



# مصرف عبر العراق

الخطة الاستراتيجية ٢٠٢١-٢٠٢٣

مشروع الموازنة التخطيطية

oday@iraqtransbank.com



## جدول المحتويات

الصفحة	التفاصيل
٢	المقدمة
٣	نبذة عن المصرف
٣	اهداف المصرف الاستراتيجية
٤	المخاطر والتحديات الحالية التي تواجه المصرف
٦	التحليل الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية
٦	التخطيط لعملية وضع الخطة الاستراتيجية ٢٠٢١-٢٠٢٣
٦	اولاً: السياسة التي استندت اليها عملية التخطيط
٧	ثانياً: الآليات والاجراءات التي تم اتباعها لغرض توفير المعلومات اللازمة لاجراء التخطيط
٧	ثالثاً: حدود الخطة
٨	رابعاً: اعداد خطة العمل
٨	خامساً: صياغة الاستراتيجية
٩	الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية المتفق عليها
١٠	الاتجاهات المستقبلية الاستراتيجية
١٠	الاستراتيجية وفقاً للاهداف الاستراتيجية الثلاثة
١٤	اعداد خطة عمل للتطبيق
١٨	الاسس المقترحة لاعداد الموازنة التقديرية المستندة الى المخاطر
١٩	جدول الموازنة التقديرية للسنوات ( ٢٠٢١-٢٠٢٢-٢٠٢٣ )
٢٠	جدول كشف الدخل التقديري للسنوات ( ٢٠٢١-٢٠٢٢-٢٠٢٣ )
٢١	الافصاحات عن الموازنة التقديرية التفصيلية ( ٢٠٢١-٢٠٢٢-٢٠٢٣ )
٢٥	بيان المخاطر والانحرافات عن النسب المعيارية التنبؤية
٢٧	الرسوم البيانية لاهم البنود التقديرية مقارنة مع بنود سنة ٢٠٢٠ الفعلية
٢٨	مؤشرات الاداء التنبؤية للسنوات ( ٢٠٢١-٢٠٢٢-٢٠٢٣ )
٢٩	نتائج التحليل الاستراتيجي SWOT Analysis



## المقدمة

يعتبر التخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة احد أهم وظائف الإدارة الحديثة فضلا عن كونه ركيزة أساسية للوظائف الإدارية الأخرى. ولذلك تستهدف الخطة الإستراتيجية توضيح أولويات المصرف والتعبير عنها كما تمتلك الأدوات والنماذج المنطقية التي تضمن شمولها وتناسقها وقابليتها للتطبيق وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة، ويتوقف ذلك على جودة المهارات الإدارية المتوافرة لدى المصرف. ويعتمد نجاح مصرف عبر العراق في اعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها بدرجة كبيرة على أمرين اساسيين:- الأمر الأول : هو مدى الاستفادة من جميع الموارد البشرية والمادية المتاحة في المصرف و توفير القيادات الادارية القادرة على إحداث التغيير اللازم لتحويل الوضع الراهن الى ما هو مستهدف لتحسين الاداء.

الأمر الثاني فهو مدى توفر النظم المعلوماتية المتطورة التي تمثل الإطار الذي يتم من خلاله تحقيق الأهداف الإستراتيجية على مختلف المستويات المصرفية مستنده الى مراعاة المخاطر المحتملة التي تواجه المصرف.

وتهدف هذه الخطة لبناء قدرة مصرف عبر العراق بصوره متميزة في جميع المجالات المصرفية المتاحة اليه حيث ستلعب دوراً رئيسياً في تحديد الإحتياجات البشرية والمادية بالإضافة الى تطوير وتنمية قدرات القيادات الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية في مجالات الإتاحة والجودة الشاملة والنظم .

والجودة الشاملة تعتمد على فاعلية العملية المصرفية بصفة اساسية وعلى كفاءة الادارة التنفيذية العليا بالمصرف والبيئة التي يعملون بها.وهنا تأتي أهمية الكادر الخاص في المستويات الادارية والذي سيضمن هذه الجودة فإن نجاح هذه الخطط يعتمد على إحداث التغيير المطلوب عن طريق قيادة فريق العمل بالمصرف لوضع هذه الخطة موضع التنفيذ.

## نبذة عن المصرف

اسس مصرف عبر العراق للاستثمار كشركه مساهمه برأسمال اسمي قدره (٥٦,٥) مليار دينار عراقي بموجب شهادة التأسيس المرقمة م ش/٣٠٠٢٦ والمؤرخة في ٢١/٥/٢٠٠٦ الصادرة عن دائرة تسجيل الشركات وحصل على اجازة ممارسة الصيرفة من قبل المصرف المركزي بكتابه المرقم ٢٦٦١/٣/٩ في ٥/١٢/٢٠٠٦ ، وبأشر عمله من خلال الفرع الرئيسي يوم ١/٧/٢٠٠٧ م . ومنذ تأسيس المصرف سنة ٢٠٠٦ كان رأسمال المصرف مبلغ (٥٦,٥) مليار دينار عراقي حيث حصلت التطورات التالية وكما يلي:-

أ- في اجتماع الهيئة العامة المنعقد بتاريخ ١٧ / ٤ / ٢٠١٤ تم اقرار زيادة رأسمال المصرف ليصبح (١٥٠) مليار دينار عراقي وذلك بطرح اسهم جديدة بقيمة (٩٣,٥) مليار دينار عراقي اكتتاب وفقاً لأحكام المادة ٥٦ / رابعاً من قانون الشركات .

ب- في اجتماع الهيئة العامة المنعقد بتاريخ ٢٤ / ٩ / ٢٠١٤ تم اقرار زيادة رأسمال المصرف ليكون (٢٠٠) مليار دينار عراقي وذلك حسب تعليمات المصرف المركزي وذلك بطرح اسهم جديدة بقيمة (٥٠) مليار دينار عراقي اكتتاب وفقاً لأحكام المادة ٥٦ / رابعاً من قانون الشركات .

ت- في اجتماع الهيئة العامة المنعقد بتاريخ ٢٠ / ١٢ / ٢٠١٤ تم اقرار زيادة رأسمال المصرف ليكون (٢٥٠) مليار دينار عراقي وذلك حسب تعليمات المصرف المركزي وذلك بطرح اسهم جديدة بقيمة (٥٠) مليار دينار عراقي اكتتاب وفقاً لأحكام المادة ٥٦ / رابعاً من قانون الشركات .

ث- في اجتماع الهيئة العامة المنعقد بتاريخ ١ / ٤ / ٢٠١٥ تم اقرار زيادة رأسمال المصرف من (٢٥٠) مليار دينار الى (٢٦٤) مليار دينار وفقاً لأحكام المادة ٥٥ / ثانياً من قانون الشركات رقم (٢١) لسنة ١٩٩٧ المعدل على ان يكون تسديد الزيادة من الفائض المتراكم بمقدار (١٤) مليار دينار .

## اهداف المصرف الاستراتيجية

تتسم الخطة الإستراتيجية لمصرف عبر العراق للأعوام ٢٠٢١ - ٢٠٢٣ بأهداف طموحة للنهوض بخدمات المصرف بما يحقق رضى الزبائن ويدر أرباحاً مجزية للمساهمين.

حيث تكمن أهداف الخطة الإستراتيجية لمصرف عبر العراق بالتالي:

- ١- النهوض بجودة الخدمات المقدمة بما يحقق رضى الزبائن بشكل أساسي.
- ٢- تحقيق مستوى ربحية مرضٍ لطموحات مساهمي مصرف عبر العراق، وتغيير ترتيبه التنافسي ليصبح في موقع متقدم في القطاع المصرفي العراقي.
- ٣- تطوير الأنظمة والإجراءات المصرفية بما يرفع من جودة وسرعة الخدمات المقدمة للزبائن .
- ٤- تطوير ورفع كفاءة العاملين في المصرف، ليتمكن من تقديم الخدمة بالصورة الأمثل.
- ٥- الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية إنطلاقاً من هوية المصرف الوطنية.

ولتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية يعمل مصرف عبر العراق على:

- ١- الإنتشار في المحافظات الأكثر استقراراً أمنياً واقتصادياً من خلال إفتتاح فروع جديدة و التوزيع المنظم للصرافات الآلية بما يخدم زبائن المصرف في كافة المناطق.
- ٢- العمل على تطوير منتجات مصرفية بما يخدم الزبائن من كافة الشرائح.
- ٣- التركيز على تطوير خدمات مصرفية جديدة للقطاعات الإقتصادية غير المخدومة بالشكل الأمثل من قبل القطاع المصرفي.
- ٤- الإستمرار في تقديم الخدمات لقطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة بإعتبارها أحد أهم القطاعات في التنمية الاقتصادية العراقية.
- ٥- تطوير الأنظمة المصرفية بما يواكب الخطة الإستراتيجية للمصرف للأعوام الثلاث المقبلة.
- ٦- الإستثمار بتكنولوجيا المعلومات بشكل أكبر ليكون مصرف عبر العراق في موقع متميز عن باقي المصارف الأخرى العاملة في العراق.
- ٧- تدريب و تأهيل العاملين في مصرف عبر العراق بشكل أكبر مما يرفع من كفاءته وقدرته على تقديم الخدمات للزبائن بالشكل الأمثل.

### المخاطر والتحديات الحالية التي تواجه المصرف

تنقسم المخاطر التي تواجه المصرف الى قسمين هي مخاطر مالية ومخاطر التشغيل وكما يلي:-

#### أولاً- المخاطر المالية :

وهي المخاطر المتصلة بإدارة الموجودات والمطلوبات ، وأهم مايمكن توقعه من مخاطر مالية ما يلي :-

- ١- مخاطر الإئتمان : وترتبط بالطرف الآخر (الزبون) والوفاء بالتزاماته في موعدها. وقد يكون عدم وفاء الزبون ( المدين) بالتزاماته تجاه المصرف في موعده عائداً إلى عدم قدرته على الوفاء أو عدم رغبته بالوفاء.والدين قد يكون قرضاً بفائدة . فهو في صورة مخاطر تسوية أو مدفوعات بحيث يكون على أحد أطراف الصفقة أن يدفع نقوداً .
- ٢- مخاطر السيولة :وهي تكون في عدم توفر السيولة الكافية لمتطلبات التشغيل أو للإيفاء بالتزامات المصرف في حينها . وقد تنتج عن سوء إدارة السيولة في المصرف وعن صعوبة الحصول على السيولة بتكلفة معقولة وهو مايدعى بمخاطرة تمويل السيولة ، أو تعذر بيع اصول وهو مايدعى بمخاطرة بيع الأصول.وتنشأ مشكلة السيولة عادة من أن هناك مفاضلة بين السيولة والربحية وتبايناً بين عرض الأصول السائلة والطلب عليها، فالمصرف لايستطيع السيطرة على من مصادر أمواله من الودائع ولكن



لابد من الإشارة إلى أن المصرف يمكنه السيطرة على استخدامات هذه الأموال وتوظيفها وهذه الحقيقة تشكل إحدى الطرق الرئيسية للوقاية من مخاطر السيولة .

٣- مخاطر سعر الفائدة – ( هامش الربح ) : وتنجم هذه المخاطر عن امكانية اختلاف سعر الفائدة خلال مدة القرض اقتراباً أو إقراضاً مما قد يؤدي إلى خسائر ناجمة عن الإقراض بسعر أعلى من السعر الذي تم الإقراض به. أو قد ينشأ خطر سعر الفائدة بسبب التفاوت الزمني لأجال وإعادة تقييم الأصول والخصوم والبند خارج الميزانية .

٤- مخاطر السوق: ويضع البعض مخاطر سعر الفائدة أو هامش الربح ضمن مخاطر السوق، وعلى كل فإن مخاطر السوق يمكن تحديد ملامحها بما يلي:-

أ- مخاطر أسعار الأسهم : حين يكون المصرف مالكا لأسهم وتنخفض أسعارها ، أو تكون الأسهم ضمانا لديه فينخفض قيمة الضمان الذي لديه مقابل تسهيلات أو تمويل ممنوح لعملائه.

ب- مخاطر أسعار الصرف : والمقصود اختلاف أسعار صرف العملات المختلفة.

#### ثانياً – مخاطر التشغيل :

وهي المخاطر التي يكون مصدرها الأخطاء البشرية أو المهنية أو الناجمة عن التقنية أو الأنظمة المستخدمة أو القصور في أي منها، أو التي تنجم عن الحوادث الداخلية في المصرف كما تشمل أيضا المخاطر القانونية حيث اعتبرت اتفاقية بازل للرقابة المصرفية جزءاً من مخاطر التشغيل. ومخاطر التشغيل يمكن أن تنتج عن عوامل داخلية وخارجية وتسبب خسارة للمصرف مباشرة أو غير مباشرة. ويمكن أن تنصور بعضاً من مصادر هذه المخاطر وتحديد ملامحها بمايلي:-

١- الإحتيال المالي والإختلاس والجرائم الناجمة عن فساد ذمم العاملين.

٢- مخاطر ناجمة عن أخطاء بشرية للموظفين قد تكون غير مقصودة ولكن نتيجة الإهمال أو عدم الخبرة.

٣- مخاطر التزوير وتشمل تزوير الشيكات والمستندات والوثائق المختلفة واستخدامها.

٤- تزيف العملات وقدرت إحدى الجهات الأمريكية المسؤولة أن كمية العملات النقدية المزورة من عملة الدولار والمتداولة خارج الولايات المتحدة والتي لا يمكن أي خبير من كشف تزويرها بحدود البليون دولار أمريكي ، وهذا يبين حجم هذه المشكلة وخاصة لو تصورنا حجم العملات الأخرى المزورة والتي قد تكون أقل تقنية من الدولار.

٥- السرقة والسطو.

٦- مخاطر ناشئة عن أخطاء أو عيوب أو أعطال أو عدم كفاية في الأجهزة والبرامج التقنية المستخدمة في المصارف.

٧- المخاطر القانونية: ونستطيع توقع احتمالات عدد من المخاطر القانونية منها لا الحصر المخاطر الناجمة عن أخطاء في العقود أو المستندات أو التوثيق و المخاطر الناجمة عن عدم فعالية النظام القضائي أو فساده و المخاطر الناجمة عن التأخر باتخاذ بعض الإجراءات القانونية في مواعيدها الملزمة.



## التحليل الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات

### التخطيط لعملية وضع الخطة الاستراتيجية ٢٠٢١ - ٢٠٢٣

مرت عملية التخطيط بالخطوات التالية:-

- ١) تحديد السياسات التي استندت اليها عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ٢) تحديد الآليات والإجراءات التي سيتم اتباعها لتوفير المعلومات اللازمة لإجراء التخطيط الجيد.
- ٣) تحديد حدود الخطة الاستراتيجية.
- ٤) اعداد خارطة طريق لبيان الخطوات التي سيتم اتباعها لصياغة الاستراتيجيات واعداد خطة العمل.
- ٥) صياغة الاستراتيجيات.

اولا: السياسة التي استندت اليها عملية التخطيط الاستراتيجي.

- ١- (الاهداف) من مصادر متعددة منها  
أ- أهداف لتطوير المصرف لغرض تمكينه وتقويته ليكون قادر على الاستمرار والنمو وقادراً على اتخاذ قرارات ائتمانية لزيائنه على اساس تجاري.  
ب- تقديم خدمات مصرفية و متنوعة لزيائن المصرف بكفاءة.
- ٢- الاهداف العامة الحالية للمصرف (الخطة الاستراتيجية/ ٢٠٢١ - ٢٠٢٣)  
أ- رفع كفاءة وفعالية وزيادة معرفة مصرف عبر العراق.  
ب- المساهمة في تحقيق التنمية المحلية.
- ٣- الأجندة الوطنية التي تتحقق بها استراتيجية المصرف من خلال :-  
أ- أن يكون لجمهورية العراق مرافق وبنى تحتية ذات كفاءة ومرود عالي.  
ب- تحقيق الأمن والاستقرار بمفهومه الشامل.  
ت- رفع كفاءة وفعالية أداء مؤسسات القطاع العام.
- ٤- الفرص المتاحة في مجال عمل المصرف (نتائج التحليل الاستراتيجي).
- ٥- قدرات المصرف الحالية وامكانياته وموارده (نتائج التحليل الاستراتيجي).
- ٦- قدر المصرف على توفير الموارد المستقبلية دون عقبات أو معوقات.
- ٧- الاتجاهات الإستراتيجية والتطلعات والتوقعات من قبل لجان مجلس الادارة والادارة التنفيذية العليا.
- ٨- التوافق مع متطلبات فئات المجتمع المحيط.



