

## الفصل الثالث تعزيز الفعالية المؤسسية

يعتمد تأثير وفعالية البنك الإسلامي للتنمية، بصفته منظمةً، على هياكل وأليات عمل داخلية سليمة، منها الحوكمة المؤسسية، وتدير المخاطر، والمراجعة، والامتثال، وتكنولوجيا المعلومات. وفي سنة 2023، واطلنا تحري الدقة في ضمان سلامة وفعالية جميع هذه الأنظمة المؤسسية.

### 1.3: مجلس المحافظين

#### الاجتماعات السنوية والجمعيات العامة والعمومية لمجموعة البنك خلال سنة 2023

قادت اللجنة المنظمة للاجتماع السنوي (2023) تنظيم الاجتماعات السنوية والجمعيات العامة والعمومية (2023) للبلدان الأعضاء المنتسبة إلى مجموعة البنك، وذلك برئاسة الأمانة العامة لمجموعة البنك. وفي المجلد، عُقدت ثمانية ندوات إلكترونية و48 اجتماعاً مقررًا وفعاليات لتبادل المعارف واجتماعات أخرى. وقُدِّمت الترجمة الفورية باللغات الإنكليزية والفرنسية والعربية، واللغة الروسية عند الضرورة، لثمانية وثلاثين اجتماعاً حضورياً وثلاث ندوات إلكترونية.

وعُقد الاجتماع السنوي الثامن والأربعون لمجلس المحافظين يومي 12 و13 مايو 2023 بمدينة جدة (المملكة العربية السعودية). وكان ذلك برعاية سامية من خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود، تحت شعار "إقامة الشراكات درءاً للأزمات". وتضمن جدول الأعمال المعتمد في الاجتماع عدّة بنود، منها النظر في التقرير السنوي الثامن والأربعين للبنك، والموافقة على القوائم المالية للبنك والصناديق التابعة له، وانتخاب رئيس مجلس المحافظين ونائبه رئيسه عن سنة 2024.

وإضافةً إلى ذلك، عيّن المجلس مراجعين خارجيين لكل من البنك، وصندوق الوقف، وصندوق تميم ممتلكات الأوقاف، والهيئة العالمية للوقف، وصندوق البنك للعلوم والتكنولوجيا والابتكار عن السنة المالية 2024، وصندوق التمكين الاقتصادي للشعب الفلسطيني عن السنتين الماليتين 2023 و2024.

وشكّلت فعاليات تبادل المعارف، التي عُقدت على هامش الاجتماع السنوي، فرصة للمشاركين كي يتطرقوا لمختلف الموضوعات التي تهتم البلدان الأعضاء، مثل بحث سبل تعزيز العلاقات الاقتصادية فيما بين البلدان الأعضاء في سياق التغييرات المستمرة والسريعة على الساحة الدولية.

وعُقد اجتماع المائدة المستديرة للمحافظين يوم 13 مايو 2023، وتناول أساساً موضوع "الاستفادة من الشراكات فيما بين بلدان الجنوب درءاً للأزمات". وقد اعتبر البنك الأفكار والآراء التي طرحها المحافظون ضرورات استراتيجية هامة ستعمل مختلف إداراته على تنفيذها خلال السنوات التالية.

يتألف مجلس المحافظين من ممثلين رفيعي المستوى (أغلبهم وزراء) للبلدان الأعضاء السبعة والخمسين. وينص قرار سابق للمجلس على أن يجتمع هذا المجلس في أحد البلدان الأعضاء مرة في السنة، وفي مقرّ البنك مرة كل ثلاث سنوات. ولكل بلد عضو محافظ يمثله في مجلس المحافظين، وله 500 صوت أساسي، زائداً صوتاً واحداً عن كل سهم يكتتب فيه. ويتخذ مجلس المحافظين قراراته عموماً بأغلبية الأصوات الممثلة في الاجتماع.

ويفحص المجلس، في اجتماعاته السنوية، أداء البنك خلال السنة السابقة، ويتباحث الاستراتيجيات والسياسات المستقبلية. وينتخب رئيسه ونائبه رئيسه عن السنة التالية حتى انعقاد اجتماعه التالي.

ويفوض مجلس المحافظين - بصفته أعلى هيئة في البنك - بعض الصلاحيات ذات الصلة بعمليات البنك العامة إلى مجلس المديرين التنفيذيين. غير أن تلك الصلاحيات لا تشمل أبداً المسائل المتعلقة بالعضوية، أو التغييرات التي تطرأ على رأس المال المصرح به، أو قبول البلدان الأعضاء أو تعليق عضويتها، أو تغيير رأس المال المصرح به، أو انتخاب الرئيس والمديرين التنفيذيين، أو تحديد مدة خدمتهم، أو الموافقة على القوائم المالية المراجعة وتقارير المراجعين الخارجيين، أو تحديد الاحتياطي، أو توزيع صافي الدخل. ويجوز لمجلس المحافظين أيضاً، بموجب اتفاقية تأسيس البنك، أن يعتمد الأنظمة واللوائح وإنشاء المؤسسات الفرعية اللازمة لإدارة أنشطة البنك.

## 2.3: مجلس المديرين التنفيذيين

يتألف مجلس المديرين التنفيذيين من 18 عضواً، تسعة أعضاء معيّنين يمثل كل منهم أحد أكبر البلدان التسعة مساهمةً، وتسعة أعضاء منتخبين يمثل كل منهم مجموعة تتراوح بين أربعة وسبعة بلدان. ويعقد مجلس المديرين التنفيذيين عادةً - وهو الآن في دورته السادسة عشرة - خمسة اجتماعات في السنة.

ويتولى مجلس المديرين التنفيذيين مسؤولية التوجيه العام لعمليات البنك، ويمارس جميع الصلاحيات التي يفوضها إليه مجلس المحافظين، كإعداد أعمال مجلس المحافظين، واتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة البنك وعملياته، واعتماد الموازنة، وعرض حسابات كل سنة مالية على مجلس المحافظين للموافقة عليها في اجتماعه السنوي.

