

**Al Janoob Islamic Bank**  
For Investment & Finance



**مصرف الجنوب الاسلامي**  
للاستثمار والتمويل

الإستراتيجية العامة  
لمصرف الجنوب الإسلامي للإستثمار والتمويل  
(2023 - 2021)

فريق التخطيط الإستراتيجي



**كلمة رئيس مجلس الإدارة:**

## **بسم الله الرحمن الرحيم**

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد وعلى آل بيته الأطهار وصحبه من الأخيار.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،،،

تترسخ مكانة مصرفنا في السوق المصرفي الإسلامي العراقي يوماً بعد يوم، ومن العوامل التي تعمل على ذلك قيام مصرفنا بدوره الريادي في سوق الصناعة المصرفية الإسلامي وواجهه تجاه المجتمع المحلي بكافة أطرافه في إيصال أفضل المنتجات والخدمات المصرفية وفقاً لأحدث الوسائل الإلكترونية الحديثة المواكبة لكل ماهو جديد وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية السمحاء، فمنذ تأسيسه وحتى يومنا هذا، أخذنا على عاتق أنفسنا بذل الغالي والنفيس لما فيه مصلحة لوطننا وأبناء شعبنا العظيم، والإلتزام الدائم بخدمة وتنمية المجتمع الذي نعمل فيه، ورفده بالعديد من المشاريع الريادية الربحية والمبادرات والنشاطات الإجتماعية والإنسانية.

لقد تبنى العراق مدخل الإقتصاد الحرّ في إدارة إقتصاده، لذلك نحن في مصرف الجنوب الإسلامي للإستثمار والتمويل نقف الآن أمام فرص وتحديات جديدة 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 المتضمّن الرؤى والتوجهات والأهداف الإستراتيجية والخطط الفرعية (التشغيلية) اللازمة لتحقيقها، أخذين بالحسبان آلية توزيع منتجاتنا وخدماتنا المصرفية بما ينسجم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) وبما يتناسب مع دوافع التنوع الإقتصادي المتسق مع السياسات وتنظيم الأدوار والذي سيسهم بلا شك في دفع عجلة التنمية.

إلى هذا، فقد استوحى مصرف الجنوب الإسلامي للإستثمار والتمويل في بناء استراتيجيته إلى التجارب الدولية وفقاً لأفضل الممارسات المهنية والمنهجية العلمية في إعداد الدراسات والخطط، ليكون بذلك أنموذجاً للتخطيط المصرفي المرتكز الى العمليات المستمرة واستشراف المستقبل عند تطوير وتحديث سياسات وآليات العمل.

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

تمثل الخطة الإستراتيجية الثلاثية للمصرف (2021 – 2024) البرنامج الأول لعمل المصرف والتي تتماشى مع الخطة الإستراتيجية للبنك المركزي العراقي في تطوير القطاع الخاص وإحداث التنمية المستدامة في المجتمع المحلي وفق مفهوم الشمول المالي والإقتصاد الحر والمنافسة المستندة الى عوامل السوق، والتي سوف تسهم بلا شك بالنهوض بأداء القطاع المصرفي على وجه التحديد من خلال التبنّي المستنير للمنهجيات العلمية والعملية الحديثة، مؤكداً بذلك على استمرارية المصرف إن شاء الله بالسير على نهجه القويم، وخدمة رسالته، والتفاعل مع احتياجات الإقتصاد الوطني والمجتمع المحلي، والمساهمة في كل عمل خير ما استطاع الى ذلك سبيلاً.

وانطلاقاً من حرص مصرفنا والتزامه الوطني بالمساهمة في خدمة وتلبية واحتياجات المجتمع والعمل بفاعلية لتعزيز مسيرة التنمية في عراقنا الحبيب، يواصل مصرف الجنوب الإسلامي للإستثمار والتمويل جهوده في تبنى وتنفيذ العديد من البرامج المصرفية المتميزة وإيصال كافة منتجاته وخدماته المنسجمة مع الرؤى الوطنية للشمول المالي الى كافة أطياف وشرائح المجتمع المحلي، والتي تأتي متفقة مع رسالة المصرف ورؤيته وقيمه.