ثانياً : الآليات والاجراءات التي تم اتباعها لتوفير المعلومات اللازمة لاجراء التخطيط

في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة لعملية التخطيط ولضمان التشخيص السليم للوضع الحالي وتقييم المخاطر ولضمان الحصول على المعلومات من مصادرها دون تشويه، واثراء لعملية التخطيط بهدف الوصول الى استراتيجيات مقبولة ومنطقية مستنده الى المخاطر تعكس البدائل والخيارات الملائمة لعمليات التخطيط تم اللجوء الى السياسات والاجراءات التالية:-

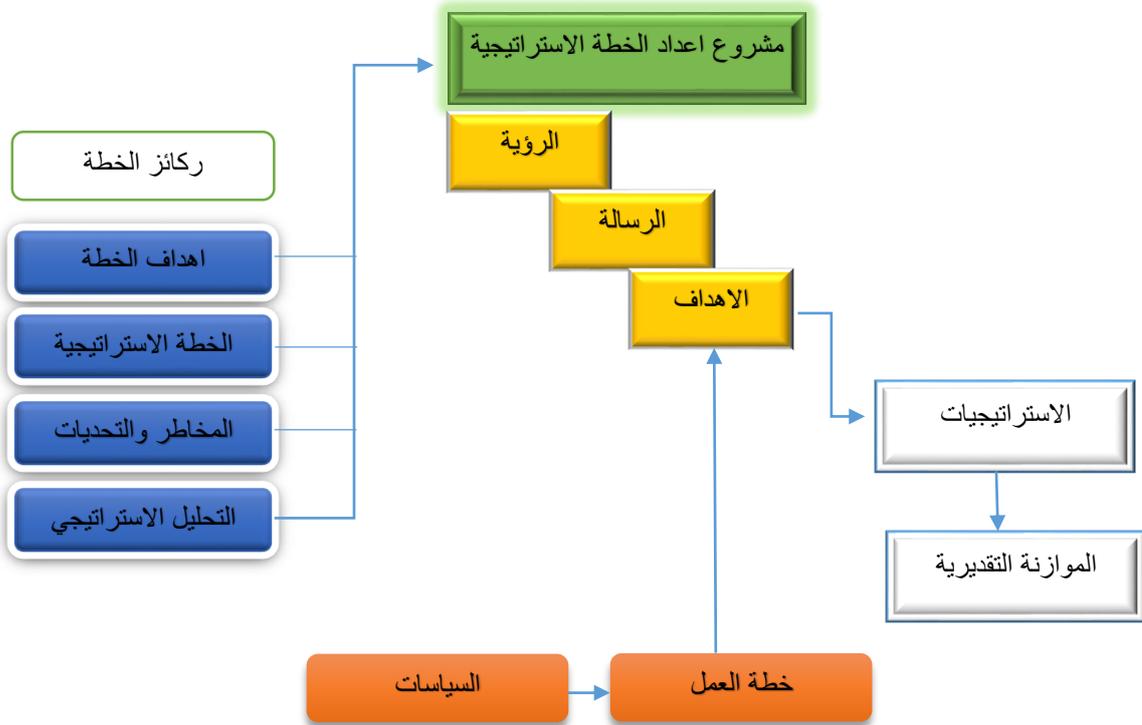
- 1- تحليل الموقف والوضع الحالي للمصرف (SWOT).
- 2- تحليل شامل وموضوعي للبيئة الحاكمة لعمل المصرف (الداخلية والخارجية).
- 3- عقد ورشة عمل مع الادارة التنفيذية للمشاركة في نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوى والضعف. والفرص والتحديات .
- 4- الحصول على توقعات وامنيات أصحاب المصالح والعلاقة (داخل وخارج المصرف) من خلال اجتماعات مباشره معهم.
- 5- تجميع البيانات والوثائق اللازمة لتكوين قاعدة بيانات ومعلومات عن الموارد الداخلية المتاحة وفعالية استخدامها (الموارد المالية/البشرية /البنية التحتية والأنظمة...).
- 6- مناقشة الرؤيا والرسالة والقيم الأساسية والأهداف الإستراتيجية للمصرف مع المدراء واصحاب المصالح الاخرين.
- 7- عقد ورشة عمل للوصول الى الرؤية والرسالة والقيم وبمسودة عن الاهداف الإستراتيجية للمصرف ليبدأ تحديد الاستراتيجيات.
- 8- إعداد مسودة أولى للإستراتيجية وعقد عدة ورشات عمل لغايات التوافق على الأهداف الاستراتيجية والسياسات والبرمج لتوضيحها بالشكل الذي تحصل فيه على التأييد المطلوب.

ثالثاً : حدود الخطة:-

الحدود الجغرافية	الجمهورية العراقية
الحدود الزمنية للخطة	٢٠٢١ - ٢٠٢٣
الحدود القانونية	قانون المصارف وقانون تسجيل الشركات وقانون مكافحة غسل الاموال وتعليمات البنك المركزي العراقي

## رابعاً: اعداد خطة العمل

الرسم البياني ادناه يظهر خارطة الطريق لاعداد الخطة الإستراتيجية ( ٢٠٢١ - ٢٠٢٣ ) وصياغتها للمصرف



## خامساً: صياغة الأستراتيجيات

### التعاريف والمصطلحات

صورة ذهنية لما سيكون عليه المصرف في المستقبل وضع مستقبلي مرغوب يجب على ثلاث اسئلة : مايتمنى ان يكون عليه المصرف مع نهاية الخطة ؟ وماهي النتائج التي يسعى لتحقيقها ؟ وماهي الخصائص التي يمتلكها لتحقيق تلك النتائج ؟	الرؤية
تعبر عن الاتجاهات والغايات العامة للمصرف وكذلك عن آراء الادارة العليا الرئيسية و توفر المنطلق الذي من خلاله يتم تحديد الأهداف واتخاذ القررت الاستراتيجية. أنها تجيب عن السؤال: ماهي نوعية المصرف؟ ماهي الغايات أو ما هي الأغراض الرئيسية من إنشائه. والرسالة توضح طبيعة عمل المنظمة	الرسالة
الأهداف تصف ان يريد المصرف أن يكون في المستقبل؟ ما هي الصور التي يريد تحقيقها ؟ وماهو التركيز الاساسي للمصرف؟ (رضا الزبائن)	الاهداف العامة
تفصل الأهداف العامة الى أهداف تفصيلية لكل جانب من جوانب أنشطة المصرف الأساسية ويستمر في تفصيلها حتى تصل الى أقل المستويات التنفيذية	الاهداف التفصيلية
عنصر من عناصر التخطيط. هي اختيار مسار من بين مجموعة من المسارات البديلة الممكن تحقيق الهدف من خلالها. وهي أسلوب عمل وليست برنامجاً أو خطة.	الاستراتيجية



مؤشرات الاداء	هي الأدوات التي تستخدمها في ترجمة الأهداف الى عناصر كمية تقبل القياس وتعطي دلالة موضوعية
المبادئ الارشادية	القيم والمعتقدات والمبادئ التي يعمل ضمنها المصرف
السياسات	الاطار العام الذي يوضح التعليمات الحاكمة لأنشطة المصرف وتصرفات العاملين. وتمثل أساس تصميم واعداد إجراءات العمل التي توضع وتسهل على العاملين تحقيق الأهداف.
خطة العمل	هي الشكل النهائي الذي يحول الاستراتيجية الى خطوات تطبيقية عملية تسمى عادة بالاجراءات وتتضمن الأنشطة اللازمة - ترتيب حدودها-الزمن اللازم لكل منها-المسؤولين عن الانجاز - التكلفة المقدرة للتنفيذ - أسلوب تقييم النتائج. أما البرنامج فهو التحديد الزمني المرتبط بالنشاط المطلوب
اصحاب المصالح	الأطراف ذات العلاقة بالمصرف (أفراد أو شركات) الذين يتأثرون بنجاح أو فشل المصرف.
البيئة الداخلية	تشمل البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة والموارد المتاحة.
البيئة الخارجية	تشمل بيئة النشاط، بيئة المجتمع، القوى السياسية والاجتماعية والقانونية والقوى التكنولوجية.
التخطيط الاستراتيجي	هو رؤية للمستقبل. تحدد الخطوات والاجراءات الواجبة لتحقيق تلك الرؤية المستقبلية. اختيار لنوعية القرارات اللازمة لمساندة الخطط المحققة للأهداف.

## الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية المتوافق عليها

### ١- الرؤية:-

مصرف تجاري استثماري متكامل له دور رئيسي في تعزيز التنمية المحلية الاقتصادية .

