



مصرف نور العراق الإسلامي
IRAQ NOOR ISLAMIC BANK

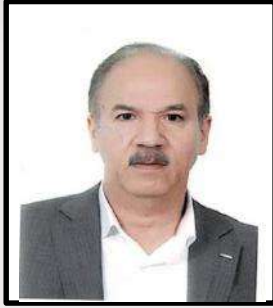
الخطة الاستراتيجية الثانية

2023-2021

الإصدار الثاني 2,1



كلمة رئيس مجلس الإدارة



يسرنا في مصرف نور العراق الإسلامي أن نقدم لكم الخطة الاستراتيجية الاولى للمصرف للأعوام 2021-2023 والتي تأتي ضمن توجيهات البنك المركزي العراقي، حرصاً منا على التخطيط المنهجي السليم لأعمال المصرف وبما يخدم الرؤى والتطلعات المستقبلية.

حيث يسعى المصرف جاهداً لتحسين جودة خدماته ورفع كفاءته التشغيلية للسنوات الثلاث القادمة من 2021-2023، حيث تمثلت الخطة الاستراتيجية للمصرف بخارطة الطريق التي من خلالها يتمكن المصرف من تحقيق ما نريد واعتمدت الخطة على خمسة ركائز وتوجهات استراتيجية شملت جميع جوانب ومجالات المصرف المتنوعة كما ان الأهداف قد وضعت وفق جدول زمني واضح ومحدد.

يتولى مجلس الادارة مسؤولية تطوير الاستراتيجية وموائمتها من خلال ترتيب الاهداف التي ذات الأولوية في الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية ومتابعة أداء الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.

بما يتماشى مع رؤية ورسالة واهداف الخطة الاستراتيجية للمصرف من خلال تقرير الانجازات وخطط التنفيذ السنوية .

يقوم مجلس الادارة عن طريق لجنة التدقيق بالمراجعات الدورية ضمن اطر زمنية محدده مسبقا للتأكد من سلامة تنفيذ الخطة ومن خلال تشخيص مواطن القوة والضعف بناء على البيانات المتاحة التي تحدد مستوى الإنجاز في تحقيق مبادرات ونشاطات الخطة، وكذلك النتائج المترتبة على اية تغيرات قد تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية



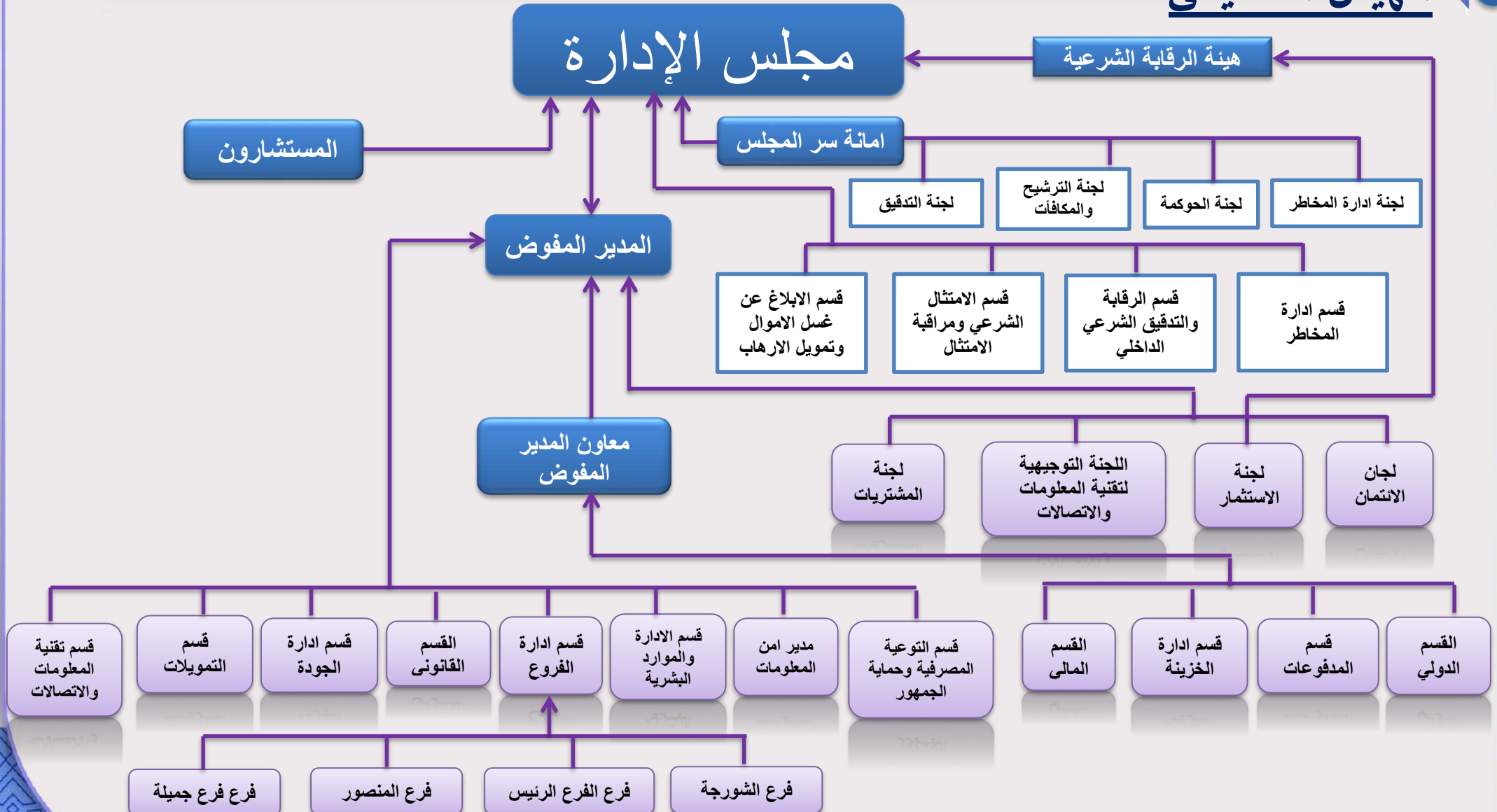
مصرف نور العراق الإسلامي
IRAQ NOOR ISLAMIC BANK

