



الإستراتيجية العامة
لمصرف الخليج التجاري

2025-2022



مراجعة لجنة التدقيق : وسيم يوحنا الجزراوي		إقرار واعتماد مجلس الإدارة بتوصية من لجنة الحوكمة المؤسسية: محمد صالح فرج	
المراجعات			
دائرة الإمتثال: اسراء مصطفى محمدامين دائرة المخاطر: شيماء وجيه كاظم			
قائمة الإجراءات المتخذة			
الإعتماد	اللجنة	التاريخ	
1	مجلس الإدارة	لجنة الحوكمة المؤسسية	إعتماد- 1/24 / 2022
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			



مصطلحات ومفاهيم أساسية:

المصرف:	مصرف الخليج التجاري.
المجلس:	مجلس إدارة مصرف الخليج التجاري.
الرئيس:	رئيس مجلس إدارة مصرف الخليج التجاري.
اللجان:	لجنة الحوكمة المؤسسية ولجنة التدقيق المنبثقتان عن مجلس الإدارة.
الإدارة التنفيذية:	المدير المفوض ومعاونيه ومدراء الأقسام.
الموظفين:	موظفي مصرف الخليج التجاري.
السلطة الرقابية:	البنك المركزي العراقي.
الإستراتيجية:	خطة عامة طويلة المدى في تخصيص الموارد لتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المصرف من تحقيق أهدافه المرتكزة على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم المعلومات بغرض تحقيق أقصى مستويات النجاح.
الشمول المالي:	الشمول المالي Financial Inclusion هو تعزيز الوصول الى مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات المالية الخاضعة للرقابة بالوقت والسعر المعقولين على نطاق واسع من شرائح المجتمع.
التحليل الرباعي:	SWOT Analysis هو أداة التحليل الاستراتيجي للمنظمات والمشاريع وينقسم التحليل للحروف الأربعة بالإنجليزية المختصرة والتي تشير لعناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

- مؤشر قياس الأداء:** Key Performance Indicator (KPI) هو وسيلة علمية في قياس مستوى تقدم الفرد والوحدة التنظيمية نحو تحقيق هدف المنظمة، وتهتم بقياس مستويات الأداء و تصحيح الإنحراف و هي عملية تسبق المخرجات.
- مؤشر قياس النتائج:** Key Results Indicator (KRI) هو وسيلة علمية لقياس عينات من ما تم تحقيقه فعلاً من أهداف لقياس مدى فاعلية السياسات ومستوى الإنجاز في تحقيق الأهداف.
- إدارة الجودة الشاملة:** Total Quality Management (TQM) هو نظام متكامل يهدف الى بذل الجهود المستمرة والمشاركة بين الإدارة والعاملين لتحقيق الجودة في كل الأنشطة لتقديم مخرج مطابق للمعايير المرضية للزبون والمناسبة للمصرف.
- تحليل البيئة الداخلية:** هي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بالوظائف والأنشطة والموارد وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية ليتمكن المصرف من تعظيم نقاط قوتها ومعالجة مواطن الضعف والعمل بكفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.
- تحليل البيئة الخارجية:** هي عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية والقانونية والبيئية وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر المتبادلة بينها، بهدف مساعدة المنشأة في تكوين صورة أعمق عن التهديدات المحيطة بها تمهيدا لاتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمواجهة التهديد والتخفيف من آثاره، وتصميم خطط التنفيذ اللازمة لاستغلال الفرص المتاحة وبما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

كلمة رئيس مجلس الإدارة

لقد انتهج العراق سياسة الإقتصاد الحرّ في إدارة النشاط الإقتصادي، في الوقت الذي نقف به الآن في مصرف الخليج التجاري أمام مجموعة من الفرص التحديات الجديدة التي تفرض علينا تغيير مسارنا في العمل المصرفي لمواكبة تطورات الإقتصاد العالمي المنسجم مع إطار عمل الإستقرار المالي، مما يحتم علينا وضع استراتيجية خاصة بتنمية المصرف للسنوات الثلاث القادمة وتفعيل التخطيط الإستراتيجي المنبثق من الرؤى والتوجهات والأهداف الإستراتيجية اللازمة لتحقيقها، آخذين بعين الإعتبار آلية توزيع منتجاتنا وخدماتنا المصرفية بما يتناسب مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبما ينسجم مع الرؤى الوطنية للشمول المالي المستندة الى دوافع التنويع الإقتصادي المتوافقة مع السياسات العامة للدولة وتنظيم الأدوار والذي سيسهم بلا شك في دفع عجلة التنمية.

تترسخ مكانة مصرفنا في السوق المصرفي التجاري العراقي الأهلي يوماً بعد يوم، ومن العوامل التي أدت إلى ذلك، قيام مصرفنا بدوره الريادي في سوق الصناعة المصرفية وواجباته ومسؤولياته تجاه المجتمع المحلي بكافة أطرافه، عبر إيصال أفضل المنتجات والخدمات المصرفية لمختلف شرائح الجمهور وفقاً لأحدث الوسائل الإلكترونية الحديثة المواكبة لكل ما هو جديد في الصناعة المصرفية ووفقاً لتعليمات البنك المركزي العراقي، فمنذ أن تأسس مصرفنا سنة 1999 وحتى يومنا هذا، أخذنا على عاتق أنفسنا الإلتزام الدائم بخدمة وتنمية المجتمع الذي نعمل فيه، ورفده بالعديد من المشاريع الريادية الربحية والمبادرات والنشاطات الإجتماعية والإنسانية.

تمثل الخطة الإستراتيجية العامة للمصرف (2022 – 2025) البرنامج الأساسي لعمل المصرف والمتماشية مع الخطة الإستراتيجية للبنك المركزي العراقي في تطوير القطاع الخاص وإحداث التنمية المستدامة في المجتمع المحلي، والتي سوف تسهم بلا شك بالنهوض بأداء القطاع المصرفي على وجه التحديد من خلال التبنّي المستنير للمنهجيات العلمية والعملية الحديثة، مؤكدين بذلك على استمرارية المصرف إن شاء الله بالسير على نهجه القويم، وخدمة رسالته، والتفاعل مع احتياجات الإقتصاد الوطني والمجتمع المحلي، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

محمد صالح فرج

رئيس مجلس الإدارة



كلمة المدير المفوض

انطلاقاً من حرص مصرفنا والتزامه الوطني بالمساهمة في خدمة وتلبية احتياجات المجتمع والعمل بفاعلية لتعزيز مسيرة التنمية في عراقنا الحبيب، يواصل مصرف الخليج التجاري جهوده في تبني وتنفيذ العديد من البرامج المصرفية المتميزة والهادفة إلى إيصال كافة منتجاته وخدماته المنسجمة مع الخطة الوطنية للشمول المالي إلى كافة شرائح المجتمع، والتي تأتي متفقة مع رسالة المصرف ورؤيته وقيمه.

لقد بدأ مصرف الخليج التجاري، بممارسة أعماله المصرفية في سنة 2000، وبات اليوم أحد أهم المؤسسات المصرفية العراقية، ويقدم المصرف مجموعة متكاملة من المنتجات والخدمات المصرفية والمالية من ضمنها فتح الحسابات الجارية والاستثمارية، وتقديم التمويلات وفق صيغ التمويل والاستثمار المتوافقة مع التعليمات النافذة وأفضل الممارسات المهنية في هذا المجال وكذلك خدمات تحويل الأموال وخطابات الضمان، كما يتطلع المصرف لتقديم خدماته المصرفية للمؤسسات الحكومية والشركات والأفراد المقيمين وغير المقيمين داخل العراق.

لقد استوحى مصرفنا في بناء استراتيجيته إلى التجارب الدولية في بناء إستراتيجيات الشمول المالي وفقاً لأفضل الممارسات المهنية والمنهجية العلمية في إعداد الدراسات والخطط الاستراتيجية، ليكون بذلك نموذجاً في التخطيط المصرفي المرتكز إلى العمليات المستمرة واستشراف المستقبل عند تطوير وتحديث سياسات وآليات العمل.