### ٢- الرسالة:-

تقديم التمويل اللازم والخدمات المصرفية الى زبائن المصرف والجهات الراغبة في إقامة مشاريع صغيرة ومتوسطة أو استثمارية تحقق تحسين واقع المجتمعات المحلية وتشجيع المشاركات مع القطاع الخاص والعام.

### ٣- القيم الجوهرية:-

يتبنى المصرف القيم الجوهرية التالية ويتوقع من موظفيه الالتزام بها أثناء أداءهم لأعمالهم لتحقيق رسالته ورؤيته:

- الانتماء: الاخلاص والمسؤولية الوطنية تجاه الجمهور الداخلي والخارجي.
- النزاهة: العمل بحيادية ومسؤولية لتحقيق أهداف المصرف.



- التميز: تقديم أفضل الخدمات وفق المعايير والممارسات الدولية.
  - التطوير ونقل المعرفة: الالتزام بتطوير مستمر للموظفين.
  - العمل بروح الفريق: العمل معا وعلى كافة المستويات لتحقيق الأهداف للمصرف.
  - الشفافية: تبادل المعلومات والمعرفة وتبسيط وتوضيح الإجراءات بأعلى درجات المهنية.
  - المسؤولية المجتمعية: تحسين قدرة الهيئات المحلية على تنمية مجتمعاتها المحلية
- ٤- الأهداف الاستراتيجية:-

- أ- رفع مستوى جاهزية المصرف والارتقاء به ليصبح مصرفاً نموذجياً للتمويل والاستثمار.
- ب- توسيع وتنوع قاعدة خدمات ومنتجات المصرف في مجال التنمية للوصول الى التنمية المستدامة.

#### الاتجاهات المستقبلية الإستراتيجية

تم الحصول على توقعات العاملين في المصرف كما تم التعرف على توقعات اصحاب العلاقة الآخرين من اعضاء مجلس الادارة والادارة التنفيذية العليا. حيث تعتبر هذه التوقعات و الامنيات بمثابة الاتجاهات الإستراتيجية التي يرغب المصرف في السير ضمنها والتي على اساسها يتم صياغة الاستراتيجيات التي ستحقق الاهداف المنشودة.

#### الاستراتيجيات وفقاً للأهداف الاستراتيجية الثلاثة

الهدف الاستراتيجي (الاول): رفع مستوى جاهزية المصرف لتمكينه وتقويته ليصبح قادر على :-

- ١- على الاستمرار و النمو.
- ٢- على اتخاذ قرارات ائتمانية واستثمارات مستنده الى المخاطر.

الاستراتيجيات المقترحة لتحقيق هذا الهدف:-

- ١- الإستراتيجية ( أ ): توجيه المصرف لخدمة الجمهور وللنشاطات والمجالات الأخرى ذات العلاقة وفقاً لرسالة المصرف وان يدار ويعمل بأسس مصرفية اصولية مستنده الى المخاطر ويقدم خدمات جديدة ومتنوعة لكافة الفئات الأخرى. وان يمارس المصرف أعماله على أسس مصرفية ويتبع المعايير الأصولية في ادارة المنح، وادارة موجوداته وفي دراسة طلبات الاقراض والاستثمار وكذلك تمكينه من القيام بكافة العمليات المصرفية من ايداع وسحب كذلك العمل على فتح فرعين جديدين للمصرف في المحافظات الجنوبية والتي تتمتع بالاستقرار الامني .
- ٢- الاستراتيجية ( ب ): تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية المصرفية. من أجل توفير بيئة تنظيمية سليمة وبيئة رقابية امنة فانه يجب تطبيق مبادئ الحوكمة وادخال اعضاء في مجلس الادارة تتوفر فهم الخبرات المصرفية وكذلك اعداد ومراجعة دليل الحوكمة المؤسسية المصرفية بشكل دوري.
- ٣- الاستراتيجية ( ج ): تعزيز البيئة الرقابية. تعزيز التدقيق الداخلي والخارجي من خلال تعيين مدققين بمستويات فنية عالية وشهادات معتمدة في هذا المجال ومن خلال التصويت على اختيار شركات تدقيق جيدة ورسينة كمدقق خارجي. إن هذا التغيير سيكون له عدة فوائد وسريعة منها تقديم عدة



توصيات لتحسين الإجراءات المحاسبية واجراءات إعداد التقارير وتحديد المخصصات والقيم الحقيقية للموجودات وملاءة المصرف تبعاً لذلك . وسيحقق وجود شركة تدقيق رفيعة المستوى إضافة نوعية على سمعة المصرف ومصداقيته امام الجهات الخارجية وامام زبائنه كما ان اشراف البنك المركزي العراقي كجهة رقابية اخرى سيعزز البيئة الرقابية للمصرف.

٤- الاستراتيجية ( د ): التوظيف وتنمية القدرات البشرية (التدريب). ان العمل على أسس جديدة منها التفكير التجاري في عمل المصرف والتزاماته تجاه البنك المركزي العراقي كجهة رقابية ستحتم على المصرف استقطاب وتوفير الموارد البشرية المتخصصة لتمكينه من القيام بدوره كمصرف يخدم الزبائن يجب ان تكون الرواتب والهياكل التنظيمية قائمة على أساس السوق ومنفصلة عن أنظمة الحكومة. واذا تم تبني استراتيجية التنوع في الخدمات والمنتجات ستكون هناك حاجة على سبيل المثال لا الحصر لخبراء في الاستثمار وادارة الموجودات والمطلوبات والخزنية وادار المخاطر بأنواعها بهدف تحسين عملية التحليل الائتماني والقرارات الائتمانية والاستشارية وتخفيض درجات المخاطر، بالإضافة الى مدققين بشهادات متخصصة ومعتمدة وفق المعايير الدولية كما تعتمد مجالات أخرى مثل المحاسبة على تطبيقات مبادئ محاسبية تقليدية، وبالتالي فإن المدراء المرتبطين بهذه الوظائف سيتقيدون بالأساليب القديمة بدلا من السعي للتكيف مع الاحتياجات الحقيقية. ولا يكفي استقطاب الكفاءات الجديدة ولكن يجب العمل على تأهيل العمالة الحالية كما ان خلق بيئة محفزة للعمل والتطوير تتطلب إعداد كافة السياسات والإجراءات والأنظمة التي لها علاقة بالتعيين والاختيار. على ان يستمر الزخم التدريبي إلى ما بعد انتهاء الخطة لضمان الاستدامة ولمواكبة التطوير المستمر والمستجدات على اعمال ونشاطات المصرف .

٥- الاستراتيجية ( ه ): التنظيم والعمليات إن المصرف يجب ان يسير في طريق وضع تنظيم سليم ونموذج تشغيلي كفؤ يعكس محتواه على هيكله التنظيمي والذي يراعي كافة المتطلبات التنظيمية وتحكمه سياسات واضحة تغطي كافة نشاطات ووظائف المصرف. ويفضل لهذه السياسات اجراءات عمل مبسطة ويحدد لها احتياجاتها من الموارد البشرية عددا ونوعا وغيرها من التجهيزات مع تحديد واضح للصلاحيات.

٦- الاستراتيجية ( و ): تطوير واستكمال الانظمة حيث يحتاج المصرف الى تفعيل باقي الانظمة الفرعية ليكون مؤهلا للقيام بالوظائف المختلفة بشكل آلي وبأقل درجة من العمليات اليدوية لإحكام الرقابة ولتحسين طريقة تدفق الاعمال بأقل تكاليف وبأعلى انتاجية وفاعلية . وللعلم فان مفهوم المصرف الشامل يعني ان لديه كافة الوظائف المصرفية وان الخدمات سيتم تنفيذها بالكامل داخل المصرف من خلال نظام يلغي الفروقات الزمنية ويقلل من الاعداد الكبير لأداء العمل اليدوي كما ان المصرف سيحتاج لإضافة العديد من الانظمة الفرعية الرقابية وانظمة تقييم المخاطر ومكافحة غسل الاموال والتصنيف الائتماني... الخ.

## الهدف الاستراتيجي (٢) توسيع وتنويع قاعدة خدمات ومنتجات المصرف

الاستراتيجيات المقترحة لتحقيق هذا الهدف:

### ١- الإستراتيجية (أ): منتجات وخدمات جديدة

إلى جانب الخدمات الحالية التي يقدمها المصرف للزبائن والتوصية بتطويرها فان هنالك العديد من الأنشطة والمنتجات والخدمات الجديدة التي تتوفر فيها فرص مجدية لتقديمها إذا اراد المصرف ان يلعب دورا استراتيجيا في عملية التنمية ومن هذه الخدمات والمنتجات؛ -

أ- تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة /ان الاتجاه الاقتصادي العام في العراق هو التوجه إلى المشاريع الصغيرة والمتوسطة كأحد البدائل لتحقيق بعض الأهداف الإستراتيجية لخطط التنمية ولحل العديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية . بل أصبح دعم المشاريع الصغير والمتوسطة من اهم عوامل جذب وتدفق المنح لانها تصب في استراتيجيات تحقيق التنمية المستدامة. ونشهد حاليا تركيزا عاليا من القطاع المصرفي على توجيه جزءا هاما من تسهيلات الى هذه الفئة لتكوين قاعدة تسهيلات ائتمانية متوازنة واقل مخاطر .

