



# مصرف نور العراق الإسلامي للاستثمار و التمويل

## الخطة الاستراتيجية الأولى 2018-2020

الإصدار الأول 1.3

---

25/4/2019

يسرنا في مصرف نور العراق الإسلامي أن نقدم لكم الخطة الاستراتيجية الأولى للمصرف للأعوام 2018-2020 والتي تأتي ضمن توجيهات البنك المركزي العراقي، حرصاً منا على التخطيط المنهجي السليم لأعمال المصرف وبما يخدم الرؤى والتطلعات المستقبلية.

وكما يؤمن المصرف بأهمية تضافر جهود كافة العاملين لتحقيق الأهداف المؤسسية والفردية ضمن جدول أولويات يراعي دراسة كافة البدائل وأهميتها وأثرها في إحداث تغييرات جوهرية للمصرف، وتضيف قيمة للمتعاملين والشركاء وأصحاب المصالح. كما يركز المصرف على أهمية نهج المشاركة مع جميع الأطراف الداخلية والخارجية بما يسهم في الاطلاع على كافة الآراء والمقترحات التي من شأنها إحداث تطوير على نوعية العمل وتحديد الأدوار والمسؤوليات لضمان التنفيذ السليم ومتابعة الأداء ضمن المؤشرات التي تم تحديدها مسبقاً. تم اعداد هذه الاستراتيجية بعد إجراء التحليلات الداخلية والخارجية على العوامل التي من شأنها التأثير في نشاط المصرف. وأثر مراجعة الدراسات والأبحاث ذات العلاقة وتحليل بيئة العمل الداخلي والخارجي المؤثرة في النشاط المصرفي، وذلك من خلال التعاون بين فريق عمل متخصص لدينا وخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي حيث يؤمن المصرف بأهمية الاستعانة بجهات خارجية متخصصة تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة من خطط الأعمال.

وفي الختام أود التوجه بالشكر والامتنان لجميع من ساهم في إعداد الخطة الاستراتيجية للمصرف، وفقنا الله لتنفيذها بنجاح.

رئيس مجلس الإدارة

## نبذة عن المصرف

تم تأسيس المصرف بتاريخ 4-7-2016 برأس مال قدره (250) مليار دينار بناء على قرار البنك المركزي العراقي المتخذ بجلسته المرقمة 1540 والمنعقد بتاريخ 5-6-2016 من خلال تحويل شركة سما بغداد للتحويل المالي إلى مصرف إسلامي بعد توفر الشروط المطلوبة .

ويعد مصرف نور العراق مؤسسة مالية مصرفية متخصصة تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية. وتتبنى استراتيجية نمو تهدف إلى تعزيز مكانته ودوره كمصرف رائد ويتمتع بعلاقات قيمة و قوية مع زبائنه وشركائه من خلال تقديم أفضل الخدمات المصرفية والمالية لهم ولشرائح متعددة من الجمهور مما يساهم في بناء الاقتصاد المحلي وتنشيطه ودفع عجلة الاستثمار الى الأمام.

## مجلس الإدارة

أمانة سر المجلس

هيئة الرقابة الشرعية

## اللجان

لجنة إدارة السيولة

لجنة المشتريات

لجنة الترشيح و المكافآت

لجنة الحوكمة المؤسسية

لجنة تقنية المعلومات

لجنة إدارة الموجودات

لجنة إدارة المخاطر

لجنة الائتمان و  
الاستثمار

لجنة التدقيق

## الإدارة التنفيذية

### قطاع الرقابة

قسم إدارة المخاطر

قسم الرقابة والتدقيق  
الداخلي

قسم الامتثال

قسم الإبلاغ عن غسل  
الأموال

القسم القانوني

### قطاع الدعم

قسم الموارد البشرية

قسم المالية والحسابات

قسم تقنية المعلومات  
والاتصالات

القسم الدولي

قسم المدفوعات

قسم إدارة الجودة  
والتطوير المؤسسي

### قطاع الأعمال

قسم إدارة الفروع

قسم الائتمان

قسم المتابعة والتحصيل

قسم التوعية المصرفية  
وحماية الجمهور

## القنوات الإلكترونية (قيد الإنشاء)



## الفروع العاملة



فرع  
الشورجة

الفرع  
الرئيسي  
(بغداد)

فرع  
جميلة

فرع  
المنصور

# منتجاتنا و خدماتنا

## الخدمات المصرفية التجارية



- الاعتمادات المستندية
- خطابات الضمان

## التمويل الإسلامي



- المرابحات
- المشاركة
- المضاربة

## الحسابات



- الحسابات الجارية

❖ ويعتزم المصرف إطلاق منتجات الحسابات الاستثمارية الإسلامية بنوعيتها (الودائع الثابتة و حسابات التوفير)

## الشركاء الاستراتيجيين

البنوك المراسلة		
العملة	البلد	البنك المراسل
دولار	الامارات	البنك العربي الأفريقي
درهم اماراتي	الامارات	البنك العربي الأفريقي
دولار	لبنان	فرنسبنك
يورو	لبنان	فرنسبنك
دولار	الأردن	بنك الأردن
دولار	لبنان	بنك CSC
درهم	الامارات	بنك مصر
دولار	الامارات	بنك مصر