وفي سبيل تحقيق خطتنا الإستراتيجية للسنوات الثلاث القادمة، قام مصرفنا بوضع الخطط الفرعية (التشغيلية) اللازمة لتحقيق جملة من الأهداف العامة والخاصة للمصرف وفق رؤية المصرف لمستقبل الصناعة المصرفية الإسلامية في العراق.

ختاماً، ندعو الله العليّ القدير أن يمدّنا بالعزيمة التي تدفعنا للإستمرار الدائم بالعمل على نفس النهج وبتطافر مختلف الجهود من مجلس إدارة وإدارة تنفيذية وموظفين ومتعاملين، ليبقى مصرفنا دائماً في الريادة مؤدياً دوره على مختلف الأصعدة الإقتصادية والتنموية والإجتماعية، وملبياً لتطلعات متعامليه، ومطبقاً لرسالة الصيرفة الإسلامية بجميع جوانبها والتي تصبّ في خدمة الإنسان والمجتمع، ومقدماً المثل المتجدد والقُدوة الثابتة في خدمة الأمة والوطن، سائلين الله عز وجل أن يوفقنا في إكمال هذه المسيرة التي جعلتنا مثلاً يحتذى به في خدمة المجتمع والوطن كعنصر اقتصادي فاعل ومساهم في النهوض والرقى بالمجتمع المحلي.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

**أ.د/ محمود محمد داغر**  
**رئيس مجلس الإدارة**

## مقدمة:

انسجماً مع تطلّعات البنك المركزي العراقي في تبني القضايا الداعمة للعدالة الإجتماعية والإنسانية وتعزيز نظام الشمول المالي في العراق، والرامية إلى تحقيق النمو الإقتصادي والإستقرار المالي، عبر إتاحة فرص الوصول إلى الخدمات المالية والمصرفية والوسائل الإلكترونية البنكية الحديثة لكافة شرائح المجتمع العراقي على اختلاف مكوناته وأطيافه، واستناداً لتعليمات إعداد الخطط الإستراتيجية للمصارف رقم 17/2/9 والصادرة عن البنك المركزي العراقي بتاريخ 2018/01/10، وتزامناً مع المبادرة الحالية للدولة في إعداد الإستراتيجية الوطنية للشمول المالي (NSFI) National Strategy of Financial Inclusion فإنّ مجلس إدارة مصرف الجنوب الإسلامي للإستثمار والتمويل وإدارته العليا يوليان إهتماماً بالغاً في استشراق آفاق المستقبل برؤية واضحة ودقيقة، واضعين بذلك حزمة من الأهداف الإستراتيجية المستمدّة من الرؤى الوطنية للشمول المالي في بناء إقتصاد السوق الحر القائم على عوامل السوق والمنافسة، والسعي الدؤوب بتظافر الجهود في تحقيق تلك الأهداف الواردة في هذه الوثيقة (الإستراتيجية العامة للمصرف) لتشكّل بذلك إن شاء الله خارطة الطريق في دفع عجلة التنمية للسنوات الثلاث القادمة من عمر المصرف، مولين بذلك إهتماماً واسعاً باستخدام تقنية المعلومات وأحدث البرمجيات خلال مدّة الإستراتيجية، لأتمتة وميكنة كافة نشاطات المصرف اللازمة والمتوافقة مع نظم المعلومات الخاصة بالبنك المركزي العراقي.

إلى هذا، تمّ تطوير الإستراتيجية العامّة لمصرف الجنوب الإسلامي للإستثمار والتمويل من قبل فريق التخطيط الإستراتيجي المنبثق عن الإدارة التنفيذية باتباع منهجاً متكاملأ في التخطيط الإستراتيجي، إذ تمّ تحديد الأهداف العامة للمصرف، تلا ذلك وضع الخطط الفرعية (التشغيلية) المترجمة بمشاريع وبرامج ومبادرات محددة المحتوى والهدف والتوقيت لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وإيماناً ممّا بأنّ القيمة الحقيقية لأيّ خطة إستراتيجية لا تحدّد فقط بمتانة ودقة إعدادها بل بالأخذ بتلك الخطة ومتابعة تنفيذها وتقويمها بين مدّة وأخرى، تمّ إعداد الإستراتيجية وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Standards وربطها بمستوى تحقيق الأهداف عبر التقييم الموضوعي المستند إلى مؤشرات الأداء Key performance Indicators على مستوى دوائر وأقسام المصرف وشاغليها، ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية من قبل مجلس الإدارة ولجنة التدقيق المنبثقة عنها وتقييمها وفقاً لمنهجية (التخطيط، التنفيذ، المراجعة، الإجراءات) (Plan-Do-Check-Act)، المستندة إلى إجراء تحليل دقيق ومفصل للبيئة الداخلية (Strength & Weakness) والخارجية (Opportunity & Threat) للمصرف، وتشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات من خلال منهج ربط التحليل الرباعي سووت أند بيستيل SWOT/PESTEL Analysis Approach مع التنبؤ بالمخاطر المستقبلية في التشغيل والإئتمان والسوق.

