



RT BANK

مصرف الإقليم التجاري | بانكى تهقلىمى بازرگانى

الخطة الاستراتيجية لمصرف الإقليم التجاري
2021-2026

مصرف الاقليم التجاري

المحتوى

1. الاسواق والمنافسين
2. التحليل الرباعي
3. الهوية المؤسسية
 - المهمة
 - الرؤية
 - القيم الجوهرية
4. معايير التخطيط الاستراتيجي
5. منهجية العمل في اعداد الخطة الاستراتيجية
6. سياسة الاداء الشمولي للمصرف
7. الركائز الاستراتيجية للخطة
8. الاهداف الاستراتيجية ونقاط العمل

المصارف التجارية المحلية

سنة التأسيس/العمل	رأس المال (بملايين الدينار)	الرقم اسم المصرف	سنة التأسيس/العمل	رأس المال (بملايين الدينار)	الرقم اسم المصرف
2000	300,000	13 الخليج التجاري	1992	250,000	1 بغداد
2000	105,072	14 الوركاء للاستثمار والتمويل	1992	250,000	2 التجاري العراقي
2001	252,500	15 الموصل للتنمية والاستثمار	1993	250,000	3 الشرق الأوسط العراقي للاستثمار
2004	300,000	16 الشمال للتمويل والاستثمار	1993	250,000	4 الاستثمار العراقي
2004	252,000	17 الاتحاد العراقي	1993	تحت التصفية	5 البصرة الدولي للاستثمار
2005	250,000	18 آشور الدولي للاستثمار	1994	300,000	6 المتحد للاستثمار
2006	250,000	19 المنصور للاستثمار	1995	250,000	7 الأهلي العراقي
2006	264,000	20 عبر العراق	1998	250,000	8 الائتمان العراقي
2007	250,000	21 الإقليم التجاري	1198	150,000	9 دار السلام للاستثمار
2008	250,000	22 الهدى	1999	250,000	10 مصرف بابل
2009	265,000	23 أربيل للاستثمار والتمويل	1999	250,000	11 مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل
2011	250,000	24 التنمية الدولي للاستثمار والتمويل	2000	250,000	12 سومر التجاري

- تعتبر كافة المصارف ضمن الفئة المصارف التجارية المحلية من المصارف القديمة الى المتوسطة والتي تم تأسيسها بين عام 1992 ولغاية 2011
- يتراوح راس مال هذه المصارف بين 105 مليار و 300 مليار دينار عراقي
- ينافس مصرف الاقليم التجاري ضمن الفئة الحالية والتي تتركز أولوياتها في ترتيب الاوضاع الداخلية للمصرف وضبط النفقات والرقابة الداخلية بالإضافة الى استكمال تطبيق المتطلبات الرقابية, والتوسع العامودي مع إطلاق خدمات ومنتجات جديدة في السوق المحلي

المصارف الحكومية

الرقم	اسم المصرف	رأس المال (بملايين الدينار)	سنة التأسيس/العمل
1	مصرف الرافدين	126,000	1941
2	الرشيد	50,000	1988
3	الصناعي	175,000	1941
4	الزراعي التعاوني	100,600	1935
5	العقاري	50,000	1948
6	العراقي للتجارة	2,750,000	2004

