



الخططة الاستراتيجية
لمصرف العطاء الإسلامي للأستثمار والتمويل
(2028 — 2024)

المحتويات

1. المقدمة
2. الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية
3. الفصل الاول
 - التأسيس والاهداف
 - الاطار المؤسسي للمصرف ونشاطه
4. الفصل الثاني
 - الاطار التنظيمي والاداري
 - المنتجات والخدمات والانشطة
 - التحويل الاستراتيجي
5. الفصل الثالث
 - التخطيط الاستراتيجي
 - الخطة الاستراتيجية
 - الاستراتيجيات الساندة
 - معايير جودة التمويل
 - وسائل تحقيق اهداف الخطة
 - استراتيجية تطبيق المعايير الدولية

المقدمة

انتقلت الصيرفة الاسلامية في البلاد من مرحلة التجربة الاستثنائية الى مرحلة التشكيل المؤسسي المنظم والساند للقطاع المالي ، وقد أحاط بذلك التشكيل قانون المصارف الاسلامية رقم (43) لسنة 2015 الذي عدّ الركيزة القانونية الاولى التي تستند اليها أسس الصناعة المصرفية الاسلامية والتي نأمل ان نرها في طور التكامل الاقليمي والدولي .

تقوم المصارف الاسلامية باستخدام الاموال عن طريق صيغ التمويل المتعددة والمشروعة والتي تناسب كافة الانشطة سواء كانت (تجارية / صناعية / زراعية / عقارية / مهنية / حرفية) ويعد نشاط التمويل من أهم الانشطة بالمصارف الاسلامية حيث تمثل عوائده أهم مصدر للأرباح ، وهناك العديد من صيغ التمويل الاسلامية منها (التمويل بالمرابحة ، التمويل بالمشاركة ، التمويل بالمضاربة ، التمويل بالاستصناع ، التمويل بالسلم ، التمويل بالإجارة ، والتمويل بالبيع بالأجل) .

واستنادا الى المادتين (13 و 15) من القانون أعلاه التي ألزمت المصارف الاسلامية بتطبيق معايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الاسلامية (AAOIFI) وسلطة البنك المركزي العراقي الرقابية باعتماد ضوابط ادوات التمويل الاسلامي لدعم وتطوير الصناعة المصرفية الاسلامية .

الرؤية

تشكل الرؤية الطموح الأكبر للمصرف من العمل بأقصى كفاءة وفاعلية للاستمرار في تحقيق أهدافه على أكمل وجه من خلال تطبيق سياسة مصرفية حصينة 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

الرسالة

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

القيم 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.

وبالاسترشاد بالقيم الجوهرية يحرص المصرف على تقديم المصلحة العامة للوطن على المصلحة الخاصة للمصرف عند وجود تعارض بين الأهداف التشغيلية والأهداف الوطنية ، أو 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.

الفصل الاول

اولا - التأسيس والاهداف

❖ نشأة المصرف :

استنادا الى أحكام قانون البنك المركزي العراقي رقم (56) لسنة 2004 وقانون المصارف رقم (94) لسنة 2004، تأسس مصرف العطاء الاسلامي للاستثمار والتمويل (ش.م.خ) مصرف البلاد الاسلامي سابقا بموجب شهادة التأسيس المرقمة (483) في 2006/7/6 بأسم مصرف البلاد الاسلامي للاستثمار والتمويل الصادرة عن دائرة تسجيل الشركات ، وحصل على اجازة ممارسة الصيرفة الاسلامية بكتاب البنك المركزي العراقي العدد 2389/3/9 في 2006/10/16 ، وقد اكتملت كافة الاجراءات القانونية على تبديل اسم المصرف الى (مصرف العطاء الاسلامي للاستثمار والتمويل) بكتاب دائرة تسجيل الشركات العدد ش / هـ / 13518 في 2019/5/13 وفقا لقانون الشركات رقم (21) لسنة 1997 المعدل .

ويقدم المصرف خدمات مصرفية متوافقة مع احكام الشريعة الاسلامية، اعتمادا على رؤية واضحة بأن يكون الخيار الامثل للعملاء ، من خلال باقة خدمات مصرفية تتسم بالشمولية والتميز.

وتقوم هيئة الرقابة الشرعية بفحص مدى التزام المصرف بأحكام الشريعة الاسلامية في جميع أنشطته ويشمل فحص العقود والاتفاقيات والسياسيات والمنتجات للمعاملات وعقود التأسيس والنظم الاساسية والقوائم المالية والتقارير وخاصة تقرير المراجعة الداخلية وتقارير عمليات التفتيش التي يقوم بها البنك المركزي العراقي.

❖ رأس مال المصرف :

يبلغ رأسمال مصرف العطاء الاسلامي للاستثمار والتمويل (250) مئتان وخمسون مليون دينار استنادا الى قانون المصارف الاسلامية رقم 43 لسنة 2015 وجاري السعي لزيادة رأس المال استنادا الى قرار مجلس ادارة البنك المركزي العراقي بزيادة رأسمال المصارف الى (400) اربعمائة مليار دينار .

❖ أهداف المصرف :

- أهم هدف للمصرف السعي المتواصل والعمل الجاد من قبل مجلس الادارة والادارة التنفيذية وتنفيذ توجيهات البنك المركزي العراقي ومتطلباته لرفع عقوبات الخزانة الامريكية (OFAC) المفروضة عليه.
- اعتمد المصرف في عمله على اعداد اطار قانوني محكم لجميع نشاطاته وفقا للقوانين ذات العلاقة المباشرة ودليل الحوكمة المؤسسية الصادر من البنك المركزي العراقي وتعليماته وتوجيهاته وفقا للمعايير الدولية والمحلية لمبادئ الصيرفة الاسلامية والمعايير المحاسبية لها.
- تم وضع خطة استراتيجية للأعوام من (2024 - 2028) تضمنت الاهداف الاتية:
 - اولا : تهيئة البنى التحتية واللوجستية اللازمة لممارسة النشاط المصرفي وفقا للقانون.
 - ثانيا : تهيئة الموارد البشرية واعدادها بشكل جيد وتدريب مستمر لتقديم افضل الخدمات المصرفية.
 - ثالثا : جذب الودائع وتنميتها .
 - رابعا : استثمار الاموال في مجالات الاستثمار المختلفة كونه ركيزة تحقيق الربح .
 - خامسا: تحقيق الارباح وهو ناتج نشاط الاستثمار والعمليات المصرفية ويؤدي الى زيادة قيمة الاسهم السوقية .
 - سادسا: ابتكار منتجات جديدة وتطوير الخدمات المصرفية بجودة عالية في اطار احكام الشريعة الاسلامية.
 - سابعا : تعزيز ثقة الزبائن والمودعين بتوفير السيولة النقدية لمواجهة احتمالات السحب من ودائع العملاء خاصة التي تحت الطلب دون الحاجة الى تسهيل اصول ثابتة كذلك الوفاء باحتياجات سحب الودائع الجارية من ناحية وتأمين المصروفات التشغيلية وتوفير التمويل للمستثمرين .
 - ثامنا : التوسع بالانتشار الجغرافي والمجمعي لتأمين الخدمات المصرفية.
 - تاسعا: استقطاب اكبر عدد من الشخصيات الطبيعية والمعنوية التجارية كقاعدة لعملاء المصرف وقد حقق المصرف :

- فتح حسابات مختلفة للأفراد والشركات .
- تقديم خدمات مصرفية اسلامية وفق صيغ التمويل الاسلامي (المشاركة ، المرابحة ، التصنيع ، الاستزراع ، الاجازة)
- تقديم خدمات الائتمان النقدي والتعهدي (الائتمان الغير مباشر).

ونسعى لتحديث وتطوير خدماته ومنتجاته ضمن الخطة الاستراتيجية لتقديم الافضل ومواكبة التطور.

