



## الفصل 3: تعزيز الفعالية المؤسسية

تُعزى قدرة البنك الإسلامي للتنمية على إحداث التأثير والعمل الفعال إلى قوّة هياكله وآليات عمله الداخلية، ومنها الحوكمة المؤسسية؛ وتدير المخاطر؛ والمراجعة؛ والامتثال؛ وتكنولوجيا المعلومات. وفي سنة 2024، حرصنا على الحفاظ على سلامة وكفاءة هذه الأنظمة المؤسسية، حتى نضمن استمرارها في دعم مهمّتنا وتميُّزنا التشغيلي.

### 1.3: مجلس المحافظين



يتألّف مجلس محافظي البنك الإسلامي للتنمية ("البنك") من ممثلين رفيعي المستوى للبلدان الأعضاء السبعة والخمسين. ويعقد هذا الجهاز الإداري اجتماعاته كلّ سنة في أحد البلدان الأعضاء، ويعقد واحداً منها كل ثلاث سنوات في مقر البنك. ولكلّ بلد عضو محافظين يمثّله في مجلس المحافظين، وله 500 صوت أساسي، زائداً صوتاً واحداً عن كل سهم يكتتب فيه. ويتّخذ مجلس المحافظين قراراته بأغلبية الأصوات، وهو ما يمكنه من فحص أداء البنك، ووضع الاستراتيجيات المستقبلية، وانتخاب رئيسه ونائبي رئيسه عن السنة التالية.

#### الاجتماعات السنوية لمجموعة البنك خلال سنة 2024

عقدت مجموعة البنك اجتماعاتها السنوية (2024) فيما بين 27 و30 أبريل بالرياض (المملكة العربية السعودية). وكان ذلك برعاية ملكية سامية من خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود، تحت شعار "الاعتزاز بماضيها واستشراف مستقبلها: الأمانة والتضامن والازدهار". وقد اكتسبت اجتماعات هذه السنة أهمية خاصة، لأنها صادفت الذكرى السنوية الخمسين لإنشاء البنك، وتضمنت هذه الفعالية 49 نشاطاً، منها الاجتماعات النظامية وجلسات تبادل المعارف، وقُدّمت خدمات الترجمة الفورية بعدة لغات من أجل تسهيل المشاركة.

وعُقد الاجتماع السنوي التاسع والأربعون لمجلس المحافظين في 29 أبريل، وتضمن جدول الأعمال النظر في التقرير السنوي للبنك، والموافقة على القوائم المالية، وانتخاب رئيس مجلس المحافظين ونائبي رئيسه عن سنة 2025. وخلال الاجتماعات، ناقش المحافظون مقترحات مهمّة، منها إنشاء "نافذة تمويل ميسر للبلدان الأعضاء الأقل نمواً في البنك" ترمي إلى تعزيز الدعم المالي لهذه البلدان.

وإضافةً إلى ذلك، عيّن مجلس المحافظين مراجعين خارجيين لحسابات كل من البنك، وصندوق الوقف، وصندوق ترميم ممتلكات الأوقاف، والهيئة العالمية للوقف، وصندوق التمكين الاقتصادي للشعب الفلسطيني، ومعهد البنك عن السنة المالية 2025.

#### الذكرى السنوية الخمسون لإنشاء البنك الإسلامي للتنمية

كان للاجتماعات السنوية 2024 أهمية خاصة، لأنها صادفت الذكرى السنوية الخمسين لإنشاء البنك. وقد نُظّم حفل لإحياء هذه الذكرى، والتأمّل في إرث البنك الدائم ومسيرته الرائعة، وتحديد رؤية ملهمة للمستقبل.

وأقيم الحفل يوم 28 أبريل 2024 في فندق فورسيزونز بالرياض، وحضره ضيف الشرف صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر آل سعود، أمير منطقة الرياض، ممثلاً لخادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود. وحضره أيضاً ضيوف بارزون، ومحافظون، ورؤساء وفود، ومسؤولون رفيعو المستوى من البلاد المضيف، ومنظمات دولية وإقليمية، وجهات شريكة أخرى.

وقد أهدر محافظو البنك "إعلان الخمسينية في الرياض" خلال هذه الفعالية، وذلك لتسليط الضوء على العوامل الأساسية التي تمكّن البنك من الاستعداد المؤسسي، وتوفير الموارد الكافية، والتموضع الاستراتيجي، ولتحديد أولوياته أيضاً.

يعمل أعضاء مجلس المديرين التنفيذيين في خمس لجان منبثقة عنه هي:



## 2.3: مجلس المديرين التنفيذيين

يتألف مجلس المديرين التنفيذيين من 19 عضواً، عشرة أعضاء معيّنين يمثل كل منهم أحد أكبر البلدان العشرة 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، كأعداد أعمال مجلس المحافظين، واتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة البنك وعملياته، واعتماد الموازنة، وعرض الحسابات على مجلس المحافظين للموافقة عليها في اجتماعه السنوي.

ويعمل أعضاء مجلس المديرين التنفيذيين في خمس لجان منبثقة عنه هي: لجنة المراجعة، ولجنة أخلاقيات العمل، ولجنة المالية وإدارة المخاطر، ولجنة الحوكمة والإدارة، ولجنة العمليات والفعالية الإنمائية. وفي سنة 2024، عقد مجلس المديرين التنفيذيين خمسة اجتماعات: اجتماعين افتراضيين، واجتماعاً واحداً بالتزامن مع الاجتماع السنوي لمجلس المحافظين، واجتماعين حضوريين.

**يتولى مجلس المديرين التنفيذيين مسؤولية التوجيه العام لعمليات البنك، ويمارس جميع الصلاحيات التي يفوضها إليه مجلس المحافظين.**

## 3.3: الحوكمة الشرعية

يشدد البنك على أهمية الحوكمة الشرعية في صناعة الخدمات المالية الإسلامية، ويحرص على مراعاة مبادئ الشريعة الإسلامية وضمن امتثالها في جميع عملياته. وفي سنة 2024، انخرطت الهيئة الشرعية لمجموعة البنك ولجانها الفرعية في مناقشات نشطة لتقديم حلول عملية موافقة للشريعة الإسلامية تضمن حوكمة فعالة في عموم المؤسسة. ويجسد التزام البنك بالحوكمة الشرعية وعده للأطراف المعنية والمجتمعات المحلية بتحقيق مستقبل أكثر إنصافاً.

