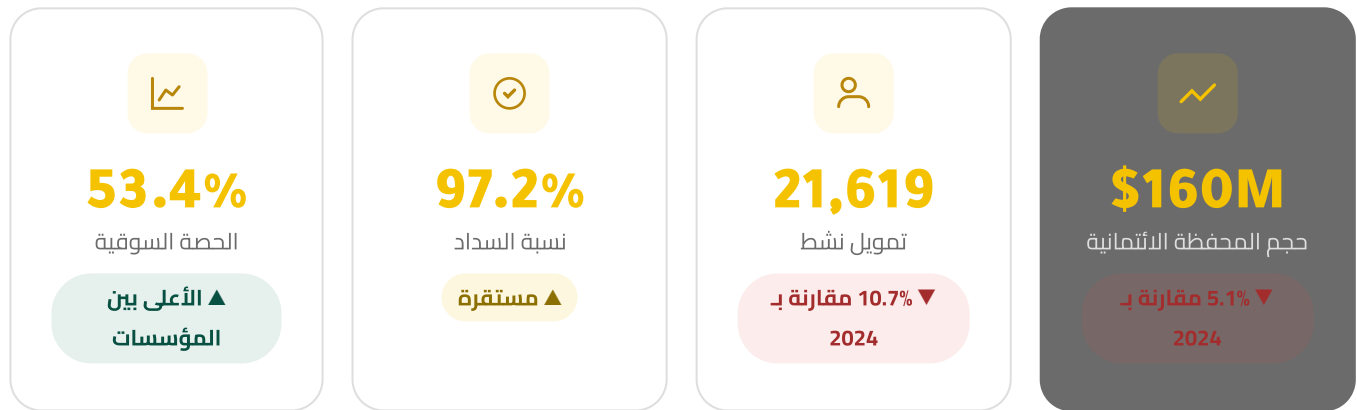
الفصل الحادي عشر

المؤشرات التشغيلية والمالية

المؤشرات التشغيلية والمالية

عام 2025

تعكس المؤشرات التشغيلية والمالية لعام 2025 قدرة "فاتن" على إدارة أعمالها في بيئة استثنائية اتسمت باستمرار الضغوط الاقتصادية، وتراجع حجم السوق، وتزايد تحديات السيولة وجودة المحفظة. ولا تُقرأ هذه المؤشرات باعتبارها أرقاماً منفصلة، بل كصورة متكاملة لأداء شركة حافظت على موقعها الريادي، وواصلت خدمة مستفيديها، وأدارت محفظتها الائتمانية بمرونة ومسؤولية في واحد من أكثر الأعوام تعقيداً.



الموقع الريادي محفوز رغم ضغوط السوق

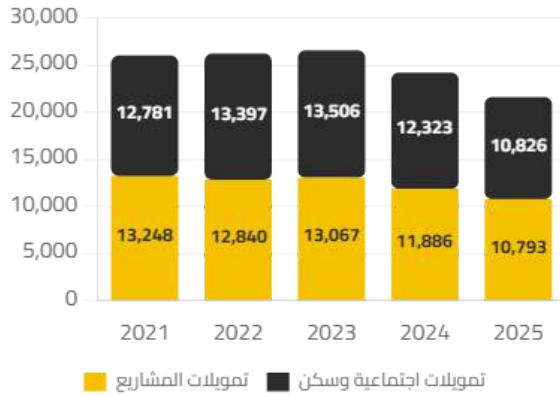
في عام شهد تراجعاً في حجم السوق الكلي بنسبة 5.3%، حافظت "فاتن" على موقعها الريادي بحصة سوقية بلغت 53.4%، بما يعكس استقرار حضورها في قطاع التمويل الفلسطيني رغم الظروف الاستثنائية.

53.4%

تظهر قراءة المحفظة والتمويلات النشطة خلال الفترة 2021-2025 أن عام 2025 لم يكن عاماً للنمو الكمي بقدر ما كان عاماً لإدارة التوازن؛ إذ ركزت "فاتن" على الحفاظ على جودة المحفظة، وضمان استمرارية التمويل، والتعامل المرن مع تراجع النشاط الاقتصادي وضغوط السوق.

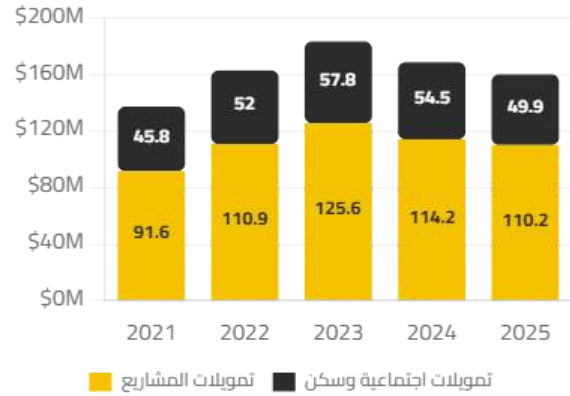
التمويلات النشطة

2025 — 2021



المحفظة الائتمانية (مليون دولار)