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.

الهيكل التنظيمي



قنوات البيع

الفروع العاملة

القنوات الإلكترونية

Online Banking



SMS Banking



ATM



فرع المنصور
فرع جميلة



فرع الشورجة



الفرع الرئيسي





مصرف نور العراق الإسلامي
IRAQ NOOR ISLAMIC BANK

خدماتنا ومنتجاتنا

الحسابات

• الحسابات الجارية

التمويل الإسلامي

• المرابحات

• المشاركة

• المضاربة

الخدمات المصرفية التجارية

• الاعتمادات المستندية

• خطابات الضمان

الشركاء الاستراتيجيين للبنك

يمثل الشركاء الاستراتيجيون للبنك الاطراف ذوي الصلة بنشاط البنك والذي يتم التعاون معهم لتحقيق رؤية البنك ورسالته واهدافه على المستوى المحلي والاقليمي والدولي

أ - بنوك المراسله



البنك العربي الافريقي الدولي
arab african international bank



CSC
BANK



بنك مصر
BANQUE MISR

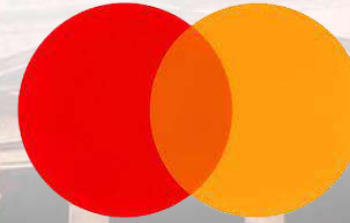
الشركاء الاستراتيجيين

أ - المؤسسات غير الحكومية



WESTERN
UNION

VISA



mastercard

(شركة جوهرة بغداد للاستثمار والتطوير العقاري)

(شركة أبراج العراق للاستثمار والتطوير العقاري)

مؤشرات الأداء المالي

2020	2019	2018	المؤشر المالي
-	% 0.03	% 0.04	العائد على الموجودات
-	% 0.04	% 0.05	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
2,717,400	دينار 4,638,918	دينار 4,430,333	معدل الكفاءة التشغيلية (المصاريف التشغيلية بدون المخصصات)
-	0	0	معدل هامش الفائدة
%5	% 0.43	% 0.78	الإيرادات من غير الفوائد إجمالي الدخل
%90,68	% 2.47	%1.05	صافي التسهيلات الائتمانية ودائع الزبائن
1488	% 1601	% 602	نسبة تغطية السيولة LCR
276	% 443	% 340	نسبة التمويل المستقر NSFR
%325	% 4.10 مرة	% 5.40 مرة	كفاية رأس المال
44,494,	دينار 2,853,943	دينار 5,973,569	صافي الربح (دينار)

الأسواق و المنافسين

حسب الموقع الرسمي للبنك المركزي العراقي (المؤسسات المالية والمصارف) . فقد بلغ عدد المصارف في العراق 79 مصرفاً مقسمة حسب النشاط والملكية على النحو التالي:



نوع المصرف	عدد المصارف	%
المصارف الحكومية	6	7,5%
المصارف الاسلامية الحكومية	1	1,2%
المصارف الاسلامية المحلية	28	35,4%
المصارف التجارية المحلية	24	30,3%
المصارف الاجنبية التجارية	16	20,6%
فروع المصارف الاسلامية الاجنبية	2	2,5%
مكاتب التمثيل الاجنبية العاملة بالعراق	2	2,5%
المجموع	79	100%

- تستحوذ المصارف التجارية المحلية بالإضافة الى المصارف الإسلامية على النسبة الأعلى من عدد البنوك (52 مصرف من اجمالي 79 مصرف في الجمهورية العراقية, يمثلون 66% من مجموع المصارف للفئتين مجتمعتين)
- يندرج مصرف نور العراق الإسلامي تحت تصنيف : المصارف الإسلامية المحلية ويمثل هذا التصنيف ما نسبته 35,3% من مجموع المصارف في العراق, ويشترك في هذه الفئة 28 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 (الوفاق)	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	الانصاري 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 الإسلامي	-	100,000
14	اسيا تركيا (تصفية)	-	-
15	ايلاف الإسلامي	201	250,000
16	العراقي الإسلامي	1993	250,000
17	كوردستان الدولي الإسلامي للاستثمار والتنمية	2005	400,000
18	الوطني الإسلامي	2005	251,000
19	دجلة والفرات للتنمية والاستثمار	2005	112,000
20	التعاون الإسلامي	2007	144,000
21	البلاد الإسلامي (العطاء الإسلامي)	2006	250,000
22	جيهان للاستثمار والتمويل الإسلامي	2008	255,000
23	اور الإسلامي	2010	101,000
24	امين العراق الإسلامي	2011	100,000
25	المستشار الإسلامي	-	250,000
26	الناسك الإسلامي	2019	100,000
27	المشرق العربي	-	150,000
28	الطيب الإسلامي	-	100,000

الأسواق المصرفية والمنافسين
منافس مصرف نور العراق الإسلامي في الفئة الحالية والتي تتركز أولوياتها على استكمال تطبيق المتطلبات التشريعية و الرقابية, و التوسع الجغرافي وإطلاق الخدمات والمنتجات المصرفية 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.

