

العدد : ١٤

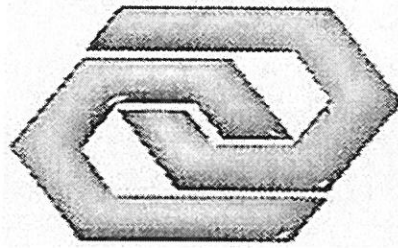
التاريخ : ١٠/٦/٢٠٢١

بسم الله الرحمن الرحيم  
محضر الاجتماع الرابع عشر لعام ٢٠٢١  
لمجلس إدارة مصرف القابض الإسلامي للتمويل والاستثمار  
المنعقد يوم الخميس الموافق  
٢٠٢١/٦/١٠

- بناءً على الدعوة الموجهة من قبل رئيس مجلس الإدارة السيد (امير ياسر فاضل) بتاريخ (٢٠٢١/٦/٧)، عقد مجلس الإدارة اجتماعه الرابع عشر لعام ٢٠٢١ في تمام الساعة (١٠:٠٠) صباحاً ليوم (الخميس) المصادف (٢٠٢١/٦/١٠) في مقر الإدارة العامة بحضور جميع أعضاء المجلس ومراقب الامتثال الشرعي السيد (محمد رفيق قاسم) لمناقشة الفقرات الآتية: -
- ١) محضر اجتماع لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة المنعقد بتاريخ (٢٠٢١/٦/٦)، (المرفق طياً).
  - ٢) التقرير الفصلي الخاص بلجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة للفترة من (٢٠٢١/١/١) ولغاية (٢٠٢١/٣/٣١)، (المرفق طياً).
  - ٣) السياسة الخاصة لمراقبة ومراجعة أداء الإدارة التنفيذية عن طريق مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم الإدارة التنفيذية (key performance indicators KPIS & KPRS) والمعدة من قبل مجلس الإدارة، (المرفق طياً).
- ناقش السادة رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ما جاء أعلاه وكالاتي: -

(٢-١)

السياسة الخاصة لمراقبة ومراجعة أداء الإدارة التنفيذية  
عن طريق وضع "مؤشرات أداء رئيسية"  
(Key Performance Indicators. KPI)  
(Key Performance Result. KPR)



**مصرف القابض الإسلامي للتمويل والاستثمار**

**Al-Qabedh Islamic Finance and Investment Bank**

## م/ الفهرست

رقم الصفحة	الموضوع	ت
١	مؤشرات الأداء الرئيسية	١
١	الفوائد من تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية	٢
١	التحديات في مؤشرات الأداء الرئيسية	٣
٢-١	كيفية تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية	٤
٣-٢	مؤشرات الأداء الرئيسية المالية وغير المالية	٥
٤	تقرير مؤشرات الأداء الرئيسية	٦
٤	أسس التقييم	٧

م/ السياسة الخاصة لمراقبة ومراجعة أداء الإدارة التنفيذية عن طريق وضع "مؤشرات أداء رئيسية"

### (Key Performance Result. KPR) (Key Performance Indicators. KPI)

**أولاً: مؤشرات الأداء الرئيسية:** - هي مقياس لنجاح المصارف وانجاز الأهداف دورياً أو الاقتراب من الأهداف الاستراتيجية، وتعتبر احد مؤشرات تقييم أداء مجلس الإدارة وتستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية على مستويات متعددة لتقييم نجاحها في الوصول الى الأهداف، لم تعد الغاية من بناء ووضع مؤشرات للأداء هي إعطاء نظرة عامة للإداريين عن مسار العملية الإدارية بشكل عام وإنما تطور مفهومها وباتت تستخدم لقياس نتائج تحقيق الأهداف، وقد جاء هذا التطور نتيجة زيادة الاعتماد على مؤشرات الأداء بشكل ملحوظ باعتبار ان هذه المؤشرات هي الموازين والمقاييس التي يفترض ان تنبثق من الأهداف الاستراتيجية من خلال ترجمة تلك الأهداف الى برامج وإجراءات وسياسات وانشطة يقوم جوهر قياس مدى فعاليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعه لأجلها.