### المنجزات الأساسية سنة 2024

**تطبيق تكنولوجيا المعلومات للتحقيق الشرعي:** استحدث البنك تطبيقاً لتكنولوجيا المعلومات مخصصاً للتحقيق الشرعي يحسّن إجراءات التحقيق بفضل خاضيات متقدمة كتحوير البيانات، وتتبع خطط عمل هيئة الإدارة، والامتثال المؤتمت، ووضاً بذلك معياراً جديداً للحوكمة الشرعية.

**إعادة هيكلة برنامج القرض السكني:** أعيدت هيكلة برنامج القرض السكني لموظفي البنك (القرض) كي يتواءم مع مبادئ الشريعة الإسلامية، وهو ما أدى إلى خفض التكاليف الإدارية بنسبة 50%، ورفع معنويات الموظفين، وتعزيز مصداقية البنك.

**التعاون مع الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف:** عقد البنك شراكة مع الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف من أجل تحسين الحوكمة الشرعية وتقديم تصنيفات مالية وتصنيفات ائتمانية شرعية للمؤسسات المالية الإسلامية في العالم أجمع.

**ورشات لبناء القدرات:** نُظمت سلسلة من الورشات لفائدة البلدان الأعضاء، والجهات الإنمائية الشريكة، وموظفي المراكز الإقليمية من أجل تعزيز الامتثال للشريعة الإسلامية وتمكين الأطراف المعنية من المعارف اللازمة.

## 4.3: تدبير المخاطر

يتعرض البنك، في سعيه لتنفيذ مهمته الإنمائية، مثل أي مؤسسة تمويل إنمائي أخرى، للعديد من المخاطر المالية وغير المالية. وللتخفيف من هذه المخاطر، يستخدم البنك مختلف طرائق تدبير المخاطر، ويحافظ على نظام محكم لتدبير المخاطر يشمل مختلف أطر تدبير المخاطر وعملية ائتمان كاملة لتنفيذ 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 الالتزام بأطر معتمدة 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، والمخاطر السوقية، ومخاطر السيولة، والمخاطر التشغيلية. وفي هذا السياق، اقترب تنفيذ مشروع تدبير المخاطر المؤسسية في عموم البنك، وإجراء تحقيقات متقدمة للمخاطر والبيانات المالية - ولا سيما مستودع البيانات المندمج (DataMart) - من مرحلة الاكتمال سنة 2024. وتُعَدّ تقارير ربع سنوية عن مجموع مقاييس ودرجات تحمّل المخاطر المنصوص عليها في إطار الإقبال على المخاطر من أجل تحديد قدرة المؤسسة واستعدادها لتحمّل المخاطر، ومن ثم ضمان استدامة البنك على المدى البعيد في مواجهة الصعوبات المستمرة التغيّر

وقد نجح البنك في تطبيق النظام المتعلق بمخاطر العمليات، والرامي إلى أتمتة قياسها ورصدها وتدبيرها، وتفعيل الضبط والتقييم الذاتي للمخاطر، ووضع بيانات عن الخسائر، ومؤشرات مخاطر أساسية. ومن بين مبادرات الحصافة الأخرى، اكتمل مشروع التحوّل عن سعر الليبور، وأوشك إطار إدارة الأصول والخصوم على الاكتمال. واكتملت مراجعة ومعايرة نماذج التصنيف الداخلي للتمويلات السيادية، والمؤسسات المالية، وتمويل المشاريع، والتمويل المؤسسي، ويجري دمجها في نظام تكنولوجيا المعلومات. وفضلاً على ذلك، نُقِّد مشروع فحص وتحديث إطار تدبير التعرض للمخاطر من أجل تعزيز الحوكمة والبنى التحتية المتعلقة بتدبير المخاطر. وهو في مرحلة متقدمة.

## 5.3: أنشطة المراجعة

تتبنّى 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 والمستقل والمشورة اللازمة بشأن فعالية وكفاءة الحوكمة المؤسسية وتدبير المخاطر وآليات ونظم الرقابة الداخلية. وفي سنة 2024، نُقِّدت إدارة المراجعة الداخلية مهامّ مراجعة ومهامّ أخرى مخصّصة في كل من المجال التشغيلي والمؤسسي والمعلوماتي. وُحَدِّثت أولويات مجالات المراجعة هذه بناءً على تقييم المخاطر الذي أجرته إدارة المراجعة الداخلية وخطة المراجعة السنوية المعتمدة.

وأعطت إدارة المراجعة الداخلية الأولوية للتطوير المهني، فشارك الموظفون مشاركة فعالة في الدورات التدريبية والندوات ذات الصلة، ومنها ما تعلق بتحديث المعايير العالمية للمراجعة الداخلية التي يصدرها المعهد الدولي للمراجعين الداخليين. وفضلاً على ذلك، نجحت إدارة المراجعة الداخلية في تحديث برمجيتها الخاصة بالمراجعة الداخلية للاستفادة من أحدث أدوات وتكنولوجيات المراجعة. ومكّنت البرمجية الجديدة من تحسين عوامل تصفية التقارير بإعداد تقارير معمّقة ولوحات متابعة فضلى. وتواصل إدارة المراجعة الداخلية استعانتها الفعالة بأدوات استكشاف آليات العمل وتحسين مهاراتها في مجال استخراج البيانات من أجل دعم ما تجريه من أنشطة المراجعة.

وتابعت إدارة المراجعة الداخلية تنفيذ خطط عمل هيئة الإدارة التي أوصت بها تقارير المراجعة متابعة دقيقة، وهو ما يضمن تنفيذ الإجراءات التصحيحية تنفيذاً فعالاً وأنياباً.

وفي إطار تعزيز التعاون الدولي وتقاسم الممارسات الفضلى، شاركت إدارة المراجعة الداخلية في الاجتماع السنوي لفريق الرؤساء التنفيذيين لمراجعة حسابات المؤسسات المالية المتعددة الأطراف وممثلي دوائر المراجعة الداخلية في منظمات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية المتعددة الأطراف. وقد أتاحت هذه المنابر فرصاً قيّمة لتبادل الخبرات والممارسات الفضلى في أوساط المجتمع الدولي للمراجعة الداخلية.

**نجحت إدارة المراجعة الداخلية في تحديث برمجيتها الخاصة بالمراجعة الداخلية للاستفادة من أحدث أدوات وتكنولوجيات المراجعة. ومكّنت البرمجية الجديدة من تحسين عوامل تصفية التقارير بإعداد تقارير معمّقة ولوحات متابعة فضلى.**

## 6.3: الامتثال

طوال سنة 2024، شاركت شعبة الامتثال التابعة للبنك في ضمان التزام عملياته واستثماراته وأنشطته بأنظمة المؤسسة المتعلقة بمكافحة غسل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب ومعرفة العميل.

