



الخطة الاستراتيجية لمصرف المستشار  
الإسلامي للاستثمار والتمويل  
2023-2025

قائمة المحتويات

1	<b>الفصل الأول: نشأة مصرف المستشار الاسلامي للاستثمار والتمويل</b>
1.1	نشأة المصرف وأهدافه وطبيعة أعماله
1.2	الهيكل التنظيمي وملخص الأوصاف الوظيفية للوحدات التنظيمية
1.3	اللجان المتخصصة
2	<b>الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي</b>
2.1	منهجية التخطيط
2.2	إعداد وثيقة الخطة ومراجعتها
2.3	الوضع الحالي للمصرف/ تحليل بيئة العمل SWOT ANALYSIS
2.4	أبرز التحديات التي يواجهها المصرف
3	<b>الفصل الثالث: الرؤيا الرسالة والقيم الجوهرية</b>
3.1	رؤيتنا
3.2	رسالتنا
3.3	قيمنا الجوهرية
4	<b>الفصل الرابع: الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية</b>
4.1	الأهداف الاستراتيجية
4.2	الأهداف التشغيلية
5	<b>الفصل الخامس: الاستراتيجيات المساندة</b>
5.1	استراتيجية الموارد البشرية
5.2	استراتيجية تقنية المعلومات
5.3	استراتيجية تطوير الإدارة المالية
6	<b>الفصل السادس: تنفيذ الاستراتيجيات وخطط وبرامج العمل التنفيذية</b>
6.1	تنفيذ الاستراتيجيات
6.2	خطط وبرامج العمل التنفيذية على مستوى الوحدات التنظيمية
7	<b>الفصل السابع: الموازنة التقديرية لثلاث سنوات</b>

## كلمة السيد رئيس مجلس الادارة ...

ايماننا بوطنيتنا و النهوض بالاقتصاد الوطني العراقي في مجال المؤسسات المالية / المصرفية الاسلامية و استناداً الى احكام قانون البنك المركزي العراقي رقم 56 لسنة 2004، و قانون المصارف رقم 94 لسنة 2004 و قانون المصارف الاسلامية 43 لسنة 2015 و عملاً " بدليل الحوكمة المؤسسية و المساهمين الى تأسيس مصرف المستشار الاسلامي للاستثمار و التنمية براس مال مقداره (100) مليار دينار عراقي و تمت التوسعة في زيادة راس المال تلبية لمتطلبات البنك المركزي العراقي وصولاً الى (250) مليار دينار عراقي.

وخلال مسيرة المصرف و ممارسته لنشاطه و طبيعة عمله المحددة في عقد تأسيس المصرف كشركة مساهمة خاصة حقق استثماراً "مقبولاً" في مجال الائتمان و بشكل خاص في قطاع الاسكان و القطاع الصحي و اقراض المشاريع الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة استجابة لمبادرة البنك المركزي العراقي في هذا المجال، كما شهد المصرف تطوراً في مجال الموارد البشرية من خلال رفق المصرف بملاكات ادارية و مالية متخصصة ادخلت في دورات تخصصية في مجال العمل المصرفي وفقاً لخطط المصرف بالاعتماد على توجيهات البنك المركزي العراقي.

و قد توسع المصرف في فتح الفروع في بعض المحافظات و بغداد و افتتاح اكثر من مكتب لدعم مسيرة و نشاط المصرف.

و يعتمد المصرف على المعايير المحلية و الدولية لتطبيق و مراعاة النظم المحاسبية الاسلامية في نشاطاته و استوعب ذلك ايضاً من خلال تشكيل لجان العمل التي تتطلبها الصيرفة الاسلامية، كما و يعتمد المصرف على تطبيق حوكمة تقنية المعلومات و مكننة عمله الالكتروني و ربط ذلك بالمصارف المحلية و الاجنبية، و قدم خدمات متميزة لربائنه و تأمين بيئة عمل امنة من الناحيتين القانونية و الادارية وفقاً للقوانين و الانظمة و التعليمات النافذة.

وان جهود الادارة الاستراتيجية و التنفيذية تسعى الى ان يكون المصرف في مقدمة المصارف العاملة في العراق و المتميزه في تقديم الخدمات المصرفية الاسلامية.



## المقدمة

1. تأسس المصرف بموجب شهادة التأسيس المرقمة م ش/88977/1 في 2017/11/26 .
2. باشر المصرف اعماله بعد صدور موافقة البنك المركزي العراقي بموجب الاجازة المرقمة (8327) في 2018/4/9.
3. أ اعتمد المصرف في عمله على اعداد اطار قانوني محكم لجميع نشاطاته و وفقاً للقوانين ذات العلاقة المباشرة و دليل الحوكمة المؤسسية الصادر من البنك المركزي العراقي و التعليمات و التوجيهات الصادرة منه.
- ب. مراعاة المعايير الدولية و المحلية لمبادئ الصيرفة الاسلامية و المعايير المحاسبية لها.
4. تمت المباشرة بوضع خطة استراتيجية اولى للاعوام من (2023-2025) تضمنت الاهداف الاتية:  
 اولاً: تهيئة البنى التحتية و اللوجستية اللازمة لممارسة النشاط المصرفي وفقاً للقانون.  
 ثانياً: تهيئة الموارد البشرية و اعدادها بشكل جيد و تدريب مستمر لتقديم افضل الخدمات المصرفية.  
 ثالثاً: استقطاب اكبر عدد ممكن من الشخصيات الطبيعية و المعنوية التجارية كقاعدة لعملاء المصرف و قد حقق المصرف:

- فتح حسابات مختلفة للافراد و الشركات.
- تقديم خدمات مصرفية اسلامية متميزة في مجالات المشاركة، المرابحة، الاستصناع، المساقاة، الاجارة.
- تقديم خدمات الائتمان النقدي و التعهدي ( الائتمان الغير مباشر).
- 5. يتميز المصرف الان بأستقرار مالي و اداري يجعله في مقدمة المصارف الاسلامية في تقديم الخدمات المصرفية وفقاً للقوانين النافذة في العراق .

نأمل تحديث و تطوير خدماته بأستمرار لتقديم الافضل و مواكبة التطور.

علي طالب البناء  
عضو مجلس الادارة

## الفصل الأول: مصرف المستثمر الإسلامي للاستثمار والتمويل

### 1.1. نشأة المصرف وأهدافه وطبيعة أعماله:

تم تأسيس مصرف المستثمر الإسلامي للاستثمار والتمويل بموجب كتاب البنك المركزي العراقي المرقم 8327/3/9 في 2018/4/9 ، وبرأس مال مقداره 100,000,000 مئة مليار دينار عراقي/ ويهدف المصرف إلى تقديم الخدمات المالية والمصرفية المتفقة مع أحكام الشريعة الإسلامية للإسهام بتنمية الاقتصاد الوطني قدر إمكانيته المتاحة وهو لهذا الغرض يمارس لحسابه أو لحساب غيره في داخل العراق وخارجه جميع أوجه النشاط المصرفي المعروفة والمستحدثة وجميع الأعمال المصرفية والاستثمارية المختلفة الإسلامية وبما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية والمعايير الدولية الإسلامية الشرعية والمحاسبية وقانوني البنك المركزي العراقي والمصارف الإسلامية النافذين والتعليمات الصادرة بموجبها وله في سبيل ذلك ممارسة كافة النشاطات التي تمكنه من تحقيق أهدافه ومن هذه النشاطات:

- استلام ودائع نقدية أو أي أموال أخرى
- مستحقة السداد بدون فائدة وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية والشريعة الإسلامية والمعايير الدولية الإسلامية والشرعية وقانون المصارف الإسلامية النافذ والتعليمات الصادرة بموجبه
- أن يلتزم بتشغيل وتوظيف واستثمار مبالغ الودائع المودوعة لديه بموجب عقد وكالة مقابل أجر.
- لا يجوز التعامل بالفائدة المصرفية أخذ وعطاء.
- حفظ وإدارة الأشياء الثمينة بما فيها الأوراق المالية وتقديم خدمات حفظ الأمانات وبما لا يخالف أحكام الشريعة الإسلامية.
- المشاركة في اتحاد المصارف الإسلامية وتبادل الخبرة مع المصرف الإسلامي للتنمية والمصارف الإسلامية في كافة أنحاء المعمورة.
- تأسيس الشركات أو المساهمة فيها في مختلف المجالات المكتملة لأوجه نشاطاتها والمساهمة في الشركات القائمة ذات النشاط غير المحرم شرعاً.
- قبول الأوراق التجارية والمالية لحفظها وتحصيل الحقوق المترتبة عليها لأصحابها ودفع تحصيل الصكوك وأوامر وأذونات الصرف مالم تكن مخالفة لأحكام الشريعة الإسلامية.
- تأسيس محافظ استثمارية وصناديق استثمارية وإصدار صكوك مقارضة مشتركة أو صكوك مقارضة مخصصة وفقاً لما يحدده البنك المركزي العراقي.
- إنشاء صناديق التأمين التبادلي لصالح المصرف أو المتعاملين معه في مختلف المجالات
- تقديم خدمات المقاصة والتسوية والتحويل للنقد والأوراق المالية وأدوات الدفع وغيرها.
- القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بإنشاء المشروعات ودراسات الجدوى الاقتصادية.
- تملك الاموال المنقولة وغير المنقولة وبيعها واستثمارها وتأجيرها واستئجارها.
- المساهمة في رؤوس أموال المصارف الإسلامية المجازة داخل العراق وخارجه بعد استحصال موافقة البنك المركزي العراقي.
- لا يجوز الاستثمار أو تمويل أي سلعة أو مشروع لا تبيحه الشريعة الإسلامية

## 1.2. الهيكل التنظيمي وملخص الأوصاف الوظيفية للوحدات التنظيمية:

تم إعداد الهيكل التنظيمي لمصرف المستشار الإسلامي للاستثمار والتمويل بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية التي يسعى المصرف إلى تحقيقها، ويسعى المصرف دوماً إلى تحديث هيكله التنظيمي وبما يتوافق مع المستجدات والتحديات التي تطرأ على بيئة العمل.