2025 — 2021



تركيبية المحفظة

توزيع المحفظة بحسب نوع المنتج

31.2%
تمويلات اجتماعية وتحسين سكن

68.8%
تمويلات المشاريع

تمويلات اجتماعية وتحسين سكن

عدد التمويلات
10,826
50.1% من الإجمالي

قيمة المحفظة
\$49.9M
31.2% من الإجمالي

تمويلات المشاريع

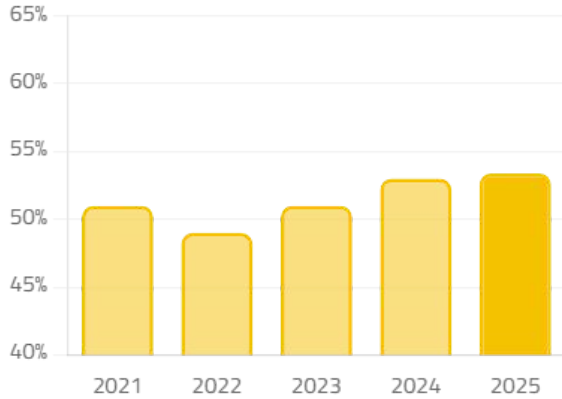
عدد التمويلات
10,793
49.9% من الإجمالي

قيمة المحفظة
\$110.2M
68.8% من الإجمالي

رغم تقارب **عدد التمويلات** بين تمويلات المشاريع والتمويلات الاجتماعية وتحسين السكن، فإن **قيمة المحفظة** تميل بوضوح نحو تمويلات المشاريع، بما يعكس طبيعة كل منتج؛ فبعض التمويلات أصغر حجماً وأكثر انتشاراً، بينما تحمل تمويلات المشاريع قيمة اقتصادية أعلى وأثراً أعمق على الدخل والإنتاج وفرص العمل.

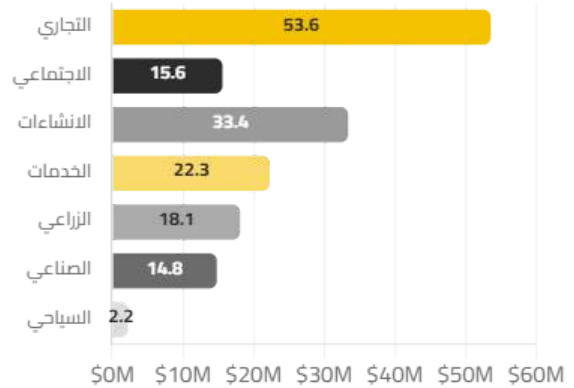
الحصة السوقية

2025 — 2021



توزيع المحفظة على القطاعات

حسب حجم المحفظة — 2025



الشمول المالي والتأثير الاجتماعي

من إجمالي 21,619 مستفيداً نشطاً ومحفظة بقيمة \$160 مليون — 2025

45.2%

مستفيدو الشباب (18-35 سنة)

9,762 مستفيداً

\$62.7M

قيمة محفظة الشباب

39.2% من المحفظة

68.9%

مستفيدو المناطق الريفية

14,894 مستفيداً

\$108.9M

قيمة محفظة المناطق الريفية

68.0% من المحفظة

29.3%

مستفيدات نساء

6,335 مستفيدة

\$34.9M

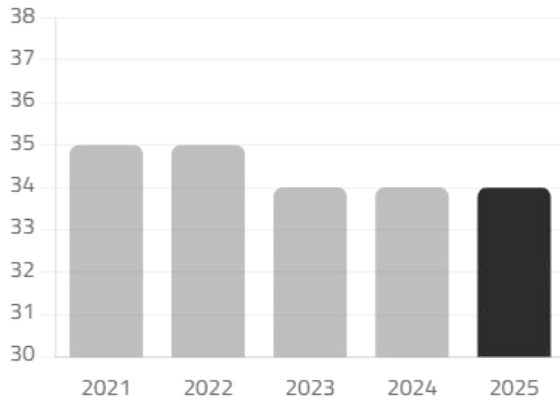
قيمة محفظة النساء

21.8% من المحفظة

رغم التحديات التشغيلية وتراجع عدد الفروع العاملة مقارنة بالسنوات السابقة، حافظت "فاتن" على نسبة سداد مستقرة ومرتفعة، بما يعكس فاعلية المتابعة الميدانية والإدارية، وقدرة الشركة على إدارة العلاقة مع المستفيدين ضمن ظروف اقتصادية ضاغطة.

