

# الخطة الاستراتيجية الشاملة 2025/27



استراتيجية مصرف الثقة الدولي  
الإسلامي للسنوات 2025-2027



رؤية مصرفية مبتكرة..  
نمو مستدام.. وتميز في الخدمات..

الخطة الاستراتيجية  
مصرف الثقة الدولي الاسلامي

**2025**  
**2027**

Trust International Islamic Bank  
Strategic Plan

المحتويات	
الصفحة	الموضوع
6	كلمة رئيس مجلس الادارة
8	القسم الاول: معلومات عامة عن المصرف
9	1- مقدمة
10	2- تأسيس المصرف
11	3- الشركات التابعة
11	4- اعضاء مجلس الادارة
12	5- اللجان
16	القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي
17	1- منهجية التخطيط
17	2- اعداد وثيقة الخطة ومراجعتها
18	3- تحليل الوضع الحالي للمصرف
19	4- آلية العمل واعداد الخطة
20	5- النطاق والملكية
21	القسم الثالث: تحليل البيئة الخارجية للمصرف PESTEL Analysis
22	1- العوامل السياسية
23	2- العوامل الاقتصادية
26	3- العوامل الاجتماعية
28	4- العوامل التقنية
29	5- العوامل البيئية
31	6- العوامل القانونية
32	القسم الرابع: تحليل البيئة الخاصة للمصرف

المحتويات	
الصفحة	الموضوع
33	1- البيئة الداخلية
34	2- تحليل الأداء المالي للمصرف (2024-2022)
35	3- القطاع المصرفي
35	4- القطاع المالي
36	5- قاعدة العملاء
36	6- الجهات الحكومية الأخرى ومجموعات الضغط
37	<b>القسم الخامس: التحليل الرباعي SWOT Analysis</b>
38	1- نقاط القوة
39	2- نقاط الضعف
40	3- الفرص
41	4- التهديدات
42	<b>القسم السادس: الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية والمسؤولية والسياسة</b>
43	1- الرؤية
43	2- الرسالة
43	3- القيم الجوهرية
43	4- المسؤولية
43	5- السياسة
44	<b>القسم السابع: الركائز الاستراتيجية والاهداف العامة</b>
45	1- الركائز الاستراتيجية
47	2- الاهداف العامة
48	<b>القسم الثامن: المحاور والاهداف الاستراتيجية</b>

المحتويات	
الصفحة	الموضوع
49	1- الإطار التنفيذي للخطة الإستراتيجية
50	2- المحاور الاستراتيجية
51	3- مواصفات الاهداف الاستراتيجية
52	4- الاهداف الاستراتيجية
55	5- الابعاد الاستراتيجية
56	6- المناظير الاستراتيجية
59	7- الخارطة الاستراتيجية للمصرف
60	8- التوجهات الاستراتيجية
65	<b>القسم التاسع: الخطة التنفيذية (تنفيذ الاستراتيجيات وبرامج الاعمال)</b>
66	1- خطط عمل المحور الاول (محور الشمول المالي)
76	2- خطط عمل المحور الثاني (محور التحول الرقمي)
95	3- خطط عمل المحور الثالث (المحور المالي)
103	4- خطط عمل المحور الرابع (محور الشراكات والتعاون)
109	5- خطط عمل المحور الخامس (محور السوق والعملاء)
115	6- خطط عمل المحور السادس (محور الكفاءة التشغيلية والتطوير المؤسسي)
130	<b>القسم العاشر: نظام الرقابة والتقييم الاستراتيجي</b>
132	<b>القسم الحادي عشر: خطة فتح الفروع</b>
133	1- خطة فتح الفروع
134	2- خطة توزيع اجهزة الصراف الالي ونقاط البيع
135	<b>القسم الثاني عشر: الاستراتيجيات المساندة</b>

المحتويات	
الصفحة	الموضوع
136	1- استراتيجية تقنية وأمن المعلومات والاتصالات
136	2- استراتيجية إدارة المخاطر
137	3- استراتيجية الشمول المالي

## كلمة رئيس مجلس الإدارة



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يوصل مصرف الثقة الدولي الإسلامي ترسيخ مكانته الرائدة في القطاع المصرفي الإسلامي في العراق، مستنداً إلى نهجه القائم على الابتكار والتميز في تقديم الخدمات المالية وفق أحكام الشريعة الإسلامية. لقد حرص المصرف منذ تأسيسه على مواكبة التطورات المتسارعة في القطاع المصرفي، مع الالتزام بمسؤوليته تجاه المجتمع، وذلك من خلال توفير حلول مصرفية متطورة تلبي احتياجات مختلف الشرائح، ودعم المشاريع الريادية والمبادرات التتموية والاجتماعية الهادفة إلى تعزيز الاستقرار الاقتصادي.

وانطلاقاً من التزامنا بمواكبة التحولات الاقتصادية والمالية، وتماشياً مع توجيهات البنك المركزي العراقي الرامية إلى تعزيز الاستقرار المالي، وتطوير العمل المصرفي، وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة، نضع اليوم الخطة الاستراتيجية للمصرف للأعوام 2025-2027، والتي تهدف إلى تحقيق نمو مستدام، وتعزيز كفاءة العمليات المصرفية، وتطوير الخدمات الرقمية، بما يواكب أحدث الاتجاهات في الصناعة المصرفية الإسلامية، ويدعم تحقيق الشمول المالي لكافة فئات المجتمع.

وفي هذا الإطار، يتولى مجلس الإدارة مسؤولية تطوير هذه الخطة وموائمتها مع المتغيرات الاقتصادية ومتطلبات السوق، من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية ذات الأولوية، ووضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم المحقق، بالإضافة إلى متابعة الأداء بشكل دوري لضمان توافقه مع رؤية المصرف ورسالة المؤسسة. كما تعتمد إدارة المصرف آليات رقابية فعالة لضمان التنفيذ الأمثل للاستراتيجية، وفق تقارير الإنجاز الدورية وخطط التنفيذ السنوية، بما يعزز الأداء المؤسسي للمصرف ويدعم تحقيق أهدافه الطموحة.

وبالتوازي مع جهودنا في التطوير المؤسسي والابتكار المصرفي، نؤكد التزامنا بمواصلة تقديم خدمات مالية متكاملة تلبي احتياجات عملائنا، مع التركيز على تبني أحدث الحلول الرقمية، وتعزيز مكانة المصرف كمؤسسة مصرفية إسلامية موثوقة ومؤثرة في الاقتصاد الوطني.

وفي الختام، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مساهمي المصرف وأعضاء مجلس الإدارة على دعمهم المتواصل، وإلى عملائنا الكرام على ثقتهم التي تعد حافزاً رئيسياً لنا لمواصلة مسيرة النجاح. كما أخص بالشكر فريق العمل في المصرف على جهودهم المتميزة، التي كان لها الأثر الأكبر في تحقيق الإنجازات، والشكر موصول إلى البنك المركزي العراقي على دعمه المستمر للقطاع المصرفي، وحرصه على توفير بيئة مالية مستقرة ومستدامة تساهم في تعزيز النمو الاقتصادي في العراق.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

**منشد خطاب محمد  
رئيس مجلس الإدارة**

# القسم الاول

## معلومات عامة عن المصرف

**[1] مقدمة**

تماشياً مع تطلعات البنك المركزي العراقي لتبني القضايا المؤيدة للعدالة الاجتماعية والإنسانية، وتعزيز نظام الشمول المالي في البلاد، والسعي لتحقيق النمو الاقتصادي والاستقرار المالي، يهدف المصرف إلى توفير فرص الوصول إلى الخدمات المالية والمصرفية والوسائل البنكية الإلكترونية الحديثة لجميع فئات المجتمع العراقي بمختلف تركيبته وتنوعه. يستند هذا الهدف إلى تعليمات إعداد الخطط الاستراتيجية للمصارف، المحددة في القرار رقم 9 / 2 / 17 الصادر عن البنك المركزي العراقي في تاريخ 10 / 01 / 2018، وبالتوازي مع المبادرة الوطنية الحالية لإعداد استراتيجية الشمول المالي (NSFI)، يولي مجلس إدارة مصرف الثقة الدولي الإسلامي وإدارته العليا اهتماماً كبيراً بالتنبؤ بأفاق المستقبل برؤية واضحة ودقيقة.

وبناءً على ذلك، يعمل المصرف على وضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المشتقة من الرؤى الوطنية للشمول المالي، بهدف بناء اقتصاد السوق الحر القائم على قوى السوق والمنافسة. ويسعى المصرف بجهود متواصلة وتعاون مشترك لتحقيق تلك الأهداف المذكورة في هذا الوثيقة الاستراتيجية العامة للمصرف.

وعلى مدى الثلاث سنوات القادمة، تمثل هذه الوثيقة الاستراتيجية خارطة الطريق للمصرف في تعزيز عجلة التنمية، مع التركيز الكبير على استخدام تقنية المعلومات وأحدث البرمجيات خلال فترة الاستراتيجية، بهدف تحقيق التحول الرقمي الشامل وتحسين كفاءة وفاعلية جميع نشاطات المصرف الضرورية، وضمان توافقها مع أنظمة المعلومات الخاصة بالبنك المركزي العراقي.

تم تطوير الاستراتيجية العامة لمصرف الثقة الدولي الإسلامي من قبل فريق التخطيط الاستراتيجي والمكون من مجموعة خبراء من داخل وخارج المصرف. تم اعتماد منهجية شاملة في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تم تحديد الأهداف الاستراتيجية للمصرف، ثم وضع الاهداف الفرعية (التشغيلية) وتم وضع خطط عمل تنفيذية لهذه الاهداف مع تحديد الاطار الزمني والمسؤوليات والموارد المطلوبة لتحقيق هذه الاهداف.

وإيماناً منا بأن قيمة أي خطة استراتيجية لا تقتصر على جودة ودقة إعدادها فحسب، بل تتعلق أيضاً بمراقبة تنفيذها وتقييمها بشكل دوري، تم إعداد الاستراتيجية بمراعاة معايير إدارة الجودة الشاملة وربطها بمستوى تحقيق الأهداف من خلال تقييم موضوعي يستند إلى مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى أقسام المصرف وموظفيه. تتم متابعة تنفيذ الاستراتيجية من قبل مجلس الإدارة ولجنة التدقيق التي ينبثق عنها، ويتم تقييمها وفقاً

لمنهجية التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتحسين، المستندة إلى اجراء تحليل شامل ومفصل للبيئة الداخلية والخارجية للمصرف، وتشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات باستخدام منهجية التحليل SWOT / PESTEL Analysis Approach، بالإضافة إلى التنبؤ بالمخاطر المحتملة في المجالات التشغيلية والائتمانية والسوقية.

## [2] تأسيس المصرف

إن شركة المرج العالمية للتحويل المالي هي شركة مساهمة خاصة عراقية تم تأسيسها عام 2009 بموجب إجازة التأسيس المرقمة (م.ش - 01-69098) بتاريخ 19 نيسان 2009 ومركزه الرئيسي بغداد برأس مال (5) مليار دينار وتم زيادة رأس المال الى (10) مليار دينار وبعدها (30) مليار دينار واخيراً الى (100) مليار دينار وحسب كتاب دائرة تسجيل الشركات 23821 في 4 تشرين الثاني 2015. وتم تغيير اسم الشركة من (شركة المرج العالمية للتحويل المالي - شركة مساهمة خاصة) إلى شركة (مصرف الثقة الدولي الإسلامي - شركة مساهمة خاصة) برأس مال قدره (100) مليار دينار حسب كتاب انتهاء الإجراءات المرقم 4844 في 9 أذار 2016 الصادر من وزارة التجارة - دائرة تسجيل الشركات.

بموجب قرار الهيئة العامة بجلستها المنعقدة بتاريخ 29 نيسان 2017 والمتضمن زيادة رأس مال المصرف بمبلغ (150) مليار دينار ليصبح (250) مليار دينار وذلك من خلال الاكتتاب حيث تم تغطية الاكتتاب بالكامل، علماً أن المصرف قد استكمل كافة الإجراءات المتعلقة بهذه الزيادة لدى وزارة التجارة/ دائرة تسجيل الشركات بكتابهم ش/ هـ / 27721-01 بتاريخ 13 أيلول 2017.

**[3] الشركات التابعة**

اسم الشركة	رأس المال	تاريخ المساهمة	طبيعة العمل	نسبة الملكية
شركة عين الثقة العقارية	10 مليار دينار عراقي	24/5/2018	عقارية	100%
شركة عين الثقة الزراعية	8 مليار دينار عراقي	24/5/2018	زراعية	100%
شركة ارض الثقة للتجارة العامة	15 مليار دينار عراقي	2/10/2018	تجارية	100%
شركة الثقة للإجارة	15 مليار دينار عراقي	2/10/2018	الإجارة	100%

**[4] اعضاء مجلس الادارة**

الاسم	المنصب
منشد خطاب محمد	رئيس مجلس الادارة
غسان محمد حسين	نائب رئيس مجلس الادارة
لطيف حميد علوان	المدير المفوض / عضو
صبيحة عيدان عباس	عضو
شذى كاظم عزيز	عضو
سعدية مجيد عبد قدرى	عضو
حسين يوسف جعفر	عضو
هدى كامل محمد	احتياط
انور عبدالحسين علي	احتياط
عزت خليل ابراهيم	احتياط

## [5] اللجان

## اللجان المنبثقة عن مجلس الادارة

## 1- لجنة الترشيح والمكافآت

الاسم	المنصب
سعدية مجيد عبد قدرى	رئيس اللجنة
منشد خطاب محمد	عضو
صبحة عيدان عباس	عضو
سارة يوسف يونس	مقرر

## 2- لجنة التدقيق

الاسم	المنصب
حسين يوسف جعفر	رئيس اللجنة
صبحة عيدان عباس	عضو
غسان محمد حسين	عضو
نمارق سعد علي	مقرر

## 3- لجنة إدارة المخاطر:

الاسم	المنصب
صبحة عيدان عباس	رئيس اللجنة
منشد خطاب محمد	عضو
حسين يوسف جعفر	عضو
غسان محمد حسين	عضو
شذى كاظم عزيز	عضو
نمارق سعد علي	مقرر

## 4- لجنة حوكمة تقنية المعلومات والاتصالات:

الاسم	المنصب
غسان محمد حسين	رئيس اللجنة
حسين يوسف جعفر	عضو
شذى كاظم عزيز	عضو
نمارق سعد علي	مقرر

## 5- لجنة المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية:

الاسم	المنصب
منشد خطاب محمد	رئيس اللجنة
سعدية مجيد عبد	عضو
شذى كاظم عزيز	عضو
سارة يوسف يونس	مقرر

## اللجان المنبثقة عن الادارة التنفيذية

## 1- اللجنة الائتمانية:

الاسم	المنصب
لطيف حميد علوان	رئيس اللجنة
سيف محمد عبد	عضو
الاء أياد مهدي	عضو
عبدالله أسامة عبدالله	عضو
شذى صاحب ضيول	مقرر

## 2- لجنة الاستثمار:

الاسم	المنصب
محمد كريم محمد	رئيس اللجنة
عمر مثنى عبداللطيف	عضو
ريم زيد حمود	عضو
مصطفى صباح عبدالعزيز	عضو
شهد صباح سعيد	مقرر

## 3- اللجنة التوجيهية لتقنية المعلومات:

الاسم	المنصب
لطيف حميد علوان	رئيس اللجنة
زياد عبود خضير	عضو
زيد عبد القادر	عضو
عبد الله اسامة	عضو
عمر مثنى عبد اللطيف	عضو
محمد عبد الستار	عضو
فيان فريدون	عضو
ابراهيم عماد محمد	مقرر

## 4- لجنة الأمن السيبراني:

الاسم	المنصب
لطيف حميد علوان	رئيس اللجنة
طه فارس صادق	عضو
عمر مثنى عبد اللطيف	عضو
اريج كاظم	عضو
ميس الريم علاء	مقرر

## 5- لجنة ادارة مخاطر تقنية المعلومات:

الاسم	المنصب
لطيف حميد علوان	رئيس اللجنة
حمزة رامي اسماعيل	عضو
عمر مثنى عبد اللطيف	عضو
احمد سعد جاسب	عضو
مخلد ممتاز	مقرر

## 6- لجنة التقييم العقاري:

الاسم	المنصب
سيف محمد عبد	رئيس اللجنة
عبدالله أسامة عبدالله	عضو
نبيل محمود يوسف	عضو
عمر مثنى عبداللطيف	عضو
سجى علي خليل	عضو
دعاء حمدي محمدعلي	مقرر

## 7- لجنة مراجعة الحسابات:

الاسم	المنصب
غسان محمد حسين	رئيس اللجنة
حسين يوسف جعفر	عضو
شذى كاظم عزيز	مقرر

# القسم الثاني

## التخطيط الاستراتيجي

## [1] منهجية التخطيط

تبنى مصرف الثقة الدولي الإسلامي منهج المشاركة الواسعة في إعداد خطته الاستراتيجية. حيث تم التشاور مع جميع العاملين في المصرف والشركاء الرئيسيين ومتلقي الخدمة. استناداً إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف، تمت مناقشة وتوثيق تطلعاته المستقبلية وكيفية تحقيقها بتنسيق وتناغم مع الأهداف الوطنية. تم ترجمة هذه التطلعات إلى خطط عمل وحدات المصرف المنظمة. وتم تحديد مؤشرات الأداء لقياس تحقيق الأهداف التشغيلية وتقييم مستوى الإنجاز. تقوم اللجان الدائمة في المصرف بمراجعة وتقييم الأداء ومعالجة أي انحرافات قد تحدث، ضمن منهجية متابعة وتقييم محددة.

## [2] اعداد وثيقة الخطة ومراجعتها

اعتمد مصرف الثقة الدولي الإسلامي منهجية معتمدة عالمياً في إعداد وثيقة الخطة الاستراتيجية، وتتضمن مراحل التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتقييم واتخاذ الإجراءات. يهدف ذلك إلى ضمان التحسين والتطوير المستمر. كما استند المصرف إلى مبادئ الإدارة لتحديد أولوياته الاستراتيجية، وتشمل الاستقرار والكفاءة في جميع العمليات وتعزيز التعليم التفاعلي وتعزيز قنوات الاتصال. كما يعتمد على خبرات المصارف الأخرى داخل وخارج البلاد. تم إعداد الخطة الاستراتيجية للفترة من عام 2025 إلى 2027 بمشاركة جميع العاملين في المصرف. واعتمد المصرف في إعداد وثيقة الخطة الاستراتيجية على جمع وتحليل المعلومات باستخدام مراجعة نظريات التخطيط الاستراتيجي وتحليل نقاط القوة والضعف وفرص التحسين، بالإضافة إلى عقد جلسات للعصف الذهني لفرق العمل لتحليل بيئة عمل المصرف (SWOT) كما تم توزيع نتائج تحليل بيئة العمل على الوحدات التنظيمية والحصول على تغذية راجعة. تمت دراسة الفجوات بين الواقع الحالي وما هو مستهدف من خلال مراجعة نتائج خطط العمل للوحدات التنظيمية وتقييم ما تم تحقيقه من تلك الخطط في ضوء التغيرات الاقتصادية والظروف السياسية الراهنة في المنطقة والدول المجاورة.

### [3] تحليل الوضع الحالي للمصرف

تم تنفيذ تحليل بيئة العمل SWOT لتقييم الوضع الحالي للمصرف، وتم عقد جلسات عصف ذهني شملت متخصصين من الوحدات التنظيمية في المصرف، وذوي الخبرة في المصارف المحلية والدولية. خلال هذه الجلسات، تم مناقشة وتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية للمصرف، بالإضافة إلى فرص وتهديدات البيئة الخارجية. تم تجميع الأفكار وتعميمها على مسؤولي الوحدات التنظيمية للحصول على تغذية راجعة، وتم ترتيب النتائج وفقاً للأولويات. تم عرض تقرير تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية على مجلس الإدارة للمراجعة والاعتماد. استناداً إلى هذه النتائج، تم تطوير الخيارات الاستراتيجية للمصرف.

تم تحليل البيئة الخارجية للمصرف باستخدام إطار PESTEL وتم أيضاً تحليل البيئة الخاصة للمصرف من خلال دراسة عدة عوامل، بما في ذلك البيئة الداخلية للمصرف وقطاع المصارف والقطاع المالي بشكل عام، بالإضافة إلى قاعدة العملاء والجهات الحكومية المرتبطة به. تمت هذه التحليلات لفهم التحديات والفرص المحتملة التي يمكن أن تؤثر على أداء المصرف واستراتيجيته المستقبلية.

**[4] آلية العمل واعداد الخطة**

لفرض اعداد الخطة الاستراتيجية تم العمل على التالي:

- تشكيل فريق عمل من داخل المصرف "فريق التخطيط الاستراتيجي" برئاسة المدير المفوض ومشاركة المدراء التنفيذيين وعدد من مدراء الاقسام وبالاستعانة بخبراء من خارج المصرف.
- تنظيم ورشة عمل في اعداد الخطة الاستراتيجية.
- عقد الفريق عدد من الاجتماعات وجلسات العصف الذهني (تحليل SWOT).
- تشخيص الوضع الحالي للمصرف من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- تحديد ملامح ورؤية ورسالة المصرف.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية من خلال اجتماعات متكررة للجنة التخطيط.
- تعميم الرؤية والرسالة والاهداف والقيم داخل المصرف للاستفادة من التفذية الراجعة.
- تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الاهداف.
- تحديد البرامج التي سيتم تنفيذها في اطار الخطة الاستراتيجية، وبيان مراحلها الزمنية والجهة المسؤولة عن التنفيذ.
- تحديد الأهداف التنظيمية وربطها بالأهداف المؤسسية.
- بناء خطط العمل التنفيذية للوحدات التنظيمية المختلفة.
- تحديد استراتيجية المخاطر ، واعداد مصفوفة للمعايير ومؤشرات الاداء.
- إعداد مسودة الخطة ومناقشتها مع المدير المفوض والتصديق عليها.
- رفع الخطة لاعتمادها من قبل مجلس الإدارة بصورتها النهائية.
- إعلانها وتعميمها وإتاحتها لأقسام المصرف.

**[5] النطاق والملكية****النطاق:**

- تقوم الإدارة التنفيذية بتنفيذ الاستراتيجية، ويشمل نطاق عملها التالي:
- إدارة وتنفيذ العمليات المالية والمصرفية للشركات والأفراد، بما في ذلك عمليات الحوالات المالية.
  - توفير التمويل الإسلامي للأفراد والشركات والمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
  - وضع سياسات المصرف وتنفيذ الأنشطة المالية وغير المالية المتعلقة به.
  - إدارة عمليات الخزينة والاستثمار في الأسواق المالية الإسلامية، سواء كانت محلية أو أجنبية.
  - تنفيذ برامج لتعزيز سمعة المؤسسة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية وتقديم خدمات للمجتمع المحلي.
  - تطوير واعتماد أحدث التقنيات المصرفية والمعلوماتية، لتعزيز كفاءة العمليات المصرفية وتحسين تجربة العملاء وتعزيز الأمان والحماية المصرفية.

**تاريخ تفعيل الخطة:**

تعتبر الإستراتيجية وأهدافها ومحدداتها وخطط التنفيذ الفرعية المنبثقة عنها سارية المفعول وصالحة للإنجاز اعتباراً من تاريخ اعتماد وتصديق هذه الوثيقة، وتلغى أي خطط فرعية سابقة تتعارض مع بنود هذه الإستراتيجية ومحدداتها وأهدافها.

**الملكية:**

هذه الوثيقة ملك مصرف الثقة الدولي الاسلامي ، ولا يسمح بنسخ أو نشر أو تحريف أو شطب أي من محتويات هذه الوثيقة دون إذن خطي مسبق من مجلس إدارة المصرف أو المدير المفوض وتحت طائلة المساءلة القانونية.

# القسم الثالث

## تحليل البيئة الخارجية للمصرف

### PESTEL Analysis

## [1] العوامل السياسية (P) Political

منذ عام 2003، شهد العراق تحولاً جذرياً في البيئة السياسية، حيث تحول من نظام حاكم بقيادة حزب واحد إلى دولة اتحادية ديمقراطية تتسم بتعددية القوميات والأديان والمذاهب. اليوم، يُعتبر العراق واحداً من الديمقراطيات الحديثة التي تخوض تجربة جديدة، حيث تتشكل صفاتها وتتطور بمرور الوقت، ممهدة الطريق لبناء مستقبل قوي ومستدام.

شهد العراق في السنوات السابقة معركة معقدة ومحتدمة ضد الإرهاب، حيث نجح العراق في دحر الإرهاب واستطاع الحفاظ على وحدة ترابه، ولكن لا يزال العراق يواجه تحديات تتمثل بتواجد آثار الأسلحة والمتفجرات المنتشرة بالإضافة إلى حجم الدمار والخراب في البنية التحتية، مما يؤثر سلباً على راحة الشعب العراقي.

ورثت الحكومة العراقية تحديات متعددة ناتجة عن سنوات الصعوبات التي مر بها العراق، وبالرغم من ذلك، هناك توجهات جديدة تسعى إلى بناء وحدة وطنية جديدة تستند إلى مبدأ المواطنة وسيادة القانون وتحقيق التوافق المجتمعي بين جميع شرائح الشعب العراقي، والتي تبدأ في تحقيق بعض النتائج الإيجابية على مر الزمن، على الرغم من صعوبتها وتحدياتها المستمرة.

نجح العراق تدريجياً في وضع سياسة إقليمية ودولية تستند إلى تبادل المصالح، واحترام سيادة الدول وعدم التدخل في شؤون الغير أو في شؤونهم الداخلية. كما تعاون مع جميع الدول المجاورة والصديقة دون الانحياز لمحاور معينة. ونتيجة لذلك، تمكن العراق من جذب تعاون اقتصادي مع معظم دول الخليج العربي، بالإضافة إلى التعاون مع إيران والأردن وسوريا وتركيا، وهي الدول الحدودية الأخرى. كما استعاد العراق مكانته في جامعة الدول العربية ومنظمة التعاون الإسلامي وغيرها من التجمعات السياسية الإقليمية والدولية، وأصبح يشغل تدريجياً مواقع قيادية في هذه المنظمات.

يتجه العراق بشكل واضح نحو نظام اللامركزية الإدارية في الحكم، ويسعى لتقليص عدد الوزارات عن ما كان عليه قبل عام 2014. علماً بأن العنصر الذكوري ما زال يسيطر بوضوح على القيادات الإدارية في الحكومات المحلية.

## [2] العوامل الاقتصادية (E) Economic

يتسم الاقتصاد العراقي بوجه عام بالريعية، حيث يعتمد بشكل رئيسي على النفط كمصدر للإيرادات. ويعاني من افتقار سياسة تنويع مصادر الدخل وعدم كفاءة توزيع واستخدام الموارد المالية المتحققة من تصدير النفط الخام. كما يفتقر الاقتصاد العراقي لاستراتيجية واضحة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. وتشهد البلاد ابتعاداً عن الاستثمار في القطاعين الصناعي والزراعي، مما يؤدي إلى الاعتماد الزائد على الاقتصاد الخارجي. كما يعاني العراق من ضعف دور القطاع الخاص وانخفاض الإنتاجية وعدم مرونة الجهاز الإنتاجي.

يشهد العراق أيضاً تحديات في دور القطاع المصرفي في دعم عملية التنمية، إلى جانب الحاجة إلى تعزيز كفاءة بعض الممارسات الإدارية والمالية. كما تؤثر الأوضاع الأمنية على بعض المرافق والبنى التحتية الحيوية، رغم التحسن الملحوظ في الفترة الأخيرة. وتشهد الموازنة المالية للبلاد تفوق الجانب التشغيلي على الجانب الاستثماري، مع استمرار الإنفاق العسكري لمواجهة التحديات الأمنية. بالإضافة إلى ذلك، يواجه الاقتصاد العراقي تقلبات في أسعار النفط، مما يفرض الحاجة إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز الاستثمارات. وفي ظل هذه الظروف، لا يزال معدل البطالة مرتفعاً، لا سيما بين فئة الشباب.

أما فيما يخص الأنشطة الاقتصادية الأساسية (السلعية والتوزيعية والخدمية) فإن قطاع النفط يلعب دوراً بارزاً في الناتج المحلي الإجمالي للعراق، حيث يسهم بشكل كبير ويعكس تبعيته الشبه الكاملة للاقتصاد العراقي على هذا القطاع. يتأثر الاقتصاد العراقي بتطورات أسعار السوق العالمية للنفط والظروف المؤثرة فيه. وبجانب ذلك، تساهم القطاعات غير النفطية بنسبة هامة في الناتج المحلي الإجمالي.

