

يعتمد تأثير البنك الإسلامي
للتنمية، بصفته منظمة، على
هياكل وآليات الحوكمة السليمة.
وفي سنة 2022، واصلنا تحدي
الحقة في ضمان سلامة وفعالية
أنظمتنا المؤسسية.

الفصل الرابع

تعزيز الفعالية
المؤسسية



1-4 | مجلس المحافظين

الاجتماع السنوي السابع والأربعون لمجلس محافظي البنك

عُقد الاجتماع السنوي السابع والأربعون لمجلس محافظي البنك يومي 3 و4 يونيو 2022 بمدينة شرم الشيخ (مصر). وكان ذلك برعاية رئيس جمهورية مصر العربية، عبد الفتاح السيسي، تحت شعار "ما بعد التعافي: الصمود والاستدامة".

وتضمّن جدول الأعمال المعتمد عدّة بنود، منها النظر في التقرير السنوي السابع والأربعين للبنك، والموافقة على القوائم المالية للبنك والصاديق التابعة له، وانتخاب رئيس مجلس المحافظين ونائبه عن سنة 2023. وأقرّ المجلس كذلك استراتيجية البنك المعاد مواءمتها (2023-2025).

وإضافة إلى ذلك، عيّن المجلس مراجعين خارجيين لكل من البنك، وندوق الوقف، وندوق تميمير ممتلكات الأوقاف، والهيئة العالمية للوقف، وندوق البنك للعلوم والتكنولوجيا والابتكار عن السنة المالية 2023، وندوق التمكين الاقتصادي للشعب الفلسطيني عن السنتين الماليتين 2022 و2023.

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

وعُقدت المائدة المستديرة للمحافظين يوم 4 يونيو 2022، فعبر فيها هؤلاء عن وجهات نظرهم في التوقعات الاقتصادية والاستراتيجية المعاد مواءمتها.

وقد اعتبر البنك الآراء ووجهات النظر التي أبداهها المحافظون خلال المائدة المستديرة مقترحات استراتيجية ستنفّذها مختلف إدارات البنك خلال السنوات التالية.

يتألّف مجلس المحافظين من ممثلين رفيعي المستوى للبلدان السبعة والخمسين الأعضاء في البنك. وينص قرار سابق للمجلس على أن يجتمع هذا المجلس في أحد البلدان الأعضاء مرة في السنة، وفي مقرّ البنك مرة كل ثلاث سنوات.

ولكلّ بلد عضو محافظي يمثّله في مجلس المحافظين، وله 500 صوت أساسي إضافة إلى صوت واحد عن كلّ سهم من الأسهم المكتتب بها. وعلى العموم، تُتخذ قرارات مجلس المحافظين بأغلبية الأصوات الممثّلة في الاجتماع المعنّي.

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

ويقدّم 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 مدّة 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.

يتألّف مجلس المحافظين من ممثلين رفيعي المستوى

للبلدان السبعة والخمسين الأعضاء في البنك.

وينص قرار سابق للمجلس على أن يجتمع هذا المجلس في أحد البلدان الأعضاء مرة في السنة، وفي مقرّ البنك مرة كل ثلاث سنوات.



عُقد الاجتماع السنوي السابع والأربعون لمجلس محافظي البنك يومي 3 و4 يونيو 2022 بمدينة شرم الشيخ (مصر) تحت شعار "ما بعد التعافي: الصمود والاستدامة".

2-4 | مجلس المديرين التنفيذيين

ويشارك أعضاء مجلس المديرين التنفيذيين أيضاً في عمل اللجان الأربع المنبثقة عنه، وهي:

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

ويعرض الجدول 1-4 الآتي بيانات عن القرارات الصادرة عن مجلس المديرين التنفيذيين في اجتماعاته خلال سنة 2022 بشأن المشاريع والتمويلات والسياسات والمسائل الإدارية.

يتألف مجلس المديرين التنفيذيين من 18 عضواً، تسعة منهم معيّنون ويمثلون البلدان التسعة الأكثر مساهمة، وتسعة يُنتخبون ويمثل كل منهم مجموعة من أربعة أو سبعة بلدان. ويعقد مجلس المديرين التنفيذيين - وهو حالياً 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.

الجدول 1-4 | اجتماعات مجلس المديرين التنفيذيين سنة 2022 (1443/1444)

تاريخ الاجتماع	رقم الاجتماع	المشاريع والمساعدات الفنية	المعونة الخاصة	الاستراتيجيات والسياسات	بنود أخرى	بنود وافق عليها رئيس البنك وعرضت على المجلس للعلم*	مجموع البنود المدرجة في الأعمال	القرارات المعتمدة
13 فبراير 2022 (اجتماع افتراضي)	344	9	-	17	8	-	34	13
17 أبريل 2022	345	3	-	6	27	-	36	22
26 مايو 2022	345 (اجتماع استثنائي)	-	-	-	-	-	-	-
1 يونيو 2022 (اجتماع حضور، إلى جانب الاجتماع السنوي السابع والأربعين)	346	4	-	3	8	-	15	9
28 يوليو 2022	اجتماع خاص لمجلس المديرين التنفيذيين	-	-	-	-	-	-	-
10 سبتمبر 2022	347	18	-	6	22	-	46	28
10 سبتمبر 2022	348	5	2	1	27	5	40	18
المجموع	7	39	2	33	92	5	171	90

(*) منها مشاريع المساعدة الفنية التي وافق عليها الرئيس.