ويأتي الإعتماد على هذا المنهج في التخطيط بالتزامن مع الإسهامات الحالية للبنك المركزي العراقي واهتمامه البالغ في الشمول المالي، إذ استند المصرف في إعداد إستراتيجيته إلى موجهات الخطة الإستراتيجية القومية الشاملة للدولة ورؤية المصرف ورسالته وقيمه ومسؤوليته الإجتماعية في تحديد أهداف إستراتيجيته للسنوات الخمس القادمة وخطط التنفيذ المنبثقة عنها.

أخيراً، وفي سبيل تحقيق خطتنا الإستراتيجية للسنوات الثلاث القادمة، قام مصرفنا بوضع الخطط التشغيلية اللازمة لتحقيق جملة من الأهداف العامة والخاصة، وفق رؤية مجلس إدارة المصرف لمستقبل الصناعة المصرفية في العراق، والأمل يحذونا بأن نحافظ على مكانتنا بين المصارف العراقية، وتعزيز هذه المكانة لنصل إلى مستوى الريادة في سوق الصناعة المصرفية في العراق.

عادل نوري محمد العالم

المدير المفوض

شعارنا:

مصرف الخليج.. نرسو بك على شاطئء الأمان.

رؤيتنا:

أن نكون في طليعة المصارف التجارية أماناً وشمولاً في تقديم الحلول المالية والمصرفية المبتكرة في العراق.

رسالتنا:

تقديم أفضل الخدمات والمنتجات المصرفية الآمنة لكافة القطاعات والشرائح وإيصالها لمختلف المحافظات العراقية.

قيمنّا:

- العمل بروح المنافسة الشريفة وأخلاقيات المهنة.
- الكفاءة والتميز في العمل المصرفي التجاري.
- الالتزام بمبادئ وتعليمات الحوكمة المؤسسية.
- تطبيق أعلى مستويات الأخلاق المهنية كمصرف وكأفراد.
- تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية وترجمته في العمل المصرفي.
- العدالة في توزيع الخدمات والمنتجات المصرفية على كافة شرائح المجتمع.
- الإبداع والابتكار ورعاية الأفكار وتشجيع الإبداع في تقديم الحلول المالية المبتكرة.

أهدافنا:

- إمتلاك أحدث التقنيات والوسائل الإلكترونية المتقدمة وفقاً لأعلى معايير الرقابة والحوكمة.
- الوصول لأعلى معايير الحوكمة في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية وتعزيز الشمول المالي.
- تطوير وابتكار السياسات التسويقية والتمويلية اللازمة لتحقيق أعلى عائد على حقوق الملكية.

المسؤوليات

أولاً: مسؤولية مجلس الإدارة:

1. وضع الرؤى والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمصرف.
2. إقرار واعتماد الإستراتيجية العامة للمصرف، وتقييم درجة فاعليتها مرة واحدة في السنة على الأقل ومراجعتها بشكل دوري أو عند ظهور فرص أو تهديدات تستوجب التعديل على الأهداف الإستراتيجية أو الخطط التشغيلية أو نوعية البرامج والمشاريع.
3. مراقبة ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية من خلال لجنة الحوكمة المؤسسية المنبثقة عنها والمكلفة بتولي مهام المجلس في مجال التخطيط الإستراتيجي.
4. قياس ومراجعة وتقييم مستوى التطبيق والإنجاز الفعلي للإستراتيجية، وتحديد الانحرافات وبيان أسبابها والوقوف على الإجراءات العلاجية المقترحة.

ثانياً: مسؤولية الإدارة التنفيذية:

1. متابعة فريق التخطيط الإستراتيجي المكلف في إعداد مسودة الإستراتيجية ورفع التقارير الخاصة بذلك إلى لجنة الحوكمة المؤسسية، واتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالإستراتيجية وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها.
2. تعميم الإستراتيجية على مدراء الدوائر والأقسام في المصرف وتوزيع المهام والمسؤوليات عليهم كل حسب دوره في تحقيق الأهداف العامة والفرعية، والوقوف على أسباب الانحرافات في تنفيذ الإستراتيجية ضمن المدد الزمنية المحددة بها واتخاذ القرارات واقتراح البدائل وابتكار الحلول اللازمة لتعديل مسارها أو معالجتها.
3. التأكد من أنه قد تم تطبيق الإجراءات والتدابير التصحيحية للانحرافات المكتشفة عن مسار الإستراتيجية، ورفع تقارير نصف سنوية بها أو كل مادعت الحاجة لذلك إلى لجنة الحوكمة المؤسسية.
4. تزويد المصرف بالموارد البشرية المؤهلة والقادرة والكافية لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية وتمكينها من تنفيذ مسؤولياتها وأدوارها في الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية من خلال قسم الموارد البشرية.

ثالثاً: مسؤولية لجنة الحوكمة المؤسسية:

1. المساهمة مع باقي اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة في اقتراح الأهداف الإستراتيجية العامة بما يتفق ورؤية المصرف.
2. التأكد من عدم تعارض أي من الأهداف الإستراتيجية أو الخطط التشغيلية أو توزيع مهام تنفيذها مع قواعد الحوكمة المؤسسية للمصرف.
3. مراجعة الإستراتيجية والتعديل عليها وتحديثها بشكل سنوي أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك والتأكد من إنعكاس جميع المتغيرات والمستجدات عليها ومن استمرارية تلبية متطلبات تنفيذها، ورفعها بشكل مستمر (مرة واحدة سنوياً على الأقل) لمجلس الإدارة للإقرار والإعتماد.
4. مراقبة ومتابعة الإدارة التنفيذية في تنفيذ الإستراتيجية ومساندتها عن الإنحرافات في التنفيذ ورفع التقارير بها للمجلس.

رابعاً: مسؤولية فريق التخطيط الإستراتيجي:

1. إعداد مسودة الإستراتيجية كل ثلاث سنوات وتطويرها ورفعها إلى لجنة الحوكمة المؤسسية للمراجعة.
2. إعداد تقرير المتابعة والتقييم لمستوى انجاز وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل فصلي أو كل ما دعت الحاجة لذلك ورفعها إلى لجنة الحوكمة المؤسسية.
3. اقتراح التوصيات على لجنة الحوكمة المؤسسية في معالجة الإنحرافات أو التعديل.
4. التنسيق ما بين كافة دوائر وأقسام المصرف في إعداد الخطط التشغيلية.

خامساً: مسؤولية قسم الموارد البشرية:

1. إعداد وتنفيذ برامج التدريب الخاصة بكل مرحلة من مراحل الإستراتيجية لتدريب وتطوير موظفي المصرف وعلى مختلف المستويات لتوجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف وإدراجها في خطة التدريب السنوية، بالإعتماد على مؤشرات الأداء (KPI's) الواردة بها في برنامج التقييم السنوي، وكذلك في ما يخص بطاقات الوصف الوظيفي (JDC's) المستندة إلى مؤشرات الأداء الواردة في الإستراتيجية.
2. استقطاب الكفاءات المهنية لتعزيز كادر المصرف وبما يحقق النمو في رفع كفاءة مستويات الأداء.

3. العمل على ضمان تحديث قواعد السلوك المهني والوظيفي للكوادر البشرية للمصرف بالشكل الذي يجعل صفة التميز ملازمة لهم.

النطاق:

تنفذ الإستراتيجية من خلال الإدارة التنفيذية، ويشمل نطاق عملها:

1. العمليات المالية والمصرفية للشركات والأفراد، وحوالات الويسترن يونيون.
2. تمويل العمليات المصرفية للأفراد والشركات والمشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم.
3. سياسات المصرف وأنشطته المالية وغير المالية.
4. عمليات الخزينة والإستثمار التشغيلية في الأسواق المالية المحلية والأجنبية.
5. برامج تعزيز السمعة المؤسسية والمسؤولية الإجتماعية وخدمة المجتمع المحلي.

المجال:

تعتبر الإستراتيجية وأهدافها ومحدداتها وخطط التنفيذ الفرعية المنبثقة عنها سارية المفعول وصالحة للإنجاز اعتباراً من تاريخ 2022/01/01 ولاغية لأية خطط صادرة سابقاً بهذا الشأن تتعارض مع بنود هذه الإستراتيجية ومحدداتها وأهدافها.