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 وتقتصر محافظها من الموجودات على الحسابات الجارية و التي تتركز أرصدها لدى كبار الزبائن.

لا تتوفر قواعد بيانات عن حجم شبكات الفروع و قنواتها الإلكترونية وما تقدمه من منتجات وخدمات.

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.

قيام المصارف العراقية بنشر بياناتها السنوية لعام 2019 و وما زالت البيانات المالية للعام 2020 لم تنشر على مواقع المصارف الإلكترونية أو في التقارير السنوية.

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.

تحليل بيئة العمل الخارجية في الجمهورية العراقية PESTEL

السلبات

- الصراعات الدولية والإقليمية في المنطقة.
- التدخلات الخارجية في سياسة الدولة.
- التهديدات الإرهابية في بعض بؤر التوتر المتبقية و انتشار السلاح.

- تضرر البنية التحتية (الاتصالات، الطاقة، الطرق، والمرافق الحيوية).
- عدم تنوع الاقتصاد والاعتماد على الموارد النفطية.
- استنزاف موارد الدولة في الحرب على الإرهاب وارتفاع معدل البطالة وخفض الإنفاق الحكومي على التنمية.
- ضعف القطاعات الإنتاجية الزراعية والصناعية
- استقرار سعر صرف الدينار مقابل العملات الأجنبية وتناقص الفجوة في السعر في السوق الموازي.
- استقرار سوق النفط العالمي.
- جائحة كورونا covid-19

الايجابيات

- المحافظة على وحدة العراق وتجاوز أزمة الانقسام.
- سيطرة الحكومة المركزية على مقومات الدولة.
- استعادة السيطرة الأمنية للدولة في كافة المناطق.

- ثبات الناتج القومي الإجمالي من صادرات النفط.
- كفاية الاحتياطي من النقد الأجنبي.

العوامل المؤثرة

الوضع السياسي

الوضع الاقتصادي

تحليل بيئة العمل الخارجية في الجمهورية العراقية PESTEL

العوامل المؤثرة

الايجابيات

السلبيات

- هجرة الكفاءات .
- تراجع منظومة التعليم وبالأخص الحكومي.
- ضعف الثقة في النظام المصرفي.
- غياب منظومة الرفاه الاجتماعي.

زيادة التكافل الاجتماعي في المجتمع العراقي.

الوضع الاجتماعي

• غياب الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي يمكن الاستفادة منها في نقل التكنولوجيا.

• ندرة الاختراعات وشح البحوث وتدني الإنفاق على البحث العلمي.

• غياب مؤسسات التطوير و البحث العلمي.

توفر التمويل للقطاعين العام و الخاص لاستقطاب التكنولوجيا الحديثة.

التكنولوجيا

• غياب الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي يمكن الاستفادة منها في نقل التكنولوجيا.

• ندرة الاختراعات وشح البحوث وتدني الإنفاق على البحث العلمي.

• غياب مؤسسات التطوير و البحث العلمي.

الوضع البيئي

التحليل الرباعي لمصرف نور العراق SWOT Analysis



نقاط القوة Strengths:

- 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 الهيكلية 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 2020 .
- 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 والفردية 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.
- انخفاض نسبة الإيرادات من غير الفوائد الى إجمالي الدخل وبالتالي زيادة اعتماد الأرباح على الدخل المعرض للمخاطر (مخاطر التعثر وتغير أسعار الفائدة).
- 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.
- تركيبية محفظة ودائع الزبائن لدى المصرف ، حيث يلاحظ أن إجمالي ودائع 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 والنتيجة عن عدم فصل المهام بين المبيعات وتنفيذ العمليات المصرفية.

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:

- عدم استقرار الصرف للدينار العراقي .
- 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 ورغد الاقتصاد المحلي بالموارد وفرص الاستثمار.
- استمرار جائحة كورونا مما يؤثر على القطاع المالي بشكل عام والقطاع المصرفي بشكل خاص .
- تذبذب اسعار النفط وعدم استقراره .