### ثانياً: الفوائد من تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية:

- 1- توضح ما مدى تحقيق المصرف لأهدافه.
- 2- تحديد الأولويات في المصرف.
- 3- تعزيز التواصل الفعال في المصرف.
- 4- توضح توجه الأداء.
- 5- كشف نقاط القوة والضعف للمصرف.
- 6- السيطرة على المخاطر الاستراتيجية.
- 7- تعزيز عملية التحسين المستمر.

### ثالثاً: التحديات في مؤشرات الأداء الرئيسية:

- 1- اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية.
- 2- توثيق مؤشرات الأداء الرئيسية بدقة ووضوح.
- 3- جمع البيانات عن مؤشرات الأداء الرئيسية.
- 4- تحليل الأسباب الجذرية لتدني الأداء والخروج بتوصيات.
- 5- اتخاذ القرارات بناء على نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية.

### رابعاً: كيفية تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية:

كيفية تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ليس بالأمر السهل فالمشكلة هي ان هناك الكثير من مؤشرات الأداء الرئيسية للاختيار من بينها إذا اخترت الخطأ فانت تقيس شيئاً لا يتوافق مع اهدافك.

وكلمة (KPI) هي مفتاح لان كل مفتاح يجب ان يرتبط بنتيجة اعمال محددة وواضحة مع قياس الأداء، حيث نتبع هذه الخطوات عند تحديد الـ (KPI):

- ١- ماهي النتيجة المرجوة.
- ٢- لماذا هذه النتيجة مهمة.
- ٣- كيف سنقيس التقدم.
- ٤- كيف يمكنك التأثير على النتيجة.
- ٥- من المسؤول عن نتائج الاعمال.
- ٦- كيف ستعرف أنك حققت نتائجك.
- ٧- كم مرة سوف تستعرض التقدم المحرز نحو النتيجة.

### خامساً: مؤشرات الأداء الرئيسية

#### أ) مؤشرات الأداء الرئيسية المالية:

١) **راس المال:** تكون عملية تقييم كفاية راس المال على أساس المبادئ التوجيهية الاشرافية وطبيعية وحجم المخاطر التي يواجهها المصرف وقدرة الإدارة على مواجهة تلك المخاطر ويؤخذ بنظر الاعتبار كل من مستوى وجودة راس المال والوضع المالي العام للمصرف وطبيعة واتجاه حجم الموجودات المشكوك فيها وكفاية المخصصات الاحتياطية مقابل خسائر التمويلات واحتياطيات التقييم الأخرى وجودة الإيرادات وقوتها ومكونات الميزانية ومخاطر التركيز وتجاوب النمو والخطط المستقبلية في توسيع نشاطه وتطوير خدماته.

٢) **جودة الموجودات:** تقييم جودة الموجودات على أساس مدى حجم الموجودات المصنفة وكفاية المخصصات المعدة مقابل الديون غير المنتجة للعوائد، إضافة الى مدى كفاية وفعالية أسس وضوابط عملية منح الائتمان في المصرف، ومدى التقيد بالسياسات الداخلية وتعليمات البنك المركزي العراقي وذلك بناء على العينة المختارة وكذلك حجم ونوعية التمويل غير المنتج للعوائد وحجم التمويل المجدول وحجم المستحقات وتوزيعها وقدرة الإدارة على متابعة وتحصيل التمويل غير المنتج للعوائد والتركيزات في محفظة الائتمان ومحفظة الاستشارات وحجم ونوعية استثمارات المصرف وحجم ونوعية التمويل الممنوح لجهات داخلية في المصرف، وحجم ونوعية التمويل الممنوح لجهات داخلية في المصرف، وحجم ونوعية الموجودات الأخرى الى اجمالي الموجودات في المصرف.

٣) **الربحية:** تقييم جودة وكمية الإيرادات بالقياس الى قدرتها على توفير راس مال كافي من خلال الإيرادات المحتجزة ومستوى الإيرادات واتجاهها واستقرارها ونوعية الإيرادات ومصادرهما ومستوى النفقات بالقياس الى العمليات وكفاية المخصصات مقابل خسائر التمويلات والاعتماد على مكاسب وخسائر غير معتادة الحدوث ومساهمة البنود غير الاعتيادية ومعاملات الأسهم وأثر الضرائب على صافي الدخل.