## الأنشطة الأساسية

**التدريب والتوعية:** وسَّعت شعبة الامتثال نطاق برامجها التدريبية ليشمل أكثر من 192 متدرباً في مختلف المستويات من أجل تعزيز ثقافة الامتثال داخل المؤسسة. وتُقدِّم أيضاً أنشطة توعية لمساعدة الوحدات الإدارية على تدبير العقوبات والمخاطر النظامية.

**طلبات الامتثال:** في سنة 2024، رَدَّت الشعبة على 1,543 طلب امتثال طادراً من 27 إدارة. فنظرت في 1,348 طلب إدماج متعلقاً بمعرفة العميل، وقدمت 195 رأياً استشارياً.

**طلبات تدبير العلاقات:** نجحت الشعبة في تدبير 48 طلباً من طلبات تدبير العلاقات، وحافظت على سجل مثالي لا تشوبه أي انتهاكات كبيرة لأنظمة مكافحة غسل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب.

## التعاون الخارجي

شاركت شعبة الامتثال التابعة للبنك بمشاركة فعالة في العديد من الاجتماعات الإقليمية والدولية المتعلقة بمكافحة غسل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب، منها ما يلي:

- فريق آسيا والمحيط الهادئ المعني بمكافحة غسل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب؛
- فريق العمل الحكومي الدولي لمكافحة غسل الأموال في أفريقيا الوسطى؛
- فريق العمل الحكومي الدولي لمكافحة غسل الأموال في غرب أفريقيا؛
- لجنة الخبراء المعنية بتقييم تدابير مكافحة غسل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب.

## التحول الرقمي

استثمرت شعبة الامتثال في رقمنة أنشطتها وتعاونت مع جهات خارجية مقدّمة للخدمات من أجل مساعدتها على التحول الرقمي نحو تطبيق برنامج امتثال فعال.

**استثمرت شعبة الامتثال في رقمنة أنشطتها وتعاونت مع جهات خارجية مقدّمة للخدمات من أجل مساعدتها على التحول الرقمي نحو تطبيق برنامج امتثال فعال.**

## 7.3: الحوكمة المؤسسية

الحوكمة المؤسسية ضرورية لحسن سير البنك، لأنها تساهم في تحقيق الكفاءة والنمو وثقة الأطراف المعنية. ويعتبر البنك الحوكمة الرشيدة أساس التنمية المستدامة، وتشكّل مبادئها جزءاً لا يتجزأ من قيمه الأساسية. وتتولى شعبة الحوكمة المؤسسية مهمة وضع إطار الحوكمة والحفاظ عليه.

## الأنشطة الأساسية

**فحص حوكم الحوكمة:** شمل ذلك نشر التقرير الأول عن برنامج فحص حوكم البنك؛ وإحصاء 75 حوكمة لمجلس المديرين التنفيذيين؛ و132 حوكمة لهيئة الإدارة؛ واعتماد خطة عمل استراتيجية ترمي إلى فحص وتحديث حوكم السياسات فيما بين سنتي 2025 و2028.

## الإطار 16: الوسيط الإداري يرفع الوثام والاحترام في مكان العمل

يؤدي الوسيط الإداري لمجموعة البنك دوراً أساسياً في تعزيز بيئة عمل إيجابية، وذلك بتقديم المساعدة المحيطة للموظفين. وفي سنة 2024، بثّ الوسيط الإداري في 77 قضية، لم يبت إلا في 10 قضايا منها رسمياً بموجب قواعد آلية تسوية المظالم. وكان جزء كبير من هذه القضايا (47%) يتعلق بالتقدم والتطوير المهني، وهو ما يدل على أهمية حل مشكلات الموظفين في هذا المجال.

وفي سبيل توعية الموظفين وتعزيز مهاراتهم في مجال تسوية النزاعات، نظم الوسيط الإداري أربع ورشات ركزت على تسوية النزاعات والمشاركة في توفير مكان عمل يسوده الاحترام. وقد ضمت هذه الورشات 85 موظفاً من موظفي المقر والمراكز الإقليمية، وقدمت لهم أفكاراً مفيدة عن تقنيات حل النزاعات وأهمية الحفاظ على ثقافة الاحترام في مكان العمل.

وإضافة إلى المبادرات الداخلية، ترأس الوسيط الإداري شبكة الوسطاء الإداريين والوسطاء في منظومة الأمم المتحدة والمنظمات ذات الصلة. وقد مكّن هذا الدور من تيسير علاقات التعاون الخارجي وتبادل الممارسات الفضلى والموارد بين الوسطاء الإداريين والوسطاء في المنظمات الحكومية الدولية المتعددة الأطراف.

ونظّم مكتب الوسيط الإداري أيضاً جلسات "حوار مع الوسيط الإداري" استهدفت مديري الإدارات والشعب ورؤساء الأقسام، ومكّنت من تحسين نظرتهم إلى خدمات الوسيط الإداري، وإلى الأدوات المتاحة لتسوية المنازعات تحسباً كبيراً. وفضلاً على ذلك، احتُفل في شهر أكتوبر بالدورة الثالثة من يوم الوسيط الإداري 2024 تحت شعار "الوسطاء الإداريون: موجودون للاستماع إليكم"، ودار حول أهمية التواصل المفتوح وتسوية المنازعات داخل المؤسسة.

**الهيكل التنظيمي:** دخل الهيكل التنظيمي الحالي الخاص بالبنك حيز النفاذ في 1 أغسطس 2024، وذلك بعد استحداث "قسم تحسين الأعمال" ضمن إدارة الاستراتيجية والموازنة والأداء المؤسسي.



**عمل المحكمة الإدارية:** تعمل المحكمة الإدارية لمجموعة البنك بكامل طاقتها. وقد عقدت ثلاث جلسات استماع حضورية سنة 2024.



**لجنة النظر في طعون الموظفين:** أعيد تشكيل لجنة النظر في طعون موظفي مجموعة البنك. وقد وافقت الاضطلاع بأنشطتها المعتادة.



وتتم الإنجازات المحققة في مجال الحوكمة المؤسسية سنة 2024 عن الالتزام بالحفاظ على معايير حوكمة عالية، مع الحرص على مسؤولية البنك وشفافيته واستجابته لاحتياجات الأطراف المعنية.