المنهج الإستراتيجي:

إعتمد مصرف الخليج التجاري في إعداد الإستراتيجية العامة للمصرف على منهج المشاركة من قبل جميع العاملين بالمصرف استناداً إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف وذلك من خلال تعزيز نقاط القوة وفرص النمو ومعالجة نقاط الضعف والتهديدات، وقد تمّ ذلك من خلال عقد جلسات عصف ذهني لفرق العمل لتحليل بيئة المصرف الداخلية من هيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية وموارد بشرية والبيئة الخارجية وبيئة المنافسة، وفق الأسلوب التحليلي (SWOT)، وانطلاقاً من رؤية ورسالة المصرف وقيمه الجوهرية تمّ مناقشة تطلعات المصرف المستقبلية وطريقة تحقيق هذه التطلعات في إطار متناسق ومتناغم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، من خلال الرصد الإستراتيجي لمؤشرات أداء النتائج الرئيسية KPR's ومدى تحقيقها للأهداف التشغيلية للمصرف.

إعداد الخطة الإستراتيجية واعتمادها:

اعتمد المصرف على استخدام منهجية التخطيط (Plan)، التنفيذ (Do)، التقييم (Check)، اتخاذ الإجراءات (Act)، في إعداد الخطة الإستراتيجية، وذلك لضمان التحسين والتطوير المستمرين على هذه الأصعدة، وتمّ الأخذ بعين الاعتبار الأولويات التشغيلية للمصرف ونقل الخبرة والتعلم وتحديد خطوط الاتصال بشكل واضح والتوظيف الأمثل لكافة موارد المصرف لتحقيق أهداف المصرف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، والحصول على آراء أصحاب المصالح والشركاء الاستراتيجيين ما أمكن وتوزيع نتائج التحليل على مراكز العمل والأنشطة للحصول على تغذية عكسية وقد تم اعتماد الخطة من قبل مجلس إدارة المصرف قبل إرسالها للبنك المركزي العراقي.

أهمية الخطة الإستراتيجية في السوق المصرفية:

يؤمن مصرف الخليج التجاري بأهمية الإستراتيجية كمنهج إدارة رشيد يمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وذلك من خلال اتباع منهج التمكين في عدة جوانب :

- تحديد الأولويات من الأهم إلى المهم.
- إدارة الأزمات بشكل جيد وفعال وسليم، وتقديم الدعم إلى الإدارة التنفيذية.
- الالتزام بالمشاركة مع الشركاء الاستراتيجيين والزبائن ونظرائنا.

تحليل بيئة العمل:

تم عقد جلسات عصف ذهني من قبل فرق التخطيط الإستراتيجي ضمن منهج تشاركي لتحليل بيئة العمل الداخلية (نقاط القوة والضعف) و البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) باستخدام منهجية (SWOT)، حيث ضمّ الفريق عدد من مدراء الأقسام في المصرف وبمشاركة عدد من المختصين والاستشاريين من خارج المصرف، وكذلك المختصين في مراكز العمل والأنشطة في المصرف ممن تتوفر لديهم الخبرة في الأعمال المصرفية والمالية، وتمّ تجميع الأفكار وترتيبها وتصنيفها حسب الأولويات من قبل فرق العمل.

أبرز التحديات:

تبرز أهم التحديات التي يواجهها مصرف الخليج التجاري ما يلي:

1. الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية في العراق والمنطقة بشكل عام.
2. تطوير سياسات وإجراءات عمل لمنح التمويلات بأنواعها المختلفة وإدارة مخاطرها.
3. تحديد آليات لاعتماد واحتساب مخاطر التشغيل المقبولة.
4. المساهمة في المسؤولية المجتمعية المستدامة وتعزيزها.
5. تعزيز مفاهيم الشمول المالي والتثقيف المالي لدى الزبائن واعداد السياسات التسويقية لجذب الودائع.
6. مساهمة المصرف في زيادة الناتج القومي الإجمالي وإنعاش الدورة الاقتصادية.
7. الحاجة إلى كوادر من الموظفين ذوي مؤهلات وخبرة مصرفية.

الاتصالات:

لتعزيز الشفافية وكفاءة الاتصال بين الشركاء الاستراتيجيين ونظرائنا وزبائننا ، فقد تمّ تطوير منهجية اتصالات خارجية وداخلية تمكن من التواصل المستمر ، حيث جرى خلال عقد جلسات العصف الذهني تحديد العلاقات بين الشركاء الاستراتيجيين ونظرائنا وزبائننا وأصحاب المصالح بحيث تشمل احترام حقوقهم القانونية وآليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المصرف، وفيما يلي نبذة عن هذه التعاملات والاتصالات.

الزبائن:

يركز مصرف الخليج التجاري على شريحة الزبائن من الشركات والأفراد كأحد المكونات الرئيسية لأصحاب المصالح، ويسعى المصرف لمساعدة الزبائن على بناء مستقبلهم، وأداء دور الشريك الأمين الذي يساعد المصرف في تحقيق أهدافه، وتبدأ إستراتيجية المصرف لتحقيق هذا الفهم في الاستماع للزبائن (من خلال استطلاعات آرائهم وملاحظاتهم)، وإشراكهم من خلال قنوات الاتصال المبتكرة بالمصرف (على مستوى الفروع ، والخدمات المصرفية ، وقنوات التواصل الاجتماعي المختلفة) والاستجابة لاحتياجاتهم من خلال تطوير المنتجات والخدمات المصرفية المبتكرة، كما يسعى المصرف لتوفير الحلول المستدامة لزبائنه، باعتبار أن الإستراتيجية الموجهة للتركيز على الاستماع تمكن من الكشف عن وجود رغبة أكبر من جانب الزبون نحو المنتجات والخدمات المتوافقة مع تعليمات البنك المركزي العراقي، ولذلك فإن المصرف يركز بصورة أكبر على تلبية هذه المطالب، من خلال استحداث مبادرات استدامة جديدة لتلبية طموحات المتعاملين على الوجه الأمثل، هذا وقد تم استحداث قسم خاص لتوعية الجمهور وشكاوى المتعاملين يهدف إلى تعزيز الثقة بين المصرف والجمهور ونشر الوعي المصرفي بين الزبائن لما له اثر على الاستقرار والشمول المالي المستدام.

المساهمون:

تساهم شعبة المساهمين بمصرف الخليج التجاري بتعزيز قنوات الاتصال مع المساهمين وذلك لخلق علاقات متميزة، ويشجع المصرف المساهمين على حضور اجتماعات الجمعية العامة السنوية ويرحب بمشاركتهم في هذه الاجتماعات، كما يتواجد في الاجتماع مختلف مدراء الدوائر بالمصرف للرد على أسئلة المساهمين، والآليات المتبعة في هذا الاتصال تتمثل فيما يلي: البيانات التحليلية الموجزة ونتائج التدقيق وعرض نتائج الاعمال والخطة الاستراتيجية المستقبلية.

الجهات الرقابية:

يعزز مصرف الخليج التجاري الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات والمعايير الصادرة عن الجهات الرقابية والإشراف على المستوى الدولي والمحلي ويولي عناية خاصة بمتطلبات البنك المركزي العراقي، والذي يقوم بإدارة السياسة النقدية لتحقيق استقرار العملة المحلية (الدينار) والمحافظة على الاحتياطات من العملة المحلية والعملات الأجنبية، ويؤكد مجلس إدارة المصرف على الالتزام التام بسياسات وأنظمة البنك المركزي في تقديم الخدمات المالية للشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والزبائن، ويتبنى المصرف معايير الشفافية في تحقيق متطلبات البنك المركزي.

فالبنك المركزي يطلب من جميع المؤسسات المالية العاملة في العراق تطبيق سياسة اعرف عميلك وإجراءات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، والمصرف ملتزم بدوره بإتباع هذه التعليمات وقد قام المصرف بتوثيق سياسات وإجراءات مكتوبة تتعلق بمكافحة أنشطة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، كما مراقبة تنفيذ السياسات والإجراءات المذكورة من خلال الجهات الرقابية بلجنة الحوكمة.

والمصرف ملتزم بتطبيق الامتثال للقوانين والقواعد والأنظمة واللوائح والمبادئ التوجيهية في ادارة عملياته، وقد أسند المصرف لقسم الامتثال مسؤولية توثيق وحفظ السياسات والإجراءات المتعلقة بمتطلبات الامتثال، وحفظ مجموعة متكاملة من السياسات المكتوبة والأدلة الإجرائية ومتابعة تطبيق وتطوير ما ورد في تعليمات البنك المركزي العراقي بخصوص الحوكمة المؤسسية.