ملاحظة: اتخذ مجلس المديرين التنفيذيين قرارات بشأن خمسة وتسعين (95) بنوداً، من أصل البنود المائة والواحد والسبعين (171) التي نظر فيها؛ واعتمد الرئيس خمسة (5) بنود أما بقية البنود (وهي 76 بنوداً) التي نظر فيها المجلس، فتتعلق بتقارير اللجان المنبثقة عنه، والجلسات المغلقة، والبنود الدائمة مثل: إقرار جدول الأعمال والمحاضر، والتقارير الشفوية لرئيس البنك، وعمليات الاستثمار، وبنود المتابعة، والبنود الأخرى المعروضة للعلم.

3-4 | الحوكمة الشرعية

الحوكمة الشرعية هي العمود الفقري للبنك الإسلامي للتنمية والسمة التي تميّزه - بصفته مؤسسة إسلامية متعددة الأطراف لتمويل التنمية - عن غيره من البنوك التقليدية. وهو، بذلك، يلتزم الحوكمة الشرعية في جميع عملياته وأنشطته. وفي سنة 2022، وافق رئيس البنك الإسلامي للتنمية على اقتناء حزمة جديدة تتألف من دليل وبرمجية للتدقيق الشرعي، وذلك من أجل تحسين الحوكمة الشرعية في مجموعة البنك. وعقدت الهيئة الشرعية لمجموعة البنك ولجنتها الفرعية عدداً قياسياً من الاجتماعات تجاوز 30 اجتماعاً في سبيل تقديم التوجيه وإبداء الرأي الشرعي على وجه السرعة بشأن مختلف المسائل، وذلك تيسيراً للمبادرات الإنمائية لمجموعة البنك في مختلف البلدان الأعضاء. وتجدر الإشارة، على الخصوص، إلى أنها أصدرت قراراً (فتوى) يجيز الاتجار بحقوق انبعاثات الكربون من أجل دعم الجهود العالمية الرامية إلى تقليل البصمة الكربونية، بسبب مخاطر تغير المناخ التي تؤثر على مختلف البلدان الأعضاء.

وأجرت شعبة الشؤون الشرعية التدقيق الشرعي السنوي للقوائم المالية لمجموعة البنك، وشمل أول تدقيق شرعي لصندوق التمكين الاقتصادي للشعب الفلسطيني ولصندوق التكافل الطبّي التقاعدي. ووضعت نموذجاً لإعداد التقارير المالية للصندوق الخيري الإسلامي العالمي للأطفال يفصل بوضوح بين مصادر تمويل الزكاة وغيرها من الصناديق الخيرية. وفي إطار العمل على النهوض بثقافة الامتثال للشرعية الإسلامية داخل مجموعة البنك، نظمت شعبة الشؤون الشرعية ورشة تناولت الأسس الشرعية لعمليات التكافل (التأمين الإسلامي) لفائدة موظفي المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وائتمان الصادرات، الضامن الأول للامتثال الشرعي.

والحوكمة الشرعية السليمة ضرورية لتيسير التدخلات الإنمائية للبنك في بلدانه الأعضاء ولحماية البنك من العواقب المالية وغير المالية الوخيمة لوقوع أي من مخاطر عدم الامتثال للشرعية الإسلامية.

4-4 | تدبير المخاطر

يتعرّض البنك لأنواع منوّعة من المخاطر المالية وغير المالية، وذلك بسبب طبيعة أنشطته التمويلية الرامية إلى تحقيق المهمة الإنمائية. وفي سبيل تخفيف تلك المخاطر، يستخدم البنك مختلف الأساليب لتدبير المخاطر ويمكّن نظاماً محكماً لتدبير المخاطر يشمل كفاية رأس المال، وإطار تدبير حدود التعرض للمخاطر، وإطار إدارة الأصول والخصوم، وإطار تدبير مخاطر العمليات، وعمليات ائتمان كاملة لتسيير عملياته التجارية.

ويتولى مجلس المديرين التنفيذيين مراقبة المخاطر، وتقر لجنة المالية وإدارة المخاطر المنبثقة عنه الاستراتيجيات والسياسات والتوجيهات المتعلقة بتدبير المخاطر. وتحرص هيئة إدارة البنك - بدعم من لجنة إدارة المخاطر ولجنة إدارة الأصول والخصوم - على تنفيذ الأنشطة طبقاً للإطار المعتمد في مجال حوكمة المخاطر.

وتتطور وظيفة تدبير المخاطر في البنك على مرّ الزمن، وذلك باعتماد تصور شامل لتدبير مختلف المخاطر المالية وغير المالية، ومنها المخاطر الائتمانية، ومخاطر السوق، والسيولة، والعمليات. وفي سنة 2022، استمرّ التقدم في تنفيذ مشروع لتدبير المخاطر المؤسسية في عموم البنك، مشفوعاً بتدليلات متقدمة للمخاطر والبيانات المالية، ولا سيما مستودع البيانات المتكامل "DataMart". ووافق مجلس المديرين التنفيذيين على إطار الرغبة في المخاطرة؛ وهو الآن قيد التنفيذ. وينطوي هذا الإطار على مجموعة كاملة من مقاييس ودرجات تحمّل المخاطر، تمكّن من تحديد قدرة المؤسسة واستعدادها لتحمّل التعرض للمخاطر ومن ثمّ ضمان استدامة البنك على المدى البعيد.