**تنقيح الأنظمة الداخلية:** في 16 مارس 2024، وافق مجلس المديرين التنفيذيين على الأنظمة الداخلية المنقحة لخمسة لجان هي: لجنة أخلاقيات العمل، ولجنة الحوكمة والإدارة، ولجنة المراجعة، ولجنة المالية وإدارة المخاطر، ولجنة العمليات والفعالية الإنمائية.



**الفحوص الدورية:** قامت شعبة الحوكمة المؤسسية بفحص أهم وثائق الحوكمة، وهو ما أسفر عن اعتماد ونشر مصفوفة تفويض الصلاحيات المنقحة الخاصة بالبنك، والدليل التنظيمي، والأنظمة الداخلية لسبع لجان تابعة لهيئة الإدارة في شهر مارس 2024.



**سجل المفوضين بالتوقيع:** وافق رئيس البنك على نسخة سنة 2024 من سجل المفوضين بالتوقيع على مختلف العمليات في شهري يوليو ونوفمبر 2024.



**الاطلاع على وثائق الحوكمة:** يمكن للموظفين الاطلاع على جميع وثائق الحوكمة والسياسات المعتمدة من بوابة الحوكمة والسياسات المؤسسية الخاصة بالبنك.



هذه الطريقة الاستباقية لم تحلّ المنازعات قبل تفاقمها فحسب، بل ساهمت أيضاً في تحقيق الوئام في مكان العمل بفضل رهد الاتجاهات وإبلاغ النتائج للإدارة العليا.

وبوجه عام، كانت أنشطة مكتب الوسيط الإداري خلال سنة 2024 متوائمة مع موضوعاته الاستراتيجية (2023-2025)، فأنشبت على منع المظالم، وتيسير الحوار، والتوعية، وتعزيز الشراكات، وبناء القدرات. وهذه الطريقة الاستباقية لم تحلّ المنازعات قبل تفاقمها فحسب، بل ساهمت أيضاً في تحقيق الوئام في مكان العمل بفضل رهد الاتجاهات وإبلاغ النتائج للإدارة العليا.

## 8.3: التحنيف الائتماني

أُكِّدَت ثلاثُ وكالاتٍ رائدة من وكالات التحنيف الائتماني هي وكالة "ستاندرد أند بورز غلوبال"، ووكالة "موديز لخدمات المستثمرين"، ووكالة "فيتش ريتينغس" تصنيفاتها الائتمانية الممتازة للبنك (AAA)، مع نظرة مستقبلية مستقرة سنة 2024. ويؤكد هذا التحنيف الائتماني الاستثنائي للبنك سلامته المالية الجيدة، المتمثلة في رسمته القوية، ونسبة رفعه المالي المنخفضة، وحالة سيولته القوية، وقدرته المكنة على حشد التمويل من السوق.

وفضلاً على ذلك، يتمتع البنك بمكانة الدائن المفضل، وهو ما يعزز مصداقيته وموثوقيته في القطاع المالي. وتزداد مكانته رسوخاً بفضل نتائجه المبهرة الناجمة عن دعم الجهات المساهمة فيه وتنفيذه الفعال لمهامه الإنمائية في البلدان الأعضاء.

ويعدُّ كلُّ من لجنة بازل المعنية بالإشراف المصرفي والمفوضية الأوروبية البنك بنكاً إنمائياً متعدد الأطراف معدوم المخاطر المرجحة، وهو ما يدل على مركزه التجاري والمالي الممتاز ويعزز دوره الأساسي في تمويل التنمية الدولية. وعلى العموم، تجسّد تصنيفات البنك الائتمانية التزامه بتشجيع النمو الاقتصادي والتنمية في البلدان الأعضاء، وحفاظه على قاعدة مالية سليمة.

في سنة 2024، تلقى البنك ما يقارب

**634 مليون دينار إسلامي**  
(نحو 824 مليون دولار أمريكي)

في إطار رأس المال المدفوع من جميع البلدان الأعضاء، وهو ما يمثل أحد أهم التدفقات منذ إنشائه.

## 9.3: دعم البلدان المساهمة

ما انفكت البلدان الأعضاء تقدم للبنك، منذ إنشائه، دعمها المطرد بصفتها مساهمة، وذلك بسخاء مساهمات في شكل زيادات عامة وخاصة في رأس المال. ويدل هذا الدعم المطرد على روح التضامن والتعاون اللازمة للنهوض بالتنمية في العالم الإسلامي، ويتوقّع أن يستمر في السنوات المقبلة حتى يكف عن الوفاء بمهمته في مجال التنمية المستدامة.

وقد ووفق لجمهورية إندونيسيا على أحدث زيادة خاصة في رأس المال خلال الاجتماع السنوي 2023. ودخلت هذه الزيادة حيز النفاذ في الربع الأول من سنة 2024. وعلى أثر هذه الموافقة، وُجِّهت الدعوة إلى جميع البلدان الأعضاء لزيادة حصصها من الأسهم إلى مستويات ما قبل الزيادة الخاصة في رأس المال، وهو ما يتوقّع أن يؤدي إلى تدفقات رأسمالية إضافية كبيرة للبنك. وهذا التدفق الرأسمالي بالغ الأهمية، لأنه سيمكّن البنك من تعزيز مبادراته في مجال التنمية المستدامة، ومنها الجهود الرامية إلى التخفيف من وطأة الفقر، ومكافحة تغير المناخ، والنهوض بالأمن الغذائي والنمو الاقتصادي غير المضّر بالبيئة.

وفي سنة 2024، تلقى البنك ما يقارب 634 مليون دينار إسلامي (نحو 824 مليون دولار أمريكي) في إطار رأس المال المدفوع من جميع البلدان الأعضاء، وهو ما يمثل أحد أهم التدفقات منذ إنشائه. ولا تمكّن مستويات الرسولة المرتفعة المحققة بفضل الزيادات العامة والزيادات الخاصة المتتالية في رأس المال من تعزيز استدامة البنك المالية فحسب، بل تمكّن أيضاً من تعزيز قدرته على تحمّل الأزمات المالية. وتُثني وكالات التحنيف الائتماني العالمية على هذا الدعم المطلق من البلدان المساهمة، وتعتبره على الدوام عاملاً أساسياً في حصول البنك على تصنيف ائتماني ممتاز (AAA)، ما فتئ يتجدد منذ ما يزيد على عقدين من الزمن.

وفضلاً على ذلك، فإنّ هذا التحنيف الائتماني الممتاز (AAA) يمكّن البنك من مواصلة تعبئة الموارد من سوق رأس المال العالمي، وذلك عن طريق إصدارات الصكوك بتكاليف مثالية لبلدانه الأعضاء، ومن ثمّ زيادة قدرته التشغيلية من أجل الوفاء باحتياجاتها التمويلية المتزايدة.

