



المؤسسة الفلسطينية لضمان الودائع  
PALESTINE DEPOSIT INSURANCE CORPORATION

## الخطة الاستراتيجية 2020 - 2022



**PDIC**  
PALESTINE DEPOSIT  
INSURANCE  
CORPORATION

## المحتويات

القسم الأول: المؤسسة الفلسطينية لضمان الودائع	القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي	القسم الثالث : الخطة التنفيذية (2020 - 2022)
<ul style="list-style-type: none"><li>• نشأة المؤسسة.</li><li>• مهام المؤسسة.</li><li>• شبكة الأمان المالي.</li><li>• مجلس إدارة المؤسسة.</li><li>• الهيكل التنظيمي للمؤسسة.</li><li>• البنوك الأعضاء.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• منهجية العمل على الخطة الاستراتيجية.</li><li>• أهداف الخطة الاستراتيجية.</li><li>• تحليل البيئة الداخلية والخارجية.</li><li>• تحليل الرباعي SWOT.</li><li>• أسس بناء الخطة الاستراتيجية.</li><li>• أهم ركائز الخطة.</li><li>• فرضيات الخطة.</li><li>• أهم المؤشرات الرئيسية للسنوات (2014-2018).</li></ul>	



## مقدمة:

تضع المؤسسة نصب اعينها خطة استراتيجية تهدف الى رفع مستوى توعية الجمهور بنظام ضمان الودائع في فلسطين، وستسعى الى مد الجسور داخل و خارج الوطن من خلال بناء شبكة علاقات متينة مع المؤسسات الداعمة لتطوير طريقة عملنا نحو الافضل دائما.

تطمح الادارة التنفيذية الى تحقيق رسالة المؤسسة الرامية الى تعزيز استقرار وسلامة الجهاز المصرفي الفلسطيني، وزيادة الثقة عند المواطن الفلسطيني بالجهاز المصرفي الفلسطيني، وتوفير الحماية لاموال المودعين لدى البنوك الاعضاء.

تم التركيز في اعداد الخطة الاستراتيجية الى مزيد من الاعتماد والاستثمار في عنصر التكنولوجيا من خلال تطبيق انظمة جديدة ستعزز تطوير طريقة عملنا والية حصولنا على البيانات والمعلومات من المصارف وسلطة النقد وسينعكس ذلك على البيانات والتقارير الدورية المستخرجة.

تولي ادارة المؤسسة اهتماما كبيرا في تطوير العنصر البشري، فهو اللبنة الاساسية التي سيتم الاعتماد عليه في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في الخطة، حيث اعتمدت الادارة خطة تدريب وتأهيل طموحة لكافة العاملين وفي شتى المجالات الادارية والفنية والمالية والتكنولوجيا.

استطاعت المؤسسة تحقيق الكثير من اهدافها خلال السنوات السابقة، مما اعطاها الدافع للاستمرار في تقديم ما هو افضل خلال السنوات القادمة بجهود كافة العاملين بالمؤسسة وبمساندة مجلس ادارتها الموقر.



**PDIC**  
PALESTINE DEPOSIT  
INSURANCE  
CORPORATION

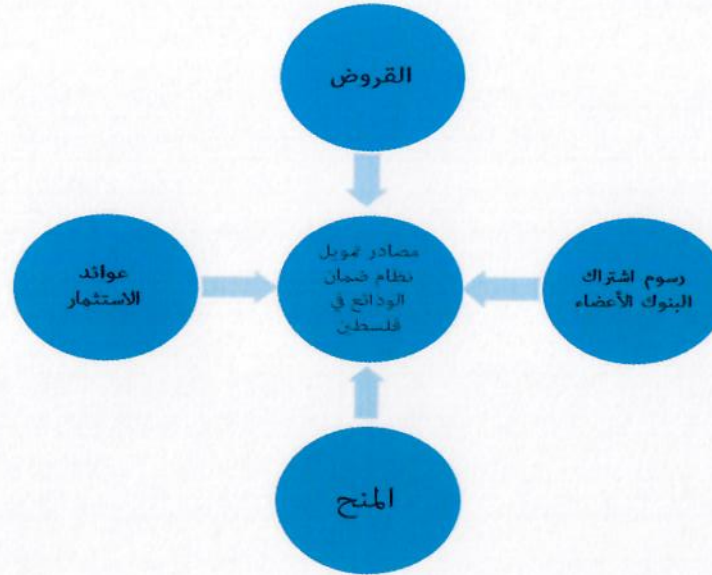
## القسم الأول: المؤسسة الفلسطينية لضمان الودائع

