

## تقييم واقع تطبيق نظام إدارة التنمية المستدامة وفق المواصفة ISO 37101:2016 / دراسة حالة في مصرف الخليج التجاري

### Evaluating the Reality of Applying the Sustainable Development Management System According to ISO 37101:2016 / Case Study in Gulf

أ.م. ندى عبد المطلب جاسم  
 Nada Abdel Muttalib Jassim  
 الجامعة التقنية الوسطى /معهد الادارة  
 التقني  
 Middle Technical University,  
 Technical Management  
 Institute  
[nada@mtu.edu.iq](mailto:nada@mtu.edu.iq)

أ.م.د نداء صالح مهدي  
 Asst.Prof.Dr Nidaa Saleh Mahdi  
 الجامعة التقنية الوسطى /الكلية التقنية  
 الادارية بغداد  
 Middle Technical University,  
 Technical College of  
 management Baghdad  
[Tcm075@mtu.edu.iq](mailto:Tcm075@mtu.edu.iq)

سبأ عماد جسام العاني  
 Sabaa Emad Jassam Al-Ani  
 الجامعة التقنية الوسطى /الكلية التقنية  
 الادارية بغداد  
 Middle Technical University,  
 Technical College of  
 management Baghdad  
[ddc2024@mtu.edu.iq](mailto:ddc2024@mtu.edu.iq)

#### المستخلص:

يهدف هذا البحث الى تقييم واقع تطبيق متطلبات نظام إدارة التنمية المستدامة (ISO 37101:2016) في مصرف الخليج التجاري باتباع منهج دراسة الحالة وذلك من اجل مساعدته على تحديد الفجوات ومعالجة نقاط الضعف التي يعاني منها، فضلا عن تعزيز نقاط القوة ان وجدت، ومن اجل الوصول الى هذا الهدف فقد استعملت قوائم الفحص (التي خضعت للتحكيم) المعدة وفق على متطلبات المواصفة القياسية (ISO 37101:2016) والتي تضمنت (7) بنود من المواصفة، وباستعمال المقياس السباعي الذي يبدأ من (مطبق كلي موثق كلي) بوزن (6) وينتهي ب(غير مطبق غير موثق) بوزن (0)، فضلا عن استعمال عدد من الادوات الاحصائية لتحليل البيانات وليبيان واقع التطبيق والفجوة في المصرف، توصل البحث الى نتيجة مفادها ان مصرف الخليج التجاري يطبق 21.7% فقط من متطلبات المواصفة مما يشكل ضعف في تنفيذ بقية متطلبات المواصفة (ISO 37101:2016) ويوصى المصرف بتطبيق نظام ادارة التنمية المستدامة وتوثيقه والعمل على تحسينه باستمرار والاستفادة من النتائج المخرجة من قوائم الفحص لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

الكلمات المفتاحية: ادارة التنمية المستدامة، نظام ادارة التنمية المستدامة (ISO 37101:2016)

#### Abstract:

This research aims to evaluate the reality of implementing the requirements of the Sustainable development management system (ISO 37101:2016) at Gulf Commercial Bank following the case study method to help it identify the gaps and address the weaknesses it suffers from, as well as enhancing strengths, if any, and in order to reach this the purpose used by the checklists (which was subject to arbitration) Prepared according the requirements of the standard (ISO 37101:2016), which included (7) requirement of the standard, by Using Heptagonal scale that starts from (totally applied, fully documented) with a weight of (6) and ends with ( not applied, not documented) with a weight of (0), in addition using a number of statistical tools to analyze the data and to show the real application and gap in the bank. the Research reached a conclusion that Gulf Commercial Bank applied only 21.7% of the requirements of the standard, Which is weak in implementing what the requirement of the standard (ISO 37101:2016) the Bank recommended to applied and document the Sustainable development management system and work to his performance improved and Benefit from the results generated by checklists to enhance strengths and address weaknesses.

**Keywords:** Sustainable Development Management, Sustainable Development Management System (ISO 37101:2016).

#### 1. المقدمة

في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الاعمال العراقية اصبح الاهتمام بالتنمية المستدامة متزايدا بشكل كبير نتيجة للتغيرات التي يواجهها المجتمع من هدر للموارد الطبيعية وكمية انبعاثات ضارة نتيجة أنشطة المنظمات لما له من تأثير على حياة الكائنات الحية، فضلا عن زيادة الضرائب نتيجة للمخالفات القانونية، بالتالي فإن ذلك يؤثر على الأنشطة الاقتصادية للمنظمات ويجعلها تتراجع بمستواها بين المنظمات الناجحة فالهدف من التنمية المستدامة هو حماية الموارد الطبيعية والحفاظ عليها بالاستمرار للأجيال القادمة على مر الزمن، التوجه الى طرق وحلول لتحسين من كفاءة والتقليل من الهدر. انطلق البحث من مشكلة مفادها التساؤل الرئيسي الاتي: (ما مستوى تطبيق مصرف الخليج التجاري لمتطلبات نظام إدارة التنمية المستدامة (ISO 37101:2016)؟ وعليه تناول البحث قياس واقع تطبيق نظام ادارة التنمية المستدامة وفق المواصفة (ISO 37101:2016) في مصرف الخليج التجاري لتشخيص المشكلات ومعالجتها. يتضمن البحث عدة مطالب، وهي متمثلة بمنهجية البحث بمنهجية البحث والجانب النظري والجانب العملي والاستنتاجات والتوصيات.

## 2. منهجية البحث

### 2.1 مشكلة البحث

على الرغم من أن إدارة التنمية المستدامة لها أهمية ودور كبير في توعية المجتمعات تجاه حماية بيئة الكوكب من هدر الموارد والملوثات الناتجة عن المخلفات البشرية وما تحققة من منافع، ان تطبيق المواصفة القياسية (ISO 37101:2016) لها أهمية كبيرة في تحسين صورة المصارف وسمعتها من ناحية تحقيق الاستدامة إلا أن مصرف الخليج التجاري يعاني من ضعف تطبيق (ISO 37101:2016) فيمكن إيجاز مشكلة البحث التي توصلنا إليها من خلال اجراء زيارة لمصرف الخليج التجاري فيتحدد السؤال وفق الآتي: (ما مستوى تطبيق مصرف الخليج التجاري لمتطلبات نظام إدارة التنمية المستدامة (SO I) (37101:2016)؟

### 2.2 هدف البحث

تم تحديد هدف البحث وفق ما طرح من تساؤل على النحو الآتي هو (قياس مستوى تطبيق متطلبات نظام إدارة التنمية المستدامة ISO 37101:2016 في مصرف الخليج التجاري).

### 2.3 أهمية البحث

ستساهم نتائج البحث في مساعدة مصرف الخليج التجاري لمعرفة مدى تطبيقه لنظام ادارة التنمية المستدامة (ISO37101:2016) وللتصدي لمجالات الضعف التي يعاني منها ومعالجتها، فضلا عن تعزيز مجالات القوة والجوانب الإيجابية فيه بالشكل الذي يؤدي الى تحسين من ادائه، وكذلك المساهمة في توعية إدارة المصرف حول أهمية التنمية المستدامة وما تحققة من منافع عائدة له.