ومن بين المبادرات الأخرى، أعدّ البنك إطار إدارة وحوكمة مخاطر النماذج من أجل التخفيف بطريقة استباقية من تعرضه لمخاطر النماذج. وحصل تقدّم كبير في تنفيذ مشروع التحول عن الليبور لتقليل تأثيره وضمان انتقال سلس إلى أسعار مرجعية بديلة. كذلك، حصل تقدّم كبير في تنفيذ النظام المتعلق بمخاطر العمليات، والرامي إلى أتمتة قياسها ورصدها وتدبيرها، وتفعيل الضبط والتقييم الذاتي للمخاطر، ووضع بيانات عن الخسائر، ومؤشرات مخاطر أساسية. كذلك، أحرز تقدّم هام في تنفيذ إطار للأمن السيبراني من أجل تحسين القدرة المؤسسية على الصمود وتدبير مخاطر الأمن السيبرانيّ تدبيراً فعالاً.

5-4 | أنشطة المراجعة

تؤدي إدارة المراجعة الداخلية دوراً مهماً في إطار تدبير مخاطر البنك، وذلك بتقديمها لمجلس المديرين التنفيذيين وهيئة الإدارة الضمان الموضوعي والمستقل والمشورة اللازمة بشأن فعالية وكفاءة الحوكمة المؤسسية وتدابير المخاطر، وآليات ونظم الرقابة الداخلية.

وفي سنة 2022، أكملت إدارة المراجعة الداخلية مهام المراجعة المقررة، وغيرها من المهام الخاصة المطلوبة، واستمرت في بناء الكفاءات الأساسية لرأس المال البشري. وحضر موظفو هذه الإدارة مؤتمرات تدريبية ذات صلة، وواظبوا استثمار المزيد في الأداة التكنولوجية لاستخراج العمليات. وإضافة إلى ذلك، تابعت الإدارة بصرامة تنفيذ خطط عمل هيئة الإدارة.

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)، ومنظمات الأمم المتحدة، والمؤسسات المالية المتعددة الأطراف والمنظمات الدولية المرتبطة بها، حيث تبادل المشاركون تجارب قيمة وممارسات فضلى في مجال المراجعة الداخلية.

وطبقاً لمعايير المراجعة الداخلية، كلفت الإدارة معهد المراجعين الداخليين بإجراء تقييم جودة خارجي مستقل لأنشطتها وممارساتها المتعلقة بالمراجعة الداخلية. وقد خلص تقرير المعهد، الذي صدر خلال الربع الرابع من سنة 2022، إلى أن هذه الإدارة "تلتزم عموماً" بمعايير، وتعريفه للمراجعة الداخلية، ومدونة أخلاقيات المهنة الصادرة عنه. وهو ما يعني أن هيكل إدارة المراجعة الداخلية وسياساتها وإجراءاتها وممارساتها التشغيلية تتقيد بمتطلبات المعايير ومدونة أخلاقيات المهنة في جميع الجوانب الهامة.

يتقيد هيكل إدارة المراجعة الداخلية وسياساتها وإجراءاتها وممارساتها التشغيلية بمتطلبات المعايير ومدونة أخلاقيات المهنة في جميع الجوانب الهامة.

6-4 | الامتثال

خلال سنة 2022، شاركت شعبة الامتثال في أعمال البنك اليومية، فحرصت على أن تمثل عملياته واستثماراته وأنشطته لأنظمة مكافحة غسل الأموال، ومكافحة تمويل الإرهاب، ومعرفة العميل. وسعت في تحويل سياساتها إلى إجراءات بدمج ثقافة الامتثال داخلياً عن طريق تدريب الموظفين وتوعيتهم وإطلاعهم على المخاطر التنظيمية المتعلقة بقضايا الامتثال. وشاركت شعبة الامتثال مشاركة فعالة في عدة أنشطة ولجان خاصة بأن عملت على حل قضايا الامتثال. وساهم فريق الشعبة أيضاً في طلب عادي لتقديم العروض المتعلقة بأنشغال التصميم والبناء من أجل طرح الإطار الجديد للتوريد. ومن منظور تيسير مسائل "معرفة العميل" المتعلقة بمعالجة عمليات الدفع وتحديد هوية العميل مع عدة بنوك مراسلة، عقدت شعبة الامتثال عدة جلسات عمل مع بعض تلك البنوك من أجل تعزيز التعاون وبناء الثقة.

وساعدت شعبة الامتثال الوحدات الإدارية على تفادي مخاطر العقوبات وغيرها من المخاطر التنظيمية بتثقيفها عن طريق تقارير استشارية ومذكرات بشأن آخر المستجدات. وعلى الصعيد الخارجي، عززت شعبة الامتثال ثقافة الامتثال بالتعاون مع الجهات الشريكة من أجل إطلاعها على آليات عمل البنك وإجراءاته المتعلقة بالعناية الواجبة وتبادل المعلومات بشأن المالكين الحقيقيين والجرائم المالية وغيرها من مخاطر الامتثال.

وفي أكتوبر 2022، حصل البنك على صفة مراقب في "لجنة الخبراء المعنية بتقييم تدابير مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب". وهذه اللجنة هيئة رصد دائمة تابعة لمجلس أوروبا، مكلفة بتقييم مخاطر الامتثال في مجال مكافحة غسل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب. وتضاف تلك الصفة إلى صفة مراقب في هيئات أخرى شبيهة بفرقة العمل المعنية بالإجراءات المالية، مثل فريق العمل الحكومي الدولي لمكافحة غسل الأموال في غرب أفريقيا، وفريق العمل الحكومي الدولي لمكافحة غسل الأموال في أفريقيا الوسطى، وفريق آسيا والمحيط الهادئ المعني بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

وفي إطار تعزيز شعبة الامتثال لمساهماتها في البلدان الأعضاء وتقييم قدرتها على مكافحة الجرائم المالية، شاركت في اجتماعات تلك الفرق الإقليمية وساهمت في الإبلاغ عن حالات غسل الأموال والجرائم المالية في إندونيسيا وماليزيا والمغرب وموزمبيق ونيجيريا وسلطنة عُمان.

