

الخطة الاستراتيجية مصرف الثقة الدولي الاسلامي لعام 2020

منبثقة عن الخطة الاستراتيجية للأعوام 2019-2020-2021

الرؤية، الرسالة، والقيم الجوهرية

(Vision, Mission, and Core Values)

أولاً) رؤيتنا (Our Vision)

المصرف الإسلامي الرائد.

ثانياً) بيان رسالتنا (Our Mission)

تقديم تشكيلات متنوعة من المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية المعاصرة، في كل القطاعات والمحافظات ولقاعدة واسعة من الزبائن، مع تغطية واسعة لصيغ التمويل الاسلامي، والخدمات المصرفية المحلية والدولية، واتهاج الحلول المبدعة والمبتكرة، وتحقيق الشمول المالي، وحماية الجمهور، في إطار الامتثال للشريعة الإسلامية السمحاء، والالتزام بالقانون والمعايير الدولية، وتطبيق متطلبات الجودة الشاملة.

ثالثاً) قيمنا الجوهرية (Core Values)

- مصداقية الامتثال للشريعة.
- الشمول المالي وحماية الجمهور.
- الإفصاح والشفافية للمستهلك المالي.
- الزبون شريك دائم.
- كتمان معاملات الزبون.
- الاقتراب من شرائح الزبائن من خلال شبكة الفروع والمكاتب المصرفية.
- تقديم الحلول المصرفية الإسلامية المتنوعة والمبدعة.
- استخدام التكنولوجيا المعاصرة في العمليات والمنتجات والخدمات.
- التميز والابتكار في الخدمة.
- العمل بروح الفريق.
- المهنية في العمل المصرفي المعاصر.
- العزم على التغيير والنمو والتطور.

الفصل الأول

تحليل العوامل المؤثرة على المصرف

- تحليل البيئة الخارجية للمصرف
- تحليل البيئة الخاصة للمصرف
- التحليل الرباعي

تحليل البيئة الخارجية للمصرف (External Environment Analysis, PESTEL)

أولاً) العوامل السياسية والحكومية (Political and Governmental Factors, P):

1) توالي انتخابات مجلس النواب:

• توالى انتخابات مجلس النواب، ويستعد العراق الآن لإجراء الانتخابات في منتصف الشهر الخامس من سنة 2018، لدورته الرابعة، وذلك بإشراف الهيئة المستقلة للانتخابات، وحسب البيانات المتوفرة عن الهيئة، فإن عدد الاحزاب المجازة بلغ (185) حزباً، وقد انتظمت في (27) ائتلافاً، بهدف تجميع القوة التصويتية، مقابل هذا التشكيل واسع النطاق في حركة تكوين الاحزاب. ويطبق العراق في قانون الانتخابات نظام "سانت ليغو"، الذي يتيح فرصة اوسع للاحزاب الصغيرة لدخول مجلس النواب. وبمرور الوقت، يتوقع ان يقل عدد الاحزاب، من خلال الاندماج او الانحلال، حيث تتبلور الرؤى والمسارات، بحيث يكون عددها حوالي عشرة احزاب، مثلاً، حسب بعض التقديرات.

• بموجب الدستور العراقي، فان نسبة مساهمة المرأة في مجلس النواب يجب ان لا تقل عن (25%)، علماً بأن عدد اعضاء مجلس النواب بلغ (329) نائباً، حسب آخر تعديل.

2- نجاح العراق في التحرير:

خاض العراق معركة ضارية ومعقدة ضد الارهاب، استطاع من خلالها تحرير اراضيه من داعش، الذي احتل حوالي (40%) من مساحته، منذ حزيران 2014، وقد تحقق النصر عليه قرب نهاية سنة 2017، ولكن ما يزال العراق يعاني من الخلايا النائمة، ومن التقارب العشائري مع اسر بعض الشرائح الارهابية، ومن متبقي الاسلحة والمتفجرات والاعمال الارهابية المتفرقة، التي تعيق الامن والطمأنينة لدى الشعب العراقي.

3) المصالحة الوطنية والتوافق المجتمعي:

ورثت الحكومة صعوبات متنوعة، كانت حصيلة حل حزب البعث العربي الاشتراكي ومنظماته، وفرض العقوبات على قياداته، وعلى العديد من التحالفات معه. وتولّد في المجتمع العراقي شرخ واسع، انعكس طائفيًا ومذهبيًا، ادى الى صراعات سياسية، وضياح في الموارد والجهود. مع ذلك، هناك توجهات جديدة نحو بناء وحدة وطنية جديدة، بعيدة عن المحاصصة الطائفية، تقوم على اساس المواطنة وسيادة القانون، والتوافق المجتمعي بين شرائح الشعب العراقي. غير ان تحقيق هذا المسار ليس سهلاً، ولو أنه بدأ يحقق بعض النتائج الايجابية وعبر الوقت.

3) نجاح العراق في المحافظة على وحدة ترابه:

استطاع العراق صيانة وحدة ترابه، من خلال استعادة سيطرة الدولة على الاراضي التي كانت تحت سيطرة الاحزاب الكردية والبيشمركة، وفي اغلب المناطق. وعادت كردستان الى احضان العراق الاتحادي، بعد محاولة الاستقلال عنه من خلال اجراء الاستفتاء. وقد تمكّن العراق من استقطاب التأييد الدولي لوحدة اراضيه، من قبل دول الجوار، واغلب دول العالم. ولكن يبقى التحدي ماثلاً للمحافظة على هذه الوحدة، والتوصل الى توافقات بين الحكومة الاتحادية وحكومة كردستان العراق.

4) تفادي سياسة العمل في محاور اقليمية في علاقات العراق مع دول الجوار ودول العالم:

استطاع العراق تدريجياً صياغة سياسة اقليمية ودولية تعتمد على تبادل المصالح، واحترام السيادة، وعدم التدخل في شؤون الغير، او في شؤونه الداخلية، والتعاون مع جميع الدول المجاورة والصديقة، بدون الدخول في محاور مع هذه المجموعة او تلك. وهكذا استطاع جذب المملكة العربية السعودية، ومعظم دول الخليج العربي للتعاون الاقتصادي

معها، الى جانب التعاون مع ايران، والاردن، وسوريا، وتركيا، وهي بقية الدول الحدودية، كما استعاد مكانته في جامعة الدول العربية، ومنظمة التعاون الاسلامي، وغيرها من التجمعات السياسية الاقليمية والدولية، ومنظماتها، وصار يشغل تدريجياً مواقع قيادية فيها.

أ) البيئة الحكومية:

ب) صياغة نمط تعاوني جديد بين الحكومة الاتحادية وحكومة اقليم كردستان العراق:

على الرغم من النتائج السلبية التي تمخضت عن اجراء استفتاء استقلال اقليم كردستان، فإن الجهود تتواصل مع الجانبين لمعالجة المشكلات التي نشأت عن الاستفتاء. فقد تحقق التوافق التدريجي على ادارة المنافذ الحدودية، وفتح مطاري في اربيل والسليمانية، وصرف رواتب الموظفين. كما تم تأجيل مجموعة من القضايا الاساسية المعلقة، لكي تحسم بعد الانتخابات وبعد تشكيل الحكومة الجديدة.

ثانياً) العوامل الاقتصادية (Economic Factors, E):

أ) النظرة العامة للاقتصاد العراقي:

- ب) الربعية، متمثلة بالاعتماد على النفط كمصدر رئيسي، للإيرادات.
- ج) عدم وجود استراتيجيات واضحة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.
- د) الابتعاد عن الاستثمار في القطاعين الصناعي والزراعي وما ينشأ عنهما من الانكشاف الى الاقتصاد الخارجي.
- هـ) محدودية دور الجهاز المصرفي في دعم عملية التنمية.
- و) موازنة مالية يتفوق فيها الجانب التشغيلي على الجانب الاستثماري.

ز) القطاعات الاقتصادية:

1) القطاع الزراعي:

يعد القطاع الزراعي من اهم القطاعات في الاقتصاد العراقي، ويمثل القاعدة الاساسية بالنسبة لهرم الاقتصاد الوطني كونه يرسم السياسات الخاصة بالنظام الغذائي للعراقيين، فضلاً عن ضمه شريحة واسعة من الفلاحين والمزارعين من سكان العراق، الامر الذي يساعد كثيراً في ايجاد فرص عمل كثيرة في القرى والارياف. تقدر القوى العاملة فيه بنسبة (30%) من مجموع القوى العاملة العراقية، سيما وان العراق عمل مؤخراً على الاهتمام بالمحاصيل الاستراتيجية، التي تحتل المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية في الانتاج النباتي، وتسهم في تغطية نسب متفاوتة من حاجة الاستهلاك المحلي. وتستحوذ الحبوب (الحنطة والشعير) على النسبة الاكبر من المساحات المزروعة في الموسم الشتوي في الاراضي الديمة والمروية.

2) التعدين والمقالع (Mining & Quarrying):

يعد نشاط قطاع التعدين والمقالع المساهم الاكبر في توليد الناتج المحلي الاجمالي، قياساً بباقي الانشطة الاخرى، اذ بلغت نسبة مساهمته بالأسعار الثابتة حوالي (44%). ويعود ذلك الى ارتفاع نسبة مساهمة قطاع النفط الخام في توليد الناتج المحلي الاجمالي وبنسبة (44%). حيث بلغ الانتاج اليومي (4.5) مليون برميل، والصادرات اليومية حوالي (3.75) مليون برميل.

3) الصناعات التحويلية (Manufacturing Industry):

بلغت نسبة مساهمة هذا القطاع في توليد الناتج المحلي الاجمالي بالأسعار الثابتة حوالي (3%)، وهي نسبة ضئيلة جداً وليس لها دور كبير، مقابل اهمية هذا القطاع، باعتباره من اهم القطاعات التي يجب أن تولد القيمة المضافة. ويعود ذلك الى افتقار العراق للبنية التحتية الداعمة لهذا القطاع، والتي يأتي في مقدمتها النقص الكبير في انتاج وتوفير الطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي المستخدم للأغراض الصناعية. ومن اهم منتجات القطاع الصناعي الأسمدة، والسمنت، والاذغذية، والألبسة.

4) الكهرباء والماء (Electricity & Water):

سجل نشاط هذا القطاع ارتفاعاً في قيمته المضافة، فيما شكلت نسبة مساهمته في الناتج المحلي الاجمالي حوالي (2.5%) وهي نسبة ضئيلة. اذ لا يزال نشاط قطاع الكهرباء يعاني من عجز واضح متمثلاً بنقص التوليد مقارنة بالطلب. فضلاً عن انخفاض الكفاية التشغيلية بسبب تقادم اغلب المحطات العاملة في العراق ورداءة صيانة وتشغيل شبكات النقل والتوزيع.

5) البناء والتشييد (Building & Construction):

تراجعت المساهمة النسبية لهذا القطاع في الناتج المحلي الاجمالي لتسجل حوالي (6%)، ويعزى ذلك الى توقف العديد من المشاريع بسبب التدهور الحاصل في الاوضاع الامنية في المناطق التي سيطر عليها داعش فضلاً عن ضعف التمويل الحكومي للمشاريع بسبب الانخفاض الحاصل في اسعار النفط وتأخر اقرار الموازنة. هذا الى جانب الدور المحدد للقطاع الخاص في مشاريع البناء والتشييد، على الرغم من اهمية هذا القطاع في توفير فرص العمل وتحفيز الاقتصاد ورفع معدل النمو الاقتصادي.

(6) النقل والمواصلات والخزن (Transport, Communication & Storage):

يملك قطاع النقل علاقات تشابكية وثيقة مع القطاعات الاقتصادية الأخرى وتأثيره المباشر على نموها وتطورها كذلك تأثيره المباشر والكبير على التكامل الاقتصادي، وبالتالي على قيمة الناتج المحلي الإجمالي، قد سجل نسبة مساهمة بسيطة بلغت (2.7%) وهي نسبة متدنية إذا ما قورنت بأهمية هذا القطاع. ولتحقيق الزيادة في مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، فإن الأمر يتطلب تعزيز دور القطاع الخاص ودعمه في مجال تقديم خدمات النقل والمواصلات والخزن الاستراتيجي.

(7) تجارة الجملة والمفرد والفنادق وما شابه (Wholesale, Retail Trade, Hotels & Others):

يلاحظ انخفاض نسبة المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي والبالغة (6.4%)، ويعزى ذلك إلى عدم اسهام السياسات الحكومية في تقديم الدعم الكافي لهذا القطاع، وتوفير التشريعات التي تنظم عمله. وتجدر الإشارة إلى أن هناك مليون فرد يعملون في هذا القطاع وأن (70%) منهم يعملون في تجارة المفرد، بسبب ضعف فرص العمل في القطاعات الأخرى.

(8) المال والتأمين وخدمات العقارات والاعمال (Finance, Insurance, Real Estate & Business Services):

يحتل هذا القطاع المرتبة الثالثة بعد قطاعي التعدين والمقالع، وخدمات التنمية الاجتماعية والشخصية من حيث نسبة المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي، إذ ساهم بنسبة (12.8%)، قد سجل نشاط قطاع المصارف والتأمين بالأسعار الثابتة نسبة (31.8%) من هذا القطاع، مقابل قطاع ملكية دور السكن وبنسبة (10.5%).

(9) خدمات التنمية الاجتماعية والشخصية:

يحتل نشاط هذا القطاع المرتبة الثانية بعد قطاع نشاط النفط الخام في سلم ترتيب الأهمية النسبية للأنشطة الاقتصادية في توليد الناتج المحلي الإجمالي، إذ بلغت نسبة مساهمته حوالي (16%)، المتمثلة بخدمات التعليم، الصحة، البلدية، البحث والتطوير، الترفيهية... إلى غيرها من الخدمات.

(ح) حركة الاسعار:

شهدت الاسواق المحلية استقراراً نسبياً في المستوى العام للأسعار، وعلى النحو الآتي:

(1) الرقم القياسي للأسعار:

سجل الرقم القياسي العام لأسعار المستهلك في عموم العراق (145.9) نقطة عام 2014، مقابل (142.7) نقطة في عام 2013 (2007=100)، محققاً زيادة بلغت نسبتها (2.2%)، فيما سجل الرقم القياسي لأسعار المستهلك.

(2) اسعار الفائدة:

اما على صعيد اسعار الفائدة، فقد واصل البنك المركزي العراقي عام 2014 اعتماد "سعر الفائدة" (Policy Rate)، البالغ (6%) والذي اعتمده منذ عام 2010، كما استمر العمل بنافذة الاستثمار بالدينار العراقي لمدة سبعة ايام وبسعر فائدة بلغ (2%) اعتباراً من بداية العام 2014، ومن ثم خفض الى (1%) اعتباراً من بداية شهر حزيران 2014.

(3) **سعر صرف الدينار العراقي:**

حافظ البنك المركزي العراقي خلال عام 2014 على استقرار سعر صرف الدينار العراقي تجاه الدولار الامريكي عند سعره الاساس البالغ (1166) دينار لكل دولار منذ عام 2012، وذلك من خلال نافذة بيع وشراء العملة الاجنبية، اما معدل سعر الدينار العراقي تجاه الدولار الامريكي في السوق فقد شهد مؤخراً ارتفاعاً في قيمته، حيث بلغ (1214) دينار لكل دولار بعد ان كان (1232) لكل دولار لعام 2013. كما تمكن البنك المركزي من بناء احتياطات بالعملة الاجنبية ولكنها تناقصت الى حوالي (45) مليار دولار سنة 2017.

(4) **التوظيف لدى أجهزة الدولة، ومستوى البطالة:**

- (1) بلغ عدد موظفي أجهزة الدولة (1.194.007)، وقد بلغ عدد الذكور (756.398)، وعدد الاناث (437.609).
- (2) ارتفعت نسبة البطالة خلال عام 2012 الى (21.8)، مقارنة بعام 2011 (18.0)، وبلغت نسبة البطالة عند الذكور في عام 2012 (19.2)، مقارنة مع العام السابق (16.7)، مقابل نسبة البطالة عند الاناث في عام 2012 (43.8)، مقارنة بعام 2011 (27.0).

ثالثاً) العوامل الاجتماعية (Social Factors, S):

أ) **السكان في الحضر والريف ونسبة الاناث الى الذكور:**

بلغت نسبة السكان "الحضر" سنة 2015 حوالي (70%)، مقابل (30%) في "الريف"، وهو يعكس وضعاً زراعياً مخيفاً، حيث يعكس هجرة السكان للريف باتجاه المدن. وقد بلغت نسبة الاناث الى الذكور حوالي (115%)، وعلى الرغم من هبوطها سنة 2015 قياساً بما كانت عليه (125%) سنة 2007، فان النسبة مرتفعة جداً، ويعود السبب وراء ذلك الى الحروب التي خاضها العراق (حرب الخليج الاولى، والثانية)، والاحتلال الامريكي، وما بعده، واستشهاد الشباب في الحروب والمعارك.

ب) **التعليم:**

(1) **نسبة الامية، والقراءة والكتابة فقط:**

من الامور المحزنة جداً أن تكون نسبة الامية في العراق حوالي (25%)، من مجموع السكان سنة 2012، في بلد كافح الامية في سبعينات القرن الماضي واستطاع القضاء عليها تقريباً. اما نسبة من يقرأ ويكتب فقط. حيث كانت (17%)، وكان مجموعه (42%) بدون تعليم رسمي. مقابل ذلك كانت نسبة مجموع الطلاب الموجودين بالمدارس الابتدائية حوالي (30%)، والثانوية (19%)، والدبلوم الاولى (5%)، والجامعي (5%) فقط من مجموع السكان.

(2) **دور الحضانة ورياض الاطفال:**

بلغ عدد دور الحضانة سنة 2014، حوالي (400) وعدد الاطفال الموجودين فيها (28) الف، وعدد رياض الاطفال حوالي (800) وعدد الاطفال فيها حوالي (150) الف، وهي نسب منخفضة جداً.

(3) التعليم الابتدائي والثانوي:

وصل عدد طلاب المدارس الابتدائية حوالي (4.3) مليون سنة 2015، في (11) الف مدرسة، وبواقع حوالي (400) طالب للمدرسة الواحدة. وكانت نسبة التحاق الاناث الى الذكور في التعليم الابتدائي (94%)، مقابل نسبة التحاق (85%) في التعليم الثانوي.

(4) التعليم المهني، ودور المعلمين والفنون:

بلغ عدد طلاب التعليم المهني حوالي (45) الف طالب في (223) مدرسة، وبواقع حوالي (220) طالب للمدرسة الواحدة، وكانت معظم المدارس صناعية وزراعية. وكان عدد طلاب معاهد المعلمين والفنون حوالي (76) معهد وبمجموع الطلاب حوالي (13) الف.

(5) التعليم في الجامعات والكليات الاهلية وهيئة التعليم التقني:

وصل عدد الطلاب الموجودين في الجامعات والكليات الاهلية وهيئة التعليم المهني حوالي (575) الف، ونسبة التحاق الاناث الى الذكور (81%)، ويتخرج سنوياً حوالي (100) طالب، وبالنسبة ذاتها من الاناث الى الذكور. وعلى الرغم من تزايد عدد المتخرجين سنوياً، بالتخصصات المتنوعة التي انخرطوا بها، فان العراق يعاني من مشكلات البطالة المرتفعة، مما يؤدي الى قلق اجتماعي، واقتصادي واسع النطاق لدى الطبقة المثقفة.

(ج) عقود الزواج والطلاق المسجلة رسمياً:

بلغ عدد عقود الزواج في جميع المحافظات لسنة 2015 حوالي (221) الف، في حين بلغ عدد عقود الطلاق حوالي (60) الف، وبنسبة حوالي (27%)، حيث سجلت محافظة بغداد اعلى نسبة في عقود الزواج حوالي (66) الف، واعلى نسبة في عقود الطلاق حوالي (29) الف وبنسبة (44%).

(د) التقاعد والضمان والرعاية الاجتماعية:

بلغت نسبة المتقاعدين المدنيين العاملين في اجهزة الدولة، سنة 2015 حوالي (2.66) مليون فرد. هذا في حين بلغ مجموع المشمولين بالضمان الاجتماعي حوالي (49) الف، منهم المشمولون من القطاع الخاص وبنسبة تفوق (99%)، والمتبقين كانوا من القطاعين المختلط والتعاوني. وبلغ عدد المسنين والمقعدين والمعوقين والعاجزين والاحداث حوالي (4200) فرداً، وهو عدد منخفض جداً قياساً بما هو موجود من السكان من هذه الشرائح، الذي يعانون من العجز والعوق الذي تحقق اثناء الحروب والارهاب.

(هـ) نشاط الفنون الشعبية:

تدهور هذا النشاط عبر الوقت بسبب انشغال الشعب بالحروب والنزاعات والارهاب، من حوالي (16) الف مشاهد سنة 1997، لحوالي (2000) مشاهد سنة (2000)، وعاد الى الارتفاع التدريجي سنة 2011 ليصل الى حوالي (9) الف، وهي آخر سنة تتوفر فيها البيانات. وما زالت مثل هذه النسب تقل عن المعدلات الدولية لشعب صارت لقمة العيش أمامه اهم من حضور المسرحيات والعروض الفنية.

رابعاً) العوامل التكنولوجية (Technological Factors, T):

أ) استخدام الهاتف، والهاتف النقال، واللاسلكي:
(1) الهاتف:

يبدو ان هناك استقراراً في استخدام الخدمات الهاتفية لكل (100) فرد، للسنوات (2010 – 2014)، وذلك بحسب الاحصاءات المتوفرة رسمياً، حيث كانت كثافة الاستخدام في السنوات (2011, 2012, 2014) بنسبة (7.0%)، اما في سنة (2010) فقد بلغت نسبة الكثافة (6.1%)، في حين بلغت سنة (2013) (6.8) %.