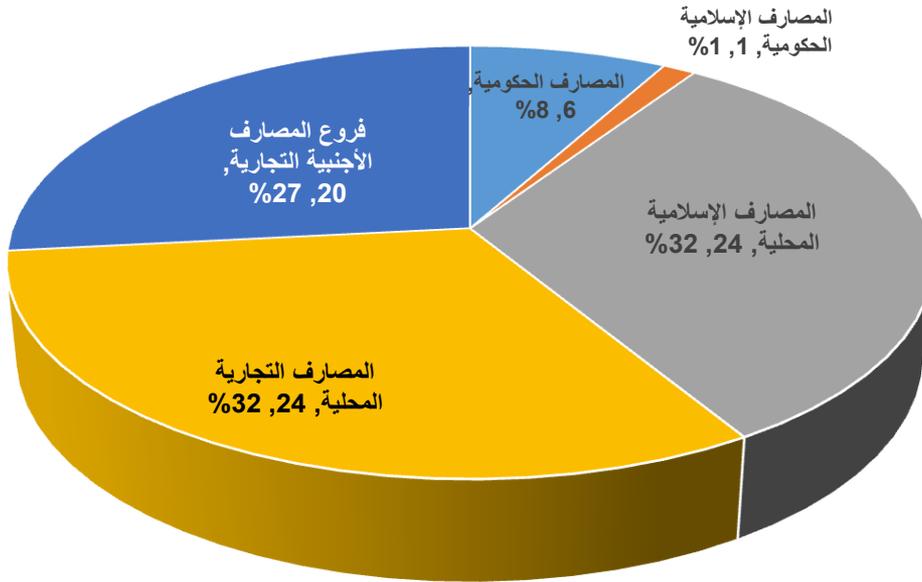
## مؤشرات الأداء المالي



2017	2016	المؤشر المالي
2.63%	0.09%	العائد على الموجودات
2.89	0.11%	العائد على حقوق الملكية
0	0	تغطية الديون غير العاملة
0	0	الديون غير العاملة   إجمالي التسهيلات الائتمانية
0	0	صافي الديون غير العاملة   صافي التسهيلات الائتمانية
1801536021 دينار	268721068 دينار	معدل الكفاءة التشغيلية ( المصاريف التشغيلية بدون المخصصات )
/	/	معدل هامش الفائدة
% 64.75	% 60.71	الإيرادات من غير الفوائد   إجمالي الدخل
% 730.38	% 161.6	صافي التسهيلات الائتمانية   ودائع الزبائن
% 1018	% 1089	نسبة تغطية السيولة LCR
% 396	% 376	نسبة التمويل المستقر NSFR
5.37 مرة	5.6 مرة	كفاية رأس المال
7421640824 دينار	281962418 دينار	صافي الربح (دينار)

## الأسواق و المنافسين

حسب الموقع الرسمي للبنك المركزي العراقي (المؤسسات المالية والمصارف) . فقد بلغ عدد المصارف في العراق 75 مصرفاً مقسمة حسب النشاط والملكية على النحو التالي:



نوع المصرف	عدد المصارف	%
المصارف الحكومية	6	8%
المصارف الإسلامية الحكومية	1	1%
المصارف الإسلامية المحلية	24	32%
المصارف التجارية المحلية	24	32%
المصارف الأجنبية التجارية	20	27%
المجموع	75	100%

- تستحوذ المصارف التجارية المحلية بالإضافة الى المصارف الإسلامية على النسبة الأعلى من عدد البنوك (48 مصرف من اجمالي 75 مصرف في الجمهورية العراقية, يمثلون 64% من مجموع المصارف للفئتين مجتمعين)
- يندرج مصرف نور العراق الإسلامي تحت تصنيف : المصارف الإسلامية المحلية ويمثل هذا التصنيف ما نسبته 32% من مجموع المصارف في العراق, ويشترك في هذه الفئة 24 مصرفاً

# الأسواق و المنافسين

الرقم	المصارف الإسلامية المحلية	سنة التأسيس/العمل	رأس المال (بملايين الدينار)
1	نور العراق الإسلامي	2016	250,000
2	العالم الإسلامي	2016	250,000
3	الجنوب الإسلامي	2016	250,000
4	الرواحل الإسلامي (وصايا)	2016	250,000
5	العربية الإسلامي	2016	250,000
6	زين العراق الإسلامي	2016	250,000
7	القابض الإسلامي للتمويل والاستثمار	2017	250,000
8	الإنصاري الإسلامي للاستثمار والتمويل	2017	250,000
9	القرطاس الإسلامي للاستثمار والتمويل	2017	250,000
10	الثقة الدولي الإسلامي	2017	100,000
11	الراجح الإسلامي للاستثمار والتمويل	2017	100,000
12	الدولي الإسلامي	2016	100,000
13	اسيا العراق الاسلامي	-	100,000
14	اسيا التركي (تصفية)	-	-
15	ايلاف الاسلامي	2001	250,000
16	العراقي الإسلامي	1993	250,000
17	كوردستان الدولي الإسلامي للاستثمار والتنمية	2005	400,000
18	الوطني الاسلامي	2005	251,000
19	دجله والفرات للتنمية والاستثمار	2005	112,000
20	التعاون الإسلامي	2007	144,000
21	البلاد الإسلامي	2006	250,000
22	جبهان للاستثمار والتمويل الإسلامي	2008	255,000
23	ابو ظبي الإسلامي	2010	\$25,000
24	البركة التركي	2011	\$21,282

- تعتبر المصارف ضمن التسلسل من 1-13 من المصارف الحديثة والتي تم تأسيسها عامي 2016 و 2017
- يتراوح رأس مال هذه المصارف بين 250 مليار و 100 مليار دينار عراقي
- ينافس مصرف نور العراق ضمن الفئة الحالية والتي تتركز أولوياتها على استكمال تطبيق المتطلبات التشريعية و الرقابية, و التوسع الجغرافي وإطلاق الخدمات والمنتجات المصرفي الإسلامية المعيارية

## ملاحظات عامة

- عدم توفر معلومات كافية عن المصارف العراقية حيث اقتصرت المعلومات المتوفرة على البيانات التأسيسية الرئيسية للمصرف دون التطرق للبيانات الإحصائية للمبيعات و حصة السوق و البيانات المتعلقة بالأداء المالي و المؤسسي.
- قيام المصارف العراقية بنشر بياناتها السنوية لعام 2016 و وما زالت البيانات المالية للعام 2017 لم تنشر على مواقع المصارف الإلكترونية أو في التقارير السنوية.
- لا تتوفر قواعد بيانات عن حجم شبكات الفروع و قنواتها الإلكترونية وما تقدمه من منتجات وخدمات.
- لا تعتبر النسب المالية الحالية لهذه المصارف نسباً معبرة عن الأداء المالي نظراً لعدم تشكل قاعدة الزبائن الكافية لعكس نسب الأداء الحقيقية, فمعظم المصارف الحديثة لم تطلق بعد برامج التمويل و تقتصر محافظها من الموجودات على الحسابات الجارية و التي تتركز أرصدها لدى كبار الزبائن.
- من الضروري السعي في هذه المرحلة الى زيادة النمو الأفقي والعمودي لتوسيع الانتشار الجغرافي و زيادة حصة الفرد من قيمة المنتج أو الخدمة.
- تخضع كافة المصارف الإسلامية المحلية الى نفس معايير الصيرفة الإسلامية العالمية في تصميم خدماتها ومنتجاتها التي لا بد لها من استيفاء موافقة الهيئة الشرعية قبل إطلاقها الى الأسواق.
- ينحصر التنافس بين المصارف الإسلامية المحلية في تنوع وجودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبون ، أما الأسعار فلا تشكل مجالا واسعا للتنافس نظراً لإشراف البنك المركزي على عملية التسعير.