الأسواق و المنافسين

المصارف التجارية المحلية الإسلامية

سنة التأسيس/العمل	رأس المال (بملايين الدينار)	الرقم اسم المصرف	سنة التأسيس/العمل	رأس المال (بملايين الدينار)	الرقم اسم المصرف
2017	250,000	11 الإنصاري الإسلامي للاستثمار والتمويل	2018	250,000	1 المستشار الاسلامي للاستثمار والتمويل
2017	250,000	12 الثقة الدولي الإسلامي	2020	100,000	2 الناسك الاسلامي للإستثمار والتمويل
2017	250,000	13 الراجح الإسلامي للاستثمار والتمويل	2016	100,000	3 العالم الإسلامي
2017	250,000	14 القرطاس الإسلامي للاستثمار والتمويل	2016	250,000	4 الجنوب الاسلامي
2018	100,000	15 اسيا العراق الاسلامي	2016	160,000	5 الوفاق الدولي الاسلامي للاستثمار والتمويل (الرواحل سابقا)
2018	150,000	16 المشرق العربي الإسلامي للاستثمار	2016	250,000	6 العربية المتحدة الاسلامي
2018	100,000	17 الطيف الإسلامي للإستثمار والتمويل	2016	250,000	7 نور العراق الإسلامي للاستثمار والتمويل
2018	101,000	18 أور الإسلامي للإستثمار / مساهمة خاصة	2016	250,000	8 زين العراق الإسلامي للإستثمار والتمويل
2018	100,000	19 أمين العراق للإستثمار والتمويل المالي	2016	100,000	9 الدولي الإسلامي
2005	400,000	20 مصرف كردستان الدولي الاسلامي	2017	250,000	10 القابض الإسلامي للتمويل والاستثمار

الأسواق و المنافسين

ملاحظات عامة

- عدم توفر معلومات كافية عن المصارف العراقية حيث اقتصرت المعلومات المتوفرة على البيانات التأسيسية الرئيسية للمصرف دون التطرق للبيانات الإحصائية للمبيعات و حصة السوق و البيانات المتعلقة بالأداء المالي و المؤسسي.
- لا تتوفر قواعد بيانات كافية عن حجم شبكات الفروع و قنواتها الإلكترونية وما تقدمه من منتجات وخدمات.
- لا تعتبر النسب المالية الحالية لهذه المصارف نسباً معبرة عن الأداء المالي نظراً لعدم تشكل قاعدة الزبائن الكافية لعكس نسب الأداء الحقيقية، فمعظم المصارف الحديثة لم تطلق بعد برامج التمويل و تقتصر محافظها من الموجودات على الحسابات الجارية و التي تتركز أرصدها لدى كبار الزبائن.
- في هذه المرحلة يتوجب على المصارف متوسطة الحجم التركيز على التطوير الداخلي و رفع الكفاءة التشغيلية و عدم إهمال الجانب المالي في التوسع الأفقي والعمودي لتنويع المنتجات والأسواق المستهدفة و زيادة حصة الفرد من قيمة المنتج أو الخدمة.
- ينحصر التنافس بين المصارف التجارية في مدى تنوع وجودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبون ، أما الأسعار فلا تشكل مجالاً واسعاً للتنافس نظراً لإشراف البنك المركزي على عملية التسعير.

مصرف الاقليم التجاري - الهوية المؤسسية

رؤيتنا :

تقديم افضل الخدمات المصرفية التجارية الرائدة باحدث التقنيات والوصول الى كافة قطاعات الجمهور من خلال شبكة حديثة من قنوات البيع والخدمات.

قيمنا الجوهرية :

- رضا الزبون
- موظفينا هم رأس مالنا الاساسي
- المصداقية و المساءلة والشفافية والموثوقية
- نؤمن بالمساواة وتكافؤ الفرص
- نسعى دائما الى الحدائة والتميز

رسالتنا:

توفير خدمات مصرفية مبتكرة، ذات جودة عالية للزبائن في قطاعي الأفراد والشركات، تلبية احتياجاتهم وتحقيق الفائدة القصوى للزبائن وكافة الاطراف الداخلية والخارجية المتعاملة مع المصرف ، وتواكب المستجدات في الأسواق المالية والمصرفية.