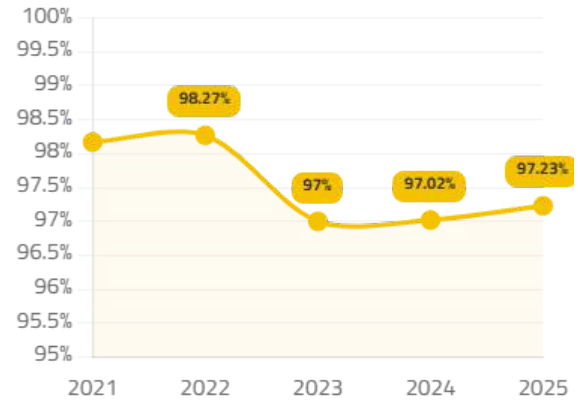
عدد الفروع

2025 — 2021



نسبة السداد %

2025 — 2021



البرامج الخاصة وإدارة محفظة الأزمة

في مواجهة تداعيات الأزمة، لم تكتفِ "فاتن" بإدارة المحفظة القائمة، بل عملت على تطوير برامج خاصة وحلول تمويلية مرنة للتعامل مع الفئات والقطاعات الأكثر تأثراً، بما يجمع بين حماية جودة المحفظة وتعزيز صمود المستفيدين.

برنامج SIDA

تغطية محفظة قطاع غزة

ضمان القروض

واصلت "فاتن" العمل مع برامج ضمان القروض لتوفير التغطيات اللازمة لمحفظة قطاع غزة من خلال برنامج SIDA، إلى جانب متابعة البرامج الضامنة الأخرى لمحفظة الضفة الغربية وفق المعايير الائتمانية المعتمدة.

برنامج بادر

تمويل بدون فوائد للعمال المتضررين

6M

بالتعاون مع سلطة النقد الفلسطينية، نفذت "فاتن" برنامج "بادر" الموجه للعمال الذين فقدوا مصادر دخلهم نتيجة الظروف الراهنة، من خلال توفير تمويل بدون فوائد بقيمة إجمالية بلغت 6 ملايين شيقل، لتمكينهم من إطلاق مشاريع جديدة أو تطوير مشاريع قائمة بشروط ميسرة.

دعم تمويلي لمختلف القطاعات

بالتعاون مع دائرة الاستثمار والخزينة، تم توفير سيولة إضافية لتغطية الاحتياجات التمويلية للمستفيدين ودعم مشاريعهم الإنتاجية في مختلف القطاعات الاقتصادية خلال أصعب مراحل الأزمة.

27.2%

نسبة التمويلات بالشئقل

241

موظفاً

34

فرعاً (22 مدني، 12
ريفي)

867

مستفيد جديد خلال 2025

الفصل الثاني عشر

التحول الرقمي

من البنية إلى السلوك — رحلة فأتن نكو مستقبل أكتر ذكاءً وقرراً من
الناس

التحول الرقمي

رحلة بدأت ولن تتوقف

لم يكن التحول الرقمي في "فاتن" قراراً تقنياً منفصلاً عن واقع الشركة، بل جاء امتداداً لسنوات من التعلم والتكيف في بيئة تشغيلية معقدة، فمع تزايد القيود على الحركة، وصعوبة الوصول إلى الفروع، وتغيّر أنماط تفاعل المستفيدين مع الخدمات، أصبح السؤال أكثر إلحاحاً: كيف يمكن أن تصل الخدمة إلى من يحتاجها، في الوقت والمكان المناسبين؟

من هنا، تشكلت الإجابة الرقمية في "فاتن" باعتبارها مساراً استراتيجياً لتعزيز الوصول، وتسهيل الخدمة، وتحسين تجربة المستفيدين. ولم تكن الرقمنة بديلاً عن الحضور الإنساني الذي يميز علاقة "فاتن" بمستفيديها، بل امتداداً له، ووسيلة لتوسيع أثره في المناطق والفئات التي يصعب الوصول إليها عبر القنوات التقليدية وحدها.

منظومة الوصول الرقمي

تمثل هذه المنصات الركائز الأساسية لمنظومة الوصول الرقمي في "فاتن"، إذ تربط المستفيدين بالخدمة والمعلومة والمتابعة، وتوسع قدرة الشركة على التواصل معهم خارج حدود الفروع التقليدية.

الموقع الإلكتروني

النافذة الرقمية الأوسع للتعريف بـ "فاتن"، وخدماتها، ومنتجاتها، وقنوات الوصول إليها، بما يتيح للجمهور الحصول على المعلومات الأساسية على مدار الساعة.



• يعمل باستمرار

نظام إدارة العلاقات (CRM)

العمود الفقري التشغيلي لمتابعة المستفيدين والمستهلكين المحتملين، وتنظيم رحلة التواصل معهم بكفاءة أعلى، وبما يدعم سرعة المتابعة وجودة القرار.



• يعمل بشكل كامل

تطبيق فاتن

قناة رقمية شاملة في يد المستخدم، تتيح له الوصول إلى خدمات ومعلومات "فاتن" بسهولة، وقد اكتمل تطويرها لتكون جاهزة للإطلاق في عام 2026.

• قيد الإطلاق — 2026



الفرع الافتراضي

قناة تواصل مباشرة تقرب خدمات "فاتن" من المستخدمين، خصوصاً في المناطق أو الظروف التي تجعل الوصول إلى الفروع أكثر صعوبة.