### نشأة المؤسسة

- أنشئت المؤسسة الفلسطينية لضمان الودائع بموجب أحكام القرار بقانون رقم (7) لسنة 2013 كمؤسسة تتمتع بالشخصية الاعتبارية والأهلية القانونية والاستقلال المالي والإداري، بهدف حماية أموال المودعين في البنوك الأعضاء وتشجيعاً للادخار وتعزيزاً للثقة بالجهاز المصرفي الفلسطيني، وتقوم المؤسسة بعملية تعويض المودعين وتصفية البنك المتعثر باعتبارها المصفي الوحيد وفق احكام قرار بقانون رقم (7) من العام 2013.
- تتمتع المؤسسة بموجب قانونها بصلاحيات واسعة تمكّنها من القيام بمهامها كضامن للودائع ومُصَفِّ للبنوك، بالإضافة إلى الدور الرقابي الممنوح لها قانوناً، والمتمثل في تبادل المعلومات والبيانات الخاصة بالبنوك الأعضاء بشكل دوري مع سلطة النقد الفلسطينية، وفق آليات محددة تكفل للمؤسسة الحصول على كافة المعلومات اللازمة لتحقيق أهدافها.



## مصادر تمويل المؤسسة:

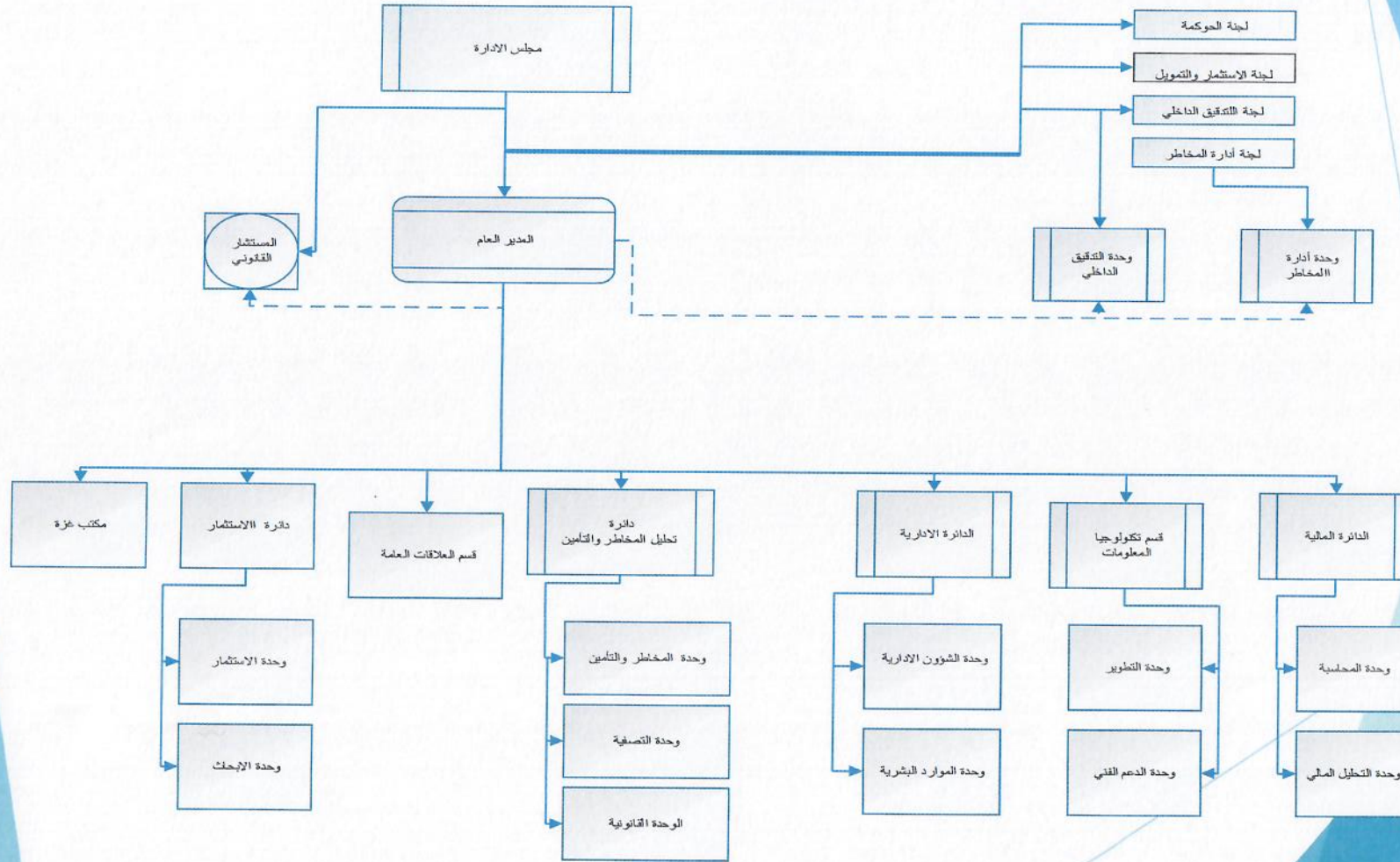


## مجلس إدارة المؤسسة:

يقوم المجلس بعدة مهام أهمّها رسم السياسات ووضع استراتيجيات المؤسسة، وإقرار الموازنة التقديرية السنوية، وكذلك إقرار خطة وسياسة الاستثمار لأموال المؤسسة وتحديد وإقرار نسب الاشتراك السنوية للأعضاء، واعتماد الهيكل التنظيمي للمؤسسة ووصف وظائفه، وإقرار الأنظمة والتعليمات الداخلية والإجراءات الخاصة بسير العمل، وتحديد سقف التعويض وغيرها من المهام.



## الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة



## شبكة الأمان المالي



تعتبر المؤسسة ركن أساسي في شبكة الأمان المالي الفلسطيني، والتي تعمل جنباً إلى جنب مع سلطة النقد الفلسطينية ووزارة المالية من أجل المحافظة على القطاع المالي والمصرفي الفلسطيني، وتدخل وزارة المالية كضامن أخير حيث يتم الاعتماد على خزينة الدولة في حال مواجهة أي أزمة مالية مستقبلية، وذلك بما يخدم الهدف الاسمي وهو الحفاظ على الاستقرار المالي .



**PDIC**  
PALESTINE DEPOSIT  
INSURANCE  
CORPORATION

## البنوك الأعضاء

ان العضوية في المؤسسة الزامية لكافة البنوك العاملة في فلسطين

البنوك التجارية	البنوك الاسلامية
بنك فلسطين	بنك الإسلامي الفلسطيني
بنك العربي	بنك الإسلامي العربي
بنك الوطني	مصرف الصفا
بنك القدس	
بنك الاستثمار الفلسطيني	
بنك القاهرة عمان	
بنك الأهلي الأردني	
بنك الأردن	
بنك العقاري المصري	
بنك الاسكان للتجارة والتمويل	
بنك التجاري الاردني	



**PDIC**  
PALESTINE DEPOSIT  
INSURANCE  
CORPORATION



## أداء المؤسسة خلال الفترة (2014-2019)



## القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي

### □ الرؤية

الارتقاء إلى مستوى ريادي في مجال ضمان الودائع على الصعيد الإقليمي والدولي.