**2.4 منهج البحث:** اتبع البحث منهج دراسة الحالة بوصفه منهجا ملائما للوصول الى أهدافه عن طريق جمع البيانات الواقعية من خلال زيارة مصرف الخليج التجاري واجراء المقابلات الشخصية مع العاملين.

### 2.5 حدود البحث:

أ- الحدود الزمانية: المدة الزمنية للبحث من (2024/4/28) الى (2024 /5/20).

ب- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في مصرف الخليج التجاري.

### 2.6 ادوات جمع البيانات وتحليلها

جمعت البيانات باستخدام قوائم الفحص التي اعدت بناء على متطلبات المواصفة (ISO 37101:2016) باستخدام المقياس السباعي الموضح في جدول (1):

جدول (1) المقياس السباعي

| الوزن | المقياس             | ت |
|-------|---------------------|---|
| 6     | مطبق كلي موثق كلي   | 1 |
| 5     | مطبق كلي موثق جزئي  | 2 |
| 4     | مطبق كلي غير موثق   | 3 |
| 3     | مطبق جزئي موثق كلي  | 4 |
| 2     | مطبق جزئي موثق جزئي | 5 |
| 1     | مطبق جزئي غير موثق  | 6 |
| 0     | غير مطبق غير موثق   | 7 |

Source: Al-Khatib, Samir Kamel, 2008, Total Quality Management and ISO, a contemporary approach, first edition, Al-Murtada Publishing House, Iraq, Baghdad, p. 326.

كما اعتمد البحث على مجموعة من الادوات الاحصائية المستخدمة في تحليل بيانات قوائم الفحص لقياس حجم الفجوة وتضمنت المعادلات الاتية (Saeed & Khaleek,2022:192):

أ- الوسط الحسابي = مجموع (الأوزان × تكراراتها) / مجموع التكرارات.

ب- درجة المطابقة = (الوسط الحسابي ÷ اعلى وزن) × 100%.

ج- درجة عدم المطابقة = (حجم الفجوة ÷ اعلى وزن) × 100% = 100 - درجة المطابقة

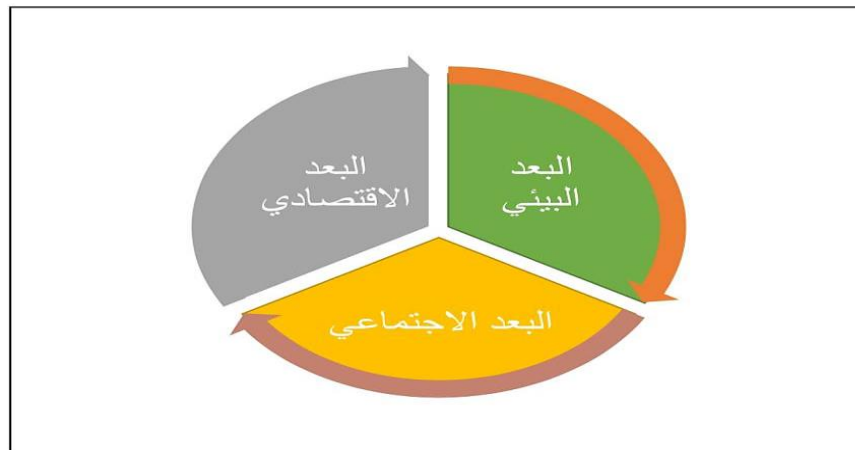
### 3. الجانب النظري للبحث

#### 3.1 مفهوم ادارة التنمية المستدامة

تعد إدارة التنمية المستدامة مفهوما أساسيا ضمن سياسة وجدول أعمال التنمية العالمية فهي توفر آلية يستطيع المجتمع من خلالها التفاعل مع البيئة دون المخاطرة بإتلاف الموارد في المستقبل وبالتالي تعد منهجا لإدارة الموارد بطريقة مستدامة تسمح لها بالاستمرار في الوجود للآخرين (Mensah,2019:6). أصبح الاهتمام بالتنمية المستدامة بشكل متزايد وسريع في مختلف الدول في كافة التخصصات ولاسيما في ادارة المشاريع لما تحقق من نتائج ايجابية عند تحويل الموارد البيئية والطبيعية لخدمات ومنتجات (Jumaa & khaleel,2022:90).

فتعرف إدارة التنمية المستدامة على انها استراتيجية تتم ادارتها بالشكل الذي يلبي احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة مع حماية واستدامة وتعزيز الموارد البشرية والطبيعية التي ستكون مطلوبة في المستقبل، إذ إنها تعد نموذج توجيهي مجتمعي يعالج عدة قضايا لجودة الحياة أفضل على المدى الطويل (Blinova et al.,2020:5).

1. **البعد البيئي:** يشير هذا البعد على ضرورة وأهمية تلبية المنظمة جميع المتطلبات البيئية وإظهار كافة المسؤوليات البيئية التي تتحملها للزبون، فضلا عن اهتمامها ربوب (Mensah,2019:9).
2. **البعد الاجتماعي:** يركز هذا البعد في حق الإنسان العيش برفاهية وحياء كريمة فضلا عن حصوله على كافة حقوقه من الثروات والموارد بكل عدالة مما يجعله يستطيع تلبية كافة الاحتياجات من الخدمات الاجتماعية والبيئية فيتعلق هذا البعد بالاهتمام بحياة الناس لأنهم هم الأساس في تحقيق التنمية الاجتماعية (Fadel & Al-Khalaf,2021: 413). كما موضحه بالشكل (1)



شكل (1) ابعاد التنمية المستدامة

Source: Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. Cogent social sciences, 5(1), 1653531,p:

### 3.3 نظام إدارة التنمية المستدامة في المجتمعات (ISO 37101:2016)

نظام إدارة التنمية المستدامة في المجتمعات (ISO 37101:2016) هي معيار قياسي دولي يحدد متطلبات التنمية المستدامة والاهتمام بها، تم إصداره من قبل منظمة التقييس الدولية للمواصفات (ISO) ونشر لأول مرة في 15 من يوليو في 2016 (ISO 37101:2016,E) تساعد المواصفة المجتمعات في تحديد أهداف التنمية ووضع استراتيجيات لتحقيقها، مما يعني أنه يتعين على المستخدمين تطوير أهدافهم واستراتيجياتهم بانتظام لضمان تقدمهم المستمر إلى الأمام (Jereb et al.,2022:196) تزود هذه المواصفة بتوصيات لاعتماد منهج للتنمية المستدامة، وهو ينتمي إلى فئة معايير نظام الإدارة (MSS) (Management System standards) وهي معايير توفر لجميع أنواع المنظمات نموذجا للتحسين المستمر الذي يتضمن الخطة -التنفيذ -التحقق -الفعل (Ruggiero,2023:1)، ومن خلال الاطلاع على المواصفة فإن البنود الرئيسية الخاصة بها تشمل (المجال، المراجع المعيارية، المصطلحات والتعاريف، سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، تقييم الاداء، التحسين).