7-4 | الحوكمة المؤسسية

الحوكمة المؤسسية ضرورية لسلامة عمل البنك. وهي عنصر أساسي في تحسين الكفاءة والنمو، وعنصر حاسم في تعزيز ثقة الأطراف المعنية. وتشكّل مبادئ الحوكمة الجيدة جزءاً لا يتجزأ من قيم البنك الأساسية.

ويضمن إطار البنك المتعلق بالحوكمة المؤسسية المساواة والتوزيع الواضح للمسؤوليات. وهو يُعزّز الشفافية ويُسهّل تقييم جودة تنظيم البنك وأنشطته.

وكانت الإنجازات الكبرى في مجال الحوكمة المؤسسية سنة 2022 كما يلي:

- صارت المحكمة الإدارية لمجموعة البنك جاهزة تماماً للعمل. وقد عقدت أولى جلساتها الحضورية في جدة (المملكة العربية السعودية) فيما بين 18 و22 ديسمبر 2022. وهذه المحكمة هيئة قضائية مستقلة مؤلفة من خمسة أعضاء، تنظر في الطلبات التي يدعي مقدّموها عدم الامتثال، من حيث الشكل أو المضمون، لعقد العمل أو لشروط تعيين موظفي مجموعة البنك وأحكام النظام الأساسي للموظفين أو لائحة الموظفين، أو للتعليمات أو القرارات الإدارية. وقرارات هذه المحكمة نهائية وملزمة.
- دخلت الآليات الداخلية لتسوية المظالم حيز النفاذ. وقد وافق رئيس مجموعة البنك على قواعد الآليات الداخلية لتسوية تظلمات الموظفين في 05 أغسطس 2021. وتتضمن هذه الآلية مراحل لتسوية المظالم، مثل عملية المراجعة الإدارية، وعملية وساطة الوسيط الإداري، وعملية لجنة النظر في طعون موظفي مجموعة البنك.
- شكّلت لجنة النظر في طعون موظفي مجموعة البنك، وعيّن أعضاؤها. وتقوم اللجنة بأنشطتها العادية.
- اعتُمد آخر تحديث للدليل التنظيمي للبنك ونُشر في 31 أغسطس 2022.
- اعتُمدت مصفوفة تفويض الصلاحيات المنقّحة ونُشرت في 31 أغسطس 2022.
- وافق رئيس البنك على إنشاء اللجان السبع التالية المنبثقة عن هيئة الإدارة في 31 أغسطس 2022: لجنة الإدارة التنفيذية (نظام داخلي منقّح)، ولجنة إدارة الأصول والخصوم (نظام داخلي منقّح)، ولجنة إدارة الاستثمارات (نظام داخلي منقّح)، ولجنة إدارة المخاطر (نظام داخلي منقّح)، ولجنة إدارة الموازنة والأداء المؤسسي (لجنة جديدة)، ولجنة إدارة العمليات (نظام داخلي منقّح)، ولجنة إدارة العمليات الخاصة (لجنة جديدة).

8-4 | التصنيف الائتماني

أُكِّد كلاً من وكالة "فيتش ريتينغس" (24 مايو) و"خدمة موديز للمستثمرين" (28 يوليو) ومؤسسة التصنيف المالية (4 أغسطس) و"ستاندرد أند بورز غلوبال" (15 ديسمبر) تصنيفه الممتاز (AAA) للبنك مع نظرة مستقبلية مستقرة سنة 2022. 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 مدعومة بسياسات فعالة لتدبير المخاطر، ومخاطره الضعيفة في مجال الملاحة، ودعمه القوي من البلدان الأعضاء. وهذه هي المرّة العشرون على التوالي التي حصل فيها البنك على تصنيف ممتاز (AAA) مع نظرة مستقبلية مستقرة من وكالة "ستاندرد أند بورز"، والسادسة عشرة على التوالي من وكالة "خدمة موديز للمستثمرين"، والخامسة عشرة على التوالي من وكالة "فيتش ريتينغس". ويُعدّ كلاً من لجنة بازل المعنية بالإشراف المصرفي والمفوضية الأوروبية البنك بنكاً إيمائياً متعدد الأطراف معدوم المخاطر، وهو دليل إضافي على مركزه التشغيلي والمالي الممتاز.

هذه هي

المرّة العشرون على التوالي التي حصل فيها البنك على تصنيف ممتاز (AAA)

مع نظرة مستقبلية مستقرة من وكالة "ستاندرد أند بورز"، والسادسة عشرة على التوالي من وكالة "خدمة موديز للمستثمرين"، والخامسة عشرة على التوالي من وكالة "فيتش ريتينغس".

يُعدّ كلاً من لجنة بازل المعنية بالإشراف المصرفي والمفوضية الأوروبية البنك بنكاً إيمائياً متعدد الأطراف

معدوم المخاطر، وهو دليل إضافي على مركزه التشغيلي والمالي الممتاز.

9-4 | دعم البلدان المساهمة

ينقسم رأسمال البنك إلى عدة مكونات هي: رأس المال الأولي، والزيادة العامة في رأس المال، والزيادة الخاصة في رأس المال. وباشتر البنك، منذ إنشائه سنة 1974، عدة زيادات عامة وخاصة في رأس المال، عرضها واكتتب فيها معظم البلدان الأعضاء، وذلك تعبيراً عن تأزرها وتضامنها وتعاونها فيما بينها. ويتوقع البنك أن يستمر مستوى الدعم القوي من البلدان المساهمة في السنوات المقبلة، كلما عُرض عليها أو طلب منها الدفع، لتمكين البنك من تنفيذ استراتيجيته المعاد مواءمتها، ومن ثم أداء مهمته المتمثلة في التنمية المستدامة.