• يعمل باستمرار



وحدة التأهيل الرقمي للعملاء

لأن التكنولوجيا لا تكفي وحدها



تفتح منظومة الوصول الرقمي الباب أمام المستخدم، لكنها لا تُغني عن التواصل الإنساني الذي يساعده على فهم الخدمة واستكمال رحلته بثقة. من هنا يأتي دور **وحدة التأهيل الرقمي للعملاء** بوصفها الجسر بين القنوات الرقمية والعمل المباشر في "فاتن".

فعندما يصل المستخدم عبر الموقع الإلكتروني أو التطبيق أو الفرع الافتراضي، تنتقل بياناته إلى نظام إدارة العلاقات CRM، لتبدأ الوحدة بالتواصل معه، وفهم احتياجاته، وتوضيح الخيارات المتاحة، ومتابعة جاهزية ملفه حتى يتحول اهتمامه إلى طلب قابل للمعالجة.

بهذا التكامل، لا تبقى الرقمنة مجرد قناة وصول، بل تتحول إلى تجربة خدمة أكثر قرباً وتنظيماً، تجمع بين **سرعة التكنولوجيا** و**دفع العلاقة الإنسانية** التي تميز "فاتن".

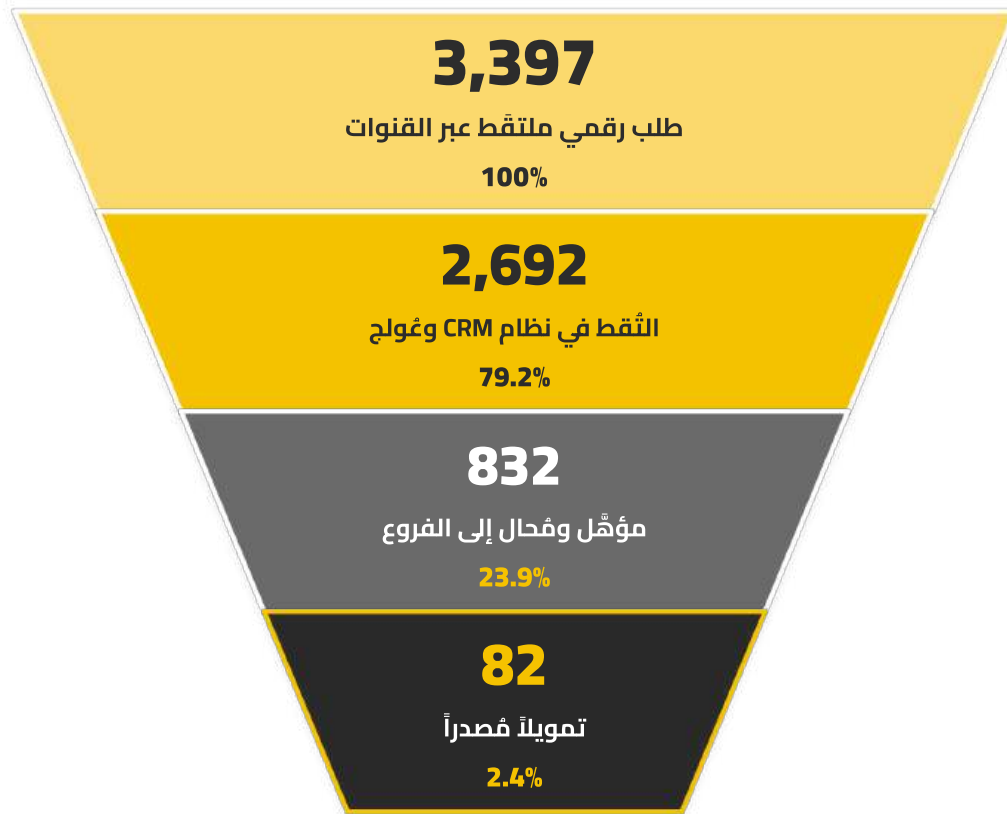
من البنية إلى الإنتاج

ما الذي أنتجته هذه المنظومة في عام 2025؟

بعد بناء منظومة الوصول الرقمي، وتعزيزها بوحدة متخصصة للتأهيل الرقمي للعاملين، وتفعيل دور التسويق الاستراتيجي في الوصول إلى الفئات المستهدفة وتحفيز الطلب، بدأت "فاتن" في عام 2025 بتحويل هذه البنية إلى نتائج تشغيلية ملموسة. فقد أصبحت المنظومة تستقبل الطلبات، وتوثقها، وتنظم متابعتها، وتحول الاهتمام الرقمي إلى فرص قابلة للدراسة والمعالجة.

وتكشف قراءة النتائج أن القيمة الحقيقية لا تكمن في حجم التفاعل الرقمي وحده، بل في قدرة الشركة على توجيه هذا التفاعل من خلال تسويق أكثر دقة، وفهم أعمق لاحتياجات المستفيدين، وقياس جودة الطلبات الواردة، وتحسين كفاءة التعامل معها. ومن هنا، لا تمثل مؤشرات عام 2025 نهاية المسار، بل قاعدة موضوعية للبناء عليها، وتطوير المرحلة التالية من التحول الرقمي والتسويق الاستراتيجي في "فاتن".