### □ الرسالة

تعزيز استقرار وسلامة النظام المصرفي الفلسطيني وتشجيع الادخار، وتوفير الحماية لأموال المودعين لدى البنوك الأعضاء.

### □ القيم الجوهرية

- المصداقية والشفافية: الالتزام بأفضل المعايير الأخلاقية والمهنية للقيام بالمهام بكفاءة وفعالية.
- ترسيخ روح الانتماء: الحس بالمسؤولية والولاء والإخلاص تجاه المؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها.
- العمل بمهنية عالية وتميُّز: تطبيق المعايير والممارسات الدولية وتطبيق أفضل المهارات والمعرفة والخبرات المتاحة.
- العمل بروح الفريق: العمل كفريق واحد وبروح عالية، والمحافظة على خطوط الاتصال مع الأطراف ذات العلاقة.
- التدريب المستمر: الحرص على الارتقاء علمياً ومهنياً لمواكبة أفضل الممارسات الدولية.

### □ الغرض الرئيسي للمؤسسة

- حماية حقوق مودعي الأموال لدى الأعضاء وفقاً لسقف التعويض المحدد بالقانون.
- تعزيز ثقة المودعين المتعاملين مع الجهاز المصرفي والمساهمة في الحفاظ على استقرار، ورفع مستوى توعية الجمهور بنظام ضمان الودائع.



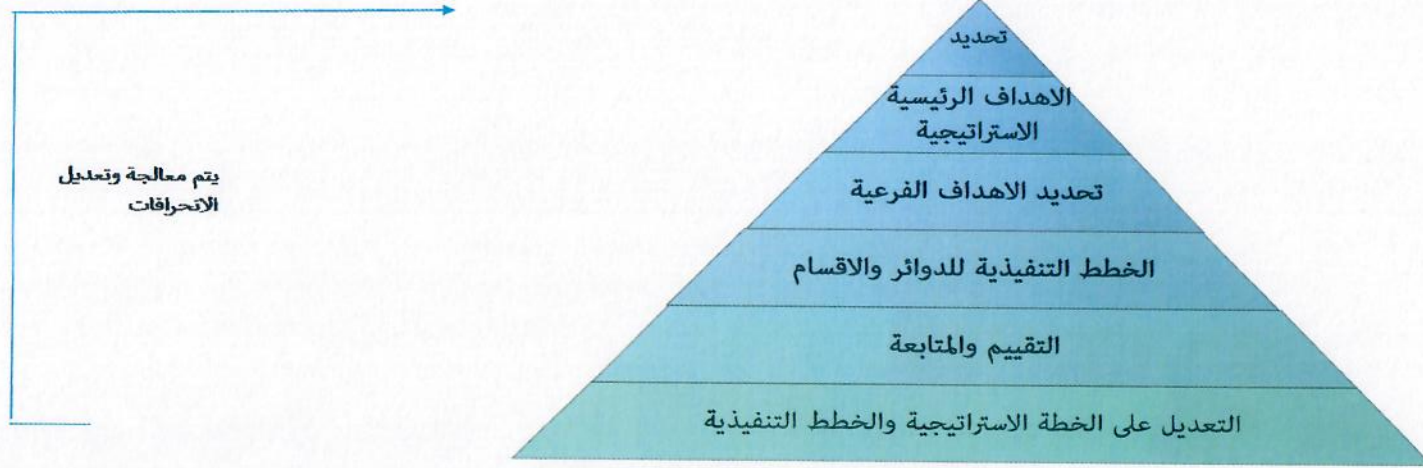
## منهجية العمل وأسس بناء الخطة الاستراتيجية.

