

مصرف اربيل للاستثمار والتمويل
Erbil Bank For Investment & Finance



الإستراتيجية العامة

2025-2021

الإستراتيجية العامة
لمصرف اربيل للإستثمار والتمويل
2021

مصرف اربيل للإستثمار والتمويل
شركة مساهمة خاصة
الادارة العامة

تم تحديثه عن قبل
ر.ع.ب.ف.م.ع.ب.ك.هـ

لذميقه /
نادية الحمد بونس



| مراجعة لجنة التدقيق والإمتثال: | | إقرار واعتماد مجلس الإدارة بتوصية من لجنة الحوكمة المؤسسية: محضر اجتماع رقم 93 , تاريخ: 2024/9/21 | |
|---|---|--|----|
| المراجعات | | | |
| دائرة الإمتثال:..... | | | |
| دائرة الشؤون القانونية والعلاقات الحكومية:..... | | | |
| دائرة المخاطر:..... | | | |
| قائمة الإجراءات المتخذة | | | |
| التاريخ | اللجنة | الإعتماد | |
| إعتماد- محضر الأول 2017 | لجنتي الحوكمة المؤسسية والتدقيق والإمتثال | مجلس الإدارة | 1 |
| إعتماد- محضر الثاني 2018 | لجنتي الحوكمة المؤسسية والتدقيق والإمتثال | مجلس الإدارة | 2 |
| إعتماد- 2019 | لجنتي الحوكمة المؤسسية والتدقيق والإمتثال | مجلس الإدارة | 3 |
| إعتماد- 2020 | لجنتي الحوكمة المؤسسية والتدقيق والإمتثال | مجلس الإدارة | 4 |
| إعتماد- 2021 | لجنتي الحوكمة المؤسسية والتدقيق والإمتثال | مجلس الإدارة | 5 |
| إعتماد- 2022 | لجنتي الحوكمة المؤسسية والتدقيق والإمتثال | مجلس الإدارة | 6 |
| إعتماد- 2023 | لجنتي الحوكمة المؤسسية والتدقيق والإمتثال | مجلس الإدارة | 7 |
| | | | 8 |
| | | | 9 |
| | | | 10 |
| | | | 11 |
| | | | 12 |
| | | | 13 |
| | | | 14 |
| | | | 15 |



الفهرس

| الرقم | الموضوع |
|-------|---|
| 3 | مصطلحات ومفاهيم أساسية. |
| 5 | كلمة رئيس مجلس الإدارة. |
| 6 | رؤيتنا، رسالتنا، قيمنا. |
| 6 | أهدافنا الإستراتيجية. |
| 7 | المنهج الإستراتيجي. |
| 7 | اعداد الخطة الاستراتيجية واعتمادها. |
| 8 | أهمية الخطة الإستراتيجية، تحليل بيئة العمل، ابرز التحديات |
| 9 | الإتصالات، الزبائن، المساهمون. |
| 10 | الجهات الرقابية، الموظفون. |
| 11 | المنتجات والخدمات المصرفية، المسؤولية الإجتماعية المستدامة. |
| 12 | الشمول المالي. |
| 13 | الأهداف التشغيلية. |
| 14 | الخطط التشغيلية. |
| 14 | خطة جذب الودائع. |
| 14 | خطة الإنتمان والإستثمار. |
| 15 | خطة زيادة الربحية ورفع الحصّة السوقية. |
| 16 | خطة تقنية المعلومات والإتصال. |
| 16 | خطة الموارد البشرية. |
| 17 | خطة ادارة المخاطر. |
| 18 | خطة الشمول المالي. |
| 19 | تحليل العوامل الداخلية والخارجية. SWOT |
| 20 | معالجة نقاط الضعف والتهديدات. |
| 21 | مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Matrix |
| 22 | تطبيق متطلبات البنك المركزي العراقي ذات الصلة بالاستراتيجية |
| 30 | البرامج التدريبية المستهدفة خلال الأعوام (2021- 2025). |
| 33 | أبرز المشاريع المراد انجازها خلال السنوات الخمسة القادمة. |
| 35 | خطة التوسع الداخلي والخارجي للسنوات الخمسة القادمة. |
| 35 | خطة تنمية الحسابات. |
| 36 | الإفتراضات المالية. |
| 37 | الموازنة التخطيطية. |
| 37 | خطة الإيرادات والمصروفات التخطيطية. |



مصطلحات ومفاهيم أساسية:

المصرف:

مصرف اربيل للإستثمار والتمويل.