ب- الاستثمار / يمكن لمصرف عبر العراق أن يلجأ إلى نشاطات استثمارية قصيرة الأجل مباشره مدره للدخل. وان هذا النشاط يحتاج إلى مؤهلات على درجة عالية من التخصص والمهارات لاتخاذ قرارات سليمة وباقل درجة من المخاطر على أن تعرض أي نشاطات أو مشاريع استثمارية على لجنة الموجودات والمطلوبات لان الاساس هو التأكد من توفر الموارد المالية وبالأسعار الملائمة والاستغلال السليم لها من بين البدائل المطروحة و بمخاطر محسوبة ودون تعريض رأسمال المصرف ووداعه لمخاطر الاستثمار.

ت- برامج اقرضية للموظفين /برامج اقرضية للموظفين العاملين في القطاع الحكومي والخاص مثل قروض الاسكان بضمان السكن وقروض السيارات بضمان السيارة والضمانات الأخرى التي من شأنها تخفيض درجة المخاطر على المصرف في عدم استرداد أصل القرض و فوائده وبأليات عمل مختلفة تحددها الموافقات القانونية .

ث- خدمات الكترونية / من خلال تفعيل اصدار بطاقات الماستر والفيزا كارد بالاضافة بالاضافة الى الخدمات الالكترونية المصرفية عن طريق الموبايل والانترنت.

### ٢- الاستراتيجية (ب) تحديث اليات العمل في تقديم المنتجات والخدمات المصرفية

أ- تطوير أليات تقديم الخدمات القائمة وعادة تصميمها على أسس تجارية وذلك لنشاط الاقراض والاستثمار

ب- تطوير أساليب عمل إدارة المنح الحالي في المصرف لتكون أكثر ربحية.

ت- العمل على تشكيل لجنة للتخطيط الاستراتيجي والتطوير لتصميم واعداد الخدمات والمنتجات الجديدة وتحديث المنتجات المصرفية .



الهدف الاستراتيجي (٣): تطوير وتأهيل كوادر المصرف لرفع مستوى الخبرات لديهم

الاستراتيجيات المقترحة لتحقيق هذا الهدف:

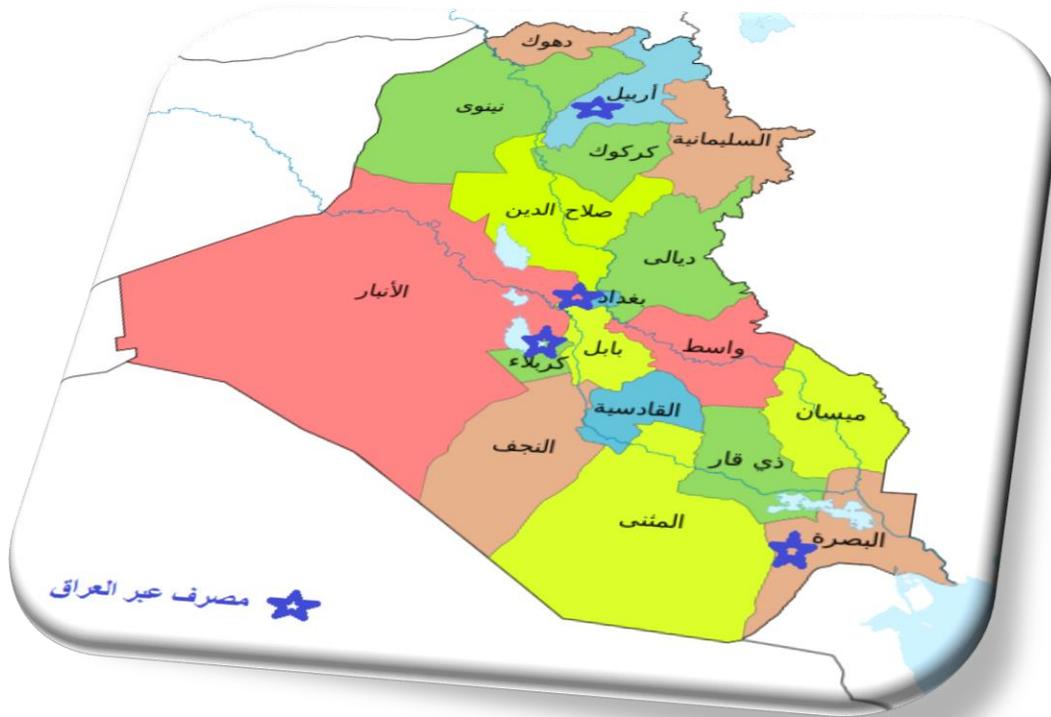
١- الإستراتيجية ( أ ): المشاركة في تطوير وتأهيل العاملين في المصرف من خلال دعم خطة تأهيل وأن يكون جزءا من هذه الخطة من خلال استخدام موارده المتوفرة وبالشكل الذي ينعكس ايجابا على اداء المصرف وايراداته وفي مجالات محددة .

٢- الإستراتيجية ( ب ): تقديم خدمات تأهيلية خارج إطار عمل المصرف من خلال قنوات اخرى .

تقديم خدمات تأهيلية خارج إطار عمل المصرف من خلال قنوات اخرى من خلال التعاقد مع شركة او مركز تدريبي واستشاري تجنباً لاي تضارب في المصالح وباليات عمل لن تتاح للمصرف وان تكون تلك المراكز لديها خبرة واسعة في مجال التدريب وعداد البرامج وادارة الاستشارات .

خارطة تواجد مصرف عبر العراق في جمهورية العراق بضمنه الفروع المقترح فتحها

خلال السنوات ( ٢٠٢١-٢٠٢٣ )





## تاسعاً: اعداد خطة عمل للتطبيق

على ضوء مناقشات مجلس الادارة واللجان التابعة له ومقترحات الادارة التنفيذية العليا تم وضع اقتراح تقسيم خطة العمل اعلاه على مرحلتين :-

- 1- المرحلة الأولى تركز على تقوية المصرف تنظيمياً ورقابياً وفنياً لتحضيره للمرحلة الثانية.
- 2- المرحلة الثانية تركز على تنوع خدمات المصرف بعد تقوية بنيته الفنية والإدارية والمالية "المرحلة الأولى" وتوفير متطلبات ذلك خاصة في ما يتعلق بالخبرات اللازمة والأنظمة المصرفية الحديثة التي تحاكي درجات المخاطر.