مسار الطلبات الرقمية



قيمة الإصدارات

\$672,646

قيمة التمويلات المُصدرة فعلياً

معدل التحويل

82 ← 3,397

من فرصة رقمية إلى إصدار فعلي

المسار الرقمي لم يعد قناة استقطاب فحسب، بل مصدر إنتاج فعلي يُساند المحفظة العامة للشركة.

من الطلب إلى التحويل: قراءة تشغيلية

بين 832 طلباً وصلت إلى الربع المغلق و82 طلباً انتهت إلى تمويل، و750 طلباً مؤهلاً لم يُنجز، أظهرت النتائج أن المرحلة التالية لا تتعلق بزيادة الطلب فقط، بل بتحسين جودة التأهيل قبل تحويل الطلبات إلى الفروع، ورفع جاهزية الملفات قبل وصولها إلى المعالجة النهائية.

750

طلباً مؤهلاً
لم يُصدر

ومن هنا، برزت الحاجة إلى دور أكثر تخصصاً في إدارة مسار التمويل الرقمي، حيث تستعد "فاتن" في عام 2026 لتفعيل وحدة **Digital Lending** لتتولى زمام هذا المسار؛ من فحص الطلبات، ورفع جاهزية الملفات، وتوجيهها بالشكل الأنسب قبل تحويلها إلى الفروع، بما يساعد على زيادة فرص التحويل، وتقليل الهدر في الوقت والجهد، وتحويل الاهتمام الرقمي إلى طلبات أكثر قابلية للإنجاز.

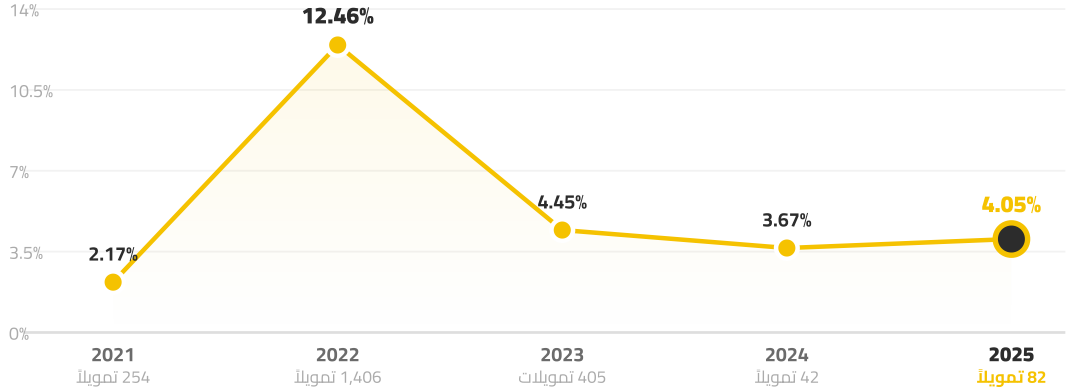
على صعيد التكامل بين القنوات الرقمية والميدانية، بلغت الإصدارات الواردة عبر القنوات الرقمية ما يقارب 7% من إجمالي الإصدارات في عدد من الفروع، ووصلت إلى مستويات أعلى في حالات محددة. ويعكس ذلك بداية تحول عملي في العلاقة بين الرقمي والفروع؛ إذ لم يعد الرقمي قناة موازية تعمل بمعزل، بل أصبح رافداً يعزز أداء الفروع ضمن منظومة عمل متكاملة.

~7%

من إصدارات بعض الفروع

رحلة الحصة الرقمية — خمس سنوات

نسبة التمويل المصدرة عبر القنوات الرقمية من إجمالي التمويل السنوية



على مدى خمس سنوات، شهدت حصة القنوات الرقمية تذبذباً واضحاً متأثرةً بتغير الظروف التشغيلية والسوقية. فقد سجّلت عام 2022 ذروة استثنائية بلغت 12.46%، قبل أن تستقر في السنوات اللاحقة ضمن نطاق يتراوح بين 3.67% و4.45%.

وفي عام 2025، ارتفعت الحصة الرقمية من 3.67% إلى 4.05%، بالتزامن مع ارتفاع عدد التمويلات الرقمية من 42 تمويلًا في عام 2024 إلى 82 تمويلًا في عام 2025. ورغم أن هذه النسبة ما زالت محدودة من إجمالي التمويلات السنوية، فإن اتجاهها الصاعد يعكس بداية استعادة تدريجية لحضور القنوات الرقمية، ويمنح "فاتن" قاعدة أوضح للبناء عليها مع تفعيل وحدة **Digital Lending** وإطلاق المرحلة الرقمية التالية في عام 2026.