يتكون الهيكل التنظيمي لمصرف المستشار الإسلامي للاستثمار والتمويل من مجلس الإدارة والذي يتكون من رئيس مجلس الإدارة، وأعضاء مجلس الإدارة المنتخبين من الهيئة العامة لشركة مصرف المستشار الإسلامي للاستثمار والتمويل، يتم اختيارهم بالطريقة والنسب المقررة لاختيار الأعضاء الأصليين، مع مراعاة توفر الشروط القانونية في عضوية مجلس الإدارة المذكورة في قانون المصارف رقم (94) لسنة 2004 والتعليمات الصادرة بموجبه، وقانون الشركات رقم (21) لسنة 1997 وأسس وضوابط وتعليمات البنوك الإسلامية.

كما يتكون المصرف من الأقسام التنفيذية التالية والتي يترأسها المدير المفوض:

**قسم تقنية المعلومات وإدارة المشاريع:** تتولى مهمة تقديم الخدمات المرتبطة بتقنية المعلومات ووضع الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بها لجميع الأقسام في المصرف، إضافة إلى التخطيط والتنفيذ والمشاركة بكافة المشاريع المتعلقة بتقنية المعلومات على مستوى المصرف ككل والإشراف العام عليها للتأكد من تماشيها مع الأهداف الاستراتيجية للمصرف، وذلك وفقاً لأنسب الإجراءات والمعايير.

**قسم الائتمان:** يتولى مهام الدراسة الائتمانية لطلبات التسهيلات المقدمة من العملاء ومدى توافقها مع أحكام الشريعة الإسلامية ومع نشاط العمل وفقاً للسياسة الائتمانية المعتمدة من مجلس الإدارة، وكذلك دراسة مدى تناسب التزاماته مع تدفقاته النقدية ورفع التوصيات للجهات المعنية حسب مستوى الصلاحية.

**قسم إدارة المخاطر:** تتولى وضع وتنفيذ ومراجعة الإطار العام لإدارة المخاطر الكلية والذي يتضمن آليات تحديد وتقييم ومراقبة وضبط المخاطر والسيطرة عليها بشكل مستمر ووضع السياسات المتعلقة بأمن المعلومات للحفاظ عليها وحمايتها بما يضمن ديمومة تحقيق أهداف المصرف بشكل كفؤ وفعال.

**الفرع الرئيسي:** يتولى الفرع الرئيسي للمصرف مهمة تقديم الخدمات المصرفية اللازمة للعملاء.

**القسم القانوني:** يتولى مهمة تدعيم قرارات المصرف بالأراء والاستشارات القانونية، وتمثيل المصرف أمام المحاكم وفقاً لما يقره رئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه.

**القسم المالي:** تتولى مهام إعداد الميزانيات، وتنفيذ العمليات الخاص بالمصاريف، ومتابعة الانحرافات في الإيرادات والمصاريف، وتسوية كافة الحسابات الوسيطة والمطابقات لحسابات المصرف لدى المصارف المحلية والبنك المركزي العراقي و البنوك الخارجية.

**قسم الشؤون الإدارية:** تتولى مهمة المساهمة في تحقيق أهداف المصرف من خلال توفير احتياجات الوحدات التنظيمية من الأبنية والإنشاءات والتجهيزات الثابتة والمحافظة عليها بالإضافة إلى توفير الخدمات اللازمة لتسيير أعمال المصرف.

**قسم الموارد البشرية:** تتولى مهمة المساهمة في تحقيق أهداف المصرف عن طريق استقطاب وتوفير الموارد البشرية اللازمة للقيام بالمهام التي حددها قانون البنك المركزي العراقي بكفاءة عالية ومستمرة وبأقل تكلفة وجهد ممكنين.

**قسم الرقابة والتدقيق الشرعي الداخلي:** تعمل من خلال نشاطها التوكيدي والاستشاري على مساعدة الإدارة في تحسين عملياتها والنهوض بمسؤولياتها بكفاءة وفاعلية من خلال التحقق من صحة وسلامة نشاطات المصرف المختلفة ومدى التوافق والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات والسياسات والخطط الموضوعية وفقاً لتعليمات الشريعة الإسلامية بالإضافة إلى مساعدة المصرف في تحقيق أهدافه من خلال تقييم وتحسين فاعلية كل من إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة.

**قسم التوعية المصرفية وحماية الجمهور :** يتولى العمل على وضع القواعد والضوابط اللازمة لقيام المصرف بالتعامل مع عملائه بعدالة وشفافية ، وزيادة وعي الجمهور بالأنشطة المصرفية او المالية بهدف حماية حقوق هؤلاء العملاء ،مما يؤدي الى تعزيز الثقة في المصرف وزيادة تنافسيته وحمايته من مخاطر السمعة مما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة واستقرار النظام المالي للمصرف.

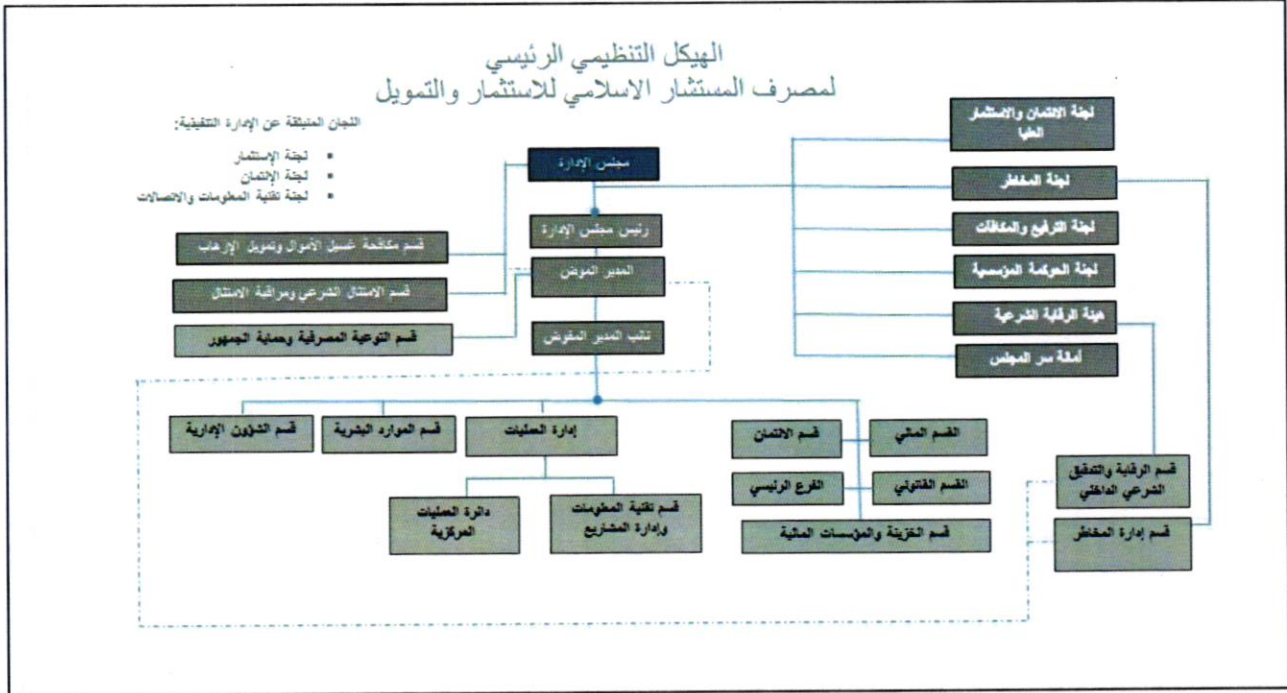
**قسم الخزينة والمؤسسات المالية :** يتولى مهام إدارة عمليات التجارة والاستثمار والسيولة لمساعدة المصرف على مواجهة تحديات الإدارة النقدية وحمايتها او تعرّض لمخاطر العملات الأجنبية، بالإضافة للتنسيق مع البنوك الخارجية وعقد اتفاقيات للتعاون المشترك بينها وبين المصرف.

**دائرة العمليات المركزية :** إدارة كافة العمليات المصرفية التي تتم في المصرف بما فيها الاعتمادات المستندية وبوالص التحصيل و الكفالات والحوالات الداخلية والخارجية، والصكوك وغيرها.

**قسم الامتثال الشرعي ومراقبة الامتثال :** يتولى مهام اعداد مصفوفة الصلاحية والتي تظهر كامل التعليمات الصادرة عن الجهات الرقابية وتزويد مجلس الادارة بالتقارير الدورية ، حيث تقوم بتحديد مخاطر عدم الالتزام بالقوانين والانظمة و التعليمات ، وتضع التوصيات اللازمة لتجاوز تلك المخاطر.

**قسم مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب :** يتولى مهام التأكد من اتخاذ المصرف تدابير العناية الواجبة تجاه العملاء ، وبما يتوافق مع تعليمات البنك المركزي العراقي والتعليمات الدولية.