**على العموم، تجسّد تصنيفات  
البنك الائتمانية التزامه بتشجيع  
النمو الاقتصادي والتنمية في  
البلدان الأعضاء، وحفاظه على  
قاعدة مالية سليمة.**



## يمكن للبنك أن يحقق نمواً مطرداً سنة 2025 بفضل قوة ميزانيته العمومية، وتنوع مصادر دخله، واستمرار اهتمامه بتدبير المخاطر.

من النزاعات ما زالت تقلقنا، وتلفت الانتباه إلى ما نواجهه من صعوبات في إيجاد توازن بين النمو والمخاطر الكامنة في دعم هذه المناطق الهشة.

ويظل البنك متفانياً بشأن قدرته على التحدي لل صعوبات المحتملة، ومنها تخفيضات مجلس الاحتياطي الفيدرالي المتوقعة لأسعار الفائدة سنة 2025. ويمكن أن يحقق نمواً مطرداً سنة 2025 بفضل قوة ميزانيته العمومية، وتنوع مصادر دخله، واستمرار اهتمامه بتدبير المخاطر.

### الإطار 17: الأداء المالي خلال سنة 2024

يتم أداء البنك المالي خلال سنة 2024 عن مسار نمو جيد بصافي دخل قدره 388 مليون دينار إسلامي (وهو ما يمثل زيادة بنسبة 22.5% عما كان عليه الأمر في السنة السابقة). ويمكن أن يعزى هذا النمو إلى الأداء الممتاز في مجالات أساسية، كالخزانة وأصول المشاريع والاستثمارات التي شهدت -مجتمعة- معدّل نمو قدره 22%.

وقد كان لظروف السوق المواتية، ولا سيّما في بيئة أسعار الفائدة المرجعية، دورٌ حاسم في هذا الإنجاز. واستفاد البنك استفادة استراتيجية من ارتفاع أسعار الفائدة، وهو ما عزز نتائجه المالية. وواظت حقوق الملكية في البنك تزايدها، فارتفعت بمبلغ قدره 1.1 مليار دينار إسلامي، أي بنسبة 10.5% عما كانت عليه في نهاية سنة 2023. وهو نمو يعزى إلى الدعم المطلق من البلدان الأعضاء والأداء الممتاز العام.

وفي الوقت نفسه، فإن مخضّصات انخفاض القيمة المتزايدة والناجمة عن تعرّضنا لمخاطر البلدان الأعضاء الهشة والمتضررة

## 10.3: استراتيجية الشراكة القطرية وإطار التعاون القطري

في سنة 2024، أحرزت مجموعة البنك تقدماً كبيراً في تنفيذ استراتيجية الشراكة القطرية وإطار التعاون القطري. وانصب الاهتمام على الانتقال من الصياغة الاستراتيجية إلى التنفيذ والرهذ الفعالين، وتعزيز المواومة بين الأطر الاستراتيجية وأولويات التنفيذ.

### المستحدثات الأساسية:

**الاهتمام بالتنفيذ:** تميّزت هذه السنة بدمج الفحوص النصفية وفحوص الاكتمال في برنامج عمل الاستراتيجية الأساسي، وهو ما مكّن من تحسين رهد ومواكبة الأولويات المتغيرة للبلدان الأعضاء.

**تعزيز التنسيق:** مكّن استحداث مجموعات العمل المعنية بالتنفيذ من تحسين التنسيق بين البنك والبلدان الأعضاء، وهو ما عزز عملية الرهد.

**التعاون الاستراتيجي:** مكّن التعاون المستمر مع مختلف البلدان الأعضاء- ولا سيما البلدان غير المقترضة كالجزائر وبروناي وماليزيا- من دعم جهود التنويع الاقتصادي.



### المنجزات

- التمكّن من إنجاز 3 استراتيجيات شراكة قطرية مع غينيا والمغرب وكوت ديفوار؛ و4 أطر تعاون قطري مع سورينام وتركيا وموريتانيا وأوغندا؛ و4 فحوص نصفية للمالديف وأوزبكستان وإندونيسيا والسنغال.
- التقدم في إعداد أطر التعاون القطري مع ماليزيا وبروناي والجزائر.
- إعداد لوحة معلومات فورية عن استراتيجيات الشراكة القطرية وأطر التعاون القطرية من أجل تتبّع التطورات والبيانات.

### التوجهات المستقبلية

- في سنة 2025، يزمع البنك استهداف 8 استراتيجيات شراكة قطرية، وأطر تعاون قطري، وفحوص نصفية، وفحوص اكتمال إضافية، وإعطاء الأولوية لتبسيط الآليات من أجل تحسين الأطر العملية وتحقيق نتائج إنمائية مؤثرة.
- تظل مجموعة البنك حريصة على تطوير أدواتها الرائدة والتثبّت من استمرار العمل باستراتيجيات الشراكة القطرية وأطر التعاون القطري التي هي أدوات فعالة لتوطيد الشراكات الإنمائية وتحفيز النتائج في البلدان الأعضاء.

## 11.3: التقييم المستقل

تقيّم إدارة التقييم المستقل تأثير تدخلات البنك على النتائج الإنمائية. وفي سنة 2024، أجرت إدارة التقييم المستقل:

- 11 تقييماً للمشاريع في 11 بلداً عضواً؛
- تقييماً مجمّعاً واحداً لعمليات المعونة الخاصة في إثيوبيا؛
- تقييماً نصفياً لبرنامج وحدات طبية متنقلة يموله برنامج الملك عبد الله بن عبد العزيز للأعمال الخيرية في أربعة بلدان أعضاء.

### الاستنتاجات الأساسية

- الانخراط الحكومي التام، والتنسيق الفعال للأطراف المعنية ضروريان لنجاح المشاريع.
- ينبغي تصميم المشاريع من منظور يركّز على الجهات المستفيدة، والوفاء بالاحتياجات المحلية، وإشراك المجتمعات المحلية.
- تتعزز الاستفادة في مجال الزراعة بمؤسسات مجتمعية قوية وجهود انتقائية لبناء القدرات.