### آلية تطبيق الخطة الاستراتيجية





الخطة التطويرية المستهدفة للسنوات ( ٢٠٢١ - ٢٠٢٣ )			
المسؤولية	المهام والانشطة	البند المستهدف	المرحلة
مجلس الادارة واللجان التابعة له وكذلك الادارة التنفيذية العليا.	١- تطوير النموذج التشغيلي للمصرف وتحديث الهيكل التنظيمي تبعاً لذلك ٢- تحديث واستكمال السياسات ٣- تحديث واستكمال اجراءات العمل ٤- تحديد نطاق الاشراف والصلاحيات في كل قسم ولكل وظيفة. ٥- تحديد احتياجات الاعمال والمهام من تجهيزات للموظفين ومؤهلات. ٦- فتح فروع جديدة عدد اثنان في المحافظات الجنوبية . ٧- اعادة توزيع العاملين وفق احتياجات العمل الفعلية. ٨- تطوير اعمال الاقسام الرقابية ( الامتثال / ادارة المخاطر / التدقيق الداخلي / مكافحة غسل الاموال ) ٩- استقطاب الكفاءات المطلوبة.	البيئة التنظيمية والهيكل التنظيمي	التنظيم
لجنة الترشيح والمكافآت وقسم الادارة الذاتية	١- مراجعة السياسات والاجراءات. ٢- تحديث ووضع بطاقة الوصف الوظيفي على مستوى الاقسام والشعب. ٣- تحديد الاحتياجات الحقيقية للمصرف عددا ونوعا. ٤- تحليل قاعدة الموارد البشرية على ضوء استراتيجيات التطوير و إعداد قوائم العاملين الذين تقيمهم ضعيف ولا أمل لتاهيلهم ويحتاج الأمر الى عملية احلال لقوائم العاملين الذين يمكن اعادة تأهيلهم وتثبيتهم في الوظائف والتي لا يتوفر فيها عاملين بالخبرة والكفاءة المطلوبين. ٥- استقطاب عاملين من ذوى المهارة والخبرة للارتقاء بكل مجال من مجالات عمل المصرف.	قسم الادارة الذاتية	التوظيف وتنمية الكوادر ( التدريب )
	١- حصر كافة المؤهلات التي يجب توفرها للوظيفة لمانمتها مع تعليمات دليل الحوكمة. ٢- إعداد بطاقة تدريب لكل منتسب توضح وضعه الحالي وتقييمه العام ونقاط ضعفه. ٣- إعداد خطة تدريب تضم برامج فنية وادارية وسلوكية تمهيدية ومتقدمة بما يتلائم مع احتياجات خطة التطوير ونوع المهارات والشهادات المطلوبة.	الدورات التدريبية	
اللجنة الائتمانية	١- اجراء مراجعة شاملة للقروض الممنوحة وتصنيفها ( منتجة وغير منتجة ). ٢- مراجعة سياسة الاقراض بشكل دوري وتحديد تعليمات بالتحليل الائتماني . ٣- تدريب العاملين في قسم الائتمان على التحليل الائتماني المستند الى المخاطر. ٤- تكوين قاعدة بيانات لغرض الاستعلام الائتماني. ٥- تنظيم تقارير تفصيليلة شفافة لغرض تدارك المخاطر المحتملة من عدم التسديد.	قسم الائتمان	الائتمان النقدي



لجنة التدقيق	<p>١- العمل على تفعيل مركزية ادارة السيولة النقدية.</p> <p>٢- وضع برامج خاصة لمراقبة السيولة وفق معايير بازل ٣.</p> <p>٣- متابعة التدفقات النقدية .</p> <p>٤- احتساب الفجوات بين استحقاق الودائع واستحقاق القروض.</p>	قسم الخزينة	ادارة السيولة
القسم المالي	<p>١- العمل على حصول مدير القسم المالي شهادة مهنية في مجال (ICPA, CPA).</p> <p>٢- اعداد الميزانية المرورية وفق المعايير الدولية ومراجعة من قبل مراقب الحسابات وفق المعيار ٣٧.</p> <p>٣- العمل على استخراج تقارير جديدة من نظام التقارير الذكية مثل احتساب نسب LCR , NSFR</p> <p>٤- تطبيق معايير بازل ٣ واستخراجها من ضمن التقارير الذكية</p>	القسم المالي	مستوى نشاط الادارة المالية
لجنة ادارة المخاطر وقسم ادارة المخاطر	<p>١- نشر ثقافة المخاطر.</p> <p>٢- تحديد متطلبات ادارة سليمة للمخاطر.</p> <p>٣- حصر لكافة انواع المخاطر التي يواجهها المصرف واعداد حلول سريعة وفق سيناريوهات لتجنب الخسائر المحتملة مستقبلاً.</p> <p>٤- تصنيف انواع المخاطر التي يتعرض او يمكن ان يتعرض لها المصرف .</p> <p>٥- مراجعة سياسات واجراءات عمل لكل نوع من انواع المخاطر.</p> <p>٦- قياس درجة المخاطر الموجودة لكل منتج / عملية / وظيفة ... الخ</p> <p>٧- وضع حلول او اجراءات ملائمة للتقليل من المخاطر او تجنبها وفق انظمة حديثة منها AML</p>	ادارة المخاطر	على مستوى المخاطر
لجنة التدقيق وقسم التدقيق الداخلي والخارجي	<p>١- حصول احد منتسبي القسم على شهادة مهنية في مجال CIA .</p> <p>٢- المباشرة بتدقيق اعمال المصرف وفق خطة وبشكل كامل وعلى اساس المخاطر.</p> <p>٣- التعاقد مع شركة تدقيق جيدة ومن الدرجة الاولى.</p>	عملية التدقيق	البيئة الرقابية
لجنة تقنية المعلومات والاتصالات وقسم تقنية المعلومات	<p>١- مراجعة وتقييم مجالات عمل النظام وقدراته.</p> <p>٢- تحديد احتياجات النموذج التشغيلي من النظام.</p> <p>٣- تحديد احتياجات الوظائف والمنتجات وتحديد كافة المخرجات اللازمة لادارة أعمال المصرف.</p> <p>٤- تطبيق خدمات الماستر كارد والفيزا كارد و الصراف الالي.</p> <p>٥- تطبيق خدمات نقاط البيع الالكترونية.</p>	النظام المصرفي الالكتروني	تطويرات على مستوى الانظمة الالية
لجنة الحوكمة	<p>اعداد دليل الحوكمة من قبل المصرف ومتطلبات التطبيق كما ورد بالاستراتيجية.</p>	مجلس الادارة	تطبيق الحوكمة المؤسسية المصرفية



خطوط العمل التي سوف تطبق في السنوات ( ٢٠٢١-٢٠٢٣ )			
الخدمة	الفئة المستهدفة	مصادر الاموال	
قروض صغيرة ومتوسطة ذات التأثير الاجتماعي وكذلك تمويل المشاريع الاقتصادية والاسكانية	<ul style="list-style-type: none"><li>الافراد</li><li>الشركات الصغيرة و المتوسطة</li><li>الشركات العقارية</li></ul>	تمويل البنك المركزي العراقي للمصارف	التمويل
<ul style="list-style-type: none"><li>قروض خدمية ( زواج / سفر / دراسة / شراء اثاث )</li><li>قروض تجارية</li><li>قروض اسكانية</li><li>قروض صناعية</li><li>قروض زراعية</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>الافراد</li><li>الشركات الصغيرة و المتوسطة</li><li>الموظفين في الدوائر الحكومية</li><li>شركات التنمية الكبيرة</li><li>المقاولين في مشاريع تنموية .</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>رأسمال المصرف</li><li>الودائع بأنواعها</li></ul>	القروض
منفعة استثمارية لصالح المصرف مدرة للارباح	<ul style="list-style-type: none"><li>الاسهم المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية</li><li>المساهمة في شركات مالية.</li><li>السندات</li><li>حوالات الخزينة ( البنك المركزي ووزارة المالية )</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>رأسمال المصرف</li><li>الودائع بأنواعها</li></ul>	الاستثمار
<ul style="list-style-type: none"><li>توطين الرواتب</li><li>فوائد على ودائع التوفير والودائع الثابته</li><li>خدمات الصراف الالي ونقاط البيع</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>الافراد</li><li>الشركات</li><li>الموظفين في الدوائر الحكومية</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>الافراد</li><li>الشركات</li><li>الموظفين الحكوميين</li></ul>	الودائع

## الموازنة التقديرية المستندة الى المخاطر

( ٢٠٢٣ - ٢٠٢٢ - ٢٠٢١ )

ان الموازنة التقديرية بطبيعة الحال تعتبر مرنة وعرضة لكثير من التغيرات بتأثيرات سياسية والاقتصادية والامنية والتي يصعب تقديرها على وجه الدقة واليقين . الا ان الامل على اتمامها وتحقيق الاهداف المنشودة يتوقف على جهود العاملين في المصرف ومشاركتهم الفعالة في تنفيذها ومتابعة الاهداف الموضوعية ومعالجة كافة الصعوبات والانحرافات في حالت حدوثها .

### الاسس المقترحة لاعداد الموازنة التقديرية

اولاً :- مصادر التمويل المتوقعة / حيث من المتوقع ان يزداد نمو حجم الودائع بنسبة ( ٣٥ % ) من سنة ٢٠٢١ ولغاية سنة ٢٠٢٣ .

ثانياً:- مقترحات استثمار الودائع / حيث من المتوقع ان يتم استغلالها في استثمارات قصيرة وطويلة مثل الائتمان النقدي و شراء اسهم و شراء سندات مالية و استثمارات لدى البنك المركزي العراقي كحوالات الخزينة او منتجات مصرفية اخرى جديدة ) على ان يراعى مبدأ الاستحقاق لتلك الودائع مع استحقاق تلك الاستثمارات وبمراجعة مجدولة ضمن حدود المخاطر المتوقعة التي يتم متابعتها من قبل قسم ادارة المخاطر .