ثانيا - الاطار المؤسسي للمصرف ونشاطه

1. الاطار المؤسسي للمصرف

بما ان مصرف العطاء الاسلامي للاستثمار والتمويل مرخصا في العراق فهو ملتزم بالقوانين والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي العراقي واحكام الشريعة الاسلامية بموجب قانون المصارف الاسلامية رقم 43 لسنة 2015 من خلال تبني الممارسات الجيدة للحوكمة والالتزام بها.

فقد شكل المصرف لجنة عن مجلس الادارة تسمى لجنة الحوكمة المؤسسية التي اعدت دليل الحوكمة الخاص بالمصرف المعتمد من مجلس الادارة وتم نشره على الموقع الالكتروني لاطلاع اعضاء مجلس الادارة وموظفي المصرف وبالإمكان التنسيق مع جهات استشارية للمشورة والمساعدة للحصول على افضل الممارسات في مجال الحوكمة، ويطبق مجلس الادارة دليل الحوكمة الخاص بالمصرف بموجب القوانين والتعليمات الصادرة من البنك المركزي العراقي .

ويلتزم مصرف العطاء الاسلامي باتباع اطار عمل سليم وفعال للحوكمة من خلال تطبيق افضل المعايير الرشيدة وادارة المخاطر الرصينة والتي يعتمد عليها المصرف في كافة تعاملاته وفق احكام الشريعة الاسلامية،

حيث يتابع المصرف تحديث نظام الحوكمة بما ينسجم مع متطلبات البنك المركزي العراقي وبإجراءات الحوكمة المرتبطة بالقطاع المصرفي يعتمد المصرف القواعد السليمة لتنظيم الامور العالقة بين مجلس الادارة والادارة التنفيذية واقرار اطر الرقابة الداخلية على نشاطه للتقليل والحد من المخاطر التي يتعرض لها وتحفيز الشفافية باتخاذ القرارات وتجنب الممارسات التي تؤدي الى تعارض المصالح واعتماد نظام فعال لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية والعمل على الالتزام بالمسؤولية تجاه المساهمين وحماية مصالح المودعين والامتثال للقوانين والتعليمات والتعاميم المركزية.

2. نشاط المصرف :

حرصا على النمو الاقتصادي للبلد وتعزيزا لمبدأ الشمول المالي ولتوفير فرص العمل وتحقيق الارباح للمساهمين وفقا لتعليمات منح الاجازة بممارسة العمل المصرفي الصادرة من البنك المركزي العراقي وعملا بالقوانين والتشريعات النافذة يقوم مصرف العطاء الاسلامي بتقديم منتجاته وخدماته لكافة زبائنه افراد وشركات :

- التمويل والاستثمار في مختلف المشاريع والانشطة عن طريق صيغ التمويل (المشاركة والمرابحة والمضاربة وبيع السلم والاستصناع والاجازة والمساومة و الوكالة والهبة والحوالة) وغيرها من الصيغ التي لا تخالف احكام الشريعة الاسلامية .
- ابرام العقود والاتفاقيات مع الافراد والشركات والمؤسسات والهيئات داخل العراق وخارجه .
- تأسيس الشركات او المساهمة فيها في مختلف المجالات المكملة لنشاطها والمساهمة في الشركات القائمة ذات النشاط غير المحرم شرعا وبما لا يتجاوز نسبة 20% من رأسماله واحتياطياته .
- تملك الاموال المنقولة وغير المنقولة اللازمة لتنفيذ مشاريع الاستثمار الداخلة في اهدافها او لغرض تأجيرها ولا يسمح بتمويل عمليات السمسرة بالمشاريع العقارية وعلى المصرف التخلص من العقارات الزائدة حال الانتهاء من الغرض الي أنشأت من اجله .
- تأسيس المحافظ والصناديق الاستثمارية بموجب تعليمات البنك المركزي العراقي .
- تمويل أنشطة التجارة الداخلية والخارجية للعراق والمساهمة في التنمية الزراعية والصناعية والاستخراجية والعمرانية الاسكانية وغيرها من المشاريع ذات المردود الاقتصادي والاجتماعي .
- توفير التمويل اللازم لأصحاب الحرف وأصحاب الاعمال والصناعات الصغيرة لتطوير مشاريعهم الاقتصادية .

ثالثا - نسب انجاز اهداف الخطة الاستراتيجية السابقة

1. الاداء المالي والاقتصادي للمصرف

- ❖ شهد اجمالي الموجودات **ارتفاعا** ليصل الى ما يقارب (569) مليار دينار عام 2022 بعد ان كانت تبلغ (499) مليار دينار عام 2021 وبمقدار **زيادة** قدرها (70) مليار .
- ❖ **انخفضت** الايرادات وعمولات الائتمان التعهدي وأنشطة مصرفية أخرى لتصل الى (7,605) مليار دينار عام 2022 بعد ان كانت تبلغ (8,186) مليار دينار في عام 2021 وبمقدار **انخفاض** قدرها (581) مليون **بسبب فرض العقوبات الدولية على المصرف وتوقف اغلب اعماله والعمل مستمر من قبل مجلس الادارة والادارة التنفيذية لرفع العقوبات واعادة مزاولة اعمال المصرف.**
- ❖ بلغ اجمالي حقوق الملكية الخاصة بمساهمي المصرف (396) مليار دينار لعام 2022 بعد ان كان (242) مليار دينار لعام 2021 وبمقدار **زيادة** قدرها (154) مليون .
- ❖ بلغت نسبة صافي الربح المتحقق الى اجمالي الاصول (0.34 %) لعام 2022 و كانت (0.34 %) في عام 2021 تبين ان النسبة لا تزال نفسها بسبب ارتفاع حجم الموجودات عما كانت عليه خلال عام 2021 وكذلك صافي الدخل لعام 2022.
- ❖ بلغت نسبة صافي الربح المتحقق الى اجمالي حقوق الملكية (0.49%) لعام 2022 بعد ان كانت (0.69 %) في عام 2021 وبمقدار **انخفاض** قدرها (0.21 %) .

الفصل الثاني

رابعا - الاطار التنظيمي والاداري للمصرف الهيكل التنظيمي

اعداد الهيكل التنظيمي لمصرف العطاء الاسلامي للاستثمار والتمويل بما يتماشى مع الاهداف الاستراتيجية التي خطط المصرف لتحقيقها، ويسعى المصرف دوما الى تحديث هيكله التنظيمي بما يتوافق مع المستجدات والتحديات التي تطرأ على بيئة العمل.

يبين الهيكل التنظيمي للمصرف التشكيلات التي يتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها البعض بروابط مع القيادة العليا وتخللها التعليمات والصلاحيات ويوضح مهام ومسؤوليات الأقسام وكيفية اتصالاتها الرسمية مع الجهات الخارجية التي يمكن من خلالها ادارة عملياتها والسماح بتنسيق النشاطات والرقابة عليها بهدف تحقيق رؤية واهداف المصرف وبتيح للمصرف تقديم منتجاته وخدماته لقاعدة الزبائن بكفاءة وفاعلية .

يتكون الهيكل التنظيمي للمصرف من مجلس الادارة والذي يتكون من رئيس مجلس الادارة واعضائه الذين تم انتخابهم من قبل الهيئة العامة لشركة مصرف العطاء الاسلامي للاستثمار والتمويل ، واعضاء احتياط يتم اختيارهم بالطريقة والنسب المقررة لاختيار الاعضاء الاصليين مع مراعاة توفر الشروط القانونية في عضوية مجلس الادارة المذكورة في قانون المصارف رقم (94) لسنة 2004 والتعليمات الصادرة بموجبه ، وقانون الشركات رقم (21) لسنة 1997 واسس وضوابط وتعليمات البنوك الاسلامية .