نسب انجاز الخطة الاستراتيجية للسنوات 2018 - 2020

الركائز	الاهداف الرئيسية	المستهدفات الفرعية (نقاط العمل)	المخطط	المنفذ
تطوير العلاقات الداخلية و الخارجية	تطوير الاتصال المؤسسي مع الاطراف الخارجية	اجراء دراسة مسح للسوق لقياس مؤشرات الزبون والتعرف على الصورة النمطية السائدة عن المصرف وتوقعات الجمهور	95%	90%
	تطوير الاتصال المؤسسي الداخلي	اعادة تصميم البطاقة التعريفية للمصرف (الاسم-العلامة التجارية-الشعار-الموضوع والفكرة والالوان والصورة النمطية المستهدفة)	90%	85%
		اطلاق الخطة التسويقية للمصرف وحملة تعزيز الهوية الاجتماعية	90%	80%
		تعزيز المسؤولية الاجتماعية وتفعيل دور المصرف في خدمة المجتمع والجمهور ورعاية النشاطات الغير ربحية	85%	80%
		تطوير وتطبيق خطة الاتصال الداخلي الافقي والعمودي بين كافة المستويات الادارية	100%	100%
تطوير نموذج الاعمال	تحقيق الشمول المال وتعزيز ثقة الجمهور بالنظام المصرفي	اصدار بطاقات ATM+Prepaid cards	100%	100%
		اطلاق برنامج تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة	60%	10%
		توطين رواتب العاملين في الدولة والقطاع الخاص	90%	30%
		اطلاق برنامج تمويل المشاريع الكبيرة والاستثمارية	75%	5%
		تطبيق سياسة تقييم زبائن التجزئة الى شرائح مختلفة وتصميم منتجات وخدمات خاصة لكل شريحة حسب احتياجاتها.	100%	90%
تطوير قنوات البيع والخدمات الالكترونية الحديثة	تطوير قنوات البيع والخدمات الالكترونية الحديثة	اطلاق خدمات الانترنت بانك لزيابن المصرف	30%	30%
		اطلاق موبايل بانك وخدمة الرسائل القصيرة	30%	30%
	تطوير قنوات البيع والخدمات والتوسع الجغرافي	تركيب 45 جهاز صراف آلي في مختلف مناطق الجمهورية	15%	9%
		افتتاح 5 فروع جديدة للمصرف في مختلف مناطق الجمهورية	40%	5%
	زيادة المبيعات من الخدمات والمنتجات الحالية	تطوير سياسات واجراءات حوافز البيع وتطبيق نموذج البيع المباشر	90%	90%
		اطلاق حملة تسويقية لمنتجات وخدمات المصرف تستهدف كافة قطاعات الزبائن الحاليين والمحتملين وخلق الاهتمام بالمنتج والخدمة لدى الجمهور	80%	80%



80%	80%	تصنيف الادوات المالية كأدوات دين وادوات حقوق ملكية بالقيمة العادلة من خلال قائمة الدخل والقيمة العادلة من خلال حقوق الملكية او من خلال استثمارات مسجلة بالتكلفة المطفأة	الادوات المالية	
18%	20%	استغلال النقدي بالاستثمار في شراء الادوات المالية		
100%	100%	تحديث معلومات الزبائن على الانظمة الرئيسية والفرعية	تطبيق متطلبات الامتثال للبنك المركزي	تطوير النموذج التشغيلي
100%	100%	تطبيق متطلبات الحاكمية المؤسسية		
100%	100%	تطبيق الانظمة الالية في ادارة عمليات الامتثال (KYC,FACTCA,AML)		
100%	100%	تفعيل وحدة المخاطر التشغيلية وتنفيذ ورش المخاطر لكافة الاقسام خلال الاطار الزمني للخطة		
85%	100%	دراسة متطلبات الامتثال وتحديد الفجوة في اجراءات العمل المصرفية واعداد اجراءات العمل الخاصة بقسم الائتمان		
13%	20%	اتمته العمليات الداخلية من خلال نظام ERP	التحول التكنولوجي واتمته العمليات وادوات العمل اليدوية	
100%	100%	-تطبيق نظام ادارة الموجودات الثابتة FIXED Assets System		
10%	10%	تطبيق الارشفة الالكترونية ومركزية حفظ المستندات System Central Archiving		
10%	10%	تحديث كافة الملفات الورقية والسجلات والنماذج وحوسبتها		
85%	85%	تطوير نظام التقارير الالية MIS System		
100%	100%	اعداد وتطبيق خطة الطوارئ واستمرارية الاعمال	استمرارية الاعمال والقدرة على ادارة الحوادث والازمات	
100%	100%	انشاء وتجهيز مركز العمليات البديل		
100%	100%	تحديث الهياكل التنظيمية للإدارات الرئيسية والفرعية والادوار الوظيفية والمسميات الوظيفية وتحديد الادوار الرئيسية لكافة الاقسام	تحديث الهياكل والتشكيلات الوظيفية بما يخدم نموذج الاعمال	
100%	100%	تحديد الازان والدرجات الوظيفية المعيارية لكافة المستويات الوظيفية		