المجلس:

مجلس إدارة مصرف اربيل للإستثمار والتمويل.

الرئيس:

رئيس مجلس إدارة مصرف اربيل للإستثمار والتمويل.

اللجان:

لجنة الحوكمة المؤسسية ولجنة التدقيق المنبثقتان عن مجلس الإدارة.

الإدارة التنفيذية:

المدير المفوض ومعاونه ومدراء الأقسام.

الموظفين:

موظفي مصرف أربيل للإستثمار والتمويل.

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 الأداء:
Key Performance Indicator (KPI) هو وسيلة علمية في
قياس مستوى تقدم الفرد والوحدة التنظيمية نحو تحقيق هدف المنظمة.

إدارة الجودة الشاملة:
Total Quality Management (TQM) هو نظام متكامل يهدف
الى بذل الجهود المستمرة والمشاركة بين الإدارة والعاملين لتحقيق
الجودة في كل الانشطة لتقديم مخرج مطابق للمعايير المرضية
للزبون والمناسبة للمصرف.

التمويل المستدام
توفير المنتجات والخدمات المالية التي تدمج المعايير البيئية
والاجتماعية والحوكمة في القرارات الاعمال او الاستثمار ، بهدف
تحقيق تنمية اقتصادية طويلة الاجل ليست مجدية فحسب ، بل ايضا
مسؤولة بيئيا وذات صلة اجتماعية.

البيئة والاجتماعية

E&S



كلمة رئيس مجلس الإدارة:

يؤكد مصرف اربيل للإستثمار والتمويل إهتمامه البالغ بأفضل الممارسات المهنية للحوكمة المؤسسية المصرفية السليمة، كما يتعهد مجلس إدارة المصرف بتطبيق أعلى معايير الأداء المهنية في جميع أنشطة المصرف، واتباع تعليمات البنك المركزي العراقي التي تبنت توصيات لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية.

وتماشياً مع متطلبات البنك المركزي العراقي بتطبيق مفاهيم التخطيط الإستراتيجي لتقديم منتجات وخدمات مصرفية متوافقة مع التشريعات النافذة، وإيماناً بأهمية نشر المفاهيم الحديثة القائمة على نظريات الاقتصاد الحر والمبنية على العدالة والمشاركة والمسؤولية المجتمعية المستدامة من منظور استراتيجي طويل الامد.

فقد بدأ مصرف اربيل للإستثمار والتمويل، بممارسة أعماله المصرفية في عام(2010)، واليوم يعد المصرف أحد أهم المؤسسات المصرفية العراقية ويقع مقره في (أربيل- اقليم كردستان – العراق) 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 والإفراد العراقيين المقيمين داخل العراق وغير المقيمين.

لقد استوحى مصرفنا في بناء استراتيجيته إلى التجارب الدولية في بناء إستراتيجيات الشمول المالي ومبادئ المعايير الاستدامة E&S وفقاً لأفضل الممارسات المهنية والمنهجية العلمية في إعداد الدراسات والخطط الاستراتيجية، ليكون بذلك انموذجاً في التخطيط 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 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.



رؤيتنا:

أن نكون الأكثر شمولاً في تقديم الحلول المالية والمصرفية والاستدامة العامة (التمويل المستدام E&S)
المبتكرة في العراق.

رسالتنا:

تقديم أفضل الخدمات والمنتجات المصرفية الآمنة لكافة القطاعات والشرائح وإيصالها لمختلف
المحافظات العراقية ، تحدد قواعد ادارة المخاطر البيئية والاجتماعية والفرص في أنشطة الاعمال
والعمليات التجارية .