### أهم القطاعات الاقتصادية في العراق:

1- **القطاع الزراعي:** يعتبر أحد أهم القطاعات في الاقتصاد العراقي، حيث يشكل القاعدة الأساسية للهرم الاقتصادي الوطني. يلعب القطاع الزراعي دوراً حيوياً في وضع السياسات الغذائية للمواطنين العراقيين، بالإضافة إلى توفير فرص عمل لعدد كبير من الفلاحين والمزارعين في جميع أنحاء العراق، وهذا يعزز الحياة الريفية ويوفر فرصاً اقتصادية للمناطق الريفية. وقد أولى العراق اهتماماً متزايداً للمحاصيل الاستراتيجية في الآونة الأخيرة، والتي تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية في إنتاج المحاصيل النباتية، وتلبي فيها احتياجات الاستهلاك المحلي. وتشمل المحاصيل الاستراتيجية بشكل رئيسي الحبوب مثل الحنطة والشعير، والتي تشكل الجزء الأكبر من المساحات المزروعة في الموسم الشتوي في المناطق الديمة والمروية.

2- **التعدين والمقالع:** يحظى قطاع التعدين والمقالع بأهمية كبيرة في توليد الناتج المحلي الإجمالي، ويعد النشاط الأساسي الذي يسهم بشكل كبير في الاقتصاد. يعود ذلك جزئياً إلى دور قطاع النفط الخام في توليد الناتج المحلي الإجمالي، حيث يتم إنتاج كميات كبيرة من النفط يومياً وتصديره للأسواق العالمية. يُعد قطاع التعدين والمقالع جزءاً أساسياً من البنية الاقتصادية للبلد، وتُعد منتجاته مثل المعادن والمواد الخام مصدراً هاماً للإيرادات والتنمية الاقتصادية.

3- **الكهرباء والماء:** سجل قطاع الكهرباء نشاطاً متزايداً في الفترة الأخيرة، ومع ذلك، يعاني من بعض التحديات والمشاكل. يُشير ذلك إلى وجود عجز في التوليد مقارنة بالطلب على الكهرباء. بالإضافة إلى ذلك، يلاحظ أن هناك تدهوراً في كفاءة التشغيل، وذلك نتيجة لتقدم المحطات الكهربائية وضعف صيانة وتشغيل شبكات النقل والتوزيع.

4- **البناء والتطوير:** شهد قطاع البناء والتشييد تقدماً ملحوظاً بفضل حملات الإعمار التي تم تنفيذها في المحافظات المحررة. تم إحداث تطور كبير في هذه المناطق من حيث إعادة الإعمار وإعادة بناء البنية التحتية المتضررة بفعل الصراعات. تم تنفيذ مشاريع كبيرة لإعادة بناء المدارس والمستشفيات والطرق والمرافق الأساسية، مما ساهم في تحسين الظروف المعيشية وتوفير فرص عمل للسكان المحليين. هذه الحملات أسهمت في دفع عجلة النمو الاقتصادي وتعزيز الاستقرار في المناطق المحررة.

5- **الصناعات التحويلية:** تعتبر من القطاعات الهامة التي تسهم في تنمية الاقتصاد. ومنتجاتها تشمل الأسمدة، والسمنت، والأغذية، والألبسة. ومع ذلك، تواجه هذه الصناعات تحديات عديدة في العراق، مثل نقص البنية التحتية الداعمة وضعف إمدادات الطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي اللازمة لعمليات الإنتاج الصناعي. وهذه العوامل تؤثر سلباً على القدرة التنافسية للصناعات التحويلية وتقليل قيمتها المضافة في الاقتصاد.

6- **المال والتأمين وخدمات العقارات والاعمال:** قطاع المال والتأمين وخدمات العقارات والأعمال يحتل مرتبة متقدمة من حيث المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي. يتميز هذا القطاع بتنوع نشاطاته، حيث يشمل قطاع المصارف والتأمين بنسبة كبيرة من المساهمة الإجمالية للقطاع، بينما يعكس قطاع ملكية العقارات وبناء الأبنية جانباً آخر من الأعمال الخدمية المهمة في الاقتصاد.

7- **النقل والمواصلات والخبز:** قطاع النقل والمواصلات والخبز يتمتع بعلاقات تشابكية وثيقة مع القطاعات الاقتصادية الأخرى، ويؤثر بشكل مباشر على نموها وتطورها، بالإضافة إلى تأثيره الكبير على التكامل الاقتصادي وقيمة الناتج المحلي الإجمالي. على الرغم من أنه يسجل نسبة مساهمة بسيطة في الناتج المحلي الإجمالي، إلا أن أهمية هذا القطاع تفوق ذلك بكثير. لزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، يتطلب تعزيز دور القطاع الخاص ودعمه في مجال تقديم خدمات النقل والمواصلات وإنشاء تخزين استراتيجي.

8- **خدمات التنمية الاجتماعية والشخصية:** خدمات التنمية الاجتماعية والشخصية تحتل مرتبة متقدمة في ترتيب أهمية الأنشطة الاقتصادية التي تساهم في توليد الناتج المحلي الإجمالي. يشمل هذا القطاع خدمات التعليم، الصحة، البلدية، البحث والتطوير، الترفيه، وغيرها من الخدمات.

9- **تجارة الجملة والمفرد والفنادق وما شابه:** شهدت هذه القطاعات انخفاضاً نسبياً في مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، متأثرة بعدة عوامل اقتصادية وتغيرات في بيئة السوق.

### [3] العوامل الاجتماعية (S) Social

العوامل الاجتماعية تتنوع فيما يتعلق بتأثيرها على القطاعات والمجالات المختلفة. ونتيجة لذلك، تم إدخال مصطلحات أخرى تعكس هذه التنوع، مثل العوامل "الثقافية"، و"التربوية"، و"السكانية"، وغيرها من المجالات المرتبطة.

1- **رصد مؤشرات الأهداف التنموية للألفية:** توجد مجموعة متنوعة من المؤشرات الدولية التي تقيس التقدم في المجالات الاجتماعية المرتبطة بأهداف التنمية للألفية. ومع ذلك، تواجه هذه الإحصاءات الهامة بعض الصعوبات، حيث تستند إلى بيانات قديمة. وتشمل هذه المؤشرات نسبة الطلاب المستحقين للالتحاق بالصف الأول (الابتدائي)، والتحاق الإناث بالتعليم العالي، ونسبة النساء في الوظائف غير الزراعية والبرلمان، وغيرها من المؤشرات الأخرى.

2- **توزيع السكان بين المناطق الحضرية والريفية ونسبة الإناث إلى الذكور:** تشير أحدث الإحصاءات إلى أن نسبة السكان في المناطق الحضرية بلغت حوالي 70.17%، بينما كانت نسبة السكان في المناطق الريفية 29.83% تعكس هذه النسب الاتجاه المتزايد للتحضر نتيجة للهجرة من الريف إلى المدن وتحسن الخدمات في المناطق الحضرية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الإحصاءات أن مقابل كل 100 أنثى هناك 101 ذكر، مما يعني أن الذكور يشكلون حوالي 50.25% من السكان، بينما تشكل الإناث 49.75% تعكس هذه النسبة توازناً ديموغرافياً نسبياً مقارنةً بالإحصاءات السابقة، والتي كانت تُظهر تبايناً أكبر بسبب الأوضاع التي مر بها العراق.

### 3- التعليم:

- **مستوى الأمية والقراءة والكتابة:** من المؤسف جداً أن نسبة الأمية في العراق ما زالت مرتفعة. على الرغم من الجهود التي بُذلت لمكافحة الأمية في السبعينات، إلا أنها لا تزال تشكل تحدياً. هناك أيضاً نسبة عالية من الأشخاص الذين يجيدون القراءة والكتابة فقط بدون تلقي تعليم رسمي. بالمقابل، هناك نسب منخفضة للطلاب المسجلين في المدارس الابتدائية والثانوية والمعاهد الجامعية.
- **دور الحضنة وروضات الأطفال:** يوجد عدد محدود من دور الحضنة وروضات الأطفال في العراق، وعدد الأطفال الذين يلتحقون بها أيضاً منخفض جداً.
- **التعليم الابتدائي والثانوي:** يوجد عدد كبير من طلاب المدارس الابتدائية في العراق، ولكن نسبة الانتقال من التعليم الابتدائي إلى التعليم الثانوي لا تزال منخفضة. هناك أيضاً حاجة لتعزيز التعليم المهني وتوفير دور المعلمين والتركيز على الفنون والمهارات اليدوية.

• **التعليم الجامعي والتعليم التقني** : تتواجد جامعات وكليات وهيئة تعليمية في العراق، وعدد الطلاب المسجلين فيها يعتبر مرتفعاً. ومع ذلك، يواجه الطلبة المتخرجين العديد من التحديات، بما في ذلك مشكلة البطالة.

4- **التقاعد والضمان والرعاية الاجتماعية** : هناك عدد كبير من المتقاعدين العاملين في الدولة، وهناك أيضاً نظام الضمان الاجتماعي الذي يشمل القطاع الخاص والقطاعين المختلط والتعاوني. يجب العمل على توفير الدعم والرعاية اللازمة للمسنين وذوي الاحتياجات الخاصة والمعوقين.

5- **نشاط الفنون الشعبية** : تأثرت الفنون الشعبية في العراق بالصراعات والحروب، ولكن في السنوات الأخيرة بدأت تشهد بعض التحسن. لا يزال هناك حاجة لدعم الفنون الشعبية وتشجيع حضور المسرحيات والعروض الفنية لدعم الحياة الثقافية والفنية في العراق.

6- **عقود الزواج والطلاق** : تم تسجيل عدد كبير من عقود الزواج والطلاق في العراق. محافظة بغداد تشهد أعلى نسبة من عقود الزواج والطلاق. يجب توجيه الاهتمام لتعزيز استقرار الأسر وتوفير الدعم اللازم للزوجين.

#### [4] العوامل التقنية (T) Technological

تعتبر العوامل التكنولوجية أحد العوامل المؤثرة في التطور الاجتماعي والاقتصادي. وتشمل هذه العوامل استخدام الهواتف المحمولة، والحواسيب، والإنترنت، وتكنولوجيا الاتصالات. وتشير البيانات الحديثة إلى زيادة كبيرة في استخدام هذه التقنيات خلال السنوات الأخيرة، وفقاً لتقارير عام 2023.

1- **الهاتف المحمول:** شهد العراق ارتفاعاً ملحوظاً في استخدام الهواتف المحمولة، حيث بلغ عدد اشتراكات الهاتف المحمول حوالي 45.76 مليون اشتراك في عام 2023، وهو ما يمثل 101.7% من إجمالي السكان. كما أظهر مسح الجهاز المركزي للإحصاء لعام 2022 أن 86% من العراقيين الذين تزيد أعمارهم عن 5 سنوات يستخدمون الهاتف المحمول، مع نسبة استخدام 90% بين الذكور و81% بين الإناث.

2- **الحاسوب:** لم تتوفر بيانات محدثة حول نسبة استخدام الحواسيب الشخصية بين الأفراد حتى عام 2023، إلا أن التوجه العام يشير إلى اعتماد أكبر على الهواتف المحمولة في الوصول إلى الإنترنت بدلاً من الحواسيب التقليدية.

3- **الإنترنت:** ارتفع عدد مستخدمي الإنترنت في العراق ليصل إلى 33.72 مليون مستخدم في يناير 2023، ما يمثل 74.9% من إجمالي السكان. كما أظهرت البيانات أن 79% من العراقيين فوق 5 سنوات يستخدمون الإنترنت، بواقع 85% للذكور و72% للإناث.

4- **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنشآت:** لا تتوفر بيانات حديثة حول نسبة استخدام التكنولوجيا في المنشآت والصناعات التحويلية، إلا أن الاعتماد على الإنترنت في الأعمال التجارية يشهد نمواً ملحوظاً، خاصة في قطاع الخدمات.

تشير هذه الأرقام إلى تطور كبير في البنية التحتية الرقمية للعراق، وزيادة اعتماد الأفراد على التقنيات الحديثة في حياتهم اليومية.

## [5] العوامل البيئية (E) Environmental

### 1- الرعاية الصحية :

- **المستشفيات:** شهد قطاع الرعاية الصحية تحسناً طفيفاً، حيث تم إعادة إعمار عدد من المستشفيات التي تعرضت للدمار بسبب الحروب والصراعات السابقة، إضافة إلى زيادة عدد المستشفيات الأهلية، مما ساهم في تحسين مستوى تقديم الخدمات الصحية. ورغم ذلك، لا يزال القطاع يواجه تحديات تتعلق بعدد المستشفيات والأسرة المتاحة للمرضى، بالإضافة إلى الحاجة إلى المزيد من الكوادر الطبية المؤهلة.
  - **الأمراض السارية والمعدية :** هناك انخفاض في حالات التدرن الرئوي وتراجع مرض الملاريا. ومع ذلك، ارتفعت حالات الإصابة بأمراض معدية مثل التهاب الكبد الفيروسي والسرطانات.
  - **وفيات الأطفال ونقص الوزن والغذاء :** رغم التحسن في بعض الخدمات الصحية، لا تزال وفيات الأطفال وحالات نقص الوزن والحرمان الغذائي من التحديات التي تواجه القطاع الصحي، مما يتطلب تعزيز برامج التغذية والصحة العامة.
  - **التدخين :** يشهد العراق زيادة في عدد المدخنين، وخاصة بين الشباب. ترتفع نسبة المدخنين الذكور والإناث، مما يعزز المشاكل الصحية.
  - **تعاطي المخدرات :** لا تتوفر إحصائيات دقيقة عن تعاطي المخدرات، ولكن هناك مؤشرات تشير إلى زيادة تهريبها.
- هذه العوامل تستدعي استمرار الجهود لتحسين الرعاية الصحية، وزيادة الاستثمار في البنية التحتية الصحية، وتعزيز حملات التوعية حول المخاطر الصحية المختلفة، لضمان بيئة صحية أفضل للمجتمع.

### 2- الموارد المائية والماء الصالح للشرب، والصرف الصحي، والكهرباء:

- **إيرادات العراق المائية :** يواجه العراق تحديات في إيراداته المائية نتيجة التغيرات المناخية وانخفاض معدلات هطول الأمطار، مما أثر على كميات المياه المخزونة في السدود. كما أن التوسع في إنشاء السدود في دول الجوار أدى إلى تراجع التدفقات المائية الواردة إلى العراق، مما يستدعي تعزيز استراتيجيات الإدارة المستدامة للمياه، وتحسين كفاءة الاستخدام في مختلف القطاعات، إلى جانب تطوير مشاريع تحلية المياه وإعادة تدويرها لضمان استدامة الموارد المائية.
- **الماء الصالح للشرب والصرف الصحي :** رغم الجهود المستمرة لتحسين إمدادات المياه الصالحة للشرب، لا تزال هناك تحديات تتعلق بمحدودية نصيب الفرد من المياه العذبة، إضافة إلى الحاجة إلى توسيع مشاريع تنقية المياه وتحسين كفاءة الشبكات. أما في مجال الصرف الصحي، فهناك تفاوت في صلاحية الشبكات

وقدرتها على استيعاب المياه العادمة، مع وجود عدد محدود من محطات المعالجة. ويتطلب هذا الواقع تطوير بنية تحتية حديثة لمعالجة المياه العادمة، وتعزيز استخدام تقنيات إعادة التدوير للاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.

- **الكهرباء :** لا يزال قطاع الكهرباء يواجه تحديات كبيرة نتيجة نقص القدرة الإنتاجية للمحطات المحلية، وارتفاع الطلب، واستمرار الاعتماد على استيراد الكهرباء لتغطية العجز. كما أن البنية التحتية للكهرباء بحاجة إلى تطوير شامل، مع استمرار زيادة الاعتماد على المولدات الأهلية لتعويض النقص، وهو ما يشكل تحدياً من حيث كفاءة الإنتاج والتكاليف على المواطنين. ويستلزم هذا الوضع تطوير سياسات مستدامة لزيادة الإنتاج المحلي وتحسين كفاءة التوزيع لضمان استقرار المنظومة الكهربائية وتلبية احتياجات المستهلكين.

### 3- الملوثات البيئية:

- **التصحّر والغبار :** شهد العراق زيادة في التصحّر والعواصف الترابية نتيجة التغيرات المناخية، وانخفاض الأمطار، ونذرة المساحات الخضراء، مما أثر على جودة الهواء والصحة العامة. ورغم جهود التشجير ومكافحة التصحّر، لا تزال التحديات قائمة، مما يستدعي تعزيز مشاريع الاستصلاح الزراعي والتشجير.
- **ملوثات الهواء :** لا تزال معدلات التلوث الهوائي مرتفعة بسبب الانبعاثات الناتجة عن حرق الوقود الأحفوري، والمولدات الكهربائية، وعوادم المركبات، والانبعاثات الصناعية. وتشمل هذه الملوثات ثاني أكسيد الكبريت، وأكاسيد النيتروجين، وأول أكسيد الكربون، والمواد الهيدروكربونية، والجسيمات الدقيقة العالقة، مما يفاقم من تلوث الهواء ويؤدي إلى مشكلات صحية متزايدة، خصوصاً في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية.
- **المخلفات الصناعية :** زادت المخلفات الصناعية الصلبة وغير المفروزة، مثل المواد الكيماوية والبلاستيك والمعادن الحديدية وغير الحديدية والمواد الورقية.
- **النفايات وإدارة المخلفات:** تتراكم النفايات المتنوعة في الشوارع، ولم يتم التعامل مع هذه المشكلة بشكل فعال. تفتقر الأحصاءات الرسمية إلى إشارة واضحة لهذه المأساة، وتظهر تفاوتاً في الالتزام بفرز النفايات بين المؤسسات والبلديات.
- **المسالخ وإدارة المخلفات الحيوانية :** يعد عدد المجازر في العراق قليلاً مقارنةً بعدد السكان، وتفتقر هذه المجازر إلى تجهيزات لمعالجة المخلفات بشكل صحيح، حيث يتم ذبح الحيوانات في أماكن غير المجازر مما يؤدي إلى تلوث البيئة وفساد اللحوم.

## [6] العوامل القانونية (L) Legal

- 1- إعادة النظر في التشريعات القائمة : يشهد العراق فترة جديدة من إعادة النظر في التشريعات السابقة، بما في ذلك التشريعات التي صدرت في فترة الحكومات السابقة، وتأثرت هذه العملية بالتجاذبات السياسية وتأثيرها على أداء مجلس النواب وتشريع القوانين المهمة.
- 2- تشريع قوانين مهمة ذات علاقة بالقطاع المصرفي والمالي : شهد العراق تحديثات قانونية مهمة في القطاع المالي، شملت تعديلات على قوانين البنك المركزي والمصارف الإسلامية، والتوقيع الإلكتروني، والمعاملات الإلكترونية، ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، إضافةً إلى قوانين الشركات والاستثمار، مما يسهم في تعزيز الحوكمة المالية وتسهيل الأعمال المصرفية الرقمية.
- 3- مكافحة الفساد الإداري والمالي : يواجه العراق تحديات كبيرة في مجال مكافحة الفساد الإداري والمالي، وتستمر الجهود في هذا المجال. على الرغم من بعض التحسينات التي تم تحقيقها، إلا أن الجهود لا تزال تستهدف معالجة قضايا الفساد الكبرى وتعزيز فرض القانون ومحاسبة المسؤولين.
- 4- تعزيز سيادة القانون واستقلال القضاء : يواصل العراق جهوده في ترسيخ سيادة القانون وتعزيز استقلالية القضاء باعتباره ركيزة أساسية لحماية الحقوق وضمان بيئة قانونية مستقرة وجاذبة للاستثمار. وتشمل هذه الجهود تعزيز الفصل بين السلطات، وتطوير المؤسسات القضائية، ورفع كفاءة القضاة، إضافةً إلى تحسين مستوى الشفافية وضمان إنفاذ القوانين بفعالية.

# القسم الرابع

## تحليل البيئة الخاصة للمصرف

## القسم الرابع: تحليل البيئة الخاصة للمصرف

بالإضافة إلى البيئة العامة للمصرف التي تمت مناقشتها ضمن إطار (PESTEL)، هناك بيئة خاصة يتعامل بها المصرف، مما يميزه عن غيره من المصارف والمؤسسات غير المصرفية. يمكن تصنيف عوامل البيئة الخاصة للمصرف في خمس مجموعات كالتالي:

### [1] البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية الخاصة للمصرف من مجموعة من العناصر التي تشمل المساهمين/ المالكين والإدارة، بما في ذلك الهيئة الشرعية، والعاملين.

2. **المساهمون:** يلعب المساهمون دوراً أساسياً في أنشطة المصرف، حيث يوجهون مسيرته ويتخذون القرارات الاستراتيجية من خلال الهيئة المؤسسية في المرحلة الأولى، ثم عبر الهيئة العامة. يزداد تأثيرهم كلما كانت الاجتماعات منتظمة وتتميز بالحوار الهادف، مما يعزز توافق الرؤى، حتى مع وجود تفاوت في وجهات النظر.

3. **الإدارة (بما في ذلك الهيئة الرقابية الشرعية):** تتألف الإدارة من مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، ومدراء الأقسام الرئيسية، بالإضافة إلى الهيئة الرقابية الشرعية التي تلعب دوراً استراتيجياً في ضمان توافق العمليات المصرفية مع أحكام الشريعة الإسلامية. لكي تكون الإدارة قادرة على تحقيق رؤية المصرف، يجب أن تتمتع بالكفاءة والتخصص اللازمين، مع تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات. يتم تقييم أداء الإدارة بشكل دوري لضمان التنفيذ الفعال للاستراتيجية والتأكد من الالتزام بالخطط المعتمدة.

3. **الموارد البشرية :** تعد الموارد البشرية ركيزة أساسية في تحقيق أهداف المصرف، حيث يعتمد نجاحه على هيكل تنظيمي واضح يضمن تقديم الخدمات بكفاءة. يتم التركيز على استقطاب الكفاءات، والتدريب المستمر، والتطوير المهني لتعزيز مهارات الموظفين، مع تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات لضمان الإنتاجية والانضباط. كما يخضع الأداء لتقييم دوري لتحفيز التميز وتقليل معدلات دوران الموظفين من خلال تحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي. يلتزم المصرف أيضاً بتطبيق ميثاق أخلاقي مهني يوجه سلوكيات الموظفين بما يتماشى مع رؤيته وقيمه المؤسسية.

## [2] تحليل الأداء المالي للمصرف (2024-2022)

يستعرض هذا التحليل أداء المصرف المالي خلال 2024-2022 من خلال مؤشرات رئيسية تشمل كفاية رأس المال، السيولة، السيولة، توظيف الأموال، الربحية، وكُلف النشاط. يهدف إلى تقييم الاتجاهات المالية، تحديد التحديات، وتعزيز الاستقرار المالي لدعم النمو المستدام وتحسين الكفاءة التشغيلية.

2024	2023	2022	المؤشر	
%128.86	%116.61	%248.48		نسبة كفاية رأس المال
%123	%101	%82	الموجودات السائلة المرجحة / الالتزامات المرجحة	نسبة السيولة القانونية
%87.5	%95	%44	أ- الأستثمارات / أجمال الودائع	سياسات توظيف الأموال
%63.05	%201.97	%43.04	ب- الأئتمان النقدي / أجمالي الودائع	
%137	%271	%79	ج- أستثمارات + أئتمان نقدي / أجمالي الودائع	
%23	%21	%46	إجمالي الودائع / رأس المال + احتياطي رأس المال	نسبة الرافعة المالية
%83	%94.3	%87.8	مجموع المصروفات / مجموع الإيرادات	نسب كلف النشاط
%0.87	%0.01-	%0.004-	أجمالي الأرباح المتحققة / رأس المال المدفوع	نسبة الربحية
%252	%404	%338	إجمالي الأصول عالية الجودة / صافي التدفق النقدي	نسبة تغطية السيولة LCR
%126	%121	%351	إجمالي التمويل المتاح / إجمالي التمويل المطلوب	نسبة صافي التمويل المستقر NSFR

### [3] القطاع المصرفي

1. **البنك المركزي العراقي:** يعد البنك المركزي العراقي الجهة المسؤولة عن الإشراف على القطاع المصرفي وضمان استقرار النظام المالي. كما يمثل الملجأ الأخير للسيولة للمصارف، ويعتمد في سياساته على إدارة النقد والرقابة المصرفية للحفاظ على استقرار السوق المالي. ويواصل البنك المركزي جهوده في تعزيز الشمول المالي، وتحسين الامتثال للمعايير الدولية، ودعم الابتكار المصرفي من خلال تطوير الأنظمة الرقمية والمصرفية الحديثة. كما يعمل على تعزيز الرقابة على المصارف، ودعم الاستقرار النقدي، وتشجيع التمويل المستدام بما يساهم في التنمية الاقتصادية للبلاد.
2. **المصارف الإسلامية:** شهد القطاع المصرفي في العراق نموًا ملحوظًا في عدد المصارف الإسلامية بعد السماح لشركات التحويل المالي بالتحويل إلى مصارف، مما عزز المنافسة في السوق. وفي ظل هذا التطور، يسعى مصرف الثقة الدولي الإسلامي إلى توسيع قاعدة عملائه وتعزيز حضوره في السوق من خلال تقديم حلول مصرفية إسلامية مبتكرة، وتطوير منتجات مالية تنافسية، والاستثمار في المحافظ المالية، وتقديم خدمات مصرفية متميزة تلبي احتياجات مختلف الفئات.
4. **المصارف التجارية:** تعمل المصارف التجارية بموجب قانون المصارف رقم 94 لسنة 2004، الذي ألغى التخصص القطاعي في العمل المصرفي. ورغم أن هذه المصارف لا تنافس مصرف الثقة الدولي الإسلامي من حيث المنتجات المتوافقة مع الشريعة، إلا أنها تبقى منافساً قوياً في تقديم الخدمات المصرفية المحلية والدولية، واستهداف بعض شرائح العملاء، مما يستوجب تعزيز مزايا مصرف الثقة في تقديم الحلول المالية الإسلامية الجاذبة.

### [4] القطاع المالي

- تتضمن البيئة المالية في العراق عدة مكونات غير المصرفية، بما في ذلك سوق العراق للأوراق المالية وهيئة الأوراق المالية العراقية، بالإضافة إلى الهيئة العامة للضرائب.
1. **سوق العراق للأوراق المالية وهيئة الأوراق المالية العراقية:** يرتبط المصرف بسوق العراق للأوراق المالية من خلال طرح الأسهم في السوق الثانوي بعد مرور عام على نشر القوائم المالية والبيانات الأخرى. يهدف المصرف إلى الإدراج في السوق الثانوي. يتطلب ذلك تحقيق العوائد المناسبة للمصرف وتوزيع جزء منها سنوياً على المساهمين، بهدف توسيع قاعدة المساهمين وتنشيط التداول اليومي في الأسهم. تقوم هيئة الأوراق المالية بمراقبة أداء المصرف كشركة مساهمة خاصة، بالتأكد من امتثاله للقوانين والأنظمة ومعالجة أي مشكلات قد تنشأ. كما يجب على المصرف

إيداع أسهمه في "مركز الإيداع" المرتبط بالهيئة الأوراق المالية.  
 2. **الهيئة العامة للضرائب** : يخضع المصرف لقانون ضريبة الدخل، والتي تستحق للدولة عن الأرباح الصافية (الدخل الصافي). يجب سداد هذه الضريبة ضمن المدد المحددة لها وفقاً للمخصص السنوي التقديري.

### [5] قاعدة العملاء

يتعامل المصرف مع شرائح متنوعة من قاعدة الزبائن، على شكل مودعين في الحسابات الجارية (حسابات الحفظ) ، وحسابات الاستثمار التي تأخذ اشكالاً متعددة من صيغ التمويل والاستثمار الاسلامي. كما يسعى المصرف إلى تطوير خدماته باستمرار لتلبية احتياجات عملائه المتجددة وتعزيز تجربة العملاء. ولتحقيق ذلك، يعمل المصرف على إجراء بحوث تسويقية، والاستثمار في البحث والتطوير، لضمان تقديم حلول مالية تلبى متطلبات العملاء وتعزز تنافسيته في السوق.

### [6] الجهات الحكومية الأخرى ومجموعات الضغط

1. **الجهات الحكومية الأخرى**: تشمل الجهات الحكومية الأخرى التي لها صلة بمصرف الثقة الدولي الاسلامي دائرة تسجيل الشركات التي تراقب التزام المصرف بقانون الشركات المعدل رقم (21) لعام 1997، بالإضافة إلى المؤسسات المزودة للخدمات العامة مثل الماء والصرف الصحي والكهرباء والخدمات البلدية، بالإضافة إلى المؤسسات المتخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات وغيرها.  
 2. **مجموعات الضغط** : يتعامل المصرف مع مجموعات متنوعة تمارس ضغوطاً عليه من أجل تحقيق أهدافها أو أهداف المسائل التي تدافع عنها، مثل منظمات المجتمع المدني والأحزاب السياسية ووسائل الإعلام المتنوعة والنقابات وغيرها.