## رسالتنا..

الالتزام بترسيخ قيم المنهج الإسلامي بالتعامل مع الجميع وفق احكام ومبادئ الشريعة الإسلامية السمحاء، خدمة لمصلحة المجتمع العام وحرصاً على تحقيق التوازن بين مصالح ذوي العلاقة من مساهمين ومستثمرين وزبائن وموظفين.

## رؤيتنا..

**معاً ننمو..** ونسعى إلى الوصول لكل ما هو جديد في مجال الصناعة المصرفية والتكنولوجية والرقمية، وإيصال المنتجات و الخدمات المصرفية الحديثة إلى مختلف المناطق الجغرافية وشرائح المجتمع.

## قيمنا..

- العمل بروح المنافسة الشريفة.
- الكفاءة والتميز في العمل المصرفي الإسلامي.
- العدالة في توزيع الخدمات والمنتجات المصرفية الإسلامية.
- تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية وترجمته في العمل المصرفي الإسلامي.

## 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 التدقيق 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 التدقيق، 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 الإنحرافات في تنفيذ الإستراتيجية ضمن المدد الزمنية المحددة بها واتخاذ القرارات واقتراح البدائل وابتكار الحلول اللازمة لتعديل مسارها أو معالجتها.
3. التأكد من أنه قد تمّ تطبيق الإجراءات والتدابير التصحيحية للإنحرافات المكتشفة عن مسار الإستراتيجية، ورفع تقارير نصف سنوية بها أو كل مادعت الحاجة لذلك إلى لجنة التدقيق بالموارد البشرية المؤهلة والقادرة والكافية لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية وتمكينها من تنفيذ مسؤولياتها وأدوارها في الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية من خلال دائرة الموارد البشرية والشؤون الإدارية لوضع وتنفيذ برامج تدريب مناسبة لكل مرحلة من مراحل الإستراتيجية بالشكل الذي يضمن توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف الواردة في الإستراتيجية.

### ثالثاً: مسؤولية لجنة التدقيق:

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.
3. مراجعة الإستراتيجية والتعديل عليها وتحديثها بشكل سنوي أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك والتأكد من إنعكاس جميع المتغيرات والمستجدات عليها ومن استمرارية تلبيتها لمتطلبات تنفيذها، ورفعها بشكل مستمر (مرة واحدة سنوياً على الأقل) لمجلس الإدارة للإقرار والإعتماد.
4. مراقبة ومتابعة الإدارة التنفيذية في تنفيذ الإستراتيجية ومساءلتها عن الإنحرافات في التنفيذ ورفع التقارير بها للمجلس.

### رابعاً: مسؤولية فريق التخطيط الإستراتيجي:

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

### خامساً: مسؤولية دائرة الموارد البشرية والشؤون الإدارية:

1. إعداد وتنفيذ برامج التدريب الخاصة بكل مرحلة من مراحل الإستراتيجية لتدريب وتطوير كافة موظفي المصرف وعلى مختلف المستويات بالشكل الذي يسهم في توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف.
2. إدراج تلك البرامج في خطة التدريب السنوية والإستدامة العامة للمصرف.
3. الإعتماد على مؤشرات الأداء (KPI's) الواردة في الإستراتيجية في برنامج التقييم السنوي للموظفين.
4. إعداد بطاقات الوصف الوظيفي للموظفين (JDC's) ولائحة شروط التعيين استناداً إلى مؤشرات الأداء (KPI's) الواردة في الإستراتيجية.