35%	50%	الحصول على شهادة ISO20001 في تكنولوجيا المعلومات والخدمات	تحقيق التميز المصرفي من خلال رفع الكفاءة التشغيلية	
85%	100%	تطبيق نظام ادارة الاداء المؤسسي الشامل وادارة الاداء الفردي		
80%	90%	مراجعة الجودة وتحديث كافة مواد العمل التي يستخدمها الزبون في نماذج مواد دعائية، رسائل نصية، رسائل الكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي		
90%	90%	تطبيق برنامج استطلاع رضا الزبائن الجدد (Back Program Call)		
75%	75%	تطبيق برنامج المتسوق المخفي لمقارنة مؤشر جودة الخدمات لعمليات الفروع بالبنوك المحلية المنافسة		
70%	100%	هندسة وتصميم اجراءات العمل المعيارية للعمليات المصرفية للزبون الداخلي والخارجي (مراجعة تحديث)		
100%	100%	اعداد ادلة سياسات واجراءات الموارد البشرية والتي تضمن العمليات الرئيسية والفرعية لوحدة التوظيف، شؤون الموظفين، التدريب والتطوير الوظيفي)		
80%	80%	تأسيس ادارة مركزية للمشاريع الاستراتيجية تكون مسؤولة عن ادارة وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بمساعدة الادارات المختصة حسب الحاجة		
100%	100%	الحصول على شهادة ISO27001 في امن المعلومات	تعزيز الرقابة الداخلية على العمليات والحسابات ورقابة الجودة	
100%	100%	مطابقة كافة الحسابات الداخلية وانشاء وحدة الرقابة المالية ودليل الحسابات والتسويات		
100%	100%	اعداد مصفوفات وادوات العمل (اتفاقيات مستوى الخدمات، معايير الجودة، مصفوفات الصلاحيات، مصفوفة الرقابة الذاتية)		
75%	80%	اطلاق برنامج التعليم الالكتروني (E-Learning) لمتطلبات الامتثال والمنتجات والخدمات المصرفية	التدريب والتطوير الوظيفي لرفع كفاءة ومهارات العاملين في المصرف	تطوير الموارد البشرية
90%	100%	تصميم وتنفيذ دراسة رضى الموظفين واستطلاع آرائهم عن كافة المواضيع المؤثرة		
100%	100%	تنفيذ برامج التدريب على الخدمات والمنتجات والعمليات المصرفية الاسلامية		



اهم المبادرات المنجزة خارج اطار الخطة الاستراتيجية للسنوات 2018 - 2020

- تم اطلاق مشروع رهن المخشلات الذهبية بالمراوحة الامر بالشراء ووضع سياسات واجراءات ووضع الحدود المقبولة وعرضها على هيئة الرقابة الشرعية والاقسام الرقابية ومن ثم المصادقة عليها من مجلس ادارة المصرف.
- تحديث ميثاق التدقيق الداخلي وتحديد الغرض والسلطة والصلاحيات والمسؤوليات وفق افضل الممارسات والمصادقة عليه من قبل مجلس ادارة المصرف.
- جدد المصرف رخصة حصوله على شهادة المتطلبات المواصفة الدولية لنظام ادارة الجودة ISO9001-2015 بعد اجتيازه عملية التدقيق الخارجي بنجاح.
- تم توقيع عقد مع الشركة العالمية للتحويل المالي الـ western Union لاغراض التحويل الخارجي مع مختلف بلدان العالم وان هذه الخدمة متوفرة حالياً في فرعنا الرئيسي والفروع الاخرى.
- وضع وتنفيذ برنامج متكامل للتوعية والترويج لمشروع توطين الرواتب .
- تنفيذ برنامج فعال للحفاظ على السرية المصرفية وامن المعلومات والتزام الموظفين بذلك وعدم تسريب المعلومات عن الزبائن.
- تحديث الموقع الرسمي للمصرف بصورة مستمرة ومتابعة وتحديث صفحاتنا على مواقع التواصل الاجتماعي.
- تم تحديث السياسات والاجراءات الخاصة بأقسام وفروع المصرف والخطط السنوية تماشياً مع التطورات والعمليات المصرفية.

ISO 90001
LMS – UK
6 Dec. 2017

مصرف نور العراق الإسلامي - الهوية المؤسسية

استمدت هذه الخطة دعائمها الأساسية من موجهات القطاع الاقتصادي بالإضافة الى موجهات الخطة الاستراتيجية للبنك المركزي العراقي تم صياغة الرؤيا والرسالة الخاصة بالبنك مع وضع قيم جوهية يلزم بها العاملون بالبنك في عملهم لتحقيق الاهداف المنشودة بقناعة ومهنية والتزام وذلك استناداً الى رؤية الاجهزة القيادية للبنك .

✓ 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 الجوهريّة :

- ❖ 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 .