### 3.4 مراحل تطبيق وتنفيذ المواصفة القياسية (ISO 37101:2016)

يتطلب تطبيق وتنفيذ المواصفة القياسية (ISO 37101:2016) عدة مراحل وضحاها (Goncalves,2019:144) وهي بالاتي:

1. الامتثال للقوانين: تتمثل هذه المرحلة بالالتزام بجميع القوانين واللوائح الإقليمية والدولية والاتفاقيات والسياسات الاقتصادية الضرورية الخاصة بالتنمية المستدامة.
2. المسح الأولي: تتمثل بتقييم الوضع الكلي للمنظمة الراغبة بتطبيق المواصفة.
3. تحديد الاستراتيجية: تتمثل بوضع الاستراتيجيات المناسبة لما يجب القيام به من أجل وضع خطوات تنفيذ نظام ادارة التنمية المستدامة وسياق العمل المتمثل بإجراء التحليل الشامل للوضع الحالي للمنظمة وتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.
4. وضع خطة العمل: تتضمن خطة العمل الجدول التشغيلي والإجراءات الواجب اتخاذها وتشكيل فريق تنفيذ المشروع وتحديد الموارد المطلوبة ومن المسؤول والجدول الزمني للتنفيذ ووقت التنفيذ وكيف سيتم تقييم النتائج.
5. المراقبة: يتم فحص تنفيذ خطة العمل وإجراء تدقيق داخلي وقياس أثر التدابير المتخذة ومقارنتها بالأهداف المحددة وتصحيح حالات عدم المطابقة التي تم اكتشافها.

### 3.5 مبادئ المواصفة القياسية (ISO 37101:2016)

هناك مبادئ أساسية عند تطبيق المواصفة وضحاها (Bertoft,2019:33)، وهي على النحو الاتي:

1. فهم بيئة العمل ودور تأثيرها على المجتمع وتحديد أهدافها التنموية المستدامة الداخلية والخارجية.
2. المشاركة الواسعة والتعاون بين الادارة والافراد من أجل الوصول لأهداف التنمية المستدامة.
3. التزام الإدارة العليا ومراعاة الاتصالات الداخلية والخارجية.

4. ادارة جيدة للمعلومات والوثائق لان بدون الوثائق والمتابعة من المستحيل عمليا التحقق من الأمور ومقارنتها والتقدم بالوضع.

#### 4. الجانب العملي للبحث

في هذه الفقرة يتم عرض نبذة عن مكان تطبيق البحث وأيضا عرض نتائج البحث للتحقق من المعلومات التي تم اخذها بواسطة قوائم الفحص بعد اجراء المقابلات الشخصية مع عدد من موظفين مصرف الخليج التجاري لتحديد الواقع الفعلي لتطبيق المواصفة القياسية (ISO 37101:2016) في المصرف ولمعرفة مدى مستوى تطبيقه من متطلبات هذه المواصفة مثل الوسط الحسابي وتحديد الفجوة وحالات المطابقة وعدم المطابقة.

#### 4.1 نبذة عن مكان تطبيق البحث

تأسس مصرف الخليج التجاري كشركة مساهمة خاصة بموجب شهادة التأسيس المرقمة م.ش/7002 في 1999/10/20 برأسمال قدره (600) مليون دينار عراقي، بدأ المصرف ممارسة أعماله في الفرع الرئيسي في تاريخ 2000/4/1 بعد اخذ اجازة ممارسة الصيرفة من البنك المركزي العراقي الصادرة من البنك المركزي العراقي برقم ص.أ/115/3/9 بتاريخ 2000/2/7 حسب قوانين وأحكام البنك المركزي رقم (64) لسنة/1976 الملغي ليمارس كافة اعماله، اذ تم تعديل عقد التأسيس بزيادة رأس المال لمرات عديدة الى ان وصلت (300) مليار دينار عراقي بعد اكتمال الإجراءات القانونية في 2014/11/7 من قبل دائرة تسجيل الشركات بموجب كتابها ذي العدد/26790 بتاريخ 2014/11/7 وقد تم تسجيل كافة القيود في السجلات بتاريخ 2014/12/12 بعد إطلاق الوديعة من قبل البنك المركزي العراقي، ومن خلال اجراء الزيارة الميدانية لمصرف الخليج التجاري الفرع الرئيسي / شارع السعدون تبين هناك اقسام في المصرف (قسم الامتثال متمثل باتباع القوانين المفروضة الخاصة بتنفيذ التنمية المستدامة، قسم المخاطر مهتم بالمخاطر والفرص الخاصة بالتنمية المستدامة، قسم الائتمان متمثل في منح القروض للمنظمات الصديقة للبيئة مثل الاستثمار في الألواح الشمسية والسيارات الكهربائية، القسم المالي والمحاسبي من خلال تخصيص ميزانيات خاصة لأعمال الاستدامة للمصرف، قسم الموارد البشرية والتدريب المتمثل بزيادة التوعية للعاملين تجاه الاستدامة، قسم التخطيط متمثل بوضع الخطط اللازمة للتنمية المستدامة، وقسم وحدة إدارة الجودة ) مهتمين بتنفيذ التنمية المستدامة داخل المصرف، للمصرف مجموعة فروع موزعة على كافة محافظات العراق تقريبا وهذه الفروع موضحة بالجدول (2):

جدول (2) فروع مصرف الخليج التجاري

| ت  | الفرع             | المحافظة              | ت  | الفرع          | المحافظة                    |
|----|-------------------|-----------------------|----|----------------|-----------------------------|
| 1  | الفرع الرئيسي     | بغداد شارع السعدون    | 11 | فرع كربلاء     | كربلاء-شارع التربية         |
| 2  | فرع الائمة        | بغداد الكاظمية        | 12 | فرع البصرة     | البصرة-شارع الجزائر         |
| 3  | فرع المنصور       | بغداد المنصور         | 13 | فرع الديوانية  | الديوانية-حي العروبة        |
| 4  | فرع شارع فلسطين   | بغداد شارع فلسطين     | 14 | فرع واسط       | واسط-حي الجعفرية            |
| 5  | فرع الفرات الأوسط | بابل-الحلة شارع 40    | 15 | فرع السماوة    | السماوة-حي الضباط           |
| 6  | فرع النجف         | النجف-حي الكرامة      | 16 | فرع تكريت      | صلاح الدين-شارع الرئيسي     |
| 7  | فرع طبراه         | أربيل-محلة طبراه      | 17 | فرع العمارة    | ميسان-منطقة العشوائية       |
| 8  | فرع الناصرية      | ذي قار-شارع الزيتون   | 18 | فرع دهوك       | دهوك-شارع اسواق الربيع      |
| 9  | فرع الرمادي       | الانبار-شارع المستودع | 19 | فرع الموصل     | الموصل-حي النور             |
| 10 | فرع اربيل         | اربيل-شارع شورش       | 20 | فرع السليمانية | سليمانية شارع 60 وشارع سالم |