## النطاق:

تنفذ الإستراتيجية من خلال الإدارة التنفيذية، ويشمل نطاق عملها:

1. العمليات الماليّة والمصرفية للشركات والأفراد، وحوالات الوبسترن يونيون.
2. تمويل المعاملات الإسلامية للأفراد والشركات والمشاريع متوسطة وصغيرة الحجم (SME).
3. سياسات المصرف وأنشطته المالية وغير المالية.
4. عمليات الخزينة والإستثمار في الأسواق المالية الإسلامية المحلية والأجنبية.
5. برامج تعزيز السمعة المؤسسية والمسؤولية الإجتماعية وخدمة المجتمع المحلي.

## الملكية:

1. إنّ هذه الوثيقة (الإستراتيجية العامة للمصرف) وكل ما ورد بها هو ملكاً فكرياً وتشغيلياً **لشركة مصرف الجنوب الإسلامي للإستثمار والتمويل** ولا يجوز نسخها أو توزيعها أو إعادة نشرها أو تحميلها أو ترحيلها أو بثها بأية طريقة من الطرق بدون موافقة خطية مسبقة من إدارة المصرف.

2. إن تعديل أو استعمال المواد الواردة في الإستراتيجية لأي غرض آخر يعتبر خرقاً لحقوق الملكية الفكرية **لشركة مصرف الجنوب الإسلامي للإستثمار والتمويل** بما في ذلك كافة الملفات والبيانات والصور الواردة فيه.

## المجال:

تعتبر الإستراتيجية وأهدافها ومحدّداتها وخطط التنفيذ الفرعية المنبثقة عنها سارية المفعول وصالحة للإنجاز اعتباراً من تاريخ 2021/02/02 ولاغية لأية خطط فرعية صادرة سابقاً بهذا الشأن تتعارض وبنود هذه الإستراتيجية ومحدّداتها وأهدافها.



## التخطيط الإستراتيجي:

### أولاً: منهجية التخطيط:

يعتمد مصرف الجنوب الإسلامي للإستثمار والتمويل في إعداد إستراتيجيته على منهج المشاركة الواسعة مع كافة العاملين في المصرف والمالين والزبائن ومتلقي الخدمة، استناداً إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف ونتائج التقييم الماليّة وغير المالية للمصرف المتضمّنة أبرز نقاط القوة وفرص التحسين، وانطلاقاً من رسالة ورؤية وقيم المصرف فقد تمّ 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 تمّ 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:

إعتمد فريق التخطيط الإستراتيجي في المصرف 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 مصرف الجنوب الإسلامي للإستثمار والتمويل.

كما اعتمد فريق التخطيط الإستراتيجي في إعداد الإستراتيجية على جمع وتحليل المعلومات باستخدام العديد من الوسائل، منها مراجعة نظريات التخطيط الإستراتيجي، ونقاط القوة والتحسين التي تمّ استنباطها من البيانات الماليّة الفصلية والختامية للمصرف لسنة 2019 واعتبارها سنة الأساس بسبب الأحداث العالمية وأثار جائحة كورونا في سنة 2020 في بناء الإستراتيجية للفترة (2021-2024)، وعقد جلسات العصف الذهني لفرق العمل Brainstorming لتحليل بيئة عمل المصرف SWOT/PESTEL وبرامج التقييم الذاتي Self-Assessment Programs وتوزيع نتائجها على الوحدات التنظيمية للمصرف والحصول على نتائج التغذية الراجعة Feed Back Result.

ثالثاً: المخطط الإستراتيجي:



التشاور وعقد الاجتماعات التنفيذية مع مدراء الوحدات التنظيمية وموظفين والمالكي ومتلقي الخدمة في مصرف الجنوب الإسلامي

تحديد رسالة ورؤية وقيم مصرف الجنوب الإسلامي



رسم الأهداف الإستراتيجية لمصرف الجنوب الإسلامي

- التقييم الذاتي لعملية التقييم الإستراتيجي .SAQ  
- دراسة تحليل الفجوة GAS  
- تحليل بيئة العمل باستخدام PESTEL/SWAT