وفيما يلي الهيكل التنظيمي الرئيسي لمصرف المستشار الإسلامي للاستثمار والتمويل:



### 1.3. اللجان المتخصصة:

أولا : اللجان الدائمة والمنبثقة عن مجلس إدارة المصرف:

- لجنة الائتمان والاستثمار العليا.
- لجنة المخاطر.
- لجنة الترفيع والمكافآت.
- لجنة الحوكمة المؤسسية.
- هيئة الرقابة الشرعية.

**ثانياً: اللجان المنبثقة عن الإدارة التنفيذية:**

- لجنة الاستثمار.
- لجنة الائتمان.
- لجنة تقنية المعلومات والاتصالات.

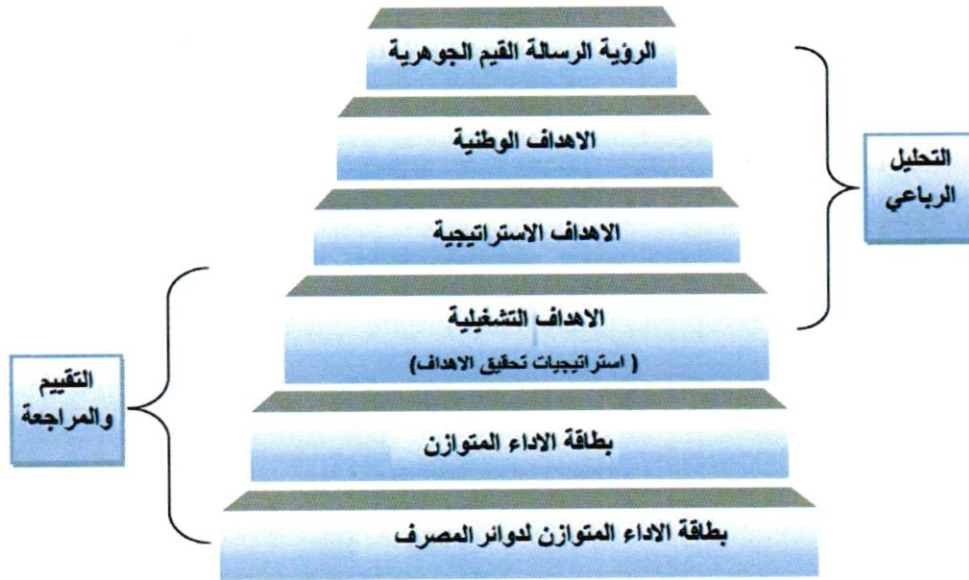
بالإضافة إلى اللجان الدائمة أعلاه وإيماناً بتعزيز مفهوم التشاركية بمفهومها الواسع فإن هنالك عدد من اللجان المؤقتة التي يتم تشكيلها لإنجاز مهام محددة وبحيث تنتهي أعمال هذه اللجان بنهاية هذه المهام علماً بأنه يراعى عند تشكيل هذه اللجان بأن تكون من مختلف موظفي الوحدات التنظيمية.

**الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي**

**2.1 منهجية التخطيط:**

يعتمد مصرف المستشار الإسلامي في إعداد الخطة الاستراتيجية منهج المشاركة الواسعة مع كافة العاملين في المصرف والشركاء الرئيسيين ومتلقي الخدمة ، مستندا إلى نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف ، وانطلاقاً من رؤية ورسالة المصرف والقيم الجوهرية تم مناقشة وتوثيق تطلعاته المستقبلية وكيفية تحقيق هذه التطلعات في إطار من التنسيق والتناغم مع الأهداف الوطنية ، وقد تم ترجمة ذلك ضمن خطط عمل الوحدات التنظيمية العاملة لديه.

ولضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف فقد تم تحديد مؤشرات أداء لقياس مدى تحقيق الأهداف التشغيلية وتتم عمليات المراجعة والتقييم لمستوى الإنجاز من خلال عمل اللجان الدائمة في المصرف لمعالجة أي انحرافات قد تحصل ، وذلك ضمن منهجية المتابعة والتقييم والشكل أدناه يبين الإطار العام الذي تم من خلاله بناء الخطة الاستراتيجية للمصرف:



**2.2 إعداد وثيقة الخطة ومراجعتها:**

اعتمد المصرف استخدام منهجية ( التخطيط، التنفيذ، المراجعة والتقييم، اتخاذ الإجراءات) المعتمدة عالمياً وفقاً لمعايير الحوكمة في إعداد وثيقة الخطة الاستراتيجية وذلك لضمان التحسين والتطوير المستمرين ، كما اعتمد المصرف مبادئ الإدارة لتحديد أولوياته الاستراتيجية وهي : الاستقرار والكفاءة في كافة عملياته والتعليم التفاعلي وتعزيز قنوات الاتصال ، وعلى توظيف جهود أفراد من ذوي الخبرة والمعرفة بأعمال المصرف في تحقيق الأهداف الوطنية .



كذلك اعتمد المصرف في إعداد وثيقة الخطة الاستراتيجية على جمع وتحليل المعلومات باستخدام العديد من الوسائل منها مراجعة نظريات التخطيط الاستراتيجي ونقاط القوة وفرص التحسين وعقد جلسات للعصف الذهني لفرق العمل لتحليل بيئة عمل المصرف وكذلك توزيع نتائج تحليل بيئة العمل على الوحدات التنظيمية والحصول على تغذية راجعة.

كما تم دراسة الفجوات بين الواقع الحالي وما هو مستهدف من خلال مراجعة نتائج خطط عمل الوحدات التنظيمية وما تم انجازه من هذه الخطط في ضوء التغيير بالمعطيات الاقتصادية ، ودراسة وتحليل تداعيات الازمة المالية العالمية والظروف السياسية السائدة في المنطقة ودول الجوار.

### 2.3 الوضع الحالي للمصرف: تحليل بيئة العمل SWOT ANALYSIS:

عقد في المصرف جلسات عصف ذهني لتحليل بيئة العمل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) باستخدام منهجية SWOT، وضمت هذه الجلسات عددا من المتخصصين في الوحدات التنظيمية في المصرف ومن لديهم الخبرات حول طبيعة عمل المصارف المحلية والخارجية ، وبعد هذه الجلسات تم تجميع الأفكار وتعميمها على مسؤولي الوحدات التنظيمية للحصول على تغذية راجعة وتم ترتيب النتائج حسب الأولويات ، ورفع تقرير بنتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية إلى مجلس الادارة وتم مراجعتها من قبلهم ثم اعتمادها وبناء عليها تم تطوير الخيارات الاستراتيجية.

### 2.4 أبرز التحديات التي يواجهها المصرف:

يواجه الاقتصاد العراقي تحديات غير مسبوقة بسبب الاضطرابات المحلية وكذلك الاضطرابات المحيطة بالمنطقة وما نتج عنها من اثار سلبية على المنطقة من مختلف النواحي حيث تراجعت الصادرات كما تأثرت العراق بتداعيات الازمة العالمية والظروف السائدة في المنطقة وانعكاساتها السلبية على عامل الثقة والانتماء والاستثمار الأجنبي في العراق ، يواجه اقتصادنا الوطني المنفتح على الخارج في المدى المنظور جملة من التحديات الاقتصادية الناجمة عن بيئة خارجية غير مواتية ( عدم استقرار سياسي في العراق ومناطق الجوار) واختلالات محلية هيكلية ( بما فيها ضعف انضباط المالية العامة وتباطؤ النمو الاقتصادي ) وبناء على الواقع الحالي في المصرف والتحليل الرباعي لبيئة المصرف الداخلية والخارجية ومراجعة نتائج خطط عمل مراكز العمل المختلفة في المصرف ، برزت نقاط الضعف والتحديات كما هي مبينة في التحليل الرباعي ادناه :

التحليل الرباعي (SWOT)	
STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتمتع المصرف باستقلالية عالية.</li> <li>• ادارة مهتمة وداعمه للتطور.</li> <li>• متانة العلاقة التشاركية مع الشركاء الرئيسيين.</li> <li>• تعامل مع الموارد البشرية كفريق عمل واحد.</li> <li>• النظرة المستقبلية لتطوير العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف في ثقافة المخاطر المرتبطة بأعمال المصرف.</li> <li>• النسبة الأكبر من موظفي المصرف حديثي التعيين مما يؤدي لفجوة في موضوع الخبرة العملية</li> <li>• إضافة الى شح في الخبرات المصرفية المتطورة لاصحاب الخبرة.</li> <li>• عدم استكمال أتمته جميع عمليات المصرف.</li> <li>• عدم كفاية الوعي تجاه أمن تقنية المعلومات.</li> <li>• عدم جاهزية معظم العملاء لمواكبة التطورات الإلكترونية</li> <li>• عدم وجود بنية تحتية من قواعد بيانات وتعليمات وتشريعات قوية و مترابطة.</li> <li>• عدم وجود إدارة استمرارية العمل</li> </ul>