جدول الموازنة التقديرية للسنوات (٢٠٢١-٢٠٢٢-٢٠٢٣)

كما في ٣١ كانون الأول

نسبة النمو	كما في ٣١ كانون الأول				إيضاح	دينار عراقي (بالآلاف)
	تقديري 2023	تقديري 2022	تقديري 2021	فعلي 2020		
						<b>الموجودات</b>
31%	244,364,839	237,516,753	219,411,484	169,329,555	1	نقد وأرصدة لدى البنك المركزي العراقي
69%	21,793,528	12,679,737	11,600,857	6,676,675	2	أرصدة لدى البنوك والمؤسسات المصرفية
33%	135,156,433	120,218,776	109,989,731	90,414,349	3	تسهيلات ائتمانية مباشرة - بالصافي
10%	79,612,102	72,238,746	66,092,174	71,679,251	4	موجودات مالية بالقيمة العادلة من خلال الدخل الشامل الآخر
87%	19,990,901	13,401,837	12,261,516	2,499,484	5	ممتلكات ومعدات - بالصافي
24%	1,710,959	1,653,101	1,512,443	1,296,727	6	موجودات أخرى
	<b>502,628,763</b>	<b>457,708,949</b>	<b>420,868,206</b>	<b>341,896,041</b>		<b>مجموع الموجودات</b>
						<b>المطلوبات وحقوق المساهمين</b>
						<b>المطلوبات</b>
54%	26,707,833	25,076,921	22,943,203	12,233,184	7	ودائع بنوك ومؤسسات مالية
72%	140,465,387	100,121,978	69,139,962	39,605,463	8	ودائع العملاء
-118%	3,816,210	3,687,159	3,373,430	8,319,112		تأمينات نقدية
97%	36,313,055	35,908,614	35,598,000	910,000		قرض البنك المركزي
47%	2,883,725	2,786,208	2,549,138	1,535,032	9	مخصصات متنوعة
10%	751,816	726,392	664,586	677,222		مخصص ضريبة الدخل
30%	14,825,677	14,324,326	13,105,513	10,422,464	10	مطلوبات أخرى
	<b>225,763,703</b>	<b>182,631,597</b>	<b>147,373,831</b>	<b>73,702,477</b>		<b>مجموع المطلوبات</b>
						<b>حقوق المساهمين</b>
0%	264,000,000	264,000,000	264,000,000	264,000,000		رأس المال
14%	3,595,118	3,473,544	3,177,991	3,086,279	11	إحتياطي إجباري
12%	1,503,937	1,453,080	1,329,441	1,326,422	11	احتياطيات أخرى
-864%	(390,061)	(1,053,199)	(1,283,805)	(3,758,301)	11	احتياطي القيمة العادلة
57%	8,156,065	7,203,928	6,270,748	3,539,164	12	أرباح مدورة
	<b>276,865,059</b>	<b>275,077,352</b>	<b>273,494,375</b>	<b>268,193,564</b>		<b>مجموع حقوق المساهمين</b>
	<b>502,628,763</b>	<b>457,708,949</b>	<b>420,868,206</b>	<b>341,896,041</b>		<b>مجموع المطلوبات وحقوق المساهمين</b>



جدول كشف الدخل التقديري للسنوات ( ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ )

للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول					
نسبة النمو	تقديري 2023	تقديري 2022	تقديري 2021	فعلي 2020	دينار عراقي (بالالاف)
50%	9,698,137	8,500,616	7,159,758	4,866,123	إيرادات الفوائد
18%	(1,352,056)	(1,306,334)	(1,195,182)	(1,104,765)	مصروفات الفوائد
	<b>8,346,082</b>	<b>7,194,282</b>	<b>5,964,576</b>	<b>3,761,358</b>	صافي إيرادات الفوائد
7%	6,357,730	6,142,734	5,620,068	5,890,764	صافي إيرادات العمولات
	<b>14,703,811</b>	<b>13,337,016</b>	<b>11,584,644</b>	<b>9,652,122</b>	صافي إيرادات الفوائد والعمولات
96%	878,076	751,764	619,180	34,132	صافي أرباح العمليات الأخرى
	<b>15,581,887</b>	<b>14,088,780</b>	<b>12,203,824</b>	<b>9,686,254</b>	صافي إيرادات التشغيل
28%	(3,771,692)	(3,644,147)	(3,334,078)	(2,701,344)	رواتب الموظفين وما في حكمها
16%	(2,673,690)	(2,583,275)	(2,363,472)	(2,245,970)	مصاريف تشغيلية أخرى
1%	(996,513)	(962,815)	(880,892)	(983,471)	استهلاكات
	<b>(7,441,896)</b>	<b>(7,190,237)</b>	<b>(6,578,442)</b>	<b>(5,930,785)</b>	إجمالي المصاريف
54%	<b>8,139,991</b>	<b>6,898,542</b>	<b>5,625,382</b>	<b>3,755,469</b>	ربح السنة قبل مخصص ضريبة الدخل
11%	(871,611)	(842,136)	(770,481)	(772,405)	مصروف ضريبة الدخل للسنة
59%	<b>7,268,380</b>	<b>6,056,406</b>	<b>4,854,901</b>	<b>2,983,064</b>	الربح للسنة



الافصحات عن الموازنة التقديرية التفصيلية ( ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ )

رقم الايضاح	دينار عراقي (بالالاف)	2021	2022	2023	الايضاحات
					تقديري كما في ٣١ كانون الأول
					<b>الموجودات</b>
1	نقد وأرصدة لدى البنك المركزي العراقي	26,681,433	29,162,807	30,183,505	يرجع ارتفاع نسبة النمو بالنسبة للموجودات النقدية وذلك لتوقع زيادة الودائع المقتردة مما يؤدي الى احتفاض المصرف برصيد نقدي لتأمين العمليات الجارية علما ان البنك المركزي يحتجز مانسيته ١٥% من الودائع كاحتياطي قانوني وكذلك نسبة ٧% من رصيد تأمينات خطابات الضمان
	نقد في الخزينة				
	أرصدة لدى البنك المركزي العراقي:	182,953,658	197,668,349	203,121,741	
	حسابات جارية	5,626,743	6,150,030	6,365,281	
	الاحتياطي القانوني	536,317	586,194	606,711	
	البنك المركزي العراقي/ احتياطي التأمينات	3,613,333	3,949,373	4,087,601	
	ودائع استثمارية لدى البنك المركزي	219,411,484	237,516,753	244,364,839	
مجموع نقد وأرصدة لدى البنك المركزي العراقي					
2	أرصدة لدى البنوك والمؤسسات المصرفية	10,683,094	11,676,622	20,755,303	يطمح المصرف الى زيادة شبكة مراسليه في الخارج لغرض تغطية اكبر رقعة جغرافية في العالم وفتح
	بنوك ومؤسسات مصرفية محلية	2,532,263	2,767,763	2,864,635	اعتمادات مستندية لكافة زبائنه
	بنوك ومؤسسات مصرفية خارجية	(1,614,500)	(1,764,648)	(1,826,411)	
	مخصص خسائر ائتمانية متوقعة *	11,600,857	12,679,737	21,793,528	
	مجموع أرصدة لدى البنوك والمؤسسات المصرفية				
3	تسهيلات ائتمانية مباشرة - بالصافي	24,135,901	26,380,539	34,953,858	مع توقع تحسن الوضع الامني والاستقرار الاقتصادي في جميع محافظات العراق يلازمه الامتثال الكلي
	قروض ممنوحة	10,190,760	11,138,501	15,098,348	للقوانين ومحاربة الفساد ويقابله من تحسن في جذب الودائع لدى المصرف تتوقع الموازنة ان تكون هناك
	أ - افراد	13,944,779	15,241,643	19,855,101	زيادة في نسبة نمو منح الائتمان النقدي لجميع الشرائح في المجتمع لغرض زيادة ارباح المصرف
	ب- شركات	90,008,140	98,378,897	105,902,158	وكذلك في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة والسكن عن طريق مبادرة البنك المركزي
	حسابات جارية مدينة	59,959,703	65,535,955	68,849,714	
	أ - افراد	30,048,437	32,842,942	37,052,444	
	ب- شركات	114,144,040	124,759,436	140,856,016	
	المجموع التسهيلات الائتمانية المباشرة	23,226	25,386	26,274	
	فوائد معلقة	(4,177,535)	(4,566,046)	(5,725,857)	
	مخصص تدني التسهيلات الائتمانية	109,989,731	120,218,776	135,156,433	
مجموع تسهيلات ائتمانية مباشرة - بالصافي					
4	موجودات مالية بالقيمة العادلة من خلال الدخل الشامل الأخر	28,434,596	31,079,014	32,166,779	توقعت الموازنة الى توظيف جزء من الفائض للسيولة النقدية في اسهم متوفرة للبيع اضيف الى ذلك
	اسهم شركات - مدرجة في الأسواق المالية	37,657,578	41,159,732	47,445,323	المشاركات مع المصارف الأخرى لتأسيس شركات ومنها شركة ضمان الودائع... الخ
	اسهم شركات - غير مدرجة في الأسواق المالية	66,092,174	72,238,746	79,612,102	
مجموع موجودات مالية بالقيمة العادلة من خلال الدخل الشامل الأخر					
5	ممتلكات ومعدات - بالصافي	12,261,516	13,401,837	19,990,901	يرجع ارتفاع الممتلكات والمعدات الى نية المصرف ببناء الإدارة العامة والفرع الرئيسي اضيف الى
					ذلك خطة المصرف التي فتح فرعين جديدين في المحافظات الجنوبية
6	موجودات أخرى	1,512,443	1,653,101	1,710,959	ان طبيعة هذا البند مختلفة وسريعة التغير وحسب الالتزامات مع الغير لذلك فانه يصعب التنبؤ بقيمتها
	على الوجه الدقيق				
	مجموع الموجودات	420,868,206	457,708,949	502,628,763	