# تحليل بيئة العمل الخارجية في الجمهورية العراقية PESTEL

العوامل المؤثرة	الإيجابيات	السلبات
الوضع السياسي	<ul style="list-style-type: none"> <li>● المحافظة على وحدة العراق وتجاوز أزمة الانقسام.</li> <li>● سيطرة الحكومة المركزية على مقومات الدولة.</li> <li>● استعادة السيطرة الأمنية للدولة في كافة المناطق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الصراعات الدولية والإقليمية في المنطقة.</li> <li>● التدخلات الخارجية في سياسة الدولة.</li> <li>● التهديدات الإرهابية في بعض بؤر التوتر المتبقية و انتشار السلاح.</li> </ul>
الوضع الاقتصادي	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ثبات الناتج القومي الإجمالي من صادرات النفط.</li> <li>● كفاية الاحتياطي من النقد الأجنبي.</li> <li>● استقرار سعر صرف الدينار مقابل العملات الأجنبية وتناقص الفجوة في السعر في السوق الموازي.</li> <li>● استقرار سوق النفط العالمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تضرر البنية التحتية (الاتصالات، الطاقة، الطرق، والمرافق الحيوية).</li> <li>● عدم تنوع الاقتصاد والاعتماد على الموارد النفطية.</li> <li>● استنزاف موارد الدولة في الحرب على الإرهاب وارتفاع معدل البطالة وخفض الإنفاق الحكومي على التنمية.</li> <li>● ضعف القطاعات الإنتاجية الزراعية والصناعية</li> </ul>

# تحليل بيئة العمل الخارجية في الجمهورية العراقية PESTEL

<b>الوضع الاجتماعي</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● زيادة التكافل الاجتماعي في المجتمع العراقي.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● هجرة الكفاءات .</li><li>● تراجع منظومة التعليم وبالأخص الحكومي.</li><li>● ضعف الثقة في النظام المصرفي.</li><li>● غياب منظومة الرفاه الاجتماعي.</li></ul>
<b>التكنولوجيا</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● توفر التمويل للقطاعين العام و الخاص لاستقطاب التكنولوجيا الحديثة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● غياب الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي يمكن الاستفادة منها في نقل التكنولوجيا.</li><li>● ندرة الاختراعات و شح البحوث وتدني الإنفاق على البحث العلمي.</li><li>● غياب مؤسسات التطوير و البحث العلمي.</li></ul>
<b>الوضع البيئي</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>● التلوث الإشعاعي والتلوث الناتج عن انبعاثات الكربون.</li><li>● تدني مستوى الخدمات الصحية.</li><li>● انحسار المناطق الزراعية.</li></ul>

# التحليل الرباعي لمصرف نور العراق SWOT Analysis

**W**eaknesses

نقاط الضعف

**S**trengths

نقاط القوة

**SWOT Analysis**

**T**hreats

التحديات

**O**pportunities

الفرص

## ❖ نقاط القوة Strengths:

- استقرار أسعار الصرف للدينار العراقي وضعف السوق الموازي مما يعزز ثقة المتعاملين بالجهاز المصرفي.
- سلامة المحفظة الائتمانية وعدم وجود تعثرات أو ديون معدومة.
- توفر مستوى سيولة جيد مع القدرة على الإقراض مع عدم الإخلال بمعدل كفاية رأس المال.
- توفر الموارد البشرية المؤهلة والتي تتمتع بالمهنية المصرفية التي تمكنها من أداء الخدمات والمهام بمهنية وجودة عالية ، مع السعي المستمر من قبل المصرف لتدعيم خبرات العاملين لديه بالتدريب والتطوير والعمل على استقطاب الكفاءات من السوق المصرفي.
- انخفاض معدل الدوران الوظيفي مقارنة مع القطاع المصرفي نتيجة السياسة الامنة للمصرف في إدارة الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل صحية تشجع مبدأ الشفافية والإفصاح والمسائلة.
- هيكل تنظيمي متكامل وسلس يساعد في تعزيز الاتصال الإداري الأفقي والعمودي.
- الاستمرار في تطوير ورفع كفاءة منظومة التكنولوجيا مما يساعد على زيادة نسب الإنجاز لدى دوائر الأعمال.
- استكمال مشروع الهيكله وتسكين الوظائف بما يحقق الاستقرار الإداري لدى المصرف ، ويعزز من سهولة التواصل بين مختلف الجهات الإدارية.
- تقديم مستوى خدمات منافسة والتركيز على ثقافة الجودة والتميز المصرفي.
- إدارة تنفيذية محترفة و مستقلة.
- جودة وحداثة مباني العمل وتجهيزاتها مما يعزز سمعة وصورة المصرف في أذهان الزبائن و يسهل تقديم الخدمات المتميزة.
- تعزيز تواجد المصرف في المناطق الأكثر نشاطاً وتواجد سكاني وذلك بتغيير مواقع العديد من الفروع الى مناطق أنشط اقتصاديا ويسهل الوصول إليها من قبل الزبائن .
- تعزيز ثقة المستهلكين والمتعاملين في السوق المصرفي لدى المصرف ويظهر ذلك من خلال ارتفاع حصتنا السوقية عن بداية العام 2018 .
- تطبيق البرمجيات والأنظمة الخاصة بمتطلبات الامتثال (غسل الأموال, قوائم الحظر, FACTA).