مجلس الادارة : رئيس مجلس الادارة واعضاء مجلس الادارة ، هيئة الرقابة الشرعية.
الادارة التنفيذية : يتراسها المدير المفوض والادارة الوسطى والتشكيلات المساندة لها.
هيئة الرقابة الشرعية : دورها الاستراتيجي التأكد من ان جميع المعاملات تنفذ بما لا يخالف احكام الشريعة الاسلامية .

اللجان المنبثقة عن مجلس الادارة:

ايمانا بمفهوم التشاركية في الادارة واتخاذ القرارات شكلت اللجان الدائمة المنبثقة عن مجلس الادارة (لجنة التدقيق ، لجنة ادارة المخاطر ، لجنة الترشيح والمكافآت ، لجنة الحوكمة) لتعزيز فاعلية المجلس الرقابية والاشراف والمساعدة على اتخاذ القرارات على سير اعمال المصرف تنفيذا لدليل الحوكمة الصادر عن البنك المركزي العراقي .

اللجان المنبثقة عن الادارة التنفيذية

تشكل الادارة العليا لجان لمساعدتها في القيام بواجباتها ورفع التقارير الى مجلس الادارة لضمان فاعلية الرقابة والاشراف ، وترسل اللجان مواعيد اجتماعاتها وجداول اعمالها قبل الانعقاد الى المجلس ليتسنى لأي من اعضاء المجلس الحضور بصفة مراقب .
(لجنة الاستثمار ، لجنة الائتمان ، لجنة تقنية المعلومات والاتصالات) فضلا عن تشكيل لجان مؤقتة لإنجاز مهام محددة .

كما يتكون المصرف من الادارة التنفيذية التي يتراسها المدير المفوض ومن الاقسام والفروع **وملخص مهامها الوظيفية :**

قسم تقنيات المعلومات : يتولى مهمة تقديم الخدمات المرتبطة بتقنية المعلومات ووضع الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بها لجميع اقسام ومفاصل في المصرف ، ومواكبة التطورات التكنولوجية وتطبيق انظمة (FATCA , AML) وانشاء مركز البيانات (Data Center) وتطبيق نظام المعلومات الائتمانية الخاص بالبنك المركزي العراقي وتبني استراتيجية دعم البنية التحتية اضافة الى التخطيط والتنفيذ والمشاركة بكافة المشاريع المتعلقة بتقنية المعلومات على مستوى المصرف ككل والاشراف العام عليها للتأكد من تماشيها مع الاهداف الاستراتيجية للمصرف وفقا لانسب الاجراءات والمعايير .

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

قسم ادارة المخاطر : يتولى وضع وتنفيذ ومراجعة الاطار العام لإدارة المخاطر الكلية الذي يتضمن اليات تحديد وتقييم ومراقبة وضبط المخاطر والعوامل المسببة لها وآثارها ومواجهة المخاطر المحتملة والسيطرة عليها بشكل مستمر ووضع السياسات المتعلقة بأمن المعلومات للحفاظ عليها وحمايتها بما يضمن ديمومة تحقيق اهداف المصرف بشكل كفؤ وفعال .

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

قسم الشؤون القانونية : يتولى مهمة تدعيم قرارات المصرف بالأراء والاستشارات القانونية ، وتمثيل المصرف امام المحاكم وفقا لما يقره رئيس مجلس الادارة او من ينوب عنه .

قسم الشؤون المالية والحسابات : يتولى مهام اعداد الميزانيات ، وتنفيذ العمليات الخاصة بالمصاريف ، ومتابعة الانحرافات في الايرادات والمصاريف وتسوية كافة الحسابات الوسيطة والمطابقات لحسابات المصرف لدى المصارف المحلية والبنك المركزي العراقي والبنوك الخارجية .

قسم الادارة والموارد البشرية : تتولى مهمة المساهمة في تحقيق اهداف المصرف من خلال توفير احتياجات الوحدات التنظيمية من الابنية والانشاءات والتجهيزات الثابتة والمحافظة عليها توفير الخدمات اللازمة لتسيير اعمال المصرف واستقطاب وتوفير الموارد البشرية للقيام بالمهام التي حددها قانون البنك المركزي العراقي بكفاءة عالية ومستمرة وباقل تكلفة وجهد ممكنين .

قسم الرقابة والتدقيق الشرعي الداخلي : يعمل من خلال نشاطه التوكيدي والاستشاري على مساعدة الادارة في تحسين عملياتها والنهوض بمسؤوليتها كفاءة وفاعلية من خلال التحقق من صحة وسلامة نشاطات المصرف المختلفة ومدى التوافق والالتزام بالقوانين والانظمة والتعليمات والسياسات والخطط الموضوعية وفقا لأحكام الشريعة الاسلامية بالإضافة الى مساعدة المصرف في تحقيق اهدافه من خلال تقييم وتحسين فاعلية كل من ادارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة .

قسم الشمول المالي : يقوم القسم بتوفير افضل السبل اللازمة لتوفير الحسابات المصرفية الاساسية والخدمات المالية الاخرى للفئات غير المصرفية والمجتمعات المهمشة، مثل الحسابات الجارية وحسابات التوفير الاساسية والمحافظ الالكترونية والبطاقات الالكترونية واجهزة الدفع الالكتروني وضع وتطوير استراتيجية الشمول المالي والخطط التشغيلية المتكاملة التي تحقق اهداف الشمول المالي وجمع البيانات وتحليلها لقياس تقدم الشمول المالي وتقييم الأثر والنتائج المتحققة.

قسم الاستثمار : يتولى مهام ادارة خطط وعمليات التجارة والاستثمار لمساعدة المصرف على مواجهة تحديات الادارة النقدية وحمايتها وتحقيق العائد من الارباح ، وعقد اتفاقيات المستثمرين للتعاون المشترك بينهم وبين المصرف .

القسم الدولي : ادارة كافة العمليات المصرفية التي تتم في المصرف بما فيها الاعتمادات المستندية وبوالص التحصيل والكفالات والحوالات الداخلية والخارجية والصكوك وغيرها .

قسم الامتثال الشرعي : قسم مستقل يتولى مهام اعداد مصفوفة الصلاحية والتي تظهر التزام المصرف بالسياسات والاجراءات والتعليمات والمعايير المحاسبية ومتطلبات لجنة بازل والنسب المعيارية لعمليات الائتمان والاستثمار وتزويد لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الادارة بالتقارير الدورية متضمنة مسؤوليته في التحقق من امتثال المصرف للمتطلبات الرقابية والشرعية ومتطلبات مكافحة غسل الاموال لتجنب تعرضه لمخاطر عدم الالتزام بالقوانين والتعليمات.

قسم الابلاغ عن غسل الاموال و تمويل الارهاب : قسم مستقل يقوم بالتحقق من امتثال المصرف لجميع متطلبات المعايير الدولية والاجراءات الداخلية ذات الصلة، وأعمال التحري والفحص عما يرد اليه من معلومات اشتباه بغسل الاموال وابلاغ مكتب مكافحة غسل الاموال عن ما يسفر عنه التحري واتخاذ تدابير العناية الواجبة تجاه العملاء وبما يتوفق مع تعليمات البنك المركزي العراقي والتعليمات الدولية ، وضمان ان المصرف لن يكون جزءا من عمليات تدوير الاموال الغير مشروعة .

قسم ادارة الفروع : يعمل القسم على تسهيل مهام الادارة التنفيذية واعطائها نظرة شاملة على الفروع ومركزها المالي والتسويقي متابعة الحوالات الخارجية والداخلية المباعه ومتابعة تنفيذ القيود الخاصة بها بالتنسيق مع محاسب الفرع الرئيسي والفرع المعني ومتابعة تصفية الموقوفات منها الصادرة من الفروع (القروض والتسهيلات الممنوحة) وتحسين جودة الخدمات المقدمة لاستقطاب العملاء والجمهور ويعتبر حلقة الوصل بين الادارة العليا والفروع التابعة للمصرف .