مصرف نور العراق الإسلامي
IRAQ NOOR ISLAMIC BANK

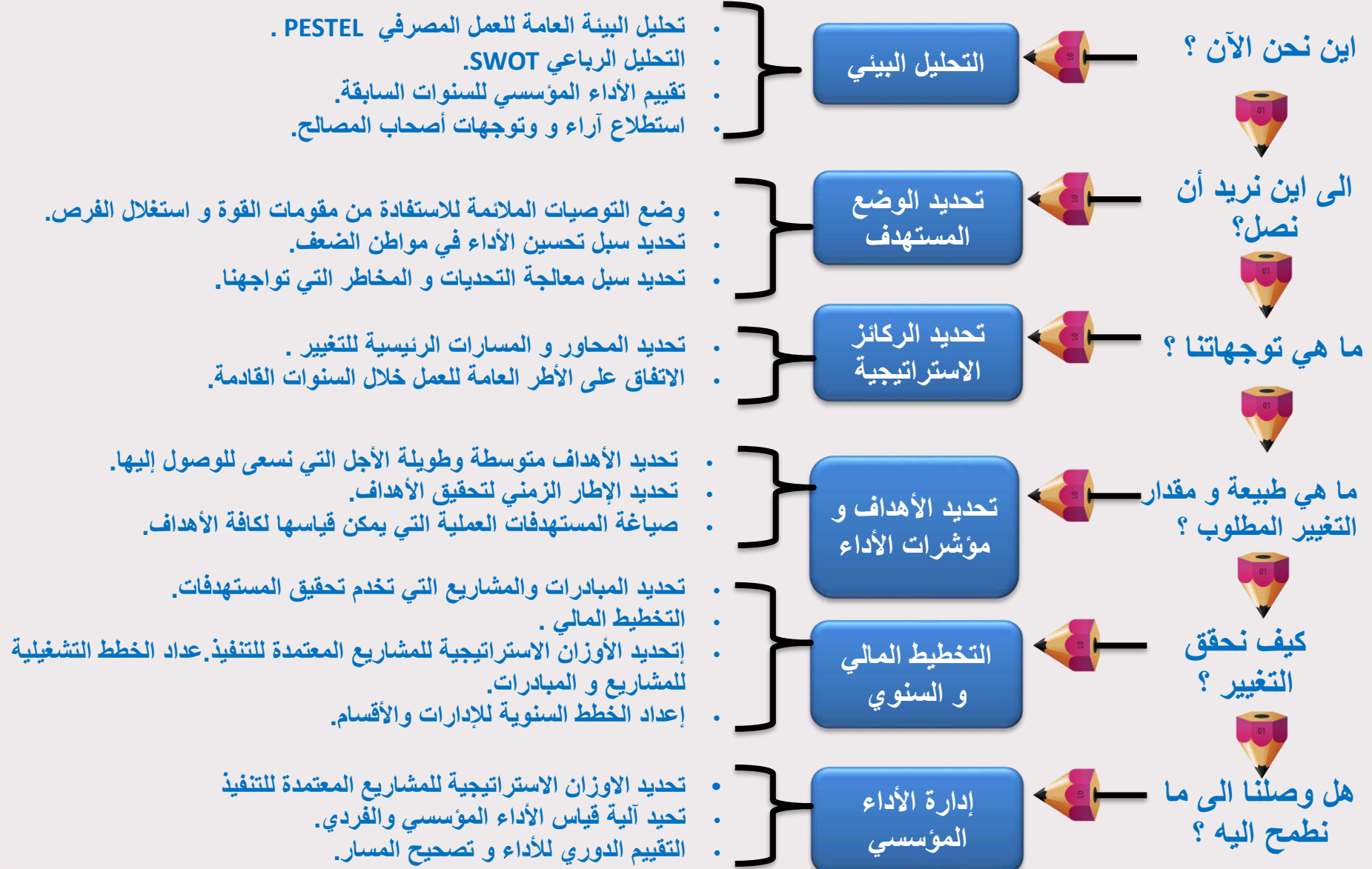
التخطيط الاستراتيجي



معايير التخطيط الاستراتيجي للمصرف



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 بتفعيل 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 وتحقيق 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 ومؤشرات الربحية ROA و ROE تحقيق نمو مستمر في الودائع والتسهيلات 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.

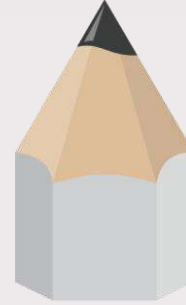
العمليات المصرفية

- استكمال مشروع توسعة شبكة الفروع والقنوات الإلكترونية الحديثة.
- استكمال تطوير النموذج التشغيلي للمصرف وأتمته العمليات اليدوية للوصول الى بيئة عمل داخلية خالية من التعاملات الورقية.
- التطبيق الكامل والأمثل للمتطلبات الرقابية والتشريعية وتجنب 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 ومنهجي.

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 إلى الوصول إلى كافة شرائح الجمهور وقطاعات الأعمال الحالية والمستهدفة، وبناء شراكات متينة وتواصل مستمر مع كافة الأطراف الخارجية والداخلية وأصحاب المصالح.

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 .

5. تطوير البنى التحتية والهيكل التنظيمي للمصرف

تطوير البنى التحتية للمصرف حيث وضع المصرف في خطته الاستراتيجية تطوير البنى التحتية والهيكل التنظيمي والادارية لمؤكبة التطورات الخاصة في القطاع المصرفي وعلى كافة المستويات

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 استثمارية ومحافظ تمويلية.

4. تطوير الموارد البشرية

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

الأهداف الاستراتيجية ونقاط العمل

المستهدفات (نقاط العمل)	الأهداف	الركائز
- إجراء دراسة مسح للسوق لقياس مؤشر رضا الزبون والتعرف على الصورة النمطية السائدة عن المصرف وتوقعات الجمهور. - إطلاق الخطة التسويقية للمصرف و حملة تعزيز الهوية المؤسسية. - تعزيز المسؤولية الاجتماعية وتفعيل دور المصرف في خدمة المجتمع و الجمهور رعاية النشاطات غير الربحية .	تطوير الاتصال المؤسسي مع الأطراف الخارجية	1. تطوير العلاقات الداخلية والخارجية
- تطوير وتطبيق خطة الاتصال الداخلي الأفقي والعمودي بين كافة المستويات الإدارية. - زيادة رضا الموظفين واحساسهم بالانتماء الى المؤسسة .	تطوير الاتصال المؤسسي الداخلي	