ويشارك أعضاء مجلس المديرين التنفيذيين أيضاً في عمل خمس لجان فرعية منبثقة عنه هي:

- لجنة المراجعة
- لجنة أخلاقيات العمل
- لجنة المالية وإدارة المخاطر
- لجنة الحوكمة والإدارة
- لجنة العمليات والفعالية الإنمائية

واتخذت الأمانة العامة لمجموعة البنك التدابير اللازمة لعقد خمسة اجتماعات للمجلس التنفيذي في 16 اجتماعاً للجان الدائمة المنبثقة عن المجلس سنة 2023. وفي سبيل تسهيل حسن سير الاجتماعات وتيسير اتخاذ القرار السليم، قدمت الأمانة العامة لمجموعة البنك دعماً متخصصاً وخدمات استشارية في مجال الحوكمة، ووفرت وثائق العمل والترجمة الفورية باللغات الإنكليزية والفرنسية والعربية.

ويعرض الجدول الآتي بيانات عن القرارات الصادرة عن مجلس المديرين التنفيذيين في اجتماعاته خلال السنة قيد النظر بشأن المشاريع والتمويلات والسياسات والمسائل الإدارية.

جدول 1.3: اجتماعات مجلس المديرين التنفيذيين سنة 2023 (1444/1445)

تاريخ الاجتماع	رقم الاجتماع	المشاريع والمساعداً الفنية*	المعونة الخاصة	الاساتراتيجيات والسياسات	بنود أخرى	بنود وافق عليها رئيس البنك وعرضت على المجلس للعلم**	مجموع البنود المدرجة في جداول الأعمال	القرارات المعتمدة
4 فبراير 2023	349	1	-	-	23	2	26	11
1 أبريل 2023	350	4	-	1	28	3	36	21
10 مايو 2023 (بالتزامن مع الاجتماع السنوي الثامن والأربعين)	351	8	-	1	5	1	15	10
9 سبتمبر 2023	352	11	-	3	30	2	46	25
10 ديسمبر 2023	353	16	-	2	26	1	45	28
<b>المجموع</b>	<b>5</b>	<b>40</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>112</b>	<b>9</b>	<b>168</b>	<b>95</b>

\* المشاريع والمساعداً الفنية.  
\*\* منها مشاريع المساعدة الفنية التي وافق عليها الرئيس.

## 3.3: الحوكمة الشرعية

يشكّل التزام البنك القاطم بالحوكمة الشرعية أساس المالية الأخلاقية في مجال التنمية المتعددة الأطراف. وقد التزم البنك بمراعاة مبادئ الشريعة في كل جانب من جوانب عملياته.

وفي سنة 2023، سنة التحول، اتخذ البنك مبادرات مهمة لتعزيز الحوكمة الشرعية المؤسسية، منها تعيين أعضاء جدد في الهيئة الشرعية لمجموعة البنك وإقرار معيار السوق المالية الإسلامية الدولية والأدوات المالية للتحوط الإسلامي. والهدف من هذه الإجراءات هو تحسين التخفيف من مخاطر معدل الربح وتبديل العملات في العمليات الإنمائية، وهو ما يتم عن تفاني البنك في التمسك بمبادئ الشريعة في جميع أنشطته. وإضافة إلى ذلك، توسع نطاق التدقيق الشرعي السنوي ليشمل الإشراف على الصندوق الاستئماني الإنساني لأفغانستان، وهو ما يدل على التزام البنك بالشفافية والمسؤولية وسد الاحتياجات الإنسانية.

وفضلاً على ذلك، كشف البنك عن توجهه الاستباقي للامتثال للشريعة الإسلامية بتنشيط حركه على التقيد بالمعيار الدولي لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية المتعلق بالفحص الشرعي للاستثمارات في الأسهم، واضطلعت شعبة الشؤون الشرعية بدور حاسم في تنظيم ورشات لتدريب موظفي البنك والبلدان الأعضاء والجهات الإنمائية الشريكة على الحوكمة الشرعية السليمة، وتمكينهم من تقليل مخاطر عدم الامتثال للشريعة الإسلامية في المشاريع الإنمائية. وإضافة إلى ذلك، ساهمت شعبة الشؤون الشرعية في وضع الإطار التشغيلي للتكافل الخاص بالمؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار واتتمان الصادرات، وذلك لتعزيز الحوكمة الشرعية لعمليات التكافل في المؤسسة.

وفي نهاية المطاف، لا يعتبر البنك الحوكمة الشرعية مجرد بروتوكول، بل تعهداً بمراعاة أعلى معايير التمويل الأخلاقي، وضمن التنمية العادلة والمستدامة لجميع الأطراف المعنية والمجتمعات المحلية. وإذا كان البنك يتدبر أمر نفسه في المشهد المعقد للتمويل الإنمائي، فإنه يدرك الدور المحوري للحوكمة الشرعية السليمة في حماية مهمته. إنها ليست مجرد ضرورة روتينية، بل بوسطة أخلاقية توجه كل مساعيه، وتضمن ثباته في التزامه بالتنمية العادلة والمستدامة.

## 4.3: تدبير المخاطر

إن طبيعة أنشطة التمويل الرامية إلى تأدية المهمة الإنمائية تعرض البنك للعديد من المخاطر المالية وغير المالية. وللتخفيف من هذه المخاطر، يستخدم البنك مختلف الأساليب لتدبير المخاطر ويملك نظاماً محكماً لتدبير المخاطر يشمل كفاية رأس المال، وإطار تدبير حدود التعرض للمخاطر، وإطار إدارة الأصول والخصوم، وإطار تدبير مخاطر العمليات، وعملية ائتمان كاملة لتسيير أنشطته التشغيلية. ويتولى مراقبة المخاطر مجلس المديرين التنفيذيين ولجنة المالية وإدارة المخاطر المنبثقة عنه، التي توافق على الاستراتيجية والسياسات والتوجيهات المتعلقة بالمخاطر. وتحرص هيئة إدارة البنك - بدعم من لجنة إدارة المخاطر ولجنة إدارة الأصول والخصوم - على تنفيذ الأنشطة طبقاً لإطار معتمد في مجال حوكمة المخاطر.