(2) الهاتف المحمول واللاسلكي:

2.1) ارتفع عدد خطوط الهاتف المحمول واللاسلكي، وكان هناك تفاوت في تغطية المحافظات، حيث شهدت محافظة اربيل اعلى مجموع، اذ بلغ عدد خطوط الهاتف النقال المستخدم فيها (3.320.782)، تليها محافظة السليمانية وبمجموع (2.402.368)، اما محافظة المثنى فهي اقل نسبة في الاستخدام، حيث بلغ عدد خطوط الهاتف النقال (578.142) فقط.

2.2) تفاوتت نسبة استخدام الهاتف المحمول بحسب الفئة العمرية لسنة 2014، حيث كانت الفئة العمرية (35 – 39) الاعلى في الاستخدام وبنسبة (91.24%) من الافراد، تليها الفئة العمرية (30 – 34) وبنسبة (90.91%) من الافراد، وكانت الفئة العمرية (5 – 9) اقل نسبة في استخدام الهاتف المحمول (كما هو متوقع) حيث بلغت (11.50%) من الافراد.

ب) استخدام الحاسوب:

شهدت نسبة استخدام الحاسوب بين الافراد في المحافظات تفاوتاً ملحوظاً، حيث كانت محافظة السليمانية هي الاعلى في استخدام الحاسوب اذ بلغت النسبة (32.55%) من الافراد، تليها محافظة بغداد ونسبة (18.83%) من الافراد، اما محافظة دهوك فكانت الاقل نسبة اذ بلغت فقط (2.46%) من الافراد.

ج) استخدام الانترنت:

تزايد عدد مستخدمي الانترنت بحسب الفئة العمرية لسنة 2014، حيث كانت الفئة العمرية (20 – 24) هي الاعلى نسبة وبلغت (25.61%)، اما الفئة العمرية (5 – 9) فكانت الاقل نسبة (كما هو متوقع) (1.2%).

د) المؤشرات الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

1) المؤشر في الصناعات التحويلية، حيث تم تبويبه في نشاطين هما:

المنشآت في الصناعات التحويلية: بلغ عدد المنشآت (1204)، التي كانت تستخدم الهاتف ونسبة (22.1%)، والهاتف المحمول بنسبة (78.4%)، والحاسوب بنسبة (42.5%)، والانترنت، حسب كيفية الاتصال حيث كانت نسبة الحزمة الضيقة هي الاعلى (50.8%) تليها الحزمة العريضة بنسبة (43.8%)، في حين كان استخدام الحزمة المتنقلة هي الاقل بنسبة (6.5%). ومن حيث انظمة شبكات الاتصال، كانت الشبكة المحلية (LAN) هي الاعلى بنسبة (34.3%)، واستخدمت المنشآت الانترنت حسب الخدمة التي تحصل عليها، فكانت خدمة البريد الالكتروني هي الاعلى بنسبة (92.2%). وكانت نسبة استخدام المنشآت التي كان لديها موقعاً الكترونياً على الويب (38.6%).

العاملون في الصناعات التحويلية: بلغ مجموع العاملين حوالي (221) الف، وكانت نسبة استخدامهم للحاسوب (7.1%)، في حين كانت نسبة استخدامهم للانترنت (2.6%).

2) المؤشرات في دواوين الوزارات او الدوائر غير المرتبطة بوزارة والعاملون فيها، وتقسم الى:

دواوين الوزارات او الدوائر غير المرتبطة بوزارة: بلغ عدد الدواوين (68)، وكانت نسبة استخدام الهاتف (92.4%)، في حين كانت نسبة استخدام الهاتف المحمول (74.2%)، وكانت نسبة استخدام الحاسوب (مكتبي او محمول) هي الاعلى (100.0%)، اما استخدام الانترنت حسب كيفية الاتصال فكانت نسبة الحزمة العريضة هي الاعلى (75.0%)، اما من حيث نسبة استخدام انظمة الشبكات، فكانت الشبكة المحلية (LAN) هي الاعلى (85.3%)، من حيث نوع الخدمة، كانت خدمة البريد الالكتروني هي الاعلى (98.5%)، ونسبة دواوين الوزارات التي كان لديها موقعاً الكترونياً على الويب (98.5%).

العاملون في دواوين الوزارات او الدوائر غير المرتبطة بوزارة: بلغ عدد العاملين (81) الف، وكانت نسبة استخدامهم للحاسوب (35.2%).

هـ) الالياف الضوئية:

بدأت الحكومة خلال سنة 2017 مشروعاً طموحاً لاستخدام الالياف الضوئية لتسهيل عملية الاتصالات، وكانت بغداد هي المحافظة الاولى في ذلك، حيث اكملت المرحلة الاولى من المشروع قرب نهاية سنة 2017، وتهدف الحكومة من ذلك الى اعمام استحداث هذه الوسيلة المعاصرة في جميع المحافظات.

خامساً) العوامل البيئية (E, Environmental Factors):

سادساً) العوامل القانونية (L, Legal Factors):

أ) اعادة النظر بالتشريعات القائمة:

يعيش العراق مرحلة جديدة تتضمن اعادة النظر في التشريعات السابقة، سواء قبل سنة 1968، عندما استولى حزب البعث العربي الاشتراكي على السلطة ولغاية سنة 2003، او خلال مدة سلطة الائتلاف ومجلس الحكم. غير أن التجاذبات السياسية وانعكاساتها على عمل مجلس النواب، ومدى تحقق النصاب (من خلال التغيب المتعمد عن حضور الجلسات لأسباب سياسية، وعدم محاسبة المتغيبين عن حضور الجلسات)، تعيق تشريع الكثير من القوانين المهمة، مثل قانون النفط والغاز، وقانون المحكمة الاتحادية، وقانون الادارة المالية المعدل، وقانون الخدمة المدنية، وقانون الموارد المائية، وقانون المنافذ الجودية، وقد تأجل تشريع مثل هذه القوانين الى ما بعد الانتخابات القادمة.

ب) تشريع قوانين مهمة ذات علاقة بالقطاع المصرفي والمالي:

تحقق تطور ملحوظ في مجال تشريع مجموعة من القوانين او تعديلها ذات العلاقة بالقطاع المصرفي والمالي، وبخاصة منذ سنة 2004. ويمكن الاشارة هنا، بوجه خاص، الى القوانين الآتية:

1) قانون البنك المركزي العراقي رقم (56) لسنة (2004) المعدل.

- 2) قانون المصارف رقم (94) لسنة (2004).
- 3) قانون المصارف الاسلامية رقم (43) لسنة (2015).
- 4) قانون التوقيع الالكتروني والمعاملات الالكترونية رقم (78) لسنة (2012).
- 5) قانون مكافحة غسل الاموال وتمويل الارهاب رقم (39) لسنة (2015).
- 6) قانون الشركات رقم (21) لسنة (1997) المعدل.
- 7) قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة (1997) المعدل.
- 8) قانون الهيئة العامة للاستثمار رقم (13) لسنة (2006) المعدل.

ج) مكافحة الفساد الاداري والمالي:

ساد العراق فساد مالي واداري واسع النطاق، منذ سنة 2003 ولغاية تاريخه، وبوجه خاص خلال السنوات (2007 – 2014)، وقد ادى ذلك الى هدر في الموارد المالية، خلال فترة ذهبية من ارتفاع اسعار النفط المصدر، كان يمكن ان تستغل في اعادة بناء العراق. ومن بين الممارسات الشاخصة، هنا هي المقاولات الوهمية، والمقاولات غير المكتملة مع صرف تخصيصاتها مسبقاً، ورواتب الفضائيين، والمغالاة بأسعار المستوردات، ومبالغ العقود، وتهريب الاموال من خلال نافذة بيع وشراء العملة الاجنبية في البنك المركزي العراقي، والضغط التي فرضتها الاحزاب على اجهزة الدولة للتغاضي عن الفساد. وعلى الرغم من الجهود التي بذلت من قبل ديوان الرقابة المالية، وهيئة النزاهة، واجهزة التفتيش في الوزارات، إلا ان كبار الفاسدين ما زالوا خارج عملية فرض القانون، سواءً اكانوا داخل العراق، او هربوا للخارج. وتشير بعض الدلائل الى ان الملفات الكبيرة للفساد المالي والاداري سوق تفتح بعد اكمال اجراءات الانتخابات وتشكيل الحكومة الجديدة.

د) تعزيز سيادة القانون واستقلال القضاء:

نظراً لأهمية سيادة القانون وجعل القضاء اطاراً مرجعياً لضمان الحقوق وحماية الاموال، ومطلباً اساسياً لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والسياسي وتوفير عناصر الثقة والامان وبما ينعكس ايجابياً على مناخ الاستثمار، فإن الدولة تواصل جهودها في المجالات الآتية:

- 1) فصل السلطة القضائية عن السلطة التنفيذية بالكامل، مؤسسياً ومالياً وادارياً، واجراء التعديلات القانونية المطلوبة لذلك، بما فيها اعادة هيكلة المؤسسات القضائية، وتطويرها شاملاً مجلس القضاء الاعلى، وانشاء تكوينات قضائية تعزز الرقابة، وتأسيس القضاء الاداري، والتوجه نحو تأسيس محكمة مالية.
- 2) بناء القدرات الذاتية للقضاة من خلال التدريب والتأهيل الفني والاداري، والاهتمام بالمعهد القضائي وتحديث مناهجه وتأهيل هيئته التدريسية.
- 3) تطوير دور المحاكم التجارية واعطاء المنازعات التجارية والاستثمارية اولوية، والاهتمام بالأموال العامة وانشاء محاكم متخصصة لها.
- 4) رفع كفاية وفاعلية المحاكم عبر مجموعة من الإصلاحات والاجراءات، واصدار الادلة الإرشادية اللازمة، وتطوير آلية رسمية لتوفير المعلومات حول كفاية المحاكم، وقدرتها على حل النزاعات ونشر المعلومات عن كل قضية منظورة في المحاكم.

هـ) حجم الجرائم:

ليس من الضروري ان يواكب حجم الجرائم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بل ان تحسن الظروف الاقتصادية والاجتماعية يفترض ان يقلل من عددالجرائم، ومن جرائم محددة بوجه خاص. الا ان استمرار حالة الفقر، وتزايد السكان بنسب عالية، وضعف الرقابة على اداء موظفي الدولة، والظروف القاسية التي يعيشها النازحون، ووجود السلاح خارج اطار الدولة وبشكل واضح، على الرغم من كل المحاولات لحصره بيد الدولة، كلها عوامل تدفع باتجاه استمرار المستويات العالية من الجريمة، خلال عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

تحليل البيئة الخاصة للمصرف

(Analysis of Bank Special Environment)

أولاً البيئة الداخلية (Internal Environment):

(1) المساهمون (Shareholders):

يلعب المساهمون دوراً مباشراً وفعالاً في مجمل أنشطة المصرف ومن خلال الهيئة المؤسسية كمرحلة أولى، وثم من خلال الهيئة العامة، يتمثل باتخاذ القرارات المهمة التي تؤثر في مسيرة المصرف، وتوجهاته المستقبلية. ويتزايد دور المساهمين كلما كانت الاجتماعات منتظمة، وتسودها حوارات هادفة، وتتوافق فيها الرؤى، حتى مع وجود بعض التفاوت في وجهات النظر.

(2) الإدارة (بما فيها هيئة الرقابة الشرعية) (Management):

تتضمن الإدارة هنا بوجه خاص "الإدارة العليا" (متمثلة بمجلس الإدارة، والمدير المفوض، ومعاونيه)، إلى جانب "الإدارة الوسطى"، وبوجه خاص رؤساء الإدارات (الأقسام) الأساسية (المولدة للإيرادات) والمساندة لها. وللهيئة الشرعية في المصرف الإسلامي دورها الاستراتيجي في التأكد من أن جميع المعاملات تنفذ بما يتوافق مع الشريعة السمحاء. وحتى تؤدي الإدارة دورها، كعامل محوري في عمل أداء المصرف، فإنه لا بد أن تكون مؤمنة برسالة وغايات المصرف، ومؤهلة، ومتخصصة، ومخوّلة بصلاحيات محددة وواضحة، ويتم تقييم أدائها دورياً بهدف تصحيح أية ابتعاد عن الاستراتيجية والخطط المعتمدة.

(3) الموارد البشرية (Human Resources):

الموارد البشرية العاملة هي من تتولى تنفيذ المهمات اليومية، التي تحقق في النهاية، الغايات والأهداف الاستراتيجية، والاستراتيجيات، وخطط العمل النشاطية. لا بد هنا من وجود هيكل تنظيمي محدد، يتيح للمصرف تقديم منتجاته، وخدماته لقاعدة الزبائن، بكفاية وفعالية. ومن المهم هنا حسن الاستقطاب، والتسكين، والوصف الوظيفي، وتقييم الأداء دورياً، ووجود مشجعات للأداء الفائق والتميز. كما أنه من المهم تقليل دوران العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي، وسيادة ميثاق أخلاقي يربط شرائح الموارد البشرية نحو تحقيق رؤية ورسالة المصرف وغاياته وأهدافه الاستراتيجية.

ثانياً) القطاع المصرفي (Banking Sector):

(1) البنك المركزي العراقي (Central Banking of Iraq):

البنك المركزي العراقي هو الرقيب على اداء المصرف والملجأ الاخير للسيولة، وهو يمارس مهماته من خلال السياسة النقدية، ومجموعتين من ادواتها، هما: الادوات الكمية، والادوات النوعية.

(1.1) على قدر تعلق الامر بالادوات الكمية، يقوم البنك المركزي بثلاثة ادوار هي:

- 1.1.1 تحديد وتغيير نسبة "الاحتياطي الالزامي" (Legal Reserves) النقدي بالدينار والدولار (العملات الاجنبية)، فيما يغطي انواع الودائع (الجارية/ التوفير/ الثابتة)، وبنسب مختلفة، دورياً (اسبوعياً). ويلتزم المصرف بالوفاء بالاحتياطي الالزامي النقدي. ويمكن قبول جزء منه على شكل ادوات الدين العام (الحوالات والسندات) بالنسب المحددة دورياً من قبل البنك المركزي العراقي، وذلك بموجب متطلبات السياسة النقدية الخاصة بوضع السيولة في السوق.
- 1.1.2 عمليات السوق المفتوحة (Open Market Operations): حيث يقوم البنك المركزي بشراء ادوات الدين العام اذا اراد ضخ السيولة (دفع المقابل لها نقداً)، او بيع هذه الادوات لسحب السيولة من المصرف. وقد يكون ذلك من خلال المزايدة (فيما يخص حوالات الخزينة)، ومن خلال السوق الثانوي.
- 1.1.3 الاقراض الداخلي، حيث يقدم البنك المركزي تسهيلات للمصارف، بثلاثة شرائح، حسب المدد المحددة، التي تنتهي بالشريحة الثالثة (او الملجأ الاخير)، ولا بد ان تتكيف هذه المعاملات بموجب ما تحدده هيئة الرقابة الشرعية لتفادي اية عوائد على شكل ربا. ولا تتوفر حالياً في العراق صكوك اسلامية او غيرها مما يضمن تفادي تحقق الربا في تنفيذ المعاملات.
- 1.1.4 النوافذ الاستثمارية، حيث يستثمر البنك المركزي الفوائض المالية للمصارف، وهنا أيضاً لا بد ان تكون في الإطار الشرعي، اي ان البنك المركزي يستثمر هذه الاموال في صيغ استثمار اسلامي.

(1.2) على قدر تعلق الامر بالادوات النوعية، فان بإمكان البنك المركزي ان يقدم التمويل بخصوصيات وشروط، ومجالات انتقائية، مثل تمويل قطاعات/ انشطة محددة، او مناطق محددة، او شرائح زبائن محددة، بهدف تحقيق التنمية المستدامة، ومعالجة مشكلات محددة.

(2) المصارف الاسلامية (Islamic Banks):

تمثل المصارف الاسلامية مجموعة المنافسين المباشرين لمصرف الثقة، وقد شهد القطاع المصرفي توجه معظم شركات التحويل المالي الى مصارف اسلامية، الى جانب المصارف الاسلامية التي كانت عاملة قبل السماح بعملية التحويل الى مصارف اسلامية. ويبلغ عدد المصارف الاسلامية (24) مصرفاً (بما فيها مصرف النهدين الاسلامي) والمصارف التي كانت عاملة سابقاً، ولا بد ان يلاحظ هنا ان للأخيرة قاعدة زبائن محددة، وبالتالي فإن امام مصرف الثقة ضرورة جذب الزبائن المتعاملين مع المصارف الاسلامية، وتوسيع السوق من خلال دخول شرائح زبائن جديدة. كما لا بد ان يدخل مصرف الثقة بعمليات المصارف الاسلامية، من حيث تقديم صيغ التمويل الاسلامي المباشر، وشراء محافظ الاستثمار والتداول فيها، وتقديم باقة متنوعة من الخدمات المحلية والدولية بشكل متميز وبأسعار مناسبة ومنافسة.

(3) المصارف التجارية (Commercial Banks):

يبلغ عدد المصارف التجارية حالياً (46) بما فيها المصارف الحكومية (الرافدين/ الرشيد/ الزراعي التعاوني/ الصناعي/ العقاري/ مصرف العراق للتجارة)، وهي مصارف تعمل الآن بدون تخصص قطاعي، وذلك بموجب قانون المصارف رقم (94) لسنة 2004، الذي ازال التخصص المصرفي القطاعي الذي كان سائداً في العراق قبل الاحتلال الأمريكي. وعلى الرغم من ان المصارف التجارية، سواء الحكومية او الخاصة لا تمثل مجموعة منافسة اسلامية لمصرف الثقة، إلا انه في بعض الخدمات المحلية والدولية، يمكن لهذه المصارف منافسة مصرف الثقة في التعامل مع بعض شرائح قاعدة الزبائن.

ثالثاً) القطاع المالي (Financial Sector):

تتضمن البيئة الخاصة فيما يتعلق بالقطاع المالي غير المصرفي، كلاً من سوق العراق للأوراق المالية/ هيئة الاوراق المالية العراقية، والهيئة العامة للضرائب.

(1) سوق العراق للأوراق المالية/ هيئة الاوراق المالية العراقية (Iraq Financial Market/ Iraq Securities Commission):

يرتبط المصرف بسوق العراق للأوراق المالية من حيث طرح الاسهم في السوق الثانوي بعد مرور سنة على نشر القوائم والبيانات المالية الاخرى، مستهدفاً الإدراج في السوق الثانوي. من ناحية اخرى، فان الزيادات الثلاثة القادمة من رأس المال وبواقع (50) مليار دينار لكل قسط، تتطلب التوزيع في هذا السوق تبعاً، بهدف توسيع قاعدة المساهمين، وتنشيط التداول اليومي بالأسهم. وهذا يتطلب من المصرف تحقيق العوائد المناسبة، وتوزيع جزء منها سنوياً على المساهمين. وتراقب هيئة الاوراق المالية اداء المصرف، كشركة مساهمة خاصة، من حيث الامتثال للقانون والانظمة، ومعالجة المشكلات. كما لابد من ايداع أسهم المصرف في "مركز الايداع" المرتبط بهيئة الاوراق المالية.

(2) الهيئة العامة للضرائب (Tax Commission):

يخضع المصرف لقانون ضريبة الدخل التي تستحق للدولة عن الارباح الصافية (الدخل الصافي)، ولا بد من سدادها ضمن المدد المحددة لها. من خلال مخصص سنوي تقديري لها.

رابعاً) قاعدة الزبائن (Customer Base):

يتعامل المصرف مع شرائح متنوعة من قاعدة الزبائن، على شكل مودعين في الحسابات الجارية (حسابات الحفظ)، وحسابات الاستثمار التي تأخذ اشكالاً متعددة من صبيغ التمويل والاستثمار الاسلامي، الى جانب الاستفادة من الخدمات المحلية والدولية التي يقدمها المصرف ويواصل تطويرها وتحديثها. بهدف كسب اوسع شريحة من قاعدة الزبائن، وتقديم أفضل خدمة زبائن لها. يتطلب ذلك منه اجراء بحوث التسويق، وتوظيف جهوده في البحث والتطوير لتحديد احتياجات الزبائن المتجددة، والوفاء بها والحفاظ على تنافسية المصرف في السوق.

خامساً) المؤسسات الحكومية الاخرى وجماعات الضغط:

(1) المؤسسات الحكومية الاخرى (Other Governmental Departments):

من بين المؤسسات الحكومية الاخرى ذات العلاقة بمصرف الثقة دائرة تسجيل الشركات التي تراقب التزام المصرف بقانون الشركات المعدل رقم (21) لسنة 1997، والمؤسسات الموردة للمنافع العامة (الماء/ الصرف الصحي/ الكهرباء/ الخدمات البلدية)، والموردة لتقنية المعلومات والاتصالات وغيرها.

(2) جماعات الضغط (Pressure Groups):

يعيش المصروف مع جماعات متنوعة تمارس الضغط عليه لكي يحقق لها اهدافها، او اهداف ما تدافع عنهم، مثل منظمات المجتمع المدني، والاحزاب السياسية، واجهزة الاعلام المتنوعة، والنقابات وغيرها.