إعداد الإستراتيجية العامة لمصرف الجنوب الإسلامي للاستثمار والتمويل



إعداد الخطط التنفيذية (التشغيلية) وتحديد مؤشرات الأداء

إعداد الموازنة المالية (التخطيطية) للسنوات الثلاث القادمة

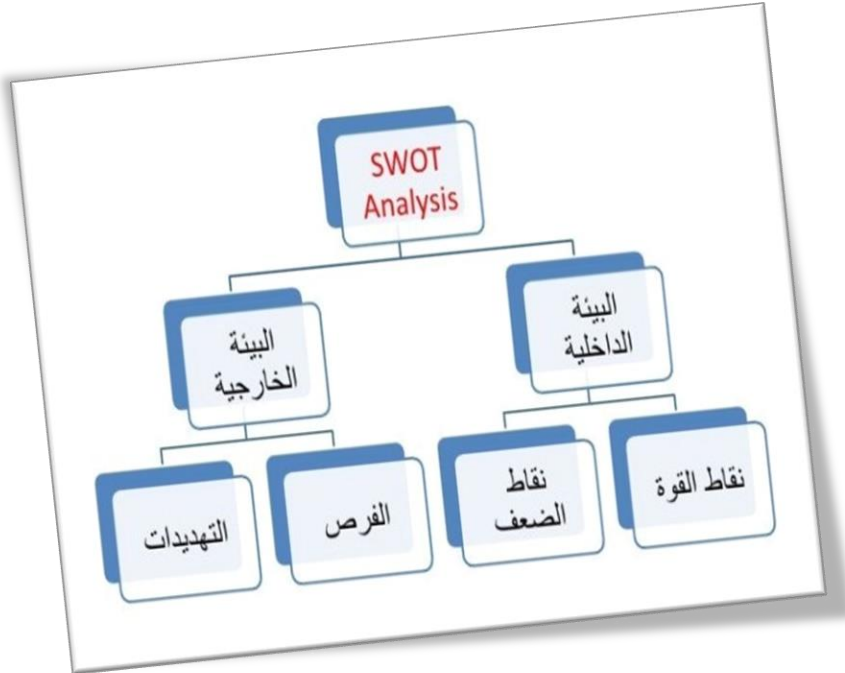
التطبيق ومتابعة التنفيذ ومراجعة النتائج والتقييم

تحديد فرص التحسين والتطوير مع الإستغلال الأمثل للموارد



## رابعاً: التحليل الرباعي SWOT لبيئة العمل وفق منهج PESTEL:

عقد في مصرف الجنوب الإسلامي للإستثمار والتمويل 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 وهيئته الإستشارية ومن لديهم الخبرات حول طبيعة عمل المصارف الإقليمية والدولية، وبعد هذه الجلسات تمّ 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 والتحديات (SWOT) اللازمة في تحديد الأهداف الإستراتيجية.



وبناءً عليه، تمّ إجراء التحليل الرباعي SWOT المستند لمنهج PESTEL في تقييم الوضع الحالي لبيئتي العمل الداخليّة والخارجيّة، 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، وتوفر 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.

- **الفرص:** هي حقائق ووقائع موجودة في بيئة العمل الخارجية للمصرف خلال فترة زمنية محددة والتي ينجم 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.

## سادساً: 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 والتحديات 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 حدّدتها اللجنة بعد اطلاوعها 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 المصرف الإستراتيجية، إذ كانت الأهداف الواردة في تلك الإستراتيجيات متشابهة ومتسقة إلى حد كبير.

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

### الهدف الإستراتيجي الأول

- رفد وإدامة المحافظات ومختلف شرائح المجتمع بمجموعة متكاملة من الخدمات والمنتجات وحلول الأعمال المصرفية.

### الهدف الإستراتيجي الثاني

- تعظيم الأصول ورفع العائد على حقوق الملكية، مع تحقيق أعلى مستوى في التوازن بين مصالح ذوي العلاقة.

### الهدف الإستراتيجي الثالث

- السعي والوصول الى كل جديد في مجال الصناعة المصرفية والتكنولوجية والرقمية.