معايير التخطيط الاستراتيجي للمصرف



منهجية العمل في اعداد الخطط الاستراتيجية و السنوية



سياسة الأداء الشمولي للمصرف

الزبائن

- التركيز على استقطاب زبائن جدد و زيادة ارصدة حسابات الزبائن الحاليين واستهداف قطاعات الأفراد والشركات.
- التركيز على نوعية وجودة التسهيلات الائتمانية وكفاية الضمانات مع مراعاة عامل التكلفة بزيادة حجم الودائع منخفضة الكلفة
- تطوير معايير قياس جودة الخدمة والمحافظة على نسبة مرتفعة لرضى الزبائن وخفض نسبة الشكاوى ومعالجتها ضمن الوقت المعياري
- الاستمرار بتقديم منتجات جديدة وبما يتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن ويحقق التنافس في السوق.
- التطوير المستمر لمباني الفروع والإدارة العامة وبما يعزز الصورة الذهنية للمصرف لدى الزبائن.

الأهداف المالية

- النمو المستمر في البيانات المالية و مؤشرات الربحية ROA و ROE
- تخفيض نسبة الديون المتعثرة / غير العاملة .
- تحقيق نمو مستمر في الودائع و التسهيلات والموجودات مع مراعاة نسب السيولة ومعدلات كفاية رأس المال وفجوات الاستحقاق.
- ضبط النفقات التشغيلية والإبقاء على معدل كفاءة تشغيل منخفضة.
- التقييم المستمر للموجودات والمطلوبات وعكس صورة حقيقية في الحسابات الداخلية والقوائم المالية.

العمليات المصرفية

- استكمال تطوير النموذج التشغيلي للمصرف وأتمته العمليات اليدوية للوصول الى بيئة عمل داخلية خالية من التعاملات الورقية.
- التطبيق الكامل والأمثل للمتطلبات الرقابية و التشريعية و تجنب أية مخالفات أو غرامات يفرضها المشرع.
- المراجعة المستمرة لهيكل المصرف التنظيمي وحسب واقع الحال.
- خفض النفقات التشغيلية ، والتمويل والاستثمار السليم للمصاريف الاستراتيجية والرأسمالية
- الاستمرار بتطوير منظومة التكنولوجيا وبما يساعد على تطوير وتفعيل وتسريع الخدمات وكذلك العمل على تطوير نظم المعلومات.
- الاستمرار في تطوير الخدمات الإلكترونية ومختلف قنوات التواصل مع الجمهور.

الكادر البشري

- الارتقاء بمستوى الكادر الوظيفي من خلال الدعم والتدريب والتطوير المستمر.
- تعزيز الثقافة المؤسسية القائمة على العمل بروح الفريق، ومكافأة الأداء المتميز حسب أسس ومعايير محفزة لتقييم الأداء.
- استقطاب الكفاءات المصرفية وبما يرقى بمستوى الخدمات للجمهور.
- الإحلال الوظيفي الداخلي واستغلال الكفاءات الداخلية في المصرف عبر مسار تطور وظيفي واضح و منهجي.
- قياس وتحسين مؤشر الرضى الوظيفي.

الركائز الاستراتيجية للخطة

1. الإمتثال للمتطلبات التشريعية والقانونية

وتشمل هذه الركيزة كافة النشاطات المتعلقة بتنفيذ متطلبات البنك المركزي العراقي و تطبيق مبادئ الحاكمة في الإدارة الرشيدة للموارد والإمكانات.

2. نمو الأعمال

يتحقق النمو بتطوير نموذج الاعمال والتركيز زيادة عدد المراسلين و على التوسع الجغرافي لشبكة الفروع والقنوات مع تنوع في الخدمات والمنتجات والعروض يتم تسويقها للجمهور عبر الية تسويق مدروسة ومستدامة.

3. تطوير النموذج التشغيلي

يعتبر النموذج التشغيلي هو المحرك الداخلي للمصرف و لا بد له من الصيانة والتحديث المستمر بتطوير هياكل العمل و تحديث العمليات المصرفية وأدوات العمل.