المصدر من اعداد الباحث

4.2 تقييم واقع تطبيق نظام إدارة التنمية المستدامة وفق المواصفة (ISO 37101:2016) في مصرف الخليج التجاري. تحليل بيانات قوائم الفحص لينود نظام ادارة التنمية المستدامة (ISO 37101:2016) لمصرف الخليج التجاري وهي موضحة وفق الجداول الاتية:

جدول (3) قائمة فحص مطابقة بند سياق المنظمة

| بند سياق المنظمة |                                                                                                                                                                 |               |                    |                   |                |                    |               |  |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|-------------------|----------------|--------------------|---------------|--|
| الرمز            | المؤشرات                                                                                                                                                        | الاوزان       |                    |                   |                |                    |               |  |
|                  |                                                                                                                                                                 | مطبق كلي موثق | مطبق كلي جزئي موثق | مطبق كلي غير موثق | مطبق جزئي موثق | مطبق جزئي غير موثق | مطبق غير موثق |  |
| Q1               | تحدد إدارة المصرف القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة بهدفها وتوجيهها الاستراتيجي الذي يؤثر في قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة لنظام إدارة التنمية المستدامة. |               |                    |                   | *              |                    |               |  |
| Q2               | تقوم إدارة المصرف بمراقبة ومراجعة المعلومات المتعلقة بالقضايا الخارجية والداخلية.                                                                               |               |                    |                   | *              |                    |               |  |
| Q3               | تحدد إدارة المصرف الجهات المعنية بنظام إدارة التنمية المستدامة ومتطلباته.                                                                                       | *             |                    |                   |                |                    |               |  |

|       |   |   |   |   |   |   |                                                                                                    |    |
|-------|---|---|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|       |   |   |   |   |   | * | تضمن ادارة المصرف ان نطاق نظام الإدارة الخاص بها يتماشى مع اهداف الاستدامة الخاصة به.              | Q4 |
|       |   | * |   |   |   |   | تدمج ادارة المصرف اعتبارات الاستدامة في عملياتها التجارية الأساسية.                                | Q5 |
| *     |   |   |   |   |   |   | توضح إدارة المصرف كيفية تحديد أصحاب المصلحة ذوي الصلة بالتنمية المستدامة ووضع الية للتعامل معهم.   | Q6 |
| *     |   |   |   |   |   |   | يحدد المصرف الآليات المعمول بها للتكيف مع التغيرات في سياقه والتي تؤثر على التنمية المستدامة.      | Q7 |
| *     |   |   |   |   |   |   | تقوم ادارة المصرف بمواءمة أهداف الاستدامة مع أولويات الاستدامة المحلية والوطنية والدولية.          | Q8 |
| *     |   |   |   |   |   |   | تحدد ادارة المصرف العمليات التي تقوم بها لضمان الوعي المستمر بسياقه فيما يتعلق بالتنمية المستدامة. | Q9 |
| 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | الاوزان                                                                                            |    |
| 4     | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | التكرارات                                                                                          |    |
| 2.2   |   |   |   |   |   |   | الوسط الحسابي= مجموع (الأوزان × تكراراتها) / مجموع التكرارات                                       |    |
| 36.7% |   |   |   |   |   |   | درجة المطابقة= (الوسط الحسابي ÷ أعلى وزن) × 100%                                                   |    |
| 63.3% |   |   |   |   |   |   | درجة عدم المطابقة= 100%- درجة المطابقة                                                             |    |

يتضح من خلال الجدول (3) ان الوسط الحسابي المرجح (2.2) وبدرجة مطابقة ( 36.7 % ) حيث بلغت درجة عدم المطابقة (63.3 % ) مما يدل على ان بنك الخليج الاستثماري يعاني من ضعف وقلة اهتمام في تطبيق بند سياق المنظمة ويتضح ذلك من خلال عدم وجود آلية للتعامل مع اصحاب المصلحة ذوي الصلة بالتنمية المستدامة على الرغم من اجراء المصرف بتحديدهم وفق دليل سياسة المسؤولية الاجتماعية والبيئية نشر عام 2022 بالإضافة الى ضعف المصرف للتعامل مع التغيرات التي تطرأ وتؤثر على التنمية المستدامة ضمن نطاق عمل المصرف ومسؤوليته مما يدل على عدم مراجعة الادارة لأهداف التنمية المستدامة ومعرفة مدى توافرها مع المعايير الدولية ذات العلاقة بالتنمية المستدامة، يمتلك مصرف الخليج الاستثماري نظام ادارة خاص بالتنمية المستدامة معرف بالجهات المعنية لتنفيذه وتم تحديد متطلبات النظام بالإضافة الى كون نظام ادارة التنمية المستدامة يمتلك اهداف تتماشى مع نظام الادارة المتبع في المصرف، مما ينبغي على المصرف اتخاذ الاجراءات التي تضمن تطبيق مؤشرات بند سياق المنظمة لضمان فاعلية تطبيق نظام ادارة التنمية المستدامة.

#### جدول (4) قائمة فحص لمطابقة بند القيادة

| بند القيادة |                                                                                              |               |                   |                    |                     |                    |                   |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------|
| الرمز       | المؤشرات                                                                                     | الاوزان       |                   |                    |                     |                    |                   |
|             |                                                                                              | مطبق كلي موثق | مطبق كلي غير موثق | مطبق جزئي موثق كلي | مطبق جزئي موثق جزئي | مطبق جزئي غير موثق | غير مطبق غير موثق |
| Q10         | تثبت ادارة المصرف التزامها بالتنمية المستدامة.                                               | *             |                   |                    |                     |                    |                   |
| Q11         | تدعم ادارة المصرف أهداف وسياسات التنمية المستدامة بشكل واضح.                                 |               |                   | *                  |                     |                    |                   |
| Q12         | تحدد ادارة المصرف الأدوار والمسؤوليات والسلطات الموكلة لإدارة التنمية المستدامة داخل المصرف. |               |                   | *                  |                     |                    |                   |
| Q13         | تحدد إدارة المصرف كيفية التعامل مع أصحاب المصلحة فيما يتعلق بأداء المصرف في مجال الاستدامة.  |               |                   |                    |                     |                    | *                 |
| Q14         | تعزز ادارة المصرف ثقافة الاستدامة داخل المصرف.                                               |               |                   |                    |                     | *                  |                   |