## سابعاً: ربط الأهداف الإستراتيجية للمصرف بعناصر التحليل الرباعي SWOT/PESTEL:

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

مصفوفة إرتباط الأهداف الإستراتيجية بعناصر التحليل الرباعي SWOT/PESTEL		
عنصر SWOT/PESTEL	الهدف الإستراتيجي للمصرف	
S1, S2, S3, S4, S5, S7, S8, S9, S12, S13, S17, S19, S21, S22, S24, 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.	رشد وإدامة المحافظات ومختلف شرائح المجتمع بمجموعة متكاملة من الخدمات والمنتجات وحلول الأعمال المصرفية.	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.	تعظيم الأصول ورفع العائد على حقوق الملكية، مع تحقيق أعلى مستوى في التوازن بين مصالح ذوي العلاقة.	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, OEN2, OS2, OT1, OT2, OT3, OEN1, OEN2, OEN3, OL3, TEC6, TS4, TT1, TT3, TEN1, TEN2, TEN3, TEN4, TEN5, TL1, TL2, TL3, TL5.	الوصول الى كل جديد في مجال الصناعة المصرفية والدفع الرقمي، ورقمنة النظم الإدارية والتشغيلية وحوكمتها.	3

## برامج التنفيذ الإستراتيجي:

### أولاً: الخطة التنفيذية العامة والخطط التشغيلية:

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، وذلك لضمان تحقيق أهدافه الاستراتيجية وفق الرؤى الوطنية للشمول المالي، وقد تم تحديد هذه الأهداف في ضوء نتائج تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، وبالاستفادة من نقاط القوة والفرص، ومعالجة نقاط الضعف وتحسين المصرف ما أمكن من وقوع التهديدات والحد من آثارها حال وقوعها، وقد 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 فقد تم 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 العام 2017 وتعديل مهام دوائر أخرى بما يتوافق مع التحديات التي طرأت مع بيئة العمل وفضل الممارسات العالمية في هذا المجال، فقد قامت لجنة الدراسات والبحوث والتطوير بإضافة أهداف تشغيلية جديدة بما يعكس دور هذه الدوائر الجديدة في تحقيق أهداف المصرف الإستراتيجية ضمن الرؤى الوطنية للشمول المالي علاوة عن الأهداف التشغيلية الجديدة التي حددتها هذه الدوائر، وقد تم نقل مسؤولية تحقيق عدد من الأهداف التشغيلية الواردة في الخطط السابقة إلى تلك الدوائر الجديدة على هذه الدوائر.

تجدر الإشارة إلى احتمالية التعديل الجزئي على الإستراتيجية في المستقبل القريب بسبب الدوائر الأخرى التي يسعى المصرف إلى تأسيسها خلال العام 2018 وإناطتها بمسؤولية تحقيق عدد من الأهداف التشغيلية.

## ثانياً: خارطة البناء الإستراتيجي للأهداف:

الأهداف الإستراتيجية العامة للمصرف		
الهدف الإستراتيجي الأول	الهدف الإستراتيجي الثاني	الهدف الإستراتيجي الثالث
رصد وإدامة المحافظات ومختلف شرائح المجتمع بمجموعة متكاملة من الخدمات والمنتجات الرقمية وحلول الأعمال المصرفية.	تعظيم الأصول ورفع العائد على حقوق الملكية، مع تحقيق أعلى مستوى في التوازن بين مصالح ذوي العلاقة.	الوصول الى كل جديد في مجال الصناعة المصرفية والدفع الرقمي، ورقمنة النظم الإدارية والتشغيلية وحوكمتها.
KRI's		
الوصول بعدد الحسابات الفاعلة بالمصرف الى 150 الف حساب (من كافة الأنواع ولكافة الفئات).	تحقيق معدل عائد على حقوق الملاك لا يقل عن 12%.	تحويل أكثر من 50% من خدماتنا الى خدمات رقمية.
الوصول بحجم الودائع إلى 200 مليون دولار.	تحقيق معدل نمو سنوي لا يقل عن 20%.	إستخدام أكثر من 35% من عملائنا للفتوات الرقمية.
الخطة التنفيذية العامة لتحقيق الأهداف التشغيلية		
الخطة التشغيلية الأولى (إدارة المنتجات والتسويق والتفرع)	الخطة التشغيلية الثانية (إدارة الموارد المالية)	الخطة التشغيلية الثالثة (إدارة الموارد البشرية والتقنية والرقمية)
الهدف التشغيلي الأول	الهدف التشغيلي الأول	الهدف التشغيلي الأول
إدامة وشمول كافة المحافظات بالفروع والصرافات الآلية وتقديم أرفع الخدمات والمنتجات المصرفية وتسويقها لكافة شرائح المجتمع.	رفع حجم المحافظ التمويلية وتنويعها وتوجيهها لقطاعي الأفراد والشركات في قطاعات الصحة والصناعة والتعليم والزراعة والتكنولوجيا الرقمية وأسواق المال.	الوصول لمستوى الجودة الشاملة في تطوير السياسات والإجراءات وإدارة الموارد البشرية وفقاً لمبادئ نقل المعرفة والتنمية المستدامة وإدارة المواهب.
الهدف التشغيلي الثاني	الهدف التشغيلي الثاني	الهدف التشغيلي الثاني
ابتكار مجموعة متكاملة ومتنوعة من المنتجات والخدمات المصرفية الرقمية لكافة شرائح المجتمع وقطاعات الأعمال.	تنمية واستثمار اقصى عائدات المصرف وودائع الجمهور.	امتلاك منصة تقنية وشبكية ورقمية وفقاً لأحدث جيل وتحسينها بأفضل البرمجيات وأرفع معايير الحماية.
الهدف التشغيلي الثالث	الهدف التشغيلي الثالث	الهدف التشغيلي الثالث
حماية المستهلك وتعزيز التوعية المصرفية والتثقيف المالي للبيئة الداخلية والخارجية.	تخفيض اكبر قدر ممكن من النفقات الإدارية والتشغيلية والمشاريع الداخلية.	المبكرة الكاملة للعمليات الداخلية والوظائف الرقابية وحوكمتها.