وتُحرز وظيفة المخاطر في البنك تقدماً على مرّ الزمن، وذلك باعتماد تطور شامل لتدبير مختلف المخاطر المالية وغير المالية، ومنها المخاطر الائتمانية، ومخاطر السوق، والسيولة، والعمليات. وفي هذا السياق، بلغ تنفيذ مشروع تدبير المخاطر المؤسسية في عموم البنك، مشفوعاً بتطبيقات متقدمة للمخاطر والبيانات المالية، ولا سيما مستودع البيانات المتكامل "DataMart"، مرحلة متقدمة سنة 2023. ومنذ الربع الأول من سنة 2023، بدأ إعداد تقارير ربع سنوية عن مجموع مقاييس درجات تحوّل المخاطر المنصوص عليها في إطار الإقبال على المخاطر من أجل تحديد قدرة المؤسسة واستعدادها لتحوّل المخاطر، ومن ثم ضمان استدامة البنك على المدى البعيد.

ومن بين المبادرات الأخرى، نفذ البنك مشروع التحوّل عن سعر الليبور، وذلك لضمان انتقال سلس إلى أسعار مرجعية بديلة. ويعكف البنك على إكمال مرحلة مراجعة ومعايرة نماذج تصنيفه الداخلية، التي تتكون من التمويلات السيادية، والمؤسسات المالية، وتمويل المشاريع، والتمويل المؤسسي. كذلك، حصل تقدّم كبير في تنفيذ النظام المتعلق بمخاطر العمليات، والرامي إلى أتمتة قياسها ورصدها وتديرها، وتفعيل الضبط والتقييم الذاتي للمخاطر، ووضع بيانات عن الخسائر، ومؤشرات مخاطر أساسية. وفضلاً على ذلك، شرع البنك في فحص وتحديث "إطار تدبير التعرض" و"إطار إدارة الأصول والخصوم" الخاصين به سنة 2023، ومن المقررّ تنفيذهما سنة 2024 من أجل مواصلة تعزيز الحوكمة والبنى التحتية المتعلقة بتدبير المخاطر.

## 5.3: أنشطة المراجعة

تُشجّع إدارة المراجعة الداخلية وظيفياً لمجلس المديرين التنفيذيين عن طريق لجنة المراجعة. وهي تؤدي دوراً مهماً في إطار تدبير مخاطر البنك، وذلك بتقديمها لمجلس المديرين التنفيذيين وهيئة الإدارة الضمان الموضوعي والمستقلّ والمشورة اللازمة بشأن فعالية وكفاءة الحوكمة المؤسسية وتدبير المخاطر، وآليات ونظم الرقابة الداخلية.

وفي سنة 2023، أكملت إدارة المراجعة الداخلية مهام المراجعة المقرّرة، وغيرها من المهام الخاصة المطلوبة، واستمرت في بناء الكفاءات الأساسية لرأسمالها البشري. وحضر موظفو هذه الإدارة مؤتمرات تدريبية ذات طلة، وواظوا استثمار المزيد في الأداة التكنولوجية لاستخراج العمليات. وحدثت الإدارة أيضاً برمجيتها الخاصة بالمراجعة الداخلية حتى تظاهي أحدث الأدوات الأخرى المتاحة في السوق. وتنطوي النسخة الجديدة من البرمجية على عدة تحسينات، ولا سيما على مستوى تصفيات التقارير ولوحات المتابعة. وإضافة إلى ذلك، تابعت الإدارة تنفيذ خطط عمل هيئة الإدارة متابعة دقيقة.

وفي إطار إقامة الشراكات والتعاون على الصعيد الدولي، شاركت إدارة المراجعة الداخلية في الاجتماع السنوي لمجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في المؤسسات المالية المتعددة الأطراف (مجموعة الرؤساء التنفيذيين للمراجعة)، حيث تبادل المشاركون تجارب قيّمة وممارسات فضلى في مجال المراجعة الداخلية. والتقت الإدارة أيضاً في مقرّ البنك بالقائمين على وظيفتي المراجعة الداخلية أو التقييم في العديد من المؤسسات الدولية، وذلك لإقامة العلاقات وتبادل المعارف وبناء القدرات.

## 6.3: الامتثال

تشرف شعبة الامتثال في البنك على أنشطته اليومية وتحرص على امتثال عملياته واستثماراته وأنشطته لأنظمة المؤسسة ولوائحها وآلياتها المتعلقة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب ومعرفة العميل. وفي سنة 2023، عملت شعبة الامتثال على تحويل سياستها إلى إجراءات بترسيخ ثقافة الامتثال داخلياً عن طريق التدريب والتوعية. وفي هذه السنة، اتّسع نطاق التدريب ليشمل أكثر من 200 متدرب في مختلف المستويات. وفضلاً على ذلك، ساعدت شعبة الامتثال الوحدات الإدارية على تفادي العقوبات وغيرها من المخاطر التنظيمية بإطلاعها على آخر المستجدات بواسطة تقارير استشارية ومذكرات. وعلى الصعيد الخارجي، عزّزت شعبة الامتثال التعاون مع الجهات الشريكة من أجل إطلاعها على آليات عمل البنك وإجراءاته المتعلقة بالعباية الواجبة وتبادل المعلومات بشأن الملكية الحقيقية والجرائم المالية وغيرها من مخاطر الامتثال.

**تُحرز وظيفة المخاطر في البنك تقدماً على مرّ الزمن، وذلك باعتماد تطور شامل لتدبير مختلف المخاطر المالية وغير المالية، ومنها المخاطر الائتمانية، ومخاطر السوق، والسيولة، والعمليات.**

- بدأت المحكمة الإدارية نشاطها. وهي تعقد جلساتها الدورية حضورياً في مقر البنك بجدّة. وهي أعلى هيئة في نظام العدل الداخلي لمجموعة البنك، وقراراتها نهائية وملزمة.
- أُعيد تشكيل لجنة النظر في طعون موظفي مجموعة البنك. وهي الآن تضطلع بأنشطتها العادية.
- وافق رئيس البنك على نسخة سنة 2023 من سجلّ المفوضين بالتوقيع في البنك على العمليات المصرفية وعمليات الخزائنة والاستثمار وعمليات المراكز الإقليمية ومركز التميز.
- وُضعت وثائق حوكمة البنك والسياسات المعتمدة رهن إشارة جميع المستخدمين على بوابة الحوكمة المؤسسية والسياسات في البنك.
- اعتمد مجلس المديرين التنفيذيين وهيئة إدارة البنك جميع السياسات والقواعد واللوائح والتوجيهات المهمة سنة 2023. وقد قدمت شعبة الحوكمة المؤسسية الدعم اللازم للوحدات الإدارية في إطار سيرورة فحص واعتماد حوكم السياسات.
- استُحدثت آلية مراجعة سنوية لتفويض الصلاحيات والأنظمة الداخلية للجان والدليل التنظيمي.
- أطلق مركز الخدمات "جيرا" للحوكمة المؤسسية.