الموظفون:

يعكس التوجه الاستراتيجي لمجلس إدارة المصرف ادراكه لمدى أهمية استراتيجيات الموارد البشرية كونها إحدى الاستراتيجيات المساندة للخطة الاستراتيجية الشاملة للمصرف ومركز هام في جذب الموارد البشرية المتميزة والتي تشكل محوراً أساسياً في تحفيزها وتقييم ادائها، ويسعى المصرف إلى توفير بيئة العمل التي تمكن الموظفين من تطوير وتنمية وتحقيق كامل إمكاناتهم، وقد تم اعداد الإستراتيجية العامة للمصرف من منظور التكامل والتنسيق في تحقيق الاهداف، وكما تولي الإدارة التنفيذية في المصرف اهتمام بالغ ودقيق في رفع مستوى جميع أدوات وحلول الموارد البشرية، لضمان تعزيز الكفاءات المتميزة وقدرة موظفي مصرف الخليج التجاري، وفي صميم إستراتيجية المصرف التي تتركز على العاملين فيه.

تأتي الإستراتيجية السلوكية التي تركز على إبراز أفضل المزايا التي يتحلى بها كل موظف من الموظفين، ولعل العنصران اللذان يتم التركيز عليهما في هذه الإستراتيجية هما: الأداء والمشاركة، فإدارة الأداء والمواهب أمر بالغ الأهمية لنجاح المصرف الذي يستخدم تحديد الأهداف والتقييمات السنوية لجميع العاملين، بما فيهم المديرين في الإدارة التنفيذية، كما تعتبر استجابة الموظفين أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمصرف، الذي يشارك مع موظفيه بطرق عديدة، بما في ذلك استطلاعات رضا الموظفين السنوية، وجلسات تبادل وجهات النظر مع الإدارة التنفيذية وانتهاج سياسة الباب المفتوح على مستوى المصرف، حيث يتم تشجيع الموظفين على التفاعل مع الإدارة التنفيذية للمصرف لمناقشة الأفكار والشكاوى إن وجدت، كما يستثمر المصرف في تدريب الموظفين والتطوير الوظيفي (ملحق رقم 3)، وفي الوقت نفسه تعزيز بيئة العمل التي تشجع على التنوع وتكافؤ الفرص.

المنتجات والخدمات المصرفية:

إن فهم احتياجات ومتطلبات زبائن مصرف الخليج التجاري، هي نقطة البداية التي ننطلق منها لنجاح أعمال مصرفنا، ولا سيما في مجال المنتجات والخدمات المصرفية، حيث نسعى إلى تطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات الزبائن تتواءم مع تطلعاتهم، وفي الوقت ذاته، نؤمن بضرورة أن يتمتع كافة زبائن المصرف بعروض عادلة وقيمة مميزة، ووثائق واضحة ومبسطة، وإفصاحات نزيهة.

المسؤولية المجتمعية المستدامة:

يؤمن مجلس الادارة بالمصرف بأهمية الدور الذي يلعبه المصرف في المجتمع المحلي وحرصه الدؤوب على القيام بدوره ومسؤولياته الاجتماعية التي اتخذها على عاتقه، فان المصرف سوف ينتهج إستراتيجية التحديد المُسبق لاحتياجات المجتمع المحلي المختلفة من خلال إجراء مسح لاحتياجات المجتمع المحلي وتحليلها والمساهمة في القطاعات المختلفة كجزء من الإستراتيجية التي يتبناها المصرف، وبما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية، فإن المشاركة المجتمعية المُستدامة تعتبر من أولويات الدعم الهادف لتحسين الرعاية الاجتماعية وبناء القدرات المحلية،

وتعزيز سمعة المصرف، ويواصل المصرف جهوده لتحمل مسؤوليته المجتمعية المستدامة من خلال المشاركة في فعاليات وأنشطة وبرامج مختارة سوف يتم تصميمها خصيصاً لخدمة الأهداف الاجتماعية المعلنة.

هذا وسيقوم المصرف خلال الثلاث سنوات القادمة بوضع خطط للمساهمة في بناء المجتمع من خلال المساهمة في دعم البرامج الخاصة بشبكة الحماية الاجتماعية والتعليمية ودعم المرأة في عدة جوانب تمكنها من تحقيق الإنتاجية مثل دعم المشاريع التنموية الصغرى والأخذ بعين الاعتبار التنوع في القطاع والتوزيع الجغرافي لهذه المساهمة.

الشمول المالي:

باتت المصارف تفكر وتسعى في كيفية الوصول للمواطنين غير المتعاملين معها، وخاصة الشرائح المهمشة التي لا تجد منتجات مالية رسمية تناسب احتياجاتها مثل شريحة الفقراء ومحدودي الدخل وأصحاب المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، وهو ما تسعى المصارف إلى تحقيقه بالوصول لتلك الشرائح.

وتشير الدراسات بأن هناك نحو 2 مليار شخص حول العالم لا يتعاملون مع القطاع المالي الرسمي وأن 50% من فقراء العالم ليس لديهم حسابات مصرفية، وأن 50% من سكان العالم البالغين لا يتعاملون مع المصارف، وترجع الأسباب في ذلك، ليس لأنهم فقراء، بل بسبب عدم وصول التوعية

المصرفية لهم ولعدم وجود خدمات مالية تناسب احتياجاتهم، الأمر الذي جعل المصارف تسعى إلى الوصول إليهم عبر تطبيق مفهوم الشمول المالي، والذي أثبتت الدراسات الحديثة، وجود علاقة وثيقة بينه وبين النمو الاقتصادي.

وأصبح الشمول المالي حالياً حديث الساعة ومحور اهتمام الحكومات والجهات المالية الرقابية بما فيها البنوك المركزية على وجه الخصوص، خاصة أنه تبين أن هناك علاقة وثيقة بين الشمول المالي والنمو الاقتصادي للدول، وذلك لأن الشمول المالي يعزز التنافس بين المؤسسات المالية، من خلال العمل على تنوع منتجاتها والاهتمام بجودتها لجذب أكبر عدد من الزبائن والمعاملات، وتقنين بعض التعاملات المالية غير الرسمية، التي يضطر المواطنون غير المتعاملين مع القطاع المصرفي إلى اللجوء إليها، بسبب عدم وجود ما يناسبهم من خدمات بالقطاع المالي الرسمي.

الشمول المالي كأحد أهم التوجهات الإستراتيجية:

ترجع أهمية الشمول المالي لوجود علاقة وثيقة بينه وبين الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي، فمثلاً عند توفير وإتاحة تمويل للشركات الصغيرة والمتوسطة يعمل ذلك على دعم النمو الاقتصادي، كما يؤثر الشمول المالي على الجانب الاجتماعي من حيث الإهتمام الأكبر بالفقراء ومحدودي الدخل، والوصول إلى الأفراد والمشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر.

هذا بالإضافة إلى تحقيق المصلحة العامة التي تتعلق بخلق فرص عمل، ما يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي، وبالتالي خفض معدلات الفقر، وتحسين توزيع الدخل، ورفع مستوى المعيشة، كما ترجع أهمية الشمول المالي إلى ما سيوفره من خدمات مالية بطرق سهلة وبسيطة وبأقل التكاليف، "كالدفع عن طريق الهاتف المحمول على سبيل المثال.