أتمتة العمليات

خلف كل قناة رقمية ناجحة، توجد عمليات داخلية أكثر تنظيمًا وسرعة وقدرة على الاستيعاب. وفي عام 2025، واصلت "فاتن" تطوير بنيتها التشغيلية من خلال أتمتة مسارين رئيسيين: عمليات الائتمان والفروع، وعمليات الموارد البشرية. لم تكن الأتمتة هنا مجرد تحسين تقني، بل خطوة لتعزيز كفاءة العمل، وتقليل الجهد اليدوي، وتسريع المتابعة، ورفع جودة الخدمة والقرار.

أتمتة عمليات الموارد البشرية

أطلقت دائرة رأس المال البشري أكثر من 14 عملية مؤتمتة ضمن المنظومة الرقمية للشركة، شملت المصاريف التدريبية، ورسوم إعلانات التوظيف، والتغطيات التأمينية، إضافة إلى أدوار دائرة المخاطر المرتبطة برأس المال البشري. وقد ساهمت هذه الأتمتة في تسريع الإجراءات اليومية، وتحسين دقة المتابعة، وتوجيه الوقت نحو مهام أكثر قيمة.

• أكثر من 14 عملية مكتملة

أتمتة عمليات الائتمان والفروع

اكتملت خلال عام 2025 أتمتة العمليات الخاصة بدائرة الائتمان والفروع من خلال نظام 3TP، بما ينسجم مع معايير خدمة العملاء وتعليمات الجهات الرقابية الخاصة بالائتمان. وقد ساهمت هذه الخطوة في تعزيز كفاءة إدارة المحفظة والمتابعة والتحصيل، ودعم استمرارية العمل في ظل ظروف ميدانية وتشغيلية معقدة.

• مكتمل ومطبق

التحول الرقمي في فائن — المبدأ الثابت



في كل خطوة من مسار التحول الرقمي، يبقى المبدأ واضحاً: التكنولوجيا ليست غاية بحد ذاتها، بل وسيلة لتوسيع الوصول إلى الناس، وتسهيل حصولهم على الخدمة، وتقليل المسافة بين الحاجة والاستجابة.

ومن هنا، لا تقيس "فائن" التحول الرقمي بعدد الأنظمة أو القنوات فقط، بل بقدرته على تحسين تجربة المستفيد، وتسريع المتابعة، وتعزيز كفاءة العمل، والحفاظ على البعد الإنساني في العلاقة مع الناس. فالقيمة الحقيقية للتكنولوجيا لا تظهر عندما تحل محل الإنسان، بل عندما تساعد الشركة على خدمته بصورة أكثر قرباً ومرونة وكرامة.

الفصل الثالث عشر

رأس المال البشري

الناس هم الشركة

رأس المال البشري

كان عام 2025 عاماً استثنائياً بكل المقاييس؛ عاماً جمع بين التحديات والإنجازات في آنٍ واحد. فمن جهة، واصلت "فاتن" الاستثمار في موظفيها، من خلال تعزيز القدرات، وتطوير بيئة العمل، ودعم التحول الرقمي وأتمتة العمليات. ومن جهة أخرى، حمل العام اختباراً عميقاً لالتزام الشركة تجاه موظفيها، لا سيما موظفيها الصامدين في قطاع غزة.

183

موظفاً وموظفة ضمن
شبكة الفروع

46%

موظفو إقراض

44%

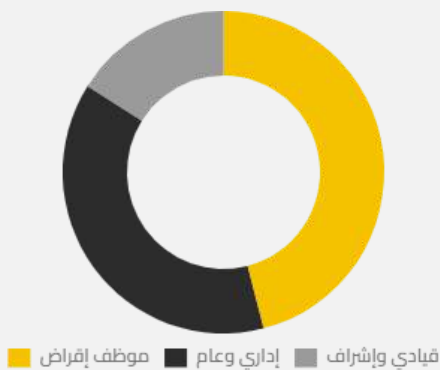
نسبة الإناث من إجمالي
الموظفين

240

موظف وموظفة

تعكس هذه المؤشرات بنية بشرية موزعة بين الإدارة والفروع، وبين الوظائف القيادية والإدارية والميدانية، بما ينسجم مع طبيعة عمل "فاتن" كمؤسسة تعتمد على القرب من المستفيدين والمتابعة المباشرة. كما يبرز حضور موظفي الفروع وموظفي الإقراض كعنصر أساسي في قدرة الشركة على الاستمرار في تقديم خدماتها رغم صعوبة الظروف التشغيلية.

توزيع الوظائف التفصيلي



التوزيع الجغرافي للموظفين



الوفاء بالالتزام — رواتب موظفي غزة طوال العام



في عام 2025، واصلت "فاتن" الإيفاء بالتزاماتها تجاه موظفيها في قطاع غزة، حيث لم تنقطع رواتبهم طوال 12 شهراً رغم توقف العمل والخسائر الجسيمة على مستوى الشركة والمستفيدين. ولم يكن هذا القرار التزاماً إدارياً فحسب، بل تعبيراً عن مسؤولية مؤسسية عميقة تجاه الموظفين وحقوقهم في الكرامة والاستقرار حتى في أصعب الظروف.