4. التطور التكنولوجي

التوجه نحو بيئة عمل خالية من التعاملات الورقية و تعتمد في تسيير أعمالها اليومية على برمجيات وتطبيقات حديثة تقلل الحاجة الى التدخل البشري مما يعزز الرقابة الداخلية و يحسن من كفاءة الأعمال المصرفية.

5. التعليم وتطوير الكادر البشري

إعداد وتأهيل كادر بشري يتمتع بأعلى مستويات المعرفة والمهارات التقنية والإدارية ويكون قادرا على تنفيذ المهام و المسؤوليات الموكلة إليه بمهنية وكفاءة وضمن الإطار الزمني المحدد ويساهم في تحسين الأداء الفردي للموظفين والأداء المؤسسي الشامل للمصرف.

الأهداف الاستراتيجية ونقاط العمل

المستهدفات	الأهداف	الركائز
<ul style="list-style-type: none">• تطوير خطة عمل استراتيجية للمصرف لخمس سنوات و خطط عمل سنوية للإدارات وموازنات تقديرية سنوية.• تطبيق متطلبات الحاكمة المؤسسية Corporate Governance.• تحديث وتفعيل خطة الطوارئ وإدارة الكوارث والأزمات BCP.• تحديث وتفعيل المركز البديل للعمليات والبيانات DRC.• تحديث برامج وأجهزة امن المعلومات حسب متطلبات المعايير الدولية ISO و PCI و CobiT• تطبيق نظام إدارة الأداء المؤسسي والفردي BSC.	<p>التخطيط السليم والإدارة الرشيدة للموارد</p>	<p>1. الإمتثال للمتطلبات التشريعية والقانونية</p> <p>تطبيق متطلبات غسل الأموال ومكافحة الإرهاب والأنظمة الخاصة بإدارة الإمتثال وادارة المخاطر</p>
<ul style="list-style-type: none">• تحديث نظام FATCA ونظام مراقبة غسل الأموال AML بما ينسجم مع اخر المستجدات الدولية والاقليمية وكذلك ربط هذه الانظمة بشكل كامل مع النظام البنكي.• تطبيق نظام لإدارة مخاطر الامتثال وغسل الاموال• تطبيق نظام لإدارة الأصول والمطلوبات ALM و تطبيق نظام خاص بإدارة مخاطر يتضمن اختبارات الضغط ومخاطر التشغيل.• تطبيق التقييم الذاتي للمخاطر من قبل الإدارات والاقسام ووضع مؤشرات الإنذار المبكر وتطبيق المتطلبات الكمية والنوعية لإدارة مخاطر السيولة والسوق.• استحداث خطة تمويل طوارئ وبيان خارطة طريق للعمل في وقت الازمات وتطبيق خطة استمرارية الاعمال بكافة سيناريوهاتها.• تطبيق متطلبات امن المعلومات ومنع حالات دخول غير المصرح به.• تطبيق نظام MIS.		