قيمنا:

- تطبيق أعلى مستويات الأخلاق المهنية كشركة وكأفراد.
- الالتزام بمبادئ التسعة للتمويل المستدام وتعليمات الحوكمة المؤسسية
- الإبداع والابتكار ورعاية الأفكار وتشجيع الإبداع في تقديم الحلول المالية المبتكرة.
- المسؤولية المجتمعية المستدامة في الإسهام في تبني مبادرات مجتمعية.

أهدافنا الإستراتيجية:

- إمتلاك أحدث التقنيات والوسائل الإلكترونية المتقدمة وفقاً لأعلى معايير الرقابة والحوكمة.
- الوصول الى أعلى معايير الحوكمة والشمول المالي في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية.
- تطوير وابتكار السياسات التسويقية والتمويلية اللازمة لتحقيق أعلى عائد على حقوق الملكية.
- تحدد قواعد ادارة المخاطر البيئية والاجتماعية والفرص في أنشطة الاعمال والعمليات التجارية



المنهج الإستراتيجي:

إعتمد مصرف أربيل للإستثمار والتمويل في إعداد الإستراتيجية العامة للمصرف على منهج المشاركة من قبل جميع العاملين بالمصرف استناداً إلى تحليل (SWOT) الخاص بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف وذلك من خلال تعزيز نقاط القوة وفرص النمو ومعالجة نقاط الضعف والتهديدات 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 مصرف أربيل للإستثمار والتمويل وقيمه الجوهرية تم مناقشة تطلعات المصرف المستقبلية وطريقة تحقيق هذه التطلعات في إطار متناسق ومتناغم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، من خلال الرصد الإستراتيجي لمؤشرات أداء النتائج الرئيسية KPR ومدى تحقيقها للاهداف التشغيلية للمصرف.

إعداد الخطة الإستراتيجية واعتمادها:

اعتمد مصرف أربيل للإستثمار والتمويل 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 الإستراتيجيين ما أمكن وتوزيع نتائج التحليل على مراكز العمل والأنشطة للحصول على تغذية عكسية ويتم اعتماد الخطة من قبل مجلس إدارة المصرف قبل إرسالها للبنك المركزي العراقي.



أهمية الخطة الإستراتيجية:

يؤمن مصرف أربيل للإستثمار والتمويل بأهمية الخطة الإستراتيجية كمنهج إدارة رشيد يمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال اتباع منهج التمكين من عدة جوانب :

- تحديد الأولويات من الأهم إلى المهم.
- إدارة الأزمات بشكل جيد وفعال وسليم.
- تقديم الدعم إلى الإدارة التنفيذية العليا للمصرف.
- الالتزام بالمشاركة مع الشركاء الاستراتيجيين والزبائن ونظرانا.

تحليل بيئة العمل:

تم عقد جلسات عصف ذهني من قبل فرق العمل ضمن منهج تشاركي لتحليل بيئة العمل الداخلية (نقاط القوة والضعف) و البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) باستخدام منهجية (SWOT)، حيث ضمت الفرق عدد من الخبراء من خارج المصرف والمختصين 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. ملحق رقم (1).

أبرز التحديات:

تبرز أهم التحديات التي يواجهها مصرف أربيل للإستثمار والتمويل 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 لدى الزبائن واعداد سياسات تسويقية 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 المُستمر، وقد تمّ من خلال عقد جلسات عصف ذهني 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 أربيل للإستثمار والتمويل على شريحة الزبائن كأحد المكونات الرئيسية لأصحاب المصالح، ويسعى المصرف لمساعدة الزبائن على بناء مستقبلهم، وأداء دور الشريك الامين 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 أن المصرف يسعى لتوفير الحلول المستدامة لزبائنه وباعتبار 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 وحدة المساهمين بمصرف أربيل للإستثمار والتمويل بتعزيز قنوات الاتصال مع المساهمين وذلك لخلق علاقات متميزة ، ويشجع المصرف المساهمين على حضور اجتماعات الجمعية العمومية 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 وعرض نتائج الاعمال والخطة الاستراتيجية المستقبلية .



الجهات الرقابية:

يعزز مصرف أربيل للاستثمار والتمويل 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 أنه أنشأ وحدة متخصصة بمراقبة تنفيذ السياسات والإجراءات المذكورة.