اعتمدت إدارة المؤسسة في اعداد الخطة الاستراتيجية على منهج التحليل الوصفي وعلى المشاركة الواسعة لكافة العاملين في المؤسسة، واستندت الى تحليل البيئة الداخلية والخارجية بحيث تم اجراء التحليل الرباعي لمواطن القوة والضعف، وللفرص والتحديات في المؤسسة، وعليه فقد اشتملت الخطة على ما يلي:

1. تحديد الأهداف الاستراتيجية الرئيسية القابلة للقياس والمستندة الى الفرضيات التي تم الاعتماد عليها عند بناء الخطة الاستراتيجية.
2. تحديد الاهداف الفرعية القابلة للقياس للوحدات التنظيمية والتي تضمن تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
3. بناء الخطة التنفيذية لكل وحدة تنظيمية بشكل سنوي لضمان الوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة.
4. وضع المؤشرات التي تقيس الأداء في المؤسسة ووحداتها التنظيمية.
5. متابعة دورية للأداء الفعلي مقارنة مع المخطط له، ووضع الاجراءات لتصحيح اي انحراف قد يؤدي الى عدم تحقيق الاهداف.
6. مراجعة الخطة الاستراتيجية سنويا وعكس اي تغيرات على الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية.



فيما يلي رسم بياني يوضح هيكلية بناء الخطة:



### فرضيات الخطة

1. عدم تغير مهام وصلاحيات المؤسسة وبقاؤها Pay-box Plus.
2. عدم حدوث تغييرات جوهرية في القطاع المصرفي قد تؤثر على نمو الودائع، او قد تؤدي الى انخفاضها.
3. عدم تعثر أي بنك من البنوك الأعضاء.
4. عدم حدوث تغييرات سياسية جوهرية.
5. الاعتماد على الكادر البشري المتوفر حاليا وتعيين عدد من الشواغر الضرورية للمؤسسة.



## تحليل البيئة الداخلية والخارجية

### أولاً: البيئة الداخلية:

يشمل تحليل البيئة الداخلية جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المؤسسة والتي يكون لها تأثير مباشر على أداء المؤسسة وترتبط بمكوناتها وبأنشطتها إلى حد كبير مثل المكونات التنظيمية المهنية (الهيكل، الأهداف، السياسات، الخ) ومكونات بيئة العمل الداخلية (علاقات العمل، وبرامج التدريب، وتقييم الأداء، والبيئة الداخلية) لجعل تحقيق اهدافها الاستراتيجية ممكنة وقابلة للتنفيذ، والمكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، والبحث والتطوير، إدارة الموارد، الخ).

### ثانياً: البيئة الخارجية:

تقوم المؤسسة باستمرار بمراقبة البيئة الاقتصادية وسير عمل البنوك الأعضاء خاصة، وكافة القضايا التي قد تؤثر على اجمالي الودائع او على أداء البنوك الأعضاء ومراكزها المالية، ويعتبر هذا الجانب من اهم العوامل الخارجية التي قد تؤثر على سير عمل المؤسسة وقد اظهرت المتابعة ان الوضع في فلسطين كما يلي:



## • البيئة الاقتصادية:

تشير التوقعات الاقتصادية الى استمرار النمو الاقتصادي، على الرغم من أن مخاطر الهبوط لا تزال قائمة نتيجة لتأثر الاقتصاد بالمخاطر السياسية المحيطة، ومن المتوقع ان يشهد الناتج المحلي نموًا مدعومًا بزيادة معدل الاستهلاك الخاص الممول من التسهيلات الممنوحة من القطاع المصرفي الى جانب زيادة اجمالي الاستثمار، ومن المتوقع أيضا بقاء معدل التضخم قريبا من مستوياته في الأعوام السابقة.

اما على مستوى القطاع الخارجي الفلسطيني فانه من المتوقع تراجع في حجم الصادرات في المقابل حدوث نمو في حجم الواردات ليزداد بذلك حجم العجز في الميزان التجاري 1.