التحليل الرباعي

(SWOT ANALYSIS)

أولاً نقاط القوة (Strengths):

التسلسل	نقاط القوة (Strengths)	علامة الأثر	درجة التأكد	الأثر	التأكد	الأولوية	ماذا نعمل؟
.1	راس المال المدفوع كامل السداد، المودع لدى البنك المركزي مرحلياً.	5	5	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.2	شخصيات مجلس الإدارة وأثرها في المجتمع والاقتصاد العراقي.	5	5	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.3	شخصيات الإدارة العليا في المصرف.	5	5	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.4	موقع الإدارة العامة للمصرف في الكرادة، مقر معظم المصارف العراقية الخاصة.	4	5	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.5	توجه إدارة المصرف لريادة الصيرفة الإسلامية والتوكيد على الحلول المبدعة والمبتكرة التي تقدم لقاعدة الزبائن.	5	5	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.6	بداية سليمة في العمل المصرفي الإسلامي، بدون سلبيات اثناء العمل السابق كشركة للتحويل المالي.	4	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.7	صفحة بيضاء في معاملات غسل الأموال وتمويل الإرهاب.	5	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.8	موارد بشرية قابلة لإعادة التأهيل والتدريب والتطوير باتجاه ممارسة العمل المصرفي الإسلامي.	4	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.9	إمكانية الاستفادة من العلاقات السابقة مع المصارف المراسلة.	5	5	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.10	توظيف ثمار الاستشارات والدورات التدريبية الدولية	5	5	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة

ثانياً نقاط الضعف (Weaknesses)

التسلسل	نقاط الضعف (Weaknesses)	علامة الأثر	درجة التأكد	الأثر	التأكد	الأولية	ماذا نعمل؟
.1	تأخر انطلاق منتجات المصرف وخصوصاً بطاقات الماستر والخدمات الالكترونية	5	5	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.2	ضعف الخبرات والممارسات في العمليات والمنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية لدى العاملين في المصرف.	3	3	متوسط	متوسط	1	يجب التخطيط للنقطة
.3	الاعتماد الكبير في تحقيق إيرادات المصرف على حصة المصرف من نافذة بيع وشراء العملة الأجنبية	3	3	متوسط	متوسط	1	يجب التخطيط للنقطة
.4	تأخر إطلاق راس المال المدفوع المودع لدى البنك المركزي	2	2	منخفض	منخفض	2	يجب التخطيط للنقطة
.7	عدم وجود تكنولوجيا مصرفية إسلامية شاملة (Islamic Core Banking System).	5	4	عالي	عالي	2	يجب التخطيط للنقطة
.9	عدم وجود فروع مصرفية في المحافظات، وخاصة المحافظات ذات النشاط الاقتصادي والكثافة السكانية.	2	2	منخفض	منخفض	2	يجب التخطيط للنقطة
.10	التعامل السابق مع المصارف المراسلة كان بعيداً عن معاملات المصارف الإسلامية	4	4	عالي	عالي	2	يجب التخطيط للنقطة
	التركيز الحالي على "تمويل التجارة" (Trade Finance) بدلاً من تمويل الإنتاج السلعي الحقيقي	4	5	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة

ثالثاً) الفرص (Opportunities):

التسلسل	الفرص (Opportunities)	علامة الأثر	درجة التأكيد	الأثر	التأكد	الأولوية	ماذا نعمل؟
.1	التوسع التدريجي في الطلب على باقات المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية، وخاصة بعد إعادة تأسيس شركات التحويل المالي الى مصارف إسلامية جديدة	4	5	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.2	التحسن الملحوظ في الظروف الأمنية بعد القضاء على داعش.	4	5	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.3	البيئة الديمقراطية للنظام السياسي.	4	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.4	نشوء فرص تمويل واسعة في مجالات إعادة اعمار العراق، وخاصة بعد مؤتمر الكويت.	5	5	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.5	الدعم الدولي لمشروعات إعادة اعمار العراق.	5	5	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.6	التوجه الجاد للتعاون الاقتصادي مع المملكة العربية السعودية ودخول استثمارات ومشروعات إسلامية جديدة.	4	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.7	المناخ الاستثماري الإيجابي في كل القطاعات والمحافظات، باتجاه تشجيع مبادرات القطاع الخاص، والخصخصة.	4	5	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.8	البيئة القانونية الإيجابية للعمل المصرفي الإسلامي مع وجود تشريع خاص للمصارف الإسلامية يأخذ خصوصيتها في الاعتبار.	4	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.9	بدء التوجه نحو تأسيس المدن الصناعية والمناطق الحرة.	4	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.10	التطور التكنولوجي المتواصل، مثل التوجه نحو الالياف الضوئية	4	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.11	الارتفاع المتواصل في انتاج وتصدير النفط والغاز	4	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.12	تحسن أسعار النفط والغاز المصدر.	4	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.13	تحسن العلاقات السياسية بين الحكومة المركزية وحكومة الاقليم	4	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة

رابعاً) التهديدات (Threats)

التسلسل	التهديدات (Threats)	علامة الأثر	درجة التأكد	الأثر	التأكد	الأولوية	ماذا نعمل؟
.1	احتمال تقليص العمل بنظام نافذة بيع وشراء العملة الأجنبية، بل وحتى الغاء النافذة والعودة الى المصارف لتنفيذ الاعتمادات المستندية والحوالات من خلال المصارف	5	5	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.2	الأحداث السياسية المتضطربة من خلال بدء المظاهرات في شهر 10	5	5	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.2	المنافسة الشديدة مع المصارف الأخرى لجذب الموارد البشرية المؤهلة ومنحها مكافآت مالية عالية	4	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.3	المنافسة الشديدة مع المصارف الإسلامية على قاعدة الزبائن بعد تزايد عدد المصارف.	4	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.4	الانفتاح الواسع للاقتصاد العراقي ومنافسة المنتجات المستوردة للمنتجات العراقية	5	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.5	ضعف أجهزة الدولة لإنفاذ (لفرض) القانون	5	5	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.6	البيروقراطية الشديدة في تنفيذ المعاملات الحكومية	5	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.7	احتمال انخفاض أسعار النفط والغاز المصدر	5	5	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.8	احتمال الخروج عن اتفاق سقف الإنتاج لدى منظمة أوبك	5	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.9	مواجهة العراق لمشكلة شحة المياه وانعكاس ذلك على الاقتصاد الوطني، وبخاصة على القطاع الزراعي	5	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.10	مشكلة عدم انتظام وعدم كفاية الكهرباء، قياسا بالطلب عليه وانعكاسات ذلك على مجمل النشاط الاقتصادي.	5	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.11	تشدد البنك المركزي في رقابة أنشطة ومعاملات المصارف الإسلامية	4	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.12	ضرورة الامتثال لتحديات الحوكمة المؤسسية للمصارف ومقررات بازل II وIII	4	5	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة
.13	التضخم المتواصل في الاقتصاد العراقي	4	4	عالي	عالي	1	يجب التخطيط للنقطة

الفصل الثاني

مكونات الخطة الاستراتيجية لعام 2020

- الأنشطة
- الغايات الاستراتيجية
- الأهداف الاستراتيجية
- خطط العمل



أولاً) الأنشطة (Activities)

اولاً) الأنشطة (Activities)

الأنشطة (Activities)	الرقم
(Capital)	1 رأس المال
(Deposits)	2 الودائع
(Liquidity)	3 السيولة
(Shariah Supervision)	4 الرقابة الشرعية
(Finance: Profitability)	5 المالية: الربحية
(Risks)	6 المخاطر
(Direct Islamic Modes of Finance: Product Diversification/Differentiation)	7 صيغ التمويل الإسلامي المباشر - التنوع/ التمايز
(Islamic Investments: Product Diversification/ Differentiation)	8 الاستثمارات الإسلامية - التنوع/ التمايز
(Local Services: Service Diversification/ Differentiation)	9 الخدمات المحلية - التنوع/ التمايز
(Global Services: Service Diversification/ Differentiation)	10 الخدمات الدولية - التنوع/ التمايز
(Marketing)	11 التسويق
(Information Technology and Communications)	12 تقنية المعلومات والاتصالات
(Organization)	13 التنظيم
(Financial and Accounting Systems)	14 الأنظمة المالية والمحاسبية
(Operational Procedures: Cost Reduction)	15 الإجراءات التشغيلية
(Human Resources)	16 الموارد البشرية
(Organizational Culture and Ethics)	17 ثقافة المنظمة والاحلاقيات
(Branch Network)	18 شبكة الفروع
(Research and Development, R&D: Innovation)	19 البحث والتطوير: الابداع
(Financial Inclusion and Customer Protection)	20 الشمول المالي وحماية المستهلك المالي
(Social Responsibility)	21 المسؤولية الاجتماعية
(Growth, Change and Development)	22 النمو والتغيير والتطور

ثانياً) الغايات الاستراتيجية (Strategic Goals)

ثانياً) الغايات الاستراتيجية (Strategic Goals): تمت صياغتها بمواصفات ("7" م):

(SMARTER: Specific/ Measurable/ Attainable/ Relevant/ Time-specific/ Evaluate/ Revise)

(مراجعة "م" / مقومة "م" / مجدولة "م" / متعلقة "م" / متاحة "م" / مقاسة "م" / محددة "م")

الرقم	النشاط (Activity)	الغاية (Goal)
1	رأس المال	المحافظة على قاعدة رأسمال متينة وتوسيع قاعدة المساهمين
2	الودائع	الاستمرار في جذب الودائع مع ترسيخ قاعدة مستقرة منها
3	السيولة	المحافظة على مستويات السيولة بما يحقق التوازن بين السيولة والربحية.
4	الرقابة الشرعية	الممارسة السليمة والمتواصلة للرقابة الشرعية على جميع أنشطة ومعاملات المصرف
5	المالية: الربحية	تحقيق أعلى ربحية ممكنة من استخدام الأموال وتقديم الخدمات.
6	المخاطر	العمل ضمن حدود واضحة للمخاطر المقبولة
7	صبيغ التمويل الإسلامي المباشر - التنوع/ التمايز	تكوين وإدارة محفظة من صبيغ التمويل الإسلامي المباشر مع تدنية المخاطر.
8	الاستثمارات الإسلامية - التنوع/ التمايز	إدارة محفظة استثمار إسلامية متنوعة ذات عائد مرتفع وبمخاطر محسوبة
9	الخدمات المحلية - التنوع/ التمايز	تقديم الخدمات المحلية المتنوعة والمعاصرة
10	الخدمات الدولية - التنوع/ التمايز	تقديم خدمات دولية متنوعة من خلال شبكة واسعة ومتميزة من العلاقات المصرفية مع المراسلين.
11	التسويق	تعطيل التسويق لتعزيز موقع المصرف وقدراته التنافسية وتلبية احتياجات قاعدة الزبائن
12	تقنية المعلومات والاتصالات	مواكبة استخدام تقنية المعلومات والاتصالات المصرفية المعاصرة.
13	التنظيم	تصميم هيكل تنظيمي مرن وكفاء يتلاءم مع الاحتياجات الحالية والتطورات المستقبلية

الرقم	النشاط (Activity)	الغاية (Goal)
14	الأنظمة المالية والمحاسبية	تطبيق النظم المحاسبية والمالية على وفق المعايير المدنية والمحاسبية الإدارية المعاصرة
15	الإجراءات التشغيلية	تنفيذ العمليات التشغيلية بأعلى قدر من الكفاية والفاعلية.
16	الموارد البشرية	تصميم هيكل تنظيمي مرن وكفاء يتلاءم مع الاحتياجات الحالية والتطورات المستقبلية.
17	شبكة الفروع	التوسيع المستمر للفروع التقليدية والافتراضية على أسس اقتصادية
18	الشمول المالي وحماية المستهلك المالي	خدمة الشرائح الاجتماعية والاقتصادية الضعيفة والمحرومة والفقيرة، وتمكين المستهلك المالي من الحصول على الخدمات المالية بشكل منصف وشفاف.

ثالثاً) الأهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives)

ثالثاً) الاهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives) تمت صياغتها بمواصفات ("7" م):							
(SMARTER:	Specific/	Measurable/	Attainable/	Relevant/	Time-specific/	Evaluate/	Revise)
	محددة "م"	مقاسة "م"/	متاحة "م"/	متعلقة "م"/	مجدولة "م"/	مقومة "م"	مراجعة "م"
الرقم	النشاط (Activity)	الغاية (Goal)	الاهداف (Objectives)				
1	رأس المال	المحافظة على قاعدة رأسمال متينة وتوسيع قاعدة المساهمين	الهدف : تغطية الخسائر المتراكمة خلال سنتي 2017 و2018، وإعادة المال المدفوع الى وضعه المقرر وبمبلغ (250) مليار دينار. ستكمال متطلبات الادراج في سوق العراق للأوراق المالية، وذلك بموجب التعليمات رقم (15) " للشروط والمتطلبات" الصادرة عن السوق.				
2	الودائع	الاستمرار في جذب الودائع مع ترسيخ قاعدة مستقرة منها	1- القيام بطرح منتج الودائع الاستثمارية 2. تحقيق نمو في الحسابات الجارية بنسبة (40%) من النمو السنوي المستهدف في مجموع الودائع. 3. لقيام بجذب وداائع استثمارية للقيام بخفض نسبة الائتمان الى الودائع 4. الوصول الى نسبة حسابات الاستثمار الى مجموع الودائع لتصبح (60%) وذلك على شكل صيغ تمويل إسلامي متنوعة.				
3	السيولة	المحافظة على مستويات السيولة بما يحقق التوازن بين السيولة والربحية.	1- المحافظة على نسبة سيولة (15%) بالإضافة الى نسبة السيولة التي يفرضها البنك المركزي، وتوزيعها بين الاحتياطي الالزامي والاحتياطي الاختياري، بالدينار والدولار (العملات الأجنبية)، بحسب تعليمات البنك المركزي العراقي. 2- توزيع السيولة في الخزائن بين الدينار والدولار (العملات الأجنبية) بما يتوافق مع تركيبة الودائع المتنوعة. 3- توفير السيولة من الاحتياطي الاختياري بما يتوافق مع الجدولة المتوقعة للمسحوبات (اسبوعياً/ شهرياً/ فصلياً/ سنوياً) من قبل شرائح قاعدة المودعين. 4- تعزيز الأرصدة المحتفظ بها لدى المصارف المراسلة بالعملات الأجنبية على شكل وداائع جارية واستثمارية متنوعة بما يخدم العلاقات معها ويحقق الربحية المستهدفة حسب السقوف المقررة للمصارف المراسلة والدول مع إعادة التفاوض دورياً حول شروطها.				
4	الرقابة الشرعية	الممارسة السليمة والمتواصلة للرقابة الشرعية على جميع أنشطة ومعاملات المصرف	1- ضمان استقلالية الهيئة عن الجهاز التنظيمي للمصرف وحرية الفتوى 2- انتظام اجتماعات الهيئة 3- الاستناد الى الشريعة والتاني في اصدار الفتاوي والتراجع عن الخطأ 4- التأكد من امتثال المصرف لأحكام هيئة الرقابة الشرعية وتقديم المنتجات والخدمات الموافقة مع الشريعة 5- أداء الأدوار المهمة للمصرف في إطار الشريعة الاسلامية ومعايير الأيووفي.				

<p>5- المالية: الربحية</p> <p>تحقيق أعلى ربحية ممكنة من استخدام الأموال وتقديم الخدمات.</p> <p>1- تحقيق نسبة عائد من الموجودات لا تقل عن (1.0%) خلال سنوات الاستراتيجية وبموجب معادلة محددة:</p> $\frac{\text{الدخل}}{\text{الإيرادات}} \times \frac{\text{الإيرادات}}{\text{العائد من الموجودات}} =$ <p>او: الهامش × الدوران</p> <p>2- تحقيق نسبة العائد من رأس المال (الدخل الصافي بعد الضريبة) بنسبة (5-10%) خلال سنوات الاستراتيجية وبموجب معادلة محددة:</p> $\frac{\text{الدخل}}{\text{الإيرادات}} \times \frac{\text{الإيرادات}}{\text{الموجودات}} \times \frac{\text{الموجودات}}{\text{العائد من رأس المال}} =$ <p>او: الهامش × الدوران × الرفع المالي</p> <p>3- الوصول الى نسبة تغطية مجموع "المصروفات الادارية والعمومية" من اجمالي "دخل الخدمات" بنسب تتراوح بين (40%) و (60%) خلال سنوات الاستراتيجية.</p> <p>4- القياس الدوري لربحية صيغ التمويل والخدمات.</p>	<p>6- المخاطر</p> <p>المعمل ضمن حدود واضحة للمخاطر المقبولة</p> <p>1- استمرار تطوير "قسم إدارة المخاطر. بكافة أقسامه وبما يتوافق مع الضوابط الصادرة عن البنك المركزي العراقي</p> <p>2- اعداد وتطبيق نظام إدارة الموجودات /المطلوبات بما في ذلك تشكيل لجنة إدارة الموجودات /المطلوبات (Asset/Liability Committee, ALCO) وتنفيذه تدريجيًا</p> <p>3- القيام بالاعداد لتطبيق المعيار الدولي IFRS9 لتطبيقه خلال عام 2020.</p> <p>4- الوفاء بالحد الأدنى لمتطلبات رأس المال من خلال تحقيق معيار كفاية رأس المال والوفاء بالامتثال الى جميع المتطلبات الخاصة بإدارة المخاطر</p> <p>5- متطلبات المخاطر من خلال تعليمات البنك المركزي للمخاطر الائتمانية .والقيام بتحديث نسب المخاطر المقبولة من قبل المجلس بما يتوافق مع المخاطر والعائد.</p> <p>6- متطلبات المخاطر من خلال مدخل تعليمات البنك المركزي "لمخاطر التشغيل" (Operational Risk) . والقيام بتحديث دوري لسجل المخاطر التشغيلي , و القيام بتحليل لخرائط تدفق البيانات في الاجراءات.</p> <p>7- تدنية المخاطر من خلال المدخل المعياري لمخاطر السوق (Market Risk) بموجب مقررات بازل (II).</p>
--	--

8-	تدنية المخاطر بموجب مقررات بازل (III).			
9-	تدعيم وتفعيل مكافحة وغسل الأموال وتمويل الإرهاب لتنفيذا للقانون رقم (39) لسنة 2015 , والمتابعة الدورية لتصنيف العملاء حسب المخاطر , ومتابعة القيام باجراءات العناية المعززة والواجبة حسب التصنيف.			
7	صيع التمويل الإسلامي المباشر التنوع/ التمايز	تكوين وإدارة محفظة من صيع التمويل الإسلامي المباشر مع تدنية المخاطر.		
1-	اعداد واعتماد سياسة صيع التمويل الإسلامي المباشر			
2-	اعداد وتنفيذ نظام تحليل وتقييم جدارة الزبون (Credit-Worthiness, or Eligibility) وتطبيق النظام قبل منح التمويل			
3-	تحقيق التنوع والتوازن القطاعي لمحفظة صيع التمويل الإسلامي المباشر، مع التركيز على القطاعات ذات الجدوى الاقتصادية			
4-	الاهتمام بأنواع الضمانات المقدمة من الزبون والتركيز على الضمانات القابلة للتسييل.			
5-	الالتزام بتطبيق وتحديث حدود "التركيزات الائتمانية" (Credit Concentrations) المقررة من البنك المركزي العراقي			
6-	ابقاء "نسبة تحصيل الديون" بمستوى (98%) في الاقل سنوياً.			
7-	جعل نسبة "الديون المصنفة" الى مجموع "محفظة التمويل الإسلامي" بما لا يزيد على (5%) خلال سنوات الخطة.			
8-	تطبيق نظام الاكتشاف المبكر للتعثر من خلال مجموعات من المؤشرات.			
9-	اجراء "اختبار ضغط" (Stress Test) لمحفظة التمويل الاسلامي مرة واحدة في الاقل سنوياً.			
10-	المراجعة المستمرة لنسبة التمويل وتصنيف الزبائن			
8	الاستثمارات الإسلامية التنوع/ التمايز	إدارة محفظة استثمار إسلامية متنوعة ذات عائد مرتفع وبمخاطر محسوبة		
1-	استثمار ما لا يزيد عن نسبة (20%) من ايداعات الدولار الامريكي (والعملات الأجنبية) في محافظ وصناديق استثمارية خارجية بموجب المادة (33) من قانون المصارف رقم (94) لسنة 2004 والتعليمات رقم (4) لسنة 2010، الصادرة عن البنك المركزي العراقي.			
2.	دراسة الاستثمار في الصناديق الإسلامية مضمونة رأس المال وذات العائد المناسب.			
3.	دراسة الاستثمار في الصكوك الإسلامية في الأردن ودول مجلس التعاون وماليزيا.			