## ❖ نقاط الضعف Weaknesses:

- غياب التخطيط الاستراتيجي والسنوي للأعمال المبني على تحليل المخاطر لبيئة العمل الخارجية والداخلية, مما يؤدي الى هدر الموارد وتضارب مخرجات المشاريع وعدم المقدرة على تحقيق الأهداف.
- عدم تطبيق آليات إدارة الأداء المؤسسي والفردى بشكل منهجي و مستمر.
- ضعف الاتصال المؤسسي الداخلي والخارجي مما يحد من قدرات المصرف على التسويق و التواصل الإداري بين كافة المستويات والأقسام.
- ضعف التنوع في المنتجات والخدمات المصرفية وتركز الودائع الجارية مع كبار الزبائن.
- عدم توفر القنوات الإلكترونية مثل أجهزة الصراف الآلي وخدمات الإنترنت بنك والرسائل النصية.
- انخفاض نسبة الإيرادات من غير الفوائد الى إجمالي الدخل وبالتالي زيادة اعتماد الأرباح على الدخل المعرض للمخاطر (مخاطر التعثر وتغير أسعار الفائدة).
- ضعف في التسهيلات الممنوحة للأفراد (التمويل الأصغر) واستقطاب الودائع الخاصة بهم مقارنة بالقطاع المصرفي.
- ضعف الخبرات الداخلية والاعتماد على أطراف خارجية في مجال التطوير المؤسسي.
- انخفاض إيرادات المصرف من العمولات والرسوم (الإيرادات من غير الفوائد) نتيجة انخفاض حجم التعاملات التجارية من الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان، حيث أن هذا المصدر من الإيرادات أصبح رافداً رئيسياً لإيرادات المصارف عدا عن النشاط التقليدي (وهو التمويل) كون هذه الإيرادات تنتج عن أنشطة غير تمويلية وبالتالي تعتبر منخفضة المخاطر في ظل اقتصاد متقلب.
- تركيبة محفظة وودائع الزبائن لدى المصرف ، حيث يلاحظ أن إجمالي وودائع الزبائن هي من الحسابات الجارية مما يزيد في مخاطر السيولة نظراً لفجوة الاستحقاق بين الودائع و التسهيلات المصرفية .
- غياب الأقسام المساندة في الهيكل التنظيمي (قسم السياسات والإجراءات, المراجعة الداخلية, إدارة التخطيط, إدارة المشاريع, وتطوير المنتجات).
- عدم استكمال مركزيات العمليات المصرفية مما يزيد في المخاطر التشغيلية للفروع والناجمة عن عدم فصل المهام بين المبيعات وتنفيذ العمليات المصرفية.
- المعاملات اليدوية والورقية التي تزيد من مخاطر أخطاء التنفيذ وتجاوز الصلاحيات.

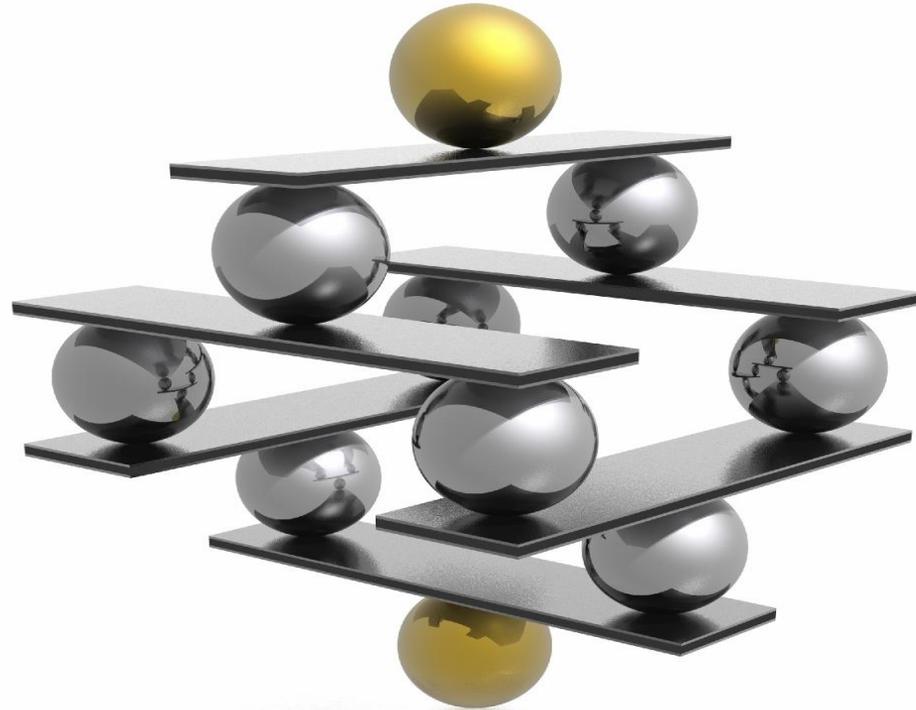
## ❖ الفرص Opportunities :

- الدعم الحكومي لبعض القطاعات كالصناعة والطاقة وقطاع التكنولوجيا والشركات الصغيرة والمتوسطة وتوفير التمويل بأسعار مناسبة وبالتالي إمكانية الاستفادة من هذه البرامج ، خاصة وأن هناك مجال للتوسع في المنح لبعض القطاعات مثل قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- توفر فرص منح للعديد من القطاعات كالقطاع الإنشائي وقطاع الصحة وقطاع التعليم كذلك توفر فرص في قطاع الأفراد وهو أحد أهم القطاعات ومصدر تمويل رئيسي خاصة وأنه أكثر القطاعات المرشحة للنمو (نسبة كبيرة من سكان العراق من فئة الشباب).
- السعي الحكومي لتعزيز مفهوم الشمول المالي ونشر الثقافة المصرفية .
- قيام البنك المركزي بالمتابعة المستمرة لمعدلات الفائدة وخاصة في حالة خفضها مما يزيد الطلب على الائتمان ويخفض من تكلفة مصادر الأموال أو في حالة رفعها والاستفادة من تحسن عائد الاستثمار في السندات .
- استحداث وتطوير منتجات جديدة للأفراد والشركات (الكبرى والصغيرة والمتوسطة) .
- زيادة استخدام الإنترنت والقنوات الإلكترونية في التعاملات المصرفية يسهل الوصول الى الزبون ويخفض من تكلفة العمليات المصرفية ، ويسهل الوصول للقطاعات المستهدفة .
- التوجه بشكل أكبر نحو الخدمات الإلكترونية وتنويع قنواتها .
- تطوير الأنظمة المصرفية المساندة داخلياً والتقليل من الاعتماد على البرمجيات الجاهزة ذات الكلفة المرتفعة.

## ❖ التحديات Threats:

- التوترات والاضطرابات السياسية والأمنية في المنطقة وانعكاساتها على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والبنية التحتية للدولة ومواردها.
- ضعف الثقافة المصرفية في المجتمع العراقي وإحجام الجمهور عن التعامل مع المصارف المحلية.
- تعقيد المتطلبات الرقابية المتعلقة بمتطلبات فتح وإدارة الحسابات المصرفية.
- العوائق المتعلقة بتمويل قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة (رغم تشجيع الحكومة) يحد من إمكانية التوسع لهذا القطاع ومنها (نقص المعلومات عن القطاع، سرعة الدوران (الدخول والخروج من السوق)، انخفاض الضمانات، عدم وضوح غاية المشروع ، وغيرها).
- تحقيق المتطلبات الرقابية (وإن كان هدفها قوة وسلامة الجهاز المصرفي) إلا أنها تتطلب توفير موارد مالية وبشرية إضافية لتحقيقها.
- التوترات السياسية في البلدان المجاورة وانعكاساتها على الوضع الداخلي اجتماعيا واقتصاديا، فاستمرار تدفق اللاجئين يشكل عبئاً على الموارد المحلية وكذلك إغلاق المنافذ الحدودية الحيوية مع البلدان المجاورة يحد من نمو التبادل التجاري ورفد الاقتصاد المحلي بالموارد وفرص الاستثمار.