الأهداف الاستراتيجية ونقاط العمل

المستهدفات (نقاط العمل)	الأهداف	الركائز
<ul style="list-style-type: none">• إطلاق برامج البطاقات , Prepaid Cards, Travel Card , Ecommerce cards , Gift Card,	إطلاق برامج البطاقات	2. نمو الأعمال
<ul style="list-style-type: none">• توطين رواتب العاملين في القطاعين العام والخاص• زيادة عدد الزبائن الشركات والافراد المستهدفين بعناية	نمو عدد وحجم الودائع من الحسابات الجارية والتوفير وتوطين رواتب العاملين	
<ul style="list-style-type: none">• تطوير برامج التمويل الشخصي و تمويل الشركات و الخدمات التجارية وبطاقات الإئتمان و تطوير خدمات البطاقات ومن ضمنها نقاط الولاء Loyalty Programs• تطبيق نظام للخدمات المصرفية عبر الانترنت للشركات من ضمن خدمات الخدمات التجارية: الحوالات المحلية RTGS و الخارجية SWIFT، خطابات الضمان، الاعتمادات الصادرة، صرف الرواتب	النمو الافقي بتنوع الأسواق و المنتجات	
<ul style="list-style-type: none">• تفعيل خدمات جديده على Internet Banking, Mobile Banking .• زيادة عدد الصرافات الالية وتطوير الخدمات لتشمل الايداع النقدي مع الاخذ بعين الاعتبار المحددات مثل (انقطاع الكهرباء ، عدم توفر انترنت).	إطلاق القنوات الإلكترونية	
<ul style="list-style-type: none">• إجراء دراسة مسح للسوق لقياس مؤشر رضا الزبون والتعرف على الصورة النمطية السائدة عن المصرف وتوقعات الجمهور.• تقييم المحفظة الحالية للودائع والقروض وتحديد قيمة وطبيعة المخصصات المطلوبة لعكس صورة حقيقية عن قيمة و أداء هذه المحافظ.• تقييم الخدمات والمنتجات الحالية والمستهدفة و دراسة السوق والمنافسين والمزايا التنافسية للقنوات والمنتجات والخدمات.• مراجعة الجودة لكافة مواد العمل التي يستخدمها الزبون من نماذج ومواد دعائية، رسائل نصية، رسائل الكترونية، ومواقع التواصل الالكتروني.• تطبيق برنامج استطلاع رضى الزبائن الجدد (Call Back Program).	رفع القيمة المضافة من الخدمات و المنتجات الحالية بتحسين مستوى المنتج و جودة الخدمة	

الأهداف الاستراتيجية ونقاط العمل

المستهدفات (نقاط العمل)	الأهداف	الركائز
<ul style="list-style-type: none">• اعداد أدلة سياسات واجراءات العمل للعمليات المصرفية للفروع والإدارات المركزية.• إعداد سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن العمليات الرئيسية والفرعية لوحدة التوظيف، شؤون الموظفين، التدريب والتطوير الوظيفي.• اعداد مصفوفات وادوات العمل (اتفاقيات مستوى الخدمات, معايير الجودة, مصفوفات الصلاحيات, مصفوفة الرقابة الذاتية).	<p>توثيق العمليات المصرفية حسب افضل الممارسات</p>	3. تطوير النموذج التشغيلي
<ul style="list-style-type: none">• تحديث كافة التقارير التحديث كافة الملفات الورقية والسجلات والنماذج .• رقابية أو الإحصائية وإجراءات العمل المتعلقة بها.• حوسبة العمليات اليدوية الداخلية.• تطبيق أنظمة المدفوعات الالكترونية	<p>رفع الكفاءة التشغيلية للعمليات المصرفية</p>	
<ul style="list-style-type: none">• تحديث النموذج التشغيلي للمصرف (الأوزان والدرجات الوظيفية المعيارية لكافة المستويات الوظيفية, الأدوار والمهام والمسؤوليات, الصلاحيات و اللجان و اتفاقيات التشغيل).• هيكلية الفروع الحالية ومركزية العمليات المصرفية.• تأسيس إدارة مركزية للمشاريع الاستراتيجية تكون مسؤولة عن إدارة وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بمساعدة الإدارات المختصة حسب الحاجة.• إعداد وتشغيل إطار العمل لقطاع الرقابة (المخاطر، الالتزام، التدقيق الداخلي، المراجعة الداخلية، الرقابة المالية، رقابة الجودة).	<p>التحديث المستمر للهياكل و التشكيلات بما يناسب متطلبات العمل</p>	