وشاركت شعبة الامتثال بمشاركة فعالة في عدة أنشطة ولجان خاصة بأن عملت على حلّ قضايا الامتثال. وعُقدت عدة جلسات عمل مع الوحدات الإدارية لتناول قضايا الامتثال المتعلقة بإعداد عمليات السداد والتثبّت من ماضي العملاء وتحديد هوية العملاء بالتنسيق مع عدة بنوك مراسلة، من أجل تعزيز التعاون والتوافق وبناء الثقة.

وفي سنة 2023، رَدّت شعبة الامتثال في البنك على 1,231 طلباً صادراً من 26 إدارة وكيان وجهة شريكة خارجية. وفضلاً على ذلك، نُظر في 915 طلب إدماج، وقُدّم 185 رأياً استشارياً، وقُدّم 43 رأياً استشارياً خارجياً، وعولجت 53 حالة تتعلق بعقوبات، وعمليات سداد، واستشارات ضريبية.

وتعاون موظفو شعبة الامتثال مع الهيئات الإقليمية المعنية بمكافحة غسل الأموال التي تعمل في البلدان الأعضاء في البنك، مثل فريق آسيا والمحيط الهادئ المعني بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وفريق العمل الحكومي الدولي لمكافحة غسل الأموال في أفريقيا الوسطى، وفريق العمل الحكومي الدولي لمكافحة غسل الأموال في غرب أفريقيا، ولجنة الخبراء المعنية بتقييم تدابير مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وذلك بغية المساعدة على بناء قدرات البلدان الأعضاء في مجال مكافحة الجرائم المالية. وفضلاً على ذلك، شارك موظفو شعبة الامتثال في أنشطة التقييم التي تضطلع بها فرقة العمل المعنية بالإجراءات المالية في البلدان الأعضاء في البنك.

## 8.3: التصنيف الائتماني

أُكِّدَت أربع وكالات تصنيف ائتماني، هي وكالة "فيتش ريتينغس" (19 مايو)، و"خدمة موديز للمستثمرين" (22 سبتمبر)، و"مؤسسة التصنيف الماليزية" (10 أغسطس)، و"ستاندرد أند بورز غلوبال" (22 ديسمبر) تصنيفاتها الائتمانية الممتازة للبنك (AAA) مع نظرة مستقبلية مستقرة سنة 2023. وهذه التصنيفات الممتازة مدعومة برسمة البنك القوية، ونسبة رفعه المالي المنخفضة، وحالة سيولته واحتياطاته القوية، وقدرته المكيّنة على حشد التمويل من السوق، وإدارته المتحفظة للمخاطر مدعومةً بسياسات فعالة لتدبير المخاطر، ومخاطره الضعيفة في مجال الملاءة، ودعمه القوي من البلدان الأعضاء. وبعد الانتهاء من دورة المراجعة خلال سنة 2023، حصل البنك على تصنيف ائتماني ممتاز (AAA) مع نظرة مستقبلية مستقرة للسنة الحادية والعشرين على التوالي من وكالة "ستاندرد أند بورز"، والسنة السابعة عشرة على التوالي من وكالة "موديز لخدمة المستثمرين"، والسنة السادسة عشرة على التوالي من وكالة "فيتش".

## 7.3: الحوكمة المؤسسية

الحوكمة المؤسسية ضرورية لحسن سير البنك. وهي عنصر أساسي في تحسين الكفاءة والنمو، وعنصر حاسم في تعزيز ثقة الأطراف المعنية في البنك. ويدرك البنك مدى أهمية الحوكمة الجيدة في تحقيق التنمية المستدامة. وتشكّل مبادئ الحوكمة الجيدة جزءاً لا يتجزأ من قيم البنك الأساسية. ويضمن إطار البنك المتعلق بالحوكمة المؤسسية المساءلة والتوزيع الواضح للمسؤوليات. وهو يُعزّز الشفافية ويُسهّل تقييم جودة تنظيم البنك وأنشطته. وكانت الإنجازات الكبرى في مجال الحوكمة المؤسسية خلال سنة 2023 هي ما يلي:

**الحوكمة المؤسسية ضرورية  
لحسن سير البنك. وهي عنصر  
أساسي في تحسين الكفاءة  
والنمو، وعنصر حاسم في تعزيز  
ثقة الأطراف المعنية في البنك.**

## 10.3: استراتيجية الشراكة القطرية وإطار المشاركة القطرية

في سنة 2023، أحرزت مجموعة البنك، بقيادة المديرية العامة للبرامج القطرية، تقدماً كبيراً في بعث استراتيجية الشراكة القطرية واستحداث إطار المشاركة القطرية. ويمثل ذلك تقدماً مقارنة بالعمل الأساسي الذي أنجز سنة 2022، وهو عمل يركز على تحسين هذه الأطر وبعثها وتوسيع نطاقها من أجل سدّ مختلف احتياجات البلدان الأعضاء بطريقة أفضل.

وفي سنة 2023، انصرف معظم الاهتمام إلى تفعيل إطار استراتيجية الشراكة القطرية. وكان الهدف من ذلك هو الانتقال من توجّه نظري إلى توجّه فعليّ قوامه التنفيذ. وساهم استكمال النماذج وآليات العمل والتوجيهات المتعلقة باستراتيجية الشراكة القطرية مساهمة مهمة في هذا الانتقال، وذلك بمواءمة وثيقة للاستراتيجيات مع الواقع الملوموس. وإضافة إلى ذلك، انصب التركيز على توسيع نطاق التآزر في مجموعة البنك سواءً عند صياغة استراتيجية الشراكة القطرية أو عند برمجتها وتنفيذها.