OPPORTUNITIES		THREATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>استغلال فترات الاستقرار الأمني</li> </ul>	Politically سياسيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>الظروف السياسية السائدة بالمنطقة والبلدان المجاورة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>اصدار التشريعات والتعليمات لتحفيز النمو الاقتصادي</li> <li>العلاقات المتينة مع العديد من المصارف المحلية والاقليمية.</li> <li>استقرار اسعار النفط الخام عالميا</li> </ul>	Economically اقتصاديا	<ul style="list-style-type: none"> <li>تذبذب اسعار السلع الأولية عالميا وبالتالي التضخم العالمي.</li> <li>اختلال موازين المدفوعات العالمية.</li> <li>التعرض لصدمات مالية داخلية وخارجية.</li> <li>ضعف السوق الثانوي للسندات.</li> <li>تراجع المؤشرات الاقتصادية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تدعيم نشر الثقافة المالية والمصرفية</li> <li>استغلال استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في نطاقات مدروسة</li> </ul>	Socially اجتماعيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>ازدياد معدلات الفقر والبطالة</li> <li>ضعف الثقافة المالية والمصرفية</li> <li>عدم ثقة المواطنين بالمصارف</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>التعاقد مع شركات كبرى لتكنولوجيا المعلومات وذات خبرة في مجالات أمن تكنولوجيا المعلومات</li> <li>تطوير منهجيات وآليات وأدوات لعملية إدارة المخاطر في المصرف.</li> <li>توفر قنوات ربط شبكي آمن مع الخارج</li> </ul>	Technologically تكنولوجيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>تهديدات الاختراق الإلكتروني الذي قد يؤدي إلى أثار مالية وغير مالية ويعرض المصرف لمخاطر السمعة.</li> <li>مخاطر تزييف العملة والشيكات في ضوء التطور التكنولوجي في الطباعة</li> <li>عدم جاهزية المصرف لتطبيق المعايير الدولية</li> <li>ضعف البنية التحتية الإلكترونية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة قدرة العميل على السداد والحصول على ضمانات كافية</li> <li>توثيق ومراجعة جميع العقود من الدائرة القانونية.</li> </ul>	Legally قانونيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم قدرة المدينين على الوفاء بالتزاماتهم.</li> <li>عدم توثيق العقود و مراجعة الائتمان.</li> </ul>

الفصل الثالث: الرؤيا والرسالة والقيم الجوهرية

3.1 رؤيتنا:

شركة مصرفية اسلامية رائدة في مجال العمل المصرفي الإسلامي

تشكل الرؤية الطموح الاكبر للمصرف من العمل بأقصى كفاءة وفاعلية للاستمرار في تحقيق أهدافه على أكمل وجه من خلال تطبيق سياسة مصرفية حصيفة والحفاظ على وضع مصرفي ومالي مستقر ويتمتع بالأمان والكفاءة. مما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في العراق ، وكذلك يتطلب التزام حقيقي وعالي من كافة العاملين في المصرف والإدارة العليا ، ومشاركة فاعلة مع الشركاء الاستراتيجيين والتنسيق المستمر مع الجهات الرقابية الخارجية مثل البنك المركزي العراقي وتعزيز العلاقات مع المؤسسات الدولية والمصارف والبنوك الاسلامية والتجارية والمؤسسات المالية الإقليمية والدولية .

3.2 رسالتنا:

توفير خدمات مصرفية مبتكرة، ذات جودة عالية، تلبى احتياجات عملائنا ، وتتواءم مع المستجدات في الأسواق المصرفية وفقا لأحكام الشريعة الاسلامية.

تشكل رسالة المصرف خارطة الطريق التي يسعى لتحقيقها بهدف الوصول إلى الرؤية ، وتنطلق رسالة مصرف المستشار الاسلامي للاستثمار والتمويل من طبيعة أعماله وأهدافه ووسائل تحقيقها وفي سبيل ذلك يوظف المصرف موارده البشرية والمالية والمادية والتقنية والمعرفية بالشكل الأمثل.

3.3 قيمنا الجوهرية:

يحرص المصرف على أن يعكس قيمه الجوهرية في قراراته وسلوك وأفعال موظفيه الذين تعهدوا بالالتزام بكافة القيم الجوهرية الأساسية التي تم اعتمادها من قبل الإدارة العليا ممثلة باللجان المعتمدة ، وبمشاركة كافة العاملين في المصرف ، وسيتم تعزيز ذلك من خلال ميثاق أخلاقيات العمل الذي سيتم أعداده من قبل المصرف لكافة العاملين فيه بما فيهم الإدارة العليا ، والذي سيتم اعتماده من قبل مجلس الإدارة وتعميمه على كافة العاملين ليتم التعهد بالالتزام بكافة بنوده. وبالإسترشاد بالقيم الجوهرية يحرص المصرف على تقديم المصلحة العامة للوطن على المصلحة الخاصة للمصرف عند وجود تعارض بين الأهداف التشغيلية والأهداف الوطنية ، او اتخاذ كافة الاجراءات والتدابير لضمان النزاهة والمساءلة ، كما وتعمل إدارة المصرف على ترسيخ وتجذير هذه القيم والتأكيد على ضرورة الالتزام بها على مستوى الوحدات التنظيمية والإدارة العليا للمصرف ، ويتم قياس مدى الالتزام بها من خلال انعكاس سلوك العاملين ، والأهداف المحققة ، والعلاقة مع الشركاء وذلك من خلال استبانة داخلية وخارجية.

قيمنا الجوهرية

- إرضاء العملاء.
- الالتزام بالنزاهة والموضوعية وبقدرة موظفينا على اتخاذ القرارات السديدة.
- مكافأة الأداء المتميز .
- العمل بروح الفريق الواحد.
- الايمان بالحوكمة المؤسسية.

## الفصل الرابع: الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية

### 4.1 الأهداف الاستراتيجية:

- الهدف الاستراتيجي الأول : إعادة التنظيم الإداري وتطوير الهيكل التنظيمي للمصرف لرفع كفاءته وفعاليتة.
- الهدف الاستراتيجي الثاني : تحسين كفاءة الأداء المؤسسي
- الهدف الاستراتيجي الثالث : تحسين القدرة التكنولوجية والبنية التحتية لتعزيز الأداء وتحقيق التنمية المستدامة
- الهدف الاستراتيجي الرابع : تحقيق ارباح مستدامة على المدى المتوسط والطويل.
- الهدف الاستراتيجي الخامس : تحسين جودة المنتجات أو الخدمات بشكل شامل وزيادة رضا العملاء وتجاوز توقعاتهم
- الهدف الاستراتيجي السادس : زيادة الاستثمارات في أنشطة المصرف.
- الهدف الاستراتيجي السابع : تعزيز مهارات وقدرات الموظفين من خلال برامج تدريبية متقدمة

ملحق رقم (1) يبين مصفوفة الأهداف الاستراتيجية والمبادرات المنبثقة عنها والاجراءات الواجب تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف.  
ولاغراض المتابعة تم اقتراح بطاقة التنفيذ الواردة في الملحق رقم (2)

### 4.2 الأهداف التشغيلية:

ينبثق عن الأهداف الاستراتيجية التي يسعى المصرف لتحقيقها أهداف تشغيلية سيعمل المصرف عليها خلال فترة الاستراتيجية وذلك لضمان تحقيق أهدافه الاستراتيجية وقد تم تحديد هذه الأهداف في ضوء نتائج تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية ، وبالإستفادة من نقاط القوة والفرص ، ومعالجة نقاط الضعف ومنع وقوع التهديدات أو الحد من أثارها حال وقوعها. وقد روعي عند تحديد الأهداف التشغيلية بان تكون هذه الأهداف محددة ، وقابلة للقياس ، وممكن تحقيقها ، ومحددة بإطار زمني. وللتأكد من واقعية هذه الأهداف فقد تم الطلب من جميع الوحدات التنظيمية في المصرف وبالأخص تلك الوحدات التي لها علاقة بالأهداف الاستراتيجية تحديد اهدافها التشغيلية وبحيث يتم اشتقاق هذه الأهداف من الأنظمة والتعليمات التي تحكم عمل الوحدات التنظيمية.

علاوة على ذلك سيتم تحديد مؤشرات أداء واضحة ومفهومة وقابلة للقياس لكل هدف تشغيلي بهدف تقييم مستوى تحقيق كل هدف تشغيلي وذلك لتحديد الانحرافات وتفسيرها وتوضيح اسبابها.

#### ومن أهم الأهداف التشغيلية:

- تعزيز ثقة العملاء بالمصرف وتوسيع قاعدة بيانات العملاء من خلال طرح منتجات جديدة تتواكب مع تطلعاتهم واحتياجاتهم.
- تدريب وتطوير وتحسين أوضاع الكوادر البشرية وتطوير وتنفيذ والاحتفاظ بخطة تدريب شاملة للالتزام بشكل سنوي بحيث تغطي جميع الموظفين في مجموعات العمل بالمصرف.
- تطوير السياسات والإجراءات وفق أفضل المعايير الدولية والممارسات و المحافظة على القيم وأفضل الممارسات المهنية في العمل المصرفي.

- توفير بيئة عمل محفزة وأمنة، ودرء مخاطر عدم الالتزام، وبوجه خاص المخاطر النظامية ومخاطر السمعة ومخاطر العقوبات المالية .
- توطيد العلاقة مع الجهات الرقابية وبخاصة البنك المركزي العراقي، ومتابعة ما يصدر من قبل الهيئات الرقابية الداخلية والخارجية والتأكد من مراعاتها وتطبيقها في جميع أعمال وأنشطة المصرف، وإنشاء قاعدة البيانات الأساسية التي تشمل جميع التعليمات الصادرة من الجهات الرقابية.
- إيجاد الآليات والأطر التي تكفل مواجهة الجرائم وبوجه خاص ما يتعلق بمكافحة عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب.
- العمل على فتح قنوات اتصال مع البنوك الداخلية والاقليمية والدولية بما يضمن سهولة إجراء العمليات المالية والتجارية مع هذه البنوك وبين العراق وباقي دول العالم.
- تقديم المشورة والنصح و شرح وتوضيح الأنظمة والقواعد والتعليمات واللوائح والمعايير التي تصدر من الجهات الرقابية والعمل بشكل وثيق مع إدارات المصرف ودعمها في العمليات اليومية للمصرف.
- إعداد وتطبيق برنامج الالتزام السنوي للمصرف.
- توسيع شبكة الفروع وتطبيق الخدمات الالكترونية لتلبية احتياجات العملاء.