<p>1- تجزئة سوق الخدمات المحلية الاسلامية وترتيبه في شرائح وتقديم الخدمات المتوافقة مع الاحتياجات الخاصة لكل شريحة سوقية</p> <p>2- اصدار البطاقات الإسلامية المتنوعة</p> <p>3- التركيز على شرائح خاصة: المرأة، والطلاب، والشباب، والمنشآت الصغيرة والمتوسطة</p> <p>4- تقديم خدمات التحويل المالي داخل العراق</p> <p>5- تقديم خدمات تحويل الأموال داخل وخارج العراق</p>	<p>تقديم الخدمات المحلية المتنوعة والمعاصرة</p>	<p>الخدمات المحلية - التنوع/ التمايز</p>	<p>9</p>																
<p>1- تأسيس علاقات فاعلة مع المصارف المراسلة في الداخل والخارج بحدود (10) مصارف مراسلة بنهاية 2020</p> <p>2. الاحتفاظ بأرصدة مناسبة لدى المصارف الإسلامية الدولية مقابل الخدمات المقدمة للمصرف.</p> <p>3. تحويل الأموال للخارج</p>	<p>تقديم خدمات دولية متنوعة من خلال شبكة واسعة ومتميزة من العلاقات المصرفية مع المراسلين.</p>	<p>الخدمات الدولية التنوع/ التمايز</p>	<p>10</p>																
<p>1- استخدام المزيج التسويقي المعاصر المتضمن المكونات الاتية (8 P'S):</p> <table border="1" data-bbox="945 730 1239 1120"> <tr> <td>1.1 المنتجات والخدمات</td> <td>(Products, P)</td> </tr> <tr> <td>1.2 المكان والوقت</td> <td>(Place and Time)</td> </tr> <tr> <td>1.3 السعر</td> <td>(Price, P)</td> </tr> <tr> <td>1.4 الترويج والتدقيق</td> <td>(Promotion and Education, P)</td> </tr> <tr> <td>1.5 العملية</td> <td>(Process, P)</td> </tr> <tr> <td>1.6 البيئة المادية</td> <td>(Physical Environment, P)</td> </tr> <tr> <td>1.7 الموارد البشرية / الناس</td> <td>(People, P)</td> </tr> <tr> <td>1.8 الإنتاجية والجودة</td> <td>(Productivity & Quality, P)</td> </tr> </table> <p>2- انتهاز الأساليب العلمية والمهنية في تنفيذ بحوث التسويق</p> <p>3- الاستجابة لشكاوى الزبائن وكسب رضاهم.</p>	1.1 المنتجات والخدمات	(Products, P)	1.2 المكان والوقت	(Place and Time)	1.3 السعر	(Price, P)	1.4 الترويج والتدقيق	(Promotion and Education, P)	1.5 العملية	(Process, P)	1.6 البيئة المادية	(Physical Environment, P)	1.7 الموارد البشرية / الناس	(People, P)	1.8 الإنتاجية والجودة	(Productivity & Quality, P)	<p>تعطيل التسويق لتعزيز موقع المصرف وقدراته التنافسية وتلبية احتياجات قاعدة الزبائن</p>	<p>التسويق</p>	<p>11</p>
1.1 المنتجات والخدمات	(Products, P)																		
1.2 المكان والوقت	(Place and Time)																		
1.3 السعر	(Price, P)																		
1.4 الترويج والتدقيق	(Promotion and Education, P)																		
1.5 العملية	(Process, P)																		
1.6 البيئة المادية	(Physical Environment, P)																		
1.7 الموارد البشرية / الناس	(People, P)																		
1.8 الإنتاجية والجودة	(Productivity & Quality, P)																		
<p>1- تطبيق المعايير الدولية والأتمتة واعداد السياسات، وتطبيق متطلبات الأيزو 27001 – 22000 – 23001 – 20000</p> <p>2- استحداث خدمة مركز الاتصال (CALL Center) لتقديم الخدمات للزبائن.</p> <p>3- اعدد وتطبيق نظام الكتروني للموارد البشرية.</p> <p>4- تكامل وترابط جميع الانظمة في المصرف.</p>	<p>مواكبة استخدام تقنية المعلومات والاتصالات المصرفية المعاصرة.</p>	<p>تقنية المعلومات والاتصالات</p>	<p>12</p>																

5- تحديث دوري لسياسة امن المعلومات (Information Security Policy).. 6- تطبيق خطة استمرارية الأعمال والنسخ الاحتياطي. 7- متابعة تطبيق سياسة لحفظ النسخ الاحتياطية تناسب حالات الانتشال من الكوارث تخضع للحفظ في اماكن بعيدة نسبياً.			
1- تحديث مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات (Authorities/ Responsibilities Matrix) مرتبطة بالهيكل التنظيمي في سنة 2020. 2- تحديث دليل "اللجان" العاملة في المصرف بما يتوافق مع دليل الحوكمة لعام 2018	تصميم هيكل تنظيمي مرن وكفاء يتلاءم مع الاحتياجات الحالية والتطورات المستقبلية	خطط عمل التنظيم	13
1- تطبيق معايير "ايوفي" ومعايير الإبلاغ المالي. 2- اعداد نظام الموازنات التقديرية (Budgeting) 3- اعداد وتطبيق نظام محاسبة المسؤولية (Responsibility Accounting) 4- تطبيق التدقيق المبني على المخاطر والتقييم الذاتي للرقابة وأساليب معهد التدقيق الداخلي 5- اعداد نظام للتدقيق والرقابة الداخلي وميثاق التدقيق الداخلي 6- تنفيذ برامج تدقيق داخلي دورية ومفاجئة	تطبيق النظم المحاسبية والمالية على وفق المعايير المدنية والمحاسبة الإدارية المعاصرة	الأنظمة المالية والمحاسبية	14
1- اعداد واعتماد وتطبيق نظام "الإدارة الجودة الشاملة" (Total Quality Management, TQM).. 2- اعداد وتوثيق ادلة الانشطة الاساسية	تنفيذ العمليات التشغيلية بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.	العمليات/ الاجراءات التشغيلية: تخفيض التكلفة	15
1- الحفاظ على معدل دوران الموظفين بما لا عن 2% (عدا حالات التقاعد) 2- منح الموظفين مستوى دخل يقع ضمن اعلى ثلاثة مصارف إسلامية في العراق. 3- التقييم المستمر لمعدل الرضاء الوظيفي 4- اعداد دليل للوصف الوظيفي للإدارات 5- إعداد وتطبيق نظام القياس الدوري لأداء الموظف 6- استمرار تحديد الاحتياجات التدريبية (Training Needs Assessment, TNA) 7- منح كل موظف ما لا يقل عن (50) ساعة تدريبية سنوياً	التدريب والتطوير المتوافقين مع المسار الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي	الموارد البشرية	16

<p>1. مقترح للبنك المركزي العراقي يتضمن خطة عمل فتح الفروع والمكاتب في العاصمة والمحافظات (فرع النجف – فرع الرمادي – فرع بعقوبة – فرع الموصل – فرع كركوك – فرع الكوت – مكتب ميناء البصرة).</p> <p>2. تنصيب اجهزة الصراف الآلي (ATM's) وزيادة عددها باستمرار</p> <p>3. تقديم خدمات مصرفية الكترونية معاصرة (الموبايل البنكي – master card).</p>	<p>التوسيع المستمر للفروع التقليدية والافتراضية على أسس اقتصادية</p>	<p>شبكة الفروع</p>	<p>17</p>
<p>1- تقديم المنتجات والخدمات المالية للمستهلك المالي وازالة العقبات في دخوله الى السوق الرسمي.</p> <p>2- تحقيق الانصاف والشفافية وحماية المستهلك.</p> <p>3- القيام بحملات توعوية خلال اسبوع المالي بشكل فعال.</p> <p>4- القيام بحملات توعوية خارج اسبوع الشمول المالي.</p> <p>5- القيام بالتواصل المباشر مع المواطنين بحملات توعوية عن طريق الواتس اب , وذلك بحسب تحليل حاجتهم للخدمات والمعلومات المصرفية وموقعهم الجغرافي بالنسبة لفروع المصرف.</p>	<p>خدمة الشرائح الاجتماعية والاقتصادية الضعيفة والمحرومة والفقيرة، وتمكين المستهلك المالي من الحصول على الخدمات المالية بشكل منصف وشفاف.</p>	<p>الشمول المالي وحماية الجمهور</p>	<p>18</p>

رابعاً) خطط العمل (Action Plans)

مقدمة

لخطط العمل

المنبثقة عن الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات

يتدرج اعداد "خطط العمل" (Action Plans) من "الغايات الاستراتيجية"، ثم "الأهداف الاستراتيجية" المنبثقة عنها ونظرا الى ان كل "مجموعة واهداف استراتيجية" تتجمع سوية في "استراتيجيات فرعية" تخص أنشطة محددة من عمل المصرف. فإن الاستراتيجية الواحدة قد تتضمن هدفاً واحداً فقط، او ان يتجمع أكثر من هدف واحد في استراتيجية واحدة.

وبسبب الافق الزمني المحدد بثلاثة سنوات، بموجب تعليمات البنك المركزي العراقي بتاريخ 2018/1/10 فقد تم تصميم كل خطة عمل لكي تمتد لثلاثة سنوات، تتضمن حقولاً تحدد "المسؤولية" عن تنفيذ كل خطة عمل، و"الموارد" (البشرية/ المالية/ المعلوماتية/المادية) المطلوبة للتنفيذ وأخيراً "مقاييس" تنفيذ خطة العمل، وهي التي تمثل "مرحلة قياس ومتابعة وتقييم الاستراتيجية"



أولاً: "خطط عمل" رأس المال ("Action Plans" for Capital)



1. رأس المال

الهدف : تغطية الخسائر المتراكمة خلال سنتي 2017 و2018، وإعادة المال المدفوع الى وضعه المقرر وبمبلغ (250) مليار دينار.

الاستراتيجية : تدعيم قاعدة رأسمال المصرف تدريجياً بما يمثل لمعايير البنك المركزي العراقي ومقررات بازل (II) وبازل (III).

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تنفيذ القيود المحاسبية	● مالية	● مجلس الإدارة ● الرقابة المالية والإدارية			250	أ) ترحيل رأس المال الإجمالي المدفوع، "قبل" طرح الخسائر المتراكمة او إضافة الأرباح المحتجزة
تنفيذ القيود المحاسبية	● مالية	● الهيئة العامة للمساهمين ● مجلس الإدارة ● الرقابة المالية والإدارية			10	ب) طرح الخسائر المتراكمة
تنفيذ القيود المحاسبية	● مالية	● الهيئة العامة للمساهمين ● مجلس الإدارة ● الرقابة المالية والإدارية			—	ج) إضافة الأرباح المحتجزة
تنفيذ القيود المحاسبية	● مالية	● الهيئة العامة للمساهمين ● مجلس الإدارة ● الرقابة المالية والإدارية			240	د) صافي رأس المال المدفوع



1. رأس المال

الهدف : استكمال متطلبات الادراج في سوق العراق للأوراق المالية، وذلك بموجب التعليمات رقم (15) " للشروط والمتطلبات " الصادرة عن السوق.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
قبول طلب الادراج من قبل سوق العراق للأوراق المالية	● بشرية	<ul style="list-style-type: none"> ● الهيئة العامة للمساهمين ● مجلس الإدارة ● الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	أ) اصدار بيانات مالية سنوية واحدة على الاقل، مدققة من قبل مراقب حسابات مستقل.

1. رأس المال

الهدف : استكمال متطلبات الادراج في سوق العراق للأوراق المالية، وذلك بموجب التعليمات رقم (15) " للشروط والمتطلبات " الصادرة عن السوق – تنمة

الاستراتيجية : ادراج المزيد من الاسهم في السوق الثاني لتوسيع قاعدة المساهمين في رأس المال.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
						(ب) شمول البيانات المالية للمصرف ما يأتي:
اكمال تقديم جميع البيانات المطلوبة	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الرقابة المالية والإدارية 			تنفيذ المهمة	1.1 الميزانية العمومية
اكمال تقديم جميع البيانات المطلوبة	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الرقابة المالية والإدارية 			تنفيذ المهمة	1.2 حساب الارباح والخسائر
اكمال تقديم جميع البيانات المطلوبة	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الرقابة المالية والإدارية 			تنفيذ المهمة	1.3 جدول التدفقات النقدية
اكمال تقديم جميع البيانات المطلوبة	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الرقابة المالية والإدارية 			تنفيذ المهمة	1.4 الايضاحات الضرورية عن هذه البيانات
						1) البيانات المالية الفصلية التي تغطي الفترة الزمنية من نهاية السنة المالية السابقة



ثانياً: "خطط عمل" الودائع

("Action Plans" for Deposits)



1. الودائع

الهدف: زيادة الودائع سنوياً. وطرح منتج الودائع الاستثمارية

والقيام بجذب ودائع استثمارية لتخفيض نسبة الائتمان الى الودائع

الاستراتيجية: زيادة مجموع الودائع بشكل مستمر. وطرح منتج الودائع الاستثمارية

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تنفيذ (4) دورات تدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية 	<ul style="list-style-type: none"> • البحث والتطوير • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	- تدريب الموارد البشرية
نسبة انجاز الخطة	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية 	<ul style="list-style-type: none"> • التسويق • الرقابة المالية والإدارية • البحث والتطوير 			تنفيذ المهمة	- طرح منتجات الحسابات الجارية
نسبة انجاز الخطة	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية 	<ul style="list-style-type: none"> • التسويق • الرقابة المالية والإدارية 			تنفيذ المهمة	- طرح منتجات حسابات الاستثمار على شكل صبيغ تمويل إسلامي متنوعة
آلية موثقة حول كيفية التحضير وأساليب قياس النتائج	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • البحث والتطوير 			المجموعة الأولى من الحوافز	- وضع الية لتحفيز وقياس نجاح عملية البيع

2. الودائع

الهدف : تحقيق نمو في الحسابات الجارية وتحت الطلب بنسبة حوالي (40 %) سنة 2020 من النمو السنوي المستهدف في مجموع الودائع.

الاستراتيجية: زيادة مجموع الودائع في المصرف بشكل مستمر.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
منتجات محددة وموازنات تتضمن الأهداف والتكاليف لكل منتج	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية 	<ul style="list-style-type: none"> • التسويق • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 			تنفيذ المهمة تنفيذ المهمة تنفيذ المهمة تنفيذ المهمة تنفيذ المهمة	- تطوير وطرح منتجات جديدة للحسابات الجارية <ul style="list-style-type: none"> • حساب الافراد • حساب المنشآت/ المشروعات الصغيرة والمتوسطة. • حساب الشركات. • البطاقات الاسلامية
تحقيق نمو في الودائع بنسبة (40%)	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية 	<ul style="list-style-type: none"> • التسويق 			تنفيذ المهمة	- القيام بحملة تسويق قوية لترويج المنتجات الجديدة

2. الودائع

الهدف: تحقيق نسبة "حسابات الاستثمار" الى مجموع الودائع لتصبح (60%) سنة 2020، وذلك على شكل صيغ تمويل إسلامي متنوعة.

الاستراتيجية: تنوع تركيبة الودائع باتجاه إعادة تصميمها بما يزيد من استقرارها.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها		النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات		2020	
رفع حصة حسابات الاستثمار		الرقابة المالية والإدارية		(20) مليار	- الزيادة في نسبة حسابات الاستثمار
موازنة تتضمن اهداف كل منتج	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية 	<ul style="list-style-type: none"> ● التسويق ● الرقابة المالية والإدارية ● التسويق ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات ● التسويق 		<ul style="list-style-type: none"> ● تنفيذ المهمة 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير منتجات جديدة تستهدف حسابات الاستثمار على شكل مضاربة غير مقيّدة موجهة نحو الشرائح الآتية: <ul style="list-style-type: none"> ● حساب الطالب. ● حساب المرأة/ حساب سيدتي. ● حساب الارملة. ● حساب العامل/ الموظف. ● حساب الطفل. ● صناديق الاستثمار الإسلامي.
رفع مجموع حسابات الاستثمار الى مجموع الودائع بنسب السيولة	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية 	<ul style="list-style-type: none"> ● التسويق ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 		تنفيذ المهمة	- تنفيذ حملة تسويق هجومية لمنتجات الاستثمار تعتمد على منح المسابقات الاسلامية.
رفع مجموع حسابات الاستثمار الى مجموع الودائع لكي تصبح (50%)	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية 	<ul style="list-style-type: none"> ● التسويق ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 		تنفيذ المهمة	- تنوع ودائع الاستثمار بالدينار والدولار



ثالثاً: خطط عمل السيولة

("Action Plans" for Liquidity)

3. السيولة

الهدف : المحافظة على نسبة سيولة (10 - 15 %) بالإضافة الى نسبة السيولة التي يفرضها البنك المركزي وتوزيعها بين الاحتياطي الالزامي والاحتياطي الاختياري، بالدينار والدولار (العملات الأجنبية)، بحسب تعليمات البنك المركزي العراقي.

الستراتيجية : الامتثال للتشريعات المصرفية وتعليمات البنك المركزي العراقي حول احتساب واحتجاز الاحتياطي الالزامي.

القياس والتقييم والدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
الوفاء باستحقاق الاحتياطي الالزامي	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية 	<ul style="list-style-type: none"> الخزينة والاستثمار الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	- توفير السيولة اللازمة بالدينار مقابل الودائع الجارية وحسابات الاستثمار.
الوفاء باستحقاقات الاحتياطي الالزامي	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية 	<ul style="list-style-type: none"> الخزينة والاستثمار الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	- توفير السيولة اللازمة بالدولار (والعملات الأجنبية) للاحتياطي الالزامي مقابل الودائع الجارية وحسابات الاستثمار.
الامتثال للجدولة الأمنية المحددة للاحتساب	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية 	<ul style="list-style-type: none"> الخزينة والاستثمار الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	- مراعاة الجدولة الزمنية التي يتم بها احتساب الاحتياطي الالزامي، حسب تعليمات البنك المركزي العراقي.
عدم وجود مخالفات من قبل البنك المركزي	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية 	<ul style="list-style-type: none"> الخزينة والاستثمار الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	- تفادي اية مخالفات او غرامات مقابل عدم الامتثال لتعليمات البنك المركزي العراقي



3. السيولة

الهدف : توزيع السيولة في الخزائن بين الدينار العراقي والدولار (العملات الأجنبية) وبما يتوافق مع تركيبة الودائع المتنوعة واحتمالات السحب عليها.

الهدف : توفير السيولة من الاحتياطي الاختياري بما يتوافق مع الجدولة المتوقعة للمسحوبات (اسبوعياً/ شهرياً/ فصلياً/ سنوياً) من قبل شرائح قاعدة المودعين.

الاستراتيجية: تحقيق اعلى قدر من الكفاية في استخدام الأرصدة، ووضع وتحديث حدود ملائمة لها.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات		2020		
انشاء قاعدة بيانات صحيحة	• بشرية • مالية	• الخزينة والاستثمار • الرقابة المالية والادارية		تنفيذ المهمة		- خلق قاعدة بيانات الية عن الأرصدة النقدية في الخزائن والارصدة في البنك المركزي العراقي ولدى المصارف المراسلة.
استخدام أساليب التنبؤ بالسيولة	• بشرية	• الخزينة والاستثمار • الرقابة المالية والادارية		تنفيذ المهمة		- تحديد وتطوير أساليب التنبؤ التي تستخدم في تقدير الاحتياجات من النقدية مقابل المسحوبات المتوقعة.
تحديث السقوف المقررة للخزائن دورياً	• بشرية	• الخزينة والاستثمار • الرقابة المالية والادارية		تنفيذ المهمة		- استخدام أساليب التنبؤ لتقدير الحدود المطلوبة من السيولة في الخزائن لمواجهة المسحوبات النقدية
شهادات الدورات التدريبية وحسن الأداء فيها.	• بشرية • مالية	• الخزينة والاستثمار • الرقابة المالية والادارية		تنفيذ المهمة		- التدريب والتأهيل للعاملين على استخدام وتطوير أساليب التنبؤ.
إبلاغات للجهات المعنية	• بشرية	• الخزينة والاستثمار • الرقابة المالية والادارية		تنفيذ المهمة		- الإبلاغ عن السقوف الجديدة ومتابعة الالتزام بها.



3. السيولة

الهدف: تعزيز الأرصدة المحتفظ بها لدى المصارف المراسلة بالعملات الأجنبية على شكل ودائع جارية واستثمارية متنوعة بما يخدم العلاقات معها ويحقق الربحية المستهدفة حسب السقوف المقررة للمصارف المراسلة والدول مع إعادة التفاوض دوريا حول شروطها.

الستراتيجية: تحقيق اعلى قدر من الكفاية في استخدام الأرصدة النقدية، ووضع وتحديث حدود ملائمة لها.