الأهداف التشغيلية (الفرعية):

لغايات تنفيذ الاهداف الاستراتيجية طويلة الامد على مستوى المصرف فإن القادة الاستراتيجيون بالمصرف يؤمنون بان التخطيط قصير الامد والتكتيكات الاستراتيجية وتحويلها الى اهداف تشغيلية تمكن المصرف من تطبيق استراتيجي ناجح من خلال تجزئة الاهداف طويلة الامد الى اهداف تشغيلية قصيرة الامد وفق خطة زمنية محددة تتضمن كافة الأنشطة والإجراءات المتعلقة بتنفيذ مبادرات الخطة الإستراتيجية والتوقيات الزمنية بشكل محدد بالإضافة إلى الجهات والمراكز الوظيفية وفرق العمل المسؤولة عن التنفيذ، من خلال الوسائل المناسبة و المحددة التي يتبعها المصرف للوصول إلى أهدافه، بحيث يتم تحديد المرحلة التي يتوجب فيها إشراك الموظفين المعنيين بتطبيق الخطة ، وتحديد الأهداف التشغيلية القابلة للقياس والتقييم والتي يمكن تحقيقها ضمن إطار زمني، من خلال تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية للاستفادة من نقاط القوة والفرص ومعالجة نقاط الضعف والحد من التهديدات المحتملة وآثارها المحتملة، والخطط الإستراتيجية التشغيلية تمتاز بما يلي:

1. تحديد إطار زمني لتحقيق الاهداف .
2. تطوير المهارات والمعارف المطلوبة لتنفيذ الخطة .
3. تحديد اطار للمعلومات اللازمة والضرورية لتحقيق الاهداف .
4. المرونة في اختيار البدائل.

التوجهات الإستراتيجية

جذب الودائع:

ان هيكل الودائع القوي يشكل اللبنة الأساسية التي تمكّن المصرف من تحديد التوجه الاستراتيجي للائتمان والاستثمار، وتحقيق إدارة فعالة للسيولة النقدية ولذلك فان التوجه الاستراتيجي فيجذب ودائع الحسابات الائتمانية والحسابات الاستثمارية هو أحد أهم التوجهات الاستراتيجية في المصرف، حيث تعدّ الحسابات من حيث الكم إحدى المؤشرات الرئيسة في قياس مدى ثقة الجمهور في المصرف والركيزة الأساسية في تحديد مدى قدرته على التجاوب مع متطلبات الزبائن وتلبية احتياجاتهم المتنوعة والمتجددة، ومن هذا المنطلق لا بد من العمل على تنمية مهارات الكوادر البشرية العاملة في المصرف وتعزيز معارفهم وخبراتهم حول أسس وأساليب إدارة وجذب الحسابات المصرفية.

وسيسعى المصرف إلى زيادة عدد الزبائن وأرصدتهم في الحسابات الائتمانية والاستثمارية، وسيعمل على استراتيجية التنوع لتشتمل الودائع على الحسابات ذات الطبيعة الجارية قليلة التكلفة، و الحسابات ذات الطبيعة الاستثمارية والتي تمتاز بانخفاض الطلب على سحبها، مع أخذ العناية المهنية في مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والاهتمام بالشمول المالي.

جذب الائتمان والاستثمار:

يؤمن القادة الاستراتيجيون مصرف الخليج التجاري بأهمية الائتمان والإستثمار كقنوات تحقق الإيرادات التي تتصف بالاستمرارية والاستدامة، ويتبنى المصرف بمرحلة انطلاقه خلال السنوات الثلاث الاولى استراتيجيتي النمو والتنوع ، وذلك لتحقيق عوائد عالية مقارنة بالمخاطر المحسوبة من الفرص الإستثمارية عالية الجودة، والمدروسة بعناية، والمهيكله والمدارة بكفاءة عالية متوافقة مع تعليمات البنك المركزي العراقي، ويتم تنويع المحفظة الاستثمارية للمصرف بين مختلف الأسواق والقطاعات والمناطق، وعبر مراحل مختلفة من نمو فرص الاستثمارات المباشرة، ويهدف هذا التنوع إلى الحد من مخاطر التركيز على أماكن جغرافية أو قطاعات معينة أو الزبائن.

ويحرص المصرف على التعاون مع شركاء متميزين في المجال التقني ومجال الأعمال أو مستثمرين يشاركون المصرف رؤيته الطموحة الرامية إلى إقامة شركات استراتيجية تحمل في طياتها إمكانات نمو سريعة مع اكتساب مكانة مرموقة في مجالات عملها، كما يحرص المصرف أيضاً على تحديد نماذج الأعمال العالمية الناجحة لتكرارها ما أمكن بما يلائم البيئة الاستثمارية العراقية، وبما يساهم في دعم الاقتصاد المحلي وتنويع النشاط، وخلق فرص

أعمال جديدة، ويسعى المصرف إلى إضافة القيمة إلى المحفظة الاستثمارية للمصرف من خلال المشاركة الفعالة والدعم المتواصل لتحقيق أهداف أصحاب المصالح وتحقيق المشاركة المجتمعية في البناء الاقتصادي المستدام.

زيادة الربحية ورفع الحصة السوقية:

إن تحقيق التكامل والتنسيق بين استراتيجيات جذب الودائع واستراتيجيات الائتمان والاستثمار وفق إطار المخاطر المقبولة تمكن من بناء استراتيجي متكامل من خلال اعتماد إستراتيجية الربحية والموائمة بين السيولة و الضمان والمرونة المالية والامان ، ولتحقيق هدف المصرف في تحقيق أقصى ربح ممكن فقد أعد خطط عمل وموازنات مفصلة صممت للارتقاء بأداء المصرف، ومواجهة التحديات التي يخوضها في الأسواق التي يعمل فيها، في ظل التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية التي يشهدها العراق فإنَّ المصرف يعمل على تعظيم الأداء وتحقيق الربحية المستدامة وترسيخ المكانة والريادة على الصعيد المحلي، وسيتم تعظيم ربحية المصرف من خلال المحاور التالية:

1. ابتكار منتجات وخدمات جديدة للزبائن المستهدفين متوافقة مع تعليمات البنك المركزي العراقي.
2. الإعتماد على تحسين الإستثمارات بالتزامن مع إتباع أساليب الحوكمة الرشيدة ، وإدارة أفضل للمخاطر بالنسبة للاستثمارات في المحفظة الاستثمارية.
3. تصميم هيكل تنظيمي بالادارة العامة والفروع يقوم في الأساس على الاهتمام بالزبون وتلبية احتياجاته ومواكبة تطلعاته، مما سيساهم في استقطاب شرائح جديدة وتوسيع الحصة السوقية وتعظيم جودة الخدمة وتحقيق مزيد من السلاسة في الأداء وفقا لمعايير الحوكمة المؤسسية.

تقنية المعلومات والاتصال:

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورًا هامًا في زيادة القدرات التنافسية للمصرف، إذ لم يعد اعتمادها أمرًا اختياريًا، بل أصبح ضرورة حتمية تملئها الظروف والمستجدات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، كما ساهمت في تحوّل عدد كبير من المصارف إلى المعاملات الإلكترونية والتوسع في استخدام التجارة الإلكترونية وتقديم الخدمات المصرفية المتطورة وبدائل التحول الرقمي، مما أحدث تغييرًا جذريًا في أنماط العمل المصرفي، ويسعى مصرف الخليج التجاري إلى إدخال أحدث تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال سعياً منه في مواكبة التغير السريع في النشاط المصرفي، ولضمان توافق أنشطة تقنية المعلومات والاتصالات مع أهداف الأعمال وتلبية احتياجات أصحاب المصالح المتمثلة بالأسلوب الأمثل للتعامل مع المخاطر والاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق رؤية ورسالة واستراتيجية المصرف.

الموارد البشرية:

تميز مصرف الخليج التجاري منذ أن تأسس في تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المساندة لاستراتيجية المصرف الرئيسية والتي تعمل على فهم البيئة الداخلية للمصرف، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، والهيكل التنظيمية للأقسام والفروع وذلك لتحقيق الاهداف الاستراتيجية ومتطلبات العمل فيها، فضلاً عن فهم البيئة الخارجية المحيطة بالمصرف، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المصرف ونشاطاته، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمصرف، يُمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إستراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية والمتغيرات والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية للمصرف.

إنَّ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن إستراتيجية المصرف المستقبلية، حيث توفر وتلبي حاجة أقسام المصرف من الموارد البشرية المناسبة، والمدرّبة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها سيحقق كلُّ قسم داخل المصرف أهدافه الإستراتيجية، ومن ثمَّ يحقق المصرف أهدافه الإستراتيجية.