وأعطيت الأولوية أيضاً للتوسع الاستراتيجي والمشاركات الخاصة، وذلك من أجل مواءمتها بطريقة أكثر فعالية مع مختلف الأحوال التي تميّز البلدان الأعضاء. واستُحدثت أداة مخصّصة، هي "إطار المشاركة القطرية"، من أجل توافؤم وتعاون مجموعة البنك مع البلدان الأعضاء في حالات خاصة، كالبلدان التي لا تقتصر، أو البلدان ذات التعرّض الشديد أو هامش المناورة المحدود أو كليهما، أو البلدان التي تستأنف علاقاتها مع مجموعة البنك بعد انقطاع. وقد مكّنت هذه الطريقة الشاملة من الوضع السريع لقائمة المشاريع بالتعاون الوثيق مع الوزارات والجهات الإنمائية الشريكة والأطراف المعنية.

وبناءً على المبادرات الناجحة سنة 2022، التي شهدت استكمال سبع استراتيجيات شراكة قطرية (متجاوزة المتوسط التاريخي المتمثل في استراتيجيتين اثنتين)، انصبّ الاهتمام خلال سنة 2023 على الاستمرار في تحقيق التحسين. وقد تحول التركيز إلى التطور وتجنب الركود. وكانت الإنجازات التي تحققت خلال سنة 2023 مهمة، إذ أنجزت أربع استراتيجيات شراكة قطرية مع بنغلاديش وجمهورية قرغيزستان وبنين وقطر، وخمسة أطر مشاركة قطرية مع غيانا وباكستان وطاجيكستان وغامبيا وأذربيجان. وقد تجووز الهدف المحدّد في سبع استراتيجيات شراكة قطرية إلى تسع استراتيجيات مُحكّمة.

وتزعم المديرية العامة للبرامج أن تصوِّع، خلال سنة 2024، ثمانية استراتيجيات شراكة قطرية وأطر مشاركة قطرية إضافية، وتهتمّ بتحسين آليات العمل، والنماذج، والتوجيهات. والهدف من ذلك هو تحويل هذه الاستراتيجيات إلى أدلة عملية للتنفيذ، وتمكين البلدان الأعضاء، وتعزيز تأثير النتائج الإنمائية. وتجدر الإشارة إلى أن كيانات مجموعة البنك طارت تشارك في سيرورة التخطيط لأعمال استراتيجيات الشراكة القطرية وأطر المشاركة القطرية، وهو ما يمكّنها من ترشيح بلدان لقيادة استراتيجيات شراكة قطرية أو أطر مشاركة قطرية بالشراكة مع المراكز الإقليمية.

هذا الدعم دليل قوي على روح التضامن والتعاون من أجل التنمية في العالم الإسلامي، ويتوقّع أن يستمر هذا الدعم في السنوات المقبلة لتحقيق مهمة البنك في مجال التنمية المستدامة.

## 9.3: دعم البلدان المساهمة

ما انفكت البلدان الأعضاء تقدم للبنك، منذ إنشائه، دعماً مستمراً تمثل في ضخ مساهمات متعددة في شكل زيادات عامة وخاصة في رأس المال. وهذا الدعم دليل قوي على روح التضامن والتعاون من أجل التنمية في العالم الإسلامي، ويتوقّع أن يستمر هذا الدعم في السنوات المقبلة لتحقيق مهمة البنك في مجال التنمية المستدامة.

وفي الاجتماع السنوي 2023، تعززت قاعدة رأسمال البنك مرة أخرى عندما وافق مجلس المحافظين- في تصويت كثيف يؤكد الثقة في مهمة البنك في ظل بيئة اقتصادية عالمية بالغة الصعوبة- على زيادة خاصة في رأس المال لجمهورية إندونيسيا التي قدّمت طلباً أحادي الجانب لزيادة مساهمتها في رأسمال البنك من 2.25% إلى 8.43%. وسينتج عن الزيادة الخاصة التي تقدّمت بها إندونيسيا، وهي بلد عضو في مجموعة العشرين، ضخ نقدي إضافي قدره 881.7 مليون دينار إسلامي (1.2 مليار دولار أمريكي) (تُدفع خلال 14 سنة) في موازنة البنك العمومية، وهو ما يمكن البنك من زيادة تدخلات التنمية المستدامة في بلدانه الأعضاء. وستؤدي هذه الزيادة دوراً بالغ الأهمية في التخفيف من وطأة الفقر والتصدّي لتأثير تغير المناخ وتحقيق الأمن الغذائي والنمو الاقتصادي غير المضر بالبيئة والقدرة على الصمود.

وتمكّن مستويّات الرسملة المرتفعة بفضل الزيادات العامة المتتالية في رأسمال البنك، ومعدّلات الاكتتاب المرتفعة جداً، والزيادات الخاصة للبلدان الأعضاء في رأسمال البنك، من تعزيز استدامة البنك المالية وقدرته على الصمود في مواجهة الأزمات المالية. وهي مكانة تنظر إليها وكالات التصنيف الائتماني العالمية أيضاً بعين الرضا، وكثيراً ما لفتت هذه الوكالات الانتباه إلى أن "قوة دعم البلدان المساهمة" من العوامل الهامة التي يقوم عليها التصنيف الائتماني الممتاز (AAA) للبنك، الذي ما فتئت وكالات التصنيف الائتماني تؤكده منذ أكثر من عقدين من الزمن.

ويمكن للبنك الاعتماد على تصنيفه الائتماني الممتاز (AAA) في حشد موارد من أسواق رأس المال العالمية، وذلك أساساً عن طريق إصدارات للصكوك بتكاليف مثلى لفائدة البلدان الأعضاء. وتمكّن هذه الموارد من زيادة المبلغ السنوي المخصّص للعمليات، تكملةً لرأس المال السهمي، من أجل الوفاء بالاحتياجات التمويلية المتزايدة للبلدان الأعضاء.

## في نهاية السنة قيد النظر، تبدو استراتيجية الشراكة القطرية وإطار المشاركة القطرية أداتين فعاليتين وعملياتين وقابلتين للتكيف وجاهزتين لحفز شراكات ونتائج إيجابية كبيرة في السنوات المقبلة.