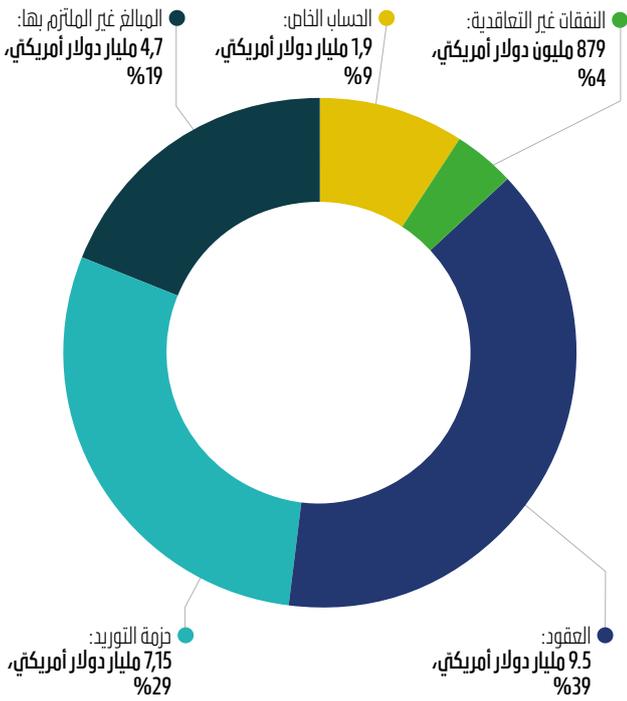
### التقييمات المؤسسية

إضافة إلى تقييم المشاريع، أكملت إدارة التقييم المستقل ثمانية تقييمات مؤسسية وأطلقت خمسة تقييمات جديدة. وتشمل التقييمات المكتملة ما يلي:

- توريد الخدمات الاستشارية؛
- الكفاءة التشغيلية عند البدء؛
- صندوق ترميم ممتلكات الأوقاف؛
- صندوق التضامن الإسلامي للتنمية؛
- ثقة؛
- سياسة واستراتيجية التعاون والتكامل الإقليميين؛
- تقييم التعاون القطري (مصر)؛
- تقييم قطاع الزراعة والتنمية الريفية.
- وتنصب التقييمات التي أُطلقت حديثاً على ما يلي:
- تجربة مجموعة البنك في مجال تطبيق اللامركزية؛
- الكفاءة التشغيلية أثناء التنفيذ وعند التخارج؛
- تقييم التعاون القطري (نيجيريا)؛
- تمكين النساء وتطوير قدرات الشباب؛
- تأثير عمليات إعادة الهيكلة التنظيمية على استقرار عمل المؤسسة.

وتتواءم هذه التقييمات مع أولويات "إعلان الخمسينية في الرياض"، فتركّز على الحوكمة والاستدامة المالية والتكامل الإقليمي.

الشكل 1.3: مجموع المحفظة الجارية (جميع سنوات التوقيع) (24,5 مليار دولار أمريكي تقريباً)



### نشر المعارف وبناء القدرات

في سنة 2024، أعطت إدارة التقييم المستقل الأولوية لنشر المعارف وبناء القدرات، فأسفرت عما يلي:

- 52 منتجاً معرفياً، منها 10 تقارير تقييم، و20 مختصراً معرفياً، و11 مقالة تقييم؛
- أربع ورشات لبناء القدرات في مجال التقييم لفائدة الموظفين والمؤسسات في البلدان الأعضاء؛
- أربع ندوات إلكترونية من أجل تحسين تبادل المعارف؛
- الندوة السادسة لمجموعة البنك عن التقييم، التي ناقش فيها 32 خبيراً وأكثر من 400 مشارك الطريقة التي يمكن أن توجه بها المعارف في مجال التقييم سياسات واستراتيجيات التكيف مع الصعوبات الجديدة.

### 12.3: التوريد

أحرز البنك تقدماً كبيراً في تعزيز عمليات التوريد سنة 2024، فأولى اهتماماً خاصاً لتحسين الكفاءة، والفعالية، والشفافية في المشاريع التي يمولها. ويتمثل الهدف العام من ذلك في العمل على أن تكون ممارسات التوريد عادلة وتنافسية، وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أفضل قيمة مقابل المال للمستفيدين وإلى تشجيع تنمية الأسواق الوطنية والإقليمية للمقاولين، والموردين، والاستشاريين من البلدان الأعضاء.

#### المنجزات الأساسية

**محفظة التوريد الجارية:** في نهاية سنة 2024، تجاوزت محفظة البنك الجارية المتعلقة بتوريد المشاريع 24.5 مليار دولار أمريكي، منها 9.5 مليار دولار أمريكي في شكل عقود جارية، و7.2 مليار دولار أمريكي في شكل توريدات جارية، و4.7 مليار دولار أمريكي في شكل مبالغ غير ملتزم بها، في حين سيُصرف مبلغ 1.9 مليار دولار أمريكي وفق طرائق الحسابات الخاصة، ومنها النفقات غير التعاقدية.

**العقود الجديدة:** في سنة 2024، وقّع البنك عقوداً جديدة بمبلغ إجمالي قدره 1.43 مليار دولار أمريكي، استفادت منها شركات من 36 بلداً عضواً و10 بلدان غير أعضاء (انظر الملحق 11).

وأبرز البلدان الأعضاء المستفيدة هي:

- إندونيسيا: 231.3 مليون دولار أمريكي؛
- غيانا: 160.1 مليون دولار أمريكي؛
- كوت ديفوار: 135.9 مليون دولار أمريكي؛
- الإمارات العربية المتحدة: 133.9 مليون دولار أمريكي؛
- نيجيريا: 80.5 مليون دولار أمريكي.

**الأفضلية المحلية:** في سبيل دعم المقاولين والاستشاريين المحليين، يقدم البنك هامشاً تفضيلاً يصل حتى 10% للشركات الوطنية في إطار عقود العطاءات التنافسية الدولية. وتزعم هذه المبادرة إلى تعزيز مجتمع الأعمال الوطني وحفز الاقتصادات المحلية.

● **مبادرات بناء القدرات:** يحرص البنك على بناء القدرات المؤسسية والنهوض باستخدام أنظمة التوريد القطرية. وفي سنة 2024، نظم البنك ورشات عن التوريد في ستة بلدان أفريقية (هي أوغندا وبوركينا فاسو والكاميرون وتشاد وكوت ديفوار وغينيا) وثلاثة بلدان آسيوية (هي جمهورية قرغيزستان وباكستان واندونيسيا)، استفاد منها نحو 800 مهني. كذلك، نُظمت ورشة افتراضية عن تدبير العقود المتقدم لفائدة أربعة بلدان أفريقية.

● **التوريد المستدام:** وضع البنك مقاييس للمسؤولية البيئية والاجتماعية في وثائق توريده العادية، فواءم بذلك ممارساته مع معايير الاستدامة العالمية. ونُظمت ورشة إقليمية عن التوريد المستدام في الكويت بالتعاون مع البنك الدولي.