# القسم الخامس

## التحليل الرباعي

## SWOT Analysis

## [1] نقاط القوة (S) Strengths

ت	نقاط القوة (S) Strengths
1	قيادة كفؤة وحكيمة تدعم التطور المستمر وتعزز الابتكار
2	إدارة تنفيذية مستقلة ومحترفة تساهم في اتخاذ قرارات فعالة وتعزيز الأداء المؤسسي
3	الالتزام بمتطلبات الجهات الرقابية وتعليمات البنك المركزي
4	بيئة عمل محفزة تدعم الشفافية، وتشجع الإبداع والابتكار
5	أسلوب القيادة التشاركية يعزز روح الفريق واتخاذ القرارات الفعالة
6	تركيز واضح على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وفق خطط مدروسة
7	توفر التمويل اللازم للنشاط التشغيلي للمصرف
8	وجود لجان تنظيمية متعددة تساهم في تعزيز الحوكمة والرقابة الداخلية
9	التوجه نحو ريادة الصيرفة الإسلامية من خلال تقديم حلول مبتكرة تلبى احتياجات العملاء
10	هوية إسلامية واضحة تتماشى مع تطلعات المجتمع وتعزز الثقة بالمصرف
11	تطوير مستمر للبنية التحتية التقنية لتعزيز كفاءة الخدمات المصرفية الرقمية
12	موارد بشرية قابلة للتطوير والتأهيل لسد الفجوات في الخبرات والممارسات المصرفية
13	وجود كادر تقني متخصص واستقطاب دائم للخبرات لضمان الابتكار والتحسين المستمر

## [2] نقاط الضعف (W) Weaknesses

ت	نقاط الضعف (W) Weaknesses
1	الحاجة إلى توسعة وتحديث مبنى الإدارة العامة ليوكب احتياجات العمل المتزايدة وتحسين كفاءة الأداء
2	نقص الخبرات المتخصصة في العمليات المصرفية الإسلامية لدى بعض العاملين، مما يستدعي تعزيز التدريب والتطوير المستمر
3	ضعف ثقافة إدارة المخاطر وتأثيرها على عمليات المصرف، مما يستدعي تعزيز آليات التقييم والرقابة
4	عدم استكمال اتمة جميع عمليات المصرف
5	عدم كفاية الوعي اتجاه أمن المعلومات
6	ضعف التنوع في المنتجات والخدمات المصرفية، مع تركيز الودائع الجارية لدى كبار المودعين، مما يزيد من مخاطر السيولة ويحد من فرص التوسع في قاعدة العملاء
7	عدم جاهزية معظم العملاء لمواكبة التطورات الإلكترونية، مما يتطلب جهوداً في التوعية وتعزيز الخدمات الرقمية
8	ضعف الدور التسويقي لمدراء الفروع، حيث يتركز عملهم على العمليات التشغيلية فقط، مما يستدعي تطوير مهاراتهم التسويقية
9	تعدد وتداخل التعليمات داخل الاقسام
10	ضعف ارتباط التدريب بالحوافز، مما يقلل من فاعلية برامج التطوير المهني ويؤثر على الأداء العام

## [3] الفرص (0) Opportunities

ت	الفرص (0) Opportunities
1	تحسن الظروف الأمنية وزيادة الاستقرار في معظم مناطق العراق
2	تنفيذ خطط إعادة الإعمار والتنمية مما يفتح المجال أمام فرص تمويل واستثمار جديدة
3	الدعم الحكومي المتزايد لقطاعات الصناعة والزراعة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، مع توفير تمويل ميسر لتعزيز النمو الاقتصادي
4	تطوير التشريعات والتعليمات المصرفية من قبل البنك المركزي العراقي لدعم الابتكار المالي وتعزيز الامتثال والشفافية في القطاع المصرفي
5	الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي بطرق مدروسة لتعزيز التفاعل مع العملاء، والترويج للخدمات المصرفية، وزيادة الوعي المالي
6	تزايد الإقبال على الخدمات المالية والمصرفية الإلكترونية، مثل استخدام بطاقات الدفع الإلكتروني والسحب من الصرافات ATM والدفع عبر نقاط البيع POS
7	توسع قطاع تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني في العراق مما يوفر فرصاً للشراكة وتعزيز البنية التحتية المصرفية الرقمية
8	التطور المستمر في البنية التحتية التقنية مثل توسع خدمات الألياف الضوئية والجيل الرابع (4G) ، مما يسهم في تحسين كفاءة الخدمات المصرفية الرقمية
9	توسع خطط توظيف الرواتب لموظفي القطاع الحكومي والمؤسسات المختلفة، مما يزيد من حجم التعاملات المصرفية ويوفر فرصاً لجذب عملاء جدد
10	زيادة الطلب على المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية مع تزايد الوعي بأهمية التمويل الإسلامي وتفضيله لدى شرائح واسعة من العملاء

## [4] التهديدات (T) Threats

ت	التهديدات (T) Threats
1	اشتداد المنافسة في السوق المصرفية الإسلامية مع دخول مصارف جديدة وتوسع الخدمات المقدمة
2	تشابه المنتجات وصيغ التمويل الإسلامية مما يجعل من الصعب تحقيق تميز واضح بين المصارف
3	ضعف ثقة بعض المواطنين بالمصارف، مما يستدعي تعزيز الشفافية وترسيخ الثقة في القطاع المصرفي
4	البيروقراطية الشديدة في تنفيذ المعاملات الحكومية مما يعيق سرعة إنجاز العمليات المصرفية
5	تحديات نقص المياه وتأثيره على الاقتصاد الوطني، خاصة على القطاعات الحيوية مثل الزراعة والصناعات المرتبطة بها
6	تقلب أسعار النفط والغاز المصدر، مما قد يؤثر على الاستقرار الاقتصادي العام
7	ضعف الثقافة المصرفية في المجتمع العراقي، مما يؤدي إلى بقاء انتشار الخدمات المالية والمصرفية الحديثة
8	مخاطر الاختراقات الإلكترونية والهجمات السيبرانية التي قد تؤثر على سلامة البيانات المصرفية وتعرض المصرف لمخاطر السمعة والخسائر المالية
9	تزايد حالات تزييف العملة والشيكات في ظل تطور تقنيات الطباعة، مما يستدعي تعزيز أدوات الكشف عن التزييف
10	التطور التكنولوجي المتسارع، مما يتطلب استثمارات متواصلة لمواكبة التحديثات في القطاع المصرفي

# القسم السادس

## الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية والمسؤولية والسياسة

**[1] الرؤية:**

المصرف الإسلامي الرائد.

**[2] الرسالة:**

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

**[3] القيم الجوهرية:**

- 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.

**[4] المسؤولية:** تنظيم العمل المصرفي، ومراقبته، والإشراف عليه، والعمل على

تطويره وتنميته ورفع كفاءته، بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة. والحرص على أداء المصرف لواجباته بتفانٍ، وتحقيق أغراضه، وممارسة سلطاته ومهامه، ورقابته على النظام المصرفي.

**[5] السياسة:**

العمل وفق أفضل واحداث المنهجيات والمعايير المصرفية المعتمدة، سواء كانت شرعية، أو إدارية، أو محاسبية.

# القسم السابع

## الركائز الاستراتيجية والاهداف العامّة

**[1] الركائز الاستراتيجية**

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أقصى قدر من المكاسب وتعظيم الفوائد وتقليل المخاطر المحتملة من خلال تبني الركائز التالية:

**1. ضمان الاستقرار المالي والسيولة:**  
المحافظة على مستويات سيولة آمنة وإدارة المخاطر المالية بشكل فعال لضمان استقرار المصرف وقدرته على الوفاء بالتزاماته المالية.

**2. تحسين إدارة الائتمان والمخاطر التمويلية:**  
تطوير سياسات منح التسهيلات الائتمانية وفق ضوابط دقيقة تستند إلى تقييم المخاطر وتحليل قدرة العملاء على السداد، بما يحقق التوازن بين النمو الائتماني والاستدامة المالية.

**3. الاستفادة من الفرص الاقتصادية والتوسع الجغرافي:**  
استغلال الفرص الناتجة عن تحسن الأوضاع الاقتصادية، وتوسيع النشاط المصرفي في المحافظات والمناطق الواعدة لتعزيز الحصة السوقية للمصرف وزيادة قاعدة العملاء.

**4. تعزيز كفاءة تحصيل الديون وإدارة الأصول المتعثرة:**  
تطوير استراتيجيات فعالة لتحصيل الديون ومتابعة العملاء، بهدف تحقيق أقصى استفادة من الموارد المالية للمصرف وتحسين جودة الأصول.

**5. جذب وتنويع مصادر التمويل:**  
التركيز على جذب الودائع منخفضة التكلفة وتعزيز قاعدة المودعين من خلال تقديم خدمات مالية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء وتعزز ولاءهم.

**6. تعزيز التحول الرقمي وأمن المعلومات:**  
تطوير البنية التحتية الرقمية وتحسين قنوات الاتصال البديلة لضمان استمرارية الخدمات المصرفية، مع تطبيق سياسات متقدمة للأمن السيبراني وحماية البيانات وفق أفضل الممارسات الدولية.

**7. الاستثمار في رأس المال البشري:**  
تعزيز التطوير المستمر للكوادر من خلال برامج تدريب متقدمة، وتنمية المهارات القيادية والتقنية، وتهيئة بيئة عمل محفزة تدعم التطوير الشخصي والمهني.

8. تحسين تجربة العملاء وتطوير الخدمات الرقمية:  
تحليل احتياجات العملاء وتحسين تجربة المستخدم من خلال تقديم حلول مصرفية رقمية مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا المالية (FinTech) والذكاء الاصطناعي.
9. تعزيز الحوكمة المؤسسية والامتثال التنظيمي:  
تحسين أنظمة الرقابة الداخلية، وتطوير أطر الحوكمة لضمان الشفافية والمساءلة، والالتزام بالمعايير المصرفية الدولية، مع تعزيز سياسات الأمن السيبراني لضمان الامتثال التنظيمي وحماية البيانات المصرفية.
10. تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية:  
إعادة هيكلة العمليات والإجراءات الداخلية، وتطبيق أفضل الممارسات في إدارة العمليات لتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.
11. تطوير حلول مالية مبتكرة لدعم نمو الأعمال:  
تصميم وتطوير حلول مالية متقدمة تستهدف دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز الابتكار في المنتجات المصرفية لتلبية احتياجات القطاعات الاقتصادية المختلفة.
12. تعزيز التكامل والتعاون مع الشركاء الماليين:  
تعزيز التعاون مع المؤسسات المالية المحلية والدولية، وتطوير شراكات استراتيجية لدعم الاستقرار المالي وتبادل المعرفة والتقنيات الحديثة.
13. تعزيز الاستدامة والمسؤولية المجتمعية:  
دمج مفاهيم التمويل المستدام والمسؤولية الاجتماعية في العمليات المصرفية، والمساهمة في مشاريع التنمية المحلية والمبادرات البيئية.
14. تعزيز الانتشار الإقليمي والتوسع في الأسواق الخارجية:  
استكشاف فرص الاستثمار والشراكات الدولية، وتعزيز الحضور في الأسواق الإقليمية الواعدة بما يتماشى مع رؤية المصرف للنمو والتوسع.
15. تعزيز الثقافة المالية والوعي المصرفي:  
إطلاق حملات تثقيفية لرفع مستوى الوعي المالي لدى العملاء والمجتمع، وتعريفهم بمزايا المنتجات المصرفية الإسلامية والاستثمارية.

## [2] الاهداف العامة

هذه الاستراتيجية تعد وثيقة توجيهية تحدد توجهات المصرف وأهدافه التي يسعى لتحقيقها خلال الثلاث سنوات القادمة، وتهدف إلى ضمان توافق أهدافنا المستقبلية مع الأهداف العامة التالية:

- تحقيق نمو مستدام وتعزيز الاستقرار المالي.
- توسيع الحصة السوقية عبر خدمات مصرفية إسلامية مبتكرة.
- تحسين الكفاءة المؤسسية وتعزيز الحوكمة.
- إدارة المخاطر بفعالية لحماية أموال المودعين والمساهمين.
- تعظيم العوائد المالية مع ضمان الاستدامة والربحية.
- تعزيز المسؤولية الاجتماعية والاستدامة المالية.
- تسريع التحول الرقمي والابتكار في الخدمات المصرفية.

# القسم الثامن

## المحاور والاهداف الاستراتيجية

## [1] الإطار التنفيذي للخطة الاستراتيجية

تعتبر خارطة الاستراتيجية أداة قيادية تستخدم لتوضيح وتنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسات. تعتمد خارطة الاستراتيجية على تحديد عدة محاور استراتيجية تمثل المجالات الرئيسية للتركيز عليها في الخطة الاستراتيجية العامة.

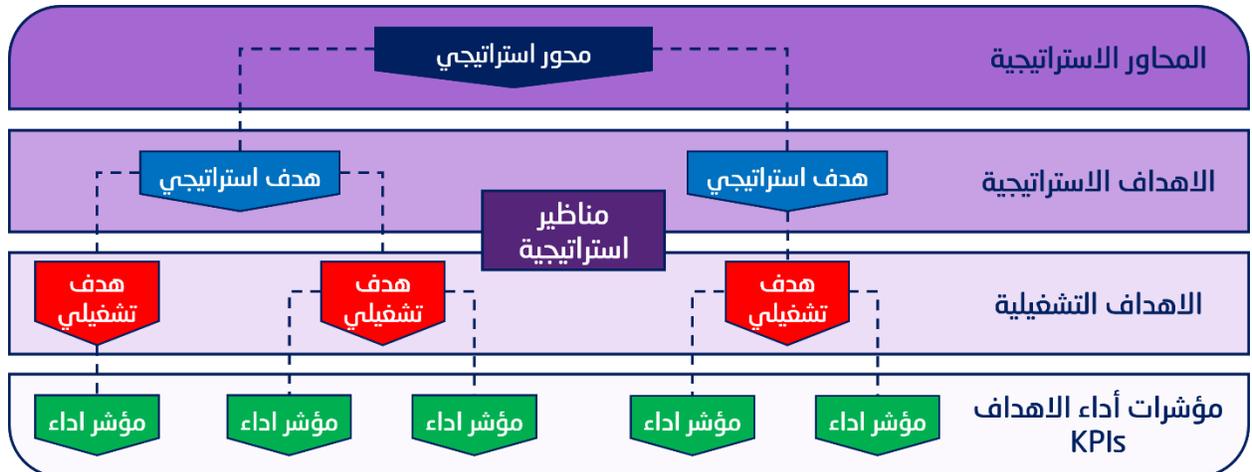
في خارطة الاستراتيجية، تم تحديد عدة محاور استراتيجية، ولكل محور تم تحديد عدة أهداف استراتيجية. تعتبر الأهداف الاستراتيجية النتائج المرجوة التي تساهم في تحقيق الرؤية العامة والاستراتيجية للمصرف، وقد تم صياغتها بطريقة واضحة وملموسة لضمان تحقيقها بفعالية.

وبعد تحديد الأهداف الاستراتيجية للمصرف، تم تحويلها إلى أهداف تشغيلية محددة وملموسة وقابلة للقياس والمتابعة، والتي تحتاج إلى إجراءات وخطط تنفيذية لتحقيقها. تشمل الأهداف التشغيلية الإجراءات والمشاريع الفرعية التي يجب على المصرف تنفيذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

لكل هدف تشغيلي، تم وضع خطة تنفيذية مفصلة تحدد الخطوات والإجراءات اللازمة والمسؤوليات والموارد المطلوبة لتحقيق الهدف. تساهم خطة التنفيذ في تنظيم وتنسيق الجهود وتحديد المخرجات والمواعيد الزمنية المحددة لتحقيق الأهداف التشغيلية.

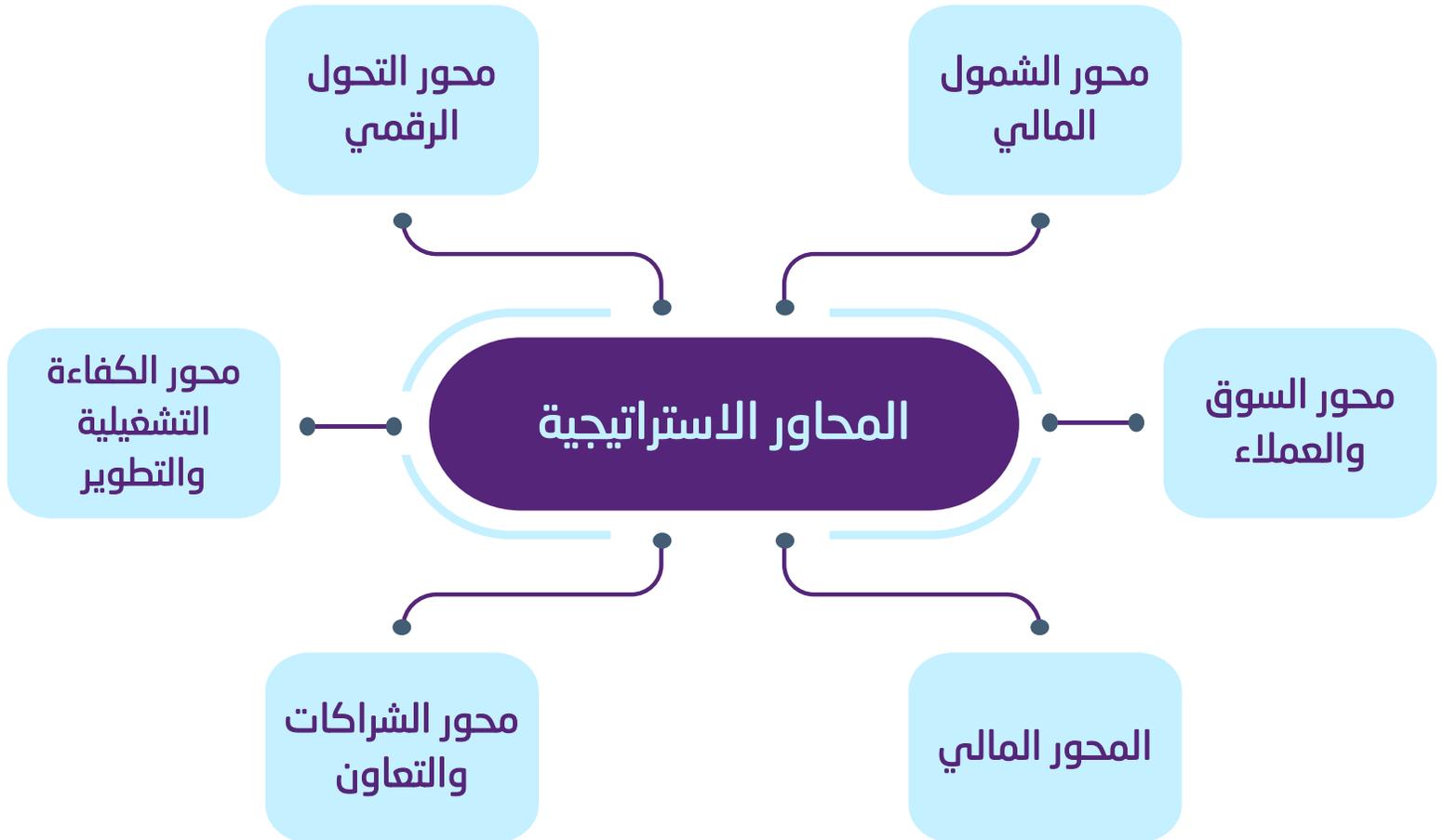
بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد مؤشرات القياس لكل هدف تشغيلي، وتعتبر هذه المؤشرات معايير لقياس تقدم تحقيق الأهداف. تساعد مؤشرات القياس في تقييم الأداء وتحديد ما إذا كانت الخطط التنفيذية تساهم في تحقيق الأهداف بشكل فعال، وتوفر معلومات قيمة لاتخاذ القرارات التصحيحية وإجراء التحسينات اللازمة.

باستخدام خارطة الاستراتيجية والتركيز على المحاور والأهداف الاستراتيجية، يمكن للمصرف تحقيق التركيز والتنسيق والقيادة الفعالة لتحقيق رؤيته وتحقيق النجاح المستدام.



## [2] المحاور الاستراتيجية

تعتمد الاستراتيجية على ستة محاور رئيسية، ويشمل كل محور أهداف واستراتيجيات محددة للتنفيذ على فترات زمنية متوسطة المدى، وهي كالتالي:



## [3] مواصفات الاهداف الاستراتيجية

تم صياغة الاهداف الاستراتيجية بالمواصفات التالية:

مواصفات الاهداف الاستراتيجية	
SMARTER	"7" م
Specific	محددة
Measurable	مقاسة
Attainable	متاحة
Relevant	متعلقة
Time-specific	مجدولة
Evaluate	مقومة
Revise	مراجعة

## [4] الاهداف الاستراتيجية

استناداً إلى المحاور الرئيسية والركائز التي تم اعتمادها عند وضع الاستراتيجية العامة للمصرف، تم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي يعمل المصرف على تحقيقها. تم أيضاً أخذ نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية في الاعتبار لضمان وضع خارطة طريق تساهم في تحقيق رسالة المصرف وتحقيق رؤيته.

الاهداف الاستراتيجية للخطة 2025-2027	
المحور	الاهداف الاستراتيجية الرئيسية
محور الشمول المالي	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. توسيع قاعدة العملاء وزيادة عدد الحسابات المصرفية من خلال استهداف فئات جديدة، وتقديم حلول مالية ميسرة، وتحفيز الاشتراك عبر حوافز جذابة.</li> <li>2. زيادة توطين رواتب العاملين في الدولة والقطاع الخاص من خلال تطوير حلول مصرفية تنافسية تلبي احتياجات الجهات الحكومية والشركات.</li> <li>3. تعزيز الثقافة المالية والتوعية المصرفية من خلال حملات إعلامية وورش عمل تستهدف الأفراد والشركات لتعزيز فهمهم للخدمات المصرفية.</li> <li>4. تعزيز المسؤولية المجتمعية عبر دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تقديم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة للخريجين الجدد وأصحاب المشاريع الصغيرة، لمساعدتهم في بناء قدراتهم المالية والإدارية وتعزيز فرصهم في سوق العمل.</li> </ol>
محور التحول الرقمي	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. إطلاق تطبيق الموبايل بانك والإنترنت بانك لتوفير خدمات مصرفية إلكترونية متكاملة وذكية.</li> <li>2. تحقيق التحول الرقمي الكامل للعمليات المصرفية الداخلية والخدمات المصرفية، من خلال أنتمة جميع العمليات لضمان كفاءة تشغيلية أعلى وتقليل التكاليف.</li> <li>3. تعزيز البنية التحتية للدفع الإلكتروني عبر توسعة نقاط البيع (POS) وأجهزة الصراف الآلي (ATM) وتوفير بوابات الدفع الإلكتروني للشركات لدعم التحول الرقمي.</li> <li>4. تطوير البنية التحتية للخدمات الرقمية لدعم الابتكار المالي وتحسين تجربة المستخدم.</li> </ol>

<p>5. تعزيز أمن المعلومات وحماية البيانات المالية وفق المعايير والسياسات السيبرانية لضمان مواجهة التهديدات الإلكترونية.</p> <p>6. تطوير مركز البيانات الرئيسي (DC) ومركز التعافي من الكوارث (DR) وتعزيز قدرات مركز المراقبة و تخزين البيانات لضمان استمرارية العمل وحماية المعلومات المصرفية.</p>	
<p>1. زيادة حجم الودائع المحلية وتعزيز استقرار المصرف من خلال تنويع مصادر التمويل وتحفيز العملاء على الادخار والاستثمار.</p> <p>2. التوسع في التمويل الإسلامي للمشايخ الصغيرة والمتوسطة والأفراد ضمن مبادرة البنك المركزي العراقي، عبر تطوير منتجات متوافقة مع الشريعة الإسلامية.</p> <p>3. تحقيق نمو مستدام في الإيرادات من الخدمات الرقمية والاستثمارات الجديدة، وتقليل الاعتماد على الفروع التقليدية.</p> <p>4. تعزيز إدارة المخاطر المالية من خلال تطوير أنظمة التحليل المالي وتعزيز الامتثال للمعايير المصرفية الدولية لضمان الاستقرار المالي.</p>	<p><b>المحور المالي</b></p>
<p>1. إقامة شركات استراتيجية مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) لدعم التحول الرقمي وتعزيز الابتكار في الخدمات المصرفية.</p> <p>2. توقيع اتفاقيات مع شركات السياحة والسفر والصحة والمتاجر الإلكترونية وشركات الاتصالات لدمج خدماتهم في تطبيق الهاتف المحمول، وتوفير تجربة مصرفية رقمية متكاملة.</p>	<p><b>محور الشراكات والتعاون</b></p>
<p>1. توسيع انتشار الخدمات المصرفية في السوق العراقي عبر تعزيز التواجد الجغرافي، وتقديم حلول مالية تلبي احتياجات القطاعات المختلفة.</p> <p>2. تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم عبر تطوير القنوات الرقمية، تبسيط إجراءات الخدمات المصرفية، وتعزيز جودة مراكز الدعم.</p> <p>3. تعزيز الوعي بعلامة المصرف التجارية وإطلاق حملات تسويقية متكاملة لمنتجات وخدمات المصرف، مع تقديم برامج مكافآت وحوافز خاصة.</p>	<p><b>محور السوق والعملاء</b></p>
<p>1. رفع كفاءة الموظفين من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في التكنولوجيا والخدمات المالية والمصرفية، لتعزيز القدرات المؤسسية والمهنية.</p>	<p><b>محور الكفاءة التشغيلية والتطوير</b></p>

<p>2. تعزيز الحوكمة المؤسسية والامتثال التنظيمي من خلال تطوير الأطر الإدارية والرقابية وتحديث السياسات والإجراءات، لضمان الالتزام بالمعايير التنظيمية وتحقيق الاستدامة التشغيلية.</p> <p>3. تعزيز دور الرقابة والتدقيق الشرعي الداخلي من خلال تطوير آليات المراجعة والتدقيق، وتحسين الامتثال للضوابط الشرعية والمصرفية، لضمان سلامة العمليات المصرفية وفق المعايير التنظيمية.</p> <p>4. تعزيز الامتثال لمتطلبات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب من خلال تطوير أنظمة الإبلاغ الإلكتروني، وتحسين الإجراءات الرقابية، وضمان الالتزام بالمعايير المحلية والدولية.</p> <p>5. تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية والمالية لضمان استمرارية الأعمال وفق أفضل الممارسات المصرفية والمعايير الدولية.</p> <p>6. تحسين وتطوير البنية التحتية للإدارة العامة وفروع المصرف لدعم كفاءة العمل والتوسع المستقبلي.</p>	<p><b>المؤسسي</b></p>
---	-----------------------

## [5] الابعاد الاستراتيجية

تعد الابعاد الاستراتيجية أحد العناصر الأساسية في إعداد الخطط الاستراتيجية للمصرف. تساعد هذه الابعاد في تحديد اتجاهات وأهداف المصرف، وتوجيه جهوده نحو تحقيق النجاح والتميز. تتكون الابعاد الاستراتيجية من عدد من المجالات الرئيسية التي يجب مراعاتها لتحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمصرف. فيما يلي الابعاد الاربعة للخطة الاستراتيجية لمصرف الثقة الدولي الاسلامي

1. **المستفيدين:** يركز هذا البعد على تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين الرئيسيين للمصرف، مثل العملاء والمساهمين والموظفين والمجتمع المحلي. يهدف إلى تحسين تجربة المستفيدين وتلبية احتياجاتهم المالية والمصرفية من خلال تطوير منتجات وخدمات مبتكرة وتحسين جودة الخدمة.

2. **الأداء الإداري والمالي:** يهدف هذا البعد إلى تحقيق الكفاءة والاستدامة في أداء المصرف من الناحية الإدارية والمالية. يشمل تحسين العمليات الداخلية، وتعزيز نظم الإدارة والرقابة والتقييم، وتحقيق الاستدامة المالية والتنافسية في سوق الخدمات المصرفية.

3. **الإجراءات الداخلية:** يركز هذا البعد على تحسين العمليات الداخلية للمصرف وتبسيطها. يهدف إلى تحقيق كفاءة وفعالية في أداء العمليات المصرفية اليومية، وتحسين استخدام التكنولوجيا وتنفيذ أفضل الممارسات لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية.

4. **التنمية والتعليم:** يهدف هذا البعد إلى تعزيز التنمية الشخصية والمهنية للعاملين في المصرف وتعزيز ثقافة التعلم المستمر. يشمل تطوير القدرات وتقديم التدريب المناسب، ونشر المعرفة والخبرات داخل المصرف، وتعزيز الابتكار والإبداع في جميع جوانب العمل المصرفي.

تتمثل قوة الخطة الاستراتيجية في تناسب وتوازن هذه الابعاد الاستراتيجية، حيث يعمل كل بعد على دعم الآخر لتحقيق الرؤية والأهداف المحددة للمصرف.