وفي الختام، لقد كان التزام مجموعة البنك القاطم بالتأقلم والتطور وتحسين خدماتها للبلدان الأعضاء جلياً في رحلة تنشيط استراتيجية الشراكة القطرية سنة 2023. وفي نهاية السنة قيد النظر، تبدو استراتيجية الشراكة القطرية وإطار المشاركة القطرية أداتين فعاليتين وعملياتين وقابلتين للتكيف وجاهزتين لحفز شراكات ونتائج إيجابية كبيرة في السنوات المقبلة.

### 11.3: تقييم العمليات

تقيم إدارة التقييم المستقل مدى مساهمة تدخلات البنك في النتائج الإنمائية. وفي سنة 2023، انتهت الإدارة من 11 تقييماً للمشاريع في 10 بلدان أعضاء وتقييم واحد لمشروع المعونة الخاصة في الهند. ومن هذه المشاريع مشروعان قيد التنفيذ هما: مشروع تحسين القيمة المضافة في قطاع الفول السوداني في غامبيا، ومشروع تحسين الأمن الغذائي الوطني بزيادة إنتاج الأرز في أوغندا.

وفي سنة 2023، أطلقت الإدارة خمسة تقييمات (داخلية، وقطرية، ومواضيعية)، منها تقييم للمشاركة القطرية لمصر، وتقييم في قطاع الزراعة والمياه والتنمية الريفية، وتقييم مواضيعي للسياسة والاستراتيجية المتعلقة بالتعاون والتكامل الإقليميين، وتقييم داخلي لهندوك التضامن الإسلامي للتنمية. واستجابة لطلبات محدّدة من هيئة الإدارة، باشرت الإدارة أيضاً تقييماً خاصاً لتأثير إعادة الهيكلة التنظيمية على استقرار العمل.

واستكملت الإدارة أيضاً ثمانية تقييمات داخلية وقطرية ومواضيعية أطلقت في السنة السابقة، وهي: تقييم داخلي لمبادرات البنك المتعلقة بتعبئة الموارد من خارج الميزانية، وتقييم للمساعدة القطرية لكوت ديفوار، وتقييم مواضيعي لشراكات البنك، وتقييم داخلي للكفاءة التشغيلية لمشاريع البنك عند البدء، وتقييم مواضيعي للمشاريع الممولة عن طريق خط التمويل، وفحص خاص لتعبئة التمويل النظير في البنك، والتثبت من فحوص لاكمال استراتيجية الشراكة القطرية مع بنغلاديش والكويت. فضلاً على ذلك، عرضت الإدارة على الرئيس تقييمها لبرنامج البنك المتعلق بمكافحة أزمة الغذاء التي ظهرت سنة 2009 (وهو برنامج يدعى "برنامج إعلان جدة").

وشهدت سنة 2023 أيضاً إنجازات هامة في مجال التقييم والتعلم والتوعية. فقد زادت الإدارة من أنشطتها الداخلية والخارجية مع الأطراف المعنية والعملاء الأساسيين. وتراوحت تلك الأنشطة بين تنظيم ثمانين جلسة لتبادل المعارف وإعداد ونشر 34 منتجاً معرفياً مخصّصاً لمختلف فئات الجمهور. وكان الهدف من هذه المنتجات، التي تشمل سلاسل معرفية؛ ومذكرات واسعة النشر؛ وفيديوهات؛ ومقالات؛ ونشرات إخبارية، هو تعزيز كفاءات الموظفين وتنقيح توجيهات وأدلة التقييم. ونظمت إدارة التقييم المستقل أيضاً البرنامج الدولي للتدريب على التقييم الإنمائي في مقرّ البنك، وهو ما يؤكد حرصها على بناء قدرات موظفي البنك في مجال التقييم. وقد واصلت هذه الإدارة إقامة الشراكات مع كيانات مثل مبادرة التقييم العالمية، ومركز الأثر، والصندوق السعودي للتنمية، ووزارة الاقتصاد السعودية من أجل مواصلة خطة التقييم في البنك مواصلة أفضل مع الأهداف المشتركة والممارسات الفضلى الموجهة لأنشطة الجهات الإنمائية الشريكة.

وعلى العموم، كشف ما بذلته الإدارة من جهود متضافرة سنة 2023 عن اهتمام البنك بثقافة تقييم رهيبة، وباستغلال استنتاجات التقييم في التحسين المستمر لتدخلات البنك المتعلقة بالتنمية المستدامة.

### 12.3: الفعالية الإنمائية

يشكّل رصد الفعالية الإنمائية للبنك وإعداد التقارير عنها أولوية قصوى، تتحقق في التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية، أحد تقارير البنك الرائدة. ويعرض هذا التقرير الفعالية الإنمائية لتدخلات البنك ويتناول المستويات الأربعة لإطار الإدارة القائمة على النتائج (وهي الأهداف، والنتائج الإنمائية، والفعالية التشغيلية، والكفاءة التنظيمية)، وذلك طبقاً للممارسات الفضلى في هذا المجال. وهو يتناول تدخلات البنك المتعلقة بالتمويل السيادي، والشراكة بين القطاعين العام والخاص، والصناديق الاستثمارية وغير الاستثمارية، والاستثمارات في المالية الإسلامية، وبرامج المنح.

وينشر البنك التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية منذ سنة 2017. وهو بذلك يتبع تقاليد سائر البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف التي ينشر أغلبها كل سنة تقارير مماثلة عن الفعالية الإنمائية تشمل جميع مستويات إطار نتائجها.

وفضلاً على ذلك، استحدث البنك أدوات مختلفة هي: (1) مواصلة نتائج المشروع مع أهداف التنمية المستدامة من أجل عميق فهمنا للفعالية الإنمائية؛ (2) وضع إطار إدارة قائم على النتائج يخص الرصد والتقرير الفعالين من أجل تحقيق نتائج إنمائية شاملة ومستدامة ومواءمة من الناحية الاستراتيجية؛ (3) استحداث لوحات معلومات إلكترونية لتحسين رصد دورة حياة المشاريع من أجل تنفيذها بكفاءة.

## تكنولوجيا المعلومات عالمٌ متغيّر ويتطلّب حيانة مستمرة حتى يكون ملائماً في سياق أي مؤسسة.

المستخدم، وتأمين العمليات والبيانات، وتطوير البنى التحتية المعلوماتية المرنة والرشيقة واللامركزية. وقد هُتمت البنى التحتية المعلوماتية لتكون قابلة للتكيف والتطوير والاستجابة لاحتياجات البنك التشغيلية المتغيرة.