# التخطيط الاستراتيجي



# الخطة الاستراتيجية للبنك المركزي العراقي (2016 - 2020)

عملت إدارة البنك المركزي على وضع إطار عمل يحفز الاقتصاد ويعزز الاستقرار المالي والنقدي بما يكفل تحقيق الرخاء للمجتمع العراقي ويدعم النهوض والارتقاء بالقطاع المالي بشكل عام والجهاز المصرفي بشكل خاص لتقديم خدمات مصرفية متميزة، تضاهاي مثيلاتها في العديد من الدول المتقدمة من خلال التركيز على تهيئة بنية تحتية سليمة وقوية، تتناسب مع ما تشهده المرحلة الحالية من تحديات على وفق منظور استراتيجي عام لتطلعات البنك على المدى المتوسط والطويل، متضمنا صياغة الرؤية المستقبلية وتحديد الأهداف الرئيسية والمرحلية والتفصيلية للاستراتيجية الأولى للبنك ومؤشرات الأداء الرئيسية الكمية والنوعية اللازمة لقياس مدى تحقق هذه الاهداف.

## الملامح الرئيسية للأهداف الاستراتيجية

- تعزيز مبدأ المساءلة والشفافية وإرساء نظم الحوكمة في القطاع المصرفي العراقي ومواكبة التطورات الدولية في ما يتعلق في هذا الإطار.
- تعزيز الشمول المالي بشكل مدروس من خلال تحسين وصول الخدمات المصرفية الى جميع شرائح المجتمع العراقي وتوفير البنية التحتية اللازمة ونشر الثقافة المالية والمصرفية.
- توسيع نطاق الإشراف الاحترافي وتحديث التعليمات والضوابط وتطوير النظم المالية والإدارية واللوائح والتعليمات.
- ضبط الكتلة النقدية من خلال تفعيل هيكله أسعار الفائدة وتقليل دور سعر الصرف في عمليات التعقيم للسيولة النقدية.

## الخطة الاستراتيجية للبنك المركزي العراقي (2016 - 2020)

- تطوير واستحداث نظم رقابية ونظم المدفوعات لتطوير الأدوات والأنظمة الرقابية وآليات العمل الهادفة الى تسهيل عملية التواصل واستخدامها كأدوات لتعزيز متانة واستقرار القطاع المصرفي.
- تطوير البنية التنظيمية للبنك المركزي واستحداث أقسام جديدة ولجان تخصصية داعمة.
- تجنب القطاع المصرفي بشكل خاص والاقتصاد العراقي بشكل عام الآثار السلبية لجرائم غسل الأموال ووضع الأطر والإجراءات التي ينبغي على المصارف والمؤسسات المالية الأخرى اتخاذها تحوطاً لمنع هذا النوع من الجرائم.
- دعم التمويل الأصغر والمتوسط بما يعزز القطاع الديناميكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها تمثل قوة رئيسية محركة للاقتصاد الوطني ولخلق فرص العمل.
- تهيئة بنية تحتية سليمة وقوية تكون كفيلة بالنهوض والارتقاء بالقطاع المالي بشكل عام والجهاز المصرفي بشكل خاص لتقديم خدمات مصرفية متميزة تضاهي مثيلاتها في العديد من الدول المتقدمة.
- حماية الزبائن ووضع الأسس والضوابط والمعايير اللازمة لحماية زبائن المؤسسات المالية من الغش والاستغلال والتميز وضمان جودة الخدمات المالية المقدمة.
- تعزيز التكامل النقدي والمالي بما في ذلك أسواق رأس المال والمؤسسات المصرفية والاستثمارية وشركات التأمين.
- تطوير رأس مال البشري وتصميم وتطوير برامج تدريب متميزة تزيد من احتمالات بروز قادة استراتيجيين مؤثرين، والمحافظة على القدرات الجوهرية واستثمارها وتطوير الثقافة التنظيمية الراحية للممارسات الأخلاقية في البنك والقطاع المصرفي على حد سواء.

# مصرف نور العراق الإسلامي - الهوية المؤسسية

## رؤيتنا :

أن يكون مصرف نور العراق الإسلامي مصرفاً متميزاً في منتجاته وخدماته بما يلبي احتياجات الزبائن وفق أحكام الشريعة الإسلامية .

## رسالتنا:

تقديم المنتجات والخدمات المصرفية المتوافقة وأحكام الشريعة الإسلامية بجودة عالية وبأسعار منافسة وبتقنيات متطورة.