|                                                               |                                                                                       |  |  |  |  |   |   |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|---|---|
| Q15                                                           | تحدد ادارة المصرف ما هي آليات القيادة لدعم التحسين المستمر في التنمية المستدامة.      |  |  |  |  |   | * |
| Q16                                                           | تحدد ادارة المصرف كيفية ضمان بقاء نظام الإدارة فاعلاً في تحقيق النتائج المرجوة.       |  |  |  |  |   | * |
| Q17                                                           | تحدد ادارة المصرف ما هي الطرق التي تثبت بها المسؤولية عن فاعلية نظام إدارة الاستدامة. |  |  |  |  |   | * |
| Q18                                                           | تحدد ادارة المصرف كيف يتم الاعتراف بإنجازات الاستدامة وكيفية إيصالها.                 |  |  |  |  | * |   |
| الأوزان                                                       |                                                                                       |  |  |  |  |   |   |
| ال تكرارات                                                    |                                                                                       |  |  |  |  |   |   |
| الوسيط الحسابي= مجموع (الأوزان × تكراراتها) / مجموع التكرارات |                                                                                       |  |  |  |  |   |   |
| 2.4                                                           |                                                                                       |  |  |  |  |   |   |
| درجة المطابقة= (الوسيط الحسابي ÷ أعلى وزن) × 100%             |                                                                                       |  |  |  |  |   |   |
| 40%                                                           |                                                                                       |  |  |  |  |   |   |
| درجة عدم المطابقة= 100- درجة المطابقة                         |                                                                                       |  |  |  |  |   |   |
| 60%                                                           |                                                                                       |  |  |  |  |   |   |

يتضح من خلال الجدول (4) ان الوسيط الحسابي لبند القيادة بلغ (2.4) وبدرجة مطابقة (40%) فيما بلغت درجة عدم المطابقة (60%)، مما يدل على ان بنك الخليج الاستثماري يعاني من ضعف وقلة اهتمام في تطبيق بند القيادة ويتضح ذلك من خلال عدم وجود اليات للتحسين المستمر لنظام التنمية المستدامة وعدم وجود تعامل مع الاطراف ذوي العلاقة بالتنمية المستدامة لمناقشة اداء عمليات المصرف وتأثيرها على الاستدامة ومسؤوليتها حول الاستدامة، يمتلك مصرف الخليج الاستثماري ادارة عليا تلتزم بتطبيق متطلبات التنمية المستدامة بعد تحديدها من التشكيل الاداري المختص في المصرف، مما ينبغي على المصرف اتخاذ الاجراءات التي تضمن تطبيق مؤشرات بند القيادة لضمان فاعلية تطبيق نظام ادارة التنمية المستدامة

#### جدول (5) قائمة فحص لمطابقة بند التخطيط

| بند التخطيط                                                   |                                                                                                                          |               |                    |                   |                |                    |                   |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|-------------------|----------------|--------------------|-------------------|
| الرمز                                                         | المؤشرات                                                                                                                 | الأوزان       |                    |                   |                |                    |                   |
|                                                               |                                                                                                                          | مطبق كلي موثق | مطبق كلي جزئي موثق | مطبق كلي غير موثق | مطبق جزئي موثق | مطبق جزئي غير موثق | غير مطبق غير موثق |
| Q19                                                           | تدمج إدارة المصرف اعتبارات الاستدامة في عمليات إدارة المخاطر الخاصة بها.                                                 |               |                    |                   |                |                    | *                 |
| Q20                                                           | هناك أهداف وخطط واضحة داخل المصرف تتعلق بالتنمية المستدامة.                                                              |               |                    |                   |                |                    | *                 |
| Q21                                                           | يتم رصد أهداف الاستدامة ومراجعتها وتحديثها داخل المصرف بشكل وثيق.                                                        |               |                    |                   |                |                    | *                 |
| Q22                                                           | تحدد إدارة المصرف التدابير المتخذة لمعالجة المخاطر والفرص لضمان قدرة نظام الإدارة على تحقيق النتائج المرجوة.             |               |                    |                   |                |                    | *                 |
| Q23                                                           | تأخذ إدارة المصرف احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية في الاعتبار عند التخطيط للتنمية المستدامة في المصرف.                  |               |                    |                   |                | *                  |                   |
| Q24                                                           | تحدد ادارة المصرف الاستراتيجيات المعمول بها لتحقيق الامثال للقوانين واللوائح والمعايير المعمول بها والمتعلقة بالاستدامة. |               |                    |                   | *              |                    |                   |
| Q25                                                           | تخطط ادارة المصرف للتغييرات التي يمكن أن تؤثر على نظام إدارة التنمية المستدامة.                                          |               |                    |                   |                | *                  |                   |
| الأوزان                                                       |                                                                                                                          |               |                    |                   |                |                    |                   |
| ال تكرارات                                                    |                                                                                                                          |               |                    |                   |                |                    |                   |
| الوسيط الحسابي= مجموع (الأوزان × تكراراتها) / مجموع التكرارات |                                                                                                                          |               |                    |                   |                |                    |                   |
| 0.7                                                           |                                                                                                                          |               |                    |                   |                |                    |                   |
| درجة المطابقة= (الوسيط الحسابي ÷ أعلى وزن) × 100%             |                                                                                                                          |               |                    |                   |                |                    |                   |
| 12%                                                           |                                                                                                                          |               |                    |                   |                |                    |                   |
| درجة عدم المطابقة= 100- درجة المطابقة                         |                                                                                                                          |               |                    |                   |                |                    |                   |
| 88%                                                           |                                                                                                                          |               |                    |                   |                |                    |                   |

يتضح من خلال الجدول (5) ان الوسط الحسابي لبند التخطيط بلغ (0.7) وبدرجة مطابقة (12%) فيما بلغت درجة عدم المطابقة (88%)، مما يدل على ان بنك الخليج الاستثماري يعاني من ضعف وقلة اهتمام في تطبيق بند التخطيط ويتضح ذلك من خلال عدم دمج اعتبارات الاستدامة في عمليات ادارة المخاطر الخاصة بالمصرف، على الرغم من وجود اهداف للتنمية المستدامة الا انها تقتصر الى خطط لتحقيق تلك الاهداف، بالاضافة الى عدم مراجعة اهداف الاستدامة وتحديثها بشكل دوري وعدم تحديثها لتدابير لمعالجة المخاطر والفرص لضمان قدرة نظام الادارة على تحقيق النتائج المرجوة، مما ينبغي على المصرف اتخاذ الاجراءات التي تضمن تطبيق مؤشرات بند التخطيط لضمان فاعلية تطبيق نظام ادارة التنمية المستدامة