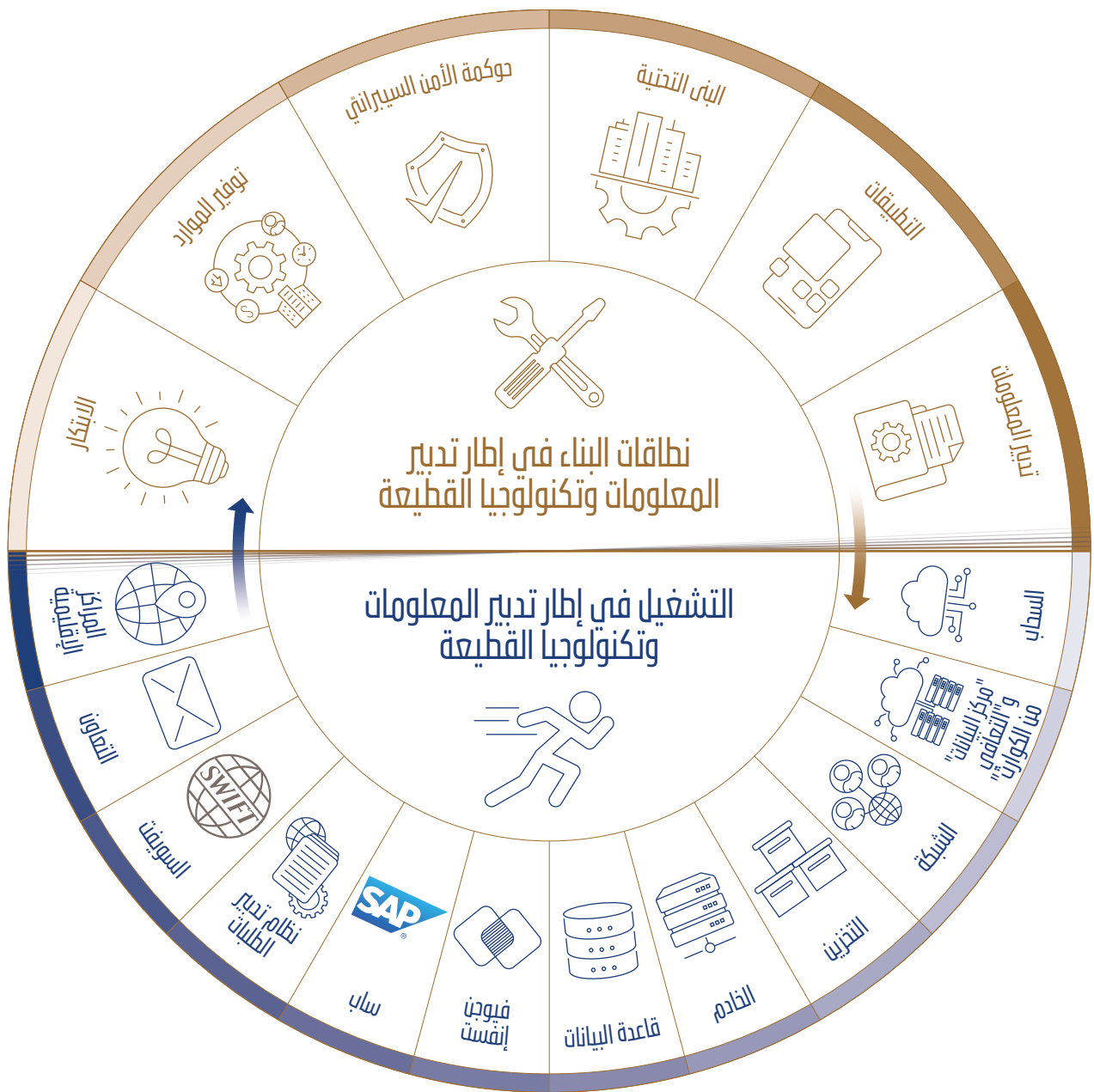
## 13.3: تمكين النشاط المعلوماتي

تكنولوجيا المعلومات عالمٌ متغيّر ويتطلّب حيانة مستمرة حتى يكون ملائماً في سياق أي مؤسسة.

ويقسم عمل إدارة تدير المعلومات وتكنولوجيا القطيعة عموماً إلى "بناء" و"تشغيل". فالبناء هو أي عمل تطوري، والتشغيل هو أساساً المحافظة على حسن سير الأنظمة. وهي مهمة نازمة لعدة مجالات، كما يتّضح من الشكل 1-3.

إن الأهداف والنتائج الأساسية المحقّقة سنة 2023 في هذه المجالات من أجل تحسين خبرة البنك الرقمية، وبلوغ النتائج المتوخاة، وتوفير الحيانة دعماً للعمليات هي سلاسة تجربة

الشكل 1.3: نطاقات "البناء" و"التشغيل"







## 14.3: إدارة تدبير الموارد البشرية

في سنة 2023، حقق البنك نتائج مهمة في مجال تعيينه وتطويره لموارده البشرية. فقد أعلن عن 319 طلب عمل، أي زيادة قدرها 38% عن السنة السابقة. وقد رافق هذا التوسع زيادة كبيرة في عدد الترشيحات العالمية، التي بلغت 45,427 ترشيحاً من 166 بلداً، وهو ما يؤكد جاذبية البنك بصفته جهة تشغيل عالمية. وقد كان التزامنا بالتنوع جلياً، ولا سيما في سعينا لإيجاد مهنيين مهرة يتقلدون المناصب المديرية، وزيادة عدد الموظفات، وتحسين التمثيل الجغرافي. وتجدر الإشارة إلى أن المرشحات ارتفع عددهن إلى 31,269 سنة 2022، إذ تسلمت الإدارة 14,909 ترشيحات قبل منتصف سنة 2023، ومثلت النساء 12% من الموظفين الجدد سنة 2023، وهو رقم التزم البنك بزيادته.