قسم المدفوعات : أنظمة الدفع الالكترونية من اهم مكونات البنية التحتية لعمل المصرف لكونها من اهم القنوات التي يتم خلالها نقل النقود والادوات المالية بين المؤسسات المالية وتشكل أنظمة الدفع الالكترونية عاملا اساسيا في التطور وتسهيل المبادلات والمعاملات المالية والتجارية وتحقق للمصارف عوائد وارباح وتقلل التكاليف والاحطار وتحقق رضا العملاء ومن هذه الانظمة نظام التسوية اللحظية (RTGS) ونظام المقاصة الالكترونية (C-ACH) .

قسم أمن المعلومات : يتولى المحافظة على بيانات المؤسسات قدر الإمكان وتوفير حماية متكاملة أيضاً لأجهزة الحاسوب والانظمة ضد تهديدات امن المعلومات ولا سيما الفيروسات وهجوم تعطيل الخدمة وكذلك هجوم السيطرة الكاملة الذي يُعد أخطر أنواع تهديد الأمن السيبراني وغيرهم من صور الهجوم والاختراقات الأخرى.

خامسا: المنتجات والخدمات والأنشطة التجارية:

يقدم المصرف مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات والأنشطة المصرفية الإسلامية والتي تناسب احتياجات ورغبات الزبائن في اطار احكام ومبادئ الشريعة الإسلامية والالتزام بالقانون والمعايير الدولية وتطبيق متطلبات الجودة الشاملة ، ومن هذه الخدمات :

- 1. الخدمات المقدمة للأفراد :** حسابات توفير وادخار واستثمار وتمويل يقدمها للزبائن ويستثمر فيه المصرف راس مال الزبون ، وتشمل الحساب الجاري ، حساب الادخار ، الخزائن الحديدية ، تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، التمويل السكني .
- 2. خدمات الشركات :** وتشمل الحسابات وادارة النقد ، خدمات وتمويل التجارة (قطاع خاص شركات) اذ يقدم المصرف تمويل بصيغة المرابحة التي توفر الحلول اللازمة لتمويل اعمالهم بما يتوافق مع احكام ومبادئ الشريعة الإسلامية .
- 3. الخدمات التجارية :** وتشمل الحوالات الخارجية، الاعتمادات المستندية ، السفاتج، نظام (RTGS) ونظام المقاصة الالكترونية (C - ACH) .

سادسا : التحويل الاستراتيجي للوضع الراهن :

بالرغم من التحديات الخارجية والداخلية استمر المصرف بتنفيذ الاستراتيجية الاولى بهدف الانتقال الى مرحلة النمو المستقر وذلك انطلاقا من قاعدة الاعمال الرئيسية التي تم ارسائها الى تعزيز التواجد المستقبلي ويعد خضوع المصرف لهذا التحدي مدى صلابه اداءه المالي ونجاحه في ادارة الازمة ، والقدرة على ادارة الازمة بنجاح ، التزام ادارة المصرف بأفضل الممارسات العالمية وحرصها على جودة الاداء المالي والحوكمة المالية والافصاح والشفافية في جميع الاوقات ، وكشف نتائج التقييم عن تحقيق المصرف لمعدلات متميزة في نتائج المقارنات المعيارية في قطاع المصارف والتي تضم افضل المصارف العالمية الرائدة

الفصل الثالث

سابعا : التخطيط الاستراتيجي

1. منهجية التخطيط

يعتمد مصرف العطاء الاسلامي في اعداد الخطة الاستراتيجية منهج المشاركة الواسعة مع كافة العاملين في المصرف والشركاء الرئيسيين و متلقي الخدمة ، مستندا الى نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف وانطلاقا من رؤية ورسالة المصرف والقيم الجوهرية تم مناقشة وتوثيق تطلعاته المستقبلية وكيفية تحقيق هذه التطلعات في اطار من التنسيق والتناغم مع الاهداف الوطنية، وقد تم ترجمة ذلك ضمن خطط عمل الوحدات التنظيمية العاملة لديه .

ولضمان تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصرف فقد تم تحديد مؤشرات اداء لقياس مدى تحقيق الاهداف التشغيلية وتتم عمليات المراجعة والتقييم لمستوى الانجاز من خلال عمل اللجان الدائمة في المصرف لمعالجة اي انحرافات قد تحصل ، وذلك ضمن منهجية المتابعة والتقييم ،

2. متطلبات التخطيط الاستراتيجي

- تحديث الخطة الاستراتيجية للمصرف ورفعها للمدير المفوض .
- اعداد الخطة التنفيذية والاطار الزمني لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمصرف .
- متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ضمن الاطار الزمني المحدد .
- اقتراح المشروعات التطويرية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمصرف .
- متابعة جمع خططها الاستراتيجية والتأكد من توافقها مع الخطة الاستراتيجية للمصرف .
- اجراء الدراسات التي تتطلبها الخطة الاستراتيجية .
- تقديم الدعم الفني للجان ذات العلاقة بالخطة الاستراتيجية .
- تفعيل الموقع الالكتروني للإدارة والتواصل مع الجهات المستفيدة من الخطة الاستراتيجية .
- جمع وتحليل البيانات والمعلومات ذات العلاقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية .
- تقديم ورش العمل التي تساعد اقسام المصرف على تطوير خططها الاستراتيجية .
- اقامة المحاضرات ، والندوات عن التخطيط الاستراتيجي على مستوى المصرف .
- أعداد المطبوعات والمنشورات عن التخطيط الاستراتيجي واهميته .
- تحقيق اعلى درجة من المواءمة والتناغم بين الخطط الاستراتيجية للأقسام ومفاصل المصرف وبين الخطة الاستراتيجية للمصرف .
- تطوير نماذج متابعة الخطط الاستراتيجية للمصرف واقسامه .
- اعداد التقارير الدورية عن الخطط الاستراتيجية للإدارة التنفيذية واقسامها .
- دراسة ومناقشة ما يحال للإدارة التنفيذية من مجلس الإدارة .

ثامنا : الخطة الاستراتيجية (2024-2028)

يجري تقييم اداء المصرف بالاستناد الى مدى تحقيق الاهداف الاستراتيجية من خلال المراجعة للمتحقق السنوي وعمل المقارنات المعيارية لفهم الوضع الحالي للأداء وتطبيق وموائمة العمليات الحالية مع المستجدات الحديثة مع افضل الممارسات ، ومن ثم يتم دمج كل هذه النتائج بوصفها تغذية راجحة لاستخدامها في مرحلة اعداد الخطة الاستراتيجية الجديدة .