إدارة المخاطر :

ان التوجه الاستراتيجي للمصرف يتبنى إدارة المخاطر كمحور اساسي مؤثر في التطلعات الاستراتيجية المستقبلية، وتتمثل إدارة المخاطر في مجموعة من الإجراءات التي يتبعها المصرف بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطته من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ظل وجود المخاطر بما يضمن تحقيق الأهداف، وتوفير إستراتيجية المصرف في إدارة المخاطر مجالاً للتواصل لمنع الخطر أو التقليل منه أو الحد منه أو نقله أو تجنبه، والحدّ من الخسائر في حال حدوثها، والعمل على عدم تكرارها من خلال دراسة أسباب حدوث كل خطر لتلافيه مستقبلاً، وتوفير الأموال اللازمة للتعويض عن الخسائر التي قد تحدث، لجميع المخاطر المحتملة (الائتمان، السوق، التشغيل، السيولة) ويسعى مصرف الخليج التجاري إلى تحقيق الاهداف التالية خلال الثلاث سنوات القادمة:

1. رفع تقارير دورية إلى لجنة إدارة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة توضح المخاطر المختلفة التي قد يواجهها المصرف، ومدى تأثيرها على الأداء الكلي للمصرف في تحقيق أهدافه والتوصية بما يلزم بخصوصها.

2. التعاون وتنسيق الجهود مع الجهات الخارجية ذات العلاقة بغرض تبادل الخبرات والمعارف في مجال إدارة المخاطر .
3. وضع إطار عام لإدارة المخاطر في المصرف على المستوى الكلي (Enterprise Risk Management) وعلى مستوى الأقسام بهدف مساعدتها والتأكد من قيامها بإدارة مخاطرها بشكل متنسق ومتناغم، ضماناً لتحقيق أهداف المصرف.
4. وضع سياسات تصنيف المعلومات ونشرها على كافة المستويات في المصرف ومتابعة مدى امتثال الأقسام لها.
5. تصميم نظام رقابي يتمتع بالكفاءة والفاعلية بحيث يتضمن مساعدة الأقسام على رفع تقارير مراقبة المخاطر لديها وبشكل دوري لمجلس الإدارة والمدير المفوض.
6. تدريب الموارد البشرية ونشر التوعية بهدف المساعدة في خلق وتطوير الوعي بإدارة المخاطر في المصرف.

الشمول المالي:

تنفيذاً لرؤية المصرف ورسالته وقيمه، وفي إطار بناء استراتيجيته العامة للسنوات الثلاث القادمة، تم تحديد الأهداف العامة للشمول المالي المرتبطة بأعمال المصرف من واقع التوجهات الحالية للدولة في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للشمول المالي، إذ تم دراسة تجارب دول الجوار في تطبيق مفهوم الشمول المالي، والتقصي عن البحوث العلمية في الدول العربية والأجنبية، ومراجعة وثيقة "متطلبات تبني الإستراتيجية الوطنية لتعزيز الشمول المالي للدول العربية" والمنبثقة عن نتائج أعمال إجتماعات أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية وفريق العمل الإقليمي لتعزيز الشمول المالي في الدول العربية، وتوصيات البنك الدولي لتحديد الأهداف العامة المشتركة للشمول المالي، وفي سبيل تحقيق أهداف الشمول المالي، خلص المصرف الى تحديد المجموعة الفرعية التالية من الأهداف المنبثقة عن خطة الشمول المالي:

1. دعم البنية التحتية المالية والتكنولوجية للمصرف.
2. الحماية المالية للمستهلكين من زبائننا الكرام.
3. تطوير خدمات ومنتجات مالية تلبي احتياجات كافة فئات وشرائح المجتمع.
4. توعية الجمهور وثقافته مالياً ومصرفياً، ونشر الثقافة المالية والمصرفية.
5. التوسع في شبكة فروعنا وتعزيز الإنتشار الجغرافي لها، والاهتمام كذلك بإنشاء مكاتب صغيرة لتمويل المشاريع متناهية الصغر.
6. زيادة عدد الصرافات الآلية وأية وسيلة أخرى من شأنها توسيع شبكة إتاحة الخدمات المصرفية.
7. العمل على تطوير وتحسين الاتصال وتبادل المعلومات، من خلال التوسع في تقديم الخدمات المالية الرقمية، وذلك عن طريق الدفع عبر الهاتف المحمول.

8. العمل على إنشاء قواعد بيانات شاملة تتضمن سجلات البيانات الانتمانية التاريخية للأفراد والشركات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى قاعدة بيانات تسجيل الأصول المنقولة.

التخطيط الإستراتيجي

أولاً: منهجية التخطيط:

يعتمد مصرف الخليج التجاري في إعداد إستراتيجيته على منهج المشاركة الواسعة مع كافة العاملين في المصرف والمالكين والزبائن ومتلقي الخدمة، استناداً إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف ونتائج التقييم المالية وغير المالية المتضمنة أبرز نقاط القوة وفرص التحسين، وانطلاقاً من رسالة ورؤية وقيم المصرف فقد تم مناقشة وتوثيق تطلعات المصرف المستقبلية وكيفية تحقيقها في إطار من التنسيق والتناغم مع التوجهات العامة للدولة، وترجمة ذلك ضمن خطط العمل التشغيلية للوحدات التنظيمية للمصرف والمنبثقة عن إستراتيجيته، ولضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصرف، فقد تم تحديد مؤشرات الأداء (KPI's) لقياس مدى إنجاز الخطط التنفيذية (الأهداف التشغيلية)، إذ ستتم عمليات المراجعة الدورية لقياس مستوى تحقيق الأهداف من خلال عمل فريق التخطيط الإستراتيجي كفريق عمل دائم لاكتشاف أي إنحرافات قد تحصل مستقبلاً ورفع توصيات المعالجة المقترحة إلى الإدارة العليا في المصرف.

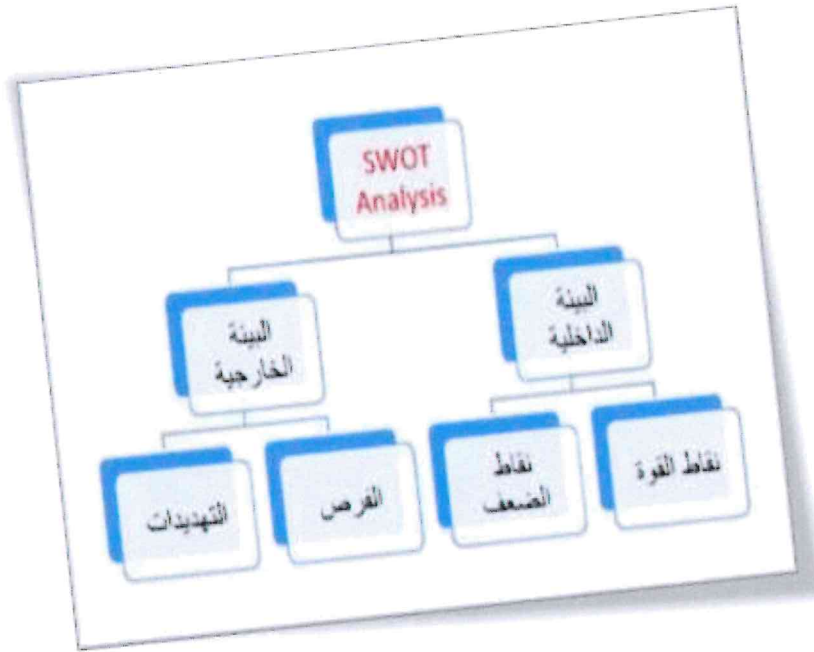
ثانياً: إعداد وثيقة الإستراتيجية العامة للمصرف ومراجعتها:

يعتمد فريق التخطيط الإستراتيجي في إعداد الإستراتيجية على منهجية (التخطيط، التنفيذ، المراجعة، الإجراءات) (Plan-Do-Check-Act)، وذلك لضمان التحسين والتطوير المستمرين، كما اعتمد المصرف على مبادئ الإدارة في تحديد الأولويات الإستراتيجية المتمثلة بالإستقرار والكفاءة في كافة العمليات والأنشطة المصرفية والمالية وغير المالية والتعليم التفاعلي ونقل المعرفة Knowledge Transfer Methodology المستندة إلى تعزيز قنوات الإتصال وتوظيف الجهود من ذوي الخبرة في المصرف.