وفي الوقت الذي كانت فيه جائحة كوفيد-19 تشل الاقتصاد العالمي، دُعيت المؤسسات المالية الإنمائية المتعددة الأطراف، ومنها البنك الإسلامي للتنمية وأمثاله، إلى زيادة تدخلاتها من أجل مساعدة البلدان الأعضاء على التعافي الفوري، واستعادة التنمية الاقتصادية بفضل تمويلات ميسورة التكلفة. ولذلك حشد البنك الموارد من أسواق رأس المال، ولا سيما بإصدار صكوك بتكاليف مثلى، معتمداً في ذلك على تصنيفه الائتماني الممتاز (AAA).

ويتمثل أحد أهم المقاييس للمحافظة على التصنيف الائتماني الممتاز (AAA) في مستوى الرسالة القوية الذي سيمكن البنك من تحمل أي أزمة مالية. وقد وافق مجلس محافظي البنك على الزيادة العامة السادسة في رأس المال في شهر ديسمبر 2020 (بالتصريح)، وذلك لضمان استدامة مالية سليمة وحصيفة. وهذا الضخ الإضافي لرأس المال سيعزز مستوى رسمته، وذلك بالترابط مع النمو التشغيلي المتوقع في السنوات المقبلة. وبلغت الزيادة العامة السادسة في رأس المال 5.5 مليار دينار إسلامي (قابلة كلها للاستدعاء نقداً) بأقساط نصف سنوية ممتدة على 14 سنة، تبدأ في 1 يناير 2023 وتنتهي في 30 يونيو 2036. وفي 31 ديسمبر 2022، كانت البلدان الأعضاء قد اكتتبت في 90.5% من المبلغ الإجمالي. ويؤكد هذا المستوى العالي من الاكتتاب روح التضامن والتعاون فيما بين البلدان الأعضاء على الرغم من البيئة الاقتصادية العالمية الشديدة الصعوبة.

يتمثل أحد أهم المقاييس للمحافظة على التصنيف الائتماني الممتاز (AAA) في

مستوى الرسالة القوية الذي سيمكن
البنك من تحمل أي أزمة مالية.

10-4 | استراتيجية الشراكة القطرية

استراتيجية الشراكة القطرية هي أداة البرمجة الاستراتيجية الهامة التي تمكن من ضمان قيام برمجة البنك على تطيل صارم، وليس على الأولويات الوطنية فحسب. وإضافة إلى ذلك، تتسق استراتيجيات الشراكة القطرية المعدة تمام الاتساق مع استراتيجية البنك المعاد مواءمتها (2023-2025).

ويكون ذلك مضموناً بما يلي:

● تُطلق استراتيجيات الشراكة القطرية بناء على طلبات رسمية من البلدان الأعضاء.

● المرحلة الأولى: تفحص الوزارات المعنية في البلدان الأعضاء، ثم وزارة المالية في كل بلد عضو، المذكرات التطورية لاستراتيجيات الشراكة القطرية وتطبيقات البنك التجريبية بدقة وتحققها، وذلك في إطار مشاورات وفحوصات معمقة تجريها جميع الوزارات المعنية في البلدان الأعضاء.

● المرحلة الثانية: تجري البلدان الأعضاء مشاورات مستفيضة بشأن مجالات التعاون المقترحة في استراتيجية الشراكة القطرية وتتفق عليها وتحققها في إطار بعثة توافقية، تسفر عن توقيع مذكرات تفاهم تحل على الاتفاق المتبادل بين البنك والبلدان الأعضاء على مجالات التدخل.

● في كلتا المرحلتين، تتضمن وثائق استراتيجية الشراكة القطرية مصفوفتي مواءمة هما: مصفوفة مواءمة الصعوبات الإنمائية (في المذكرة التطورية) وجدول ركائز استراتيجية الشراكة القطرية (في الوثيقة الكاملة لاستراتيجية الشراكة القطرية) اللذان يوضحان المواءمة بين الصعوبات الإنمائية، ومجالات التعاون، وخطة التنمية الوطنية للبلد العضو، وركائز استراتيجية البنك، وأهداف التنمية المستدامة.

وعملت شعبة الاستراتيجية القطرية والتعاون، بالتنسيق مع هيئة إدارة البرامج القطرية، على إكمال إعداد ست استراتيجيات شراكة قطرية خلال سنة 2022. واكتمل إعداد سبع استراتيجيات شراكة قطرية، هي مع المالديف وإندونيسيا والسنغال والنيجر وأوزبكستان وتركمانستان وغينيا. وقد أطلقت استراتيجيات الشراكة القطرية مع المالديف وإندونيسيا والسنغال، ولا تزال بقية استراتيجيات الشراكة القطرية تنتظر إطلاقها وغير ذلك من اللامسات الأخيرة.

وفيما يتعلق بسنة 2023، قرّرت مديرية البرامج القطرية تنفيذ 6 استراتيجيات شراكة قطرية إضافية. وقد شرع في العمل على 5 استراتيجيات شراكة قطرية مع ماليزيا، والعراق، والمغرب، وجمهورية قرقيزستان، وبنغلاديش. وسيُشرع في العمل على استراتيجيات الشراكة القطرية مع طاجيكستان، وقطر، والنيجر في مطلع سنة 2023.

وعموماً، سيضمن تنفيذ 13 استراتيجية شراكة قطرية قبل نهاية سنة 2023 تأثيراً قوياً وإيجابياً على برامج البنك وتعاونها مع البلدان الأعضاء، وهو ما تعثر كثيراً خلال السنوات الأربع الماضية لعدم وجود وثائق استراتيجية الشراكة القطرية.