الأهداف الاستراتيجية ونقاط العمل

المستهدفات (نقاط العمل)	الأهداف	الركائز
<ul style="list-style-type: none">• تحديث نظام الموارد البشرية وتحديث بيانات الموظفين .• تطوير التقارير المستخرجة من النظام البنكي والأنظمة المساعدة لتلبية طلبات دوائر الاعمال والجهات الرقابية• تطبيق نظام لإدارة النقد Cash Management System• تطبيق نظام المطابقات الآلية Auto Reconciliation System• تطبيق نظام تسوية حسابات البطاقات الإئتمانية Credit Card Settlement System• عمليات مراجعة وتحديث البيانات المدخلة على النظام Data Cleansing• تطبيق نظام إدارة حسابات الموردين Accounts Receivable• تطبيق نظام إدارة المشتريات والموردين Procurement System• تطبيق نظام إدارة الموجودات الثابتة Fixed Assets System.• تطبيق نظام لتحميل التقارير الرقابية على نظام البنك المركزي على منصة البيانات المالية للمصارف Banking Supervision Reporting System (BSRS)• تطبيق نظام تدفق ومتابعة العمليات لدعم العمليات التجارية Workflow System based on Business Processes• تطبيق نظام إدارة العملاء Customer Relationship Management System (CRM)• وربطه مع عمليات مركز خدمة الزبائن Call Center• انشاء مكتبة اجراءات و سياسات الكترونية .	حوسبة العمليات الداخلية اليدوية	4. التطور التكنولوجي

الأهداف الاستراتيجية ونقاط العمل

المستهدفات (نقاط العمل)	الأهداف	الركائز
<ul style="list-style-type: none">• تحديث الخوادم الرئيسية لدائرة تكنولوجيا الأنظمة• بناء سياسات وإجراءات العمل إدارة تكنولوجيا المعلومات• بناء استراتيجية وسياسات وإجراءات لإدارة استمرارية الاعمال وخطة العمل لتنفيذها وفحصها دوريا• تحديث نظام قواعد البيانات Data warehouse.• تطبيق مبادئ الحوكمة لتكنولوجيا المعلومات حسب المعيار العالمي PCI و COBIT5• تطبيق توحيد آلية لربط الأنظمة المساعدة مع النظام البنكي Enterprise Service Bus/Middleware• تطبيق نظام امن المعلومات Information Security• تحديث النظام البنكي حسب توصية الشركة المزودة	<p>تطوير البنية التحتية للأنظمة والاتصالات</p>	<p>4. التطور التكنولوجي</p>
<ul style="list-style-type: none">• تطبيق برنامج الدفع الالكتروني E-GATE.• الربط مع البنك المركزي لتفعيل نظام التشغيل المتبادل للدفع عن طريق الهاتف النقال (IIMPS)• تطبيق مشروع الجباية الالكترونية مع البنك المركزي• تطبيق نظام للخدمات المصرفية عبر الانترنت للشركات من ضمن خدمات الخدمات التجارية: الحوالات المحلية RTGS و الخارجية SWIFT، خطابات الضمان، الاعتمادات الصادرة، صرف الرواتب• تطبيق متطلبات شبكة المدفوعات الدولية Swift (CSP)• اي انظمة يتم طلبها حسب تعليمات البنك المركزي العراقي	<p>تطبيق أنظمة المدفوعات الإلكترونية</p>	

الأهداف الاستراتيجية ونقاط العمل

المستهدفات (نقاط العمل)	الأهداف	الركائز
<ul style="list-style-type: none">• التدريب على متطلبات الإمتثال (غسل الأموال, إعرف زبونك , , FACTCA, خطة الطوارئ, المخاطر, وميثاق السلوك المهني).• التدريب على المنتجات والخدمات والعمليات المصرفية التجارية.• التدريب على المهارات الإدارية والمتخصصة.	<p>تنفيذ برنامج تدريبي متكامل لكافة المستويات الإدارية يشمل متطلبات الإمتثال و التدريب المتخصص والإداري</p>	<p>5. التعليم وتطوير الكادر البشري</p>
<ul style="list-style-type: none">• تصميم و تنفيذ دراسة رضى الموظفين.	<p>قياس مؤشر رضى الموظفين ووضع الدراسات والتوصيات لتطوير بيئة العمل لدى المصرف</p>	