المستهدفات (نقاط العمل)	الأهداف	الركائز
• إصدار بطاقات الائتمانية والالكترونية المتنوعة. • التوسع في برنامج تمويل المشاريع الصغيرة و المتوسط ضمن مبادرة البنك المركزي العراقي • إطلاق مبادرة تمويل الاسكان • التوسع والاستمرار في توظيف رواتب العاملين في الدولة والقطاع الخاص. • إطلاق برنامج تمويل المشاريع الكبيرة و الاستثمارية . • تطبيق سياسة تقسيم زبائن التجزئة الى شرائح مختلفة وتصميم منتجات وخدمات خاصة لكل شريحة حسب احتياجاتها.	تحقيق الشمول المالي وتعزيز ثقة الجمهور بالنظام المصرفي	2. تطوير نموذج الأعمال
• تطوير خدمات الإنترنت بانك لزبائن المصرف. • تطوير موبايل بانك وخدمة الرسائل القصيرة.	تطوير قنوات البيع والخدمات الإلكترونية الحديثة	
• تركيب 30 جهاز صراف آلي في مختلف مناطق العراق. • افتتاح (2) فروع جديد للمصرف في مختلف مناطق العراق.	تطوير قنوات البيع والخدمات والتوسع الجغرافي	
• تطوير سياسات وإجراءات حوافز البيع و تطبيق نموذج البيع المباشر. • إطلاق حملة تسويقية لمنتجات وخدمات المصرف تستهدف كافة قطاعات الزبائن الحاليين و المحتملين وخلق الاهتمام بالمنتج والخدمة لدى الجمهور.	زيادة المبيعات من الخدمات و المنتجات الحالية	
• تصنيف الادوات المالية كادوات دين وادوات حقوق ملكية بالقيمة العادلة من خلال قائمة الدخل والقيمة العادلة من خلال حقوق الملكية او من خلال استثمارات مسجلة بالتكلفة المطفأة • استغلال الفائض النقدي بالاستثمار في شراء الادوات المالية • الاستثمار في المشاريع العملاقة واستغلال الفائض النقدي	الادوات المالية	

الأهداف الاستراتيجية ونقاط العمل

المستهدفات (نقاط العمل)	الأهداف	الركائز
• تحديث معلومات الزبائن على الأنظمة الرئيسية والفرعية. • تطبيق متطلبات الحاكمية المؤسسية Corporate Governance ودليل حوكمة تقنية المعلومات. • تحديث الأنظمة الآلية في إدارة عمليات الامتثال (KYC, FACTCA, AML). • تفعيل وحدة المخاطر التشغيلية وتنفيذ ورش المخاطر لكافة الأقسام خلال الإطار الزمني للخطة. • دراسة متطلبات الامتثال و تحديد الفجوة في إجراءات العمل المصرفية و إعداد إجراءات العمل الخاصة بقسم الامتثال.	تطبيق متطلبات الامتثال للبنك المركزي	3. تطوير النموذج التشغيلي
• أتمته العمليات الداخلية من خلال نظام ERP . • تطبيق نظام إدارة الموجودات الثابتة Fixed Assets System. • تطبيق نظام الأرشفة الإلكترونية ومركزية حفظ المستندات Central Archiving System • تحديث كافة الملفات الورقية والسجلات والنماذج وحوسبتها. • تطوير نظام التقارير الآلية MIS System.	التحول التكنولوجي وأتمته العمليات و أدوات العمل اليدوية	
• تحديث وتطبيق خطة الطوارئ و استمرارية الأعمال. • تجديد شهادة إدارة استمرارية الاعمال الايزو 22301	استمرارية الأعمال والقدرة على إدارة الحوادث والأزمات	
• تحديث الهياكل التنظيمية للإدارات الرئيسية والفرعية الأوصاف الوظيفية، والمسميات الوظيفية وتحديد الأدوار الرئيسية لكافة الأقسام. • تحديد الأوزان والدرجات الوظيفية المعيارية لكافة المستويات الوظيفية.	تحديث الهياكل و التشكيلات الوظيفية بما يخدم نموذج الأعمال	

الأهداف الاستراتيجية ونقاط العمل

الركائز	الأهداف	المستهدفات (نقاط العمل)
3. تطوير النموذج التشغيلي	تحقيق التميز المصرفي من خلال رفع الكفاءة التشغيلية	• تطبيق نظام الحوكمة الالكترونية (COBIT5) . • تطبيق نظام إدارة الأداء المؤسسي الشامل وإدارة الأداء الفردي (KPi) . • مراجعة الجودة وتحديث كافة مواد العمل التي يستخدمها الزبون من نماذج مواد دعائية، رسائل نصية، رسائل الكترونية، ومواقع التواصل الإلكتروني.. • هندسة وتصميم إجراءات العمل المعيارية للعمليات المصرفية للزبون الداخلي والخارجي (مراجعة ، تحديث، حساب الكفاءة الانتاجية، مؤشرات الأداء). • إعداد أدلة سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية والتي تضمن العمليات الرئيسية والفرعية لوحدة التوظيف، شؤون الموظفين، التدريب والتطوير الوظيفي. • تأسيس إدارة مركزية للمشاريع الاستراتيجية تكون مسؤولة عن إدارة وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بمساعدة الإدارات المختصة حسب الحاجة.
	تعزيز الرقابة الداخلية على العمليات و الحسابات ورقابة الجودة	• تعزيز انظمة الرقابة ووضع نظام رقابي مبني على المخاطر. • تطوير ميثاق وفق المعايير العالمي • تطوير تقنية المعلومات بنظام
4. تطوير الموارد البشرية	التدريب و التطور الوظيفي لرفع كفاءة ومهارات العاملين في المصرف	• اعداد خطة تدريبية شاملة لكافة موظفي المصرف لغرض رفع الاداء وتطوير المهارات . • تدريب المدراء وحصولهم على الشهادات المهنية في كافة الاختصاصات • تصميم و تنفيذ دراسة رضى الموظفين واستطلاع آرائهم عن كافة المواضيع المؤثرة. • تنفيذ برامج التدريب على الخدمات والمنتجات والعمليات المصرفية الإسلامية.