## • القطاع المصرفي

تحسن اداء البنوك بشكل عام بحيث ارتفع معدل جودة أصولها ونسب رأس المال والسيولة والربحية لديها، وكذلك ارتفع نمو التسهيلات السنوي في السنوات الاخيرة، كما أن غالبية البنوك تحقق نموًا سنويًا في صافي دخلها السنوي، كما تعمل البنوك على الحد من مخاطر السيولة ومخاطر الائتمان، للحفاظ على مسار النمو المستدام على المدى الطويل، وذلك من خلال تطبيق معيار IFRS 9، والذي سيعمل على رفع مستويات الأمان والوصول لمستوى أعلى من الملاءة المالية للبنوك والقدرة على مواجهة المخاطر المحتملة.

1 تقرير التنبؤات الاقتصادية، سلطة النقد الفلسطينية.



**PDIC**  
PALESTINE DEPOSIT  
INSURANCE  
CORPORATION

## التحليل الرباعي SWOT.

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نقص الكادر البشري في مجال تصفية البنوك المتعثرة.</li> <li>• عدم إقرار دليل تصفية البنوك المتعثرة ودليل تعويض المودعين.</li> <li>• غياب خطة عمل خاصة بمجال توعية الجمهور حول نظام ضمان الودائع.</li> <li>• عدم وجود خطة الطوارئ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المؤسسة الجهة الرسمية الوحيدة في الدولة المسؤولة عن تصفية البنوك المتعثرة.</li> <li>• الحصول على عضوية في الهيئة الدولية لضامني الودائع.</li> <li>• الامتثال الى حد كبير بالمعايير والمبادئ الدولية.</li> <li>• المشاركة في اللجنة التوجيهية لوضع خطة استراتيجية للشمول المالي في فلسطين.</li> <li>• زيادة سقف التعويض أدى الى زيادة نسبة عدد المودعين المؤتمنين بالكامل.</li> <li>• الكادر الوظيفي الحالي مؤهل ونوعي.</li> <li>• مجلس إدارة داعم.</li> <li>• إدارة جيدة للأصول والاستثمار والمصاريف.</li> </ul>
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعرض القطاع المصرفي لازمات اقتصادية من شأنها التأثير على أدائه.</li> <li>• ضعف البنية التحتية الالكترونية لبعض البنوك وعدم قدرتها على تزويد المؤسسة بالبيانات الخاصة بها في الوقت المطلوب.</li> <li>• الوضع السياسي المتقلب في فلسطين والعالم والذي قد يؤثر على نسب العائد على الاستثمار وبالتالي التأثير على معدل الاحتياطي في المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر الدعم المالي من جهات خارجية من شأنها العمل على بناء نظام الكتروني للمؤسسة يعني بربط قاعدة بيانات البنوك مع المؤسسة، وكذلك انشاء نظام الكتروني خاص بتعويض المودعين.</li> <li>• توسيع الدور الرقابي للمؤسسة على البنوك، من خلال القيام بإجراء اختبارات فحص التحمل.</li> <li>• تطوير المنهجيات والآليات الخاصة بإدارة المخاطر، والتحول لاستيفاء نسب الاشتراك بناء على القسط المبني على المخاطر.</li> <li>• توقيع مذكرات تفاهم من شأنها تعزيز مكانة المؤسسة عالمياً.</li> <li>• زيادة الوعي لدى المواطنين بقانون ضمان الودائع.</li> </ul>