التدريب وتطوير الكفاءات

لم يقتصر الاستثمار في رأس المال البشري على الحفاظ على استقرار الموظفين، بل امتد إلى تطوير قدراتهم وتعزيز جاهزيتهم لمتطلبات العمل الجديدة، خاصة في ظل التحول الرقمي، وتحديث الأنظمة، وتغيير بيئة المخاطر والامتثال.

14

طالباً وطالبة من خريجي الجامعات الفلسطينية

18

برنامج تدريبي متخصص داخل وخارج فلسطين

132

موظفاً وموظفة تلقوا تدريباً متخصصاً

حملات التوعية المؤسسية

سياسات الائتمان

سياسات الامتثال

نظام ERP

نظام CRM

الأمن المعلوماتي

سياسات رأس المال البشري

الاستثمار والسيولة والشراكات الخارجية

في عام 2025، لعبت إدارة الاستثمار والعلاقات الخارجية دوراً محورياً في تعزيز قدرة "فاتن" على الاستثمار في التمويل، من خلال إدارة السيولة بفعالية، وتنمية العوائد المالية، والحفاظ على علاقات مصرفية وشراكات تمويلية قادرة على دعم احتياجات الشركة. وفي بيئة اتسمت بارتفاع المخاطر وضغط السوق، لم يكن تأمين الموارد المالية مجرد وظيفة داعمة، بل أحد شروط الصمود التشغيلي واستمرار خدمة المستفيدين.

\$733K

عوائد القطع الأجنبي
والودائع

\$23M

اتفاقيات تمويلية مؤكدة
لعام 2026

\$45.6M

خطة التمويل المطلوبة لعام
2026

\$19M

سيولة متاحة للإقراض

تعكس هذه المؤشرات مسارين متكاملين في عمل الدائرة: **مسار داخلي** يرتبط بإدارة السيولة والعوائد والعلاقات المصرفية، و**مسار خارجي** يركز على تأمين التمويلات وتعزيز الشراكات مع الممولين والمؤسسات الدولية.

السيولة والعلاقات المصرفية



- تحقيق أرباح من عمليات القطع الأجنبي بما يعادل **233,000 دولار** خلال عام 2025
- تحقيق عوائد من استثمارات الودائع لدى البنوك بما يعادل **500,000 دولار**
- توفير خدمة تسعير العملات الأجنبية للمستفيدين، بما يساعد على تلبية احتياجاتهم التمويلية والتشغيلية
- الحفاظ على علاقات إيجابية مع البنوك المحلية، وفتح قنوات عمل جديدة مع بنوك أخرى
- إدارة السيولة بكفاءة، بما يحقق التوازن بين الاحتياجات التشغيلية والرؤية الاستراتيجية للشركة

إدارة المخاطر

في عام 2025، واصلت دائرة إدارة المخاطر تعزيز دورها في حماية الشركة ودعم جاهزيتها، من خلال تطوير السياسات، ومتابعة متطلبات التمويل المستدام، وتعزيز أمن المعلومات، والتحقق من سلامة القنوات الرقمية. وقد عكست هذه الجهود انتقال إدارة المخاطر من دور رقابي تقليدي إلى دور أكثر تكاملاً في حماية الأعمال، ودعم الامتثال، وتعزيز الثقة في الخدمات الرقمية والمؤسسية.

سياسات

تحديث سياسة ESG



تم تحديث وتفعيل سياسة ESG بما يتوافق مع المتطلبات التنظيمية وأفضل الممارسات الدولية، وبما يدعم توجه الشركة نحو دمج معايير الاستدامة في عملياتها وأنشطتها المختلفة.

• محدثة ومعتمدة

استدامة

لجنة التمويل المستدام



تم تفعيل لجنة التمويل المستدام التزاماً بتعليمات سلطة النقد الفلسطينية، بهدف متابعة تطبيق متطلبات الاستدامة والتمويل الأخضر، ودمج معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ESG في السياسات والإجراءات وتطوير المنتجات المالية المستدامة.

Governance

Social

Environmental

• فشخلة وفاعلة

توعية

حملات أمن المعلومات



تم تنفيذ حملات توعية داخلية بأمن المعلومات لموظفي الشركة، بهدف رفع الوعي الأمني، وتعزيز الممارسات الآمنة في التعامل مع الأنظمة والبيانات.

• منقذة على مستوى الشركة

أمن رقمي

اختبار الاختراق — تطبيق فاتن



تم تنفيذ اختبار اختراق Penetration Testing لتطبيق فاتن، بهدف التحقق من سلامته وخلوه من الثغرات الأمنية قبل استخدامه من قبل العملاء، بما يعزز حماية البيانات وموثوقية الخدمات الرقمية.