الجدولة السنوية للستراتيجية وتنفيذها	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات	2020			
مع اتفاقيات المصارف المراسلة	• بشرية	• الخزينة والاستثمار • الرقابة المالية والادارية			تنفيذ المهمة	- إقامة وتطوير العلاقات مع المصارف المراسلة ضمن اتفاقيات محددة
مع اتفاقيات المصارف المراسلة وتنظيم الايداعات الجارية	• بشرية	• الخزينة والاستثمار • الرقابة المالية والادارية			تنفيذ المهمة	- العمل على اعداد ترتيبات مع المصارف الإسلامية المراسلة بشأن الأرصدة الجارية وحسابات الاستثمار.
ارصدة الودائع بالدولار	• بشرية • مالية	• الخزينة والاستثمار • الرقابة المالية والادارية			تنفيذ المهمة	- تنوع الودائع بحسب طبيعة التعامل مع المصارف والمصارف الإسلامية المراسلة



(والعملات الأجنبية الأخرى)							
-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

رابعًا: "خطط عمل" الرقابة الشرعية

("Action Plans" for Shariah Supervision)

4. الرقابة الشرعية

الهدف : ضمان استقلالية الهيئة عن الجهاز التنظيمي للمصرف وحرية الفتوى

الستراتيجية : تأمين مؤهلات أعضاء هيئة الرقابة الشرعية واستقلاليتها

القياس والتقييم والدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تحقيق عملية الفصل	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الهيئة العامة للمساهمين ● هيئة الرقابة الشرعية ● مجلس الادارة 			تنفيذ المهمة	- فصل هيئة الرقابة الشرعية عن الجهاز التنظيمي للمصرف الإسلامي، اعتبار رأيا ملزما للإدارتين العليا والتنفيذية، ووضع دليل شرعي للمعاملات المالية المصرفية
التأكد من المؤهلات من قبل الهيئة العامة ومجلس الادارة	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الهيئة العامة للمساهمين ● هيئة الرقابة الشرعية ● مجلس الادارة 			تنفيذ المهمة	- تأمين مؤهلات أعضاء الهيئة الشرعية من حيث الكفاية في العلم الشرعي، والاستقلال الوظيفي عن المصرف، مع التأكد من تعيينهم بقرار من الهيئة العامة في المصرف وبموافقة هيئة الرقابة الشرعية في البنك المركزي.
ضمان عدم التدخل	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الهيئة العامة للمساهمين ● هيئة الرقابة الشرعية ● مجلس الادارة 			تنفيذ المهمة	- عدم تدخل مجلس الإدارة بشؤون الهيئة، وتعزيز دورها في مراقبة اعمال المصرف الإسلامي.
الامتثال	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الهيئة العامة للمساهمين ● هيئة الرقابة الشرعية ● مجلس الادارة 			تنفيذ المهمة	- الامتثال لقرارات وتوجيهات الهيئة، وتحقيق المزيد من الشفافية والمصادقية للحفاظ على المنهج الشرعي

تطبيق القرارات	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الهيئة العامة للمساهمين • هيئة الرقابة الشرعية • مجلس الادارة 			تنفيذ المهمة	- تطبيق قرارات الهيئة، وإخضاع المعاملات الأساسية لقراراتها قبل تنفيذها
----------------	--	---	--	--	--------------	--

4. الرقابة الشرعية

الهدف : ضمان استقلالية الهيئة عن الجهاز التنظيمي للمصرف وحرية الفتوى – تتمتع

الستراتيجية : تأمين مؤهلات أعضاء هيئة الرقابة الشرعية واستقلاليتها

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
وجود المعايير والضوابط	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الهيئة العامة للمساهمين • هيئة الرقابة الشرعية • مجلس الادارة 			تنفيذ المهمة	- وضع المعايير والضوابط الشرعية للمعاملات المالية، والمعايير التنفيذية، ومعايير المراجعة والتدقيق الشرعي من قبل الهيئة وإصدار القرارات الشرعية
تنفيذ انواع الرقابة	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الهيئة العامة للمساهمين • هيئة الرقابة الشرعية • مجلس الادارة 			تنفيذ المهمة	- ممارسة ثلاثة أنواع من الرقابة تشمل "الوقائية"، و"المتزامنة"، من قبل هيئة الرقابة الشرعية



4. الرقابة الشرعية

الهدف : انتظام اجتماعات الهيئة

الاستراتيجية : تامين مؤهلات أعضاء هيئة الرقابة الشرعية واستقلاليتها وانتظام اجتماعاتها

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
الاجتماعات الشهرية والاستثنائية	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الهيئة العامة للمساهمين • هيئة الرقابة الشرعية • مجلس الادارة 			تنفيذ المهمة	- انعقاد الاجتماعات الدورية بحسب متطلبات وطبيعة عمل المصرف الإسلامي، وصدور قراراتها بالإجماع او بالأغلبية المطلقة
توصيل القرارات والفتاوى الى الادارات ذات العلاقة	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الهيئة العامة للمساهمين • هيئة الرقابة الشرعية • مجلس الادارة 			تنفيذ المهمة	- متابعة تنفيذ قرارات الهيئة من كل الادارات ذات العلاقة

عودة تقارير	بشرية	• الهيئة العامة للمساهمين			تنفيذ المهمة	- تأمين التغذية الراجعة للهيئة
التنفيذ الى الهيئة	معلوماتية	• هيئة الرقابة الشرعية • مجلس الادارة				

4. الرقابة الشرعية

الهدف : الاستناد الى الشريعة والتاني في اصدار الفتاوي والتراجع عن الخطأ

الستراتيجية : سلامة عملية تقديم الفتوى لجميع المعاملات

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
ضمان سلامة الفتوى	• بشرية • معلوماتية	• الهيئة العامة للمساهمين • هيئة الرقابة الشرعية • مجلس الادارة			تنفيذ المهمة	- سلامة طريقة الفتوى من حيث استنادها الى ما جاء في كتاب الله تعالى صريح الدلالة، وما جاء في السنة الثابتة صريحة الدلالة، وما وقع عليه الاجماع، او ما ثبت بالقياس، وما يرجحه المفتي من الأدلة المذهبية المعتمدة واحترام فتاوتها.
تقديم اجراءات الفتوى	• بشرية • معلوماتية				تنفيذ المهمة	- التاني في اصدار الفتوى وعدم التسرع في الإفتاء بالتحريم لمجرد الاستنكار للعادات او الأعراف الجديدة
تأمين وضوح الفتوى	• بشرية • معلوماتية	• الهيئة العامة للمساهمين • هيئة الرقابة الشرعية • مجلس الادارة			تنفيذ المهمة	- اعداد الراي حول صيغة التعبير عن الحكم في الفتوى بألفاظ واضحة، بحيث لا تفهم على غير وجهها ممن لم يكن مختصاً، ولا تصرف الى معنى باطل ممن كان سيء النية.
تقديم الفتاوى المدونة	• بشرية • معلوماتية	• الهيئة العامة للمساهمين • هيئة الرقابة الشرعية • مجلس الادارة			تنفيذ المهمة	- كتابة الفتوى في اعمال المصرف لتكون مرجعاً وحجة

تقديم حالات الرجوع عن الخطأ	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الهيئة العامة للمساهمين • هيئة الرقابة الشرعية • مجلس الادارة 			تنفيذ المهمة	- الرجوع عن الفتوى اذا تبين خطأها، وعلى المصرف تصحيح العمل الذي تم على أساس الفتوى الخاطئة وعدم العمل بها مرة اخرى
-----------------------------	--	---	--	--	--------------	--

4. الرقابة الشرعية

الهدف : التأكد من امتثال المصرف لأحكام هيئة الرقابة الشرعية وتقديم المنتجات والخدمات الموافقة مع الشريعة

الاستراتيجية : سلامة عملية تقديم الفتوى لجميع المعاملات

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات		2020		
الفتاوى المقدمة	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الهيئة العامة للمساهمين • هيئة الرقابة الشرعية • مجلس الادارة 		تنفيذ المهمة		- اجراء الرقابة الشرعية على وفق احكام وضوابط الشريعة الإسلامية، وعلى أساس الفتاوى الصادرة بخصوصها وتقديم التقارير للجهات المعنية بهدف اجراء التعديلات اللازمة وتطوير الأداء.
جودة الحلول المالية والاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الهيئة العامة للمساهمين • هيئة الرقابة الشرعية • مجلس الادارة 		تنفيذ المهمة		- الارتقاء بجودة الحلول المالية والاقتصادية المتوافقة مع الاحكام الشرعية، وتعزيز المنتجات والخدمات الإسلامية، ودعم الهيكل الاشرافي، وزيادة الوعي العام بها، وطمأنة الجمهور من المتعاملين على سلامة التطبيق من الناحية الشرعية



الالتزام بأحكام الشريعة	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الهيئة العامة للمساهمين • هيئة الرقابة الشرعية • مجلس الإدارة 			تنفيذ المهمة	- الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في الحفاظ على راس المال، وتنمية الاقتصاد الوطني، ودعمه على أساس الشريعة الغراء، وتحرير المعاملات، وتحقيق العدل، ومراعاة الجانب الاجتماعي
-------------------------	--	---	--	--	--------------	--

4. الرقابة الشرعية

الهدف : التأكد من امتثال المصرف لأحكام هيئة الرقابة الشرعية وتقديم المنتجات والخدمات الموافقة مع الشريعة – تمتة

الاستراتيجية : سلامة عملية تقديم الفتوى لجميع المعاملات

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
• تنوع صيغ التمويل والخدمات	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الهيئة العامة للمساهمين • هيئة الرقابة الشرعية • مجلس الإدارة 			تنفيذ المهمة	- تقديم الصيغ، والمنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية المتنوعة تدريجياً، وتقديم البدائل المقبولة شرعاً من الخدمات المصرفية التقليدية
• حالات وشواهد عن	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الهيئة العامة للمساهمين • هيئة الرقابة الشرعية • مجلس الإدارة 			تنفيذ المهمة	- ضمان خدمة المجتمع وذلك بتوفير الحاجات الضرورية مثل تمويل السكن ودعم المشروعات الصغيرة

خدمة المجتمع						
• مبلغ الأرباح الصافية المتحقق سنوياً	• بشرية • معلوماتية	• الهيئة العامة للمساهمين • هيئة الرقابة الشرعية • مجلس الإدارة			تنفيذ المهمة	- تحقيق الأرباح لأنه بدونها لا يتمكن المصرف من انجاز اعماله وأداء التزاماته الشرعية

4. الرقابة الشرعية

الهدف : أداء الأدوار المهمة للمصرف في إطار الشريعة الاسلامية ومعايير الأيووفي

الاستراتيجية : سلامة عملية تقديم الفتوى لجميع المعاملات

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات		2020		
شواهد على اداء الدور الاقتصادي للمصرف	• بشرية • معلوماتية	• الهيئة العامة للمساهمين • هيئة الرقابة الشرعية • مجلس الإدارة			تنفيذ المهمة	- بعد "الدور الاقتصادي" للمصرف، من خلال امتلاك رؤية إسلامية نابعة من القران الكريم، ومعالجة القضايا الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والإدارية والمحاسبية



شهادات التدريب	• بشرية • معلوماتية	• الرقابة المالية والادارية			تنفيذ المهمة	- تدريب وتطوير الموارد البشرية في المصرف وتقديم الحوافز لها
-------------------	------------------------	-----------------------------	--	--	--------------	---

خامساً: " خطط عمل " المالية: الربحية



("Action Plans" for Finance: Profitability)

5. المالية: الربحية

الهدف: تحقيق نسبة عائد من الموجودات لا تقل عن (1.0%) خلال سنوات الاستراتيجية وبموجب معادلة محددة.

الاستراتيجية: تحقيق الإيرادات الاجمالية من صيغ التمويل الإسلامي المباشر ومن محفظة الاستثمار الإسلامي في مجالات ذات عائد مرتفع وفي إطار مخاطر مقبولة.

القياس والتقييم	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	

الدوري للتنفيذ						
تحقيق النسبة المستهدفة	<ul style="list-style-type: none"> ● مالية ● بشرية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 			<ul style="list-style-type: none"> ● تنفيذ المهمة 	- تحقيق الإيرادات الاجمالية من صيغ التمويل الإسلامي المباشر بنسبة (12-20%) من مجموع مبلغ الاستخدامات
تحقيق النسبة المستهدفة	<ul style="list-style-type: none"> ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الخزينة والاستثمار 			<ul style="list-style-type: none"> ● تنفيذ المهمة 	- تحقيق الإيرادات الاجمالية من محفظة الاستثمار الإسلامي بنسبة (10-15%) من مجموع مبلغ الاستخدامات
تحقيق النسبة المستهدفة	<ul style="list-style-type: none"> ● مالية ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات ● العمليات المركزية 			<ul style="list-style-type: none"> ● تنفيذ المهمة 	- تحقيق الإيرادات الاجمالية (الرسوم) من تقديم الخدمات المحلية بنسبة (3-7%) من مجموع الاستخدامات
تحقيق النسبة المستهدفة	<ul style="list-style-type: none"> ● مالية ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات ● العمليات المركزية 			<ul style="list-style-type: none"> ● تنفيذ المهمة 	- تحقيق الإيرادات الاجمالية من تقديم الخدمات الدولية بنسبة (1-3%) من مجموع الاستخدامات
تحقيق النسبة المستهدفة	<ul style="list-style-type: none"> ● مالية ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الرقابة المالية والادارية 			<ul style="list-style-type: none"> ● تنفيذ المهمة 	- تحقيق الدخل الصافي بعد الضريبة بنسبة (1%) من مجموع موجودات المصرف

5. المالية: الربحية

الهدف : تحقيق نسبة العائد من رأس المال (الدخل الصافي بعد الضريبة) بنسبة (5 – 10%) خلال سنوات الاستراتيجية.

الاستراتيجية: تحقيق الإيرادات الاجمالية العالية وتقليل المصروفات من تقديم الخدمات المحلية والدولية.

النشاط (Activity)	الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ
-------------------	---------------------------------------	-------------------------------------



القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	الموارد	المسؤوليات			2020	
تحقيق النسبة المستهدفة	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات ● الخزينة والاستثمار ● العمليات المركزية 			4 %	- تحقيق نسبة هامش من الإيرادات الاجمالية بنسبة (4-10 %)
تحقيق النسبة المستهدفة	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات ● الخزينة والاستثمار ● العمليات المركزية 			10 عدد مرات	- تحقيق دوران الموجودات (عدد مرات الإيرادات الاجمالية الى مجموع الموجودات) تقارب "عشرة مرات" من خلال زيادة الودائع المتنوعة

5. المالية: الربحية

الهدف : الوصول الى نسبة تغطية مجموع "المصروفات الادارية والعمومية" من "دخل الخدمات" بنسب تتراوح بين (40 %) و (60 %) خلال سنوات الاستراتيجية.

الاستراتيجية : القياس الدوري لربحية صيغ التمويل الإسلامي المباشر والخدمات الحلية والدولية.



القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تحقيق النسبة المستهدفة	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● مادية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات ● الرقابة المالية والإدارية ● الخزينة والاستثمار ● العمليات المركزية 			5%	- تقليل المصروفات الإدارية والعمومية للمصرف من خلال تبسيط الإجراءات والامتة بنسبة (5 – 10%) سنويا
تحقيق النسبة المستهدفة	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● مادية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات ● الرقابة المالية ● الخزينة والاستثمار ● العمليات المركزية 			40%	- تحقيق الإيرادات الاجمالية من تقديم الخدمات المحلية والدولية بنسبة تتراوح بين (40 – 60%) من تكاليفها

5. المالية: الربحية

الهدف : القياس الدوري لربحية صيغ التمويل والخدمات والقطاعات.

الاستراتيجية : القياس الدوري لربحية صيغ التمويل الإسلامي المباشر والخدمات الحلية والدولية.



القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تحقيق النسبة المستهدفة	● بشرية ● مالية	● الرقابة المالية والإدارية			20%	- تحقيق نسبة الفرق بين الإيرادات الاجمالية والتكاليف لصيغ التمويل الإسلامي المباشر بين (20-40%)
تحقيق النسبة المستهدفة	● بشرية ● مالية	● العمليات المركزية ● الرقابة المالية والإدارية			25%	- تحقيق نسبة الفرق بين الإيرادات الاجمالية والتكاليف للخدمات المحلية بين (25-45%)
تحقيق النسبة المستهدفة	● بشرية ● مالية	● العمليات المركزية ● الرقابة المالية والإدارية			30%	- تحقيق نسبة الفرق بين الإيرادات الاجمالية والتكاليف للخدمات الدولية بين (30-50%)



سادساً: "خطط عمل" المخاطر ("Action Plans" for Risks)



6. المخاطر

الهدف : استمرار تطوير "قسم إدارة المخاطر. بكافة أقسامه وبما يتوافق مع الضوابط الصادرة عن البنك المركزي العراقي.

الستراتيجية: تحليل وتقييم وتدنية المخاطر وتحديد كيفية التعامل معها.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
القدرة على تحليل وتقييم وتدنية المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية 	<ul style="list-style-type: none"> المدير المفوض 			تنفيذ المهمة	- تعزيز قسم إدارة المخاطر بالموارد البشرية المؤهلة
عدد الدورات التدريبية وعدد المشاركين فيها	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية 	<ul style="list-style-type: none"> المدير المفوض الموارد البشرية والشؤون الإدارية الرقابة المالية والإدارية 			تنفيذ المهمة	- اعداد دورات تدريب متفاوتة تغطي كيفية التعامل مع جميع المخاطر
اعداد وتقديم التقارير الدورية (الشهرية) أداء القسم	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الرقابة المالية والإدارية 			تنفيذ المهمة	- اعداد تقييم دوري لأداء قسم إدارة المخاطر



6. المخاطر

الهدف : اعداد وتطبيق نظام إدارة الموجودات /المطلوبات بما في ذلك تشكيل لجنة إدارة الموجودات /المطلوبات (Asset/ Liability Committee, ALCO) وتنفيذه تدريجيًا والاعداد لتطبيق المعيار الدولي IFRS9
الاستراتيجية : تحليل وتقييم وتدنية المخاطر وتحديد كيفية التعامل معها.

المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤولية			2020	
اكمال اعداد النظام واعتماده	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> المدير المفوض مجلس الإدارة 			تنفيذ المهمة	- تطبيق متطلبات المعيار رقم 9 واحتساب المخصصات
تشكيل اللجنة وبدء اعمالها	<ul style="list-style-type: none"> بشرية 	<ul style="list-style-type: none"> المدير المفوض مجلس الإدارة 			تنفيذ المهمة	- تشكيل لجنة لتحقيق متطلبات المعيار رقم 9 ومتابعة اموره
حساب جميع هذه المؤشرات دوريا وبشكل منتظم	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> لجنة الموجودات/ المطلوبات قسم المخاطر 			تنفيذ المهمة تنفيذ المهمة تنفيذ المهمة	- حساب كل من: <ul style="list-style-type: none"> الفجوات الموجبة والسالبة والصفيرية والمتركمة الاجل، والاجل المحدد، واجل حقوق الملكية (Duration) تفادي مخاطر تقلبات العائد من استخدام الأموال

التغذية الراجعة المستندة الى نتائج التقارير الدورية.	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • لجنة الموجودات/ المطلوبات • قسم المخاطر 			تنفيذ المهمة	- اعداد تقارير دورية عن أداء تطبيق المعيار رقم 9
--	--	--	--	--	-----------------	--

6. المخاطر

الهدف الوفاء بالحد الأدنى لمتطلبات رأس المال من خلال تحقيق معيار كفاية رأس المال.

الاستراتيجية: تحليل وتقييم وتدنية المخاطر وتحديد كيفية التعامل معها.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤولية			2020	
تحقيق الحد الأدنى للنسبة	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 			تحقيق النسبة	<p>- تحقيق نسبة كفاية رأس المال وذلك على النحو الآتي:</p> $\text{نسبة كفاية رأس المال} = \frac{\text{القاعدة الرأسمالية}}{\text{(صافي الموجودات المرجحة بالأوزان لمقابلة مخاطر الائتمان ومخاطر التشغيل ، ومخاطر السوق)}} \geq 12\%$



المستشار والمحاسب المحترف
PROFESSIONAL CONSULTANT & TRAINER



6. المخاطر

الهدف: متطلبات المخاطر من خلال تعليمات البنك المركزي للمخاطر الائتمانية. والقيام بتحديث نسب المخاطر المقبولة من قبل المجلس بما يتوافق مع المخاطر والعائد.

الاستراتيجية: تحليل وتقييم وتدنية جميع المخاطر وتحديد كيفية التعامل معها

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات		2020		
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مجلس الإدارة المدير المفوض الخدمات المصرفية 		تنفيذ المهمة		تحديث سياسة المخاطر بالائتمانية
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> للأفراد والشركات الرقابة المالية والادارية 		تنفيذ المهمة		- حصر معايير وشروط ومتطلبات البنك المركزي للمخاطرة الائتمانية (Credit Risk).
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مجلس الإدارة المدير المفوض الخدمات المصرفية للأفراد والشركات الرقابة المالية والادارية 		تنفيذ المهمة		- حصر الاعمال والإجراءات والعمليات والقوائم المالية والتقارير في المصرف ومقارنة تنفيذها مع البنك المركزي.