جدول (6) قائمة فحص لمطابقة بند الدعم

| بند الدعم                                                     |                                                                                          |               |                    |                   |                |                    |                   |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|-------------------|----------------|--------------------|-------------------|
| الرمز                                                         | المؤشرات                                                                                 | الاوزان       |                    |                   |                |                    |                   |
|                                                               |                                                                                          | مطبق كلي موثق | مطبق كلي جزئي موثق | مطبق كلي غير موثق | مطبق جزئي موثق | مطبق جزئي غير موثق | غير مطبق غير موثق |
| Q26                                                           | تحدد ادارة المصرف الموارد المخصصة لتحقيق أهداف الاستدامة.                                |               |                    |                   | *              |                    |                   |
| Q27                                                           | تضمن ادارة المصرف الجدارة المطلوبة لإدارة فاعلة للاستدامة.                               |               |                    |                   |                | *                  |                   |
| Q28                                                           | تحدد إدارة المصرف برامج التدريب والتوعية خاصة بالتنمية المستدامة وتطبيقها.               |               |                    |                   |                |                    | *                 |
| Q29                                                           | يتم توصيل المعلومات ذات الصلة بالتنمية المستدامة داخل المصرف وإلى الأطراف الخارجية.      |               |                    |                   | *              |                    |                   |
| Q30                                                           | تحتفظ ادارة المصرف بمعلومات موثقة لدعم نظام إدارة التنمية المستدامة                      |               |                    |                   |                | *                  |                   |
| Q31                                                           | تحدد ادارة المصرف الأنظمة المعمول بها لإدارة المعرفة المتعلقة بالاستدامة داخل المصرف.    |               |                    |                   | *              |                    |                   |
| Q32                                                           | تضمن ادارة المصرف بأن اهداف مقدمي الخدمات الخارجيين تتوافق مع أهداف الاستدامة الخاصة به. |               |                    |                   |                |                    | *                 |
| Q33                                                           | تحدد إدارة المصرف آليات الدعم الموجودة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالاستدامة.              |               |                    |                   |                |                    | *                 |
| Q34                                                           | تضمن ادارة المصرف التحسين المستمر والابتكار لدعم الاستدامة.                              |               |                    |                   |                |                    | *                 |
| Q35                                                           | تحدد ادارة المصرف الأدوات والتقنيات المستخدمة لدعم أهداف التنمية المستدامة.              |               |                    |                   |                |                    | *                 |
| الاوزان                                                       |                                                                                          | 6             | 5                  | 4                 | 3              | 2                  | 1                 |
| التكرارات                                                     |                                                                                          | 0             | 0                  | 0                 | 3              | 1                  | 1                 |
| الوسط الحسابي = مجموع (الاوزان × تكراراتها) / مجموع التكرارات |                                                                                          | 1.2           |                    |                   |                |                    |                   |
| درجة المطابقة = (الوسط الحسابي ÷ اعلى وزن) × 100%             |                                                                                          | 20%           |                    |                   |                |                    |                   |
| درجة عدم المطابقة = 100 - درجة المطابقة                       |                                                                                          | 80%           |                    |                   |                |                    |                   |

يتضح من خلال الجدول (6) ان الوسط الحسابي لبند الدعم بلغ (1.2) وبدرجة مطابقة (20%) فيما بلغت درجة عدم المطابقة (80%)، مما يدل على ان المصرف يعاني من ضعف في تطبيق بند الدعم من خلال عدم وجود برامج تدريبية مخطط لها حول التنمية المستدامة في المصرف او يتم تنفيذها وبما يسهم في تحسين اداء المصرف تجاه التنمية المستدامة، بالإضافة الى عدم قيام ادارة المصرف بأجراء التوافق بين اهداف مقدمي الخدمات مع اهداف التنمية المستدامة.

جدول (7) قائمة فحص لمطابقة بند التشغيل

| بند التشغيل                                                  |                                                                                                              |               |                    |                   |                |                    |                   |   |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|-------------------|----------------|--------------------|-------------------|---|
| الرمز                                                        | المؤشرات                                                                                                     | الاوزان       |                    |                   |                |                    |                   |   |
|                                                              |                                                                                                              | مطبق كلي موثق | مطبق كلي جزئي موثق | مطبق كلي غير موثق | مطبق جزئي موثق | مطبق جزئي غير موثق | غير مطبق غير موثق |   |
| Q36                                                          | تدمج إدارة المصرف اعتبارات الاستدامة في التخطيط والرقابة التشغيلية للمصرف.                                   |               |                    |                   | *              |                    |                   |   |
| Q37                                                          | تحدد ادارة المصرف العمليات المتبعة لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المشاريع والتغييرات الجديدة.       |               |                    |                   |                |                    |                   | * |
| Q38                                                          | تقوم إدارة المصرف بتقييم وإدارة تأثيرات الاستدامة لعملياته.                                                  |               |                    |                   |                |                    |                   | * |
| Q39                                                          | تحدد ادارة المصرف الإجراءات المعمول بها لمنع وتخفيف الآثار السلبية على الاستدامة.                            |               |                    |                   |                |                    |                   | * |
| Q40                                                          | يدير المصرف سلسلة التوريد الخاصة به بما يتماشى مع أهداف الاستدامة.                                           |               |                    |                   |                |                    |                   | * |
| Q41                                                          | تحدد ادارة المصرف التدابير المتخذة لضمان مشاركة الزبائن وأصحاب المصلحة في جهود الاستدامة التي يبذلها المصرف. |               |                    |                   |                |                    | *                 |   |
| Q42                                                          | يتم دمج معايير الاستدامة في تصميم المنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف.                                      |               |                    |                   | *              |                    |                   |   |
| Q43                                                          | تحدد إدارة المصرف العمليات المتبعة لإدارة حالات الطوارئ بطريقة مستدامة.                                      |               |                    |                   |                |                    | *                 |   |
| Q44                                                          | تحدد ادارة المصرف الآليات المعمول بها لدمج الاستدامة في عمليات الاستعانة بمصادر خارجية.                      |               |                    |                   |                |                    | *                 |   |
| الاوزان                                                      |                                                                                                              |               |                    |                   |                |                    |                   |   |
| 0 1 2 3 4 5 6                                                |                                                                                                              |               |                    |                   |                |                    |                   |   |
| التكرارات                                                    |                                                                                                              |               |                    |                   |                |                    |                   |   |
| 4 3 0 2 0 0 0                                                |                                                                                                              |               |                    |                   |                |                    |                   |   |
| الوسط الحسابي= مجموع (الأوزان × تكراراتها) / مجموع التكرارات |                                                                                                              | 1             |                    |                   |                |                    |                   |   |
| درجة المطابقة= (الوسط الحسابي ÷ أعلى وزن) × 100%.            |                                                                                                              | 16.7%         |                    |                   |                |                    |                   |   |
| درجة عدم المطابقة= 100-درجة المطابقة                         |                                                                                                              | 83.3%         |                    |                   |                |                    |                   |   |

يتضح من خلال الجدول (7) أن الوسط الحسابي لبند التشغيل بلغ (1) وبدرجة مطابقة (16.7%) فيما بلغت درجة عدم المطابقة (83.3%) مما يدل على أن بنك الخليج الاستثماري يعاني من ضعف وقلة اهتمام في تطبيق بند التشغيل ويتضح ذلك من خلال عدم قيام المصرف بتحديد العمليات التي تحقق أهداف التنمية في المشاريع الجديدة أو التغييرات التي تحدث على الرغم من تحديد المصرف لأهداف التنمية، فضلاً عن وجود برامج تدريبية وتوعوية حول التنمية المستدامة مخطط لها في المصرف أو تم تنفيذها وبما يسهم في تحسين أداء المصرف اتجاه التنمية المستدامة أو نشر ثقافة التنمية المستدامة لها الكادر العامل أو الجهات ذات العلاقة، وعدم تقييم تأثير الاستدامة على عمليات المصرف فضلاً عن عدم اتخاذ الإجراءات التي تمنع أو تخفف الآثار السلبية على الاستدامة، بالإضافة إلى سلسلة التوريد المعتمدة في المصرف لا تأخذ بالنظر التنمية المستدامة، مما ينبغي على المصرف اتخاذ الإجراءات التي تضمن تطبيق مؤشرات بند التشغيل لضمان فاعلية تطبيق نظام إدارة التنمية المستدامة.