### الفصل الخامس: الاستراتيجيات المساندة

لضمان توفير رأس المال البشري الكفؤ والموارد المالية والتقنية وتوظيفها حسب الأولويات ، فقد تم تبني عدد من الاستراتيجيات المساندة التي تمكن المصرف من تنفيذ الاستراتيجيات الأساسية بكفاءة عالية وتتمثل هذه الاستراتيجيات بما يلي:

#### 5.1 استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

لضمان توفير رأس المال البشري الكفؤ والموارد المالية والتقنية وتوظيفها حسب الأولويات ، فقد تم تبني عدد من الاستراتيجيات المساندة التي تمكن المصرف من تنفيذ الاستراتيجيات الأساسية بكفاءة عالية وتتمثل هذه الاستراتيجيات بما يلي:

- حصر وتحديد الاحتياجات الفعلية في الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات الوظائف.
- استقطاب وتوفير العناصر البشرية من داخل وخارج العراق القادرة والكفوة.
- تحفيز الموارد البشرية والاحتفاظ بهم.
- رفع كفاءة جميع العاملين في المصرف من خلال التدريب والتأهيل.

#### 5.2 استراتيجية تقنية المعلومات:

ان الهدف من هذه الاستراتيجية هو توفير وادامة الخدمات التقنية وفق انسب المعايير الدولية وافضل 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 الاستراتيجية تقنية المعلومات مايلي:

- أتمتة نشاطات مصرف المستشار الإسلامي.
- الجاهزية الإلكترونية والبنية التحتية الالكترونية المتطورة.
- تحديث الشبكات وأجهزة الخوادم الرئيسية ورفع كفاءتها.
- تطوير خطة التعافي من الكوارث.
- رفع مهارات وكفاءة العاملين في نظم المعلومات.
- المساهمة في تطوير وتقديم الخدمات الالكترونية لعملاء المصرف.
- تطوير أنظمة الحماية.

#### 5.3 استراتيجية تطوير الإدارة المالية:

تهدف هذه الاستراتيجية الى ما يلي:

- تطوير الادارة المالية في المصرف بما يضمن توفير الخصائص المثلى في البيانات المالية.
- رفع كفاءة سرية المراسلات الالكترونية وتوفير قاعدة ارشفة الكترونية عالية الجودة بنهج علمي سهل الرجوع اليها.
- توفير وتخصيص وتوزيع الموارد المالية للمصرف بكفاءة وفاعلية بهدف الاستغلال الامثل لها.

## الفصل السادس : تنفيذ الاستراتيجيات وخطط وبرامج العمل التنفيذية

### 6.1 تنفيذ الاستراتيجيات:

لضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية فإن مصرف المستشار الاسلامي للاستثمار والتمويل يقوم بمراعاة ما يلي:

- **الهيكل التنظيمي :** يتماشى الهيكل التنظيمي لمصرف المستشار الاسلامي مع الأهداف والغايات التي يسعى الى تحقيقها ما يضمن لها الاستقلالية في اتخاذ الاجراءات المناسبة للقيام بمهامها وتحقيق أهدافه ، ويسعى المصرف دوماً إلى تحديث الهيكل التنظيمي الخاص به وتطوير نشاطاته وتشريعاته بما يتماشى مع خطته الاستراتيجية وتحقيق أهدافه.
- **العاملين :** يعتبر العنصر البشري محور نجاح المصرف ، وإن التزامهم ومساهماتهم في العمل هي موضع تقدير ومرتكز اساسي لنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، وعليه تم تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية لضمان استقطاب الكفاءات من داخل وخارج العراق والاحتفاظ بهم ، وتمكين العاملين وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم.
- **معايير عالية في تنفيذ العمليات :** لضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتوجيهها في المسار الصحيح ، يعتمد المصرف تضمين قيمه الجوهرية في ممارساته وبما يعكس أفضل الممارسات مع الشركاء الرئيسيين ، كما يعتمد المصرف على مراجعة الممارسات والاجراءات التي تتم من قبل المصارف الاسلامية المحلية والاقليمية لمقارنة أدائه وعملياته معها ضمن معايير دولية وترتكز على :
  - تقديم خدمات مميزة لعملاء لمصرف.
  - تعزيز المساءلة وضمان النزاهة.
  - تبسيط العمليات.

### 6.2 خطط وبرامج العمل التنفيذية على مستوى الوحدات التنظيمية:

- **إعداد خطط العمل :** لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية قامت الوحدات التنظيمية بوضع خطط عمل ضمن الخطة الاستراتيجية توضح النشاطات الرئيسة والبرامج والمشاريع التي تساهم في تحقيق تلك الأهداف ، بالإضافة إلى أنه سيتم تحديد الموارد البشرية المطلوبة.
- **إدارة المخاطر :** إدراك امن المصرف لأهمية التعامل مع المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف المؤسسية قبل وقوعها والتقليل من أثارها حال وقوعها ، سيقوم المصرف بتطوير وثيقة الاطار العام لإدارة المخاطر الكلية حيث حدد مجموعة من المخاطر التي تهدد تحقيق الأهداف الاستراتيجية كما حدد احتمالية حدوثها ومدى التأثير وذلك حسب أفضل الممارسات في المصارف الاسلامية، بالإضافة إلى ذلك فإن هنالك منهجيات لإدارة المخاطر التشغيلية وتتمثل في تعليمات التطبيقية لإدارة المخاطر التشغيلية والتعليمات التطبيقية لبيانات الاحداث التشغيلية ، وكما يتولى قسم الرقابة والتدقيق الداخلي فحص وتقييم كفاءة وكفاية نظم الرقابة الداخلية في المصرف ويعمل على رفع توصيات بنتائج فحصها وتقييمها وتحليلها لمراكز العمل المختلفة في المصرف بهدف مساعدتها على النهوض بمسؤولياتها بكفاءة وفاعلية.
- **قياس مستوى الإنجاز:** لقياس ومراقبة مستوى الإنجاز في تحقيق الأهداف المؤسسية ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له ، قام المصرف بوضع مؤشرات لقياس الأداء ، وتتولى الوحدات التنظيمية المعنية مراجعتها واعداد التقارير بصورة دورية ورفعها للإدارة العليا.

• **المتابعة والتقييم :** تتم عمليات المتابعة والتقييم من خلال عمل اللجان الدائمة استنادا الى منهجية المتابعة والتقييم ولقياس مدى التقدم المحرز في إنجاز الأهداف المؤسسية ومقارنة الأداء المتحقق مع الأداء المخطط له ، تم وضع مؤشرات أداء تتولى الوحدات التنظيمية متابعتها ويتولى مسؤول التخطيط الاستراتيجي متابعة مدى تحقق الأهداف من خلال مراقبة مؤشرات الأداء وتحديد الانحرافات عن تحقيق تلك الأهداف ورفع التقارير حولها إلى رئيس مجلس الإدارة.

وقد بلغت نسب الانجاز لسنة 2003 (47 %) في حين ان نسبة انجاز الخطة لغاية الفصل الثاني لعام 2024 هي (53%) ملحق رقم (3) ويعود سبب انخفاض نسبة التنفيذ لعام 2023 الى تقييد تعاملات المصرف بالعملات غير الدينار العراقي منذ الشهر السابع مما اثر على استمرار تنفيذ الخطط المرسومة.

### الفصل السابع : الموازنة التقديرية لثلاث سنوات

تُعد الموازنة التقديرية أداة حيوية لضمان استدامة النمو وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. عند النظر في موازنة تقديرية تمتد لثلاث سنوات، هناك عدة جوانب هامة تعزز أهميتها:

#### 1- التخطيط الاستراتيجي:

- **تحديد الأهداف:** الموازنة التقديرية تساعد المصرف في تحديد أهدافه المالية والإستراتيجية على المدى الطويل. هذا يتضمن وضع استراتيجيات للتوسع، تطوير المنتجات، أو تحسين الكفاءة التشغيلية.
- **توزيع الموارد:** تساعد الموازنة في تحديد كيفية تخصيص الموارد المالية والبشرية بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة.

#### 2- إدارة المخاطر:

- **توقع التغيرات:** من خلال إعداد موازنة تقديرية على مدى ثلاث سنوات، يمكن للمصرف التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية والتقلبات السوقية وتخطيط كيفية التعامل معها.
- **التخطيط لمواجهة التحديات:** يُمكن استخدام الموازنة لتحديد التحديات المحتملة ووضع استراتيجيات للتعامل معها، مثل التغيرات في أسعار الفائدة أو الظروف الاقتصادية المتقلبة.

#### 3- تقدير الاحتياجات التمويلية:

- **تحديد مصادر التمويل:** من خلال التقديرات المالية، يمكن للمصرف تحديد احتياجاته التمويلية، سواء من خلال الودائع، التمويلات الإسلامية، أو الاستثمارات الأخرى.
- **تخطيط الاستثمار:** يمكن استخدام الموازنة لتخطيط الاستثمارات المستقبلية وضمان توافر السيولة الكافية.

#### 4- تقييم الأداء:

- **مؤشرات الأداء:** تتوفر الموازنة التقديرية أساسًا لتقييم الأداء الفعلي بالمقارنة مع التوقعات. هذا يساعد في تحديد أي انحرافات ومعالجتها بشكل مبكر.
- **تحسين الأداء:** من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع التقديرات، يمكن للمصرف تحسين استراتيجياته وإجراءات عمله لتحقيق نتائج أفضل.