وعطفا على النتائج المتحققة والملاحظات الظاهرة في الخطة الاستراتيجية الاولى للمصرف واستنادا الى الاهداف المرسومة في عقد تأسيس المصرف كشركة مساهمة وامتنالا لتوجيهات البنك المركزي العراقي في الحفاظ على المراكز القانونية والمالية للمصارف عموما والتوجيه بزيادة أنشطة المصارف ورفع مستوى الاداء وفقا للقانون، بادر المصرف الى وضع استراتيجية المصرف وتمثلت اهدافها بما يأتي :

- اعتمدت الخطة الاستراتيجية (2024-2028) للمصرف على المنهج التشاركي اذ تلعب الادارات العليا واللجان المختصة والعاملين دورا هاما بالمشاركة الفاعلة في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ للاستراتيجية من الاعداد والصياغة وترجمتها الى الخطط التشغيلية وفق البرنامج الزمني المحدد لكل برنامج ونشاط .
- اخذت الخطة الاستراتيجية البعد الزمني لخمس سنوات قادمة (2024-2028) ويتم الاخذ بنظر الاعتبار استكمال تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تحتاج الى فترات زمنية اطول في الخطة الاستراتيجية اللاحقة ، وان الخطة برؤيتها ورسالتها وتوجهاتها واهدافها الاستراتيجية ممكنة التحقق وتسعى الى التغيير نحو الافضل ومواجهة للتحديات.
- رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف للمستفيدين لمواكبه المستجدات لتقنية الخدمات المصرفية بأسلوب عصري سريع وامن .
- التوسع والتنوع في حجم المحفظة والصناديق الاستثمارية .
- تطبيق افضل معايير الحوكمة الرشيدة وادارة مخاطر الرصينة والتي يعتمد عليها المصرف في كافة تعاملاته وفق مبادئ واحكام الشريعة الاسلامية .
- السعي لرفع مستوى تصنيف المصرف وفقا للمعايير المعتمدة لدى البنك المركزي العراقي عن طريق معالجة اسباب عدم التصنيف للمراحل المتقدمة .
- العمل على زيادة نتائج النشاط المصرفي من خلال تنويع مصادر التشغيل لرأس المال بما ينعكس على تقوية المركز المالي .
- بناء علاقات مصرفية محلية ودولية متميزة تساعد على زيادة اكتساب الخبرات في العمل المصرفي والعقود الاستثمارية .
- دعم المبيعات والتسويق لمنتجات المصرف من خلال الترويج والاعلان للخدمات المصرفية وبما يساهم في استقطاب الزبائن من خلال زيادة الامتيازات ، ولتحقيق المنافسة مع المصارف الاخرى .

- التوسع في منح الائتمان لأهميته في تحقيق اهداف المصرف المحددة في عقد تأسيسه وتنويع مصادر الدخل نرى ضرورة التوسع في منح الائتمان وتوسيع نطاقه الجغرافي على اكبر عدد ممكن من المحافظات اخذين بنظر الاعتبار مستوى الفقر في تلك المحافظات لتحقيق التنمية المستدامة والمتوازنة بينها .
- استحداث نظم رقابية وتفعيل النظم القائمة بما يحقق التحوط والوقائية من المخاطر .
- اعتماد نظم وخدمات الدفع الالكتروني .

مصرف العطاء الاسلامي

تاسعا: الاستراتيجيات الساندة

1. استراتيجية ادارة الموارد البشرية : لتنفيذ الاستراتيجيات الاساسية للمصرف يتطلب الاتي :

- تحديد احتياجات المصرف من الموارد البشرية وبما يتناسب وعمل المصرف.
- العمل على استقطاب اصحاب الخبرات والمهارات التي يحتاجها المصرف لممارسة اعماله وانشطته .
- دعم الموارد ماديا ومعنويا .
- وضع خطة تدريبية لتأهيل العاملين وتطوير قدراتهم .
- للارتقاء بعمل المصرف فأن الامر يتطلب اعادة النظر بتوزيع الادوار والمسؤوليات في بعض اقسام المصرف .
- مساهمة المصرف في تطوير المهارات الادارية والمالية والقانونية في مختلف المؤسسات الحكومية وغير الحكومية من خلال استمرار مشاركة موظفي المصرف في البرامج التدريبية المعدة من قبل تلك الجهات .
- تم استحداث وحدة ادارة الجودة وقسم امن المعلومات تلبية لتوجيهات البنك المركزي العرقي لتعزيز جودة الخدمات وفق المعايير المحلية والدولية ضمن قاعدة معلومات آمنة ومستقرة وبما يؤدي الى تقليل نسبة المخاطر .

2. استراتيجية تقنية المعلومات:

- أتمته العمل في المصرف بشكل عام .
- الاستمرار في تحديث البرامجيات والشبكات وبما يتناسب مع التطورات .
- توثيق جودة الاداء من خلال الحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO) الحديثة في العمل المصرفي .
- تحديث نظم الحماية من الاحتيال والاختراق باعتماد الشركات المختصة وذات الموثوقية العالية للحفاظ على أمن وسلامة واستمرارية العمل.
- توثيق وارشفة جميع أعمال المصرف وحفظ أكثر من نسخة في مكان آمن مع أخذ كافة الاحتياطات اللازمة وبما يحقق أرشفة ادارية دقيقة .

3. استراتيجية تطوير الادارة المالية :

- العمل على تفعيل احكام المادة (74) من قانون الشركات رقم 21 لسنة 1997 المعدل خلال الاستخدام الامثل للاحتياطي الالزامي المنصوص عليها في المادة أنفأ .

■ استقطاب الودائع :

- أولاً - الدوائر الحكومية وشركات القطاع العام .
- ثانياً - شركات القطاع الخاص محلية واجنبية والمؤسسات والسفارات والمصارف.
- ثالثاً - منح الائتمان واستحداث منتجات مصرفية جديدة بعد دراسة السوق .
- رابعاً - السيولة النقدية

4. استراتيجية مخاطر التمويل والاستثمار :

يتبنى مجلس إدارة المصرف أسلوب حكيم وحذر في التعامل مع مخاطر التمويل والاستثمار لحماية مصالح المساهمين والمودعين ويقوم المصرف بإدارة العلاقة مع العملاء على أساس العائد مقابل المخاطر ولا يشجع على الحصول/الإبقاء على التعرضات الائتمانية التي لا تحقق عائد مناسب يفوق تكلفة الأموال الخاصة بمصرف العطاء ويجب عدم تعريض جودة المحافظ الائتمانية للخطر سعياً وراء تحقيق عائد عالي يعرض المصرف لمخاطر غير محسوبة أو مغطاة بشكل كافي.

يجب أن تحرص الإدارة التنفيذية على تنويع المحافظ الائتمانية للمصرف بشكل حكيم وحذر من حيث الشرائح التجارية والقطاعات الاقتصادية والمنتجات ودرجات تصنيف مخاطر العملاء.

يجب على الإدارة التنفيذية أن تبلغ استراتيجيتها وسياسات مخاطر التمويل والاستثمار الخاصة بالمصرف لجميع إدارات المصرف من أجل بناء ثقافة مخاطر متينة.

يجب على الإدارة التنفيذية رفع تقارير بشكل منتظم إلى مجلس الإدارة بشأن الأمور ذات العلاقة بالتمويل والاستثمار مثل التعرضات الائتمانية الكبيرة وجودة المحفظة الائتمانية ومخاطر التركزات الائتمانية الخ وتأثيراتها الائتمانية على خطط واستراتيجيات الأعمال الخاصة بالمصرف.

أهمية إدارة المخاطر الائتمانية

إن أهمية إدارة المخاطر الائتمانية بالمصارف مستوحاة من الهدف الرئيسي لها المتمثل في قياس المخاطر الائتمانية من أجل مراقبتها والتحكم فيها، وتتجلى هذه الأهمية **بالآتي** :

1. أداة لتنفيذ الاستراتيجية:

تزود إدارة المخاطر الائتمانية المصرف بنظرة أفضل للمستقبل، فبدون إدارة المخاطر لا يمكن رؤية النتائج المحتملة أو التقلبات المحتملة للربحية، ولن يكون بالإمكان السيطرة على حالات عدم التأكد المحيطة بالمكاسب المتوقعة، وتتبع أهمية إدارة المخاطر من حقيقة مفادها أنه بدونها ستكون عملية تنفيذ الاستراتيجية مقتصرة على القواعد الإرشادية التجارية دون النظر لتأثيرها على مفاضلة مخاطر العائد الخاصة بالمصرف.

2. تنمية الميزة التنافسية :

التعرف على المخاطر الائتمانية مدخل ضروري لمعرفة الأسعار الواجب تقاضيها من العملاء، وهي الأداة الوحيدة التي تسمح بالتمايز سعري بين العملاء ذوي المخاطر المتباينة، فإذا لم يتم المصرف بالتسعير تظهر تأثيرات معاكسة، بحيث يتقاضى أسعار مبالغ فيها من العملاء ذوي المخاطر المنخفضة والعكس لذوي المخاطر المرتفعة، وهذا ما يحبط العملاء ذوي المخاطر المنخفضة ويدعم ذوي المخاطر العالية، مما يؤدي بالمنافسين لجذب هذا الصنف من العملاء من خلال تقديم أسعار أقل.

3. قياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات :

إن الخسائر التي تحدث هي نتيجة لكل المخاطر، ومخاطر القدرة على الوفاء هي النتيجة النهائية لكل المخاطر المقترنة برأس المال المتاح الذي يحدد الخسائر القصوى التي تتجاوزها حالات العجز عن الدفع.

4. أداة اتخاذ القرارات :

تساعد إدارة المخاطر الائتمانية على اتخاذ قرارات سليمة، ومعرفة المخاطر عنصر أساسي في عملية اتخاذ القرار.

عاشرا : معايير جودة التمويل والاستثمار:

تقوم الإدارة التنفيذية بنشر معايير جودة التمويل والاستثمار والتأكد من تطبيقها ويجب إتاحة التسهيلات الائتمانية للعملاء بناء على العوامل والمتطلبات التالية :

- يجب أن تملك إدارة علاقة العملاء معرفة شاملة بنشاطات وأعمال العميل التجارية أي يجب التقيد بمبدأ معرفة العميل "اعرف عميلك".
- يجب أن تقوم إدارة علاقة العملاء بإجراء تحليل شامل للقوائم المالية الحديثة والعمليات التجارية الخاصة بالعميل للتأكد من قدرة العميل على سداد التسهيلات الائتمانية الحالية/المقترحة بالإضافة إلى التزاماته لمديونيات أخرى، ويجب أن يكون لدى المصرف الإدراك الكافي لبيئة العميل التجارية.
- يجب أن يكون العميل وفريقه الإداري على درجة عالية من الأمانة والنزاهة والخبرة في مجال الأعمال ذات الصلة.
- يجب أن تخضع الطلبات الائتمانية للتحليل والمراجعة من قبل إدارة مخاطر التمويل والاستثمار للتأكد من التزامها وتوافقها مع سياسات وإجراءات المصرف الائتمانية.
- يجب أن تكون هناك مصادر واضحة لسداد التسهيلات الائتمانية التي تمنح للعميل بما في ذلك التدفقات النقدية المتوقعة من عمليات وأنشطة العميل التجارية.

- يجب أن يتم توثيق التسهيلات الائتمانية من خلال مستندات صحيحة وكاملة يحصل عليها المصرف قبل استغلال التسهيلات من قبل العميل.
- يجب أن تتم مراقبة التسهيلات الائتمانية بعد صرفها واستغلالها من قبل العميل وذلك من خلال الاتصالات والزيارات المستمرة للعميل وإجراء تقييم لقوائمه المالية المرحلية (interim financial statements) والتحذير المبكر في حالة وجود أية بوادر تراجع أو تعثر محتمل في محفظة العميل الائتمانية.

يتوجب على الإدارة التنفيذية التأكد من أن جودة التمويل والاستثمار ضمن المحافظ الائتمانية المختلفة تتماشى مع المعايير الموضوعية من قبل اللجنة التنفيذية من حيث تركيزات المخاطر واتجاه جودة محافظ التمويل والاستثمار ونسب التسهيلات غير العاملة (NPL) ..الخ. وتعتبر الإدارة التنفيذية مسؤولة أيضا عن تزويد المعلومات والبيانات الضرورية والتي تمكن مجلس الإدارة من مراجعة الأهداف الموضوعية لجودة المحافظ الائتمانية بشكل دوري.

المعايير التي يستطيع من خلالها مجلس الإدارة مراقبة الجودة الائتمانية لتعرضات المصرف الائتمانية (من خلال المسؤوليات الملقاة على عاتق كل من إدارة علاقة العملاء وإدارة مخاطر التمويل والاستثمار) للتأكد من استمرارية الجدارة الائتمانية للعملاء تتضمن **ولا تنحصر بما يلي:**

- الحد الأعلى للتعرضات / التركيزات على مستوى القطاعات الاقتصادية.
- الحد الأعلى للتعرضات / التركيزات على مستوى العميل الواحد .
- التسهيلات غير العاملة كنسبة مئوية من إجمالي المحافظ الائتمانية.

يجب على الإدارة التنفيذية التأكد من تطبيق أنظمة تصنيف المخاطر من أجل تصنيف مخاطر تعرضات العملاء الائتمانية لدى كل قطاع من قطاعات الأعمال في المصرف بحيث تتمكن من التمييز بين هذه المخاطر وتحليل المحافظ الائتمانية بصورة ذات معنى من حيث الجودة الائتمانية.

يجب على الإدارة التنفيذية التأكد من ايجاد / إنشاء الضوابط الرقابية الكافية لمخاطر التمويل والاستثمار وتطبيقها بدقة **من خلال:**

- ضوابط الرقابة الداخلية للتأكد من رفع تقارير بشأن الاستثناءات للسياسات والإجراءات.
- يجب على إدارة ورقابة التمويل والاستثمار مساعدة إدارة علاقة العملاء في مراقبة ومتابعة العملاء بعد عملية صرف واستخدام التسهيلات.
- المحافظة على وجود إدارة لمعالجة وتحصيل التمويل والاستثمار.

تقوم الإدارة التنفيذية بالتأكد من إنشاء أنظمة / إجراءات التمويل والاستثمار المناسبة لمراقبة أنشطة المصرف للتأكد من التزامها وتوافقها مع المعايير والمتطلبات القانونية والتنظيمية والأخلاقية.

تقع مسؤولية المراقبة المستمرة للجودة الائتمانية للعميل على إدارة علاقة العملاء ومسؤولي إدارة مخاطر وبالرغم من ذلك تبقى إدارة علاقة العملاء هي المسؤول الرئيسي عن مراقبة الجودة الائتمانية للعميل ومؤشرات الإنذار المبكر.

يعتبر نشاط مصرفية الأفراد جزء من إدارة علاقة العملاء وعليه يجب على الإدارة التنفيذية التأكد من وجود إجراءات مناسبة للموافقة على التسهيلات الائتمانية وإجراءات مراقبة مرحلة ما بعد صرف واستخدام التسهيلات لضمان سلامة المحفظة الائتمانية لمصرفية الأفراد.

تخضع استراتيجية مجلس الإدارة للمراجعة السنوية ويجب على الإدارة التنفيذية تزويد مجلس الإدارة بالمعلومات / البيانات ذات الصلة بالإضافة إلى توصياتها لتمكين مجلس الإدارة من إجراء هذه المراجعة.

العطاء الإسلامي

الاطار التحليلي للبيئة الداخلية (ITPOSMO)

التحليل البيئي للبيئة الداخلية

التصنيف وفق ادوات

نقاط القوة

الربط ITPOSMO

Information s
المعلومات

- وجود مواقع الكترونية داخلية وخارجية لتبادل المعلومات.
- وجود قاعدة بيانات متكاملة ومحدثة عن زبائن المصرف .
- الشفافية والمصادقية في عرض القوائم المالية والتقارير السنوية.
- توفير قنوات ربط شبكي آمن مع المصارف والجهات الحكومية
- تصميم هيكل تنظيمي مرن يتلاءم مع الاحتياجات الحالية والتطورات المستقبلية .

Technology
التكنولوجيا

- أرشفة الوثائق الكترونياً مما يسهل عملية البحث عنها واستخراجها عند الحاجة .
- استخدام اساليب تكنولوجيا حديثة للتعامل مع الزبائن .
- تحويل منصة أنظمة التبريد الى أنظمة حديثة منخفضة الضوضاء واستهلاك قدرات كهربائية منخفضة.
- التعاقد مع شركات تكنولوجيا للمعلومات ذات خبرة في مجال الامن الالكتروني .
- اعتماد تقنية (share folder) في نقل المعلومات والاورامر الادارية بين أقسام المصرف المختلفة .