الأهداف الاستراتيجية ونقاط العمل

المستهدفات (نقاط العمل)	الأهداف	الركائز
- تطوير وتحديث النظام المصرفي الالكتروني (Core Bnak System) واثمته كافة العمليات المصرفية - تطوير ومراجعة اجراءات العمل ضمن نظام ادارة الجودة ISO9001 - وضع اهداف واضحة لقياس مؤشر الاداء لكافة مدراء وموظفي المصرف من حيث الاداء والانتاج والتطوير - تطبيق الارشفة الالكترونية بشكل واسع لضمان الرجوع لكافة البيانات وحفظها بصورة امه - المشاركة في نظام الدفع الاقليمي العربي - تجديد كافة التراخيص الاوراكل اجهزة الشبكات والاتصالات في المصرف - تطوير وانشاء نظام الكتروني لغرض تطبيق معيار 9 الكترونيا - تجديد رخص شهادات الايزو 20000 و 2700,	تطوير الهيكل التنظيمي والعمليات	5. تطوير البنى التحتية والهياكل التنظيمية للمصرف
- تطوير المواقع الالكترونية للمصرف ومواقع التواصل الاجتماعي - تطوير وادامة (Data Center) . - تحديث DR اخر لضمان استمرارية الاعمال وفق المواصفة iso22301 - وفحص كشف الثغرات والاثار السلبية لامن المعلومات .	تعزيز واستكمال البنى التحتية	

ارتباط قوي
ارتباط متوسط
ارتباط ضعيف

ارتباط الأهداف الاستراتيجية للمصرف بأهداف البنك المركزي

البنك المركزي مصرف نور العراق	دعم وتحقيق الاستقرار المالي	تفعيل دور القطاع المصرفي والمؤسسات المالية	تطوير البنية التنظيمية والهيكل التنظيمي	تطوير رأس المال البشري	تفعيل وتكامل العلاقات الداخلية والخارجية
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 ورقابة الجودة	●	●	●	●	●
التدريب و التطور الوظيفي لرفع كفاءة ومهارات العاملين في المصرف	●	●	●	●	●

أبرز ملامح التغيير خلال السنوات الثلاث القادمة

2021

- ✓ استكمال تطبيق متطلبات الحوكمة المؤسسية لتكنولوجيا المعلومات .
- ✓ تطبيق معايير المحاسبة الدولية الإسلامية الشرعية .
- ✓ إعداد خطط العمل الاستراتيجية و السنوية والموازنات التقديرية.
- ✓ تركيب 5 - 10 صرافات آلية جديدة.
- ✓ استكمال أتمته العمليات الداخلية الرئيسية .
- ✓ تطوير القنوات الإلكترونية: Internet Bank, Mobile Bank, SMS Bank .
- ✓ جذب الودائع من خلال فتح وتفعيل دور الودائع الاستثمارية
- ✓ افتتاح فرعين جديد للمصرف
- ✓ نمو المبيعات والإيرادات بنسبة 10%
- ✓ تفعيل دور الحسابات الائتمانية والاستثمارية
- ✓ تطوير وتدريب الموارد البشرية واستحصال على الشهادات المهنية
- ✓ اطلاق برنامج التمويل السكني من ضمن مبادرة البنك المركزي العراقي .
- ✓ اطلاق نظام الكتروني لتطبيق المعيار الدولي رقم (9) الادوات المالية .

2022

- ✓ تطبيق معايير المحاسبة الدولية والإسلامية الشرعية
- ✓ 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.
- ✓ افتتاح فرعين جديدين
- ✓ تركيب 5 - 10 جهاز صراف آلي جديد
- ✓ نمو الإيرادات التشغيلية بنسبة 15 %

2023

- ✓ استكمال افتتاح فرع جديد للمصرف
- ✓ تركيب 5 - 10 جهاز صراف آلي جديد.
- ✓ تنفيذ البرامج التدريبية الأساسية والمتخصصة لكافة المستويات الإدارية.
- ✓ نمو المبيعات والإيرادات التشغيلية 20% .
- ✓ اعداد خطة استراتيجية لثلاث سنوات قادمة .



مصرف نور العراق الإسلامي
IRAQ NOOR ISLAMIC BANK

شكراً لكم



مصرف نور العراق الإسلامي
IRAQ NOOR ISLAMIC BANK