6. المخاطر

الهدف : متطلبات المخاطر من خلال مدخل تعليمات البنك المركزي "لمخاطر التشغيل" (Operational Risk) . والقيام بتحديث دوري لسجل المخاطر التشغيلي , و القيام بتحليل لخرائط تدفق البيانات في الاجراءات.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مجلس الإدارة المدير المفوض الخدمات المصرفية للأفراد والشركات الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	- تحدث سياسة مخاطر التشغيل (Operational Risk)
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مجلس الإدارة المدير المفوض الخدمات المصرفية للأفراد والشركات الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	- تصنيف ومعالجة الخسائر الفعلية الناتجة عن مخاطر التشغيل وتحديث سجل المخاطر المعتمد على وفق نتائج الاحداث الاتية:
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مجلس الإدارة المدير المفوض الخدمات المصرفية للأفراد والشركات الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	▪ عمليات احتيال داخلي

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	<ul style="list-style-type: none"> • عمليات احتيال خارجي
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	<ul style="list-style-type: none"> • ممارسات العاملين (الموارد البشرية) التي تخل بأمن وسلامة المصارف
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	<ul style="list-style-type: none"> • العلاقة مع العملاء/المنتجات المصرفية/ ممارسات الاعمال اليومية

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات		2020		
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 		تنفيذ المهمة		<ul style="list-style-type: none"> • تعرض الموجودات المادية للمصرف للضرر
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 		تنفيذ المهمة		<ul style="list-style-type: none"> • تعطل العمل او توقف الأنظمة الالكترونية
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 		تنفيذ المهمة		<ul style="list-style-type: none"> • القصور والخلل في انجاز وتنفيذ وإدارة العمليات

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	- تحديث وتطبيق خطة استمرارية العمل (Business Continuity Plans) بالتنسيق مع استراتيجية المعلومات والاتصالات تتضمن ما يأتي:
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	▪ تعريف للكوارث والأزمات
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	▪ تحديد الوظائف والعمليات الرئيسة التي تضمن استمرار العمل



PCTGROUP.NET

المستشار والمحاسب المحترف
PROFESSIONAL CONSULTANT & TRAINER

المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ	الجدولة السنوية للسراتيجية وتنفيذها	النشاط (Activity)	القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ	الجدولة السنوية للسراتيجية وتنفيذها	النشاط (Activity)
					2020	
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق الحوكمة المؤسسية للمصارف، وبموجب تعليمات البنك المركزي العراقي
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	<ul style="list-style-type: none"> • استخدام أسلوب المؤشر الرئيسي (Basic Indicator Approach)



القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الإدارة ● المدير المفوض ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات ● الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاحتفاظ برأس مال لمقابلة مخاطر التشغيل بما يعادل (15%) من متوسط مجموع الإيرادات خلال السنوات الثلاثة السابقة مع عدم الأخذ في الاعتبار السنة التي يكون بها مجموع الإيرادات سلبياً والاستعاضة عن ذلك بمجموع الإيرادات للسنة التي تسبقها
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الإدارة ● المدير المفوض ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات ● الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ حساب رأس المال المطلوب لمقابلة مخاطر التشغيل على وفق المعادلة التالية: مجموع الإيرادات عن 3 سنوات السابقة $\times 15\%$



6. المخاطر

الهدف : متطلبات المخاطر وفق تعليمات البنك المركزي العراقي "مخاطر السوق" (Market Risk)

الاستراتيجية : تحليل وتقييم وتدنية جميع المخاطر وتحديد كيفية التعامل معها

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مجلس الإدارة المدير المفوض 			تنفيذ المهمة	- تحديث سياسة مخاطر السوق (Market Risk) "لمراكز الأسهم المحتفظ بها لأغراض المتاجرة"
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مجلس الإدارة المدير المفوض 			تنفيذ المهمة	- إطار إدارة عملية مخاطر السوق بالمصرف
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مجلس الإدارة المدير المفوض 			تنفيذ المهمة	- المعايير النوعية والكمية لإدارة مخاطر السوق
تحقيق معايير بازل (II)	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مجلس الإدارة المدير المفوض 	تنفيذ المهمة	تنفيذ المهمة	تنفيذ المهمة	- إجراءات "اختبارات الضغط" (Stress Tests)

6. المخاطر

الهدف : تدنية المخاطر بموجب مقررات بازل (III).

الستراتيجية : تحليل وتقييم وتدنية المخاطر وتحديد كيفية التعامل معها

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تحقيق النسبة بدون تجاوز	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> قسم المخاطر الرقابة المالية والإدارية الخزينة والاستثمار 			تنفيذ المهمة	<ul style="list-style-type: none"> حساب وتطبيق المؤشرات الثلاث لمواجهة مخاطر السيولة :- نسبة تغطية السيولة (Liquidity Coverage Ratio, LCR) نسبة السيولة = $\frac{\text{رصيد الموجودات السائلة عالية الجودة}}{\text{مجموع التدفقات النقدية الخارجة الصافية خلال مدة ثلاثين يوماً}} \leq 100$
تحقيق النسبة بدون تجاوز	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> قسم المخاطر الرقابة المالية والإدارية الخزينة والاستثمار 			تنفيذ المهمة	<ul style="list-style-type: none"> نسبة صافي التمويل المستقر (Net Stable Funding Ratio, NSFR) $\%100 \leq \frac{\text{مبلغ التمويل المستقر المتوفر}}{\text{مبلغ التمويل المستقر المطلوب}}$
تحقيق النسبة بدون تجاوز	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> قسم المخاطر الرقابة المالية والإدارية الخزينة والاستثمار 			تنفيذ المهمة	<ul style="list-style-type: none"> نسبة الرفع المالي (Leverage Ratio, LR) نسبة الرفع = $\frac{\text{مقياس رأس المال}}{\text{مقياس التعرض}}$
تقديم التقارير والاستفادة من نتائجها	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> قسم المخاطر الرقابة المالية والإدارية الخزينة والاستثمار 			تنفيذ المهمة	<ul style="list-style-type: none"> اعداد التقارير الدورية عن كيفية تدنية مخاطر السيولة

6. المخاطر

الهدف : تدعيم وتفعيل مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب تنفيذاً للقانون رقم (39) لسنة 2015, والمتابعة الدورية لتصنيف العملاء حسب المخاطر , ومتابعة القيام باجراءات العناية المعززة والواجبة حسب التصنيف.
الاستراتيجية : مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات		2020		
اكمال اعداد التقييم	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> المدير المفوض مجلس الادارة 		تنفيذ المهمة		- تعزيز استقلالية قسم مكافحة غسل الأموال وتمويل الارهاب
				تنفيذ المهمة		- اعداد وتقييم دوري (فصلي) لمكافحة غسل الأموال وتمويل الارهاب
اكمال اعداد التقييم	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> المدير المفوض مجلس الادارة 		تنفيذ المهمة		- متابعة نتائج تصنيف العملاء
اكمال اعداد التقييم	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> قسم مكافحة غسل الأموال وتمويل الارهاب 		تنفيذ المهمة		<ul style="list-style-type: none"> التعرف والتحقق من هوية العميل والمستفيد الحقيقي عن طريق وثائق متابعة اتخاذ اجراءات العناية المعززة والواجبة بما يتلائم مع مخاطر غسل الأموال
اكمال اعداد التقييم	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> قسم مكافحة غسل الأموال وتمويل الارهاب الخدمات المصرفية للأفراد والشركات الخزينة والاستثمار 		تنفيذ المهمة		<ul style="list-style-type: none"> فعالية نظام AML والمتابعة المستمرة في كل ما يتعلق بعلاقة العميل وفحص أية معاملات تجري لضمان توافقها مع ما يتوفر عن العميل من معلومات وأنشطة تجارية ونمط المخاطر، وعن مصادر أمواله عند اللزوم



سابعًا: "خطط عمل" صيغ التمويل الإسلامي

المباشر التنوع / التمايز

("Action Plans" for Direct Islamic Modes of
Finance: Product
Diversification/Differentiation)



7. صيغ التمويل الإسلامي المباشر: التنوع/ التمايز
الهدف: اعداد واعتماد سياسة صيغ التمويل الإسلامي المباشر

الاستراتيجية: اعداد واعتماد وتنفيذ سياسة متعددة الابعاد لصيغ التمويل الإسلامي المباشر ومتابعتها

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تقديم الامتثال الدوري	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة • الرقابة المالية والإدارية • المخاطر • التمويل 			تنفيذ المهمة	1- الامتثال لقانون المصارف الإسلامية رقم (43) لسنة 2015.
تقديم الامتثال الدوري	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة • الرقابة المالية والإدارية • المخاطر • التمويل 			تنفيذ المهمة	2- الامتثال لتعليمات البنك المركزي العراقي رقم (4) لسنة 2010 وتعديلاتها.
تقديم الامتثال الدوري	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة • الرقابة المالية والإدارية • المخاطر • التمويل 			تنفيذ المهمة	3- الامتثال لمعايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (الايوفي) في البحرين (Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions, AAOIFI).



تقديم الامتثال الدوري	<ul style="list-style-type: none">• بشرية• معلوماتية	<ul style="list-style-type: none">• مجلس الإدارة• الرقابة المالية والإدارية• المخاطر• التمويل			تنفيذ المهمة	4- الامتثال لمعايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية (في ماليزيا) (Islamic Financial Standards Board, IFSB).
تقديم الامتثال الدوري	<ul style="list-style-type: none">• بشرية• معلوماتية	<ul style="list-style-type: none">• مجلس الإدارة• الرقابة المالية والإدارية• المخاطر• التمويل			تنفيذ المهمة	5- الامتثال لمقررات بازل (II) و (III)
تقديم الامتثال الدوري	<ul style="list-style-type: none">• بشرية• معلوماتية	<ul style="list-style-type: none">• مجلس الإدارة• الرقابة المالية والإدارية• المخاطر• التمويل			تنفيذ المهمة	6- تحديث سياسة الائتمان



7- صيغ التمويل الإسلامي المباشر: التنوع/ التمايز

الهدف : اعداد وتنفيذ نظام تحليل وتقييم جدارة العميل (Credit-Worthiness, or Eligibility) وتطبيق النظام قبل منح التمويل

الاستراتيجية : اعداد واعتماد وتنفيذ سياسة متعددة الابعاد لصيغ التمويل الإسلامي المباشر ومتابعتها

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات		2020		
اكمال الاعداد والحوسبة	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● المدير المفوض ● مجلس الإدارة ● الخزينة والاستثمار ● التمويل 		اكمال الاعداد والتنفيذ التجريبي		1- اعداد النظام الحاسوبي (بلغة اكسل) وعرضه للاعتماد من قبل مجلس الإدارة



7- صيغ التمويل الإسلامي المباشر: التنوع/ التمايز

الهدف: تحقيق التنوع والتوازن القطاعي لمحفظه صيغ التمويل الإسلامي المباشر، مع التركيز على القطاعات ذات الجدوى الاقتصادية

الاستراتيجية: تقديم صيغ التمويل الإسلامي المباشر، وبما يحقق التوازن بين المخاطرة والعائد

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تنفيذ المبلغ المستهدف	● بشرية ● مالية	● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات			(10) مليار	- التجارة الخارجية
تنفيذ المبلغ المستهدف	● معلوماتية	● التمويل			(10) مليار	- التجارة الداخلية
تنفيذ المبلغ المستهدف	● بشرية ● مالية ● معلوماتية	● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات ● التمويل			(5) مليار	- الصناعة التحويلية
تنفيذ المبلغ المستهدف	● بشرية ● مالية	● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات			(15) مليار	- المقاولات (البناء والتشييد)
تنفيذ المبلغ المستهدف	● معلوماتية	● التمويل			(5) مليار	- النقل



7- صيغ التمويل الإسلامي المباشر: التنوع/ التمايز

الهدف: تحقيق التنوع والتوازن القطاعي لمحفظه صيغ التمويل الإسلامي المباشر، مع التركيز على القطاعات ذات الجدوى الاقتصادية - تنمة

الستراتيجية: تقديم صيغ التمويل الإسلامي المباشر، وبما يحقق التوازن بين المخاطرة والعائد

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تنفيذ المبلغ المستهدف	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • التمويل 			(5) مليار	- الخدمات (السياحة والتعليم والصحة)
تنفيذ المبلغ المستهدف	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • التمويل 			—	- تمويل تجريبي للزراعة



7- صيغ التمويل الإسلامي المباشر: التنوع/ التمايز

الهدف: الاهتمام بأنواع الضمانات المقدمة من العميل والتركيز على الضمانات القابلة للتسييل.

الاستراتيجية: اعداد واعتماد وتنفيذ سياسة متعددة الابعاد لصيغ التمويل الإسلامي المباشر ومتابعتها

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
التزام الموظفين بالتعليمات	<ul style="list-style-type: none"> مالية بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخدمات المصرفية للأفراد والشركات التمويل 			توكيد ذلك لموظفي الخدمات المصرفية للأفراد والشركات	- الانطلاق من ان الضمانات لا تعوض عن تحليل وتقييم جدارة العميل بشكل متكامل
تحديد الضمانات والابلاغ عنها	<ul style="list-style-type: none"> مالية بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخدمات المصرفية للأفراد والشركات التمويل 			توكيد ذلك لموظفي الخدمات المصرفية للأفراد والشركات	- اختيار الضمانات المتوافقة مع طبيعة كل صيغة تمويل مباشر
تحديد الضمانات والابلاغ عنها	<ul style="list-style-type: none"> مالية بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخدمات المصرفية للأفراد والشركات التمويل 			توكيد ذلك لموظفي الخدمات المصرفية للأفراد والشركات	- تنوع الضمانات، وعدم الاقتصار على الضمانات العقارية



7- صيغ التمويل الإسلامي المباشر: التنوع/ التمايز

الهدف: الاهتمام بأنواع الضمانات المقدمة من العميل والتركيز على الضمانات القابلة للتسييل- تنمة.

الستراتيجية: اعداد واعتماد وتنفيذ سياسة متعددة الابعاد لصيغ التمويل الإسلامي المباشر ومتابعتها

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تحديد الضمانات والابلاغ عنها	<ul style="list-style-type: none"> • مالية • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • التمويل 			توكيد ذلك لموظفي الخدمات المصرفية للأفراد والشركات	- التركيز على الضمانات القابلة للتسييل في حالة تعثر الدين
اجراء الزيارات الميدانية والتواصل مع المكاتب	<ul style="list-style-type: none"> • مالية • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • التمويل 			توكيد ذلك لموظفي الخدمات المصرفية للأفراد والشركات	- التواصل مع مكاتب تامين العقار في المناطق المختلفة لمتابعة تغيير أسعار العقارات المتنوعة



7- صيغ التمويل الإسلامي المباشر: التنوع/ التمايز

الهدف: الالتزام بتطبيق وتحديث حدود "التركزات الائتمانية" (Credit Concentrations) المقررة من البنك المركزي العراقي

الاستراتيجية: تدنية مخاطر صيغ التمويل الإسلامي المباشر

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
اكمال الحصر	<ul style="list-style-type: none"> مالية بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخدمات المصرفية للأفراد والشركات التمويل 			تنفيذ المهمة	- الحصر الكلي لكل حالات التركيز القائمة حاليا
التقارير عن اية تجاوزات	<ul style="list-style-type: none"> مالية بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخدمات المصرفية للأفراد والشركات التمويل 			تنفيذ المهمة	- تحديد مبالغ التجاوز لكل زبون عن الحدود المقررة من البنك المركزي العراقي وتحديد نوعها



7- صيغ التمويل الإسلامي المباشر: التنوع/ التمايز
الهدف: ابقاء "نسبة تحصيل الديون" بمستوى (98%) في الاقل سنوياً.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
انجاز التحديث	<ul style="list-style-type: none"> مالية بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخدمات المصرفية للأفراد والشركات التمويل 	تنفيذ المهمة	تنفيذ المهمة	تنفيذ المهمة	- تحديث سياسة تمويل الافراد
منتجات جديدة للأفراد	<ul style="list-style-type: none"> مالية بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخدمات المصرفية للأفراد والشركات التمويل 	تنفيذ المهمة	تنفيذ المهمة	تنفيذ المهمة	- استهداف شرائح جديدة من الافراد عبر صيغ التمويل

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
هيكل جديد لإدارة الافراد ودليل العمل فيها	<ul style="list-style-type: none"> مالية بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخدمات المصرفية للأفراد والشركات التمويل 	تنفيذ المهمة	تنفيذ المهمة	تنفيذ المهمة	- هيكله شعبة الافراد ووضع نماذج وإجراءات العمل فيها



7- صيغ التمويل الإسلامي المباشر: التنوع/ التمايز

الهدف: جعل نسبة "الديون المصنفة" الى مجموع "محفظه التمويل الإسلامي" بما لا يزيد على (5%) خلال سنوات الخطة.

الستراتيجية: تدنية مخاطر صيغ التمويل الإسلامي المباشر

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات		2020		
تقديم الضوابط المقترحة	<ul style="list-style-type: none"> مالية بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخدمات المصرفية للأفراد والشركات التمويل 		تنفيذ المهمة		- تنظيم عمليات منح التمويل بمختلف انواعه من خلال دراسة ووضع الضوابط والإجراءات اللازمة
تقديم المذكرة المعدلة	<ul style="list-style-type: none"> مالية بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخدمات المصرفية للأفراد والشركات التمويل 		تنفيذ المهمة		- إعادة تصميم مذكرة الدراسة التمويلية بما يشمل الدراسة الكاملة لجميع أوجه المخاطر المرتبطة بموضوع التمويل
تقديم التمويل الجديد	<ul style="list-style-type: none"> مالية بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخدمات المصرفية للأفراد والشركات التمويل 		تنفيذ المهمة		- إعادة تصميم نموذج للتحليل المالي يتضمن تحليل التدفقات النقدية

7- صيغ التمويل الإسلامي المباشر: التنوع/ التمايز

الهدف: تطبيق نظام الاكتشاف المبكر للتعثر من خلال مجموعات من المؤشرات.

الستراتيجية: تدنية مخاطر صيغ التمويل الإسلامي المباشر

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات		2020		
تقديم النموذج	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • التمويل 		تنفيذ المهمة		- اقتراح نموذج ائتمان (Altman) للتنبؤ بالإفلاس
تقديم النموذج	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات المصرفية • التمويل 		تنفيذ المهمة		- اقتراح نموذج ارجنتيني (Argenti)
تقديم النموذج	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • التمويل 		تنفيذ المهمة		- اقتراح نموذج عن مؤشرات الخطر
تقديم النموذج	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • التمويل 		تنفيذ المهمة		- اقتراح نموذج شروط (Sherwood) عن مخاطر المنشآت
تقديم النموذج	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • التمويل 		تنفيذ المهمة		- اقتراح نموذج شروط (Kida) للفشل المالي



7- صيغ التمويل الإسلامي المباشر: التنوع/ التمايز

الهدف : اجراء " اختبار ضغط " (Stress Test) لمحفظة التمويل الاسلامي مرة واحدة في الاقل سنوياً.

الستراتيجية : تدنية مخاطر صيغ التمويل الإسلامي المباشر

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تنفيذ الاختبارات	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات ● التمويل 			تنفيذ المهمة	- اجراء الاختبار بموجب مقررات بازل (II) وتعليمات البنك المركزي
تنوع الاختبارات	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات ● التمويل 			تنفيذ المهمة	- تنوع الاختبارات على محافظ التمويل
الإبلاغ عن النتائج	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات ● التمويل 			تنفيذ المهمة	- تقديم نتائج الاختبارات
مقترح تعديل محفظة التمويل	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات ● التمويل 			تنفيذ المهمة	- تعديل محفظة التمويل في ضوء نتائج الاختبارات



7- صيغ التمويل الإسلامي المباشر: التنوع/ التمايز
الهدف: المراجعة المستمرة لنسبة التمويل وتصنيف العملاء

الاستراتيجية: تدنية مخاطر صيغ التمويل الإسلامي المباشر

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات		2020		
قرار المجلس	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخدمات المصرفية للأفراد والشركات التمويل 		تنفيذ المهمة		- اعتماد سياسة التمويل من مجلس الإدارة
مراجعة المجلس	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخدمات المصرفية للأفراد والشركات التمويل 		تنفيذ المهمة		- مراجعة سياسة التمويل من مجلس الإدارة
قرار المجلس	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخدمات المصرفية للأفراد والشركات التمويل 		تنفيذ المهمة		- مراجعة سياسة التمويل المعتمدة مرة واحدة على الأقل خلال العام
النظام الجديد	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخدمات المصرفية للأفراد والشركات التمويل 		تنفيذ المهمة		- وضع نظام تصنيف العملاء من الشركات ونظام تصنيف تمويل الافراد كأساس للعمل المستقبلي لتطبيق نظام تصنيف داخلي على وفق مقررات بازل (II)
عدد الاختبارات	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخدمات المصرفية للأفراد والشركات التمويل 		تنفيذ المهمة		- تنفيذ اختبار محفظة التمويل مرة واحدة في الأقل سنويا



7- صيغ التمويل الإسلامي المباشر: التنوع/ التمايز

الهدف: المراجعة المستمرة لنسبة التمويل وتصنيف العملاء – تنمة

الاستراتيجية: تدنية مخاطر صيغ التمويل الإسلامي المباشر

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تقديم التقييم الشهري	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • التمويل 			تنفيذ المهمة	- التقييم الشهري المستمر لوضع أكبر عشرة زبائن (او العدد الذي يختاره المصرف) متعثرين
اعتماد النظام	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • التمويل 			تنفيذ المهمة	- تصميم وتطبيق نظام الاكتشاف المبكر لمؤشرات ضعف الجدارة الائتمانية
اكمال التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • التمويل 			تنفيذ المهمة	- تطبيق المدخل المعياري في احتساب مخاطر التمويل على وفق مقررات بازل (II)



ثامناً: "خطط عمل" الاستثمارات الإسلامية (Islamic Investments "Action Plans")



7- الاستثمارات الإسلامية: التنوع/ التمايز

الهدف: الاستثمار في الشركات الاسلامية (ما لا يزيد عن نسبة 20 % من مجموع الاستثمارات الاسلامية في محافظ وصناديق استثمارية خارجية بموجب المادة (33) من قانون المصارف رقم (94) لسنة 2004 والتعليمات رقم (4) لسنة 2010، الصادرة عن البنك المركزي العراقي).

الستراتيجية: الامتثال لمعايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية (في ماليزيا) (Islamic Financial Standards Board, IFSB) ولتعليمات البنك المركزي العراقي رقم (4) لسنة 2010 وتنوع محفظة الاستثمار الإسلامي بما يحقق التوازن بين المخاطرة والعائد.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
						تأسيس الشركات الاسلامية و/او المساهمة فيها:
إكمال الاستثمار ومتابعة جدولته دورياً	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخزينة والاستثمار 			(48) مليار	(أ) داخل العراق
إكمال الاستثمار ومتابعة جدولته دورياً	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخزينة والاستثمار 			(10) مليار	(ب) خارج العراق



8- الاستثمارات الإسلامية: التنوع/ التمايز

الهدف: دراسة الاستثمار في الصناديق الإسلامية مضمونة رأس المال وذات العائد المناسب.. بموجب المادة (33) من قانون المصارف رقم (94) لسنة 2004، والتعليمات رقم (4) لسنة 2010، الصادرة عن البنك المركزي العراقي.