وكان تطوير الحياة المهنية الداخلية محل اهتمام أيضاً، فجرى ترقية 75 موظفاً، ستة منهم إلى مناصب مديرية، وهو ما يؤكد اهتمامنا برعاية الموهوبين. وكان تنفيذ سُلّم الأجور الجديد للقوى العاملة التكميلية وتبسيط الألقاب الوظيفية إجراءين أساسيين لتحقيق التمييز الأمثل للقوى العاملة، واستعداداً لتجديد الاستراتيجية والتوجيهات المتعلقة باستقطاب الموهوبين سنة 2024، تتسق هذه الجهود مع مهمتنا المتمثلة في تعزيز قوة عاملة متنوعة ودينامية.

تجدر الإشارة إلى أن المرشحات ارتفع عددهن إلى 31,269 سنة 2022، إذ تسلمت الإدارة 14,909 ترشيحات قبل منتصف سنة 2023،

ومثلت النساء 12%

من الموظفين الجدد سنة 2023،

وهو رقم التزم البنك بزيادته.

وكشف برنامج المهنيين الشباب، الذي اجتذب 6,032 مرشحاً وخلص إلى اختيار 19 مرشحاً متميزاً من أفضل الجامعات، عن حرص إدارة تدبير الموارد البشرية على اجتذاب الموهوبين، وأخذ اهتمامنا بالتفوق الأكاديمي.

وفي الوقت نفسه، توفر السياسة الجديدة المتعلقة بتدبير الحياة المهنية إطاراً شاملاً للتقدم المهني، يجمع بين الممارسات الفضلى والمساهمات الشاملة، ويدعم تحسين قدرات الموظفين المهنية وإشراكهم واستبقائهم.

### 15.3: الأنشطة الإدارية الأخرى

أجرى البنك، ممثلاً في شعبة مركز الخدمات الصحية، مختلف الأنشطة في إطار مهمته الرامية إلى الحفاظ على صحة موظفي مجموعة البنك وأسراهم. ومن هذه الأنشطة خفض تكاليف التأمين الطبي، وتوسيع شبكة الجهات المقدمة للخدمات الطبية، وتغيير العيادات الداخلية، وتقديم خدمات الرعاية الاجتماعية والوقاية الطبية، وتوفير خدمات صحية ميدانية في المراكز الإقليمية وفي غيرها. ونظمت الشعبة أيضاً دورات تدريبية على الإنعاش القلبي الرئوي والإسعافات الأولية، وجملات صحية، وندوات إلكترونية طبية، وأنشطة اجتماعية، مما يدل على تطورها الشامل لمبادرات الصحة والعافية.

وفضلاً على ذلك، نفذت إدارة الخدمات الإدارية مجموعة شاملة من المبادرات المحافظة على البيئة التي ترمي إلى تعزيز الاستدامة وتقليل بصمة البنك البيئية. وتشمل هذه المبادرات السعي للحصول على "شهادة الريادة في مجال الطاقة والتصميم البيئي" بخفض استهلاك الطاقة، وزيادة حجم المياه الرمادية، وتقليل استخدام الورق، وتحويل جزء من أسطول السيارات إلى السيارات الكهربائية، وإجراء تحسينات في البنى التحتية من أجل توفير بيئة أفضل للموظفين والزوار. وتؤكد هذه المبادرات أيضاً التزام البنك بالاستدامة البيئية والمسؤولية المؤسسية.

### نفذت إدارة الخدمات الإدارية مجموعة شاملة من المبادرات المحافظة على البيئة التي ترمي إلى تعزيز الاستدامة وتقليل بصمة البنك البيئية.

### نسّق البنك سياساته المتعلقة بالموظفين والموظفات، وتشمل مختلف المزايا، كمنحة التعليم، وعلاوة الإعالة، وتذاكر الطيران، وعلاوة العلاج الطبي. وألغى القيود السابقة المطبقة على الموظفات بخصوص مزايا الإعالة، وضمن الآن حقهن في الحصول على نفس المزايا التي يحصل عليها نظرائهن الرجال، بغض النظر عن حالتهم الاجتماعية أو حالة أزواجهن المهنية.

وقد أُرز تقدم كبير في المزايا الخاصة بالموظفات في البنك، ومنها المساواة في الحصول على المنح التعليمية، وعلاوة الإعالة، والاستحقاقات الطبية، و"إجازة أمومة" مدتها 14 أسبوعاً و"ساعة إرضاء" يومية مدة سنتين، و"إجازة عدّة" مدتها 60 يوماً من تاريخ وفاة الزوج، وهي مزايا تشدّد من أزر الموظفات.

وأحدثت جلسات "ساعة الطاقة"، التي بادرت إدارة تدير الموارد البشرية بعقدتها مع قادة الأعمال، تحولاً كبيراً في الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، ومواءمة أهداف الموارد البشرية مع أهداف العمل، وتحسين تأثير الموارد البشرية في النتائج التشغيلية.

ونسّق البنك سياساته المتعلقة بالموظفين والموظفات، وتشمل مختلف المزايا، كمنحة التعليم، وعلاوة الإعالة، وتذاكر الطيران، وعلاوة العلاج الطبي. وألغى القيود السابقة المطبقة على الموظفات بخصوص مزايا الإعالة، وضمن الآن حقهن في الحصول على نفس المزايا التي يحصل عليها نظرائهن الرجال، بغض النظر عن حالتهم الاجتماعية أو حالة أزواجهن المهنية. واعتمد هذا القرار أيضاً إجازة أمومة مدتها 14 أسبوعاً للموظفات المستحقات، وإجازة إضافية في حالة تعدد المواليد، و"ساعة إرضاء" لمن لديها طفل حديث الولادة. وفضلاً على ذلك، استحدثت "إجازة عدّة" للموظفة التي توفي زوجها، واحتفظ لها براتبها كاملاً مدة 60 يوماً بدءاً من تاريخ وفاة الزوج.

وأحدث موقع الخدمات الذاتية الإلكتروني الجوال- وهو ثمرة تعاون بين إدارة تدير الموارد البشرية وإدارة تدير المعلومات وتكنولوجيا القطيعة- ثورة في الولوج إلى الخدمات بتوفير وولوج آمن في الوقت الفعلي إلى خدمات الموارد البشرية، فعزز بذلك راحة الموظفين إلى حد بعيد.