#### 5- التواصل مع الأطراف الخارجية:

- **المستثمرين والممولين:** توفر الموازنة التقديرية إطارًا واضحًا للتواصل مع المستثمرين والممولين حول توقعات النمو وأداء المصرف، مما يعزز الثقة ويجذب المزيد من الاستثمارات.
- **الجهات التنظيمية:** يمكن أن تُستخدم الموازنة لتلبية متطلبات الجهات التنظيمية والمراجعين من خلال تقديم خطة واضحة لمستقبل المصرف.

#### 6- المرونة والتكيف:

- **تعديل الاستراتيجيات:** يوفر وجود موازنة تقديرية على مدى ثلاث سنوات قاعدة لتعديل الاستراتيجيات والعمليات وفقًا للتغيرات في السوق أو الظروف الاقتصادية.
- **استجابة للتغيرات:** تتيح التقديرات طويلة الأجل للمصرف الاستجابة بشكل أسرع وفعال لأي تغييرات غير متوقعة في بيئة العمل.

ملحق رقم (4) يمثل الموازنة التقديرية والفعالية لعام 2023، في حين يمثل ملحق رقم (5) الموازنة التقديرية لعام 2024 والمتحقق فعليًا لغاية نهاية الفصل الثاني، واخيرًا فان ملحق رقم (6) يمثل الموازنة التقديرية لثلاث سنوات.

ملحق رقم (1) مصفوفة الاهداف الاستراتيجية والمبادرات المنبثقة عنها والاجراءات الواجب تنفيذها لتحقيق هذه الاهداف

الاجراءات	المبادرات	الاهداف
<p>1- تعزيز الاتصال الداخلي 2- تنظيم الاجتماعات وورش العمل 3- تشجيع القيادات العليا على التواصل المفتوح مع الموظفين</p>	<p>1- بناء هوية داخلية خاصة بالمصرف وذلك عن طريق تقوية وتعزيز وسائل الاتصال وسبل التواصل بين الموظفين بكافة المستويات</p>	<p><b>الاول:</b> إعادة التنظيم الاداري وتطوير الهيكل التنظيمي للمصرف لرفع كفاءته وفعالته</p>
<p>1- تقييم الهيكل التنظيمي الحالي للمصرف بشمولية 2- تحليل الاحتياجات المستقبلية 3- تصميم الهيكل التنظيمي المستقبلي</p>	<p>2- دراسة تحديث الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الخطط الموضوعية</p>	
<p>1- تحديد الأذونات والصلاحيات المطلوبة 2- مراجعة وموافقة الأطراف المعنية 3- توافق مصفوفة الصلاحيات مع اللوائح والقوانين السارية والمتطلبات الأمنية</p>	<p>3- العمل على تطوير مصفوفة الصلاحيات</p>	
<p>1- اعتماد الإطار الشرعي في الخدمات المقدمة 2- التدقيق والمراجعة الداخلية والخارجية 3- التواصل مع الجهات الرقابية لضمان اتباع كافة المعايير والتشريعات الاسلامية</p>	<p>1- اتباع أفضل المعايير والممارسات الدولية المتعلقة بالعمليات المصرفية الاسلامية.</p>	
<p>1- تطوير إطار الحوكمة الرشيدة 2- تعزيز دور مجلس الادارة في وضع السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية. 3- تعزيز شفافية الإفصاح عن البيانات المالية 4- تعزيز ثقافة الامتثال والنزاهة والتشجع على الإبلاغ عن المخالفات</p>	<p>2- الالتزام بمعايير الحوكمة الرشيدة وشفافية الإفصاح</p>	<p><b>الثاني:</b> تحسين كفاءة الأداء المؤسسي</p>
<p>1- تحديد المعايير الدولية والممارسات القياسية 2- اعداد وتنفيذ السياسات والإجراءات وتحديثها 3- المراجعة والتقييم الدوري للتأكد من فعاليتها وملائمتها 4- التواصل مع الأطراف المعنية</p>	<p>3- تطوير السياسات والإجراءات وفق أفضل المعايير الدولية والممارسات المهنية في العمل المصرفي</p>	



<p>1- تحليل احتياجات الزبائن ومراجعة توجهات السوق 2- تحديد وتطوير مجموعة من الخدمات الإلكترونية التي تلبى احتياجات الزبائن 3- تعزيز الأمان والخصوصية لحماية بيانات الزبائن 4- الترويج والتسويق للخدمات الإلكترونية</p>	<p>1- تطبيق الخدمات الإلكترونية لتلبية احتياجات الزبائن</p>	
<p>1- تقييم الاحتياجات والمتطلبات لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها أو تطويرها 2- اختيار الحلول التكنولوجية المناسبة مثل أنظمة إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM)، أنظمة إدارة الأصول (AMS)، أو الحلول السحابية ( Cloud Solutions) 3- تطوير وتكامل الأنظمة الجديدة مع الأنظمة القائمة بالفعل في المؤسسة، مع التأكد من توافقها وتكاملها بشكل فعال لتحقيق الأداء الأمثل 4- إجراء عمليات اختبار شاملة للتأكد من أنها تعمل بكفاءة وفعالية، وأنها تلبى المعايير الأمنية والأداء المطلوبة. 5- تقديم الدعم الفني اللازم والصيانة المستمرة لضمان استمرارية عملها بشكل موثوق وفعال</p>	<p>2- استكمال الأنظمة والتطبيقات اللازمة</p>	<p><b>الثالث:</b> تحسين القدرة التكنولوجية والبنية التحتية لتعزيز الأداء وتحقيق التنمية المستدامة</p>
<p>1- تطوير منتجات وخدمات مصرفية مخصصة لتلبية احتياجات الشركات 2- وضع سياسات تسعير تنافسية تجذب الشركات وتجعل خدماتها مقبولة من حيث التكلفة 3- تقديم خدمة عملاء ممتازة للشركات، بما في ذلك دعم فني متخصص ومتاح على مدار الساعة 4- مراقبة أداء الخدمات المقدمة للشركات بشكل دوري، وتحليل التغذية الراجعة من العملاء لتحسين الممارسات والخدمات بشكل مستمر</p>	<p>1- السيطرة والاستحواذ على العمليات المالية للتجار وتقديم خدمات مصرفية بأسعار تنافسية للوصول الى أكبر قاعدة ممكنة للشركات</p>	<p><b>الرابع:</b> تحقيق ارباح مستدامة على المدى المتوسط والطويل</p>



<p>1- تطوير منتجات تمويلية ملائمة تناسب احتياجات المشاريع الانتاجية والريادية</p> <p>2- تقديم استشارات ودعم فنياً لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة</p> <p>3- استثمار مبادرات البنك المركزي لتقديم الدعم المالي والفني للمشاريع الصغيرة والمتوسطة</p> <p>4- مراقبة وتقييم أداء القروض والتمويل المقدم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بشكل دوري</p>	<p>2- تمويل ودعم المشاريع الانتاجية والريادية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساهمة في تشجيع النمو الاقتصادي في العراق.</p>	
<p>1- تحديد البنوك المستهدفة لتسهيل العمليات المالية والتجارية.</p> <p>2- تبسيط الإجراءات الإدارية والمالية</p> <p>3- مراقبة وتقييم أداء العمليات المالية والتجارية مع البنوك بشكل دوري</p>	<p>3- العمل على فتح قنوات اتصال مع البنوك الداخلية والإقليمية والدولية بما يضمن سهولة إجراء العمليات المالية والتجارية مع هذه البنوك وبين العراق وباقي دول العالم</p>	
<p>1- تحديث البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسات المالية، بما في ذلك تطبيقات الهاتف المحمول والمواقع الإلكترونية، لتسهيل وتعزيز تجربة المستخدم وجعل الخدمات متاحة بشكل أسرع وأكثر فعالية.</p> <p>2- تعزيز خدمة العملاء عبر توفير قنوات اتصال متعددة ودعم على مدار الساعة</p> <p>3- حماية البيانات الشخصية والمالية للعملاء بشكل فعال من خلال اتباع أفضل الممارسات في مجال أمن المعلومات</p>	<p>1- الارتقاء بنوعية وجودة الخدمات المصرفية المقدمة للمواطنين.</p>	<p><b>الخامس:</b> تحسين جودة المنتجات أو الخدمات بشكل شامل وزيادة رضا العملاء وتجاوز توقعاتهم</p>
<p>1- تطوير تجربة المستخدم الرقمية</p> <p>2- استخدام تحليلات البيانات لفهم أفضل لسلوك العملاء واحتياجاتهم،</p> <p>3- توفير معلومات واضحة وشفافة حول الخدمات المقدمة، والتكاليف، والشروط والأحكام</p> <p>4- إقامة آليات فعالة للشكاوى والملاحظات والتعامل معها بسرعة وفعالية</p>	<p>2- الحرص على رفع درجة رضا العملاء والشركاء من خلال المحافظة على جودة وفاعلية عملياته ومواكبة المستجدات التكنولوجية في سبيل تقديم الخدمة لعملائه بأسلوب عصري سريع وآمن.</p>	