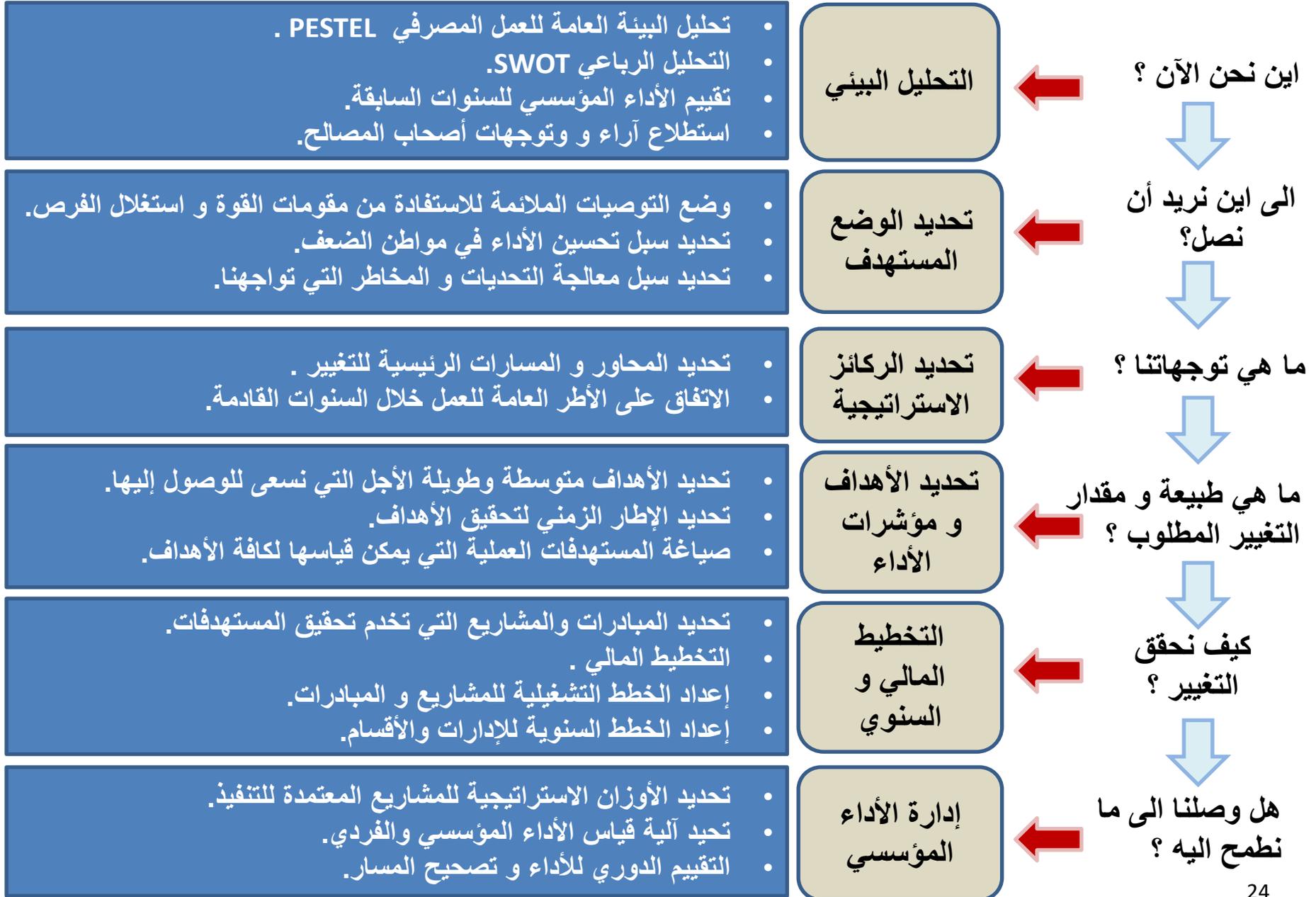
## قيمنا الجوهرية :

- ❖ خدمة المجتمع واجب أساسي لدينا .
- ❖ موظفونا هم أهم مواردنا .
- ❖ أولويتنا القصوى ارضاء المتعاملين معنا وتوسيع قاعدتهم .
- ❖ الشفافية القصوى أساس مصداقيتنا .
- ❖ أخلاقيات التعامل نهجنا .
- ❖ نلتزم بالتطوير المستمر .

## معايير التخطيط الاستراتيجي للمصرف

- وضوح الرؤية و تحديد الأهداف.
- التخطيط المبني على دراسة المخاطر.
- تحديد الأولويات.
- التوازن والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات.
- التكامل والتخطيط الشمولي.
- الواقعية وإمكانية التطبيق.
- التنسيق بين الإدارات والأقسام.
- مراقبة الأداء وتصحيح المسار.
- المسؤولية والتحفيز والمسائلة.

# منهجية العمل في اعداد الخطط الاستراتيجية و السنوية



# سياسة الأداء الشمولي للمصرف

## الزبائن

- إعداد خطط البيع، والبيع المتقاطع ( Cross- Selling ) والتركيز على استقطاب الزبائن وليس الحسابات والمحافظة على الزبائن الحاليين.
- تطوير معايير قياس جودة خدمة الزبائن والمحافظة على نسبة مرتفعة لرضى الزبائن وخفض نسبة الشكاوى.
- زيادة الحصة السوقية من الودائع والتسهيلات مع التركيز على نوعية وجودة التسهيلات والودائع (تصنيف الزبون والملاءة المالية)
- التركيز على عامل التكلفة وتحسين تركيبة الودائع (الودائع منخفضة الكلفة) ووضع الآليات الكفيلة بتنفيذ ذلك.
- التركيز واستهداف قطاعات : الأفراد و الشركات الصغيرة والمتوسطة والاستفادة من البرامج الحكومية لدعم القروض لهذه القطاعات.
- الاستمرار بتقديم منتجات جديدة وبما يتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن ويحقق التنافس في السوق.
- الاستمرار في الحملات الترويجية والتسويقية لأنشطة المصرف المختلفة.
- التطوير المستمر لمباني الفروع والإدارة العامة وبما يعزز الصورة الذهنية للمصرف لدى الزبائن.

## الأهداف المالية

- النمو المستمر في البيانات المالية و مؤشرات الربحية ROA و ROE
- تحقيق نمو مستمر في الودائع و التسهيلات والموجودات مع مراعاة نسب السيولة ومعدلات كفاية رأس المال وفجوات الاستحقاق.
- ضبط النفقات التشغيلية والإبقاء على معدل كفاءة تشغيل منخفضة.
- رفع نسبة مساهمة الإيرادات من الرسوم والعمولات الى إجمالي الإيرادات التشغيلية وذلك لانخفاض مخاطر الإيرادات غير التمويلية.
- الاستثمار الأمثل لتوظيفات الأموال والتخلص من الموجودات غير المنتجة للدخل .

## العمليات المصرفية

- استكمال مشروع توسعة شبكة الفروع و القنوات الإلكترونية لتغطي كافة المدن في الجمهورية العراقية.
- استكمال تطوير النموذج التشغيلي للمصرف وأتمته العمليات اليدوية للوصول الى بيئة عمل داخلية خالية من التعاملات الورقية.
- التطبيق الكامل والأمثل للمتطلبات الرقابية و التشريعية و تجنب أية مخالفات أو غرامات يفرضها المشرع.
- المراجعة المستمرة لهيكل المصرف التنظيمي وحسب واقع الحال.
- ترشيد النفقات الادارية والتي تقع ضمن سيطرة مراكز العمل.
- الاستمرار بتطوير منظومة التكنولوجيا وبما يساعد على تطوير وتفعيل وتسريع الخدمات وكذلك العمل على تطوير نظم المعلومات.
- الاستمرار في تفعيل تقديم الخدمات الإلكترونية ومختلف قنوات التواصل مع الجمهور.