كما سعى فريق التخطيط الإستراتيجي في إعداد الإستراتيجية على جمع وتحليل المعلومات باستخدام العديد من الوسائل، منها مراجعة نظريات التخطيط الإستراتيجي، ونقاط القوة والتحسين التي تم استنباطها من البيانات المالية الفصلية والختامية للمصرف لسنة 2020 مع الأخذ بعين الإعتبار الأحداث العالمية وأثار جائحة كورونا في سنة 2020 في بناء الإستراتيجية للفترة (2022-2025)، وعقد جلسات العصف الذهني لفرق العمل Brainstorming اثناء تحليل بيئة عمل المصرف SWOT/PESTEL وبرامج التقييم الذاتي Self-Assessment Programs وتوزيع نتائجها على الوحدات الإدارية والحصول على نتائج التغذية الراجعة Feed Back Result.

ثالثاً: التحليل الرباعي SWOT لبيئة العمل وفق منهج PESTEL:

عقد في مصرف الخليج التجاري عدد كبير من جلسات العصف الذهني والإجتماعات التنفيذية لتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية الحالية باستخدام منهجيات SWOT/PESTEL، وضمت هذه الجلسات عدداً من المتخصصين في الوحدات التنظيمية في المصرف وهيئة الإستشارية ومن لديهم الخبرات حول طبيعة عمل المصارف الإقليمية والدولية، وبعد هذه الجلسات تم تجميع الأفكار من قبل لجنة الدراسات والبحوث والتطوير، وتعميمها على الوحدات التنظيمية للحصول على نتائج التغذية الراجعة Feed-Back Result وترتيب النتائج حسب الأولويات، ورفعها إلى لجنة التدقيق التي قامت بمراجعتها واعتمادها من مجلس الإدارة، وبناءً عليها تم وضع خيارات الإستراتيجية، وقبل أن نستعرض نتائج التحليل وليتسنى لنا فهمها، لا بد في البداية من أن نوضح ماهية تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمصرف وفقاً لأسلوب التحليل الرباعي المستند إلى منهج PESTEL، فالخطوة الأساسية لصياغة الإستراتيجية تتم بدراسة وتحليل عوامل بيئة العمل الداخلية والخارجية التالية وتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) اللازمة في تحديد الأهداف الإستراتيجية.



وبناءً عليه، تم إجراء التحليل الرباعي SWOT المستند لمنهج PESTEL في تقييم الوضع الحالي لبيئتي العمل الداخلية والخارجية، وذلك على النحو التالي:

1- تحليل البيئة الداخلية (Strengths & Weaknesses):

إن عملية تحليل البيئة الداخلية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بالوظائف والأنشطة والموارد وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية ليتمكن المصرف من تعظيم نقاط قوتها ومعالجة مواطن الضعف والعمل بكفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

- **عناصر القوة:** وهي عبارة عن القدرة الإدارية للمصرف وكفاءة التنظيم لتحقيق أفضل الإنجازات، وتوفير الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والكفاءة في إدارة هذه الموارد لبناء بيئة عمل قوية وجاذبة.
- **عناصر الضعف:** وهي عبارة عن نقص في قدرة الإدارة على صنع واتخاذ القرار المناسب أو ضعف في الموارد المتاحة أو البنية التحتية، بالإضافة إلى ضعف مستوى الكفاءة اللازمة لإدارة مثل هذه الموارد.

2- تحليل البيئة الخارجية (Opportunities & Threats):

إن عملية تحليل البيئة الخارجية للمصرف تعني استكشاف العوامل والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية والقانونية والبيئية وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر المتبادلة بينها، ومساعدة المصرف في تكوين صورة أعمق عن التهديدات المحيطة بها تمهيدا لاتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمواجهة التهديد والتخفيف من آثاره، وتصميم خطط التنفيذ اللازمة لاستغلال الفرص المتاحة وبما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

- **عناصر الفرص:** هي حقائق ووقائع موجودة في بيئة العمل الخارجية للمصرف خلال فترة زمنية محددة والتي نجم عنها إذا ما تم استثمارها بالشكل الصحيح فوائد مادية وغير مادية.
- **التهديدات:** هي الأحداث المحتملة والتي إذا ما ظهرت تسبب ضرراً حقيقياً للمصرف، فالتهديدات ليس بالضرورة أن تكون موجودة وإنما قد تدل مؤشرات واتجاهات معينة موجودة في البيئة الخارجية على احتمالية ظهور هذه التهديدات في فترة زمنية قريبة أو بعيدة.

خامساً: الأهداف الإستراتيجية للمصرف:

لقد استند فريق التخطيط الإستراتيجي في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمصرف إلى ما أفرزته نتائج التحليل الرباعي SWOT للبيئة الداخلية والخارجية، ولخصوصية الفرص والتهديدات الخارجية في العراق تمّ التركيز على دراستها وفق منهج PESTEL، إذ تمّ الوقوف وبشكل دقيق على عناصر القوة والضعف ومتطلبات تدعيمها وتعزيزها ضمن رؤية المصرف ورسالته وقيمه، وبما يتواءم مع الرؤى الوطنية للشمول المالي والتي حددها الفريق بعد اطلاعه على عدد واسع من الأهداف الواردة في الإستراتيجيات الوطنية للشمول المالي للعدد من الدول العربية والأجنبية واستعراض تجاربها ونتائج التغذية الراجعة في إعادة صياغة وتوصيف أهداف الشمول المالي، إذ كانت الأهداف الواردة في تلك الإستراتيجيات متشابهة ومتسقة إلى حد كبير.

إلى هذا، فقد قامت لجنة الدراسات والبحوث والتطوير بتحديد الأهداف الإستراتيجية للسنوات الثلاث القادمة، من واقع الحاجات الفعلية للمصرف، إذ تمّ فحص الأهداف وقياس مدى قابليتها للتحقيق في ظل تهديدات البيئة الخارجية التي أفرزتها مصفوفة التحليل الرباعي.

الهدف الإستراتيجي الأول

- الوصول لأعلى معايير الحوكمة في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية وتعزيز الشمول المالي.

الهدف الإستراتيجي الثاني

- تطوير وابتكار السياسات التسويقية والتمويلية اللازمة لتحقيق أعلى عائد على حقوق الملكية.

الهدف الإستراتيجي الثالث

- امتلاك أحدث التقنيات والوسائل الإلكترونية المتقدمة وفقاً لأعلى معايير الرقابة والحوكمة.

سادساً: ربط الأهداف الإستراتيجية بعناصر التحليل الرباعي SWOT/PESTEL:

يظهر الجدول التالي ملامح الارتباط الواضحة للأهداف الإستراتيجية للمصرف المستندة لعناصر التحليل الرباعي SWOT/PESTEL مع الأهداف الإستراتيجية للمصرف.

مصفوفة ارتباط الأهداف الإستراتيجية بعناصر التحليل الرباعي SWOT/PESTEL		
عنصر SWOT/PESTEL	الهدف الإستراتيجي	
S1, S2, S3, S4, S5, S7, S8, S9, S12, S13, S17, S19, S20, W1, W2, W3, W4, W5, W6, W8, W9, W10, W14, W17, W21, OP1, OP3, OP5, OP6, OEC1, OEC2, OEC3, OEC4, OEC5, OEC6, OEC7, OEC8, OEC11, OS1, OS3, OS4, OS5, OS6, OT3, TEC4, TS1, TS2, TS5, TT2, TEN1, EN2, TL4.	الوصول لأعلى معايير الحوكمة في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية وتعزيز الشمول المالي.	1
S1, S2, S3, S7, S10, S11, S14, S15, S19, S20, S21, S22, S23, S24, S25, W2, W10, W14, OP1, OP2, OP3, OP4, OP5, OP6, OEN1, OEN3, OEN4, OEN5, OEN9, OEN10, OS5, OL1, OL2, TP1, TP2, TP3, TP4, TEC1, TEC2, TEC3, TEC4, TEC5, TEC7, TEC8, TEC9, TEC10, TEC11, TEC12, TEN13, TS3, TS6, TL1, TL2.	تطوير وابتكار السياسات التسويقية والتمويلية اللازمة لتحقيق أعلى عائد على حقوق الملكية.	2
S1, S3, S5, S6, S15, S16, S17, S18, S21, S22, W3, W5, W6, W7, W11, W12, W13, W15, W16, W18, W19, W20, W21, W22, W23, W24, W25, W26, W27, W28, OEN2, OS2, OT1, OT2, OT3, OEN1, OEN2, OEN3, OL3, TEC6, TS4, TT1, TT3, TEN1, TEN2, TEN3, TEN4, TEN5, TL1, TL2, TL3, TL5.	امتلاك أحدث التقنيات والوسائل الإلكترونية المتقدمة وفقاً لأعلى معايير الرقابة والحوكمة.	3

سابعاً: مرحلة الرقابة الإستراتيجية والتقييم:

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها وقيمتها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة و السعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، و الوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها أو تعديلها هي في قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية، فالرقابة الإستراتيجية باختصار هي نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجية المنظمة، أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها و غاياتها.