<p>1- تقديم معدلات عوائد جذابة وتنافس المعدلات السوقية</p> <p>2- توفير خيارات متعددة من الودائع تناسب الاحتياجات المختلفة للمودعين</p> <p>3- تقديم تجربة رقمية ممتازة للعملاء من خلال منصات الإنترنت والتطبيقات الجوال التي تسهل عمليات الوديعة والاطلاع على الحسابات بسهولة وأمان.</p>	<p>1- استقطاب المودعين لزيادة حجم الودائع</p>	
<p>1- استخدام استراتيجيات الإعلانات التقليدية مثل الإعلانات التلفزيونية والإعلانات الصحفية، بالإضافة إلى الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي للترويج لمنتجات الاستثمار والخدمات المالية.</p> <p>2- الشفافية والثقة في توضيح الشروط والأحكام المتعلقة بالاستثمارات، وتقديم معلومات واضحة حول الأداء المالي والنتائج المتوقعة للاستثمارات.</p> <p>3- الاستفادة من الشبكة الحالية وتوسيعها للوصول إلى مزيد من المستثمرين المحتملين. يمكن ذلك من خلال فتح فروع جديدة في مناطق استراتيجية، أو التواجد في المعارض والفعاليات المالية، أو التعاون مع وسطاء ومستشارين ماليين</p>	<p>2- زيادة الانتشار والاعلان والترويج</p>	<p><b>السادس:</b> زيادة الاستثمارات في أنشطة المصرف</p>
<p>1- تقييم الاحتياجات التدريبية للموظفين في جميع الأقسام والمستويات داخل المصرف.</p> <p>2- وضع أهداف واضحة لبرنامج التدريب السنوي. يجب أن تكون هذه الأهداف متناسقة مع أهداف المصرف الاستراتيجية واحتياجات الأفراد.</p> <p>3- تشمل هذه البرامج مواضيع مثل التطوير الشخصي، المهارات الفنية، والقيادة.</p> <p>4- تقييم دوري لأداء الموظفين لقياس فعالية التدريب والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة.</p> <p>5- التواصل المستمر مع الموظفين حول خطط التدريب والفرص المتاحة، وضمان شفافية العملية بأكملها.</p>	<p>1- تدريب وتطوير وتحسين أوضاع الكوادر البشرية وتطوير وتنفيذ والاحتفاظ بخطة تدريب شاملة للالتزام بشكل سنوي بحيث تغطي جميع الموظفين في مجموعات العمل بالمصرف</p>	<p><b>السابع:</b> تعزيز مهارات وقدرات الموظفين من خلال برامج تدريبية متقدمة</p>

<p>1-مراجعة القواعد والسياسات الحالية المتعلقة بالسلوك والانضباط في المصرف. هذه القواعد تشمل أية معايير أخلاقية، وإجراءات انضباطية، وقواعد تسويقية أو مالية.</p> <p>2-مقارنة القواعد الحالية بالمعايير المحلية المتعلقة بالسلوك والانضباط في القطاع المصرفي</p> <p>3- إجراء التحديثات اللازمة على القواعد لضمان تحقيق الأهداف المستهدفة. يمكن أن تشمل التحديثات إضافة أو تعديل بنود السياسات، وتحديد العقوبات، وتوضيح الإجراءات</p> <p>4- إنشاء آليات لمراقبة ومتابعة امتثال الموظفين لقواعد السلوك والانضباط المحدثة. يشمل ذلك إجراء فحوصات دورية وتقييمات أداء لضمان الامتثال المستمر والتحسين المستمر</p>	<p>2- مراجعة قواعد السلوك والانضباط</p>	
--	---	--

## ملحق رقم (2) بطاقة تنفيذ الاجراءات

مصرف المستشار الاسلامي						
ت	اسم النشاط	تنظيم الاجتماعات وورش العمل			2025	2024
		2023	2024	2025		
		قسم الشؤون الادارية	الجهة ( الاشخاص ) المسؤولين	الجهة ( الاشخاص ) المسؤولين عن المتابعة وتقديم نسب التنفيذ		
1						
2						
ملاحظات جهات التنفيذ والمتابعة والتقييم						

ملحق رقم (3) الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية

Seq	المبادرات	الإجراءات	الجهة المنفذة	2023	2024	2025
<b>الهدف الاول: إعادة التنظيم الاداري وتطوير الهيكل التنظيمي للمصرف لرفع كفاءته وفعاليته</b>						
1	بناء هوية داخلية خاصة بالمصرف وذلك عن طريق تقوية وتعزيز وسائل الاتصال وسبل التواصل بين الموظفين بكافة المستويات	تعزيز الاتصال الداخلي				
2		تنظيم الاجتماعات وورش العمل				
3		تشجيع القيادات العليا على التواصل المفتوح مع الموظفين				
4	دراسة تحديث الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الخطط الموضوعه	تقييم الهيكل التنظيمي الحالي للمصرف بشمولية				
5		تحليل الاحتياجات المستقبلية				
6		تصميم الهيكل التنظيمي المستقبلي				
7	العمل على تطوير مصفوفة الصلاحيات	تحديد الأدونات والصلاحيات المطلوبة				
8		مراجعة وموافقة الأطراف المعنية				
9		توافق مصفوفة الصلاحيات مع اللوائح والقوانين السارية والمتطلبات الأمنية				

<b>الهدف الثاني: تحسين كفاءة الأداء المؤسسي</b>						
10	اتباع أفضل المعايير والممارسات الدولية المتعلقة بالعمليات المصرفية الاسلامية	اعتماد الإطار الشرعي في الخدمات المقدمة				
11		التدقيق والمراجعة الداخلية والخارجية				
12		التواصل مع الجهات الرقابية لضمان اتباع كافة المعايير والتشريعات الاسلامية				
13	الالتزام بمعايير الحوكمة الرشيدة وشفافية الافصاح	تطوير إطار الحوكمة الرشيدة				
14		تعزيز دور مجلس الادارة في وضع السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية				
15		تعزيز شفافية الإفصاح عن البيانات المالية				
16		تعزيز ثقافة الامتثال والنزاهة والتشجع على الإبلاغ عن المخالفات				
17	تطوير السياسات والإجراءات وفق أفضل المعايير الدولية والممارسات المهنية في العمل المصرفي	تحديد المعايير الدولية والممارسات القياسية				
18		اعداد وتنفيذ السياسات والإجراءات وتحديثها				
19		المراجعة والتقييم الدوري للتأكد من فعاليتها وملائمتها				
20		التواصل مع الأطراف المعنية				

<b>الهدف الثالث: تحسين القدرة التكنولوجية والبنية التحتية لتعزيز الأداء وتحقيق التنمية المستدامة</b>						
21	تطبيق الخدمات الالكترونية لتلبية احتياجات الزبائن	تحليل احتياجات الزبائن ومراجعة توجهات السوق				
22		تحديد وتطوير مجموعة من الخدمات الإلكترونية التي تلبى احتياجات الزبائن				
23		تعزيز الأمان والخصوصية لحماية بيانات الزبائن				
24		الترويج والتسويق للخدمات الإلكترونية				
25	استكمال الانظمة والتطبيقات اللازمة	تقييم الاحتياجات والمتطلبات لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها أو تطويرها				
26		اختيار الحلول التكنولوجية المناسبة مثل أنظمة إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM)، أنظمة إدارة الأصول (AMS)، أو الحلول السحابية (Cloud Solutions)				
27		تطوير وتكامل الأنظمة الجديدة مع الأنظمة القائمة بالفعل في المؤسسة، مع التأكد من توافقها وتكاملها بشكل فعال لتحقيق الأداء الأمثل				
28		إجراء عمليات اختبار شاملة للتأكد من أنها تعمل بكفاءة وفعالية، وأنها تلبى المعايير الأمنية والأداء المطلوبة				
29		تقديم الدعم الفني اللازم والصيانة المستمرة لضمان استمرارية عملها بشكل موثوق وفعال				

الهدف الرابع: تحقيق ارباح مستدامة على المدى المتوسط والطويل					
30	السيطرة والاستحواذ على العمليات المالية للتجار وتقديم خدمات مصرفية بأسعار تنافسية للوصول الى اكبر قاعدة ممكنة للشركات	تطوير منتجات وخدمات مصرفية مخصصة لتلبية احتياجات الشركات			
31		وضع سياسات تسعير تنافسية تجذب الشركات وتجعل خدماتها مقبولة من حيث التكلفة			
32		تقديم خدمة عملاء ممتازة للشركات، بما في ذلك دعم فني متخصص ومتاح على مدار الساعة			
33		مراقبة أداء الخدمات المقدمة للشركات بشكل دوري، وتحليل التغذية الراجعة من العملاء لتحسين الممارسات والخدمات بشكل مستمر			
34	تمويل ودعم المشاريع الانتاجية والريادية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساهمة في تشجيع النمو الاقتصادي في العراق	تطوير منتجات تمويلية ملائمة تناسب احتياجات المشاريع الانتاجية والريادية			
35		تقديم استشارات ودعمًا فنيًا لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة			
36		استثمار مبادرات البنك المركزي لتقديم الدعم المالي والفني للمشاريع الصغيرة والمتوسطة			
37		مراقبة وتقييم أداء القروض والتمويل المقدم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بشكل دوري			
38	العمل على فتح قنوات اتصال مع البنوك الداخلية والاقليمية والدولية بما يضمن سهولة إجراء العمليات المالية والتجارية مع هذه البنوك وبين العراق وباقي دول العالم	تحديد البنوك المستهدفة لتسهيل العمليات المالية والتجارية			
39		تبسيط الإجراءات الإدارية والمالية			
40		مراقبة وتقييم أداء العمليات المالية والتجارية مع البنوك بشكل دوري			