## الموارد البشرية

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

# الركائز والتوجهات الاستراتيجية للمصرف

## 1. تطوير العلاقات الداخلية والخارجية

إعداد خطط التسويق والحملات الترويجية وتنفيذ النشاطات والفعاليات التي من شأنها التعريف بالمصرف وهويته وقيمه ومنتجاته وخدماته بالإضافة و الوصول الى كافة شرائح الجمهور وقطاعات الأعمال الحالية والمستهدفة, وبناء شراكات متينة وتواصل مستمر مع كافة الأطراف الخارجية والداخلية وأصحاب المصالح.

## 2. تطوير نموذج الأعمال

تحديد الأسواق المستهدفة و الزبائن والمنافسين , وتطوير منتجات وخدمات تناسب احتياجات الجمهور و تنافس في الجودة والسعر وتسويقها من خلال شبكة قنوات حديثة وواسعة الانتشار. توزيع وتصنيف الادوات المالية حسب نماذج الاعمال على شكل محافظ أستثمارية ومحافظ تمويلية.

## 3. تطوير النموذج التشغيلي

تطوير هياكل تشغيلية تخدم تحقيق الأهداف وتصميم عمليات مصرفية فعالة و أنظمة آلية متطورة تساهم في تحقيق أعلى مستويات الكفاءة التشغيلية و التميز المصرفي .

## 4. تطوير الموارد البشرية

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

# الأهداف الاستراتيجية ونقاط العمل

المستهدفات (نقاط العمل)	الأهداف	الركائز
<ul style="list-style-type: none"><li>• إجراء دراسة مسح للسوق لقياس مؤشر رضا الزبون والتعرف على الصورة النمطية السائدة عن المصرف وتوقعات الجمهور.</li><li>• إعادة تصميم البطاقة التعريفية للمصرف (الاسم والعلامة التجارية – الشعار – الموضوع والفكرة والألوان والصورة النمطية المستهدفة ( Theme and Preferred Perception )</li><li>• إطلاق الخطة التسويقية للمصرف و حملة تعزيز الهوية المؤسسية.</li><li>• تعزيز المسؤولية الاجتماعية وتفعيل دور المصرف في خدمة المجتمع و الجمهور رعاية النشاطات غير الربحية .</li></ul>	<p>تطوير الاتصال المؤسسي مع الأطراف الخارجية</p>	<p>1. تطوير العلاقات الداخلية والخارجية</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• تطوير وتطبيق خطة الاتصال الداخلي الأفقي والعمودي بين كافة المستويات الإدارية.</li></ul>	<p>تطوير الاتصال المؤسسي الداخلي</p>	

## الركائز

## الأهداف

## المستهدفات (نقاط العمل)

## 2. تطوير نموذج الأعمال

تحقيق الشمول المالي وتعزيز ثقة الجمهور بالنظام المصرفي

تطوير قنوات البيع والخدمات الإلكترونية الحديثة

تطوير قنوات البيع والخدمات والتوسع الجغرافي

زيادة المبيعات من الخدمات و المنتجات الحالية

الأدوات المالية

- إصدار بطاقات ATM + Prepaid cards.
- إطلاق برنامج تمويل المشاريع الصغيرة و المتوسطة.
- توطين رواتب العاملين في الدولة و القطاع الخاص.
- إطلاق برنامج تمويل المشاريع الكبيرة و الاستثمارية.
- تطبيق سياسة تقسيم زبائن التجزئة الى شرائح مختلفة و تصميم منتجات وخدمات خاصة لكل شريحة حسب احتياجاتها.

- إطلاق خدمات الإنترنت بانك لزيائن المصرف.
- إطلاق موبايل بانك وخدمة الرسائل القصيرة.

- تركيب 45 جهاز صراف آلي في مختلف مناطق الجمهورية.
- افتتاح 5 فروع جديد للمصرف في مختلف مناطق الجمهورية.

- تطوير سياسات و إجراءات حوافز البيع و تطبيق نموذج البيع المباشر.
- إطلاق حملة تسويقية لمنتجات وخدمات المصرف تستهدف كافة قطاعات الزبائن الحاليين و المحتملين وخلق الاهتمام بالمنتج و الخدمة لدى الجمهور.

- تصنيف الادوات المالية كادوات دين وادوات حقوق ملكية بالقيمة العادلة من خلال قائمة الدخل و القيمة العادلة من خلال حقوق الملكية او من خلال أستثمارات مسجلة بالتكلفة المطفأة
- أستغلال الفائض النقدي بالاستثمار في شراء الادوات المالية

# الأهداف الاستراتيجية ونقاط العمل

المستهدفات (نقاط العمل)	الأهداف	الركائز
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديث معلومات الزبائن على الأنظمة الرئيسية والفرعية.</li> <li>• تطبيق متطلبات الحاكمة المؤسسية Corporate Governance .</li> <li>• تطبيق الأنظمة الآلية في ادارة عمليات الامتثال (KYC, FACTCA, AML) .</li> <li>• تفعيل وحدة المخاطر التشغيلية وتنفيذ ورش المخاطر لكافة الأقسام خلال الإطار الزمني للخطة.</li> <li>• دراسة متطلبات الامتثال و تحديد الفجوة في إجراءات العمل المصرفية و إعداد إجراءات العمل الخاصة بقسم الامتثال.</li> </ul>	<p>تطبيق متطلبات الامتثال للبنك المركزي</p>	<p><b>3. تطوير النموذج التشغيلي</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أتمته العمليات الداخلية من خلال نظام ERP .</li> <li>• تطبيق نظام إدارة الموجودات الثابتة Fixed Assets System .</li> <li>• تطبيق نظام الأرشفة الإلكترونية ومركزية حفظ المستندات Central Archiving System</li> <li>• تحديث كافة الملفات الورقية والسجلات والنماذج وحوسبتها.</li> <li>• تطوير نظام التقارير الآلية MIS System .</li> </ul>	<p>التحول التكنولوجي وأتمته العمليات و أدوات العمل اليدوية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد وتطبيق خطة الطوارئ و استمرارية الأعمال.</li> <li>• إنشاء وتجهيز مركز العمليات البديل.</li> </ul>	<p>استمرارية الأعمال والقدرة على إدارة الحوادث والأزمات</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديث الهياكل التنظيمية للإدارات الرئيسية والفرعية الأوصاف الوظيفية، والمسميات الوظيفية وتحديد الأدوار الرئيسية لكافة الأقسام.</li> <li>• تحديد الأوزان والدرجات الوظيفية المعيارية لكافة المستويات الوظيفية.</li> </ul>	<p>تحديث الهياكل و التشكيلات الوظيفية بما يخدم نموذج الأعمال</p>	