ولعل أهم أسباب فشل المؤسسات في الإدارة الإستراتيجية يرجع إلى أن الإدارة العليا تبذل كثيراً من الجهد في سبيل إعداد التحليل البيئي SWOT Analysis ثم صياغة الخطة الإستراتيجية ثم إعداد خطة عمل ولا يبذلون أي جهد في عملية الرقابة والتأكد من سير العملية التشغيلية وفقاً للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى الهدف الإستراتيجي للمؤسسة، لذلك ولعدم الإصطدام مستقبلاً بأية عوائق تحد من عمليات الرقابة والمتابعة والتقييم، قامت لجنة الدراسات والبحوث والتطوير بإعداد نظام الرقابة الإستراتيجية للأداء والنتائج والمتابعة والتقييم، وذلك على النحو التالي:

بناء نظام الرقابة الإستراتيجية للأداء والنتائج

والمتابعة والتقييم:



- يتم وضع مؤشرات الأداء الرئيسة KPI's، ومؤشرات النتائج الرئيسة KRI's بعناية ودقة بعد أن يتم تحليل الهدف وتحديد مدى تأثيره بالإستناد لمنهج SMARTER.

- يتم تحديد الأهداف التشغيلية قصيرة الأجل وربطها بمؤشرات الأداء الرئيسة KPI's.

تم تحديد الأهداف التشغيلية طويلة الأجل وربطها بمؤشرات النتائج الرئيسة KRI's.

- سيتم إعداد بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Score Card (BSC).
- سيتم تحديد النشاط المراد مراقبته والمرتببط بتحقيق الهدف التشغيلي.
- مقارنة الأداء الإستراتيجي الحالي مع الأداء الإستراتيجي المطلوب لتحقيق الأهداف الرئيسة باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسة KPI's.
- مقارنة نتائج الأداء الإستراتيجي المحققة مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعية باستخدام مؤشرات النتائج الرئيسة KRI's.
- تقييم النتائج وإعداد التوصيات بالإجراءات التصحيحية لمعالجة الإنحرافات ورفعها للمدير المفوض.
- إعداد ورفع التقارير الرقابية بالأداء الإستراتيجي ونتائج تحقيق الأهداف لكل مرحلة من مراحل .

برامج التنفيذ الإستراتيجي

أولاً: الخطة التشغيلية العامة:

ينبثق عن الأهداف الاستراتيجية التي يسعى المصرف لتحقيقها جملة من الأهداف التشغيلية التي سيعمل المصرف على تحقيقها من خلال تنفيذ الخطة التنفيذية العامة خلال فترة الإستراتيجية، وقد تم تحديد هذه الأهداف في ضوء نتائج تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، وبلاستفادة من نقاط القوة والفرص، ومعالجة نقاط الضعف وتحسين المصرف ما أمكن من وقوع التهديدات والحد من أثارها حال وقوعها، كما روعي عند تحديد الأهداف التشغيلية بأن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس وإمكانية تحقيقها وفق الإطار الزمني الموضوع أزاء كل منها، وللتأكد من واقعية هذه الأهداف فقد تم الطلب من جميع الوحدات التنظيمية في المصرف وبالأخص تلك الوحدات التي لها علاقة بالأهداف الإستراتيجية تحديد أهدافها التشغيلية وبحيث يتم اشتقاق جزء من هذه الأهداف من الأنظمة والتعليمات التي تحكم عمل الوحدات التنظيمية.

علاوة على ذلك سيتم تحديد مؤشرات أداء واضحة KPI's ومفهومة وقابلة للقياس وتوحيدها بالتوازي مع الأهداف التشغيلية، وذلك لتقييم مستوى الأداء في تحقيق كل هدف تشغيلي والوقوف على الانحرافات وتفسيرها وتوضيح أسبابها.

هذا وعلى ضوء قيام المصرف باستحداث دوائر جديدة خلال السنوات الماضية وتعديل مهام دوائر أخرى بما يتوافق مع التحديات التي طرأت مع بيئة العمل وفضل الممارسات العالمية في هذا المجال، فقد قام فريق التخطيط الإستراتيجي بإضافة أهداف تشغيلية جديدة بما يعكس دور هذه الدوائر الجديدة في تحقيق أهداف المصرف الإستراتيجية، وقد تم نقل مسؤولية تحقيق عدد من الأهداف التشغيلية الواردة في الخطط السابقة إلى تلك الدوائر الجديدة على هذه الدوائر.

تجدر الإشارة إلى احتمالية إجراء تعديل جزئي على الإستراتيجية في المستقبل القريب بسبب الأقسام التي يسعى المصرف إلى تأسيسها خلال العام 2022 وإنطاعتها بمسؤولية تحقيق عدد من الأهداف التشغيلية.

ثانياً: مؤشرات النتائج الرئيسية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية:

الأهداف الإستراتيجية العامة للمصرف		
الهدف الإستراتيجي الأول	الهدف الإستراتيجي الثاني	الهدف الإستراتيجي الثالث
الوصول لأعلى معايير الحوكمة في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية وتعزيز الشمول المالي.	تطوير وابتكار السياسات التسويقية والتمويلية اللازمة لتحقيق أعلى عائد على حقوق الملكية.	امتلاك أحدث التقنيات والوسائل الإلكترونية المتقدمة وفقاً لأعلى معايير الرقابة والحوكمة.
مؤشرات قياس النتائج الرئيسية KRI's		
الوصول بعدد الحسابات الفاعلة بالمصرف إلى 150 ألف حساب (من كافة الأنواع ولكافة الفئات).	تحقيق معدل عائد على حقوق الملاك لا يقل عن 12%.	تحويل أكثر من 50% من خدماتنا إلى خدمات رقمية.
الوصول بحجم الودائع إلى 200 مليون دولار.	تحقيق معدل نمو سنوي لا يقل عن 20%.	إستخدام أكثر من 35% من عملائنا للقنوات الرقمية.

ثالثاً: الخطة التشغيلية العامة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية:

لغايات تبسيط اجراءات مراجعة ومتابعة وتقييم الأداء في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، قام فريق التخطيط الإستراتيجي بتصنيف برامج الخطة التنفيذية العامة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتوزيعها على خطة تشغيلية Action Plans، بحيث تم وضع خطة تشغيلية واحدة لكل هدف استراتيجي ينبثق عنها ثلاث أهداف تشغيلية قابلة للتحقيق المباشر من خلال الوحدات التنظيمية ذات العلاقة، والخطة التشغيلية Action Plan هي عبارة عن برنامج التنفيذ اللازم لتحقيق الأهداف التشغيلية المتصلة بشكل رأسي ومباشر مع الهدف الإستراتيجي، وبشكل أفقي مع مؤشرات قياس الأداء KPI's.

خطة التوسع الداخلي والخارجي:

خطة التوسع الداخلي والخارجي					
2025	2024	2023	2022	2021 (الوضع الحالي)	البيان/ السنة
49	46	43	40	37	عدد أجهزة الصراف الآلي
26	24	22	20	18	عدد الفروع
21	19	17	15	13	البنوك الأجنبية المراسلة

خطة تنمية الحسابات:

المخطط الافتراضي لاعداد الحسابات المفتوحة خلال الفترة (2025- 2022)		
المخطط السنوي	نسب النمو السنوية %	السنوات
1198	50.0%	2022
1698	42.0%	2023
2298	35.0%	2024
3000	31.0%	2025