## [6] المناظير الاستراتيجية

يوضح الجدول التالي المناظير والابعاد الرئيسية والاهداف الاستراتيجية المرتبطة بها لمصرف الثقة الدولي الاسلامي:

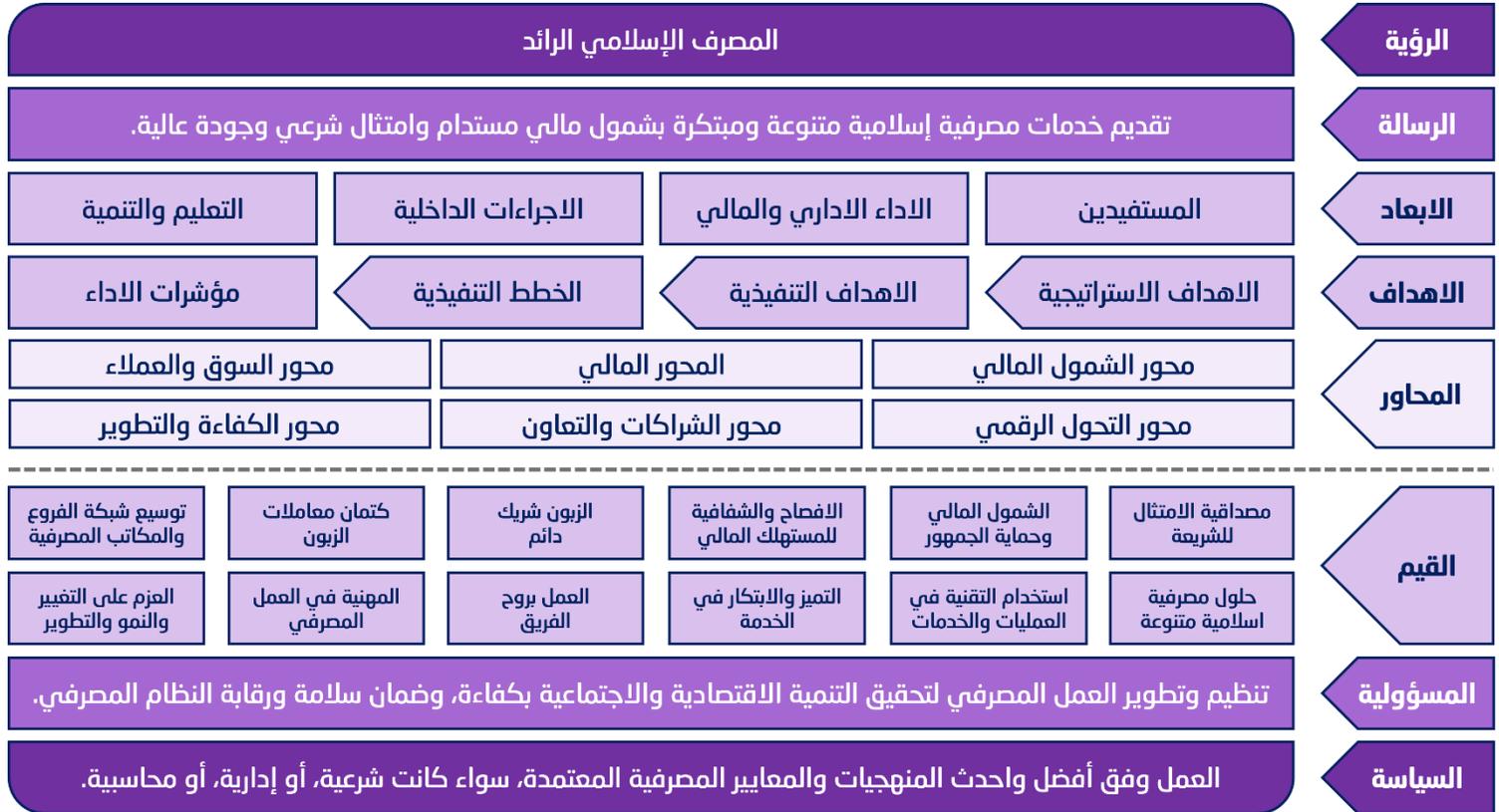
المناظير الاستراتيجية	
الاهداف الاستراتيجية	البعد
<p>1. توسيع قاعدة العملاء وزيادة عدد الحسابات المصرفية من خلال استهداف فئات جديدة، وتقديم حلول مالية ميسرة، وتحفيز الاشتراك عبر حوافز جذابة.</p> <p>2. زيادة توطين رواتب العاملين في الدولة والقطاع الخاص من خلال تطوير حلول مصرفية تنافسية تلبي احتياجات الجهات الحكومية والشركات.</p> <p>3. تعزيز الثقافة المالية والتوعية المصرفية من خلال حملات إعلامية وورش عمل تستهدف الأفراد والشركات لتعزيز فهمهم للخدمات المصرفية.</p> <p>4. تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم عبر تطوير القنوات الرقمية، تبسيط إجراءات الخدمات المصرفية، وتعزيز جودة مراكز الدعم.</p> <p>5. تعزيز الوعي بعلامة المصرف التجارية وإطلاق حملات تسويقية متكاملة لمنتجات وخدمات المصرف، مع تقديم برامج مكافآت وحوافز خاصة.</p> <p>6. توقيع اتفاقيات مع شركات السياحة والسفر والصحة والمتاجر الإلكترونية وشركات الاتصالات لدمج خدماتهم في تطبيق الهاتف المحمول، وتوفير تجربة مصرفية رقمية متكاملة.</p>	المستفيدين
<p>1. زيادة حجم الودائع المحلية وتعزيز استقرار المصرف من خلال تنويع مصادر التمويل وتحفيز العملاء على الادخار والاستثمار.</p> <p>2. تحقيق نمو مستدام في الإيرادات من الخدمات الرقمية والاستثمارات الجديدة، وتقليل الاعتماد على الفروع التقليدية.</p> <p>3. تعزيز إدارة المخاطر المالية من خلال تطوير أنظمة التحليل المالي وتعزيز الامتثال للمعايير المصرفية الدولية لضمان الاستقرار المالي.</p>	الاداء الاداري والمالي

<p>4. التوسع في التمويل الإسلامي للمشايخ الصغيرة والمتوسطة والأفراد ضمن مبادرة البنك المركزي العراقي، عبر تطوير منتجات متوافقة مع الشريعة الإسلامية.</p> <p>5. إقامة شركات استراتيجية مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) لدعم التحول الرقمي وتعزيز الابتكار في الخدمات المصرفية.</p> <p>6. توسيع انتشار الخدمات المصرفية في السوق العراقي عبر تعزيز التواجد الجغرافي، وتقديم حلول مالية تلبى احتياجات القطاعات المختلفة.</p>	
<p>1. إطلاق تطبيق الموبايل بانك والإنترنت بانك لتوفير خدمات مصرفية إلكترونية متكاملة وذكية.</p> <p>2. تحقيق التحول الرقمي الكامل للعمليات المصرفية الداخلية والخدمات المصرفية من خلال أتمتة جميع العمليات لضمان كفاءة تشغيلية أعلى وتقليل التكاليف.</p> <p>3. تعزيز البنية التحتية للدفع الإلكتروني عبر توسعة نقاط البيع (POS) وأجهزة الصراف الآلي (ATM) وتوفير بوابات الدفع الإلكتروني للشركات لدعم التحول الرقمي.</p> <p>4. تطوير البنية التحتية للخدمات الرقمية لدعم الابتكار المالي وتحسين تجربة المستخدم.</p> <p>5. تعزيز أمن المعلومات وحماية البيانات المالية وفق المعايير والسياسات السيبرانية لضمان مواجهة التهديدات الإلكترونية.</p> <p>6. تطوير مركز البيانات الرئيسي (DC) ومركز التعافي من الكوارث (DR) وتعزيز قدرات مركز المراقبة وخزن البيانات لضمان استمرارية العمل وحماية المعلومات المصرفية.</p> <p>7. تعزيز الحوكمة المؤسسية والامتثال التنظيمي من خلال تطوير الأطر الإدارية والرقابية وتحديث السياسات والإجراءات، لضمان الالتزام بالمعايير التنظيمية وتحقيق الاستدامة التشغيلية.</p> <p>8. تعزيز دور الرقابة والتدقيق الشرعي الداخلي من خلال تطوير آليات المراجعة والتدقيق، وتحسين الامتثال للضوابط الشرعية والمصرفية، لضمان سلامة العمليات المصرفية وفق المعايير التنظيمية.</p>	<p><b>الاجراءات الداخلية</b></p>

<p>9. تعزيز الامتثال لمتطلبات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب من خلال تطوير أنظمة الإبلاغ الإلكتروني، وتحسين الإجراءات الرقابية، وضمان الالتزام بالمعايير المحلية والدولية.</p> <p>10. تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية والمالية لضمان استمرارية الأعمال وفق أفضل الممارسات المصرفية والمعايير الدولية.</p> <p>11. تحسين وتطوير البنية التحتية للإدارة العامة وفروع المصرف لدعم كفاءة العمل والتوسع المستقبلي.</p>	
<p>1. رفع كفاءة الموظفين من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في التكنولوجيا والخدمات المالية والمصرفية، لتعزيز القدرات المؤسسية والمهنية.</p> <p>2. تعزيز المسؤولية المجتمعية عبر دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تقديم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة للخريجين الجدد وأصحاب المشاريع الصغيرة، لمساعدتهم في بناء قدراتهم المالية والإدارية وتعزيز فرصهم في سوق العمل.</p>	<p><b>التنمية والتعليم</b></p>

## [7] الخارطة الاستراتيجية للمصرف

يوضح الشكل التالي الخارطة الاستراتيجية الرئيسية لمصرف الثقة الدولي الاسلامي لتحقيق الخطة الاستراتيجية:



## [8] التوجهات الاستراتيجية

يوضح الجدول التالي المحاور والتوجهات والاهداف الاستراتيجية لمصرف الثقة الدولي الاسلامي والتي تعمل الخطة الاستراتيجية على تحقيقها

التوجهات الاستراتيجية			
الاهداف الاستراتيجية	التوجهات الاستراتيجية	المحور	ت
زيادة قاعدة العملاء وزيادة عدد الحسابات المصرفية من خلال استهداف فئات جديدة، وتقديم حلول مالية ميسرة، وتحفيز الاشتراك عبر حوافز جذابة.	توسيع نطاق الشمول المالي وتعزيز الوصول إلى الخدمات المصرفية	محور الشمول المالي	1
زيادة توطين رواتب العاملين في الدولة والقطاع الخاص من خلال تطوير حلول مصرفية تنافسية تلبى احتياجات الجهات الحكومية والشركات.			
تعزيز الثقافة المالية والتوعية المصرفية من خلال حملات إعلامية وورش عمل تستهدف الأفراد والشركات لتعزيز فهمهم للخدمات المصرفية.	نشر الثقافة المالية وتعزيز الوعي المصرفي		
تعزيز المسؤولية المجتمعية عبر دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تقديم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة للخريجين الجدد وأصحاب المشاريع الصغيرة، لمساعدتهم في بناء	تعزيز المسؤولية المجتمعية والتنمية الاقتصادية		

قدراتهم المالية والإدارية وتعزيز فرصهم في سوق العمل.			
إطلاق تطبيق الموبايل بانك والإنترنت بانك لتوفير خدمات مصرفية إلكترونية متكاملة وذكية.	تطوير القنوات الرقمية وتحسين تجربة العملاء	محور التحول الرقمي	2
تحقيق التحول الرقمي الكامل للعمليات المصرفية الداخلية والخدمات المصرفية، من خلال أتمتة جميع العمليات لضمان كفاءة تشغيلية أعلى وتقليل التكاليف.			
تعزيز البنية التحتية للدفع الإلكتروني عبر توسعة نقاط البيع (POS) وأجهزة الصراف الآلي (ATM) وتوفير بوابات الدفع الإلكتروني للشركات لدعم التحول الرقمي.			
تعزيز أمن المعلومات وحماية البيانات المالية وفق المعايير والسياسات السيبرانية لضمان مواجهة التهديدات الإلكترونية.			
تطوير البنية التحتية للخدمات الرقمية لدعم الابتكار المالي وتحسين تجربة المستخدم.	تحسين استمرارية العمليات الرقمية		
تطوير مركز البيانات الرئيسي (DC) ومركز التعافي من الكوارث (DR) وتعزيز قدرات مركز المراقبة			

وخزن البيانات لضمان استمرارية العمل وحماية المعلومات المصرفية.			
زيادة حجم الودائع المحلية وتعزيز استقرار المصرف من خلال تنويع مصادر التمويل وتحفيز العملاء على الادخار والاستثمار.	تعزيز الاستقرار المالي وزيادة الودائع	المحور المالي	3
التوسع في التمويل الإسلامي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة والأفراد ضمن مبادرة البنك المركزي العراقي، عبر تطوير منتجات متوافقة مع الشريعة الإسلامية.	تطوير التمويل الإسلامي وتنويع مصادر الدخل		
تحقيق نمو مستدام في الإيرادات من الخدمات الرقمية والاستثمارات الجديدة، وتقليل الاعتماد على الفروع التقليدية.			
تعزيز إدارة المخاطر المالية من خلال تطوير أنظمة التحليل المالي وتعزيز الامتثال للمعايير المصرفية الدولية لضمان الاستقرار المالي.	تعزيز كفاءة إدارة المخاطر المالية والامتثال للمعايير الدولية		
إقامة شراكات استراتيجية مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) لدعم التحول الرقمي وتعزيز الابتكار في الخدمات المصرفية.	بناء شراكات استراتيجية لتعزيز الخدمات المصرفية	محور الشراكات والتعاون	4

توقيع اتفاقيات مع شركات السياحة والسفر والصحة والمتاجر الإلكترونية وشركات الاتصالات لدمج خدماتهم في تطبيق الهاتف المحمول، وتوفير تجربة مصرفية رقمية متكاملة.			
توسيع انتشار الخدمات المصرفية في السوق العراقي عبر تعزيز التواجد الجغرافي، وتقديم حلول مالية تلبي احتياجات القطاعات المختلفة.	تحسين الحصة السوقية وزيادة رضا العملاء	محور السوق والعملاء	5
تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم عبر تطوير القنوات الرقمية، تبسيط إجراءات الخدمات المصرفية، وتعزيز جودة مراكز الدعم.			
تعزيز الوعي بعلامة المصرف التجارية وإطلاق حملات تسويقية متكاملة لمنتجات وخدمات المصرف، مع تقديم برامج مكافآت وحوافز خاصة.	تعزيز العلامة التجارية وجذب العملاء		
رفع كفاءة الموظفين من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في التكنولوجيا والخدمات المالية والمصرفية، لتعزيز القدرات المؤسسية والمهنية.	تطوير وتنمية الموارد البشرية	محور الكفاءة التشغيلية والتطوير المؤسسي	6

<p>تعزيز الحوكمة المؤسسية والامتثال التنظيمي من خلال تطوير الأطر الإدارية والرقابية وتحديث السياسات والإجراءات، لضمان الالتزام بالمعايير التنظيمية وتحقيق الاستدامة التشغيلية.</p>			
<p>تعزيز دور الرقابة والتدقيق الشرعي الداخلي من خلال تطوير آليات المراجعة والتدقيق، وتحسين الامتثال للضوابط الشرعية والمصرفية، لضمان سلامة العمليات المصرفية وفق المعايير التنظيمية.</p>	<p><b>تعزيز الحوكمة المؤسسية والامتثال</b></p>		
<p>تعزيز الامتثال لمتطلبات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب من خلال تطوير أنظمة الإبلاغ الإلكتروني، وتحسين الإجراءات الرقابية، وضمان الالتزام بالمعايير المحلية والدولية.</p>			
<p>تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية والمالية لضمان استمرارية الأعمال وفق أفضل الممارسات المصرفية والمعايير الدولية.</p>			
<p>تحسين وتطوير البنية التحتية للإدارة العامة وفروع المصرف لدعم كفاءة العمل والتوسع المستقبلي.</p>	<p><b>تحسين وتطوير البنية التحتية المؤسسية</b></p>		

# القسم التاسع

## الخطة التنفيذية

### (تنفيذ الاستراتيجيات وبرامج الاعمال)

## [1] خطط عمل المحور الاول (محور الشمول المالي)

1-1 توسيع قاعدة العملاء وزيادة عدد الحسابات المصرفية من خلال استهداف فئات جديدة، وتقديم حلول مالية ميسرة، وتحفيز الاشتراك عبر حوافز جذابة.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور الشمول المالي	توسيع نطاق الشمول المالي وتعزيز الوصول إلى الخدمات المصرفية	المستفيدين

يسعى المصرف إلى تعزيز الشمول المالي من خلال توسيع قاعدة العملاء وزيادة عدد الحسابات المصرفية، وذلك عبر استهداف فئات جديدة من الأفراد والشركات، وتقديم حلول مالية ميسرة تلبي احتياجاتهم، إضافةً إلى تحفيزهم للاشتراك عبر حوافز جذابة. تهدف هذه المبادرة إلى تعزيز دور المصرف في دعم الاقتصاد المحلي، وزيادة معدل الاستخدام للخدمات المصرفية الرقمية والتقليدية، مما يساهم في تحقيق نمو مستدام للحصة السوقية وتعزيز الولاء للمصرف.

### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد رقم (1): زيادة عدد الحسابات الجديدة بكافة أنواعها بنسبة 15% سنوياً خلال الفترة 2025 - 2027
1	
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
1	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تبسيط إجراءات فتح الحسابات عبر تطوير المنصات الرقمية وتقليل المتطلبات الورقية.</li> <li>تنفيذ حملات تسويقية ميدانية ورقمية لاستهداف الفئات غير المشمولة مصرفياً.</li> <li>التعاون مع المؤسسات لتشجيع فتح حسابات لموظفيها.</li> </ul>	خطة العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>إطلاق حملات تسويقية موجهة عبر وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات الرقمية.</li> <li>إقامة نقاط ترويجية في الجامعات والأسواق والمراكز التجارية لتقديم خدمات فتح الحسابات مباشرة.</li> <li>تحسين وتوسيع القنوات الرقمية، مثل تقديم إمكانية فتح الحسابات إلكترونياً بالكامل.</li> </ul>	آليات التنفيذ

<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدل النمو السنوي في عدد الحسابات الجديدة مقارنة بالسنوات السابقة.</li> <li>• عدد الحسابات الجديدة المفتوحة سنوياً.</li> <li>• عدد الحسابات الجديدة التي تم فتحها رقمياً مقارنة بالفروع التقليدية.</li> </ul>			مؤشرات الأداء
الإطار الزمني			
2027	2026	2025	
✓	✓	✓	
المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ			
الموارد	المسؤوليات		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فرق تسويق، فرق دعم العملاء، فرق تطوير رقمي.</li> <li>• مالية: ميزانية الحملات التسويقية، تكاليف تطوير الأنظمة الرقمية.</li> <li>• معلوماتية: تطوير البيانات التحليلية، منصات إلكترونية محدثة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم الشمول المالي</li> <li>• قسم إدارة الفروع</li> <li>• قسم الخدمات المصرفية للأفراد والشركات.</li> <li>• قسم الدفع الإلكتروني</li> <li>• قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> </ul>		

العدد المتراكم للأهداف		الهدف المحدد رقم (2): زيادة عدد العملاء الجدد من خلال البرامج التحفيزية بنسبة 5% سنوياً خلال الفترة 2027 - 2025
2		
العدد المتراكم للاستراتيجيات		
1		
<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم وتنفيذ برامج مكافآت وعروض تحفيزية لجذب العملاء الجدد.</li> <li>تقديم حوافز مثل استرداد نقدي، نقاط ولاء، أو تخفيض رسوم الحسابات الجديدة.</li> <li>تفعيل العروض الموسمية في الأعياد والمناسبات الوطنية لجذب المزيد من العملاء.</li> </ul>		خطة العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>التعاون مع متاجر إلكترونية وشركات محلية لتقديم خصومات وعروض عند استخدام الحساب المصرفي.</li> <li>إجراء حملات ترويجية موسمية عبر وسائل التواصل الاجتماعي والرسائل النصية للعملاء المحتملين.</li> </ul>		آليات التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد العملاء الجدد المستفيدين من برامج الحوافز سنوياً.</li> <li>نسبة زيادة الحسابات الجديدة بسبب العروض الترويجية.</li> </ul>		مؤشرات الأداء
الإطار الزمني		
2027	2026	2025
✓	✓	✓
المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		
الموارد	المسؤوليات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>بشرية: فرق تسويق، دعم العملاء، فرق التحليل والتطوير.</li> <li>مالية: ميزانية للحملات التحفيزية وبرامج الولاء.</li> <li>معلوماتية: تحليل بيانات العملاء لقياس تأثير الحوافز وتحسين الاستراتيجيات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قسم الشمول المالي</li> <li>قسم إدارة الفروع</li> <li>قسم الخدمات المصرفية للأفراد والشركات.</li> <li>قسم الدفع الإلكتروني</li> </ul>	

## 1-2 زيادة توطين رواتب العاملين في الدولة والقطاع الخاص من خلال تطوير حلول مصرفية تنافسية تلبي احتياجات الجهات الحكومية والشركات.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور الشمول المالي	توسيع نطاق الشمول المالي وتعزيز الوصول إلى الخدمات المصرفية	المستفيدين

يعمل المصرف على تعزيز توطين الرواتب عبر توفير حلول مصرفية متطورة تلبي احتياجات الجهات الحكومية وشركات القطاع الخاص. يهدف ذلك إلى توسيع قاعدة العملاء، وتعزيز الشمول المالي، وتحفيز التحول نحو القنوات الرقمية، مما يساهم في رفع كفاءة النظام المالي وتقليل الاعتماد على النقد. من خلال تطوير أنظمة الدفع الإلكتروني وتقديم مزايا تنافسية، يسعى المصرف إلى ترسيخ موقعه كمزود رئيسي لخدمات الرواتب وتحقيق نمو مستدام في قاعدة العملاء.

### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد رقم (1): زيادة عدد الرواتب الموطنة	
3	بنسبة 20% سنوياً خلال الفترة 2025 - 2027 عبر استقطاب جهات حكومية وشركات جديدة، وتقديم عروض تنافسية للمؤسسات والموظفين.	
العدد المتراكم للاستراتيجيات		
2		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد واستهداف الشركات والجهات الحكومية المحتملة التي يمكن التعاقد معها لتوطين الرواتب.</li> <li>• تطوير عروض توطين جاذبة تشمل مزايا تنافسية مثل تخفيضات على الرسوم المصرفية، وسهولة الوصول إلى التمويلات.</li> <li>• تنفيذ حملات ترويجية مباشرة لاستقطاب الشركات، مثل الاجتماعات والعروض التقديمية والندوات التعريفية.</li> </ul>	خطة العمل
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء فريق متخصص للتفاوض مع الشركات والجهات الحكومية حول خدمات التوطين.</li> <li>• تقديم حلول رقمية ميسرة مثل عمليات فتح الحسابات الجماعية والربط مع أنظمة الرواتب الإلكترونية للشركات.</li> <li>• تصميم برامج ولاء تستهدف الموظفين الموطنة رواتبهم حديثاً لضمان بقائهم في المصرف.</li> <li>• إطلاق حملات إعلانية وتسويقية عبر مختلف الوسائل لجذب</li> </ul>	آليات التنفيذ

الانتباه إلى عروض التوطين الجديدة.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الجهات الجديدة التي تم التعاقد معها سنويًا.</li> <li>• نسبة الزيادة في الرواتب الموطنة مقارنة بالعام السابق.</li> <li>• معدل استخدام الخدمات المصرفية الرقمية من قبل العملاء الجدد.</li> </ul>		مؤشرات الأداء
<b>الإطار الزمني</b>		
2027	2026	2025
✓	✓	✓
<b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b>		
<b>الموارد</b>	<b>المسؤوليات</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فرق تسويق ومبيعات متخصصة.</li> <li>• مالية: ميزانية لحملات الترويج والحوافز للشركات.</li> <li>• معلوماتية: تطوير أنظمة إلكترونية لدعم عمليات التوطين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة التنفيذية</li> <li>• قسم إدارة الفروع</li> <li>• قسم الخدمات المصرفية للأفراد والشركات.</li> <li>• قسم الشمول المالي</li> <li>• قسم الدفع الإلكتروني</li> </ul>	

<b>العدد المتراكم للأهداف</b>	<b>الهدف المحدد رقم (2): تقديم مزايا مجانية للموظفين الجدد الموطنة رواتبهم، تشمل بطاقة دفع إلكترونية، خدمات رقمية مجانية، وفرص تمويلية وعروض خاصة، لتعزيز جاذبية التوطين وزيادة الولاء.</b>	
4		
<b>العدد المتراكم للاستراتيجيات</b>		
2		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير باقة مزايا مخصصة للموظفين الجدد الموطنة رواتبهم لتعزيز جاذبية التوطين.</li> <li>• توقيع اتفاقيات مع شركات تجارية لتقديم خصومات ومكافآت للموظفين الموطنة رواتبهم في المصرف.</li> <li>• تسهيل إجراءات فتح الحسابات وإصدار بطاقات الدفع الإلكتروني بشكل مجاني عند توظيف الراتب.</li> </ul>	<b>خطة العمل</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تفعيل إصدار بطاقات الدفع الإلكتروني للموظفين الجدد الموطنة رواتبهم بدون رسوم.</li> <li>• إطلاق حملات تعريفية داخل الشركات لشرح مزايا التوطين وعروض المصرف الحصرية.</li> <li>• توفير خدمات الرسائل النصية المجانية للمستفيدين.</li> <li>• إتاحة عروض تمويلية مميزة للموظفين الجدد مثل السلف الشخصية بشروط تفضيلية.</li> </ul>	<b>آليات التنفيذ</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الموظفين الجدد المستفيدين من باقة المزايا سنوياً.</li> <li>• نسبة استخدام بطاقات الدفع الإلكتروني بين العملاء الجدد.</li> <li>• نسبة الزيادة في استخدام الموبايل بانك من قبل العملاء الجدد.</li> </ul>	<b>مؤشرات الأداء</b>
<b>الإطار الزمني</b>		
	<b>2026</b>	<b>2025</b>
<b>2027</b>	✓	✓
✓	✓	✓
<b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b>		
<b>الموارد</b>	<b>المسؤوليات</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فرق دعم العملاء والتسويق.</li> <li>• مالية: ميزانية لتغطية تكاليف المزايا المجانية والعروض الترويجية.</li> <li>• معلوماتية: تطوير الأنظمة المصرفية لدعم هذه المبادرات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم إدارة الفروع</li> <li>• قسم الخدمات المصرفية للأفراد والشركات.</li> <li>• قسم الشمول المالي</li> <li>• قسم الدفع الإلكتروني</li> </ul>	

### 1-3 تعزيز الثقافة المالية والتوعية المصرفية من خلال حملات إعلامية وورش عمل تستهدف الأفراد والشركات لتعزيز فهمهم للخدمات المصرفية.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور الشمول المالي	نشر الثقافة المالية وتعزيز الوعي المصرفي	المستفيدين

يهدف المصرف إلى تعزيز الثقافة المالية والتوعية المصرفية بين الأفراد والشركات من خلال تنفيذ حملات إعلامية وورش عمل مخصصة. تسهم هذه المبادرات في رفع مستوى الوعي حول الخدمات المصرفية وأهميتها في تحقيق الاستقرار المالي، كما تساعد في تمكين العملاء من اتخاذ قرارات مالية سليمة وتعزيز ثقتهم في التعامل مع المنتجات والخدمات المصرفية. يعد هذا الهدف جزءاً أساسياً من استراتيجية المصرف في توسيع نطاق الشمول المالي وزيادة الوعي باستخدام الفعّال للحلول المصرفية المتاحة.

#### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد: تنفيذ 10 حملات توعية مالية سنوياً خلال 2025 - 2027، تستهدف الأفراد والشركات لتعزيز فهمهم بالخدمات المصرفية وزيادة الوعي المالي.
5	
العدد المتراكم للاستراتيجيات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم وتنفيذ حملات إعلامية تشمل الإعلانات الرقمية والتقليدية لنشر الوعي المالي.</li> <li>إنتاج محتوى توعوي يشمل مقاطع فيديو، مقالات، وإنفوغرافيك حول الخدمات المصرفية وأهميتها.</li> <li>التعاون مع الجهات الحكومية والتعليمية والشركات الكبرى لتوسيع نطاق الحملات.</li> <li>إطلاق حملات ميدانية في الجامعات، المناطق التجارية، والمراكز المجتمعية لتعريف الجمهور بالخدمات المصرفية.</li> </ul>
3	
آليات التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> <li>نشر محتوى توعوي عبر وسائل التواصل الاجتماعي، موقع المصرف، والإعلانات الرقمية.</li> <li>استخدام الرسائل النصية والبريد الإلكتروني لإيصال رسائل التوعية للعملاء الحاليين والمحتملين.</li> <li>تنفيذ شراكات مع المؤسسات التعليمية والجهات الحكومية</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• لإطلاق مبادرات توعوية مشتركة.</li> <li>• تنظيم ندوات مفتوحة في الفروع المصرفية والمناطق العامة لتعريف الجمهور بالخدمات المصرفية المتاحة.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الحملات التوعوية المنفذة سنوياً.</li> <li>• عدد المشاهدات والتفاعل مع المحتوى التوعوي عبر القنوات الرقمية.</li> <li>• عدد المستفيدين من الحملات الميدانية والفعاليات التوعوية.</li> <li>• نسبة الزيادة في فتح الحسابات المصرفية نتيجة الحملات التوعوية.</li> </ul>		مؤشرات الأداء
الإطار الزمني		
2027	2026	2025
✓	✓	✓
المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		
الموارد	المسؤوليات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فرق التسويق وخدمة العملاء.</li> <li>• مالية: ميزانية لتنفيذ الحملات الإعلانية والإنتاج الإعلامي.</li> <li>• معلوماتية: تطوير المحتوى الرقمي وتحليل بيانات المستفيدين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم الشمول المالي</li> <li>• قسم إدارة الفروع</li> <li>• قسم الخدمات المصرفية للأفراد والشركات.</li> <li>• قسم الدفع الإلكتروني</li> </ul>	

1-4 تعزيز المسؤولية المجتمعية عبر دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تقديم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة للخريجين الجدد وأصحاب المشاريع الصغيرة، لمساعدتهم في بناء قدراتهم المالية والإدارية وتعزيز فرصهم في سوق العمل.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور الشمول المالي	تعزيز المسؤولية المجتمعية والتنمية الاقتصادية	التنمية والتعليم

يحرص المصرف على تعزيز المسؤولية المجتمعية من خلال تقديم برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تطوير المهارات المالية وتعزيز ريادة الأعمال. يستهدف المصرف دعم الخريجين الجدد وأصحاب المشاريع الصغيرة عبر تزويدهم بالمعرفة والخبرات اللازمة لتمكينهم من الاستفادة من الخدمات المصرفية وتعزيز اندماجهم في القطاع المالي، مما يساهم في تنمية المجتمع وتعزيز الشمول المالي.

### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد: تنظيم 5 برامج تمكين مالي سنويًا خلال 2027-2025، تستهدف الخريجين الجدد وأصحاب المشاريع الصغيرة عبر دورات تدريبية وورش عمل، لتطوير مهاراتهم في الإدارة المالية وريادة الأعمال، مع تقديم استشارات حول الخدمات المصرفية والتمويل.
6	
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
4	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إطلاق برامج تدريبية تستهدف الخريجين الجدد لتعزيز مهاراتهم في التعامل مع الخدمات المصرفية وإدارة المشاريع المالية.</li> <li>• تنظيم ورش عمل توعوية بالتعاون مع الجامعات والمؤسسات التعليمية لتعريف الطلاب بريادة الأعمال وأساسيات التمويل.</li> <li>• عقد ندوات بالشراكة مع منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية لدعم الفئات غير المشمولة مصرفياً وتحفيزهم على الاندماج في النظام المصرفي.</li> <li>• تقديم استشارات مالية وتوجيهية لأصحاب المشاريع الصغيرة حول إدارة السيولة والتعامل مع القروض والخدمات المصرفية.</li> <li>• التعاون مع المؤسسات المصرفية والقطاع الخاص لتقديم دعم استشاري للفئات المستهدفة في إطار المسؤولية المجتمعية.</li> </ul>

### خطة العمل

<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشر محتوى توعوي عبر وسائل التواصل الاجتماعي، موقع المصرف، والإعلانات الرقمية.</li> <li>• استخدام الرسائل النصية والبريد الإلكتروني لإيصال رسائل التوعية للعملاء الحاليين والمحتملين.</li> <li>• تنفيذ شراكات مع المؤسسات التعليمية والجهات الحكومية لإطلاق مبادرات توعوية مشتركة.</li> <li>• تنظيم ندوات مفتوحة في الفروع المصرفية والمناطق العامة لتعريف الجمهور بالخدمات المصرفية المتاحة.</li> </ul>			<b>آليات التنفيذ</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الدورات التدريبية، ورش العمل، والندوات المنفذة سنوياً مقارنة بالخطة الموضوعية.</li> <li>• عدد المستفيدين من البرامج التدريبية والتوعوية سنوياً.</li> </ul>			<b>مؤشرات الأداء</b>		
<b>الإطار الزمني</b>					
<b>2027</b>		<b>2026</b>		<b>2025</b>	
تعزيز الشراكات المستدامة، تقييم الأثر المجتمعي، وضمان استمرارية البرامج التوعوية		توسيع نطاق المبادرات، تحسين المحتوى التدريبي		إطلاق أول 5 مبادرات، بناء الشراكات مع المؤسسات	
<b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b>					
<b>الموارد</b>			<b>المسؤوليات</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: مدربون، استشاريون ماليون.</li> <li>• مالية: ميزانية مخصصة لتنظيم الفعاليات، إنتاج المواد التدريبية، الترويج الإعلامي.</li> <li>• معلوماتية: منصات إلكترونية للتسجيل والمتابعة، أدوات تقييم الأداء والاستبيانات.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم الشمول المالي</li> <li>• قسم إدارة الفروع</li> <li>• قسم الموارد البشرية</li> </ul>		

## [2] خطط عمل المحور الثاني (محور التحول الرقمي)

### 2-1 إطلاق تطبيق الموبايل بنك والإنترنت بنك لتوفير خدمات مصرفية إلكترونية متكاملة وذكية.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور التحول الرقمي	تطوير القنوات الرقمية وتحسين تجربة العملاء	الاجراءات الداخلية

يهدف المصرف إلى إطلاق تطبيق الموبايل بنك والإنترنت بنك كخطوة أساسية نحو التحول الرقمي، لتقديم خدمات مصرفية إلكترونية متكاملة وذكية. سيتمكن هذا التطوير العملاء من إدارة حساباتهم، إجراء التحويلات، والاستفادة من الخدمات المصرفية بسهولة وأمان، دون الحاجة إلى زيارة الفروع. يساهم هذا المشروع في تعزيز تجربة المستخدم، زيادة الاعتماد على القنوات الرقمية، وتحسين الكفاءة التشغيلية للمصرف.

#### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد رقم (1): إطلاق تطبيق الموبايل بنك والإنترنت بنك بحلول الربع الثالث من عام 2025، مع تقديم 10 خدمات مصرفية رئيسية رقمية. 2027
7	
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
5	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير تطبيق الموبايل بنك والإنترنت بنك وفق أحدث المعايير التقنية والأمنية.</li> <li>تقديم خدمات مصرفية رقمية متكاملة، تشمل: <ul style="list-style-type: none"> <li>خدمة الإلحاق الرقمي.</li> <li>طلب بطاقات الدفع الإلكتروني إلكترونياً.</li> <li>إجراء التحويلات المالية الداخلية والمحلية بسهولة وأمان.</li> <li>الدفع عبر QR لتعزيز المدفوعات الرقمية.</li> <li>طلب التمويل الإسلامي مثل السلفة والمرابحة إلكترونياً.</li> <li>تقنيات OCR والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتسريع العمليات.</li> <li>تطبيق عوامل المصادقة الثنائية (2FA) ورمز OTP لضمان أمان المعاملات.</li> </ul> </li> </ul>
	خطة العمل

<ul style="list-style-type: none"> <li>• برمجة التطبيق وفق أحدث معايير الأمان والتكنولوجيا المالية.</li> <li>• دمج واجهات التطبيق مع الأنظمة المصرفية الداخلية لضمان التكامل السلس للبيانات.</li> <li>• إجراء اختبارات تجريبية داخلية وخارجية للتحقق من كفاءة وأمان التطبيق قبل الإطلاق الرسمي.</li> </ul>		آليات التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جاهزية التطبيق للإطلاق وفق الجدول الزمني المحدد.</li> <li>• عدد الخدمات المصرفية الرقمية المفعله في التطبيق عند الإطلاق.</li> <li>• معدل استخدام التطبيق خلال الأشهر الثلاثة الأولى بعد الإطلاق.</li> </ul>		مؤشرات الأداء
الإطار الزمني		
2027	2026	2025
توسيع نطاق الخدمات المصرفية الرقمية	تحسينات وتحديثات مستمرة	الربع الثالث (إطلاق رسمي)
المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		
الموارد	المسؤوليات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فريق التطوير، مختصو الأمن السيبراني، فريق تجربة المستخدم.</li> <li>• مالية: تمويل عمليات التطوير والاختبار والبنية التحتية الرقمية.</li> <li>• معلوماتية: خوادم، أنظمة إدارة الهوية، تقنيات الدفع الرقمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة التنفيذية</li> <li>• قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> <li>• قسم أمن المعلومات</li> <li>• قسم الدفع الإلكتروني</li> <li>• قسم العمليات والانظمة المصرفية</li> <li>• قسم البنية التحتية</li> </ul>	

<b>العدد المتراكم للأهداف</b>		<b>الهدف المحدد رقم (2):</b> تحقيق 2000 مستخدم جديد سنوياً خلال الفترة 2025 - 2027 عبر الترويج للتطبيق وتحفيز العملاء على التسجيل والاستخدام.
8		
<b>العدد المتراكم للاستراتيجيات</b>		
5		
<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ حملات تسويقية رقمية وحوافز تشجيعية لجذب المستخدمين.</li> <li>تحسين تجربة المستخدم وتعزيز التكامل مع شركاء المصرف.</li> <li>تقديم دعم فني مباشر لضمان سهولة التسجيل والاستخدام.</li> </ul>		<b>خطة العمل</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ حملات ترويجية رقمية مستهدفة عبر وسائل التواصل الاجتماعي والرسائل النصية.</li> <li>تنظيم ورش تعريفية بالفروع والمراكز التجارية لشرح مزايا التطبيق.</li> <li>تقديم دعم فني متاح على مدار الساعة لحل مشكلات العملاء.</li> <li>تحليل تفاعل العملاء وضبط الاستراتيجيات التسويقية بناءً على البيانات.</li> </ul>		<b>آليات التنفيذ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المستخدمين الجدد المسجلين سنوياً ومعدل التحويل للاستخدام الفعلي.</li> <li>نسبة العملاء النشطين ومعدل نمو المعاملات الرقمية شهرياً.</li> </ul>		<b>مؤشرات الأداء</b>
<b>الإطار الزمني</b>		
<b>2027</b>	<b>2026</b>	<b>2025</b>
تعزيز ولاء العملاء عبر العروض والخدمات المبتكرة	توسيع الحملات وتحسين تجربة المستخدم	إطلاق اول حملة تسويقية واستقطاب المستخدمين الأوائل
<b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b>		
<b>الموارد</b>	<b>المسؤوليات</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>بشرية: فريق التسويق الرقمي، دعم العملاء، خبراء تجربة المستخدم.</li> <li>مالية: ميزانية الحملات الإعلانية، تكاليف تحسين التطبيق وتطويره.</li> <li>معلوماتية: أنظمة تحليل البيانات، أدوات التسويق الرقمي، منصات خدمة العملاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قسم الشمول المالي</li> <li>قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> <li>قسم الدفع الالكتروني</li> </ul>	

## 2-2 تحقيق التحول الرقمي الكامل للعمليات المصرفية الداخلية والخدمات المصرفية، من خلال أتمتة جميع العمليات لضمان كفاءة تشغيلية أعلى وتقليل التكاليف.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور التحول الرقمي	تطوير القنوات الرقمية وتحسين تجربة العملاء	الاجراءات الداخلية

يهدف المصرف إلى تحقيق التحول الرقمي الكامل للعمليات المصرفية والخدمات المقدمة، من خلال أتمتة جميع العمليات الداخلية لتقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين كفاءة الأداء، وتعزيز سرعة ودقة المعاملات. كما يسعى إلى تطوير الأنظمة الرقمية لتوفير خدمات مصرفية أكثر كفاءة ومرونة، مما يساهم في تحسين تجربة العملاء ودعم استدامة المصرف في البيئة المصرفية الحديثة.

### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد: تحقيق الأتمتة الكاملة للعمليات المصرفية الداخلية وتحويل 90% من الخدمات المصرفية إلى القنوات الرقمية بحلول عام 2027، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويساهم في تقليل التكاليف التشغيلية.
9	
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
6	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحويل العمليات الداخلية إلى رقمية، بما في ذلك الأرشفة، المذكرات الداخلية، وطلبات الموظفين.</li> <li>أتمتة أنظمة الموارد البشرية والإدارات الرقابية لتحسين الكفاءة والامتثال.</li> <li>تطوير نظام ذكاء الأعمال BI لتعزيز تحليل البيانات واتخاذ القرار.</li> <li>أتمتة الخدمات المصرفية عبر تطبيق الموبايل بانك، الإنترنت بانك، والموقع الإلكتروني.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>خطة العمل</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>آليات التنفيذ</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد أنظمة إدارة الوثائق والأرشفة الإلكترونية لإلغاء الحاجة إلى المعاملات الورقية بالكامل.</li> <li>تطوير بوابة رقمية داخلية لموظفي المصرف تتيح تقديم الطلبات، المراسلات، وإدارة الموارد البشرية إلكترونياً.</li> <li>دمج الأنظمة المصرفية الأساسية مع أنظمة ذكاء الأعمال لتحليل</li> </ul>

البيانات المصرفية وتحسين اتخاذ القرار.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحويل الخدمات المصرفية الأساسية إلى القنوات الرقمية، مثل فتح الحسابات، طلب البطاقات، التحويلات المالية، وخدمات التمويل الإسلامي عبر الإنترنت والتطبيقات الذكية.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة العمليات الورقية التي تم تحويلها إلى رقمية.</li> <li>• عدد الأنظمة الجديدة التي تم إطلاقها لأتمتة الموارد البشرية والإدارات الرقابية.</li> <li>• نسبة المعاملات المصرفية التي تتم عبر تطبيق الموبايل بانك، الإنترنت بانك، والموقع الإلكتروني مقارنة بالمعاملات التقليدية.</li> </ul>		<b>مؤشرات الأداء</b>
<b>الإطار الزمني</b>		
<b>2027</b>	<b>2026</b>	<b>2025</b>
تحقيق 90% من الأتمتة الكاملة	رفع الأتمتة إلى 80% وتحسين التحليل الرقمي	أتمتة 70% من العمليات الداخلية والخدمات الرقمية الأساسية
<b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b>		
<b>الموارد</b>		<b>المسؤوليات</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فرق تقنية مختصة في تطوير الأنظمة.</li> <li>• مالية: تمويل تطوير الأنظمة الرقمية وتحسين البنية التحتية.</li> <li>• معلوماتية: أنظمة إدارة البيانات، وتقنيات الذكاء الاصطناعي.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> <li>• قسم أمن المعلومات</li> <li>• قسم العمليات والأنظمة المصرفية</li> </ul>

2-3 تعزيز البنية التحتية للدفع الإلكتروني عبر توسعة نقاط البيع (POS) وأجهزة الصراف الآلي (ATM) وتوفير بوابات الدفع الإلكتروني للشركات لدعم التحول الرقمي.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور التحول الرقمي	تطوير القنوات الرقمية وتحسين تجربة العملاء	الاجراءات الداخلية

يسعى المصرف إلى تعزيز البنية التحتية للدفع الإلكتروني من خلال توسيع انتشار أجهزة نقاط البيع (POS) وأجهزة الصراف الآلي (ATM) وتوفير بوابات الدفع الإلكتروني للشركات. يهدف هذا التوسع إلى تسهيل عمليات الدفع والسحب، وتقليل الاعتماد على النقد، وتعزيز استخدام القنوات الرقمية، مما يسهم في تحسين تجربة العملاء وزيادة الشمول المالي..

### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد رقم (1): توسيع شبكة أجهزة نقاط البيع (POS) من خلال توزيع 100 جهاز سنوياً خلال الفترة 2027 - 2025
10	
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
7	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد القطاعات التجارية المستهدفة مثل الأسواق الكبرى، المطاعم، الصيدليات، محطات الوقود، والمجمعات التجارية.</li> <li>الترويج لحلول الدفع الإلكتروني لدى الشركات والتجار من خلال العروض التحفيزية.</li> <li>تبسيط إجراءات الاشتراك والتسجيل للحصول على أجهزة نقاط البيع.</li> <li>تعزيز الشراكات مع شركات الدفع الإلكتروني وشبكات التجار لتسريع عمليات التوزيع.</li> </ul>	خطة العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد خطة تسويقية متكاملة لتعريف التجار بأهمية الدفع الإلكتروني ومزايا أجهزة POS.</li> <li>تقديم حوافز للتجار تشمل تخفيضات على سعر الأجهزة أو صيانة الأجهزة مجاناً لفترة محددة.</li> <li>التعاون مع شركات الدفع الإلكتروني لتحسين خدمات الدفع</li> </ul>	آليات التنفيذ

الإلكتروني.		
• تخصيص فرق ميدانية لزيارة التجار المستهدفين وتقديم العروض.		
• عدد أجهزة POS الموزعة سنويًا مقارنة بالهدف المحدد (100 جهاز سنويًا).		مؤشرات الأداء
• نسبة زيادة عمليات الدفع الإلكتروني عبر أجهزة POS مقارنة بالعام السابق.		
<b>الإطار الزمني</b>		
<b>2027</b>	<b>2026</b>	<b>2025</b>
تقييم الأداء وتوسيع نطاق الخدمة في المحافظات	زيادة التوزيع وتعزيز الحوافز	توزيع 100 جهاز وإطلاق الحملات الترويجية
<b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b>		
<b>الموارد</b>		<b>المسؤوليات</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فرق تسويقية وفنية لدعم التجار</li> <li>• مالية: تمويل شراء وتوزيع الأجهزة، تكاليف الحوافز</li> <li>• تقنية: تطوير وتحسين أنظمة الدفع الإلكتروني</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم الدفع الإلكتروني</li> <li>• قسم ادارة الفروع</li> <li>• قسم الشمول المالي</li> </ul>

<b>العدد المتراكم للأهداف</b>		<b>الهدف المحدد رقم (2):</b> توسيع شبكة أجهزة الصراف الآلي (ATM) بواقع 10 أجهزة سنوياً خلال الفترة 2025 - 2027، مع تضمين خدمة الإيداع النقدي لتقليل الاعتماد على الفروع التقليدية وتحسين تجربة العملاء.
11		
<b>العدد المتراكم للاستراتيجيات</b>		
7		
<ul style="list-style-type: none"> <li>تركيب 10 أجهزة صراف آلي جديدة سنوياً في المواقع المستهدفة بناءً على دراسة الاحتياج الجغرافي.</li> <li>دمج ميزة الإيداع النقدي في الأجهزة الجديدة، وتحديث بعض الأجهزة القائمة لدعم الخدمة.</li> <li>تعزيز التوافر التشغيلي لأجهزة الصراف من خلال الصيانة الدورية والتحديث المستمر.</li> </ul>		<b>خطة العمل</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد المواقع المثلى بناءً على التحليل الجغرافي.</li> <li>تنفيذ برنامج صيانة وتحديث دوري لضمان استمرارية الخدمة.</li> <li>ربط الأجهزة بأنظمة تحليل البيانات لتحسين الأداء والمتابعة.</li> </ul>		<b>آليات التنفيذ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد أجهزة الصراف الآلي الجديدة المثبتة سنوياً مقارنة بالهدف المحدد (10 أجهزة سنوياً).</li> <li>نسبة المعاملات النقدية المنفذة عبر خدمة الإيداع مقارنة بالمعاملات التقليدية في الفروع.</li> <li>نسبة زيادة عدد العمليات المنفذة عبر أجهزة الصراف الآلي مقارنة بالعام السابق.</li> </ul>		<b>مؤشرات الأداء</b>
<b>الإطار الزمني</b>		
<b>2027</b>	<b>2026</b>	<b>2025</b>
تعزيز التكامل الرقمي وتحسين التوزيع	إضافة 10 أجهزة واضافة خدمة الايداع النقدي	تثبيت 10 أجهزة وتحسين الخدمات
<b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b>		
<b>الموارد</b>	<b>المسؤوليات</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>بشرية: فرق فنية وتقنية لتركيب وصيانة الأجهزة</li> <li>مالية: ميزانية لشراء الأجهزة وصيانتها</li> <li>تقنية: تطوير الأنظمة الداعمة لخدمات الصراف الآلي وتحليل بيانات الاستخدام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قسم الدفع الإلكتروني</li> <li>قسم البنية التحتية</li> <li>قسم العمليات والانظمة المصرفية</li> <li>قسم ادارة الفروع</li> </ul>	

<b>العدد المتراكم للأهداف</b>	<b>الهدف المحدد رقم (3): إبرام اتفاقيات مع شركات الدفع الإلكتروني المعتمدة لتوفير بوابات دفع عبر الإنترنت للشركات والتجار بحلول نهاية عام 2025، مما يمكنهم من تنفيذ المعاملات الرقمية بسهولة وأمان.</b>	
12		
<b>العدد المتراكم للاستراتيجيات</b>		
7		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>التفاوض والتعاقد مع شركات الدفع الإلكتروني المعتمدة لتوفير حلول دفع متكاملة.</li> <li>إطلاق حملة توعوية للشركات والتجار لتعريفهم بالخدمة وتحفيزهم على الاشتراك.</li> </ul>	<b>خطة العمل</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة السوق لاختيار أفضل مزودي خدمة الدفع الإلكتروني المتوافقين مع المعايير المصرفية.</li> <li>توقيع اتفاقيات شراكة مع شركتين على الأقل لتقديم حلول الدفع الإلكتروني عبر الإنترنت.</li> <li>تنفيذ حملات تسويقية وتعريفية عبر وسائل الإعلام الرقمية والاجتماعات المباشرة مع الشركات المستهدفة.</li> </ul>	<b>آليات التنفيذ</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الشركات والتجار الذين قاموا بتفعيل بوابة الدفع الإلكتروني عبر المصرف.</li> <li>معدل زيادة المعاملات الإلكترونية المنفذة عبر بوابات الدفع الإلكتروني.</li> </ul>	<b>مؤشرات الأداء</b>
<b>الإطار الزمني</b>		
<b>2027</b>	<b>2026</b>	<b>2025</b>
توسيع نطاق الخدمة	إطلاق الخدمة وتنفيذ الحملات الترويجية	توقيع اتفاقيات الشراكة
<b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b>		
<b>الموارد</b>	<b>المسؤوليات</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>بشرية: فرق التفاوض والعقود في المصرف، فرق التسويق.</li> <li>مالية: تكاليف الحملات الترويجية.</li> <li>معلوماتية: دعم كامل الشركات مع بوابة الدفع وفق متطلبات مزود الخدمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قسم الدفع الإلكتروني</li> <li>قسم الشمول المالي</li> <li>قسم العمليات والانظمة المصرفية</li> </ul>	

## 2-4 تطوير البنية التحتية للخدمات الرقمية لدعم الابتكار المالي وتحسين تجربة المستخدم.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور التحول الرقمي	تحسين استمرارية العمليات الرقمية	الاجراءات الداخلية

يسعى المصرف إلى تطوير البنية التحتية للخدمات الرقمية لضمان تقديم حلول مالية مبتكرة وتحسين تجربة المستخدم. يشمل ذلك تحديث الأنظمة التقنية، تعزيز قدرات الخوادم ومراكز البيانات، وتحسين تكامل القنوات الرقمية، مما يساهم في رفع كفاءة الخدمات المصرفية الإلكترونية ودعم التحول الرقمي الشامل.

### الخطة التنفيذية

الهدف المحدد: تحديث وترقية البنية التحتية التقنية لتعزيز كفاءة الخدمات الرقمية، من خلال تحسين قدرات الخوادم، تطوير الشبكات، وتكامل الأنظمة لضمان تجربة مصرفية سلسة وآمنة.	العدد المتراكم للأهداف
	13
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
	8
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديث أنظمة التشغيل للخوادم والحواسيب المستخدمة في البنية التحتية المصرفية لضمان الأمان والاستقرار.</li> <li>تطوير حلول النسخ الاحتياطي لضمان استعادة البيانات بسرعة وكفاءة في حالات الطوارئ.</li> <li>تحسين أداء جميع الأنظمة المصرفية وقواعد البيانات لزيادة السرعة وتقليل الأعطال.</li> <li>تحديث أجهزة الشبكات وتعزيز تكاملها لضمان تدفق البيانات بشكل آمن وسلس بين الأنظمة المختلفة.</li> <li>ربط الأنظمة المصرفية الداخلية بالبنية التحتية الحديثة لضمان تجربة مستخدم موحدة ومستقرة.</li> </ul>	خطة العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ تحديثات دورية لأنظمة التشغيل المستخدمة في الخوادم والحواسيب لضمان الامتثال لمعايير الأمان الحديثة.</li> <li>تطوير وتنفيذ نظام نسخ احتياطي شامل يضمن حماية البيانات واسترجاعها بسهولة عند الحاجة.</li> <li>تحسين قواعد البيانات واعتماد تقنيات تحليل البيانات الحديثة</li> </ul>	آليات التنفيذ

<ul style="list-style-type: none"> <li>• لزيادة كفاءة معالجة المعلومات.</li> <li>• ترقية أجهزة الشبكات مثل الموجهات (Routers) والمحولات (Switches) وجدران الحماية (Firewalls) لضمان أمان واستمرارية الاتصال.</li> <li>• تعزيز تكامل الأنظمة المصرفية المختلفة عبر واجهات برمجية (APIs) حديثة تضمن سرعة تدفق المعلومات بين الأنظمة.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق معدل توافر للأنظمة المصرفية لا يقل عن 99.5% سنوياً.</li> <li>• تقليل زمن استعادة البيانات بعد الأعطال إلى أقل من 30 دقيقة بحلول 2026 .</li> <li>• تحديث 100% من أجهزة الشبكات والخوادم الأساسية بحلول 2027.</li> </ul>		مؤشرات الأداء
الإطار الزمني		
2027	2026	2025
تحقيق استقرار الأنظمة وتحسين الأداء الرقمي بالكامل	تطوير تكامل الأنظمة وترقية أجهزة الشبكات	تحديث أنظمة التشغيل والنسخ الاحتياطي، تحسين قواعد البيانات
المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		
الموارد	المسؤوليات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• موارد مالية لشراء وترقية أنظمة التشغيل، أجهزة الشبكات، وحلول النسخ الاحتياطي.</li> <li>• موارد بشرية متخصصة في إدارة الأنظمة وتحديث البنية التحتية.</li> <li>• موارد معلوماتية لدعم تحليل البيانات وتحسين تكامل الأنظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> <li>• قسم أمن المعلومات</li> <li>• قسم البنية التحتية</li> <li>• قسم العمليات واللائحة المصرفية</li> </ul>	

## 2-5 تعزيز أمن المعلومات وحماية البيانات المالية وفق المعايير والسياسات السيبرانية لضمان مواجهة التهديدات الإلكترونية.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور التحول الرقمي	تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات المالية	الاجراءات الداخلية

يسعى المصرف إلى تعزيز أمن المعلومات وحماية البيانات المالية من خلال تطبيق أحدث معايير الأمن السيبراني والامتثال للمعايير الدولية. يهدف هذا التوجه إلى رفع مستوى الحماية ضد التهديدات السيبرانية، وضمان سرية وسلامة البيانات، وتعزيز ضوابط الأمان في جميع الأنظمة المصرفية، مما يسهم في تقليل المخاطر التشغيلية وضمان الامتثال للمعايير المصرفية العالمية.