11-4 | تقييم العمليات

وفيما يتعلق بجهود التواصل، نظمت إدارة التقييم المستقل، بالتنسيق مع مبادرة التقييم العالمية، أول مؤتمر لأنظمة التقييم والرصد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وعززت أيضاً تعاونها المثمر مع جهات شريكة في المملكة العربية السعودية ومؤسسات تركز على تقييم الجهات النظيرة، منها مديرية التقييم التابعة للصندوق السعودي للتنمية، والمديرية الجديدة للسياسات والبرامج الاقتصادية التابعة لوزارة الاقتصاد والتخطيط، وعمادة التطوير والجودة بجامعة الملك سعود، ومركز الأثر. وفضلاً على ذلك، نظمت الإدارة ندوة عن تقييم مجموعة البنك سنة 2022 بعنوان "التقييم من منظور التعافي"، وذلك بالتعاون مع المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص، ومعهد البنك، وصندوق التضامن الإسلامي للتنمية، والمؤسسة الدولية الإسلامية لتمويل التجارة، ومركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الخيرية، والصندوق السعودي للتنمية، والصندوق الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، وجامعة الأعمال والتكنولوجيا بجدة.

12-4 | الفعالية الإنمائية

يسعى البنك باستمرار إلى تحسين فعالية عملياته والمساهمة في تحقيق الأهداف الإنمائية في البلدان الأعضاء. وفي هذا الصدد، استحدث البنك أدوات مختلفة هي: (1) مواءمة نتائج المشروع مع أهداف التنمية المستدامة من أجل تعميق 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) نشر تقرير الفعالية الإنمائية السنوي الذي يجمع نتائج تدخلات البنك كلها على نحو متكامل؛ (4) استحداث لوحات معلومات إلكترونية لتحسين رصد دورة حياة المشاريع من أجل تنفيذها بكفاءة.

والتقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية هو المنشور الرائد للبنك الذي يعرض التقدّم المحرز في تحقيق الأهداف الإنمائية المتوخاة من تنفيذ مشاريع ومنح وبرامج. ويعرض هذا التقرير التقدّم المحرز في ضوء الأهداف والمؤشرات المحددة التي تشمل جميع مستويات إطار النتائج. فقد اعتمدت مجموعة من مؤشرات النتائج الأساسية من أجل عرض مساهمة البنك في تحقيق النتائج المربوطة بأهداف التنمية المستدامة. ويتوقع أن تحقق المشاريع والمنح المعتمدة سنة 2022 نتائج واعدة بمجرد اكتمالها، وتساهم في التنمية المستدامة.

في سنة 2022، منح مجلس منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي - ممثلاً في شبكة لجنة المساعدة الإنمائية المعنية بتقييم التنمية التابعة له - إدارة التقييم المستقل في البنك الإسلامي للتنمية، رسمياً، صفة مؤسسة عضو مراقب.

ومهمّة إدارة التقييم المستقل ضرورية لتحقيق الحوكمة المؤسسية الجيدة. وتقيم هذه الوظيفة على نحو مستقل الفعالية الإنمائية لمشاريع وبرامج البنك، وأداء سياسات واستراتيجيات البنك القطرية والمحورية والمؤسسية. وفي سنة 2022، أجرى تقييم لهشيرة مشاريع في عشرة بلدان أعضاء (هي البحرين، وبنغلاديش، وإندونيسيا، والمغرب، والسنغال، وطاجيكستان، وتوغو، وتونس، وتركيا، وأوغندا) في قطاع كل من الزراعة، والمياه والصرف الصحي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعليم، والنقل، والطاقة، والصحة.

وإضافة إلى ذلك، أُنجزت أربعة تقييمات كلية، شملت برنامج مجموعة البنك لمعالجة قضية الأمن الغذائي، واستثمارات البنك السهمية في البنوك الإسلامية، ومجمل الدروس المستفادة من التقييمات السابقة للعمليات القائمة على المنح، والتقرير التجميعي عن تقييمات تدخلات مجموعة البنك التي تساهم في التكامل الإقليمي في البلدان الأعضاء. وفضلاً على ذلك، أجرت إدارة التقييم المستقل تقييم مساعدة قطرية لتقييم أداء المساعدة الإنمائية التي قدمتها مجموعة البنك لكوت ديفوار فيما بين سنتي 2012 و2021. كذلك، أقرت لجنة العمليات والفعالية الإنمائية التقرير السنوي للتقييم عن سنة 2021 وفق الأصول، واعتمده مجلس المديرين التنفيذيين في شهر يونيو 2022.

وأنتجت إدارة التقييم المستقل 47 منتجاً معرفياً: تسع سلاسل معرفية، وثلاث نشرات إخبارية إلكترونية، ووثيقتين تأمليتين، وأربع مطويات، وخمس مذكرات تعميمية تنفيذية، و12 مقالاً حقيقياً، و12 مقطع فيديو من مختلف فعاليات تطوير القدرات في مجال التقييم. وسدّرت منحتها "LEARN" (تعلم) و"STEER" (التتبع المنهجي لتنفيذ توصيات التقييم) للنهوض باستخدام معارف التقييم.

أنتجت إدارة التقييم المستقل

47 منتجاً معرفياً:

تسع سلاسل معرفية، وثلاث نشرات إخبارية إلكترونية، ووثيقتين تأمليتين، وأربع مطويات، وخمس مذكرات تعميمية تنفيذية، و12 مقالاً حقيقياً، و12 مقطع فيديو من مختلف فعاليات تطوير القدرات في مجال التقييم.