## ثالثاً: خرائط توجيه الأداء الإستراتيجي نحو الأهداف:

لغايات توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف الموضوعة، قامت لجنة الدراسات والبحوث والتطوير بمراعاة توجيه الأفراد وفقاً لمنهجين، الأول منهج الأداء المؤسسي في تحقيق الأهداف المؤسسية والثاني منهج الأداء الإستراتيجي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومن ثم دمج كل من المنهجين بالمنهج التشاركي الموحد لتحقيق الأهداف المؤسسية والإستراتيجية، والذي يعمل على إعادة توزيع الأهداف التشغيلية على الخطط التشغيلية لتحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية والمؤسسية على التوازي، والغاية من ذلك هو تحقيق الرقابة الإستراتيجية الفعالة على الأداء الإستراتيجي من جهة، ومن جهة أخرى لتحقيق الدقة والعدالة في عملية تقييم الأداء الإشرافي للإدارة التنفيذية وفقاً لمؤشرات تقييم النتائج الرئيسة KRI's، وتقييم الوحدات التنظيمية والأفراد وفقاً لمؤشرات تقييم الأداء الرئيسة KPI's كما يلي:

1- منهج الأداء المؤسسي في تحقيق الأهداف المؤسسية للمصرف: يعتمد هذا المنهج في توجيه المصرف لتحقيق الأبعاد الأربعة التالية ويستخدم في تقييم الأداء الإشرافي للإدارة التنفيذية بواسطة مؤشرات تقييم النتائج الرئيسة KRI's:



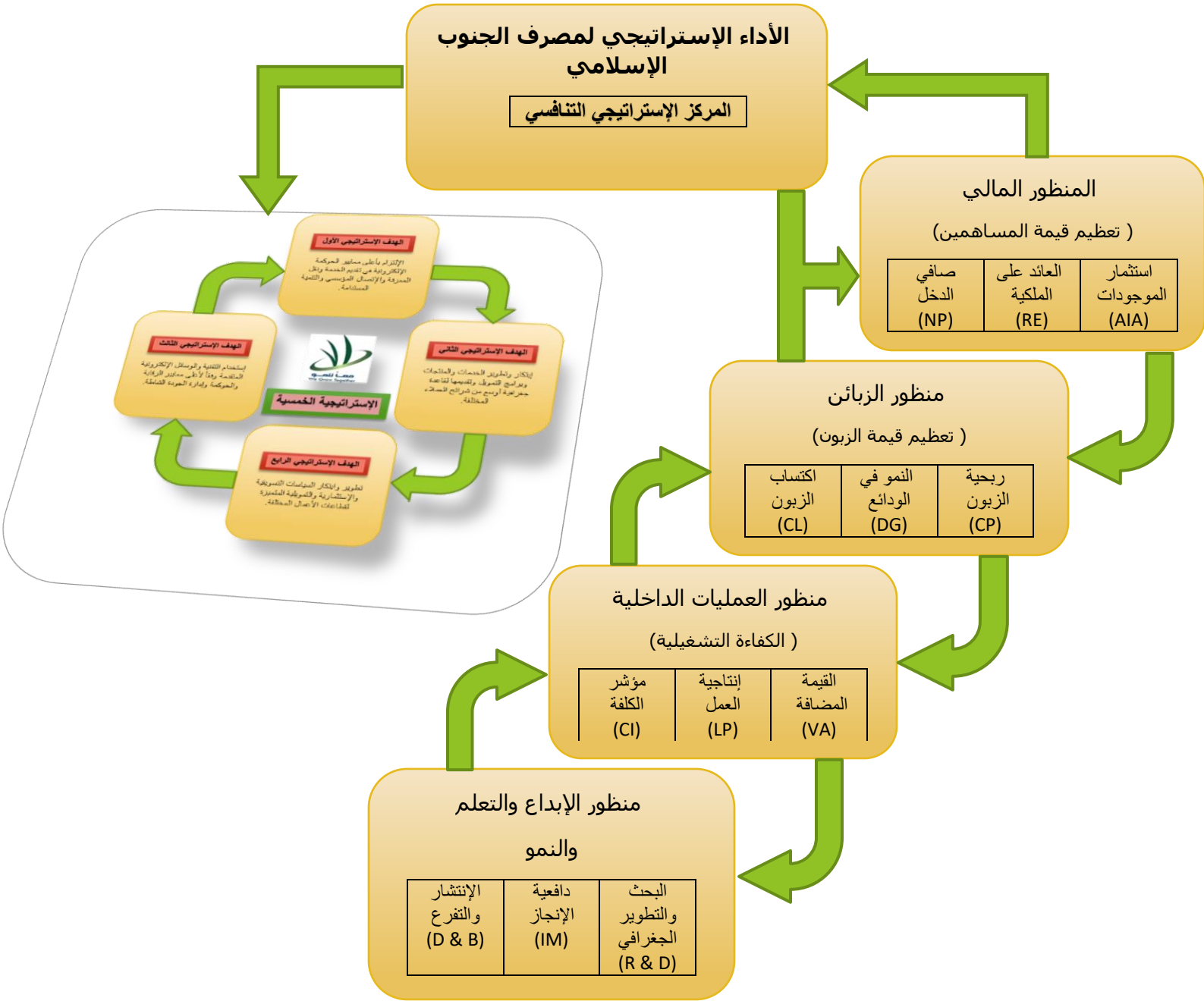
## 2- منهج الأداء الإستراتيجي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصرف:

يعتمد هذا المنهج في توجيه المصرف بتوافقية ثابتة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ما من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض المرونة المطلوبة لمعالجة أية انحرافات قد تظهر مستقبلاً:



### 3- منهج الأداء التشاركي الموحد في تحقيق الأهداف المؤسسية المصرفية والإستراتيجية:

ما يميز هذا المنهج القدرة على فرض الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء الإستراتيجي المستمر للأفراد وتقييم الأداء الإشرافي والأداء في نهاية كل مرحلة من مراحل الإستراتيجية:



## رابعاً: مرحلة الرقابة الإستراتيجية والتقييم:

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها وقيمتها، و هذا يتطلب وضع استراتيجية معينة و السعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، و الوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها أو تعديلها هي قي 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 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.
- يتم تحديد الأهداف التشغيلية طويلة الأجل وربطها بمؤشرات النتائج الرئيسة KRI's.
- يتم إعداد بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Score Card (BSC).
- تحديد النشاط المراد مراقبته والمرتبب بتحقيق الهدف التشغيلي.
- مقارنة الأداء الإستراتيجي الحالي مع الأداء الإستراتيجي اللازم لتحقيق الأهداف الرئيسة باستخدام مؤشرات النتائج الرئيسة KRI'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 .

## خامساً: الخطة التنفيذية العامة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية:

لغايات تبسيط اجراءات مراجعة ومتابعة وتقييم الأداء في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، قامت اللجنة بتوزيع برامج الخطة التنفيذية العامة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية موزعة على أربعة خطط تشغيلية Operational 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 Operational 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.