### الخطة التنفيذية

الهدف المحدد رقم (1): تطوير وتعزيز الأنظمة الأمنية التقنية عبر نشر وتحسين أنظمة ( SIEM, EDR, Firewalls, ) وربطها بالأنظمة المصرفية لضمان المراقبة الفورية والكشف المبكر عن التهديدات الإلكترونية.	العدد المتراكم للأهداف
	14
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
	9
<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ وتحديث أنظمة الحماية المتقدمة مثل ( SIEM, EDR, Firewalls, WAF ) لتوفير كشف استباقي عن التهديدات الإلكترونية.</li> <li>تطوير أدوات تقييم الثغرات الأمنية ( Vulnerability Assessment Tools ) وتحليل المخاطر بشكل دوري.</li> <li>تعزيز الربط بين الأنظمة الأمنية والأنظمة المصرفية لضمان استجابة أسرع للحوادث الإلكترونية.</li> </ul>	خطة العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>شراء أو تطوير الأنظمة الأمنية المطلوبة ونشرها في بيئة المصرف الرقمية.</li> <li>دمج الأنظمة الأمنية مع الأنظمة المصرفية لضمان التحليل المستمر لسلوك المستخدمين والعمليات المصرفية.</li> <li>تنفيذ اختبارات اختراق دورية لتقييم فعالية الأنظمة الأمنية وتحسينها.</li> <li>تطوير سياسات أمنية لتحديث الأنظمة الأمنية وفق أحدث</li> </ul>	آليات التنفيذ

التحديات.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد التهديدات المكتشفة والمعالجة بواسطة الأنظمة الأمنية سنوياً.</li> <li>• تقليل زمن الاستجابة للحوادث الأمنية مقارنة بالعام السابق.</li> <li>• نسبة انخفاض عدد الثغرات الأمنية المكتشفة بعد تطبيق النظام الجديد.</li> <li>• عدد عمليات التحديث والترقيات التي يتم إجراؤها على الأنظمة الأمنية سنوياً.</li> </ul>		
<b>الإطار الزمني</b>		
2027	2026	2025
✓	✓	✓
<b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b>		
<b>الموارد</b>	<b>المسؤوليات</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: خبراء أمن سيبراني وتقنية المعلومات</li> <li>• مالية: ميزانية لتطوير وتحديث الأنظمة الأمنية</li> <li>• معلوماتية: أدوات تحليل الثغرات وأنظمة المراقبة المتقدمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم أمن المعلومات</li> <li>• قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> <li>• قسم البنية التحتية</li> </ul>	

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد رقم (2): تطوير مركز العمليات الأمنية (SOC) ومركز عمليات الشبكات (NOC) لتعزيز مراقبة الأنظمة المصرفية وتحسين الاستجابة للحوادث الأمنية، مع توفير فريق خفر خارج أوقات الدوام الرسمي.
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
15	
9	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز بنية SOC و NOC من خلال تحديث الأدوات والأنظمة المستخدمة في المراقبة والتحليل الأمني، وتحسين آليات الاستجابة للحوادث السيبرانية والمشكلات التقنية.</li> <li>• تطوير قدرات الكشف والاستجابة عبر دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في SOC لاكتشاف التهديدات الأمنية المتقدمة، وتحسين مراقبة أداء الشبكة في NOC.</li> <li>• توفير موظف خفر SOC وموظف خفر NOC بعد الدوام الرسمي لضمان استمرارية عمليات المراقبة والاستجابة الفورية للحوادث الأمنية والانقطاعات التقنية.</li> <li>• تعزيز تكامل SOC و NOC مع أنظمة المصرف الأخرى لتحسين مراقبة العمليات المصرفية واكتشاف التهديدات الأمنية مبكراً.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديث البنية التحتية لمركز SOC و NOC، بما يشمل إضافة أنظمة تحليل سلوك المستخدم (UBA) وأنظمة كشف التهديدات المتقدمة (EDR) لتعزيز مراقبة الأنشطة المشبوهة.</li> <li>• تدريب موظفي خفر SOC و NOC للعمل بنظام المناوبات لضمان استمرارية مراقبة الأنظمة على مدار الساعة والاستجابة الفورية للحوادث الأمنية والتقنية.</li> <li>• توسيع استخدام أنظمة SIEM لربط بيانات SOC و NOC وتحليلها في الوقت الفعلي لتحسين سرعة الكشف عن التهديدات الأمنية ومشاكل الشبكة.</li> <li>• تنفيذ اختبارات اختراق دورية واختبارات استجابة للحوادث لضمان جاهزية فرق SOC و NOC والتأكد من فاعلية الإجراءات المتبعة.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان استمرارية تشغيل المراكز بنسبة لا تقل عن 99.5% على مدار العام.</li> <li>• تحقيق نسبة معالجة لا تقل عن 95% من الحوادث الأمنية والمشاكل التقنية خلال الإطار الزمني المحدد.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ربط جميع الأنظمة المصرفية الحيوية بـ SOC و NOC بحلول عام 2026.</li> <li>• تنفيذ تدريبات سنوية للاختبار استجابة فرق SOC و NOC للحوادث الأمنية والطوارئ التقنية.</li> </ul>		
الإطار الزمني		
2027	2026	2025
تحسين الذكاء الاصطناعي، تطوير أدوات التحليل، وتقييم الأداء	تعزيز التكامل مع الأنظمة المصرفية، تنفيذ اختبارات الطوارئ، توسيع المراقبة	تطوير SOC و NOC، تدريب موظفي الخفر، تحسين أنظمة الكشف
المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		
الموارد	المسؤوليات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: تدريب موظفي الخفر، دعم الفرق الفنية.</li> <li>• مالية: ميزانية لتحديث الأنظمة الأمنية والشبكية، الاستثمار في الذكاء الاصطناعي.</li> <li>• معلوماتية: أنظمة SIEM، أدوات تحليل التهديدات، بنية تحتية متطورة لـ SOC و NOC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم أمن المعلومات</li> <li>• قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> <li>• قسم البنية التحتية</li> <li>• قسم العمليات والانظمة المصرفية</li> </ul>	

العدد المتراكم للأهداف		الهدف المحدد رقم (3): الامتثال للمعايير الدولية (PCI- (DSS, ISO 27001, ISO 22301, COBIT 2019 وضوابط الصمود السيبراني للقطاع المالي لضمان حماية الأنظمة المصرفية واستمرارية الخدمات
16		
العدد المتراكم للاستراتيجيات		خطة العمل
9		
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق الامتثال للمعايير الدولية مثل PCI-DSS, ISO 27001, COBIT 2019, ISO 22301 لضمان أعلى مستويات الأمان والامتثال التنظيمي.</li> <li>تنفيذ ضوابط الصمود السيبراني للقطاع المالي لضمان استمرارية العمليات المصرفية أثناء الأزمات السيبرانية.</li> <li>تطوير خطط التعافي من الكوارث (DRP) بما يتماشى مع ضوابط الأمن السيبراني.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديث سياسات وإجراءات الأمن السيبراني لتتماشى مع متطلبات المعايير الدولية وضوابط الصمود السيبراني.</li> <li>تعزيز التدقيق الأمني عبر إجراء اختبارات اختراق دورية لتقييم مدى مقاومة الأنظمة للهجمات السيبرانية.</li> <li>التعاقد مع شركات معتمدة محلياً وإقليمياً ودولياً لتنفيذ التدقيق الخارجي، وتقييم الامتثال للمعايير، وإجراء اختبارات الاختراق الدورية لضمان فاعلية التدابير الأمنية.</li> </ul>		آليات التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة الامتثال للمعايير الدولية وضوابط الصمود السيبراني بناءً على نتائج عمليات التدقيق الخارجي (قياس التحسن سنوياً).</li> <li>عدد عمليات التدقيق الأمني واختبارات الاختراق السنوية التي يتم تنفيذها.</li> <li>معدل انخفاض عدد الثغرات الأمنية الحرجة المكتشفة خلال عمليات التدقيق الخارجي مقارنة بالعام السابق.</li> <li>نسبة تنفيذ خطط تحسين الأمن السيبراني وفقاً لتوصيات التدقيق والاختبارات الأمنية السنوية.</li> </ul>		مؤشرات الأداء
الإطار الزمني		
2027	2026	2025
✓	✓	✓
المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		

الموارد	المسؤوليات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فريق أمن سيبراني وفريق امتثال.</li> <li>• مالية: ميزانية للتدقيق، اختبارات الاختراق، وتحديث الأنظمة.</li> <li>• معلوماتية: أدوات تحليل التهديدات، EDR, SIEM، حلول التقييم الأمني.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم أمن المعلومات</li> <li>• قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> <li>• قسم الرقابة والتدقيق الشرعي الداخلي</li> <li>• قسم الامتثال الشرعي ومراقبة الامتثال</li> </ul>

2-6 تطوير مركز البيانات الرئيسي (DC) ومركز التعافي من الكوارث (DR) وتعزيز قدرات مركز المراقبة و تخزين البيانات لضمان استمرارية العمل وحماية المعلومات المصرفية.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور التحول الرقمي	تحسين استمرارية العمليات الرقمية	الاجراءات الداخلية

يسعى المصرف إلى تطوير مركز البيانات الرئيسي (DC) ومركز التعافي من الكوارث (DR) لتعزيز استمرارية الأعمال وضمان حماية المعلومات المصرفية. يشمل ذلك تحسين البنية التحتية التقنية، وتعزيز قدرات مركز المراقبة وتخزين البيانات، مما يضمن موثوقية الأنظمة المصرفية، وتقليل مخاطر التوقف، وتعزيز الأمن والجاهزية التشغيلية.

### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد: تحديث مراكز البيانات (DC & DR) ومركز المراقبة وتخزين البيانات عبر تعزيز ساعات التخزين، تحسين أداء الخوادم وأجهزة الاتصالات، واستبدال أنظمة التكييف والطاقة (UPS)، مع تطوير أنظمة كاميرات المراقبة، التحكم في الوصول، ومنظومة إطفاء الحرائق.
17	
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
10	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>رفع كفاءة مراكز البيانات من خلال تحديث الخوادم، زيادة ساعات التخزين، وتحسين أداء أنظمة الاتصالات.</li> <li>استبدال أنظمة الطاقة والتبريد لضمان استقرار تشغيل الأجهزة وخفض مخاطر الأعطال.</li> <li>تعزيز الأمن المادي عبر تحديث منظومة كاميرات المراقبة، أنظمة التحكم في الوصول، واستبدال حساسات الحرارة والرطوبة.</li> <li>تحسين استراتيجيات الحماية من الكوارث عبر تطوير منظومة إطفاء الحرائق وصيانة أنظمة الاستجابة للطوارئ.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ دراسة شاملة لتقييم كفاءة البنية التحتية الحالية لمراكز البيانات وتحديد الأولويات.</li> <li>التعاقد مع شركات متخصصة لتوريد وتركيب الأجهزة والمعدات وفق أحدث المعايير التقنية.</li> <li>توسيع وتحديث أنظمة التخزين لضمان استيعاب النمو المستقبلي في البيانات المصرفية.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير أنظمة الطاقة والتبريد من خلال استبدال وحدات التكييف والـ UPS لضمان استقرار التشغيل.</li> <li>• تعزيز مستوى الأمن المادي عبر تركيب كاميرات مراقبة حديثة، تحديث أجهزة التحكم في الدخول، وصيانة منظومة إطفاء الحرائق.</li> <li>• إجراء اختبارات دورية لضمان كفاءة الأنظمة الجديدة واستجابتها للظروف التشغيلية المختلفة.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة سعة التخزين بنسبة محددة مقارنة بالسعة الحالية.</li> <li>• تحسين أداء الخوادم وتقليل زمن استجابة الأنظمة بنسبة محددة.</li> <li>• خفض معدل الأعطال والتوقفات التشغيلية لمراكز البيانات.</li> <li>• تحسين مستوى الأمان عبر عدد الكاميرات وأنظمة التحكم الجديدة المثبتة.</li> <li>• قياس كفاءة أنظمة الحماية من الحرائق من خلال اختبارات الطوارئ الدورية.</li> </ul>	<p><b>مؤشرات الأداء</b></p>	
<b>الإطار الزمني</b>		
<b>2027</b>	<b>2026</b>	<b>2025</b>
✓	✓	✓
<b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b>		
<b>الموارد</b>	<b>المسؤوليات</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فرق متخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات.</li> <li>• مالية: ميزانية لتحديث الأجهزة والتعاقد مع مزودي الخدمة.</li> <li>• معلوماتية: تقنيات تخزين حديثة، وأنظمة أمن متطورة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم البنية التحتية</li> <li>• قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> <li>• قسم أمن المعلومات</li> <li>• قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> </ul>	

### [3] خطط عمل المحور الثالث (المحور المالي)

3-1 زيادة حجم الودائع المحلية وتعزيز استقرار المصرف من خلال تنويع مصادر التمويل وتحفيز العملاء على الادخار والاستثمار.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
المحور المالي	تعزيز الاستقرار المالي وزيادة الودائع	الاداء الاداري والمالي

يسعى المصرف إلى تعزيز استقراره المالي وزيادة حجم الودائع المحلية من خلال تنويع مصادر التمويل وتحفيز العملاء على الادخار والاستثمار. يهدف هذا التوجه إلى دعم النمو المستدام وتعزيز قدرة المصرف على تقديم خدمات تمويلية متنوعة، مما يعزز ثقة العملاء والمستثمرين بالمصرف، ويضمن استقرار السيولة المالية وتحسين العوائد طويلة الأجل.

#### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد: زيادة حجم الودائع المحلية بنسبة 10% خلال الفترة 2025 - 2027 عبر استقطاب عملاء جدد، وتطوير برامج ادخار واستثمار تنافسية.
18	
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
11	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير برامج ادخار واستثمار جديدة بعوائد تنافسية لتحفيز العملاء على الإيداع.</li> <li>تقديم مزايا لأصحاب الودائع مثل الإعفاء من بعض الرسوم المصرفية أو تقديم خدمات إضافية.</li> <li>تنفيذ حملات تسويقية موجهة لرفع الوعي بأهمية الادخار والاستثمار.</li> </ul>	خطة العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم منتجات ادخارية واستثمارية تتناسب مع احتياجات الأفراد والشركات.</li> <li>إطلاق حملات توعوية وتسويقية عبر القنوات الرقمية والتقليدية لتعزيز ثقافة الادخار.</li> <li>توفير حوافز مالية للمودعين مثل مكافآت نقدية أو تخفيضات على بعض الخدمات.</li> </ul>	آليات التنفيذ

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسهيل عمليات الإيداع والاستثمار من خلال الخدمات الرقمية والتطبيقات المصرفية.</li> <li>• تحليل بيانات العملاء لتقديم عروض مخصصة تعزز فرص زيادة الودائع.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق نمو بنسبة 10% في إجمالي الودائع المحلية بحلول عام 2027.</li> <li>• عدد الحسابات الادخارية والاستثمارية الجديدة المفتوحة خلال الفترة الاستراتيجية.</li> </ul>		مؤشرات الأداء
<b>الإطار الزمني</b>		
<b>2027</b>	<b>2026</b>	<b>2025</b>
تعزيز الاستدامة وتحقيق النمو المستهدف	توسيع نطاق البرامج وتحليل الأداء	تطوير البرامج وإطلاق الحملات التسويقية
<b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b>		
<b>الموارد</b>		<b>المسؤوليات</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فرق تسويق ومبيعات، محللو بيانات مالية.</li> <li>• مالية: ميزانية لتطوير المنتجات، التسويق، وتحفيز العملاء.</li> <li>• معلوماتية: أنظمة تحليل بيانات العملاء.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم التمويل</li> <li>• قسم المالية</li> <li>• قسم ادارة الفروع</li> <li>• قسم الشمول المالي</li> <li>• قسم إدارة المخاطر</li> </ul>

3-2 التوسع في التمويل الإسلامي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة والأفراد ضمن مبادرة البنك المركزي العراقي، عبر تطوير منتجات متوافقة مع الشريعة الإسلامية.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
المحور المالي	تعزيز الاستقرار المالي وزيادة الودائع	الاداء الاداري والمالي

يسعى المصرف إلى تطوير منتجات تمويلية مبتكرة متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، بهدف تلبية احتياجات مختلف الفئات، وتعزيز دوره في دعم الاقتصاد الوطني. كما يهدف إلى التوسع في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة والأفراد ضمن مبادرة البنك المركزي العراقي، مما يساهم في تحفيز النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة.

### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد: تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة والأفراد بمبلغ 1 مليار دينار عراقي سنوياً ضمن مبادرة البنك المركزي العراقي، لتعزيز النمو الاقتصادي ودعم ريادة الأعمال.
19	
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
12	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصيص ميزانية سنوية بقيمة 1 مليار دينار للتمويل الإسلامي الموجه للمشاريع الصغيرة والمتوسطة والأفراد.</li> <li>• تطوير آليات مرنة لمنح التمويلات وفق الضوابط الشرعية، مع تبسيط إجراءات التقديم والموافقة.</li> <li>• تنفيذ حملات توعوية لاستقطاب رواد الأعمال والشركات الناشئة للاستفادة من التمويلات المتاحة.</li> <li>• تحسين عمليات متابعة العملاء لضمان الاستخدام الفعال للتمويل وتحقيق الاستفادة المالية.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعاون مع البنك المركزي العراقي لضمان الامتثال لمتطلبات المبادرة التمويلية.</li> <li>• تفعيل القنوات الرقمية لتسهيل طلب التمويل وتتبع حالة الطلب إلكترونياً.</li> <li>• تقديم استشارات مالية للمستفيدين لزيادة فرص نجاح المشاريع الممولة.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة والأفراد المستفيدين من التمويل سنوياً.</li> <li>• إجمالي المبلغ الممنوح سنوياً مقارنة بالهدف المحدد (1 مليار دينار عراقي).</li> </ul>		مؤشرات الأداء
<b>الإطار الزمني</b>		
<b>2027</b>	<b>2026</b>	<b>2025</b>
تقييم الأداء وتحسين آليات التمويل لضمان الاستدامة	توسيع نطاق المستفيدين وتعزيز فعالية متابعة التمويلات	إطلاق التمويل وتحقيق الهدف السنوي الأول
<b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b>		
<b>الموارد</b>	<b>المسؤوليات</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فرق متخصصة في التمويل الإسلامي وإدارة المخاطر.</li> <li>• مالية: ميزانية سنوية مخصصة لدعم المبادرة.</li> <li>• معلوماتية: أنظمة إلكترونية لمعالجة الطلبات وإدارة عمليات التمويل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة التنفيذية</li> <li>• قسم التمويل</li> <li>• قسم المالية</li> <li>• قسم ادارة الفروع</li> <li>• قسم الشمول المالي</li> <li>• قسم إدارة المخاطر</li> </ul>	

### 3-3 تحقيق نمو مستدام في الإيرادات من الخدمات الرقمية والاستثمارات الجديدة، وتقليل الاعتماد على الفروع التقليدية.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
المحور المالي	تطوير التمويل الإسلامي وتنويع مصادر الدخل	الاداء الاداري والمالي

يسعى المصرف إلى تحقيق نمو مستدام في الإيرادات من خلال التوسع في الخدمات الرقمية والاستثمارات الجديدة، مما يسهم في تقليل الاعتماد على الفروع التقليدية وزيادة الكفاءة التشغيلية. يهدف هذا التوجه إلى تعزيز التحول الرقمي، وتحقيق مصادر دخل جديدة عبر القنوات الإلكترونية، بما يواكب التطورات في القطاع المصرفي.

#### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد: زيادة الإيرادات من الخدمات الرقمية	
20	بنسبة 15% سنوياً خلال الفترة 2025 - 2027، من خلال توسيع نطاق المدفوعات الإلكترونية، وتعزيز استخدام تطبيق الموبايل بانك، وخدمات الدفع الرقمي.	
العدد المتراكم للاستراتيجيات		
13		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>توسيع نطاق الخدمات الرقمية، مثل التحويلات الإلكترونية، الشراء من الإنترنت، وتمويل الأفراد عبر القنوات الرقمية.</li> <li>تحسين تجربة المستخدم في تطبيق الموبايل بانك والإنترنت بانك لتعزيز الاعتماد عليهما.</li> <li>تقديم حوافز للعملاء لاستخدام القنوات الرقمية بدلاً من الفروع.</li> <li>زيادة التعاون مع شركات الدفع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية لتوسيع استخدام المدفوعات الرقمية.</li> </ul>	خطة العمل
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ حملات تسويقية رقمية لتعريف العملاء بخدمات الدفع الإلكتروني وتشجيع استخدامها.</li> <li>تقديم خصومات ومكافآت عند استخدام الخدمات الرقمية مثل المدفوعات عبر الإنترنت والتحويلات.</li> <li>تحليل بيانات العملاء لتحديد أنماط الاستخدام وتطوير العروض والخدمات وفقاً لاحتياجاتهم.</li> <li>تحسين البنية التحتية الرقمية لضمان سرعة وأمان المعاملات الإلكترونية.</li> </ul>	آليات التنفيذ

<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة الزيادة السنوية في الإيرادات المحققة من الخدمات الرقمية مقارنة بالعام السابق.</li> <li>• معدل نمو عدد العملاء الذين يستخدمون المدفوعات الرقمية بانتظام.</li> </ul>		مؤشرات الأداء
الإطار الزمني		
2027	2026	2025
تحقيق الهدف وزيادة الاعتماد على الخدمات المصرفية الرقمية	توسيع نطاق المدفوعات الإلكترونية وتحسين البنية التحتية	تعزيز الخدمات الرقمية وإطلاق حملات تسويقية
المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		
الموارد	المسؤوليات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فرق تقنية، محللو بيانات، فريق تسويق رقمي.</li> <li>• مالية: ميزانية تطوير المنصات الرقمية، تمويل الحملات الترويجية.</li> <li>• معلوماتية: أنظمة الدفع الإلكتروني، حلول تحليل البيانات، منصات الأتمتة المصرفية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة التنفيذية</li> <li>• قسم الدفع الإلكتروني</li> <li>• قسم الشمول المالي</li> <li>• قسم العمليات والانظمة المصرفية</li> <li>• قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> </ul>	

### 3-4 تعزيز إدارة المخاطر المالية من خلال تطوير أنظمة التحليل المالي وتعزيز الامتثال للمعايير المصرفية الدولية لضمان الاستقرار المالي.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
المحور المالي	تعزيز كفاءة إدارة المخاطر المالية والامتثال للمعايير الدولية	الاداء الاداري والمالي

يسعى المصرف إلى تعزيز إدارة المخاطر المالية من خلال تطوير أنظمة التحليل المالي وتعزيز الامتثال للمعايير المصرفية الدولية. يهدف ذلك إلى تحسين قدرة المصرف على تقييم المخاطر الائتمانية، وتقليل التعرض للمخاطر المالية، وضمان الاستقرار المالي وفق أفضل الممارسات المصرفية العالمية.

#### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد: تنفيذ وتطبيق معيار IFRS 9 بحلول عام 2025 من خلال تطوير أنظمة التحليل المالي وتحسين آليات تصنيف الأصول وتقييم المخاطر الائتمانية، لضمان الامتثال للمعايير المحاسبية وتعزيز الاستقرار المالي للمصرف.
21	
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
14	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير وتحديث أنظمة التحليل المالي لاحتساب المخاطر الائتمانية وفقاً لمتطلبات IFRS 9.</li> <li>تحسين آليات تصنيف الأصول وفق المعايير الدولية لضمان دقة التقارير المالية.</li> <li>تدريب فرق العمل المختصة على تطبيق المعايير المحاسبية الحديثة ومعايير التقييم المالي.</li> <li>تنفيذ اختبارات داخلية للتأكد من توافق البيانات المالية مع متطلبات IFRS 9.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>التعاقد مع شركة ICSFS لضمان التنفيذ السليم للمعيار.</li> <li>تحديث أنظمة إدارة المخاطر المالية لاحتساب وتصنيف الأصول وفق IFRS 9.</li> <li>دمج النظام الجديد مع الأنظمة المحاسبية والمصرفية لضمان تطبيق شامل.</li> <li>إجراء تدقيق داخلي دوري لمتابعة الامتثال للمعايير المحاسبية وتحديث السياسات المالية.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة اكتمال تطبيق IFRS 9 مقارنة بالجدول الزمني المحدد.</li> <li>• نسبة دقة تصنيف الأصول والمخصصات الائتمانية وفق المعايير الدولية.</li> </ul>		مؤشرات الأداء
<b>الإطار الزمني</b>		
2027	2026	2025
-	-	الانتهاء من تطبيق معيار IFRS 9، وإجراء التدقيق الأولي لضمان الامتثال الكامل
<b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b>		
<b>الموارد</b>		<b>المسؤوليات</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فرق مالية ومحاسبية متخصصة، مستشارون ماليون، فرق تقنية المعلومات.</li> <li>• مالية: ميزانية لتحديث الأنظمة والتدقيق الخارجي.</li> <li>• معلوماتية: أنظمة محاسبية متطورة، أدوات تحليل مالي وإدارة المخاطر.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم المالية</li> <li>• قسم إدارة المخاطر</li> <li>• قسم الامتثال</li> <li>• قسم العمليات واللائحة المصرفية</li> <li>• قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> </ul>

## [4] خطط عمل المحور الرابع (محور الشراكات والتعاون)

4-1 إقامة شراكات استراتيجية مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) لدعم التحول الرقمي وتعزيز الابتكار في الخدمات المصرفية.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور الشراكات والتعاون	بناء شراكات استراتيجية لتعزيز الخدمات المصرفية	الاداء الاداري والمالي

يسعى المصرف إلى تعزيز التحول الرقمي والابتكار في الخدمات المصرفية من خلال إقامة شراكات استراتيجية مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech). تهدف هذه الشراكات إلى تبني حلول رقمية متقدمة، وتطوير خدمات مالية مبتكرة تلبى احتياجات العملاء، وتعزز الكفاءة التشغيلية، مما يساهم في تعزيز مكانة المصرف في السوق المصرفي الرقمي.

### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد رقم (1): إبرام اتفاقيات مع شركات الدفع الإلكتروني المحلية مثل Amwal و Areeba Iraq بحلول 2025 لتوفير خدمات دفع إلكتروني متقدمة وتعزيز البنية التحتية للمدفوعات الرقمية.
22	
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
15	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>التعاقد مع شركة Amwal لشراء APIs وربطها بتطبيق الموبايل بانك لتوفير خدمات مثل: <ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة بطاقات الدفع الإلكتروني.</li> <li>خدمات الشراء عبر الإنترنت.</li> <li>تفعيل عمليات الدفع السريع والتحويلات المالية الرقمية.</li> </ul> </li> <li>التعاقد مع شركتي Areeba Iraq و Amwal لتوفير أجهزة نقاط البيع (POS) للتجار وزيادة اعتماد المدفوعات الرقمية.</li> <li>التعاقد مع شركة Areeba Iraq لتوفير بوابات دفع إلكتروني المدفوعات عبر الإنترنت (Payment Gateway) على منصات التجارة الإلكترونية لدعم المدفوعات عبر الإنترنت.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء مفاوضات مع شركات الدفع الإلكتروني لتحديد أفضل الحلول المالية والتقنية المتاحة.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• توقيع مذكرات تفاهم واتفاقيات شراكة مع الشركات المستهدفة.</li> <li>• تنفيذ الاختبارات الفنية لدمج APIs الخاصة بـ Amwal مع تطبيق الموبايل بانك وضمان توافقها مع الأنظمة المصرفية.</li> <li>• تدريب فرق تقنية المعلومات والخدمات الالكترونية على إدارة وتقديم خدمات الدفع الجديدة.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الاتفاقيات الموقعة مع شركات الدفع الإلكتروني بحلول نهاية 2025.</li> <li>• عدد أجهزة نقاط البيع (POS) الموزعة على التجار سنوياً.</li> <li>• عدد بوابات الدفع الإلكتروني المفعلة للتجار سنوياً.</li> </ul>		<b>مؤشرات الأداء</b>
<b>الإطار الزمني</b>		
<b>2027</b>	<b>2026</b>	<b>2025</b>
توسيع نطاق التعاون مع شركات الدفع لتعزيز منظومة المدفوعات الرقمية	زيادة انتشار نقاط البيع (POS)	توقيع الاتفاقيات، تنفيذ التكامل التقني، وإطلاق الخدمات تدريجياً
<b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b>		
<b>الموارد</b>		<b>المسؤوليات</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فرق تقنية، فرق مختصة بالدفع الإلكتروني.</li> <li>• مالية: ميزانية مخصصة لتكامل الأنظمة والتراخيص التقنية.</li> <li>• معلوماتية: APIs، بوابات دفع إلكتروني، نقاط بيع رقمية، أنظمة حماية البيانات.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة التنفيذية</li> <li>• قسم الدفع الإلكتروني</li> <li>• قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> <li>• قسم العمليات والأنظمة المصرفية</li> <li>• قسم الشمول المالي</li> </ul>

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد رقم (2): إقامة شراكات استراتيجية مع شركات التكنولوجيا المالية العالمية (Pio-Tech, ICSFS, Offtec) لتطوير التكامل التقني بين الأنظمة المصرفية وتقديم حلول مصرفية متقدمة، بما يعزز تجربة العملاء ويساهم في التحول الرقمي.
23	
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
15	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعاقد مع شركة ICSFS لشراء Web Services وربطها بتطبيق الموبايل بانك والإنترنت بانك، لتوفير الخدمات التالية: <ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة الحسابات والأرصدة.</li> <li>• التحويلات المالية الداخلية والمحلية.</li> <li>• فتح الحسابات المصرفية الرقمية (Digital Onboarding).</li> <li>• الدفع السريع عبر الإنترنت والهواتف الذكية.</li> </ul> </li> <li>• دراسة إمكانية التعاقد مع Offtec و Pio-Tech لتوفير حلول تقنية متطورة تشمل: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Middleware متقدم للتحكم في أجهزة الصراف الآلي (ATMs).</li> <li>• دعم وتطوير خدمة الإيداع النقدي عبر الصرافات.</li> <li>• تحسين تكامل الأنظمة الرقمية بين القنوات المصرفية المختلفة لتعزيز تجربة المستخدم.</li> </ul> </li> <li>• إجراء اختبارات تقنية لضمان التكامل بين الأنظمة المصرفية الحالية والتقنيات الجديدة، مع تقييم الأداء قبل التطبيق الكامل.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التفاوض مع ICSFS, Pio-Tech, Offtec لضمان الحصول على حلول متكاملة بتكلفة تنافسية.</li> <li>• تنفيذ عمليات تكامل بين Web Services والتطبيقات المصرفية لضمان التشغيل السلس.</li> <li>• التعاون مع فرق تقنية المعلومات وأمن المعلومات لضمان الامتثال لمعايير الحماية المصرفية.</li> <li>• اختبار الحلول الجديدة على بيئة تجريبية قبل إطلاقها للعملاء.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الخدمات المصرفية الجديدة المفعلة عبر التكامل مع ICSFS ضمن تطبيقات الموبايل بانك والإنترنت بانك.</li> <li>• عدد الأنظمة أو الحلول التقنية المتقدمة التي تم تفعيلها بالتعاون مع Pio-Tech و Offtec.</li> </ul>

الإطار الزمني		
2027	2026	2025
توسيع نطاق التكامل التقني وتحسين الخدمات المصرفية الرقمية	تقييم اداء الخدمات المصرفية الجديدة	توقيع العقود مع CSFS, Offtec, Pio-Tech وبدء عمليات التكامل والاختبار
المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		
الموارد	المسؤوليات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فرق تقنية متخصصة في التكامل البرمجي والاختبارات الأمنية.</li> <li>• مالية: ميزانية مخصصة للعقود التقنية والتطوير المستمر.</li> <li>• معلوماتية: خدمات Web Services, حلول Middleware, أدوات تحليل البيانات المصرفية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة التنفيذية</li> <li>• قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> <li>• قسم العمليات والانظمة المصرفية</li> <li>• قسم أمن المعلومات</li> </ul>	

4-2 توقيع اتفاقيات مع شركات السياحة والسفر والصحة والمتاجر الإلكترونية وشركات الاتصالات لدمج خدماتهم في تطبيق الهاتف المحمول، وتوفير تجربة مصرفية رقمية متكاملة.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور الشراكات والتعاون	بناء شراكات استراتيجية لتعزيز الخدمات المصرفية	المستفيدين

يسعى المصرف إلى تعزيز التكامل بين الخدمات المصرفية والقطاعات الأخرى من خلال توقيع اتفاقيات شراكة مع شركات السياحة، السفر، الصحة، المتاجر الإلكترونية، وشركات الاتصالات. يهدف هذا التكامل إلى دمج الخدمات المالية مع القطاعات المختلفة داخل تطبيق الموبايل بانك، مما يوفر تجربة مصرفية رقمية متكاملة ويعزز الاعتماد على الحلول الرقمية في إنجاز المعاملات اليومية.

### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد: إبرام اتفاقيات مع 10 شركات في قطاعات السياحة، الصحة، الاتصالات، والتجارة الإلكترونية بحلول عام 2027 لتمكين عمليات الدفع المباشر وحجز الخدمات عبر تطبيق الموبايل بانك..
24	
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
16	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الشركات المستهدفة في القطاعات المذكورة وإعداد قائمة بالشركاء المحتملين.</li> <li>التواصل والتفاوض مع الشركات لعقد شراكات استراتيجية وتقديم عروض تعاون تنافسية.</li> <li>دمج خدمات هذه الشركات مع تطبيق الموبايل بانك، بما يتيح الدفع المباشر وحجز الخدمات إلكترونياً.</li> <li>تنفيذ حملات تسويقية مشتركة بين المصرف والشركاء لتعزيز استخدام الخدمات الرقمية الجديدة.</li> </ul>	خطة العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>التنسيق مع شركات الاتصالات لإتاحة خدمات شحن الرصيد وشراء البطاقات عبر التطبيق.</li> <li>توقيع اتفاقيات مع شركات السياحة والسفر لتوفير حجوزات الفنادق وتذاكر الطيران مباشرة من التطبيق.</li> <li>التعاون مع تطبيقات الخدمات الصحية لإتاحة الدفع الإلكتروني</li> </ul>	آليات التنفيذ

• لجزوات الفحوصات والخدمات الصحية. • التكامل مع المتاجر الإلكترونية لتسهيل عمليات الدفع المباشر عبر التطبيق. • تطوير البنية التقنية لضمان التكامل السلس بين أنظمة المصرف وشركائه.		
• عدد الاتفاقيات المبرمة مع الشركات المستهدفة سنويًا. • نسبة نمو المعاملات المالية عبر الخدمات الجديدة في التطبيق.		مؤشرات الأداء
<b>الإطار الزمني</b>		
<b>2027</b>	<b>2026</b>	<b>2025</b>
تحقيق المستهدف بإبرام 10 اتفاقيات، وتعزيز تجربة العملاء بالخدمات المتكاملة	التوسع بإضافة 4 شركات جديدة، وتحليل أداء الخدمات المفعلة	توقيع اتفاقيات مع 3 شركات في قطاعات الاتصالات، السياحة، والتجارة الإلكترونية
<b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b>		
<b>الموارد</b>		<b>المسؤوليات</b>
• بشرية: فرق متخصصة في التفاوض، التقنية، والتسويق. • مالية: ميزانية مخصصة لتطوير النظام وتنفيذ الحملات الترويجية. • معلوماتية: أنظمة تكامل (APIs)، حلول الدفع الإلكتروني، وتأمين البيانات لضمان عمليات آمنة وسلسة.		• الإدارة التنفيذية • قسم الدفع الإلكتروني • قسم تقنية المعلومات والاتصالات • قسم العمليات والانظمة المصرفية • قسم الشمول المالي • قسم القانونية

## [5] خطط عمل المحور الخامس (محور السوق والعملاء)

5-1 توسيع انتشار الخدمات المصرفية في السوق العراقي عبر تعزيز التواجد الجغرافي، وتقديم حلول مالية تلبي احتياجات القطاعات المختلفة.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور السوق والعملاء	تحسين الحصة السوقية وزيادة رضا العملاء	الاداء الاداري والمالي

يسعى المصرف إلى تعزيز انتشاره في السوق العراقي من خلال توسيع نطاق خدماته المصرفية واستهداف قطاعات جديدة، بما يشمل الشركات ورواد الأعمال والتجارة الإلكترونية. يهدف هذا التوسع إلى زيادة الحصة السوقية للمصرف، وتحقيق تكامل أكبر بين الخدمات المصرفية التقليدية والرقمية، مما يساهم في تحسين الوصول إلى المنتجات المالية وتعزيز قدرة المصرف على تلبية احتياجات العملاء المتنوعة.

### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد: افتتاح فرعين جديدين في مواقع استراتيجية بحلول 2027، لتعزيز انتشار الخدمات المصرفية في السوق العراقي، وتقديم حلول مالية تلبي احتياجات مختلف القطاعات.
25	
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
17	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد المواقع الاستراتيجية المناسبة لافتتاح الفروع بناءً على دراسات السوق والتحليل الجغرافي.</li> <li>• استكمال المتطلبات القانونية والتنظيمية اللازمة للحصول على التراخيص من الجهات المختصة.</li> <li>• تجهيز الفروع بالبنية التحتية المصرفية والتقنيات الحديثة لتقديم الخدمات بكفاءة.</li> <li>• تعيين الكوادر المؤهلة لإدارة وتشغيل الفروع الجديدة وفق معايير الجودة المصرفية.</li> <li>• إطلاق حملات ترويجية للإعلان عن الفروع الجديدة واستقطاب العملاء.</li> </ul>	خطة العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراء دراسات جدوى اقتصادية لتقييم العائد المتوقع من افتتاح الفروع الجديدة.</li> </ul>	آليات التنفيذ

<ul style="list-style-type: none"> <li>التنسيق مع الجهات الرقابية والبنك المركزي العراقي لاستكمال المتطلبات التنظيمية.</li> <li>تجهيز الفروع الجديدة بتقنيات حديثة تشمل الأنظمة المصرفية الأساسية، أجهزة الصراف الآلي (ATM)، ونظام انتظار الزبائن.</li> <li>تنفيذ خطط تدريبية للموظفين الجدد لضمان تقديم تجربة مصرفية متميزة للعملاء.</li> <li>إطلاق حملات تسويقية عبر وسائل الإعلام ومنصات التواصل الاجتماعي لزيادة الوعي بالخدمات المتاحة في الفروع الجديدة.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الفروع الجديدة التي تم افتتاحها بحلول 2027.</li> <li>عدد العملاء الجدد الذين تم استقطابهم من خلال الفروع الجديدة.</li> <li>نسبة نمو العمليات المصرفية المنفذة عبر الفروع الجديدة مقارنة بالتوقعات.</li> </ul>		مؤشرات الأداء
الإطار الزمني		
2027	2026	2025
افتتاح الفرع الثاني، متابعة الأداء، وتحسين الخدمات	افتتاح الفرع الأول، تشغيله رسمياً	إجراء دراسة الجدوى، اختيار المواقع المناسبة
المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		
الموارد	المسؤوليات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>بشرية: فريق لتقييم المواقع، موظفون جدد للفروع، فريق تسويقي.</li> <li>مالية: ميزانية لشراء المعدات، التراخيص، الحملات التسويقية.</li> <li>معلوماتية: أنظمة مصرفية متكاملة، أجهزة صراف آلي، نظام انتظار العملاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة التنفيذية</li> <li>قسم إدارة الفروع</li> <li>قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> <li>قسم العمليات والانظمة المصرفية</li> <li>قسم البنية التحتية</li> </ul>	

## 5-2 تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم عبر تطوير القنوات الرقمية، تبسيط إجراءات الخدمات المصرفية، وتعزيز جودة مراكز الدعم.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور السوق والعملاء	تحسين الحصة السوقية وزيادة رضا العملاء	المستفيدين

يسعى المصرف إلى تحسين تجربة العملاء وزيادة مستوى رضاهم من خلال تطوير القنوات الرقمية، وتبسيط إجراءات الحصول على الخدمات المصرفية، وتعزيز كفاءة مراكز الدعم الفني. يهدف هذا التوجه إلى تقليل الوقت والجهد اللازم لتنفيذ العمليات المصرفية، مما يعزز ولاء العملاء ويجذب شرائح جديدة من السوق.

### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد: إطلاق منصة لاستقبال ومعالجة شكاوى العملاء بحلول الربع الثالث من عام 2025، مع تحقيق معدل استجابة لا يتجاوز 48 ساعة، وتحليل بيانات الشكاوى دورياً لتحسين جودة الخدمات المصرفية.
26	
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
18	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم وتطوير منصة إلكترونية متكاملة لاستقبال شكاوى العملاء عبر الموقع الإلكتروني وتطبيق الموبايل بانك.</li> <li>توفير قنوات متعددة لاستقبال الشكاوى، بما في ذلك الهاتف، البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، وفروع المصرف.</li> <li>إجراء تحليل دوري لبيانات الشكاوى لتحديد المشكلات المتكررة وتحسين جودة الخدمات المصرفية بناءً على الملاحظات الواردة.</li> </ul>	خطة العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير البنية التحتية الرقمية للمنصة بالتعاون مع قسم تقنية المعلومات لضمان التكامل مع الأنظمة المصرفية الأخرى.</li> <li>تدريب فرق خدمة العملاء على استخدام المنصة الجديدة وتحسين مهارات التعامل مع شكاوى العملاء.</li> <li>إعداد تقارير دورية تُعرض على الإدارة العليا تتضمن تحليلات الشكاوى والاقتراحات التحسينية.</li> </ul>	آليات التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> <li>معدل الاستجابة للشكاوى خلال 48 ساعة.</li> <li>عدد الشكاوى المستلمة والمغلقة شهرياً.</li> <li>مستوى رضا العملاء عن معالجة الشكاوى وفقاً للاستطلاعات.</li> </ul>	مؤشرات الأداء

الإطار الزمني		
2027	2026	2025
تحسين وتطوير المنصة بناءً على نتائج التحليل وتجربة العملاء	تحسين وتطوير المنصة بناءً على نتائج التحليل وتجربة العملاء	إطلاق المنصة رسمياً واستقبال الشكاوى من العملاء
المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		
الموارد	المسؤوليات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فرق دعم فني، خدمة عملاء، وتحليل بيانات.</li> <li>• مالية: ميزانية تطوير المنصة وصيانتها المستمرة.</li> <li>• معلوماتية: إدارة علاقات العملاء (CRM)، وتكامل مع قنوات الاتصال الرقمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة التنفيذية</li> <li>• قسم الدفع الإلكتروني</li> <li>• قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> <li>• قسم الشمول المالي</li> </ul>	

### 5-3 تعزيز الوعي بعلامة المصرف التجارية وإطلاق حملات تسويقية متكاملة لمنتجات وخدمات المصرف، مع تقديم برامج مكافآت وحوافز خاصة.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور السوق والعملاء	تعزيز العلامة التجارية وجذب العملاء	المستفيدين

يسعى المصرف إلى تعزيز حضوره في السوق من خلال تحسين الوعي بعلامته التجارية وإطلاق حملات تسويقية متكاملة تستهدف مختلف الشرائح، مما يساهم في زيادة انتشار منتجاته وخدماته المصرفية. كما يهدف المصرف إلى تقديم برامج مكافآت وحوافز خاصة لتحفيز العملاء الحاليين والجدد على استخدام الخدمات المصرفية، مما يعزز الولاء ويزيد من قاعدة العملاء الفعّالين.

#### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد: إطلاق حملتين تسويقيتين منظمتين سنوياً خلال الفترة 2025 - 2027، تستهدفان زيادة انتشار الخدمات المصرفية وتعزيز ولاء العملاء، مع تقديم برامج مكافآت وعروض خاصة لتحفيز استخدام المنتجات المصرفية.
27	
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
19	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ حملتين تسويقيتين سنوياً تشمل جميع القنوات الرقمية والميدانية والإعلانية.</li> <li>تصميم وتنفيذ برامج مكافآت وعروض خاصة لزيادة تفاعل العملاء مع المنتجات المصرفية.</li> <li>استهداف فئات محددة من العملاء عبر تحليل البيانات وتحديد الشرائح الأكثر تأثيراً.</li> <li>التعاون مع شركاء استراتيجيين لتقديم عروض مشتركة تزيد من جاذبية الخدمات المصرفية.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>إطلاق حملات رقمية عبر وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات الإلكترونية لاستهداف العملاء المحتملين.</li> <li>تنظيم فعاليات ميدانية ومعارض مصرفية في الجامعات والمناطق التجارية لزيادة التفاعل المباشر مع الجمهور.</li> <li>تقديم عروض ترويجية ومكافآت خاصة تشمل تخفيضات على</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>الرسوم، وجوائز نقدية.</li> <li>متابعة وتحليل نتائج الحملات التسويقية باستخدام أدوات تحليل البيانات لتحديد مستوى النجاح والتحسينات المطلوبة.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الحملات التسويقية المنفذة سنوياً مقارنة بالمستهدف.</li> <li>نسبة زيادة التفاعل مع المنتجات المصرفية بعد كل حملة تسويقية.</li> <li>نسبة العملاء المستفيدين من برامج المكافآت والعروض الترويجية.</li> </ul>		<b>مؤشرات الأداء</b>
<b>الإطار الزمني</b>		
<b>2027</b>	<b>2026</b>	<b>2025</b>
تعزيز الاستدامة في الحملات، تطوير برامج مكافآت أكثر جاذبية	تحسين الحملات بناءً على التحليل، توسيع نطاق العروض الترويجية	إطلاق أول حملتين تسويقيتين، تنفيذ العروض الترويجية، وقياس النتائج
<b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b>		
<b>الموارد</b>	<b>المسؤوليات</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>بشرية: فريق تسويق رقمي وميداني، محللو بيانات، فرق دعم العملاء.</li> <li>مالية: ميزانية مخصصة للإعلانات، العروض الترويجية، وبرامج المكافآت.</li> <li>معلوماتية: أنظمة تحليل البيانات، أدوات التسويق الرقمي، ومنصات إدارة الحملات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قسم الشمول المالي</li> <li>قسم الدفع الإلكتروني</li> <li>قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> </ul>	

## [6] خطط عمل المحور السادس (محور الكفاءة التشغيلية والتطوير المؤسسي)

6-1 رفع كفاءة الموظفين من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في التكنولوجيا والخدمات المالية والمصرفية، لتعزيز القدرات المؤسسية والمهنية.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور الكفاءة التشغيلية والتطوير المؤسسي	تطوير وتنمية الموارد البشرية	التممية والتعليم

يسعى المصرف إلى تطوير مهارات وكفاءة كوادره من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في التكنولوجيا والخدمات المالية والمصرفية، بما يواكب أحدث التطورات في القطاع المصرفي. يهدف هذا التوجه إلى تعزيز قدرات الموظفين، رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق الامتثال للمعايير الدولية، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز التنافسية.

### الخطة التنفيذية

الهدف المحدد رقم (1): تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في التكنولوجيا والخدمات المالية والمصرفية لمختلف المستويات الوظيفية، لضمان رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة الخدمات المصرفية.	العدد المتراكم للأهداف
	28
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
	20
<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تغطي التكنولوجيا المالية، الخدمات المصرفية التقليدية والإسلامية، وإدارة المخاطر والامتثال.</li> <li>التعاون مع مؤسسات تدريبية محلية ودولية لتوفير دورات متخصصة للموظفين.</li> <li>تطوير نظام تدريبي داخلي يشمل ورش عمل، دورات إلكترونية، وجلسات تدريب عملي.</li> </ul>	خطة العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد خطة تدريب سنوية بناءً على احتياجات الأقسام المختلفة.</li> <li>تنظيم ورش عمل دورية داخل المصرف حول التقنيات الحديثة والامتثال المصرفي.</li> <li>استخدام منصات التعليم الإلكتروني لتوسيع نطاق التدريب وإتاحته لجميع الموظفين.</li> <li>تقييم نتائج التدريب من خلال الاختبارات وقياس تحسين الاداء.</li> </ul>	آليات التنفيذ

<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الدورات التدريبية المنفذة سنوياً مقارنة بالخطة المستهدفة.</li> <li>• نسبة الموظفين الذين أكملوا الدورات التدريبية وحصلوا على تقييم إيجابي.</li> <li>• مستوى التحسن في أداء الموظفين بناءً على تقييمات ما بعد التدريب.</li> </ul>		مؤشرات الأداء
<b>الإطار الزمني</b>		
<b>2027</b>	<b>2026</b>	<b>2025</b>
تحديث المناهج التدريبية بناءً على المستجدات في القطاع المصرفي	توسيع نطاق التدريب ليشمل المزيد من الموظفين	تحديد الاحتياجات التدريبية، وتنفيذ أولى الدورات
<b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b>		
<b>الموارد</b>		<b>المسؤوليات</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: مدربين داخليين وخبراء من شركات تدريب متخصصة.</li> <li>• مالية: ميزانية مخصصة للتعاقد مع جهات تدريبية وتنظيم ورش العمل.</li> <li>• معلوماتية: منصات تعليم إلكتروني لتوفير محتوى تدريبي متاح في أي وقت.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة التنفيذية</li> <li>• قسم الموارد البشرية</li> <li>• الأقسام المعنية: ترشيح الموظفين الملائمين للدورات التدريبية.</li> </ul>

<b>العدد المتراكم للأهداف</b>		<b>الهدف المحدد رقم (2): دعم وتشجيع الموظفين على الحصول على شهادات مهنية دولية معترف بها لتعزيز مهاراتهم وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي.</b>
29		
<b>العدد المتراكم للاستراتيجيات</b>		
20		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الشهادات المهنية الأكثر أهمية للقطاع المصرفي.</li> <li>• تقديم دعم مالي جزئي أو كامل لتغطية تكاليف الشهادات الدولية للموظفين المستحقين.</li> </ul>		<b>خطة العمل</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء برنامج تحفيزي لدعم الموظفين الذين يسعون للحصول على الشهادات المهنية.</li> <li>• تقديم مكافآت أو ترقيات للموظفين الذين يحصلون على الشهادات بنجاح.</li> </ul>		<b>آليات التنفيذ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الموظفين المسجلين في برامج الشهادات المهنية سنويًا.</li> <li>• مدى انعكاس الشهادات المهنية على تحسين الأداء الوظيفي في المصرف.</li> </ul>		<b>مؤشرات الأداء</b>
<b>الإطار الزمني</b>		
<b>2027</b>	<b>2026</b>	<b>2025</b>
تقييم وتحسين البرنامج وفقاً لنتائج الأداء والتطوير المهني	توسيع نطاق التدريب وزيادة عدد الموظفين المستفيدين	تحديد الشهادات والدورات المعتمدة، وإطلاق البرنامج التدريبي
<b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b>		
<b>الموارد</b>	<b>المسؤوليات</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فرق الموارد البشرية، موظفو المصرف المستهدفون بالتدريب.</li> <li>• مالية: ميزانية مخصصة لتغطية تكاليف التدريب، رسوم الشهادات الدولية.</li> <li>• معلوماتية: مواد تدريبية رقمية، وتقارير متابعة الأداء التدريبي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة التنفيذية</li> <li>• قسم الموارد البشرية</li> <li>• الأقسام التقنية والإدارية: تقديم التوصيات حول الشهادات الأكثر أهمية لكل قسم.</li> </ul>	

## 6-2 تعزيز الحوكمة المؤسسية والامتثال التنظيمي من خلال تطوير الأطر الإدارية والرقابية وتحديث السياسات والإجراءات، لضمان الالتزام بالمعايير التنظيمية وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور الكفاءة التشغيلية والتطوير المؤسسي	تعزيز الحوكمة المؤسسية والامتثال	الاجراءات الداخلية

يسعى المصرف إلى تعزيز الحوكمة المؤسسية والامتثال التنظيمي لضمان الشفافية والاستدامة التشغيلية، وذلك من خلال تطوير الأطر الإدارية والرقابية وتحديث السياسات والإجراءات المصرفية وفقاً للمعايير التشريعية والتنظيمية. يهدف هذا التوجه إلى تحسين بيئة العمل المؤسسي، وتعزيز الالتزام بالمتطلبات الرقابية، وضمان استمرارية العمليات المصرفية بكفاءة وموثوقية.

### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد: تحديث الهيكل التنظيمي، وتفعيل اللجان المتخصصة، وتطوير السياسات والإجراءات المصرفية وفقاً للمتطلبات التشريعية والمعايير الدولية، لتعزيز الحوكمة المؤسسية والامتثال التنظيمي.
30	
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
21	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي لضمان وضوح المسؤوليات وتحقيق الكفاءة التشغيلية.</li> <li>تفعيل اللجان المتخصصة مثل لجنة المخاطر، ولجنة التدقيق، ولجنة حوكمة تقنية المعلومات، لضمان الالتزام بالمعايير التنظيمية.</li> <li>تطوير وتحديث السياسات والإجراءات الداخلية بما يتماشى مع المتطلبات التشريعية والممارسات المصرفية الدولية.</li> <li>تعزيز قنوات التواصل بين الإدارات لضمان تنفيذ السياسات بفعالية وتحقيق الامتثال المؤسسي.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة الهيكل التنظيمي وتقديم التوصيات بالتنسيق مع الإدارة التنفيذية.</li> <li>إعداد واعتماد سياسات واضحة لتحديد مهام اللجان المتخصصة</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• وآليات عملها.</li> <li>• مراجعة القوانين والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي العراقي والجهات التنظيمية الأخرى لضمان الامتثال الكامل.</li> <li>• تنظيم ورش عمل داخلية لتعريف الموظفين بالسياسات والإجراءات الجديدة وضمان تطبيقها بفعالية.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديث واعتماد الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات الحوكمة والامتثال.</li> <li>• عدد اللجان المتخصصة المفعلة واجتماعاتها المنعقدة فعلياً.</li> <li>• نسبة السياسات والإجراءات المحدثة وفقاً للمعايير التنظيمية والمصرفية.</li> </ul>		مؤشرات الأداء
الإطار الزمني		
2027	2026	2025
إجراء التحسينات اللازمة، ضمان استدامة الامتثال	تفعيل اللجان، تطبيق السياسات الجديدة، متابعة الامتثال المؤسسي	مراجعة الهيكل التنظيمي، تشكيل اللجان، البدء بتحديث السياسات
المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		
الموارد	المسؤوليات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فرق إدارية متخصصة في الامتثال، التدقيق، والحوكمة المؤسسية.</li> <li>• مالية: ميزانية لتطوير الأنظمة الداعمة للإجراءات التنظيمية والتدريب.</li> <li>• معلوماتية: أنظمة إدارة السياسات والإجراءات، أنظمة الامتثال والتدقيق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة التنفيذية</li> <li>• قسم الموارد البشرية</li> <li>• قسم الامتثال الشرعي ومراقبة الامتثال</li> <li>• قسم الرقابة والتدقيق الشرعي الداخلي</li> </ul>	

6-3 تعزيز دور الرقابة والتدقيق الشرعي الداخلي من خلال تطوير آليات المراجعة والتدقيق، وتحسين الامتثال للضوابط الشرعية والمصرفية، لضمان سلامة العمليات المصرفية وفق المعايير التنظيمية.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور الكفاءة التشغيلية والتطوير المؤسسي	تعزيز الحوكمة المؤسسية والامتثال	الاجراءات الداخلية

يسعى المصرف إلى تعزيز دور الرقابة والتدقيق الشرعي الداخلي من خلال تطوير آليات المراجعة والتدقيق، وتحسين الامتثال للضوابط الشرعية والمصرفية، لضمان توافق العمليات المصرفية مع المعايير التنظيمية والشرعية. يهدف هذا إلى تعزيز الشفافية، وتقليل المخاطر التشغيلية، وضمان سلامة المعاملات وفقاً للمعايير المصرفية والشرعية المعتمدة.

### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد: تنفيذ خطة مراجعة وتدقيق شرعي
31	تغطي 100% من العمليات المصرفية الرئيسية سنوياً، لضمان الامتثال للضوابط الشرعية والمصرفية وتعزيز سلامة الإجراءات المالية والإدارية.
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
22	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد وتنفيذ خطة تدقيق سنوية تشمل جميع العمليات المصرفية الرئيسية لضمان الامتثال للضوابط الشرعية والمصرفية.</li> <li>تدقيق المعاملات المالية للتحقق من توافقها مع الشريعة الإسلامية والمتطلبات التنظيمية.</li> <li>مراجعة السياسات والإجراءات المصرفية لضمان اتساقها مع الإطار الشرعي والمصرفي.</li> <li>إجراء زيارات ميدانية دورية لفروع المصرف وأقسامه المختلفة للتحقق من التزامها بالضوابط والتوجيهات الشرعية والتنظيمية.</li> <li>تقييم كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية، وتقديم توصيات لمعالجة الفجوات وتحسين الامتثال.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ عمليات تدقيق دورية ومفاجئة تشمل مراجعة العمليات المصرفية الرئيسية، والتحقق من الامتثال للضوابط الشرعية</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>والمصرفية.</li> <li>استخدام أدوات التدقيق اليدوي والإلكتروني لتحليل البيانات المالية ورصد أي مخالفات محتملة في المعاملات المصرفية.</li> <li>إجراء مراجعات متخصصة لكل قسم وفروع المصرف لضمان تطبيق الإجراءات والضوابط وفق المتطلبات الشرعية والتنظيمية.</li> <li>تعزيز التنسيق بين إدارات المصرف المختلفة لضمان تنفيذ التوصيات التصحيحية ومعالجة أوجه القصور في الامتثال.</li> <li>إعداد تقارير تدقيق تفصيلية توضح النتائج والتوصيات اللازمة لضمان التحسين المستمر في الامتثال والتشغيل.</li> <li>إصدار تقارير دورية للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة حول نتائج التدقيق والتوصيات المطلوبة.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة العمليات المصرفية التي تم تدقيقها سنوياً مقارنة بالخطة الموضوعة.</li> <li>عدد المراجعات الميدانية المنفذة سنوياً في الفروع والإقسام.</li> <li>تقليل نسبة الأخطاء والمخالفات المكتشفة مقارنة بالعام السابق.</li> </ul>		<b>مؤشرات الأداء</b>
<b>الإطار الزمني</b>		
2027	2026	2025
تحقيق تغطية شاملة لجميع العمليات المصرفية، وتعزيز التكامل مع أنظمة الامتثال	توسيع نطاق التدقيق، استخدام أدوات تحليل متقدمة، وتحسين عمليات الرقابة	إعداد خطة التدقيق السنوية، تنفيذ عمليات التدقيق الأولية، وتحليل النتائج
<b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b>		
الموارد	المسؤوليات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>بشرية: فريق متخصص في التدقيق الشرعي والمصرفي.</li> <li>مالية: ميزانية مخصصة لتطوير أنظمة التدقيق وتدريب الكوادر.</li> <li>معلوماتية: أنظمة تدقيق رقمية، أدوات تحليل البيانات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قسم الرقابة والتدقيق الشرعي الداخلي</li> <li>قسم الامتثال</li> <li>قسم إدارة المخاطر</li> <li>مجلس الإدارة: متابعة نتائج التدقيق والتوصيات واتخاذ الإجراءات اللازمة.</li> </ul>	

4-6 تعزيز الامتثال لمتطلبات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب من خلال تطوير أنظمة الإبلاغ الإلكتروني، وتحسين الإجراءات الرقابية، وضمان الالتزام بالمعايير المحلية والدولية.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور الكفاءة التشغيلية والتطوير المؤسسي	تعزيز الحوكمة المؤسسية والامتثال	الاجراءات الداخلية

يسعى المصرف إلى تعزيز الامتثال لمتطلبات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب عبر تطوير أنظمة الإبلاغ الإلكتروني واعتماد تقنيات تحليل البيانات لتحسين الكشف عن العمليات المشبوهة. كما يهدف إلى رفع كفاءة الإجراءات الرقابية، وتعزيز قدرات الموظفين المختصين، لضمان الامتثال للمعايير المحلية والدولية وتعزيز الثقة في العمليات المصرفية.