الستراتيجية: الامتثال لمعايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية (في ماليزيا) (Islamic Financial Standards Board, IFSB) ولتعليمات البنك المركزي العراقي رقم (4) لسنة 2010 وتنوع محفظة الاستثمار الإسلامي بما يحقق التوازن بين المخاطرة والعائد.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
قائمة المكونات الممكنة	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخزينة والاستثمار 			تنفيذ المهمة	- حصر نوعية المكونات التي تتوفر فيها امكانية ضمان رأس المال
قائمة المكونات المفضلة	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخزينة والاستثمار 			تنفيذ المهمة	- تحديد المكونات التي سيتم التركيز على الاستثمار فيها
شهادات التدريب للموظفين	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخزينة والاستثمار 			تنفيذ المهمة	- تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المكونات التي تم تحديدها في ادوات الاستثمار
تحليل للصيغ المختلفة	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخزينة والاستثمار 			تنفيذ المهمة	- استكشاف الطرق المختلفة في تكوين الصناديق المضمونة والتي تناسب مع التوقعات المختلفة وبما يحقق اعلى عائد ممكن



8- الاستثمارات الإسلامية: التنوع/ التمايز

الهدف : دراسة الاستثمار في الصكوك الإسلامية في الأردن ودول مجلس التعاون وماليزيا.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	امسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات		2020		
						الاستثمار في الصناديق الإسلامية في الدول الآتية:
اكمال الاستثمار ومتابعة جدولته دورياً	● بشرية	● الخزينة والاستثمار		تنفيذ المهمة		أ) صكوك الصناديق في الاردن
	● مالية	● الخزينة والاستثمار		تنفيذ المهمة		ب) صكوك الصناديق في البحرين
	● معلوماتية					
	● بشرية	● الخزينة والاستثمار		تنفيذ المهمة		ج) صكوك الصناديق في الامارات
	● مالية					
	● بشرية	● الخزينة والاستثمار		تنفيذ المهمة		د) صكوك الصناديق في السعودية
	● مالية					
	● معلوماتية					
	● بشرية	● الخزينة والاستثمار		تنفيذ المهمة		هـ) صكوك الصناديق في الكويت
	● مالية					
	● معلوماتية					



تاسعاً: خطط عمل الخدمات المحلية

التنوع / التمايز

**(“Action Plans” for Local Services:
Service Diversification/ Differentiation)**



9. الخدمات المحلية

الهدف : تجزئة سوق الخدمات المحلية الاسلامية وترتيبه في شرائح وتقديم الخدمات المتوافقة مع الاحتياجات الخاصة لكل شريحة سوقية

الستراتيجية : تحقيق التكامل في تقديم الخدمات المحلية، وبخاصة منها الجديدة والمستندة للتكنولوجيا

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تقرير عن تجزئة السوق	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> التسويق البحث والتطوير 			تنفيذ المهمة	- تجزئة السوق الى شرائح متشابهة من حيث الاستجابة والاحتياجات من الخدمات المصرفية
تقرير عن تجزئة السوق	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 			تنفيذ المهمة	- الاستفادة من مصادر المعلومات الداخلية والخارجية لتحديد مواصفات افراد كل شريحة
تقرير عن تجزئة السوق	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> التسويق البحث والتطوير الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 			تنفيذ المهمة	- اجراء المسوحات السوقية لكل شريحة للتأكد من تجانس اعضائها
تقرير عن تجزئة السوق	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> التسويق البحث والتطوير الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 			تنفيذ المهمة	- ترتيب الشرائح بحسب اهميتها النسبية للمصرف



9. الخدمات المحلية

الهدف : تجزئة سوق الخدمات المحلية الاسلامية وترتيبه في شرائح وتقديم الخدمات المتوافقة مع الاحتياجات الخاصة لكل شريحة سوقية - تنمة

الستراتيجية : تحقيق التكامل في تقديم الخدمات المحلية، وبخاصة منها الجديدة والمستندة للتكنولوجيا

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تقرير عن تجزئة السوق	<ul style="list-style-type: none">• بشرية• معلوماتية	<ul style="list-style-type: none">• التسويق• البحث والتطوير• الخدمات المصرفية للأفراد والشركات			تنفيذ المهمة	- تحديد الوسائل وجدولة مراحل الاستهداف لكل شريحة على حدة



9. الخدمات المحلية

الهدف : اصدار البطاقات الإسلامية المتنوعة

الاستراتيجية : تحقيق التكامل في تقديم الخدمات المحلية، وبخاصة منها الجديدة والمستندة للتكنولوجيا

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
طرح البطاقات بالسوق	<ul style="list-style-type: none"> • مالية • بشرية 	<ul style="list-style-type: none"> • تقنية المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- بطاقة ماستر كارد
خطة تسويق وترويج	<ul style="list-style-type: none"> • مالية • بشرية 	<ul style="list-style-type: none"> • تقنية المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- القيام بحملات للترويج للبطاقات بأنواعها بالتعاون مع المحلات التجارية التي تقبل البطاقات
رخصة فيزا لقبول البطاقات	<ul style="list-style-type: none"> • مالية • بشرية 	<ul style="list-style-type: none"> • تقنية المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- الحصول على رخصة نقاط البيع من الشركة ذات العلاقة
آلية الربط مع المقسم الوطني	<ul style="list-style-type: none"> • مالية • بشرية 	<ul style="list-style-type: none"> • تقنية المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- الربط لمقسم المصرف مع المقسم الوطني (National Switch) في البنك المركزي



9. الخدمات المحلية

الهدف : التركيز على شرائح خاصة: المرأة، والطلاب، والشباب، والمنشآت / المشروعات الصغيرة والمتوسطة (وذلك بالتنسيق مع الهدف من الاستراتيجية الخاصة بالودائع

الاستراتيجية : تحقيق التكامل في تقديم الخدمات المحلية، وبخاصة منها الجديدة والمستندة للتكنولوجيا

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
انجاز العدد المستهدف	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 			تنفيذ المهمة	- تقديم الخدمات و فتح حسابات جارية واستثمارية للمرأة
انجاز العدد المستهدف	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 			تنفيذ المهمة	- تقديم الخدمات و فتح حسابات جارية واستثمارية للطلاب
انجاز العدد المستهدف	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 			تنفيذ المهمة	- تقديم الخدمات و فتح حسابات جارية واستثمارية للشباب
انجاز العدد المستهدف	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 			تنفيذ المهمة	- تقديم الخدمات و فتح حسابات جارية واستثمارية للمنشآت / المشروعات الصغيرة والمتوسطة



9. الخدمات المحلية

الهدف: تقديم خدمات التحويل المالي داخل العراق

الاستراتيجية: الاستمرار على تقديم خدمات الصرافة وخدمات التحويل المالي

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
الحصول على الحصة من مزاد العملة	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخزينة والاستثمار الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	استمرار الدخول الى نافذة بيع وشراء العملة الاجنبية في البنك المركزي العراقي
تنفيذ الحجم المستهدف	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخزينة والاستثمار الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	بيع وشراء الدولار
تنفيذ الحجم المستهدف	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخزينة والاستثمار الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	تحويل الدولار داخل العراق
عدم وجود اية مخالفات للتعليمات	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخزينة والاستثمار الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	الامتثال لتعليمات البنك المركزي العراقي ببيع وشراء العملة الاجنبية



9. الخدمات المحلية

الهدف: تقديم خدمات التحويل المالي داخل العراق

الاستراتيجية: الاستمرار على تقديم خدمات الصرافة وخدمات التحويل المالي

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تحقيق المبالغ المستهدفة	● بشرية ● معلوماتية	● الخدمات المصرفية ● للأفراد والشركات			تنفيذ المهمة	شراء العملات الاجنبية مقابل الدينار
تحقيق المبالغ المستهدفة	● بشرية ● معلوماتية	● الخدمات المصرفية ● للأفراد والشركات			تنفيذ المهمة	بيع العملات الاجنبية مقابل الدولار
تحقيق المبالغ المستهدفة	● بشرية ● معلوماتية	● الخدمات المصرفية ● للأفراد والشركات			تنفيذ المهمة	بيع وشراء العملات الاجنبية مقابل العملات الاجنبية



عاشراً: "خطط عمل" الخدمات الدولية (Global Services "Action Plans")



10- الخدمات الدولية (Global Services)

الهدف : تأسيس علاقات فاعلة مع المصارف المراسلة في الداخل والخارج بحدود (10) مصارف مراسلة بنهاية 2020

الاستراتيجية : تعزيز التعاون مع المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية الدولية.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات		2020		
تأسيس الشعبة	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • الخزينة والاستثمار 		(10) مصارف مراسلة		- انشاء شعبة خاصة في المصرف لإدارة العلاقات المصرفية مع المراسلين وتحديد مهماتها وأهدافها
تحديد الدول	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • الخزينة والاستثمار 		تنفيذ المهمة		- تحديد الدول المستهدفة بالنظر الى حجم التجارة الخارجية مع العراق والتحويلات لها
تقديم الحصر	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • الخزينة والاستثمار 		تنفيذ المهمة		- حصر جميع المصارف المراسلة المستهدفة وتحديد عدد ونوع العمليات المصرفية المنفذة معها
اختيار المصارف	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • الخزينة والاستثمار 		تنفيذ المهمة		- اختيار المصارف المستهدفة في كل دولة بالنظر الى حجم تلك المصارف وترتيبها في دولها والمعاملات المطلوبة من --- قاعدة الزبائن



10- الخدمات الدولية (Global Services)

الهدف: تأسيس علاقات فاعلة مع المصارف المراسلة في الداخل والخارج بحدود (10) مصارف مراسلة بنهاية 2020

الاستراتيجية: تعزيز التعاون مع المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية الدولية.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات		2020		
ارسال التقارير للمصارف المراسلة	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • الخزينة والاستثمار 		تنفيذ المهمة		- اصدار تقارير دورية عن مستوى الأداء وتقييم العلاقة مع كل مصرف مراسل والعمل على اشراك المراسل في هذه النتائج وصولاً الى تصور مشترك لتطوير العلاقة
تحقيق سقف ائتمانية عالية	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • الخزينة والاستثمار 		تنفيذ المهمة		- العمل على رفع دوري للسقف التحويلية حسب الشريعة الاسلامية المقررة للمصرف من كل مصرف مراسل وذلك عبر الإبلاغ الدوري للمراسلين عن تطورات المصرف وتزويدهم بالقوائم المالية الربعية



10- الخدمات الدولية (Global Services)

الهدف: تأسيس علاقات فاعلة مع المصارف المراسلة في الداخل والخارج بحدود (10) مصارف مراسلة بنهاية 2020

الاستراتيجية: تعزيز التعاون مع المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية الدولية.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
التواصل مع المؤسسات ذات العلاقة للإدراج	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مجلس الإدارة المدير المفوض الخزينة والاستثمار 			تنفيذ المهمة	- العمل على إدراج اسم المصرف وأحدث قوائمه المالية في أشهر الأدلة المصرف العالمية
تقييم الأنشطة ودعوة المصارف لها	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مجلس الإدارة المدير المفوض الخزينة والاستثمار 			تنفيذ المهمة	- استغلال الفعاليات المحلية (مؤتمرات...) في دعوة ممثلين من المصارف المراسلة لإعطائهم نظرة على واقع المصرف ونقاط قوته.



10- الخدمات الدولية (Global Services)

الهدف: تحويل الأموال للخارج

الاستراتيجية: تحقيق التنوع المتواصل في تشكيلة الخدمات المقدمة للمصرف من قبل المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تقديم تقرير عمل الإدارة حول الانحراف	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخزينة والاستثمار الرقابة المالية والإدارية 			تنفيذ المهمة	تحديد الأغراض المشروعة لتحويل الأموال بموجب تعليمات البنك المركزي
اكمال الترتيب مع المصارف المراسلة	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخزينة والاستثمار الرقابة المالية والإدارية 			تنفيذ المهمة	الاتفاق مع المصارف المراسلة ومكاتب الصيرفة في الخارج على ترتيبات تحويل الأموال
تنفيذ الحجم المستهدف	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخزينة والاستثمار الرقابة المالية والإدارية 			حسب النقاط التي يحققها المصرف	استهداف حجم محدد للتمويل سنوياً حسب حصة المصرف من نافذة العملة الأجنبية في البنك المركزي العراقي
تحقيق الحصة المستهدفة	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> الخزينة والاستثمار الرقابة المالية والإدارية 			تنفيذ المهمة	بيع وشراء العملة الأجنبية في البنك المركزي



حادي عشر: خطط عمل التسويق ("Action Plans" for Marketing)

10- التسويق

الهدف: استخدام المزيج التسويقي المعاصر المتضمن المكونات الآتية (8 P'S).

. الاستراتيجية: تطوير خطة تسويق شاملة لفروع واقسام المصرف تغطي جميع المنتجات والخدمات، وذلك بحسب شرائح الزبائن المستهدفين، والمناطق

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تحديد مواصفات المنتجات	• بشرية • معلوماتية	• شعبة التسويق المقترحة			تنفيذ المهمة	- المنتجات والخدمات (Products, P)
تحديد المواقع والجدولة		• شعبة التسويق المقترحة			تنفيذ المهمة	- المكان والوقت (Place and Time)
تحديد الاسعار	• بشرية • معلوماتية	• شعبة التسويق المقترح			تنفيذ المهمة	- السعر (Price, P)
خطة ترويج و تثقيف	• بشرية • معلوماتية	• شعبة التسويق المقترحة			تنفيذ المهمة	- الترويج و التثقيف (Promotion and Education, P)
تصميم العملية	• بشرية • معلوماتية	• شعبة التسويق المقترحة			تنفيذ المهمة	- العملية (Process, P)
تحديد البيئة المادية	• بشرية • معلوماتية	• شعبة التسويق المقترحة			تنفيذ المهمة	- البيئة المادية (Physical Environment, P)
تخطيط الموارد البشرية	• بشرية • معلوماتية	• شعبة التسويق المقترحة			تنفيذ المهمة	- الموارد البشرية / الناس (People, P)
• الارتقاء بالجودة	• بشرية • معلوماتية	• شعبة التسويق المقترحة			تنفيذ المهمة	- الإنتاجية والجودة (Productivity & Quality, P)

11- التسويق

الهدف انتاج الأساليب العلمية والمهنية في تنفيذ بحوث التسويق

. الاستراتيجية : تطوير خطة تسويق شاملة لفروع واقسام المصرف تغطي جميع المنتجات والخدمات، وذلك بحسب شرائح الزبائن المستهدفين، والمناطق المستهدفة.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات	2020			
تقارير الاداء	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • شعبة التسويق المقترحة 			تنفيذ المهمة	- انتاج اساليب البحث التسويقي: الاستكشافي/ الوصفي/ السببي
نماذج من البحوث المكتملة	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • شعبة التسويق المقترحة 			تنفيذ المهمة	- اجراء مجموعة من بحوث التسويق (Marketing Research) المخصصة لشرائح واعدة من قاعدة الزبائن
نتائج الخدمة	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • شعبة التسويق المقترحة 			تنفيذ المهمة	- ادخال خدمة "المتسوق او الزبون الخفي" (Disguised Customer) للحصول على بيانات عن قدرات المنافسين
نتائج القياس	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • شعبة التسويق المقترحة 			تنفيذ المهمة	- تحديد كيفية اجراء القياس باستخدام مجموعات من الأساليب الإحصائية ذات العلاقة
تقدير التقارير	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • شعبة التسويق المقترحة 			تنفيذ المهمة	- اعداد الاستنتاجات والتوصيات
تقديم المشروعات	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • شعبة التسويق المقترحة 			تنفيذ المهمة	- تصميم مشروعات البحث



11- التسويق

الهدف : الاستجابة لشكاوى العملاء وكسب رضاهم.

. الاستراتيجية : التواصل المستمر مع قاعدة الزبائن

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها		النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات		2020	
تعاميم عن الرضا	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● شعبة التسويق المقترحة ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 		تنفيذ المهمة	التوجه نحو قياس رضا العملاء ومعرفة احتياجاته
تعاميم عن الاحتياجات	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● شعبة التسويق المقترحة ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 		تنفيذ المهمة	تطوير نظام لتحديد وقياس احتياجات العملاء
تعاميم عن الشكاوى وكيفية معالجتها	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● شعبة التسويق المقترحة ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 		تنفيذ المهمة	تطوير نظام "الاستجابة لشكاوى العملاء" (Response to Complaints)



ثاني عشر: "خطط عمل" تقنية المعلومات

التكنولوجيا

(Information Technology and
Communications "Action Plans")



12. تقنية المعلومات والاتصالات

الهدف : تطبيق المعايير الدولية والأتمتة واعداد السياسات.

الستراتيجية : الامتثال للمعايير الدولية في اعداد سياسات تقنية المعلومات.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تقارير الاداء	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● تقنية المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- تطبيق المعايير الدولية لتدقيق نظم المعلومات الصادرة عن جمعية التدقيق والرقابة على نظم المعلومات (Information System Audit and Control Association, ISACA)
تقديم السياسات	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● تقنية المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- اعداد سياسات ادارة الانظمة وتعزيز العمل بها
تقارير عن مقترحات الامتة	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● تقنية المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- التوجه نحو أتمتة جميع الأنشطة التشغيلية في المصرف



12. تقنية المعلومات والاتصالات

الهدف: استحداث خدمة مركز الاتصال (CALL Center) لتقديم الخدمات للزبائن

الستراتيجية: اعداد وتطبيق انظمة الكترونية لخدمة قاعدة الزبائن.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
نتائج وتوصيات	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● تقنية المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- دراسة للنظام الحالي في المصرف
نظام للمصرف الناطق	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● تقنية المعلومات والاتصالات ● الرقابة 			تنفيذ المهمة	- تصميم النظام آلياً وتركيبه وربطه بالنظام الأساسي ونظام الموارد البشرية



12. تقنية المعلومات والاتصالات

الهدف: اعداد وتطبيق نظام الكتروني للموارد البشرية.

الاستراتيجية: اعداد وتطبيق انظمة الكترونية لأنشطة مختارة مساندة.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
المعمارية الموحدة	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • تقنية • المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- توثيق واعتماد "معمارية موحدة" (Uniform Architecture) للنظم والتطبيق والبنية التحتية المعلوماتية وانظمة الحماية
تقارير ونتائج	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • تقنية • المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- اعتماد التصميم النهائي
تقديم النظام	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • تقنية • المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- اعداد نظام تخطيط موارد المشروع (Enterprise Resources Planning, ERP)



12. تقنية المعلومات والاتصالات

الهدف: تكامل وترابط جميع الانظمة في المصرف.

الاستراتيجية: اعداد وتطبيق انظمة الكترونية لأنشطة مختارة مساندة.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات	2020			
اكتمال الشراء والتشغيل	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • تقنية المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- شراء وتشغيل النظام المصرفي الاسلامي الشامل (Islamic Core Banking System)
اكتمال الربط	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • تقنية المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- ربط جميع الفروع بالنظام المركزي
اكتمال الربط	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • تقنية المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- ربط جميع تشكيلات المصرف بالنظم الآلي المركزي

12. تقنية المعلومات والاتصالات



الهدف : اعداد سياسة امن المعلومات (Information Security Policy).

الستراتيجية : العمل على تطوير انظمة الحماية وامن المعلومات.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات		2020		
تسليم الخطة	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مجلس الادارة المدير المفوض تقنية المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- اعداد خطة استمرارية العمل (Business Continuity Plan).
تقارير						تنفيذ المهمة
تسليم السياسة	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مجلس الادارة المدير المفوض تقنية المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- وضع سياسة لحفظ النسخ الاحتياطية تناسب حالات التعافي من الكوارث تخضع للحفظ.
تسليم الخطة	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مجلس الادارة المدير المفوض 			تنفيذ المهمة	- اعداد "خطة التعافي من الكوارث" (Disaster Recovery Plan) وتنفيذها تدريجياً خلال سنوات الاستراتيجية



تقنية
المعلومات
والاتصالات

12. تقنية المعلومات والاتصالات

الهدف: اعداد سياسة امن المعلومات (Information Security Policy) - تامة.

الاستراتيجية: العمل على تطوير انظمة الحماية وامن المعلومات.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات	2020			
نتائج وتوصيات	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● تقنية المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- اجراء فحص لأنظمة امن المعلومات الحالي في المصرف
نتائج وتوصيات	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● تقنية المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- اجراء تقييم امن المعلومات في ضوء المعايير ضمن استراتيجية الانظمة والسياسة الامنية



12. تقنية المعلومات والاتصالات

الهدف: وضع سياسة لحفظ النسخ الاحتياطية تناسب حالات الانتشال من الكوارث تخضع للحفظ في اماكن بعيدة نسبياً.