Process
العمليات

- خطوات عمل ممنهجة وفق معايير الجودة على كافة الاصعدة والياديين.
- نظم واجراءات محددة وواضحة مبسطة يحرص المصرف على تطبيقها.
- تفويض بعض الصلاحيات لرؤساء الاقسام والمعاونين والعمل بنظام البديل.
- انسجام عمل المصرف مع توجهات الدولة واحتياجات السوق .
- اتباع منهجية عمل واضحة في المتابعة والرصد .
- تطبيق معايير الابنية الخضراء باعتماد لأنظمة العزل الحراري لتقليل الهدر في الطاقة الكهربائية المطلوبة لتكييف المبنى .
- تطبيق النظم المحاسبية والمالية على وفق المعايير المدنية والمحاسبية المدنية المعاصرة .

- العدالة وعدم التمييز على اساس الجنس في توظيف الموارد البشرية.
- تنوع الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن .

Objectives
الاهداف

- استقلالية العمل وحيادية النتائج والمؤشرات .
- لدى المصرف رؤية ورسالة وقيم مؤسسية وأهداف واضحة ومحددة .
- يتمتع المصرف بهيكل تنظيمي يتوافق مع اهدافه .
- تطوير واعتماد خطة استراتيجية للمصرف .

Skills
المهارات

- توفر عدد من الموظفين لهم الخبرة في مجال تخصصهم .
- توفر عدد من الموظفين كفونين من حملة الشهادات العليا والاولية.
- الموارد البشرية قابلة للتأهيل والتدريب والتطوير لممارسة العمل المصرفي الاسلامي .
- قيادة كفوءة ذات خبرة في العمل المصرفي .

**Management
and
Others**
النظم الادارية الاخرى

- يتمتع المصرف باستقلالية .
- يتمتع المصرف بمصداقية على المستوى المحلي والاقليمي .
- يتمتع توفير مصادر دعم مالي من جهات خارجية .
- بناء علاقات متينة مع المؤسسات المالية والمصرفية المحلية والاقليمية
- دعم نشر الثقافة المالية والمصرفية من الجمهور
- تطوير آليات العمل في ادارة المخاطر في المصرف .

نقاط الضعف

التصنيف وفق ادوات الربط ITPOSMO

Information s المعلومات	- ضعف في تطبيق منهجية نقل المعرفة المكتسبة بين العاملين - ضعف الدعم الاعلامي لأنشطة المصرف .
Technology التكنولوجي	- عدم أتمتة جميع فعاليات المصرف . - ضعف الوعي تجاه تقنية المعلومات
Process العمليات	- قلة عدد فروع المصرف في المحافظات وخاصة المحافظات ذات النشاط الاقتصادي والكثافة السكانية .
Objectives الاهداف	
Skills المهارات	- ضعف تنمية المهارات وقدرات الموارد البشرية . - المنافسة الشديدة مع المصارف الاخرى لجذب الموارد البشرية المؤهلة ومنحها مكافآت مالية.
Management and Others	- عدم وجود نظام لقياس أثر التدريب وتطوير العاملين في المصرف . - عدم وجود وحدة متخصصة في الدراسات والتطوير ومراقبة الجودة

تحليل البيئة الخارجية وفق ادوات (PESTEL)

التصنيف وفق أدوات

الفـرص (OPPORTUNITES)

PESTEL

سياسا Political	- تحسن العلاقات السياسية بين الحكومة المركزية وحكومة الاقليم . - استغلال الاستقرار الامني في دول الجوار . - البيئة الديمقراطية للنظام السياسي .
اقتصاديا Economic	- المناخ الاستثماري الايجابي في جميع القطاعات والمحافظات، باتجاه تشجيع مبادرات القطاع الخاص والخصخصة - العلاقات المتينة مع العديد من المصارف الحكومية والمحلية
اجتماعيا Social	- احترام حقوق الانسان في عمليات الانشطة المصرفية
تكنولوجيا Technology	- توفر قنوات ربط شبكي خارجي آمن . - التعاقد مع شركات كبرى لتكنولوجيا المعلومات ذات خبرة كبيرة في مجال أمن المعلومات . - التطور التكنولوجي المتواصل كالتوجه نحو الالياف البصرية.
بيئياً Envirominta	- بدء التوجه نحو تأسيس المدن الصناعية والمناطق الحرة . - دمج الاعتبارات البيئية في عملية اتخاذ القرار المتعلق بأنشطة المصرف لتقليل الاثار السلبية .
قانونياً Legal	- البيئة القانونية الايجابية للعمل المصرفي مع وجود تشريع خاص بالمصارف - قانون البنك المركزي العراقي رقم 56 لسنة 2004 . - قانون المصارف الاسلامية رقم 43 لسنة 2015 . - قانون المصارف رقم 94 لسنة 2004 . - اصدار القوانين والانظمة التي تحفز النمو الاقتصادي وتدع القطاع الخاص - دراسة قدرة المدينين على الوفاء بالتزاماتهم والحصول على ضمانات كافية.

التهديدات

أداة الربط وفق

PESTEL

سياسيا

- ضعف الاستقرار السياسي وتدخل الدول المجاورة في الشأن العراقي.
- التأخر في اقرار مشاريع القوانين .
- عدم الاستقرار الامني والاقتصادي للبلد أثر على تطبيق الخطط وتنفيذها .
- كثرة التعديلات التي تطرأ القوانين .

اقتصاديا

- عدم استقرار الاوضاع الاقتصادية انعكس سلبا على معدلات نمو ودائع العملاء وصافي الارباح المتحققة .
- محدودية دور الجهاز المصرفي في دعم عملية التنمية .
- تذبذب اسعار النفط واسعار المواد الاولية عالميا .
- ضعف سوق الاوراق المالية للاسهام والسندات .
- الانفتاح الواسع للاقتصاد العراقي .

اجتماعيا

- ارتفاع معدلات الفقر والبطالة
- ضعف استجابة الشركاء من القطاع الخاص وبعض مؤسسات القطاع العام مما يؤثر على فاعلية الخطط ورسم البرامج .
- عدم اعطاء مشاريع الفقر خصوصية تضاهي احتياجات الفقراء .

أحد عشر : وسائل تحقيق اهداف الخطة الاستراتيجية للمصرف :

يعتمد المصرف في تحقيق اهداف خطته الاستراتيجية من خلال :

1. التوسع في منح الائتمان على مختلف انواعه :

- الائتمان النقدي .
 - الائتمان التعهدي .
 - مبادرات البنك المركزي العراقي .
- اعتمادا على ادوات التمويل الاسلامية بما يحقق استثماراً أمثلاً وتحقيق انخفاض نسبة المخاطر وتوفير التمويل اللازم بما يدعم مبادرة البنك المركزي العراقي وزيادة عدد المستفيدين او المشمولين بما ينعكس على تحقيق الجوانب الانسانية والاجتماعية في خلق فرص عمل وتقليل نسبة البطالة وتحقيق المردود الايجابي للمصرف .

2. الاستثمار :

- **المحفظة الاستثمارية :** حيث يتطلب الموضوع التوسع في الدخول كمؤسس او مساهم في الشركات الاخرى غير التابعة للمصرف وتوجيه الاستثمارات في مجال الامن الغذائي للإنتاج الزراعي (الحيواني والنباتي) والمحاصيل الاستراتيجية بما يحقق ايرادات متنوعة للمصرف .
- **الصناديق الاستثمارية** واعتمادها في تنوع مصادر الدخل للمصرف بعد اقرارها ضمن قانون هيئة الاوراق المالية وتنظيمها بشكل قانوني .