٤) **السيولة:** تقييم السيولة على مدى الالتزام بمتطلبات السيولة وفق تعليمات البنك المركزي العراقي، إضافة الى مدى استقرار الودائع والاتجاه العام لها، ومدى توفر موجودات يمكن تحويلها بسهولة الى نقد وبدون خسائر تذكر، وقدرة إدارة المصرف على الموائمة بين اجال الموجودات والمطلوبات.

(ب) مؤشرات الأداء الرئيسية غير المالية (الإدارة): تقييم الإدارة على أساس جميع العوامل اللازمة لإدارة المصرف بصورة امنية وسليمة وقدرتها على تعيين وقياس ورصد ومراقبة مخاطر أنشطة المصرف ويؤخذ في الاعتبار مستوى وجودة الاشراف والدعم الذي توفره الإدارة والالتزام باللوائح والقوانين والقدرة على التخطيط والاستجابة للمخاطر التي قد تنشأ عن تغير ظروف العمل او عرض منتجات او خدمات جديدة ودقة نظم معلومات الإدارة ورصد المخاطر وكفاءتها وحدائتها ومدى ملائمة السياسات والضوابط الداخلية والالتزام بهما وكفاءة نظم مراجعة الأقسام الرقابية (قسم الامتثال الشرعي ومراقبة الامتثال، قسم الإبلاغ عن غسل الأموال وتمويل الإرهاب، قسم إدارة المخاطر، قسم الرقابة والتدقيق الشرعي الداخلي) ومدى استجابة الإدارة لتوصياتهم، كالاتي:-

(١) الخطة الاستراتيجية للمصرف: متابعة مدى تحقيق اهداف المصرف وعملياته عن طريق الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمصرف.

(٢) السياسات والإجراءات: متابعة الإجراءات والسياسات لإدارة التنفيذية ومدى وملاءمتها للعمل المصرفي التأكيد من مصادقة مجلس إدارة المصرف عليها.

(٣) التدريب والتطوير: وذلك من خلال متابعة الخطة التدريبية للموظفين الخاصة للمصرف.

(٤) الهيكل التنظيمي (النظام الداخلي): المتابعة والتحقق من تنفيذ النظام الداخلي (الهيكل التنظيمي) للمصرف.

(٥) الضوابط والتعليمات والفتاوى الشرعية: التأكد من تنفيذ جميع الضوابط والتعليمات الصادرة من البنك المركزي العراقي والجهات الرقابية والخاصة بكل قسم، والتمزام الإدارة التنفيذية بفتاوى وقرارات هيئة الرقابة الشرعية.

(٦) اللجان المنبثقة عن الإدارة التنفيذية: التأكد من تنفيذ اللجان المنبثقة عن الإدارة التنفيذية لجميع اعمالها وحسب ميثاق عمل كل لجنة المعد وفقا لدليل الحوكمة المؤسسية للمصارف.

(٧) تقييم مدراء واقسام وفروع المصرف: تقييم ومتابعة أداء المناصب القيادية لإدارة التنفيذية دوريا والاشراف عليهم ومساءلتهم والحصول منهم على شرح وتفسير واضح لموضوع المسائلة، والتأكد من موافقات البنك المركزي العراقي على اشغال المناصب القيادية في المصرف.

(٨) تطبيق المعايير الدولية: تطبيق الإدارة التنفيذية للمعايير الدولية.

(٩) تقارير الأقسام الرقابية في المصرف: من خلال تقارير الأقسام الرقابية (قسم الامتثال الشرعي ومراقبة الامتثال، قسم الإبلاغ عن غسل الأموال وتمويل الإرهاب، قسم إدارة المخاطر، قسم الرقابة والتدقيق الشرعي الداخلي) ومدى استجابة الإدارة التنفيذية لتوصياتهم وخطط العمل الخاصة بهم.

سادساً: تقرير مؤشرات الأداء الرئيسية: اعداد تقرير مؤشرات الأداء الرئيسية يكون بشكل سنوي حيث يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية من قبل مجلس إدارة المصرف.