الستراتيجية: العمل على تطوير انظمة الحماية وامن المعلومات.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
نتائج وتوصيات	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● تقنية المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- دراسة انظمة النسخ الاحتياطية الحالية
ورشة عمل	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● تقنية المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- عقد ورشة عمل لغايات تحديد الاطار العام للسياسة
قرار اعتماد السياسة	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية 	<ul style="list-style-type: none"> ● تقنية المعلومات والاتصالات 			تنفيذ المهمة	- تحديث السياسة من الادارة



المستشار والمحاسب المحترف
PROFESSIONAL CONSULTANT & TRAINER



• معلوماتية

ثالث عشر: "خطط عمل" التنظيم

("Action Plans" for Organization)



13. التنظيم

الهدف: تحديث مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات (Authorities/ Responsibilities Matrix) مرتبطة بالهيكل التنظيمي في سنة .

الاستراتيجية: اعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتحقيق مركزية العمليات المهمة ولا مركزية العمليات الاخرى.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة الرسمية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تقارير ونتائج للدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	- دراسة مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات
مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	- اعداد مصفوفة تتناسب والهيكل التنظيمي
قرار بالمصادقة	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	- اقرار وتطبيق المصفوفة
دراسة ونتائج وتوصيات	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	- تحديث المصفوفة دورياً



13. التنظيم

الهدف: اعداد دليل "اللجان" العاملة في المصرف.

الستراتيجية: اعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتحقيق مركزية العمليات المهمة ولامركزية العمليات الاخرى.

القياس والتقييم والدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة الرسمية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
العقود/ الاجتماعات/ المهمات	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الإدارة ● المدير المفوض ● الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	- اللجان العليا
العقود/ الاجتماعات/ المهمات	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الإدارة ● المدير المفوض ● الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	- اللجان الخاصة بمجلس الادارة
العقود/ الاجتماعات/ المهمات	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الإدارة ● المدير المفوض ● الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	- اللجان الخاصة بالإدارة التنفيذية



رابع عشر: "خطط عمل" الأنظمة المالية والمحاسبية

("Action Plans" for Financial and Accounting Systems)



14. الأنظمة المالية والمحاسبية

الهدف : تطبيق معايير "ايوفي" ومعايير الإبلاغ المالي

الستراتيجية : الامتثال الى المعايير المحاسبية والمالية الدولية والتوجه نحو استخدام التكنولوجيا المتقدمة

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تقارير اداء	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الادارة ● المدير المفوض ● الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ مهمة	<ul style="list-style-type: none"> - تطبيق معايير المحاسبة الصادر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions- AAOIFI)
تقارير اداء	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الادارة ● المدير المفوض ● الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ مهمة	<ul style="list-style-type: none"> - المعايير الدولية للإبلاغ المالي (International Financial Reporting Standards, IFRS)
تقارير اداء	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الادارة ● المدير المفوض ● الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ مهمة	<ul style="list-style-type: none"> - التوكيد على معايير الشفافية والافصاح



14. الأنظمة المالية والمحاسبية

الهدف : اعداد نظام الموازنات التقديرية (Budgeting)

الاستراتيجية : انتاج أساليب المحاسبة الادارية (Management Accounting) المعاصرة في التخطيط واتخاذ القرار والرقابة

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها		النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات		2020	
تقارير	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	الرقابة المالية والادارية		تنفيذ مهمة	- مراجعة النظام الحالي للموازنات وتحديد طبيعته
مسودة نظام	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	الرقابة المالية والادارية		تنفيذ مهمة	- البدء بوضع نظام معاصر للموازنات ينسجم وطبيعة عمل المصرف ومنبثق من استراتيجية المصرف
شهادات تدريب	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	الرقابة المالية والادارية		تنفيذ مهمة	- التدريب على اعداد الموازنات لكل المستويات الادارية ذات العلاقة في الهيكل التنظيمي
تقرير	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	الرقابة المالية والادارية		تنفيذ مهمة	- تكييف مخرجات نظام الموازنات مع متطلبات البنك المركزي العراقي
تقرير الموازنة	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	الرقابة المالية والادارية		تنفيذ مهمة	- اعداد موازنات للمصرف تجريبية وادخالها في النظام الرئيسي للمصرف
موازنة تقديرية للبنك	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	الرقابة المالية والادارية		تنفيذ مهمة	- اعداد موازنات سنوية
انحرافات	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	الرقابة المالية والادارية		تنفيذ مهمة	- مقارنة شهرية بين الموازنة والفعلي للموازنة التجريبية
تقارير	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	الرقابة المالية والادارية		تنفيذ مهمة	- تحديد اسباب الابعادات الموجودة
تقارير	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	الرقابة المالية والادارية		تنفيذ مهمة	- تحديث نظام الموازنة التقديرية
بلاغات وتقارير	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	الرقابة المالية والادارية		تنفيذ مهمة	- تقييم شهري عن الابعادات



14. الأنظمة المالية والمحاسبية

7- الهدف : تطبيق التدقيق المبني على المخاطر والتقييم الذاتي للرقابة وأساليب معهد التدقيق الداخلي

الاستراتيجية : تطبيق النظم المعاصرة للتدقيق والرقابة الداخلية

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
اعتماد النظام	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الإدارة ● المدير المفوض ● الرقابة المالية والإدارية 			تنفيذ مهمة	- تحديث نظام التدقيق الداخلي واستمرار تطويره
اعتماد النظام	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الإدارة ● المدير المفوض ● الرقابة المالية والإدارية 			تنفيذ مهمة	- تحديث "ميثاق التدقيق الداخلي" (Internal Auditing Charter)
اعتماد النظام	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الإدارة ● المدير المفوض ● الرقابة المالية والإدارية 			تنفيذ مهمة	- تحديث نظام للرقابة الداخلية
اعتماد النظام	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الإدارة ● المدير المفوض ● الرقابة المالية والإدارية 			تنفيذ مهمة	- تحديث نظام للرقابة الشرعية



14. الأنظمة المالية والمحاسبية

الهدف: تنفيذ برامج تدقيق داخلي دورية ومفاجئة

الاستراتيجية: تطبيق النظم المعاصرة للتدقيق والرقابة الداخلية

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
نتائج وتوصيات	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الادارة ● المدير المفوض ● الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ مهمة	(1) دراسة برنامج التدقيق الحالي في المصرف
تقارير وتقسيمات للفروع	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الادارة ● المدير المفوض ● الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ مهمة	(2) تقسيم الفروع من حيث مستوى الرقابة الداخلية في ضوء تقارير التدقيق السابقة لتحديد اولويات زيارة الفروع ودورتها
خطة تنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الادارة ● المدير المفوض ● الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ مهمة	(3) وضع خطة تنفيذية سنوية لزيارات الفروع والادارات بتواريخ محددة
نتائج وتوصيات	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الادارة ● المدير المفوض ● الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ مهمة	(4) وضع الية ونظام التقارير ومتابعة التنفيذ
تقارير ونتائج وبلاغات	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الادارة ● المدير المفوض ● الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ مهمة	(5) تنفيذ خطة التدقيق السنوية



خامس عشر: "خطط عمل" العمليات /

الاجراءات التشغيلية: تخفيض

التكلفة

**("Action Plans" for Operational Procedures: Cost
Reduction)**



15. الاجراءات التشغيلية

الهدف : اعداد واعتماد وتطبيق نظام "إدارة الجودة الشاملة" (Total Quality Management, TQM).

الاستراتيجية : انتاج ادارة الجودة الشاملة.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة الرسمية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
4 دورات تدريب	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • ادارة الجودة الشاملة 			تنفيذ المهمة	- تدريب موظفي شعبة ادارة الجودة الشاملة
تقارير موثقة بملاحق	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • ادارة الجودة الشاملة 			تنفيذ المهمة	- مراجعة لتقييم جودة الخدمات الحالية في المصرف
تقارير موثقة بملاحق	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • ادارة الجودة الشاملة 			تنفيذ المهمة	- تحديد مقاييس لجودة المنتجات والخدمات في المصرف
دورات تدريب	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • ادارة الجودة الشاملة 			تنفيذ المهمة	- نشر المقاييس الجديد للجودة الشاملة على الموارد البشرية
تقارير وقرارات	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • ادارة الجودة الشاملة 			تنفيذ المهمة	- اقرار نظام الرقابة على الجودة
تقارير	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • ادارة الجودة الشاملة 			تنفيذ المهمة	- التطوير المستمر لمقاييس الجودة



15. الاجراءات التشغيلية

الهدف : اعداد وتوثيق ادلة الانشطة الاساسية.

الستراتيجية : اتمتة وتكامل وترابط اجراءات العمليات التشغيلية.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة الرسمية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تقديم الدليل واعتماده	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مؤسسة استشارية خارجية 			تنفيذ المهمة	- دليل السيولة
تقديم الدليل واعتماده	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مؤسسة استشارية خارجية 			تنفيذ المهمة	- دليل المخاطر
تقديم الدليل واعتماده	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مؤسسة استشارية خارجية 			تنفيذ المهمة	- دليل صيغ التمويل الاسلامي المباشر للشركات



15. الاجراءات التشغيلية

الهدف : اعداد وتوثيق ادلة الانشطة الأساسية- تنمة.

الستراتيجية : أتمتة وتكامل وترابط اجراءات العمليات التشغيلية.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة الرسمية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تقديم الدليل واعتماده	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مؤسسة استشارية خارجية 			تنفيذ المهمة	- دليل الرقابة الشرعية
تقديم الدليل واعتماده	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مؤسسة استشارية خارجية 			تنفيذ المهمة	- دليل التدقيق الداخلي
تقديم الدليل واعتماده	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مؤسسة استشارية خارجية 			تنفيذ المهمة	- دليل الرقابة الداخلية



15. الاجراءات التشغيلية

الهدف : اعداد وتوثيق ادلة الانشطة الأساسية-تتمة.

الستراتيجية : أتمتة وتكامل وترابط اجراءات العمليات التشغيلية.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة الرسمية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تقديم الدليل واعتماده	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مؤسسة استشارية خارجية 				- دليل الموارد البشرية
تقديم الدليل واعتماده	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مؤسسة استشارية خارجية 			تنفيذ المهمة	- دليل الامتثال
تقديم الدليل واعتماده	<ul style="list-style-type: none"> بشرية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مؤسسة استشارية خارجية 			تنفيذ المهمة	- دليل مكافحة غسل الاموال وتمويل الارهاب



سادس عشر: "خطط عمل" الموارد البشرية

("Action Plans" for Human Resources)



16. الموارد البشرية (Human Resources)

الهدف : الحفاظ على معدل دوران الموظفين بما لا عن 2% (عدا حالات التقاعد)

الاستراتيجية : تنمية الاستقرار الوظيفي والتقليل من التسرب للمنافسين

القياس والتقييم والدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات	2020			
تقارير	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ مهمة	- مراجعة معدل الدوران الوظيفي الحالي في المصرف وفي مصرفين اخرين
تقارير ودراسة ونتائج	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ مهمة	- دراسة أسباب ترك العمل في المصرف والمصارف الأخرى
استبانات	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ مهمة	- تحديد عوامل الرضا الوظيفي من خلال استبيان له لموظفي المصرف
تقارير	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ مهمة	- عكس نتائج المؤشرات بشكل نظام لتقييم معدل الرضا وقياسه بصورة نسبية على مستوى الموظف الواحد
نتائج وتوصيات	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ مهمة	- اجراء قياس دوري لمعدل الرضا الوظيفي والوقوف عند المؤشرات السلبية ومعالجتها



16. الموارد البشرية (Human Resources)

الهدف : منح الموظفين مستوى دخل يقع ضمن اعلى ثلاثة مصارف إسلامية في العراق

الستراتيجية: تنمية الاستقرار الوظيفي والتقليل من التسرب للمنافسين

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تقارير	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ مهمة	- مراجعة ميزات وتعويضات الموارد البشرية الحالي على وفق الوصف الوظيفي
تقارير ونتائج	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ مهمة	- اجراء مسح لنظام التعويضات والحوافز على أساس الوظيفية الواحدة لدى المصارف المنافسة/ قدر المستطاع



16. الموارد البشرية (Human Resources)

الهدف : اعداد دليل للوصف الوظيفي للإدارات

الستراتيجية: تقييم أداء الموارد البشرية في ضوء الوظيف الوظيفي ونظام الحوافز

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
انجاز الوصف	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • شركة استشارات 			تنفيذ مهمة	- اعداد الوصف الوظيفي في المصرف
اعتماد الوصف	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • شركة استشارات 			تنفيذ مهمة	- إعتداد الوصف الوظيفي
انجاز التنسيق مع الإجراءات	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • شركة استشارات 			تنفيذ مهمة	- تحديث الوصف بما يتوافق وادلة الإجراءات الجديدة والهيكل التنظيمي الجديد واخذ افضل الممارسات الدولية في هذا المجال
اعتماد التعديلات	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • شركة استشارات 			تنفيذ مهمة	- اعتماد تعديلات الوصف الوظيفي



16. الموارد البشرية (Human Resources)

الهدف : إعداد وتطبيق نظام القياس الدوري لأداء الموظف

الاستراتيجية : تقييم أداء الموارد البشرية في ضوء الوظائف الوظيفي ونظام الحوافز

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
اكمال لائحة الاعداد	• بشرية • معلوماتية	• مجلس الادارة • المدير المفوض • الرقابة المالية والادارية			تنفيذ مهمة	- اعداد نظام لتقييم أداء الموارد البشرية
اجراء الحوارات مع جميع الإدارات	• بشرية • معلوماتية	• مجلس الادارة • المدير المفوض • الرقابة المالية والادارية			تنفيذ مهمة	- مناقشة النظام
موافقة مجلس الادارة	• بشرية • معلوماتية	• مجلس الادارة • المدير المفوض • الرقابة المالية والادارية			تنفيذ مهمة	- اعتماد النظام
التصنيف التدريجي والمتابعة	• بشرية • معلوماتية	• مجلس الادارة • المدير المفوض • الرقابة المالية والادارية			تنفيذ مهمة	- تصنيف النظام



16. الموارد البشرية (Human Resources)

الهدف : استمرار تحديد الاحتياجات التدريبية (Training Needs Assessment, TNA)

الاستراتيجية : استمرار تدريب وتطوير الموارد البشرية

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
كشوفات بالدورات السابقة	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية • مالية 	<ul style="list-style-type: none"> • شركة استشارات 			تنفيذ مهمة	- اجراء مسح شامل لتقدير الاحتياجات التدريبية لكل موظف في المصرف الى جانب الاجتماع مع المديرين ذوي العلاقة
عرض الفجوة	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية • مالية 	<ul style="list-style-type: none"> • شركة استشارات 			تنفيذ مهمة	- تحديد الدورات التدريبية التي سبق المشاركة فيها من قبل كل موظف



16. الموارد البشرية (Human Resources)

الهدف : منح كل موظف ما لا يقل عن (50) ساعة تدريبية سنوياً

الاستراتيجية : استمرار تدريب وتطوير الموارد البشرية

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة السنوية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات		2020		
	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية • مالية 	<ul style="list-style-type: none"> • المدير المفوض • الرقابة المالية والادارية 		تنفيذ مهمة		- المقارنة بين المسح الشامل ومتطلبات كل وظيفة
خطة تدريب الموظفين الكلية	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية • مالية 	<ul style="list-style-type: none"> • المدير المفوض • الرقابة المالية والادارية 		تنفيذ مهمة		- إعداد خطة تدريب كلية على وفق المستوى التدريبي بحيث يقسم الى ثلاثة مستويات (أساسي- متوسط-ومتقدم)
تقارير	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية • مالية 	<ul style="list-style-type: none"> • المدير المفوض • الرقابة المالية والادارية 		تنفيذ مهمة		- مقارنة الاحتياجات التدريبية للموظف وتحديد المادة العلمية والجهات المدربة
تقارير	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية • مالية 	<ul style="list-style-type: none"> • المدير المفوض • الرقابة المالية والادارية 		تنفيذ مهمة		- اعداد جدول زمني لكل دورة تدريبية محدد فيها الموظفين الخاضعين لدورات تدريبية سنوية



سابع عشر: خطط عمل شبكة الفروع ("Action Plans" for Branch Network)

18. شبكة الفروع

3- الهدف : مقترح للبنك المركزي العراقي يتضمن خطة عمل فتح الفروع والمكاتب في العاصمة والمحافظات (فرع شارع فلسطين – فرع كربلاء – فرع البصرة – فرع النجف – فرع بعقوبة).

الاستراتيجية: تغطية المحافظات بالفروع والمكاتب.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة الرسمية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
فتح الفرعين	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الإدارة ● المدير المفوض ● الرقابة المالية والادارية ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 			تنفيذ المهمة	توسيع أعمال الفروع المفتوحة
فتح الفروع والمكاتب	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● مالية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الإدارة ● المدير المفوض ● الرقابة المالية والادارية ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 			تنفيذ المهمة	فتح (6) فروع و(2) مكتب في المحافظات



18. شبكة الفروع

الهدف : تنصيب اجهزة الصراف الآلي (ATM's) وزيادة عددها باستمرار.

الاستراتيجية : انتاج وتطبيق خدمات الصيرفة الالكترونية لقاعدة الزبائن.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة الرسمية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
انجاز التنصيب	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة • المدير المفوض • الرقابة المالية والادارية • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 			(20 صراف آلي	- تنصيب (10 – 30) جهاز صراف آلي
تفعيل الخدمات	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • مالية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة • المدير المفوض • الرقابة المالية والادارية • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 			قيد التنفيذ	- الخدمات المصرفية الإلكترونية (Internet Banking)



18. شبكة الفروع

الهدف : تنصيب اجهزة الصراف الآلي (ATM's) وزيادة عددها باستمرار - تنمة.

الستراتيجية : انتاج وتطبيق خدمات الصيرفة الالكترونية لقاعدة الزبائن.

القياس والتقييم والدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة الرسمية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
انجاز وتشغيل النقاط	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مجلس الإدارة المدير المفوض الرقابة المالية والادارية الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 			تنفيذ المهمة	- نشر نقاط البيع (Point of Sale. POS)
انجاز وتشغيل مراكز الاتصال	<ul style="list-style-type: none"> بشرية مالية معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> مجلس الإدارة المدير المفوض الرقابة المالية والادارية الخدمات المصرفية للأفراد والشركات 			تنفيذ المهمة	- مراكز الاتصال (Call Centers)



ثامن عشر: "خطط عمل" الشمول المالي وحماية

المستهلك

**("Action Plans" for Financial Inclusion
and Customer Protection)**



20. الشمول المالي وحماية المستهلك

الهدف : تقديم المنتجات والخدمات المالية للمستهلك المالي وازالة العقبات في دخوله الى السوق الرسمي.

الاستراتيجية : تمكين المستهلك المالي من الحصول على المنتجات والخدمات التي يحتاجها بسهولة.

القياس والتقييم والدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة الرسمية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تقرير عن تجزئة السوق	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الادارة ● المدير المفوض ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات ● الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	– تجزئة السوق الى شرائح وصياغة حلول مناسبة لكل شريحة.
تقرير عن تحديد وكيفية تذليل العقبات	<ul style="list-style-type: none"> ● بشرية ● معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> ● مجلس الادارة ● المدير المفوض ● الخدمات المصرفية للأفراد والشركات ● الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	– تذليل العقبات بوجه دخول هذه الشرائح للنظام المالي الرسمي الذي يشارك فيه المصرف.



20. الشمول المالي وحماية المستهلك

الهدف : تقديم المنتجات والخدمات المالية للمستهلك المالي وازالة العقبات في دخوله الى السوق الرسمي- تنمة.

الاستراتيجية : تمكين المستهلك المالي من الحصول على المنتجات والخدمات التي يحتاجها بسهولة.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة الرسمية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
تحديد دور المصرف	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	– المشاركة في تدعيم البنية التحتية اللازمة لفاعلية النظام المالي الرسمي.
(4 – 5) مبادرات	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	– تمكين المستهلك من الحصول على التمويل والخدمات المالية بشكل منصف وشفاف، والقيام بمبادرات للتوعية والتثقيف المالي.
تقرير من الرقابة المالية والادارية يؤكد ذلك	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	– التأكد من استجابة تشكيلات الهيكل التنظيمي للمصرف لمتطلبات حماية المستهلك.



20. الشمول المالي وحماية المستهلك

الهدف : تحقيق الانصاف والشفافية وحماية المستهلك.

الاستراتيجية : تمكين المستهلك المالي من الحصول على المنتجات والخدمات التي يحتاجها بسهولة.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة الرسمية للاستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
كشوفات المعاملات التي تؤكد على الشفافية والافصاح	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	– ممارسة الشفافية والافصاح في المعاملات المالية.
مشاركة عشرة موظفين سنوياً	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	– المشاركة في برامج تثقيف المستهلك المالي.
ضمان امن تقنية المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	– حماية موجودات المستهلك المالي من الاحتيال وسوء الاستخدام.



20. الشمول المالي وحماية المستهلك

الهدف : تحقيق الانصاف والشفافية وحماية المستهلك – تنمة

الستراتيجية : تمكين المستهلك المالي من الحصول على المنتجات والخدمات التي يحتاجها بسهولة.

القياس والتقييم الدوري للتنفيذ	المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		الجدولة الرسمية للستراتيجية وتنفيذها			النشاط (Activity)
	الموارد	المسؤوليات			2020	
ضمان امن تقنية المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	- ضمان حماية خصوصيات بيانات المستهلك.
حصر الشكاوى وكيفية معالجتها	<ul style="list-style-type: none"> • بشرية • معلوماتية 	<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الادارة • المدير المفوض • الخدمات المصرفية للأفراد والشركات • الرقابة المالية والادارية 			تنفيذ المهمة	- معالجة شكاوى الشرائح المحرومة والضعيفة بشكل مناسب.