الهدف الخامس: تحسين جودة المنتجات أو الخدمات بشكل شامل وزيادة رضا العملاء وتجاوز توقعاتهم					
41	الارتقاء بنوعية وجودة الخدمات المصرفية المقدمة للمواطنين	تحديث البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسات المالية، بما في ذلك تطبيقات الهاتف المحمول والمواقع الإلكترونية، لتسهيل وتعزيز تجربة المستخدم وجعل الخدمات متاحة بشكل أسرع وأكثر فعالية			
42		تعزيز خدمة العملاء عبر توفير قنوات اتصال متعددة ودعم على مدار الساعة			
43		حماية البيانات الشخصية والمالية للعملاء بشكل فعال من خلال اتباع أفضل الممارسات في مجال أمن المعلومات			
44	الحرص على رفع درجة رضا العملاء والشركاء من خلال المحافظة على جودة وفاعلية عملياته ومواكبة المستجدات التكنولوجية في سبيل تقديم الخدمة لعملائه بأسلوب عصري سريع وآمن.	تطوير تجربة المستخدم الرقمية			
45		استخدام تحليلات البيانات لفهم أفضل لسلوك العملاء واحتياجاتهم			
46		توفير معلومات واضحة وشفافة حول الخدمات المقدمة، والتكاليف، والشروط والأحكام			
47		إقامة آليات فعالة للشكاوى والملاحظات والتعامل معها بسرعة وفعالية			

الهدف السادس: زيادة الاستثمارات في أنشطة المصرف					
48	استقطاب المودعين لزيادة حجم الودائع	تقديم معدلات عوائد جذابة وتنافس المعدلات السوقية			
49		توفير خيارات متعددة من الودائع تناسب الاحتياجات المختلفة للمودعين			
50		تقديم تجربة رقمية ممتازة للعملاء من خلال منصات الإنترنت والتطبيقات الجوال التي تسهل عمليات الودعة والاطلاع على الحسابات بسهولة وأمان			
51	زيادة الانتشار والاعلان والترويج	استخدام استراتيجيات الإعلانات التقليدية مثل الإعلانات التلفزيونية والإعلانات الصحفية، بالإضافة إلى الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي للترويج لمنتجات الاستثمار والخدمات المالية.			
52		الشفافية والثقة في توضيح الشروط والأحكام المتعلقة بالاستثمارات، وتقديم معلومات واضحة حول الأداء المالي والنتائج المتوقعة للاستثمارات			
53		الاستفادة من الشبكة الحالية وتوسيعها للوصول إلى مزيد من المستثمرين المحتملين. يمكن ذلك من خلال فتح فروع جديدة في مناطق استراتيجية، أو التواجد في المعارض والفعاليات المالية، أو التعاون مع وسطاء ومستشارين ماليين			

## الهدف السابع : تعزيز مهارات وقدرات الموظفين من خلال برامج تدريبية متقدمة

54	تدريب وتطوير وتحسين أوضاع الكوادر البشرية وتطوير وتنفيذ والاحتفاظ بخطة تدريب شاملة للالتزام بشكل سنوي بحيث تغطي جميع الموظفين في مجموعات العمل بالمصرف	تقييم الاحتياجات التدريبية للموظفين في جميع الأقسام والمستويات داخل المصرف			
55		وضع أهداف واضحة لبرنامج التدريب السنوي. يجب أن تكون هذه الأهداف متناسقة مع أهداف المصرف الاستراتيجية واحتياجات الأفراد			
56		تشمل هذه البرامج مواضيع مثل التطوير الشخصي، المهارات الفنية، والقيادة			
57		تقييم دوري لأداء الموظفين لقياس فعالية التدريب والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة			
58		التواصل المستمر مع الموظفين حول خطط التدريب والفرص المتاحة، وضمان شفافية العملية بأكملها			
59	مراجعة قواعد السلوك والانضباط	مراجعة القواعد والسياسات الحالية المتعلقة بالسلوك والانضباط في المصرف. هذه القواعد تشمل أية معايير أخلاقية، وإجراءات انضباطية، وقواعد تسويقية أو مالية			
60		مقارنة القواعد الحالية بالمعايير المحلية المتعلقة بالسلوك والانضباط في القطاع المصرفي			
61		إجراء التحديثات اللازمة على القواعد لضمان تحقيق الأهداف المستهدفة. يمكن أن تشمل التحديثات إضافة أو تعديل بنود السياسات، وتحديد العقوبات، وتوضيح الإجراءات			
62		إنشاء آليات لمراقبة ومتابعة امتثال الموظفين لقواعد السلوك والانضباط المحدثة. يشمل ذلك إجراء فحوصات دورية وتقييمات أداء لضمان الامتثال المستمر والتحسين المستمر			
نسبة التنفيذ لغاية 2024-6-30			45%	52%	

ملحق رقم (4) الموازنة التقديرية والفعالية لعام 2023

الفعالية لغاية	التقديرية	الميزانية الموحدة
Dec-23	Dec-23	
		الموجودات
38,019,856,386	181,713,690,896	النقد والارصدة لدى البنك المركزي
2,161,859,509	2,500,000,000	الأرصدة لدى المصارف
139,088,077,835	108,449,619,595	الائتمانات النقدية
132,294,213,000	65,926,897,260	الاستثمارات
26,503,561,701	27,696,997,908	الموجودات الثابتة
33,410,965,680	25,288,328,402	الموجودات الأخرى
<b>571,478,534,111</b>	<b>411,575,534,060</b>	اجمالي الموجودات
		المطلوبات
264,102,712,603	76,400,160,979	الودائع
3,116,843,708	9,932,020,927	التأمينات
3,762,630,385	10,004,089,544	المخصصات
39,694,239,901	44,313,694,669	القروض الخاصة بالبنك المركزي
3,372,527,573	17,387,596,539	المطلوبات الأخرى
<b>314,048,954,169</b>	<b>158,037,562,658</b>	اجمالي المطلوبات
		حقوق الملكية
250,000,000,000	250,000,000,000	راسمال
772,806,692		الاحتياطي القانوني
2,207,851,811		الاحتياطي الراسمالي
4,448,921,439	3,537,971,403	الأرباح والخسائر خلال الفترة
<b>252,980,658,503</b>	<b>253,537,971,403</b>	اجمالي حقوق الملكية
<b>567,029,612,672</b>	<b>411,575,534,060</b>	اجمالي المطلوبات وحقوق الملكية

ملحق رقم (5) الموازنة التقديرية والفعلية لعام 2024

التقديرية	الفعلية لغاية	الميزانية الموحدة
Dec-24	Jun-24	
		الموجودات
192,123,347,698	128,031,112,658	النقد والارصدة لدى البنك المركزي
1,800,000,000	1,852,962,765	الأرصدة لدى المصارف
111,703,108,183	176,283,021,735	الائتمانات النقدية
67,245,435,205	166,920,008,000	الاستثمارات
28,250,937,866	26,677,330,968	الموجودات الثابتة
25,541,211,686	95,289,601,646	الموجودات الأخرى
<b>426,664,040,637</b>	<b>595,054,037,773</b>	اجمالي الموجودات
		المطلوبات
87,860,185,126	274,485,217,193	الودائع
11,421,824,066	9,445,246,092	التأمينات
10,204,171,334	7,936,111,279	المخصصات
45,199,968,562	38,081,833,257	القروض الخاصة بالبنك المركزي
17,909,224,435	3,398,130,527	المطلوبات الأخرى
<b>172,595,373,524</b>	<b>333,346,538,348</b>	اجمالي المطلوبات
		حقوق الملكية
250,000,000,000	250,000,000,000	راسمال
	772,806,692	الاحتياطي القانوني
	6,656,773,249	الاحتياطي الراسمالي
4,068,667,113	4,277,919,484	الأرباح والخسائر خلال الفترة
<b>254,068,667,113</b>	<b>261,707,499,425</b>	اجمالي حقوق الملكية
<b>426,664,040,637</b>	<b>595,054,037,773</b>	اجمالي المطلوبات وحقوق الملكية

ملحق رقم (6) الموازنة التقديرية لثلاث سنوات

2025	2024	2023	الميزانية الموحدة
			الموجودات
			النقد
214,906,520,970	193,923,347,698	184,213,690,896	
1,311,884,708	1,298,895,751	1,286,035,397	الحسابات المدينة
115,054,201,428	111,703,108,183	108,449,619,595	الائتمانات الممنوحة
68,590,343,909	67,245,435,205	65,926,897,260	الاستثمارات
<b>399,862,951,015</b>	<b>374,170,786,837</b>	<b>359,876,243,148</b>	الموجودات المتداولة
28,815,956,623	28,250,937,866	27,696,997,908	الموجودات الثابتة
<b>24,484,739,094</b>	<b>24,242,315,935</b>	<b>24,002,293,005</b>	الموجودات الأخرى
<b>453,163,646,733</b>	<b>426,664,040,637</b>	<b>411,575,534,060</b>	اجمالي الموجودات
			المطلوبات وحقوق الملكية
			الإيداعات
101,039,212,895	87,860,185,126	76,400,160,979	
13,135,097,676	11,421,824,066	9,932,020,927	التأمينات
51,979,963,847	45,199,968,562	44,313,694,669	قروض البنك المركزي
11,734,797,035	10,204,171,334	10,004,089,544	المخصصات
20,595,608,100	17,909,224,435	17,387,596,539	المطلوبات الأخرى
<b>198,484,679,553</b>	<b>172,595,373,524</b>	<b>158,037,562,658</b>	اجمالي المطلوبات
			راس المال
250,000,000,000	250,000,000,000	250,000,000,000	
4,678,967,180	4,068,667,113	3,537,971,403	الأرباح والخسائر المتحققة
<b>254,678,967,180</b>	<b>254,068,667,113</b>	<b>253,537,971,403</b>	اجمالي حقوق الملكية
<b>453,163,646,733</b>	<b>426,664,040,637</b>	<b>411,575,534,060</b>	المطلوبات وحقوق الملكية