الشكل 4-1 | رهد الأمن السيبراني



14-4 | تدبير الموارد البشرية

في سنة 2022، بلغ إجمالي الشواغر 74 شاغراً مقابل 68 شاغراً يتوَّخى شغله. غير أن إدارة تدبير الموارد البشرية أشرفت على عدة إنجازات شملت البرنامج الاستعجالي للتعيين في مناصب مديرية، الذي استغرق إنجازه 51 يوماً.

واستُحدث عقد العمل عن بُعد للمرشَّحين الذين هم قيد الدمج، الأمر الذي يمكنهم من متابعة العمل فيما هم يستوفون شروط دمجهم. وإضافةً إلى ذلك، بدأ تعاون مع شعبة الخدمات اللغوية (إدارة الأمانة العامة لمجموعة البنك)، حيث أُجريت ثلاثة مستويات من التقييمات التمهيدية للتثبت من أهلية لمنصب مترجم فوري وتحريتي أول.

واعتمدت عدة سياسات جديدة، مثل سلام الرواتب الجديد للموظفين المحليين في المراكز الإقليمية. ونُظمت جلسات تدريب على تقييم الوظائف لفائدة موظفي إدارة تدبير الموارد البشرية باستخدام منهجية "مجموعة كورن فيري" [KFHG]، وهو ما أسفر عن اعتماد 385 وصفاً وظيفياً نُشر على منصة "MyHR".

وشكَّلت الموافقة على استراتيجية الموارد البشرية إنجازاً مهماً في البنك. فقد عُرضت على مجلس المديرين التنفيذيين، ثم وُضعت خارطة طريق ريفية المستوى تمكّن من تنفيذها. كذلك، وفّرت إدارة تدبير الموارد البشرية لموظفيها تدريباً في مجال تحليل البيانات.

13-4 | تمكين النشاط المعلوماتي

تقوم إدارة تدبير المعلومات وتكنولوجيا القطيعة بتوسيع قدراتها الوظيفية من أجل تعزيز موقعها في تمكين النشاط المعلوماتي الذي يشمل أموراً، منها تحديث البنية التحتية والتطبيقات، والأمن المعلوماتي، وتدبير المخاطر والامتثال، وتدبير الخدمات.

وفي إطار تحديث البنية التحتية، همّمت إدارة تدبير المعلومات وتكنولوجيا القطيعة وأكملت تنفيذ بنية البنك التحتية السحابية باعتماد الممارسات الفضلى ومعايير القطاع، وذلك طبقاً لاستراتيجية البنك السحابية. وتتقدّم الاستراتيجية المتعددة السنوات المتعلقة بترحيل التطبيقات والخدمات في مكان العمل إلى السحابة تقدّماً يتسق مع خارطة الطريق. وقد وُفّرت طول تكنولوجيا جديدة في السحابة طبقاً لاستراتيجية "السحابة أولاً". وهو ما أدى إلى تسريع استخدام تلك الحلول، لأن توفير بيئة معلوماتية لم يعد يعتمد على عناصر مثل تسليم الأجهزة الحاسوبية.

وفي سبيل مواجهة التطور المستمر لتهديدات الأمن السيبراني، نفذت إدارة تدبير المعلومات وتكنولوجيا القطيعة برنامجاً لتحسين الأمن السيبراني يشمل أمان النقطة الطرفية، والحاجز الأمني من الجيل التالي، وتدبير الثغرات الأمنية، وبناء قدرات الرصد الأمني، والتصدّي للحوادث. ويمثل الشكل الآتي عينة من التدريبات الشهرية على تدبير العمليات الأمنية، التي لا تني تزداد بتطور المخاطر والتهديدات.

كذلك، سهّلت إدارة تدبير المعلومات وتكنولوجيا القطيعة عودة الموظفين إلى المكاتب بتحسين البنية التحتية للشبكة وعرض النطاق الترددي للإنترنت في مقر البنك، واتخاذ تدابير استباقية من أجل تقليل المشكلات الفنية المعلوماتية التي قد يلاقيها الموظفون عند عودتهم إلى مكاتبهم. وستستمر هذه التدابير بتوسيع عرض النطاق الترددي سنة 2023، لأنه يتوقّع أن يزيد العمل عبر الإنترنت. وانخرطت إدارة تدبير المعلومات وتكنولوجيا القطيعة في عملية الحصول على شهادة "معيّار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 20000" (ISO 20000)، التي اكتملت في أغسطس 2022 وختمت بحصول هذه الإدارة على شهادة لتأكيد الامتثال للمعايير. وسُلمت شهادة مماثلة لأكثر من 33,290 منظمة في العالم. وفي إطار الجهود الرامية إلى زيادة الكفاءة التشغيلية، نفذت هذه الإدارة -بتعاون وثيق مع إدارة الرقابة المالية- حلاً جديداً للصراف الإلكتروني. وقد همّمت منصة الصراف الإلكتروني لتعزيز الكفاءة والأمن في عملية صرف التمويل للمشاريع، باستخدام أحدث التكنولوجيات. وتتوفّر هذه المنصة كلها أيضاً بلغات البنك الرسمية الثلاث، وتحظى بالتحديث في الوقت المناسب وبوظيفة المراسلة الفورية.