والمصرف ملتزم بتطبيق الامتثال للقوانين والقواعد والأنظمة واللوائح والمبادئ التوجيهية التي تنطبق على 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. (ملحق رقم (2))

الموظفون:

أن التوجه الاستراتيجي لمجلس إدارة المصرف يدرك مدى اهمية استراتيجيات الموارد البشرية كونها إحدى الاستراتيجيات المساندة للخطة الاستراتيجية الشاملة للمصرف ومرتكز جذب للموارد البشرية المتميزة وتشكل دوراً أساسياً بتحفيزها وتقييم الاداء، 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 لتحقيق الاهداف، ويولي المصرف اهتمام مفصل لرفع مستوى جميع أدوات وحلول الموارد البشرية لضمان تعزيز الكفاءات المتميزة وقدرة موظفي مصرف أربيل للاستثمار والتمويل، 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 والعنصران اللذان يتم التركيز عليهما في هذه الإستراتيجية هما: الأداء والمشاركة، فإدارة الأداء 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 عن طريق 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:

إنّ فهم احتياجات ومتطلبات زبائن مصرف أربيل للإستثمار والتمويل، هي نقطة البداية التي ننطلق منها لنجاح أعمال مصرفنا، ولا سيما في مجال المنتجات والخدمات المصرفية، حيث نسعى إلى تطوير منتجات وخدمات تُلبي 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 الإدارة 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 وسوف يتم تصميمها خصيصاً لخدمة الأهداف الاجتماعية المعلنة.



هذا وسيقوم المصرف خلال الخمس 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 المواطنين غير المتعاملين مع القطاع المصرفي إلى اللجوء إليها، بسبب عدم وجود ما يناسبهم من خدمات بالقطاع المالي الرسمي.

الشمول المالي كهدف استراتيجي :

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 الإقتصادي، 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:

لغايات تنفيذ الاهداف الاستراتيجية طويلة الامد على مستوى المصرف فأن 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 والتوقيتات 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. مرونة في اختيار البدائل.



الخطـط التشغيلية

خطة جذب الودائع:

ان هيكل الودائع القوي يمكن المصرف من تحديد التوجه الاستراتيجي للائتمان والاستثمار وتحقيق إدارة فعالة للسيولة النقدية ولذلك فان التوجه الاستراتيجي لجذب ودائع الحسابات الائتمانية والحسابات الاستثمارية ، حيث تعدّ الحسابات من حيث الكّم إحدى المؤشرات الرئيسة لقياس مدى ثقة الجمهور في المصرف و الرّكيزة الأساسية لتحديد 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 وأرصدهم في الحسابات الائتمانية والاستثمارية، وسيعمل على استراتيجية التنوع بحيث تشتمل الودائع على الحسابات ذات الطبيعة الجارية قليلة التكلفة ومعدل الطلب عليها للسحب من أصحابها مرتفع، و الحسابات ذات الطبيعة الاستثمارية والتي تمتاز بانخفاض الطلب على سحبها وتكلفتها أعلى، مع أخذ العناية المهنية في مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والاهتمام بالشمول المالي.

خطة الائتمان والاستثمار:

يؤمن القادة الاستراتيجيون بمصرف أربيل للإستثمار والتمويل بأهمية الائتمان والأستثمار 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 فرص استثمارية عالية الجودة، مدروسة بعناية، ومهيكله ومدارة 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 او 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، بما 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.

خطة التمويل المستدام :

متابعة انشاء تمويل المستدام مع جهود المصرف للاستيعاب التدريجي للمبادئ التسعة للتمويل المستدام في خطته وانشطة اعماله ، اضافة الى تطوير منتجات اعمال (نماذج اعمال) ، كما يقوم المصرف بتأسيس الانشطة بناء على الظروف المالية وهيكله وحجمه وتعقيده .

الانشطة المستدامة :

جزء من تنفيذ التمويل المستدام تسجيل محفظة التمويل / الائتمان بناء على فئة الانشطة التجارية المستدامة (12) نشاطا تجاريا سليما للوفاء باحدى مبادئ التمويل المستدام وهو مبدأ الشمولية .

معايير انشطة الاعمال المستدامة :الانشطة التجارية المستدامة.