● **دعم شبكات التوريد:** يقدم البنك الدعم الفني والمالي لشبكات التوريد العامة في أفريقيا وآسيا، وهو ما يعزز احترافية وظائف التوريد. ويدعم البنك أيضاً اتحادات المقاولين والاستشاريين من البلدان الإسلامية، وذلك بتنظيم جمعيات عمومية سنوية وتوفير أنشطة بناء القدرات.

● **استخدام التكنولوجيا:** يحسّن البنك برامجه المتعلقة بالتعلم الإلكتروني في مجال التوريد للمشاريع، وذلك بإطلاق وحدات عن التدبير المتقدم للعقود وآليات البث في الشكاوى. ويشجّع أيضاً استخدام أنظمة التوريد الحكومية الإلكترونية في بلدان مثل بنغلاديش وإندونيسيا. وأجرى البنك فحصاً للنظام الوطني للتوريد الحكومي الإلكتروني في المغرب وبدأ مناقشات بشأن تطبيقه المحتمل للتوريد ذي العتبة المنخفضة.

### 13.3: الفعالية الإنمائية

أحرز البنك تقدماً كبيراً في تحسين فعاليته الإنمائية، وذلك بوضوح إطار للإدارة القائمة على النتائج. وقد صمّم هذا الإطار من أجل دعم تنفيذ استراتيجية البنك المعاد مواءمتها (2023-2025)، وهو يقوم على أربعة محاور أساسية هي: الأهداف، ومؤشرات النتائج الموحدة، والفعالية التشغيلية، والكفاءة التنظيمية. وتجسد هذه الأداة الشمولية حرص البنك على تعظيم تأثير مبادراته المتعلقة بالتمويل الإنمائي.

وينشر البنك تقريره السنوي عن الفعالية الإنمائية منذ سنة 2017. وهو بذلك يتبع تقاليد سائر البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف. ويمكن هذا التقرير من مضاهاة مبالغ التمويل والنتائج التشغيلية مع أهداف التنمية المستدامة، وذلك حرصاً على أن تكون مساهمات البنك في التنمية العالمية واضحة العرض سهلة الفهم.

وإضافةً إلى التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية، استثمر البنك كثيراً في استحداث لوحات معلومات إلكترونية من أجل تحسين كفاءة رصد المشاريع وإعداد تقارير عنها. وتؤدي هذه الأدوات

الإلكترونية دوراً مهماً في تحسين فعالية تدخّلات البنك تحسباً استباقياً يمكنه من تتبّع وتديير الجهود الإنمائية على الفور. وتؤكد طريقة البنك المتكاملة في الرصد وإعداد التقارير اهتمامه بالحصول على نتائج إنمائية مرضية وضمن المساءلة في عملياته.

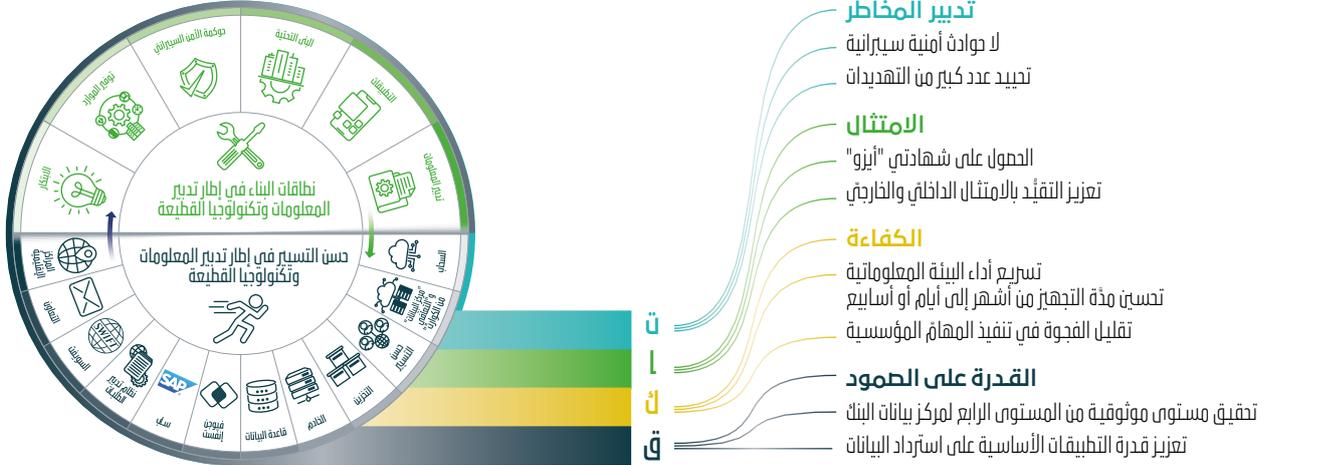
### 14.3: تمكين النشاط المعلوماتي

تؤكد إدارة المعلومات وتكنولوجيا القطيعة التابعة للبنك أهمية التدبير الاستراتيجي للتكنولوجيات في بلوغ أهداف المؤسسة والتكيف مع الصعوبات العالمية. وتؤكد هذه الإدارة، بصفها عامل تمكين استراتيجي للتحوّل التنظيمي، تكامل الأفراد وأليات العمل والتكنولوجيا والبيانات من أجل تعزيز القدرة على الصمود في بيئة عالمية سريعة التغير.

#### نظام "ساب" السحابي للبيانات التحليلية ونظام "ساب" المسؤول عن المعلومات

في سنة 2024، استبدل البنك نظام إعداده للموازنة بنظام "ساب" السحابي للبيانات التحليلية، فأدخل بذلك تحسينات كبيرة على إجراءاته المالية. وقد مكّن هذا الانتقال من تبسيط العمليات، وتسريع اعتماد الموازنات، وتوفير نسخة من الموازنة أكثر وضوحاً. وبلغت تكلفة اقتناء ترخيص النظام الجديد 215,000 دولار أمريكي موزعة على ثلاث سنوات، وقُدّم تدريب شامل للمستخدمين خلال مدة الانتقال.