▪ **التصنيف والجودة :**

يعتمد المصرف منهاج تلبية توجيهات البنك المركزي العراقي الصادرة وفق القانون والانظمة والتعليمات واكمال متطلبات التصنيف المطلوبة من حيث كفاية راس المال ونوعية الموجوات والادارة والمركز المالي وحساسية المصرف تجاه مخاطر السوق واعتماد افضل المعايير والممارسات الدولية في مجال الصيرفة الاسلامية والجودة .

▪ **المشاركات :**

يسعى المصرف الى الاشتراك بعضوية المؤسسات المالية العربية والدولية الاسلامية والمشاركة في المؤتمرات والندوات والورش التدريبية والادوات الاعلامية التي تعقده لتحقيق التعاون البناء في مختلف المجالات بما يحقق اكتساب وزيادة الخبرات والمهارات المصرفية .

▪ **التوعية المصرفية :**

استخدام وسائل الاعلام الالكتروني الحديث للترويج عن خدمات المصرف لضمان جودتها وزيادة فعالية قسم التوعية المصرفية وحماية الجمهور وتحديثها .

▪ **معايير الحوكمة :**

اعتماد معايير الحوكمة المؤسسية الصادرة عن البنك المركزي العراقي ومعايير الحوكمة الخاصة بالمصرف وتطبيق سياسة الابلاغ الدقيقة ومناهج استمرارية العمل وفق الاطر القانونية .

اثني عشر : استراتيجية المصرف في تطبيق المعايير الدولية

يهدف مصرف العطاء الاسلامي منذ تأسيسه الى تقديم الخدمات المالية لحسابه او لحساب غيره في داخل العراق وخارجه جميع اوجه النشاط المصرفي المعروفة والمستحدثة اضافة الى جميع الاعمال المصرفية والاستثمارية الاسلامية المختلفة استنادا الى احكام الشريعة الاسلامية والمعايير الدولية الاسلامية والمحاسبية وبما يتفق مع افضل الممارسات المتعارف عليها دوليا واستنادا الى القوانين العراقية والتعليمات ذات العلاقة والمعايير الدولية الصادرة عن المؤسسات والهيئات الدولية :

- مؤسسة التمويل الدولية (IFC) .
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) .
- لجنة بازل (1 و 2 و 3) للرقابة المصرفية .
- هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية والاسلامية (AAOIFI) .
- مجلس الخدمات المالية الاسلامية (IFSB) .
- قانون المصارف الاسلامية رقم 43 لسنة 2015 .
- الحوكمة المؤسسية للمصارف الصادرة عن البنك المركزي العراقي .
- قانون الامتثال الضريبي الامريكي للحسابات الخارجية (FATCA) .
- قانون مكافحة غسل الاموال وتمويل الارهاب رقم 39 لسنة 2015 .
- نظام السويفت (SWIFT) .
- نظم ادارة المخاطر (Risk Management System) .

مارس المصرف نشاطاته لتحقيق اهدافه وفقا للقوانين والمعايير الدولية الاسلامية اعلاه من خلال :

1. استلام الودائع النقدية أو اموال مستحقة السداد بدون فائدة ، وتأسيس محافظ وصناديق استثمارية واصدار صكوك مقارضة مشتركة او صكوك مقارضة مخصصة وفقا لما يحدده البنك المركزي العراقي .
2. توظيف واستثمار مبالغ الودائع بموجب عقد وكالة مقابل اجر ، وانشاء صناديق التأمين التبادلي لصالح المصرف او المتعاملين معه .
3. لايحوز التعامل بالفائدة المصرفية أخذ وعطاء ، وتقديم خدمات المقاصة والتسوية والتحويل للنقد والاوراق المالية وادوات الدفع وغيرها .
4. حفظ وادارة الاشياء الثمينة بما فيها الاوراق المالية ، وتقديم خدمات حفظ الامانات والقيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بإنشاء المشروعات ودراسة الجدوى الاقتصادية .
5. المشاركة في اتحاد المصارف الاسلامية وتبادل الخبرات مع المصارف الاسلامية في انحاء المعمورة ، وتملك الاموال المنقولة وغير المنقولة وبيعها واستثمارها وتأجيرها واستئجارها .

6. تأسيس الشركات أو المساهمة فيها في مختلف المجالات المكملة لأوجه نشاطاتها والمساهمة في الشركات القائمة ذات النشاط غير المحرم شرعاً .
7. قبول الاوراق التجارية والمالية لحفظها وتحصيل الحقوق المترتبة لأصحابها ودفع تحصيل الصكوك واوامر واذونات الصرف ما لم تكن مخالفة للشريعة الاسلامية ، ولا يجوز الاستثمار او تمويل أي سلعة او مشروع مخالف للشريعة الاسلامية .

اعداد وثيقة الخطة الاستراتيجية :

- اعتمد المصرف على استخدام منهجية (التخطيط / التنفيذ / المراجعة / التقييم / اتخاذ الاجراءات) المعتمدة عالمياً وفقاً لمعايير الحوكمة في اعداد وثيقة الاستراتيجية وهي (الاستقرار والكفاءة في كافة عملياته وتعزيز قنوات الاتصال وتوظيف جهود افراده من ذوي الخبرة والمعرفة بأعمال المصرف كما اعتمد على خبرات المصارف الداخلية والخارجية .
- كما اعتمد المصرف في اعداد وثيقة الخطة الاستراتيجية على جمع وتحليل المعلومات باستخدام عدد من الوسائل منها مراجعة نظريات التخطيط الاستراتيجي ونقاط القوة وفرص التحسين وعقد جلسات للعصف الذهني لفرق العمل لتحليل بيئة عمل المصرف (SWOT) وكذلك توزيع نتائج تحليل بيئة العمل على تشكيلات المصرف والحصول على تغذية راجعة .
- دراسة الفجوات بين الواقع الحالي وما هو مستهدف من خلال مراجعة نتائج خطط عمل التشكيلات فيه وما تم انجازه من هذه الخطط في ضوء التغيير في المعطيات الاقتصادية ودراسة وتحليل تداعيات الازمة المالية العالمية والظروف السياسية السائدة في المنطقة ودول الجوار .
- توزيع المهام والمسؤوليات وفقاً للهيكل التنظيمي بما يتماشى والاهداف الاستراتيجية التي يسعى المصرف على تحقيقها وبما يتوافق مع المستجدات والتحديات التي تطرأ على بيئة العمل .
- اعتماد دليل الحوكمة المؤسسية للمصارف الصادرة عن البنك المركزي العراقي المتضمنة مهام ومسؤوليات مجلس الادارة وتشكيل اللجان المنبثقة عنه ومسؤولياتها (لجنة الحوكمة / لجنة التدقيق / لجنة المخاطر / لجنة الترشيح والمكافآت وآلية ومهام ومسؤوليات كل لجنة) ، ومهام ومسؤوليات رئيس مجلس الادارة واعضائه ، وآلية اختيار وتعيين المدير المفوض ، وتعيين هيئة الرقابة الشرعية ومهامها ، ومؤهلات وتعيين اعضاء الادارة التنفيذية كذلك آلية تعيين مراقب الحسابات الخارجي ، ومؤهلات ومهام التدقيق الشرعي الداخلي وعلاقته بالمجلس ، وعلاقة مجلس الادارة بكل من (مراقب الحسابات وادارة المخاطر وادارة مكافحة غسل الاموال وتمويل الارهاب وادارة الامتثال والافصاح والشفافية وضرورة نشر البيانات المالية للمصرف التي تهم أصحاب المصالح ، وحقوق المساهمين) .
- تشكيل اللجان المنبثقة عن الادارة التنفيذية للمساعدة ورفع التقارير الى مجلس الادارة بشكل دوري لضمان فاعلية الرقابة والاشراف حسب دليل الحوكمة .