• منجز

خلف كل تمويل قصة

قصة علي

من عامل كهرباء إلى صاحب منجرة تنبض من جديد

حين تتحوّل المهارة المُهملة إلى مصدر دخل أساسي

2025 📅

تمويل المشاريع 🏠

المنجرة في مسحة — سلفيت 🏠

عارورة — رام الله 📍



في قرية عارورة قضاء رام الله، كان علي يملك منجرة صغيرة في سلفيت، لكنها لم تكن في ذلك الوقت مشروعه الأساسي. فقد كان يعمل في مجال الكهرباء داخل الخط الأخضر، وكانت المنجرة قائمة ومستقرة إلى حدٍّ ما، لكنها لم تحظَ بكامل الاهتمام أو الاستثمار الذي تحتاجه للنمو.

مع اندلاع الحرب على غزة وتوقف عمل عشرات الآلاف من العمال في الداخل، وجد علي نفسه أمام واقع جديد. انقطع مصدر دخله الأساسي، وتقطعت السبل به كما حدث مع كثيرين غيره. لكنه اختار ألا يستسلم. نظر إلى المنجرة لا كخيار جانبي، بل كفرصة حقيقية لإعادة بناء مصدر دخله من داخل مجتمعه.



كانت المشكلة الأساسية أمامه هي السيولة. فالمنجرة تحتاج إلى شراء الأخشاب والمواد الأولية مسبقاً، بينما تتأخر دفعات الزبائن في كثير من الأحيان، ما يخلق ضغطاً يومياً على رأس المال العامل. وهنا جاء تمويل "فاتن" ليسد هذه الفجوة، ويمكن علي من شراء المواد اللازمة، وتنظيم العمل، واستقبال طلبات جديدة بثقة أكبر.

السيولة المناسبة في الوقت المناسب يمكن أن تحمي مشروعاً صغيراً من التوقف، وتُحوّل ما يملكه الإنسان من مهارة إلى فرصة جديدة للصمود والنمو.

بفضل هذا التمويل، استطاع علي أن يعيد تنشيط المنجرة، ويحافظ على استمرارها بعد أن كانت تقترب من الإغلاق. ومع تحسن السيولة، بدأت الأمور تتغير بصورة إيجابية: توسع العمل، وتحسنت القدرة على تلبية طلبات الزبائن، وتحولت المنجرة من مشروع كان على الهامش إلى مصدر دخل أساسي لعلي وعائلته.

قصة علي ليست مجرد قصة تمويل ناجح

بل مثال على كيف يمكن للسيولة المناسبة في الوقت المناسب أن تحمي مشروعاً صغيراً من التوقف، وأن تساعد عاملاً فقد مصدر دخله على تحويل ما يملكه من مهارة وأصل قائم إلى فرصة جديدة للصمود والنمو.



شركاؤنا داعمون لمسيرة نجاحنا

لم تكن إنجازات عام 2025 نتاج الجهد الداخلي وحده، بل جاءت أيضاً ثمرة لشراكات فاعلة ساهمت في تعزيز قدرة "فاتن" على الاستمرار، وتوسيع أثرها، وفتح مسارات جديدة للنمو والتمويل. فمن السيولة التي جرى تأمينها خلال العام، إلى خطة التمويل لعام 2026، ومن هذه المبادرات **Green** و **Women in Business** و **Growth Palestine**، عكست هذه الشراكات ثقة متجددة برسالة "فاتن" ودورها في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ولا تنظر "فاتن" إلى شركائها بوصفهم ممولين أو داعمين فقط، بل كجزء من منظومة أوسع تؤمن بأهمية التمويل المسؤول والشمول المالي. فهم صناديق دولية، وبنوك تنمية، ومؤسسات أكاديمية، وشركاء محليون، يساهمون مع الشركة في تحويل الموارد والخبرة والمعرفة إلى فرص حقيقية للمستفيدين، ودعم صمودهم، وتمكينهم من بناء مستقبل أكثر استقراراً.













شكراً لكل من آمن بفاتن

وراء كل تمويل وصل إلى مستفيد، ووراء كل أسرة عززت صمودها، ووراء كل مشروع واصل طريقه — كانت هناك شراكة تؤمن برسالة "فاتن"، وبقدرة فلسطين وأهلها على النهوض رغم كل الظروف. هذه الصفحة ليست مجرد قائمة أسماء، بل تقدير لشركاء ساهموا في تحويل الموارد والثقة إلى فرص حقيقية، وفي جعل التمويل المسؤول أداة للكرامة والتمكين والاستقرار.

2025

تنتهي صفحات هذا التقرير، وتُفتح ملامح مرحلة جديدة.

"فاتن" التي بدأت العام بإصرار الصمود، تخرمه بثقة الانطلاق نحو رقمنة أعمق، وخدمة أقرب، ومستقبل يُبنى يوماً بعد يوم.



فاتن

الفلسطينية للإقراض والتنمية

• نساعد الناس ليساعدوا أنفسهم

الهاتف

1700-999-555

الموقع الإلكتروني

www.faten.org

المكتب الرئيسي

المصيون، رام الله، فلسطين

البريد الإلكتروني

info@faten.org