1-المشاريع ، الانشطة ، المنتجات ، الخدمات التي تفي بمبادئ التمويل المستدام والمدرجة ضمن معايير المشاريع ، الانشطة ، المنتجات ، الخدمات المستدامة.

2-حصول المشروع او النشاط او المنتج او الخدمة المعينة استثمارا او تمويلا او ائتمانا اذا وفرت الانشطة الاولوية للكفاءة والفعالية في استخدام الموارد الطبيعية بطريق مستدامة وتمنع وتقلل وتصحح الضرر البيئي وزيادة التلوث والنفايات وتلف النظام البيئي والظلم الاجتماعي وعدم المساواة.

معايير المشاريع المستدامة:

1-الكفاءة والفعالية :لاعطاء الاولوية للكفاءة والفعالية في استخدام الموارد الطبيعية بطريقة مستدامة ، بما في ذلك كفاءة استخدام مواد المدخلات ومواد المدخلات البديلة،والاستخدام الفعال للطاقة النظيفة ، وتوفير المياه ، واستخدام المياه الغير التقليدية.



2-التخفف : لمنع والحد وتقليل واصلاح الضرر البيئي ، وزيادة التلوث ، والنفايات ، والاضرار التي تلحق بالنظم البيئية ، وعدم المساواة /عدم مساواة الاجتماعية .

3-التكيف: لتوفير حلول للاشخاص الذين يواجهون تأثيرات تغير المناخ ، بما في ذلك تجديد التكنولوجيا لتوفير الطاقة والانبعاثات ، والحفاظ على الموارد واعادة تدوير ، وتحسين الرفاهية للمجتمعات المتضررة.

مبادئ معايير الاستدامة:

- 1-انشطة الاعمال: ادارة المخاطر المصرفية والبيئية .
- 2-العمليات التجارية : البيئة والبصمة الاجتماعية .
- 3-حقوق الانسان : احترام حقوق الانسان في العمليات والانشطة التجارية للمؤسسة .
- 4-التمكين الاقتصادي للمرأة: : تعزيز التمكين الاقتصادي للمرأة من خلال ثقافة مكان العمل.
- 5-الشمول المالي .
- 6-الحوكمة.
- 7-بناء القدرات.
- 8-الشركات التعاونية.
- 9-التقارير.



خطة زيادة الربحية ورفع الحصة السوقية:

ان تحقيق التكامل والتنسيق بين استراتيجيات جذب الودائع واستراتيجيات الائتمان والاستثمار وفق اطار 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 اقصى ربح ممكن فقد أعدّ 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 فإنّ 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 استثمارات وإتباع أساليب الحوكمة، 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.



خطة 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، مما أحدث تغييرًا جذريًا في أنماط العمل المصرفي، ويسعى مصرف أربيل للإستثمار والتمويل إلى إدخال أحدث تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال سعياً منه نحو مواكبة التغير السريع الذي يميز 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.

خطة الموارد البشرية:

تميز مصرف أربيل للإستثمار والتمويل 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 للمصرف والاقسام 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 موازنة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

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

خطة 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 ، وتوفر إستراتيجية إدارة المخاطر مجالاً للتواصل لمنع الخطر أو التقليل منه أو الحد منه أو نقله أو تجنبه ، ومن حجم 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 أربيل للإستثمار والتمويل إلى تحقيق الاهداف التالية خلال الخمس 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.

خطة الشمول المالي:

تنفيذاً لرؤية المصرف ورسالته وقيمه، وفي إطار بناء استراتيجيته العامة للسنوات الخمس القادمة، تم تحديد الأهداف العامة للشمول المالي المرتبطة بأعمال المصرف من واقع التوجهات الحالية للدولة في تنفيذ استراتيجية وطنية 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 زبائنا الكرام.
3. تطوير خدمات ومنتجات مالية تلبي احتياجات كافة فئات وشرائح المجتمع.
4. توعية الجمهور وتثقيفه مالياً ومصرفياً.
5. التوسع في شبكة فروعنا وتعزيز الانتشار 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 الائتمانية التاريخية للأفراد والشركات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى قاعدة بيانات تسجيل الأصول المنقولة.