الشكل 3-2: نبذة عن عمل إدارة المعلومات وتكنولوجيا القطيعة سنة 2024: تعزيز القدرة على الصمود والمرونة والامتثال



البناء من أجل النمو، حسن التسيير من أجل القدرة على الصمود- تيسير التجربة الرقمية

| 2024  | 2025   | 2026  |
|---|--|---|
| <p><b>الاستراتيجية المعلوماتية والنموذج التشغيلي في طور الاكتمال</b></p> <p>تشجيع الابتكار في مجال الأنظمة والبنى التحتية المعلوماتية</p> | <p><b>التوسع الرقمي</b></p> <p>توسيع نطاق تطبيق الاستراتيجية الرقمية في مختلف الوحدات الإدارية</p> | <p><b>التميز الرقمي</b></p> <p>مواصلة دمج الطول الرقمية بموجب إطار الاستراتيجية العشرية للبنك</p> |
| <p>حسن التسيير</p> <p>المواءمة بين المقدرات في سبيل عمليات سلسة وقادرة على الصمود</p>   | <p>تيسير ودمج الإجراءات المعتمدة على الأدوات التكنولوجية</p>                                       | <p>تعزيز القدرة على الصمود من أجل استمرار العمل دون انقطاع</p>                                    |

## مشاركة الموظفين

- **تدبير الأداء:** تنفيذ لجنتي "معايرة الأداء" و"نجاح الموظفين" من أجل تحسين الشفافية.
- **مبادرات المشاركة:** إطلاق برنامج "صوت الموظف" ونشرة إخبارية عن الموارد البشرية من أجل توطيد الصلات بالموظفين.

## 16.3: الأنشطة الإدارية الأخرى

## الخدمات الصحية للموظفين

في سنة 2024، واصل مركز الخدمات الصحية للموظفين التابع لمجموعة البنك تقديم خدمات الرعاية الصحية الشاملة من أجل تعزيز راحة الموظفين. ولهذا المركز عيادة داخلية تتمتع بقدرات الرعاية العاجلة والتدخل في حالات الطوارئ، والتشخيص المختبري المحسّن، وصيدلية موحّدة. وتفي العيادات المتخصصة، كعيادة السكري وعيادة المسافرين، باحتياجات صحية بعينها. وتمكّن الشركاء مع الجهات الكبرى المقدّمة لخدمات الرعاية الصحية من توفير خدمات ريفية المستوى للموظفين وأسرهم، في حين تساعد برامج التدريب على الإنعاش القلبي الرئوي والإسعافات الأولية ومبادرات التوعية الصحية، مثلاً، على الارتقاء الاستباقي بالصحة.

## السلامة والأمن

في سنة 2024، تحققت منجزات مهمة في مجال السلامة والأمن، منها ما يلي:

- التعاون مع منظمة النجدة الدولية (International SOS) على توفير خدمات طوارئ شاملة للبعثات الرسمية.
- التعاون مع "شركة كينيون الدولية لخدمات الطوارئ" على تحسين التعافي من الكوارث والتواصل في حالات الأزمات.
- استخدام أجهزة الاتصال عبر الأقمار الصناعية في المراكز الإقليمية من أجل تحسين الترابط والكفاءة التشغيلية.
- ترقية نظام الدوائر التلفزيونية المغلقة، مع كاميرات متطورة ومراقبة آنية من أجل تعزيز التدابير الأمنية.
- نظام تسجيل الدخول والخروج الرقمي من أجل تبسيط تدبير الدخول وتحسين الكفاءة.

## تدبير المرافق

حدّث الفريق المكلف بتدبير المرافق مبنى البنك وعزّز الاستدامة بفضل تنفيذ عقد شامل لتدبير المرافق، وتجديد المكاتب، وتطوير المراكز الإقليمية. وخفضت انبعاثات الكربون بفضل تدابير اقتصاد الطاقة وتحويل 40% من أسطول المركبات إلى طرّز هجينة أو كهربائية. وحصل الفريق أيضاً على شهادة "الريادة في الطاقة والتصميم البيئي" من أجل خفض استهلاك الطاقة، وأقام تجهيزات مقتصدة في المياه وإعادة تدوير المياه الرمادية، وخفض استهلاك الورق بنسبة 30% عن طريق التدبير المركزي لطباعة الوثائق.

وإضافةً إلى ذلك، استحدث فريق إدارة المعلومات وتكنولوجيا القطيعة نظام "ساب" المسؤول عن المعلومات من أجل إنشاء مسرد معلوماتي، وهو ما حقق نتائج رائعة. فقد مكّن ذلك من خفض تكاليف المشروع من نحو 200,000 دولار أمريكي إلى 16,500 دولار أمريكي، وتوسيع نطاقه من 50 مصطلحاً إلى عدد هائل بلغ 1,961 مصطلحاً. ومكنت هذه المبادرة أيضاً من تحسين تدبير نوعية البيانات وتحسين اتساقها وحوكمتها في عموم المؤسسة.

## 15.3: تدبير الموارد البشرية

في سنة 2024، اتخذ البنك عدة مبادرات في مجال تدبير الموارد البشرية، وذلك من أجل تعزيز القدرات القيادية، والثقافة التنظيمية، وانخراط الموظفين، والتميز التشغيلي.

## المنجزات الأساسية

**رضا الموظفين:** حقق البنك درجة رضا عامة بلغت 75% في استبيان "أفضل أماكن العمل"، الذي سلّط الضوء على محاسن العمل الجماعي، ومرونة شروط العمل، والمزايا التنافسية القوية.



**مبادرات الثقافة المؤسسية:** أطلق البنك مبادراته المتعلقة بالتنشيط الثقافي من أجل إعادة تعريف الثقافة المؤسسية، واحتفى بالشمولية في إطار "مبادرة توديع المتقاعدين".



**تحديث السياسات:** حدّث سياسات الموارد البشرية الأساسية المتعلقة بالحضور والغياب، والسفر في مهمة، والإجازة، وتشغيل الأقارب المقربين، وذلك من أجل مواءمتها مع الممارسات الفضلى.



**التحول الرقمي:** أتمتة آليات العمل، كأصدار شهادات الخدمة، وتحديث بوابة الموارد البشرية (MyHR) من أجل تحسين الولوج وتبسيط سير العمل.



## تدبير المواهب

● **جهود التوظيف:** نشر الفريق المكلف بالاختيار والتوظيف 180 عرض عمل، وشارك في معارض فرص العمل، وقدم توجيهات جديدة في مجال استقطاب الموهوبين والعمل عن بُعد.

● **آلية تنشيط القيادة:** القصد من هذه العملية هو تعزيز القدرات القيادية بفضل استراتيجية تقوم على الطرائق التالية:

- **التجديد:** تمديد عقود المديرين وتكريم المتميزين منهم؛
- **التنشيط:** مناوبة المديرين من أجل إدخال مختلف المهارات؛
- **استعادة القوى:** تمكين المديرين من مكافحة الإرهاق.