## القسم الثالث: الأهداف الاستراتيجية 2020 - 2022

الرقم	الهدف الرئيسي	الهدف الفرعي	الشخص المسؤول	الفترة الزمنية	السنة	معياري قياس الاداء
1	الخطة الاستراتيجية	تحديد الاهداف الاستراتيجية	مجلس الادارة المدير العام	الربع الرابع	2019	1. وجود اهداف محددة من مجلس الادارة.
		اعداد الخطة الاستراتيجية	المدير العام	الربع الرابع	2019	2. وجود خطة استراتيجية مقترحة
		اعداد الخطط التنفيذية	مدراء الوحدات التنظيمية	الربع الرابع	2019	3. وجود خطط تنفيذية سنوية.
		اعداد الموازنة	المدير العام والمسؤولين	الربع الرابع	2019	4. وجود موازنة ملائمة للخطة معتمدة.
		اعتماد الخطة الاستراتيجية والموازنة	مجلس الادارة	الربع الاول	2020	5. وجود خطة معتمدة من المجلس
		خطة استراتيجية وتنفيذية معدلة سنويا	المدير العام	الربع الاول	2021 2022	6. خطة استراتيجية وتنفيذية معدلة بناء على تقييم الخطة للسنة السابقة.
2	خطة الطوارئ	اعداد خطة الطوارئ	الادارة التنفيذية	الربع الثاني	2020	1. توفر خطة مقترحة
		اعتماد ومتابعة خطة الطوارئ	المدير العام + لجنة المخاطر	الربع الثالث	2020	2. توفر خطة معتمدة من لجنة المخاطر
				2021 2022	3. تقارير سنوية عن سير الخطة	
3	تفعيل وحدة المخاطر	اعداد دليل وسياسة المخاطر المؤسسية	وحدة المخاطر المدير العام	الربع الثاني	2020	1. توفر السياسة والدليل والاجراءات.
		اعداد خطة المخاطر المؤسسية	وحدة المخاطر المدير العام	الربع الرابع	2020 2021 2022	1. توفر خطة مخاطر.
		المتابعة والتقييم المستمر لحجم المخاطر والاجراءات الرقابية	لجنة المخاطر		2021 2022	تقرير دوري عن البيئة الرقابية للوحدات الادارية في المؤسسة
		تعزيز ثقافة ادارة المخاطر المؤسسية	وحدة المخاطر		2021	1. اختبار قبلي وبعدي.
					2022	2. مستوى البيئة الرقابية في الوحدات التنظيمية.





4	توعية الجمهور بأهداف المؤسسة	زيادة نسبة توعيه الجمهور 10% سنويا	العلاقات العامة	2020 2021 2022	1. دراسة قبلية وبعدية. 2. تقرير عن النتائج.
5	اعداد وتطبيق نظام احتساب القسط المبني على درجة المخاطر في المصارف.	اعداد منهجية واضحة للتحويل الى نظام القسط المبني على المخاطر.	دائرة التأمين والمخاطر	2020	1. توفر سياسة متكاملة توضح الية العمل بشكل كامل وكافة الاطراف.
		تأهيل البيئة المناسبة للنظام من نظام تكنولوجي فعال وموارد بشرية مؤهلة وإطار تنظيمي واضح.	تكنولوجيا المعلومات الدائرة الادارية	2020	1. توفر نظام الكتروني مجرب وتوفر موظفين مدربين عليه .
		القيام بمحاكاة للنظام على بنك واحد للتأكد من صحة النظام.	دائرة التأمين والمخاطر تكنولوجيا المعلومات	2020	1. تقرير عن نتائج تجربة المحاكاة في البنك
		اصدار تعليمات للبنوك حول التحول للنظام المبني على المخاطر والبدء بالتطبيق.	مجلس الادارة سلطة النقد	2021	1. توفر تعليمات صادرة للبنوك لتحديد موعد التطبيق
		التأكد من فعالية تطبيق النظام	دائرة التأمين والمخاطر	2022	1. تقرير عن نتائج التطبيق
6	اعداد دليل التصفية	اعداد اجراءات التصفية	دائرة التأمين والمخاطر	2020 2021	1. اجراءات تصفية معتمدة
		اجراء اختبار المحاكاة	لجنة التصفية	2021	1. نتائج اجراء اختبار المحاكاة.
		اعتماد الدليل ونشره	مجلس الادارة	2021	1. وجود دليل معتمد.