# الأهداف الاستراتيجية ونقاط العمل

المستهدفات (نقاط العمل)	الأهداف	الركائز
<ul style="list-style-type: none"><li>• الحصول على شهادة ISO 20001 في تكنولوجيا المعلومات و الخدمات.</li><li>• تطبيق نظام إدارة الأداء المؤسسي الشامل وإدارة الأداء الفردي.</li><li>• مراجعة الجودة وتحديث كافة مواد العمل التي يستخدمها الزبون من نماذج مواد دعائية، رسائل نصية، رسائل الكترونية، ومواقع التواصل الإلكتروني.</li><li>• تطبيق برنامج استطلاع رضى الزبائن الجدد (Call Back Program) .</li><li>• تطبيق برنامج المتسوق الخفي لمقارنة مؤشر جودة الخدمات لعمليات الفروع بالبنوك المحلية المنافسة .</li><li>• هندسة وتصميم إجراءات العمل المعيارية للعمليات المصرفية للزبون الداخلي والخارجي (مراجعة ، تحديث، حساب الكفاءة الانتاجية، مؤشرات الأداء).</li><li>• إعداد أدلة سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية والتي تضمن العمليات الرئيسية والفرعية لوحدة التوظيف، شؤون الموظفين، التدريب والتطوير الوظيفي.</li><li>• تأسيس إدارة مركزية للمشاريع الاستراتيجية تكون مسؤولة عن إدارة وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بمساعدة الإدارات المختصة حسب الحاجة.</li></ul>	<p>تحقيق التميز المصرفي من خلال رفع الكفاءة التشغيلية</p>	<p><b>3. تطوير النموذج التشغيلي</b></p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• الحصول على شهادة ISO 27001 في أمن المعلومات.</li><li>• مطابقة كافة الحسابات الداخلية وإنشاء وحدة الرقابة المالية ودليل الحسابات والتسويات.</li><li>• إعداد مصفوفات وأدوات العمل (اتفاقيات مستوى الخدمات, معايير الجودة, مصفوفات الصلاحيات, مصفوفة الرقابة الذاتية).</li></ul>	<p>تعزيز الرقابة الداخلية على العمليات و الحسابات و رقابة الجودة</p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• مراجعة سلم الرواتب و نظام الحوافز و المكافآت و دراستها و مساواتها بالفئة المتوسطة للسوق.</li><li>• إطلاق برامج التعليم الإلكتروني (E-Learning) لمتطلبات الامتثال و المنتجات و الخدمات المصرفية</li><li>• تصميم و تنفيذ دراسة رضى الموظفين و استطلاع آرائهم عن كافة المواضيع المؤثرة.</li><li>• تنفيذ برامج التدريب على الخدمات و المنتجات و العمليات المصرفية الإسلامية.</li></ul>	<p>التدريب و التطور الوظيفي لرفع كفاءة و مهارات العاملين في المصرف</p>	<p><b>4. تطوير الموارد البشرية</b></p>

 متوسط ارتباط ضعيف  
 متوسط ارتباط قوي  
 ارتباط قوي

## ارتباط الأهداف الاستراتيجية للمصرف بأهداف البنك المركزي

تفعيل وتكامل العلاقات الداخلية والخارجية	تطوير رأس المال البشري	تطوير البنية التنظيمية والهيكل التنظيمي	تفعيل دور القطاع المصرفي والمؤسسات المالية	دعم وتحقيق الاستقرار المالي	البنك المركزي
					مصرف نور العراق
					تطبيق متطلبات الامتثال للبنك المركزي
					التحول التكنولوجي وأتمته العمليات و أدوات العمل اليدوية
					استمرارية الأعمال والقدرة على إدارة الحوادث والأزمات
					تحديث الهياكل و التشكيلات الوظيفية بما يخدم نموذج الأعمال
					تحقيق التميز المصرفي من خلال رفع الكفاءة التشغيلية
					تعزيز الرقابة الداخلية على العمليات و الحسابات و رقابة الجودة
					التدريب و التطور الوظيفي لرفع كفاءة و مهارات العاملين في المصرف

# أبرز ملامح التغيير خلال السنوات الثلاث القادمة



## 2018

- ✓ إعداد خطط العمل الاستراتيجية و السنوية والموازنات التقديرية.
- ✓ استكمال تنفيذ متطلبات الامتثال و تعليمات البنك المركزي (تطبيق الأنظمة الآلية لمراقبة الامتثال ( KYC, FACTCA, AML) و تطبيق متطلبات الحاكمية المؤسسية و خطة الطوارئ.
- ✓ إطلاق برامج البطاقات و تمويل الأفراد.
- ✓ تركيب 5 صرافات آلية جديدة.
- ✓ استكمال أتمته العمليات الداخلية الرئيسية .
- ✓ إطلاق القنوات الإلكترونية: Internet Bank, Mobile Bank, SMS Bank .
- ✓ افتتاح فرع جديد للمصرف
- ✓ تفعيل دور الحسابات الائتمانية والاستثمارية

## 2019

- ✓ تطبيق معايير المحاسبة الدولية والاسلامية الشرعية
- ✓ استكمال اطلاق القنوات الالكترونية sms bank.mobile bank.interent bank
- ✓ استكمال أتمته العمليات الداخلية الرئيسية
- ✓ تحديث النموذج التشغيلي والهياكل والتشكيلات.
- ✓ هندسة العمليات الداخلية و ضبط الرقابة و الجودة.
- ✓ توثيق العمليات المصرفية في أدلة سياسيات وإجراءات عمل محدثة.
- ✓ إطلاق برامج تمويل الشركات و الخدمات التجارية.
- ✓ إفتاح فرعين جديدين
- ✓ تركيب 20 جهاز صراف الي جديد

## 2020

- ✓ استكمال افتتاح فرعين جديدين ليصبح إجمالي عدد الفروع العاملة 10 فروع
- ✓ تركيب 20 جهاز صراف آلي جديد ليصبح إجمالي الصرافات الآلية العاملة 50 جهاز.
- ✓ تنفيذ البرامج التدريبية الأساسية والمتخصصة لكافة المستويات الإدارية.
- ✓ نمو المبيعات والإيرادات التشغيلية 100% .

# شكراً لكم



شركة عراقنا للاستشارات الاقتصادية  
والإدارية والتدريب وتقنية المعلومات



مصرف نور العراق الإسلامي  
للاستثمار و التمويل