### الخطة التنفيذية

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد: تحسين أنظمة الإبلاغ عن غسل الأموال وتمويل الإرهاب، بما يشمل AML, goAML, Blacklist System, وتعزيز قدرات التحليل باستخدام BI, RBA, ونظام كشف عمليات الاحتيال، ورفع كفاءة كوادر الإبلاغ وموظفي الارتباط في الفروع، لضمان الامتثال للمتطلبات المحلية والدولية.
32	
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
23	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديث وتطوير أنظمة الإبلاغ الإلكتروني ( AML, goAML, Blacklist System ) لضمان التكامل مع الأنظمة المصرفية وتعزيز دقة وكفاءة التقارير.</li> <li>تعزيز التحليل الرقابي باستخدام أنظمة BI و RBA للكشف المبكر عن العمليات المالية المشبوهة وتحليل أنماط المخاطر.</li> <li>تطوير نظام كشف الاحتيال لضمان متابعة العمليات غير الاعتيادية واتخاذ إجراءات استباقية للحد من المخاطر.</li> <li>رفع كفاءة فرق الامتثال والإبلاغ عبر تنفيذ برامج تدريبية متخصصة لموظفي الإبلاغ وموظفي الارتباط في الفروع لتعزيز قدرتهم على اكتشاف المخاطر المالية والتعامل معها وفق المتطلبات التنظيمية.</li> </ul>
	خطة العمل

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديث أنظمة الإبلاغ (AML, goAML, Blacklist System) بالتعاون مع الشركات المتعاقد معها مسبقاً لضمان الامتثال التنظيمي.</li> <li>• تعزيز التحليل الرقابي باستخدام BI و RBA لتحليل المخاطر والكشف المبكر عن العمليات المشبوهة.</li> <li>• تحسين نظام كشف الاحتيال ودمجه مع الأنظمة المصرفية لرصد الأنشطة غير الاعتيادية.</li> <li>• تدريب موظفي الامتثال والارتباط على استخدام الأنظمة المطورة وتحليل التقارير المالية بفعالية.</li> <li>• إجراء تقييمات دورية لضمان كفاءة الأنظمة وتحقيق الامتثال للمعايير المحلية والدولية.</li> </ul>		آليات التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة اكمال تحديث وربط أنظمة الإبلاغ الإلكتروني بالأنظمة المصرفية.</li> <li>• نسبة انخفاض عدد الإنذارات الكاذبة في أنظمة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.</li> <li>• عدد التدريبات وورش العمل المنفذة سنوياً لموظفي الارتباط وفريق الامتثال.</li> <li>• نسبة الامتثال لمتطلبات التقارير التنظيمية وفق القوانين المحلية والدولية.</li> </ul>		مؤشرات الأداء
الإطار الزمني		
2027	2026	2025
تطبيق أفضل الممارسات، ضمان الامتثال المستدام	تحسين التكامل وكفاءة الكشف، تنفيذ تدريبات متقدمة، تقييم الأداء	تحديث وربط أنظمة الإبلاغ، تنفيذ تدريبات أولية
المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		
الموارد	المسؤوليات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فرق الامتثال، تحليل البيانات، وتقنيات مكافحة غسل الأموال.</li> <li>• مالية: تحديث الأنظمة، وبرامج التدريب.</li> <li>• معلوماتية: أنظمة AML, goAML, Blacklist, أدوات BI, RBA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم الإبلاغ عن غسل الأموال وتمويل الإرهاب</li> <li>• قسم الامتثال</li> <li>• قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> </ul>	

## 6-5 تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية والمالية لضمان استمرارية الأعمال وفق أفضل الممارسات المصرفية والمعايير الدولية.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور الكفاءة التشغيلية والتطوير المؤسسي	تعزيز الحوكمة المؤسسية والامتثال	الاجراءات الداخلية

يسعى المصرف إلى تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية والمالية من خلال تطوير منهجيات فعالة لتحديد المخاطر المحتملة وتحليلها والحد من تأثيرها، مما يساهم في ضمان استمرارية الأعمال وفق أفضل الممارسات المصرفية والمعايير الدولية. يهدف هذا التوجه إلى تقليل التعرض للمخاطر التشغيلية والمالية وتحسين القدرة على التعامل مع الأزمات، مما يعزز الاستقرار المؤسسي للمصرف.

### الخطة التنفيذية

الهدف المحدد رقم (1): تطوير إطار متكامل لإدارة المخاطر التشغيلية والمالية بحلول 2027 عبر تحديث السياسات، وتطبيق المعايير الدولية، واعتماد أنظمة تحليل متقدمة وإجراء اختبارات الضغط، مع تعزيز تحليل مخاطر السيولة والائتمان والسوق وتقنية المعلومات لضمان الاستجابة الفعالة للمتغيرات المالية والتشغيلية.	العدد المتراكم للأهداف
	33
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
	24
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديث السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر وفق أحدث المعايير الدولية.</li> <li>تطبيق أنظمة تحليل متقدمة لرصد المخاطر التشغيلية والمالية، مع تعزيز التكامل بين أنظمة الرقابة الداخلية.</li> <li>تنفيذ اختبارات الضغط الدورية لتقييم قدرة المصرف على مواجهة الأزمات المالية والتشغيلية.</li> <li>تعزيز تحليل مخاطر السيولة والائتمان والسوق وتقنية المعلومات لضمان الاستدامة التشغيلية والامتثال التنظيمي.</li> </ul>	خطة العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات بالتنسيق مع الجهات التنظيمية والخبراء المختصين.</li> <li>تطبيق حلول تحليل المخاطر المالية والتشغيلية، مع استخدام تقنيات ذكاء الأعمال لتقييم الاتجاهات والتوقعات المستقبلية.</li> </ul>	آليات التنفيذ

<ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراء اختبارات الضغط لقياس قدرة المصرف على مواجهة الأزمات المالية والتقلبات السوقية.</li> <li>• تعزيز تكامل أنظمة تحليل المخاطر التشغيلية والمالية لضمان دقة التقييمات وتحسين الاستجابة الاستباقية.</li> <li>• تطوير خطط استجابة للأزمات التشغيلية والمالية لتقليل التأثيرات المحتملة على المصرف.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد اختبارات الضغط المنفذة سنويًا ومدى تحسين نتائجها مقارنة بالفترات السابقة.</li> <li>• نسبة الامتثال للمعايير الدولية في إدارة المخاطر مقارنة بالتدقيقات السابقة.</li> <li>• معدل انخفاض المخاطر التشغيلية والمالية بعد تطبيق أنظمة التحليل المتقدمة.</li> </ul>		مؤشرات الأداء
الإطار الزمني		
2027	2026	2025
تحقيق الامتثال للمعايير الدولية، تحسين استدامة إدارة المخاطر، وتقييم فعالية الاختبارات الدورية	تعزيز تكامل الأنظمة، تطوير آليات الرقابة، واستمرار تنفيذ اختبارات الضغط	تحديث السياسات، تطبيق أنظمة تحليل المخاطر، وبدء تنفيذ اختبارات الضغط
المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ		
الموارد	المسؤوليات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فرق متخصصة في المخاطر، المالية، وتقنية المعلومات.</li> <li>• مالية: ميزانية لتحديث الأنظمة وتنفيذ اختبارات الضغط.</li> <li>• معلوماتية: أنظمة تحليل المخاطر، أدوات اختبارات الضغط، وتقنيات تحليل البيانات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم إدارة المخاطر</li> <li>• قسم المالية</li> <li>• قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> <li>• قسم الرقابة والتدقيق الشرعي الداخلي</li> </ul>	

العدد المتراكم للأهداف	الهدف المحدد رقم (2): تحديث وتفعيل خطة الطوارئ وإدارة الكوارث (BCP) عبر تطوير سيناريوهات استجابة للأزمات، وتنفيذ اختبارات دورية لقياس فعالية الخطة، وضمان استمرارية العمليات المصرفية وفق أفضل المعايير الدولية.
34	
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
24	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديث خطة الطوارئ وإدارة الكوارث (BCP) وفقاً للمعيار الدولي ISO 22301 لضمان استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ.</li> <li>• تطوير سيناريوهات استجابة للأزمات تشمل الأزمات المالية، انقطاع الأنظمة المصرفية، الكوارث الطبيعية، والأزمات الأمنية.</li> <li>• تنفيذ اختبارات دورية لمراكز التعافي من الكوارث (DR)، بما يشمل اختبار موقع مركز البيانات البديل (DR) في محافظة أربيل، وضمان استمرارية تشغيل الأنظمة المصرفية من الموقع الاحتياطي.</li> <li>• اختبار جاهزية الموقع الإداري البديل في فرع بعقوبة لضمان استمرارية العمليات الإدارية عند تعطل المقر الرئيسي.</li> <li>• تدريب كوادر المصرف على تنفيذ خطة الطوارئ من خلال تمارين محاكاة دورية تشمل مختلف أقسام المصرف لضمان الجاهزية والاستجابة السريعة للأزمات.</li> <li>• تطوير نظام اتصالات داخلي لضمان التنسيق الفعال بين الإدارات خلال الأزمات، وتحديد مسؤوليات الفرق المعنية بإدارة الطوارئ.</li> <li>• تنفيذ اختبارات استعادة البيانات والأنظمة المصرفية الحيوية من مواقع التعافي (DR) للتأكد من كفاءة النسخ الاحتياطي وإمكانية استعادة العمليات بسرعة.</li> <li>• مراجعة وتحديث الخطة سنوياً بناءً على نتائج الاختبارات وتحليل الدروس المستفادة من السيناريوهات المنفذة.</li> </ul>	<b>خطة العمل</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ اختبارات سنوية لاستعادة الأنظمة في مركز البيانات البديل (DR) بأربيل، والتأكد من تكامل العمليات المصرفية مع الفرع الإداري الاحتياطي في بعقوبة.</li> <li>• تطوير برامج تدريبية لموظفي المصرف حول إجراءات الاستجابة للأزمات وضمان تنفيذها بكفاءة.</li> <li>• إجراء اختبارات الطوارئ للأزمات المالية، مثل سيناريوهات نقص</li> </ul>	<b>آليات التنفيذ</b>

<p>السيولة أو التقلبات السوقية، لضمان استعداد المصرف للتعامل مع أي تحديات مالية.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين أنظمة النسخ الاحتياطي وضمان جاهزيتها من خلال تدقيق دوري لآليات استعادة البيانات وتحديث خطط الطوارئ التقنية.</li> </ul>		
<p>نسبة الامتثال للمعيار الدولي ISO 22301 وفقاً لنتائج التدقيق الداخلي والخارجي.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الاختبارات الناجحة لاستعادة العمليات من مركز البيانات البديل (DR).</li> <li>مدى سرعة استعادة الأنظمة المصرفية الحيوية بعد تنفيذ اختبارات الطوارئ.</li> </ul>		<p><b>مؤشرات الأداء</b></p>
<p><b>الإطار الزمني</b></p>		
<p><b>2027</b></p>	<p><b>2026</b></p>	<p><b>2025</b></p>
<p>تعزيز مرونة العمليات المصرفية، مراجعة شاملة للخطة، وتحسين استراتيجيات التعافي</p>	<p>تنفيذ اختبارات استمرارية الأعمال، تحسين الاستجابة للأزمات المالية والتشغيلية، وتقييم الأداء</p>	<p>تحديث خطة الطوارئ وفق المعايير الدولية، اختبار مركز البيانات البديل في أربيل، وتدريب الموظفين</p>
<p><b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b></p>		
<p><b>الموارد</b></p>		<p><b>المسؤوليات</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>بشرية: فرق إدارة المخاطر، الأمن السيبراني، وتقنية المعلومات.</li> <li>مالية: ميزانية لاختبارات الطوارئ، تحديث البنية التحتية، وتدريب الموظفين.</li> <li>معلوماتية: أنظمة استعادة البيانات، حلول DR.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة التنفيذية: متابعة الامتثال وضمان جاهزية المصرف لمواجهة الأزمات.</li> <li>قسم إدارة المخاطر</li> <li>قسم أمن المعلومات</li> <li>قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> </ul>

## 6-6 تحسين وتطوير البنية التحتية للإدارة العامة وفروع المصرف لدعم كفاءة العمل والتوسع المستقبلي.

المحور الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	المنظور الاستراتيجي
محور الكفاءة التشغيلية والتطوير المؤسسي	تحسين وتطوير البنية التحتية المؤسسية	الاجراءات الداخلية

يسعى المصرف إلى تحسين وتطوير البنية التحتية للإدارة العامة والفروع بهدف تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية، ودعم خطط التوسع المستقبلي، وتهيئة بيئة عمل متطورة تلبي الاحتياجات المتزايدة. يشمل ذلك تحديث المباني والتجهيزات، تحسين الأنظمة التقنية والاتصالات، وتطوير البنية التحتية المادية واللوجستية لضمان استدامة الخدمات المصرفية وتعزيز تجربة العملاء.

### الخطة التنفيذية

الهدف المحدد: تحديث وتطوير البنية التحتية للإدارة العامة وجميع فروع المصرف بحلول عام 2027، من خلال تحسين التجهيزات التشغيلية والمرافق الإدارية، وتحديث المباني والأنظمة الداعمة لضمان كفاءة واستدامة العمليات المصرفية.	العدد المتراكم للأهداف
	35
العدد المتراكم للاستراتيجيات	
	25
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديث وصيانة أجهزة الاتصالات، الخوادم، واستبدال الكابلات القديمة لضمان أداء موثوق وسرعات اتصال عالية.</li> <li>ترميم الفروع القديمة وتحسين التصميم الداخلي والخارجي، بما يشمل تحديث واجهات المباني، وتحسين المساحات التشغيلية والإدارية.</li> <li>تطوير أنظمة المراقبة الأمنية، تركيب كاميرات حديثة، تحديث أنظمة مكافحة الحرائق، وتطوير أنظمة التحكم في الوصول للأماكن الحساسة.</li> <li>تنفيذ صيانة شاملة لمولدات الكهرباء، تحديث منظومات الطاقة الشمسية، واستبدال أجهزة التبريد والتكييف القديمة لضمان كفاءة استهلاك الطاقة.</li> <li>تحديث وصيانة أبراج الاتصالات في الإدارة العامة والفروع، وتعزيز استقرار الاتصال.</li> </ul>	خطة العمل

<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع جدول زمني لصيانة المباني، الأنظمة التقنية، والمرافق التشغيلية، لضمان استمرارية العمل بأفضل كفاءة.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ مشاريع تطوير البنية التحتية على مراحل وفق الأولويات التشغيلية والاحتياجات الفعلية للفروع والإدارة العامة.</li> <li>• التعاقد مع شركات متخصصة لتوريد وتركيب أنظمة الحماية والمراقبة والتكييف والطاقة البديلة.</li> <li>• التنسيق بين الإدارات المعنية لضمان تنفيذ عمليات الصيانة والتحديث وفقاً للمعايير الهندسية والأمنية.</li> <li>• تطبيق نظام متابعة دوري لتقييم فعالية عمليات الصيانة والتطوير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.</li> </ul>	<p><b>آليات التنفيذ</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الفروع والمرافق التي تم تحديثها سنوياً وفق الخطة.</li> <li>• نسبة اكتمال تطوير البنية التحتية التقنية والاتصالات مقارنة بالخطة السنوية.</li> <li>• عدد أنظمة الحماية والمراقبة التي تم تحديثها وتحسينها.</li> <li>• معدل تقليل الأعطال والتوقفات التشغيلية نتيجة عمليات الصيانة والتطوير.</li> </ul>	<p><b>مؤشرات الأداء</b></p>	
<p><b>الإطار الزمني</b></p>		
<p><b>2027</b></p>	<p><b>2026</b></p>	<p><b>2025</b></p>
<p>إنهاء جميع أعمال التطوير وتحقيق جاهزية فروع المصرف وفق أعلى المعايير التشغيلية</p>	<p>استكمال صيانة المباني القديمة، تحسين الاتصالات، وتطوير منظومات الطاقة</p>	<p>البدء في تحديث البنية التحتية التقنية وتحسين أنظمة الحماية والمراقبة</p>
<p><b>المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ</b></p>		
<p><b>الموارد</b></p>	<p><b>المسؤوليات</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشرية: فرق هندسية وفنية متخصصة، كوادر الصيانة والدعم التقني.</li> <li>• مالية: ميزانية مخصصة لمشاريع التحديث والصيانة والتطوير.</li> <li>• معلوماتية: أنظمة حديثة لإدارة البنية التحتية، وأدوات مراقبة وتحليل الأداء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة التنفيذية</li> <li>• قسم البنية التحتية</li> <li>• قسم تقنية المعلومات والاتصالات</li> <li>• قسم أمن المعلومات</li> <li>• قسم إدارة الفروع</li> </ul>	

# القسم العاشر

## نظام الرقابة والتقييم الاستراتيجي

## الرقابة الاستراتيجية والتقييم

تعد الرقابة الاستراتيجية عنصراً أساسياً في ضمان تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، حيث تتيح متابعة تنفيذ الاستراتيجية وتقييم مدى تحقيقها للأهداف المحددة، مع إمكانية إجراء التعديلات اللازمة لتحسين الأداء. كما تُوفّر إطاراً منهجياً لقياس كفاءة العمليات التشغيلية وضمان توافقها مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

لتحقيق تنفيذ فعال للاستراتيجية، من الضروري أن تتكامل عملية التخطيط مع آليات الرقابة والتقييم المستمر، مما يضمن التحقق من سير العمليات وفق الخطة الموضوعية. ولتعزيز هذا النهج، تم تطوير نظام رقابة استراتيجية في المصرف لمتابعة الأداء وتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، وفق الآليات التالية:

- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) لكل هدف بدقة لضمان إمكانية قياس التقدم.
- مراقبة الأنشطة المرتبطة بتحقيق الأهداف التشغيلية لضمان توافقها مع الاستراتيجية.
- متابعة أداء الجهات المسؤولة عن التنفيذ والتأكد من تحقيق الأهداف المستهدفة.
- التحقق من توافر الموارد البشرية والتقنية والمالية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة.
- ضمان تحقيق الأهداف ضمن الأطر الزمنية المحددة ومعالجة أي تأخيرات محتملة.
- مراجعة مراحل تنفيذ خطة العمل لكل هدف وتقييم مستوى الإنجاز.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحليل الفجوات لاتخاذ القرارات المناسبة.
- تقديم توصيات بالإجراءات التصحيحية اللازمة لتعزيز كفاءة التنفيذ.
- إعداد تقارير دورية حول الأداء الاستراتيجي ونتائج تحقيق الأهداف لرفعها إلى الإدارة العليا.

يساعد هذا النهج في تعزيز كفاءة تنفيذ الاستراتيجية، وتحقيق الاستدامة التشغيلية، وضمان قدرة المصرف على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتحديات المستقبلية.

# القسم الحادي عشر

## خطة فتح الفروع

**[1] خطة فتح الفروع**

تعتبر الإدارة العليا للمصرف الانتشار المصرفي من خلال فتح فروع جديدة من أهم الخطط التي تسعى لتحقيقها. وقد تم اختيار المواقع الجغرافية لهذه الفروع بعناية لتغطية مختلف مناطق العراق، وذلك بهدف توسيع قاعدة زبائن المصرف وزيادة تواجده في السوق.

يأمل المصرف من خلال هذه الخطوة تحقيق نمو في عدد زبائنه وزيادة حجم أعماله، وبالتالي تحسين مركزه في السوق المصرفية. وسيستمر المصرف في تطوير خدماته وتحسين جودتها لضمان رضا زبائنه وجذب زبائن جدد.

خطة فتح الفروع				
السنة	المحافظة	اسم الفرع	انتقال الى مبنى جديد	افتتاح فرع جديد
2025	النجف	فرع النجف	✓	
2026	بغداد / الكرخ	فرع المنصور		✓
2027	اربيل	فرع اربيل	✓	
2027	ذي قار	فرع الناصرية		✓
2027	اربيل	فرع اربيل	✓	

## [2] خطة توزيع اجهزة الصراف الالي ونقاط البيع

تسعى الإدارة العليا في مصرف الثقة الدولي الاسلامي إلى نشر أجهزة الصراف الآلي وأجهزة نقاط البيع في مختلف المناطق، بهدف تعزيز سهولة الوصول إلى الخدمات المصرفية و تحسين تجربة العملاء وتوفير أحدث التقنيات والأجهزة لتسهيل إجراء المعاملات المصرفية. تم اختيار مواقع توزيع هذه الأجهزة بعناية، مع الأخذ في الاعتبار التغطية الجغرافية واحتياجات العملاء. تندرج هذه الخطوة ضمن اهداف وتطلعات المصرف لتحقيق التواجد المباشر والوصول السهل للعملاء. ويعمل المصرف على تحقيق هذا الهدف من خلال توفير الخدمات المصرفية بسهولة ويسر في مختلف مناطق العراق.

خطة توزيع اجهزة الصراف الآلي ATM				
اسم الموقع	العنوان	نوع الصراف	العدد	السنة
مطعم سنارة	بغداد / ابو نؤاس	داخلي	1	2025
مسواك هايبر ماركت	بغداد	داخلي	3	2025
السليمانية	السليمانية / المركز	خارجي	2	2025
محال تجارية	بغداد	داخلي - خارجي	4	2025
التعاون هايبر ماركت	بغداد	داخلي	5	2026
مراكز تسوق	بغداد - البصرة - كربلاء	داخلي - خارجي	5	2026
مول العراق	بغداد / الدورة	داخلي	2	2027
مجمعات سكنية	بغداد	خارجي	3	2027
مراكز تسوق	بغداد - أربيل - الانبار	داخلي	5	2027

خطة توزيع نقاط البيع POS		
عدد الاجهزة	العنوان	السنة
50	يتم توزيعها في مناطق بغداد (الكرخ والرافقة)	2025
50	يتم توزيعها في المحافظات التي يوجد فيها فروع المصرف	2025
100	يتم توزيعها في جميع المحافظات	2026
100	يتم توزيعها في جميع المحافظات	2027

# القسم الثاني عشر

## الاستراتيجيات المساندة

## القسم الثاني عشر: الاستراتيجيات المساندة

تم تبني عدد من الاستراتيجيات المساندة التي تمكن المصرف من تنفيذ الاستراتيجيات الأساسية بكفاءة عالية وتتمثل هذه الاستراتيجيات بما يلي:

### [1] استراتيجية تقنية وأمن المعلومات والاتصالات

ان الهدف من هذه الاستراتيجية هو توفير وادامة الخدمات التقنية وفق انسب المعايير الدولية وأفضل الممارسات للحفاظ على جودة المعلومات من خلال مواكبة التطورات التقنية وتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية، وبشكل يؤدي إلى تحقيق المصرف لأهدافه، ومن أهم المحاور التي تستند عليها استراتيجية تقنية وأمن المعلومات والاتصالات مايلي

- تحسين وتطوير الخدمات الالكترونية المقدمة لعملاء المصرف.
- تطوير أنظمة الحماية.
- تطبيق المعايير الدولية واعداد السياسات.
- اتمتة نشاطات المصرف.
- الجاهزية الالكترونية والبنية التحتية الالكترونية المتطورة.
- تحديث الشبكات واجهزة الخوادم ورفع كفاءتها.
- تطوير خطة التعافي من الكوارث.
- رفع كفاءة العاملين في نظم المعلومات.

### [2] استراتيجية ادارة المخاطر

\* تم تمديد استراتيجية إدارة المخاطر السابقة للفترة 2025-2027 مع مراجعات دورية عند الحاجة.

#### • استراتيجية ادارة المخاطر

وتهدف هذه الاستراتيجية الى:

- تزويد المصرف بمنهجية وآليات تساهم في استمراريته من خلال تنفيذ نشاطاته بشكل مستمر ومراقبة عملية صنع القرار وتحديد الأولويات من خلال فهم شامل لنشاطات بيئة العمل وفرص القوة والتهديدات للمصرف.
- التنبؤ بالمخاطر والالزامات.
- ادارة المخاطر بفعالية وكفاءة.
- المساهمة في الاستغلال الأمثل للموارد وزيادة فعالية العمليات التشغيلية.

### • استراتيجية ادارة مخاطر السيولة

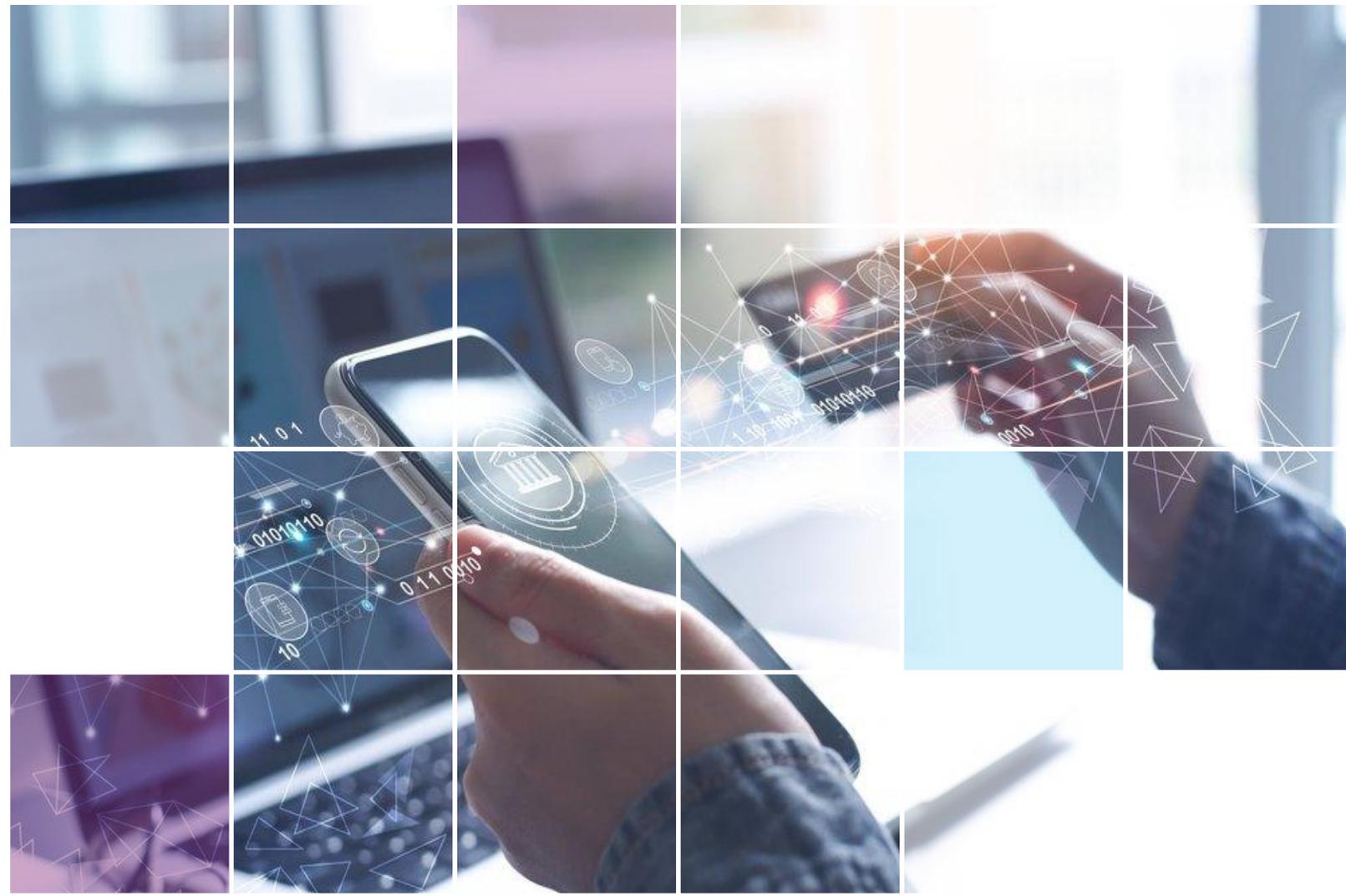
وتهدف هذه الاستراتيجية الى الموازنة بين الربحية والسيولة والأمان بحيث يتم تحقيق أعلى ربح ممكن وبأقل مخاطر ممكنة مع الحفاظ على معدلات من السيولة تجعل المصرف في مأمن في مقابلة التزامات الزبائن من السحب ومنح التمويلات.

### • استراتيجية التمويل

وتهدف هذه الاستراتيجية الى اختيار أفضل مصادر ووسائل وأدوات التمويل المناسبة للمصرف وفقا لنوعية نشاطاته ومتطلباته، وذلك بما يحقق أعلى مستوى من الربحية والسيولة والأمان، وبما يتوافق مع الأحكام الشرعية والقانونية، وبما يساهم في تقليل المخاطر المتعلقة بالتمويل وزيادة قدرة المصرف على التكيف مع التغيرات السوقية والظروف الاقتصادية.

### [3] استراتيجية الشمول المالي

تهدف استراتيجية الشمول المالي إلى تعزيز وصول الأفراد والشركات إلى الخدمات المصرفية، وزيادة استخدام الحلول المالية الحديثة، بما يتماشى مع توجهات البنك المركزي العراقي. تستند هذه الاستراتيجية إلى عدة محاور رئيسية، تشمل توسيع قاعدة العملاء، تطوير الخدمات الرقمية، تعزيز الثقافة المالية، تحسين أنظمة الدفع الإلكتروني، وزيادة رضا العملاء. كما تسعى إلى تبسيط الإجراءات المصرفية وتحسين تجربة العملاء، مما يساهم في تعزيز الاستقرار المالي ودعم التنمية الاقتصادية.



مصرف الثقة الدولي الاسلامي  
Trust International Islamic Bank



6669



info@itbank.iq



www.itbank.iq



Baghdad, Karada 62