جدول (8) قائمة فحص لمطابقة بند تقييم الأداء

| بند تقييم الاداء                                             |                                                                                            |               |                    |                   |                |                    |               |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|-------------------|----------------|--------------------|---------------|
| الرمز                                                        | المؤشرات                                                                                   | الاوزان       |                    |                   |                |                    |               |
|                                                              |                                                                                            | مطبق كلي موثق | مطبق كلي جزئي موثق | مطبق كلي غير موثق | مطبق جزئي موثق | مطبق جزئي غير موثق | غير مطبق موثق |
| Q45                                                          | تقوم ادارة المصرف بمراقبة وقياس وتحليل وتقييم أداء الاستدامة الخاص بها.                    |               |                    |                   | *              |                    |               |
| Q46                                                          | تحدد ادارة المصرف العمليات المتبعة لتقييم الامتثال للمتطلبات القانونية والالتزامات الأخرى. |               |                    |                   | *              |                    |               |
| Q47                                                          | يتم توصيل نتائج تقييمات أداء الاستدامة داخل المصرف وإلى الأطراف المعنية ذات الصلة.         |               |                    |                   |                |                    | *             |
| Q48                                                          | تحدد ادارة المصرف الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تقييم فاعلية نظام إدارة الاستدامة.   |               |                    |                   |                |                    | *             |
| Q49                                                          | تطبق إدارة المصرف الدروس المستفادة على التحسين المستمر في أداء الاستدامة.                  |               |                    |                   |                |                    | *             |
| الاوزان                                                      |                                                                                            |               |                    |                   |                |                    |               |
| التكرارات                                                    |                                                                                            |               |                    |                   |                |                    |               |
| الوسط الحسابي= مجموع (الأوزان × تكراراتها) / مجموع التكرارات |                                                                                            |               |                    |                   |                |                    |               |
| 1.2                                                          |                                                                                            |               |                    |                   |                |                    |               |
| درجة المطابقة= (الوسط الحسابي ÷ أعلى وزن) × 100%.            |                                                                                            |               |                    |                   |                |                    |               |
| 20%                                                          |                                                                                            |               |                    |                   |                |                    |               |
| درجة عدم المطابقة= 100-درجة المطابقة                         |                                                                                            |               |                    |                   |                |                    |               |
| 80%                                                          |                                                                                            |               |                    |                   |                |                    |               |

يتضح من خلال الجدول (8) ان الوسط الحسابي لبند تقييم الأداء بلغ (1.2) وبدرجة مطابقة (20%) فيما بلغت درجة عدم المطابقة (80%)، مما يدل على ان بنك الخليج الاستثماري يعاني من ضعف وقلة اهتمام في تطبيق بند تقييم الاداء ويتضح ذلك من خلال عدم وجود مؤشرات لتقييم فاعلية نظام ادارة التنمية المستدامة في المصرف مما يعني عدم وجود لتقييم اداء المصرف ضمن التنمية المستدامة وهذا يعني ان المصرف لا يعتمد على اجراءات التحسين الدورية للارتقاء بأداء المصرف ضمن مجال واجباته في التنمية المستدامة، مما ينبغي على المصرف اتخاذ الاجراءات التي تضمن تطبيق مؤشرات بند تقييم الاداء لضمان فاعلية تطبيق نظام ادارة التنمية المستدامة.

جدول(9) قائمة فحص لمطابقة بند التحسين

| بند التحسين |                                                                                     |               |                    |                   |                |                    |               |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|-------------------|----------------|--------------------|---------------|
| الرمز       | المؤشرات                                                                            | الاوزان       |                    |                   |                |                    |               |
|             |                                                                                     | مطبق كلي موثق | مطبق كلي جزئي موثق | مطبق كلي غير موثق | مطبق جزئي موثق | مطبق جزئي غير موثق | غير مطبق موثق |
| Q50         | تحدد إدارة المصرف فرص التحسين في نظام إدارته للتنمية المستدامة.                     |               |                    |                   |                | *                  |               |
| Q51         | تحدد إدارة المصرف العمليات المتبعة لتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق التحسين المستمر. |               |                    |                   | *              |                    |               |
| Q52         | تتم إدارة الإجراءات التصحيحية ومراقبتها للتأكد من فاعليتها داخل المصرف.             |               |                    |                   |                |                    | *             |
| Q53         | تشجع إدارة المصرف على الابتكار في ممارسات الاستدامة.                                |               |                    |                   |                |                    | *             |
| Q54         | تقوم إدارة المصرف بتقييم تأثير التحسينات على التنمية المستدامة.                     |               |                    |                   |                |                    | *             |
| Q55         | تحدد ادارة المصرف الدور الذي يلعبه الموظفون وأصحاب المصلحة في عملية التحسين.        |               |                    |                   |                |                    | *             |

|           |                                                               |   |   |   |   |                                                               |
|-----------|---------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---------------------------------------------------------------|
| Q56       | تضمن ادارة المصرف أن التحسينات تساهم في تعزيز أداء الاستدامة. |   |   |   |   |                                                               |
|           | *                                                             |   |   |   |   |                                                               |
|           | 0                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                                                             |
|           | 5                                                             | 1 | 1 | 0 | 0 | 0                                                             |
| الاوران   |                                                               |   |   |   |   |                                                               |
| التكرارات |                                                               |   |   |   |   |                                                               |
| 0.43      |                                                               |   |   |   |   | الوسط الحسابي = مجموع (الأوزان × تكراراتها) / مجموع التكرارات |
| %6        |                                                               |   |   |   |   | درجة المطابقة= (الوسط الحسابي ÷ أعلى وزن) × 100%.             |
| %94       |                                                               |   |   |   |   | درجة عدم المطابقة=100-درجة المطابقة                           |

يتضح من خلال الجدول (9) ان الوسط الحسابي لبند التحسين بلغ (0.43) وبدرجة مطابقة (6%) فيما بلغت درجة عدم المطابقة (94%)، مما يدل على ان بنك الخليج الاستثمائي يعاني من ضعف وقلة اهتمام في تطبيق بند التحسين ويتضح ذلك من خلال عدم اتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات المكتشفة في عمليات نظام ادارة التنمية المستدامة، وعدم الاعتماد على الابتكار في ممارسات الاستدامة، مما ينبغي على المصرف اتخاذ الاجراءات التي تضمن تطبيق مؤشرات بند تقييم الاداء لضمان فاعلية تطبيق نظام ادارة التنمية المستدامة.