سابعاً: أسس التقييم: يتم تقييم الأداء على النحو الآتي:

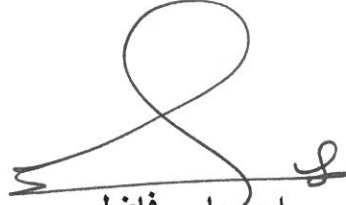
المؤشرات	العنصر	الوزن الترجيحي
المالية	راس المال	٢٠ %
	جودة الموجودات	٢٠ %
	الربحية	١٥ %
	السيولة	٢٠ %
غير المالية	الإدارة	٢٥ %

الوصف التصنيف	ممتاز ١	جيد جداً ٢	جيد ٣	متوسط ٤	ضعيف ٥
------------------	------------	---------------	----------	------------	-----------


\* يتم تقييم (التصنيف) في الجدول أعلاه مثلاً الدرجة (١) ممتاز كما يلي:

A	١,٣٩-١
B	١,٦٩-١,٤
C	١,٩٩-١,٧

وكذلك فيما يتعلق بدرجات التقييم من (٢ جيد جداً الى ٥ ضعيف).



امير ياسر فاضل  
رئيس مجلس الإدارة  
٢٠٢١/٦/٦



طارق إبراهيم إسماعيل  
نائب رئيس مجلس الإدارة / عضو  
٢٠٢١/٦/٦



حيدر كاظم الانصاري  
المدير المفوض / عضو  
٢٠٢١/٦/٦

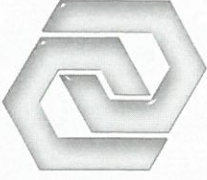


رسل عامر يحيى  
عضو  
٢٠٢١/٦/٦



نور موفق عبد الرحمن  
عضو  
٢٠٢١/٦/٦



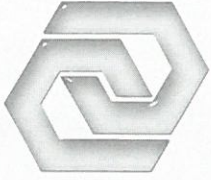


- بعد الاطلاع ومناقشة ما جاء أعلاه قرر مجلس الإدارة الآتي: -
- ١) المصادقة على محضر اجتماع لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة المنعقد بتاريخ (٢٠٢١/٦/٦).
  - ٢) توجيه الإدارة التنفيذية بتنفيذ التوصيات المذكورة في محضر اجتماع لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة المذكور أعلاه.
  - ٣) المصادقة على التقرير الفصلي اجتماع لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة للفترة من (٢٠٢١/١/١) ولغاية (٢٠٢١/٣/٣١).
  - ٤) المصادقة على مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم الإدارة التنفيذية المعدة من قبل مجلس الإدارة.
  - ٥) توجيه قسم الامتثال الشرعي ومراقبة الامتثال و قسم الرقابة والتدقيق الشرعي الداخلي باعداد تقرير سنوي خاص بمؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم الإدارة التنفيذية.

- ختم المحضر بتاريخه ورفعت الجلسة في الساعة الرابعة عصراً .

(٣-٢)

تابع / محضر اجتماع مجلس الإدارة الرابع عشر لعام ٢٠٢١ المنعقد بتاريخ (٢٠٢١/٦/١٠)



# مصرف القابض الإسلامي للتمويل والاستثمار

Al-Qabidh Islamic Bank For Finance & Investment

الادارة العامة

امير ياسر فاضل  
رئيس مجلس الإدارة  
٢٠٢١/٦/٨

طارق إبراهيم إسماعيل  
نائب رئيس مجلس الإدارة  
٢٠٢١/٦/٨

حيدر كاظم الانصاري  
المدير المفوض / عضو  
٢٠٢١/٦/٨

محمد رفيق قاسم  
مراقب الامتثال الشرعي  
٢٠٢١/٦/٨

رسل عامر يحيى  
عضو  
٢٠٢١/٦/٨



نور موفق عبد الرحمن  
عضو  
٢٠٢١/٦/٨

طبيه كامل شاكر  
امين سر مجلس الإدارة  
٢٠٢١/٦/٨

(٣-٣)

تابع / محضر اجتماع مجلس الإدارة الرابع عشر لعام ٢٠٢١ المنعقد بتاريخ (٢٠٢١/٦/١٠)

Iraq - baghdad - al Sheikh Omar Street  
Opposite of al Sheikh Omar Petrol station

Mob : +964 7708701900 - Administration : +964 7716992164

E-mail:ceo@qibfi.iq

www.qibfi.iq

العراق - بغداد - شارع الشيخ عمر

مقابل محطة وقود الشيخ عمر

موبايل : +964 7708701900 + الادارة : +964 7716992164

البريد الالكتروني: ceo@qibfi.iq