4-15-2 | خدمات تدبير المرافق

سيظل مركز تدبير المرافق وتقديم الخدمات يولي اهتمامه لتحسين مكان العمل بتجديد مرافق المباني، وتقليل التكاليف، ودعم المراكز الإقليمية والكيانات، وإدخال الابتكارات في العمليات اليومية، والوفاء باحتياجات الموظفين. ولما كان البنك يعمل في مناطق تعاني من صعوبات كبيرة، فسيجري تحسين الخدمات المتعلقة بالمرافق، كأمن وسلامة الموظفين في المكاتب، وهندسة بيئة العمل وأجواء المساحات المكتبية بتطوير القدرات الداخلية والتوعية والسياسات والشراكات. ولا بد من أن يكون مكان العمل حديثاً وفعالاً وصحياً وغير مضر بالبيئة وممتعاً من الناحية الاجتماعية. وفي سبيل ذلك، أُجرت عدة مشاريع في المقر وفي المراكز الإقليمية، كتأجير وتجهيز المكتب الجديد في الرياض وتأجير مكتب كامبالا والشروع في تجهيزه.

ويواصل مركز تدبير المرافق وتقديم الخدمات إصرار تقدّم في خفض التكاليف، وزيادة الكفاءة، وإدخال الابتكارات في العمليات اليومية، وزيادة الوفاء باحتياجات الموظفين. وفي سنة 2022، شمل ذلك ترقية نظام فوترة الشبكة الهاتفية الخاصة [PBX] إلى نظام فوترة إلكتروني، وإدخال نظام إلكتروني مبتكر للترؤد بالوقود يمكّن من تقديم خدمة أمنة ومريحة وغير نقدية لوحدة النقل في البنك.

4-15-3 | الخدمات المحيية للموظفين

تأخر توفير تغطية طبية عالمية لمتقاعدي مجموعة البنك عدّة سنوات. فقد بدأ العمل على ذلك سنة 2015 بدراسات اكتوارية، وتقارير دراسات، ووضع ممثلين عن الموظفين في صندوق التكافل الطبي التقاعدي، وإنشاء فريق عمل لدراسة السياسة الطبية، وجدول للمزايا، واختيار طرف ثالث يقدم الخدمات الصحية. وبعد موافقة هيئة إدارة مجموعة البنك ومجلس المديرين التنفيذيين على هذا المشروع، بدأ تنفيذه في يناير 2019 وبدأ استغلاله في أبريل 2022. وفي الوقت الحالي، يحظى الموظفون المتقاعدون من مجموعة البنك بتغطية طبية في العالم أجمع.

وكان تنفيذ لوحة معلومات الموارد البشرية، التي تمكّن من الاطلاع على المعلومات في الوقت الفعلي، عملاً موقّفاً. ومكّنت لوحة معلومات الموارد البشرية أيضاً من الشروع في وضع التوجيهات المتعلقة بالمقابلات التي ستتبع تقنية المقابلة القائمة على الكفاءة. وسيجري رصد وتدبير الأداء في إطار اجتماعات أسبوعية مع الوحدات الإدارية.

وشهدت سنة 2022 الموافقة على الاستراتيجية المحدّثة المتعلقة بالمواهب، ووضع أطر وتوجيهات خاصة بالمواهب، واستحداث ثلاث وحدات تعليمية إلكترونية مخصّصة، وتسليم شهادات التخرّج لدفعة سنة 2017. وإضافة إلى ذلك، يمكن الآن تفهيل الموظفين الدوليين إلى المراكز الإقليمية بموجب اتفاقية لمستوى الخدمة (موقّعة مع صندوق التضامن الإسلامي للتنمية).

4-15 | أنشطة إدارية أخرى

4-15-1 | الأمن والسلامة

يسعى قسم الأمن والسلامة ضمن إدارة الخدمات الإدارية باستمرار إلى متابعة الأهداف الموكلة إليه، مسترشداً في ذلك بمهمته ورؤيته. وفي سنة 2022، تمكّن هذا القسم من إنجاز الكثير من برامج ومشاريعه المقررة..

دمج الدخول والخروج من البوابات الإلكترونية مع نظام إدارة تدبير الموارد البشرية لتسجيل الحضور

خلال الربع الأوّل من السنة قيد النظر، أنجز قسم الأمن والسلامة المرحلة التالية من دمج الدخول والخروج من البوابات الإلكترونية مع نظام إدارة تدبير الموارد البشرية لتسجيل الحضور ونظام دخول وخروج الزوار. وكما دبر أمر البطاقات الجديدة لهوية الموظفين الدائمين، فإنه أصدر كذلك أكثر من 3,000 بطاقة هوية ورخصة دخول وخروج.

وفي إطار إجراء تقييم الأمن والسلامة في جميع مراكز البنك الإقليمية، باشر المختصون بالأمن والسلامة في إدارة الخدمات الإدارية جولة تقييمية زاروا فيها كلاً من ألماتي ودكا وداكار وأبوجا وكوالالمبور وجاكرتا والقاهرة. وشملت جولة التقييم هذه مناقشة جميع مشكلات الأمن والسلامة مع مديري المراكز الإقليمية. وعقدت اجتماعات أيضاً مع مسؤولي الأمن في الأمم المتحدة والبنوك الإنمائية المتعددة الأطراف الأخرى والمنظمات غير الحكومية من أجل تبادل الخبرات ووجهات النظر بشأن الأمن والسلامة. ونظّمت عدة دورات تدريبية إلكترونية خلال السنة قيد النظر لتعريف الموظفين بجوانب الأمن والصحة والسلامة المهمة المرتبطة بالبيت، وبمكان العمل، وبالسفر، وبالطرق، وبالوقاية والحماية من الحرائق، وبالكوارث الطبيعية والحوادث غير المتوقعة، لا سمح الله. وأجري تدريب على مكافحة الحرائق بنجاح في مقر البنك، ونفّذ نظاماً لتدبير استمرار العمل موافقاً لمعيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301 (ISO 22301).