7	اعتماد دليل تعويض المودعين	اعداد دليل واجراءات التعويض	دائرة التأمين والمخاطر	الربع الاول	2020	1. توفر دليل واجراءات
		اعتماد الدليل والاجراءات	مجلس الادارة	الربع الثاني	2020	1. اعتماد الدليل والاجراءات.
		تطوير نظام الكروني الخاص بتعويض المودعين	تكنولوجيا المعلومات دائرة التأمين والمخاطر	الربع الرابع	2020	1. تقرير يفيد عن تشغيل النظام
8	تطبيق نظام اختبارات التحمل	اعداد الإطار العام والمنهجية والالية الخاصة بعمل اختبار فحص الجهد.	دائرة التأمين والمخاطر	الاول	2020	1. توفر منهجية مكتوبة عن الية عمل الاختبار. 2. تقرير عن نتائج الاختبار
		اجراء محاكاة للاختبار على بنك واحد لاختبار مدى دقة وصحة النظام.	دائرة التأمين والمخاطر	الثاني	2020	3. وجود تعليمات للبدء بتطبيق النظام على البنوك.
		اعتماد النظام لتطبيقه.	مجلس الادارة	الثالث	2021	
9	تأهيل الكادر البشري	تطبيق خطة التدريب المعتمدة	الدائرة الادارية	خلال السنة	2020 2021 2022	1. عدد البرامج المنفذة. 2. عدد الموظفين المنتفعين من البرامج
		تحسين بيئة العمل الداخلية	الادارة التنفيذية	خلال السنة	2020 2021 2022	1. عمل استبيان للرضا الوظيفي 2. نتائج فحص للرضا الوظيفي القبلي والبعدي
		زيادة الرضا الوظيفي	الادارة التنفيذية	خلال السنة	2020 2021 2022	
		تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لدى الموظفين	الادارة التنفيذية	خلال السنة	2020 2021 2022	1. تقارير وحدة التدقيق والمخاطر عن اداء الوحدات التنظيمية



<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة الاثر على تكلفة استخدام الورق.</li> <li>• دراسة الاثر على الانتاجية.</li> <li>• دراسة مدى الرضا عن نوع الخدمات الالكترونية المقدمة.</li> <li>• عدد الاجراءات او الخدمات التي تم تحويلها لإلكتروني.</li> </ul>	2020	الربع الثالث	تكنولوجيا المعلومات	خلق بيئة عمل خالية من الورق	بناء بيئة عمل الكترونية	10
	2020	الربع الثاني	تكنولوجيا المعلومات	الوصول إلى درجة متقدمة من الثبات لكافة الأنظمة والخدمات الالكترونية.		
	2020 2021 2022	خلال السنة	تكنولوجيا المعلومات	الحفاظ على البيانات الخاصة بالمؤسسة وإتاحة الوصول إليها بشكل صحيح وآمن.		
	2020 2021 2022	خلال السنة	تكنولوجيا المعلومات	تحسين خدمات الدعم الفني والتقني اللازم لكافة الوحدات الادارية.		
توفر اتفاقية مع بنك او أكثر.	2020	الربع الثاني	المدير العام	عمل اتفاقية تمويل من المصارف المحلية	ضمان توفر التمويل الملائم عند الحاجة له	11
تقرير دوري عن نسبة الاحتياطي من المستهدف	2020 2021 2022	الربع الرابع	دائرة الاستثمار دائرة التأمين والمخاطر الدائرة المالية	الوصول الى الاحتياطي المستهدف		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. توفير سياسات وإجراءات جديدة او معدلة.</li> <li>2. توفير سياسات معتمدة وقابلة للتطبيق</li> </ol>	2020 2021 2022		الادارة التنفيذية	مراجعة واعداد السياسات والانظمة والاجراءات.	مراجعة واعداد السياسات والانظمة	12
			الشؤون الادارية	مراجعة وتعديل والاعتماد من المدير العام		
			مجلس الادارة	اعتماد مجلس الادارة		
			الإدارة التنفيذية	تطبيق السياسات والاجراءات		