يوضح جدول (10) خلاصة نتائج قوائم الفحص لتطبيق المواصفة (ISO 37101:2016) لمصرف الخليج التجاري بعد تحليلها اتضح ان نسبة الفجوة الاجمالية للمصرف 78.3% من تطبيق متطلبات نظام ادارة التنمية المستدامة ويعاني من مجموعة من نقاط الضعف عليه معالجتها.

جدول(10) خلاصة نتائج قوائم الفحص لتطبيق بنود المواصفة ISO 37101:2016

| بنود المواصفة | الوسط الحسابي | درجة المطابقة | درجة عدم المطابقة |
|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| سياق المنظمة  | 2.2           | %36.7         | %63.3             |
| القيادة       | 2.4           | %40           | %60               |
| التخطيط       | 0.7           | %12           | %88               |
| الدعم         | 1.2           | %20           | %80               |
| التشغيل       | 1             | %16.7         | %83.3             |
| تقييم الاداء  | 1.2           | %20           | %80               |
| التحسين       | 0.43          | %6            | %94               |
| الاجمالي      | 1.3           | %21.7         | %78.3             |

## 5. الاستنتاجات والتوصيات

### 5.1 الاستنتاجات

1. اظهرت قوائم الفحص وجود فجوة بين متطلبات المواصفة (ISO 37101:2016) والواقع الفعلي لمصرف الخليج التجاري اذ بلغت درجة مطابقة المصرف لمتطلبات المواصفة 21.7%.
2. لا يعتمد مصرف الخليج التجاري على نظام فاعل لتقييم مخاطر التنمية المستدامة ومعالجتها بعد تحديدها.
3. يعاني مصرف الخليج التجاري من ضعف في دعم التحسين المستمر لنظام التنمية المستدامة لعدم وجود اليات تدعم التحسين.
4. يعاني المصرف من ضعف في وضع الخطط لتحقيق اهداف التنمية المستدامة
5. ضعف البرامج التدريبية والتوعوية التي تضمن الارتقاء لأداء المصرف في مجال التنمية المستدامة.
6. عدم وجود إجراءات معتمدة لمنع وتخفيف الآثار السلبية الناتجة من عمليات المصرف على نظام التنمية المستدامة.
7. لا تتضمن عمليات التدقيق الداخلي المعتمدة في المصرف تدقيق ومراقبة أداء نظام التنمية.
8. عدم الاعتماد على الإجراءات التصحيحية في معالجة الانحرافات المكتشفة في نظام ادارة التنمية المستدامة.

### 5.2 التوصيات

1. على المصرف الاستفادة من التقييم الاولي الذي أظهرته قوائم الفحص إذا رغب في تطبيق نظام ادارة التنمية المستدامة وتوثيقه والعمل على تحسينه باستمرار والاستفادة من النتائج المخرجة من قوائم الفحص لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
2. اتباع نظام فاعل تباع لتقييم مخاطر التنمية المستدامة ومعالجتها بعد تحديدها.
3. الاهتمام بالبرامج التدريبية والتوعوية تجاه اهمية التنمية المستدامة.
4. دعم ممارسات التحسين المستمر وتوفير الليات والتقنيات التي يحتاجها لتنفيذ التنمية المستدامة وجعلها ضمن ثقافة المصرف.
5. الالتزام في وضع الخطط للتنفيذ الناجح للتنمية المستدامة.
6. وضع إجراءات معتمدة لمنع الآثار السلبية الناتجة من عملياته على نظام التنمية المستدامة.
7. ان تتضمن عمليات التدقيق الداخلي للمصرف تدقيق ومراقبة أداء نظام التنمية ايضا.
8. وضع اجراءات تصحيحية لمعالجة الانحرافات المكتشفة في نظام ادارة التنمية المستدامة.

## Reference

1. Ali, F. K, Abdul Latif, A.K (2022). The impact of research and development capabilities and innovation capabilities on the environmental dimension of sustainable marketing, Journal of techniques, 4 (4) 197-205 <https://doi.org/10.51173/jt.v4i4.596>
2. Al-Khatib, Samir Kamel, 2008, Total Quality Management and ISO, a contemporary approach, first edition, Al-Murtada Publishing House, Iraq, Baghdad.
3. Bertoft, A. (2019). Sustainable development and its management in cities: a case study of the city of Turku, a thesis submitted for the doctoral degree. Turku University of Applied Sciences
4. Blinova, E., Ponomarenko, T., & Knysh, V. (2022). Analyzing the Concept of Corporate Sustainability in the Context of Sustainable Business Development in the Mining Sector with Elements of Circular Economy. Sustainability, 14(13), 8163. <https://doi.org/10.3390/su14138163>
5. Fadel, A.A ·Al-Khalaf, M. R. (2021). The role of nanotechnology in achieving new development dimensions. Journal of Management and Economics, (129), 406-419. <http://doi.org/10.31272/JAE.44.2021.129.24>
6. GONÇALVES, R. S. (2019). The challenges of the Brazilian standard for sustainable development of communities and its applicability in interventions in central urban areas, Professional Master's Program in Design and Production
7. ISO, International Organization for Standardization, (2016), "ISO 37101 Sustainable development in communities Management system for sustainable development Requirements with guidance for use ", Geneva, Switzerland. <https://www.iso.org/home.html>
8. Jereb, B., Rosi, M., Rosi, B., & Kajba, M. (2022). The Usage of Indicators for City Services and Quality Of Life Defined By Iso 37120 in Supply Chains. Business Logistics in Modern Management, 22, 191-207.
9. Jumaa, R. K., & Khaleel, A. S. (2022). Evaluation of the Application of Quality Management Systems in Projects Quality Management Guidelines According to the Specification ISO 10006: 2017: A Case Study in the Department of Engineering Construction, Journal of Techniques, 4(3), 87-98. <https://doi.org/10.51173/jt.v4i3.514>
10. Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. Cogent social sciences, 5(1), 1653531. <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531>
11. Ruggiero, A. (2023). Grenoble's Presqu'île project: ISO 37101 as a bridge between planning policies and urban projects. In EGU, General Assembly Conference Abstracts (pp. EGU-13585). <https://doi.org/10.5194/egusphere-egu23-13585>
12. Saeed, S. J. & Khalil, A.S.(2022). Analysis of the Requirements of Knowledge Management Systems According to the Specification ISO 30401:2018 in the Oil Projects Company, Journal of techniques, 4 (4) 191-196. <https://doi.org/10.51173/jt.v4i4.594>