تقديري كما في ٣١ كانون الأول				
رقم الايضاح	دينار عراقي (بالآلاف)	2018	2019	2020
	<b>المطلوبات وحقوق المساهمين</b>			
	<b>المطلوبات</b>			
7	ودائع بنوك ومؤسسات مالية	22,943,203	25,076,921	26,707,833
	ودائع العملاء			
8	حسابات جارية وتحت الطلب افراد وشركات	42,229,278	70,708,600	110,022,541
	ودائع عملاء/ توفير	12,991,831	14,200,071	14,697,073
	ودائع عملاء /ودائع لأجل	13,918,853	15,213,307	15,745,773
	مجموع ودائع العملاء	69,139,962	100,121,978	140,465,387
9	تأمينات نقدية			
	تأمينات مقابل خطابات ضمان	2,414,828	2,639,406	2,731,786
	تأمينات مقابل إتمادات مستندية	958,603	1,047,753	1,084,424
	مجموع تأمينات نقدية	3,373,430	3,687,159	3,816,210
10	قرض البنك المركزي	35,598,000	35,908,614	36,313,055
	مخصصات متنوعة			
11	مخصص مخاطر الائتمانات التمهيدية	608,865	665,490	688,782
	مخصصات اخرى	1,940,273	2,120,718	2,194,943
	مجموع مخصصات متنوعة	2,549,138	2,786,208	2,883,725
12	مخصص ضريبة الدخل	664,586	726,392	751,816
13	مطلوبات أخرى	13,105,513	14,324,326	14,825,677
	مجموع المطلوبات	147,373,831	182,631,597	225,763,703
	<b>حقوق المساهمين</b>			
14	رأس المال	264,000,000	264,000,000	264,000,000
	إحتياطي إجباري	3,177,991	3,473,544	3,595,118
	إحتياطيات أخرى	1,329,441	1,453,080	1,503,937
	إحتياطي القيمة العادلة	(1,283,805)	(1,053,199)	(390,061)
	أرباح مدورة	6,270,748	7,203,928	8,156,065
	مجموع حقوق المساهمين	273,494,375	275,077,352	276,865,059
	مجموع المطلوبات وحقوق المساهمين	420,868,206	457,708,949	502,628,763
	<b>حسابات خارج الميزانية</b>			
15	خطابات ضمان	16,098,850	17,596,043	18,211,905
	اعتمادات مستندية	6,390,683	6,985,017	7,229,493
	مجموع حسابات خارج الميزانية	22,489,534	24,581,060	25,441,397



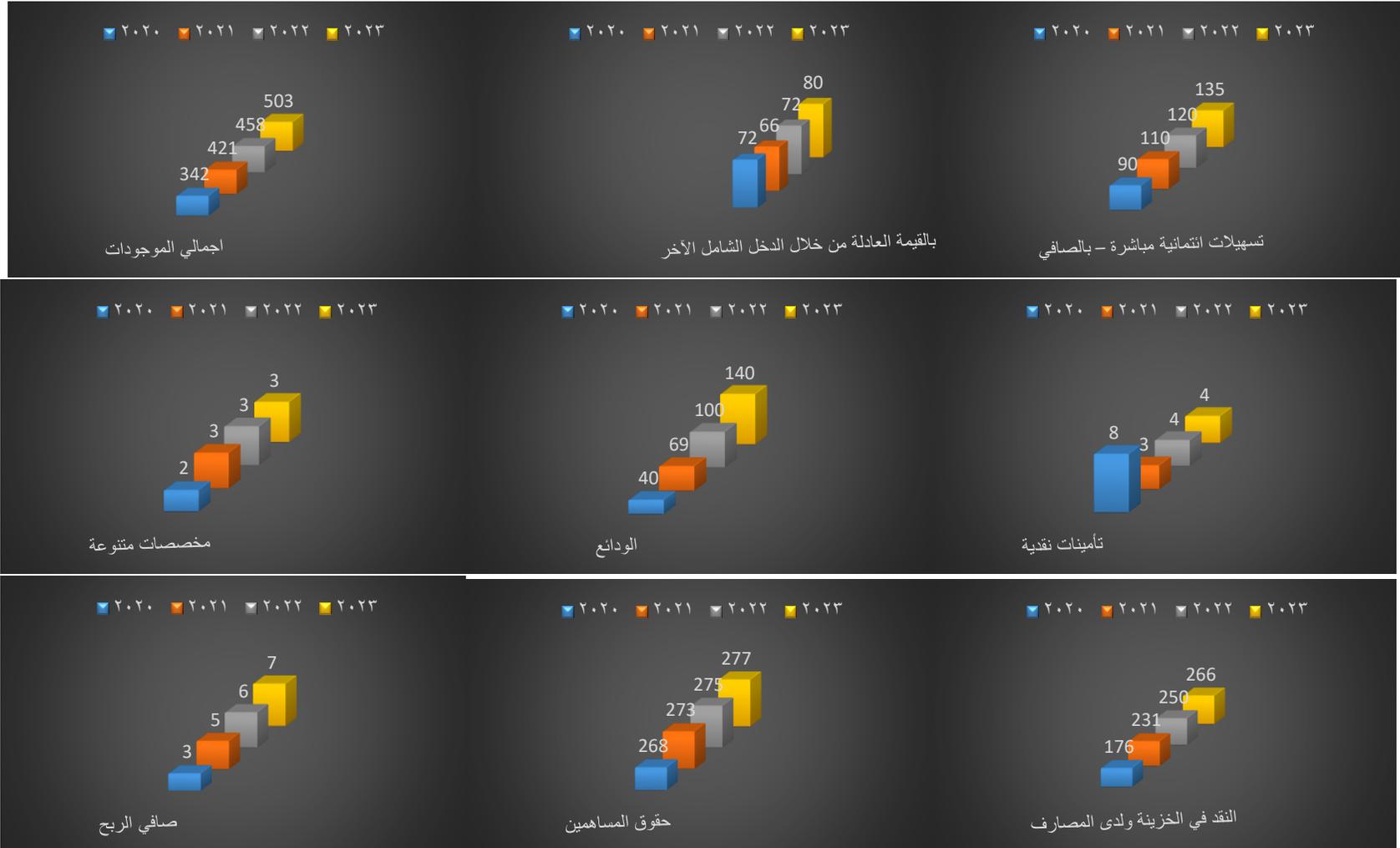
## بيان المخاطر والانحرافات عن النسب المعيارية التنبؤية

متطلبات تدارك الخطر	مستوى خطورة الانحراف	الانحراف المعياري للنسبة مع المعدل	نسبة تقبل المصرف للخطر		المعدل	النسبة			القاعدة المعيارية المحددة	وصف الخطر	فرعي	رئيسي	ت
			لا يقل	لا يزيد		2023	2022	2021					
السعي الى تخفيض هذه النسبة عن طريق طرح خدمات جديدة لجذب الودائع لتاهم في تخفيض النسبة .	مرتفع	-1%	75%	30%	76%	66%	75%	86%	لا تزيد ٧٥%	الائتمان النقدي / الودائع والحسابات الجارية	ائتمان	مالي	1
خفض مبالغ النقد في الخزنة بما يتناسب مع درجة تقبل المصرف	منخفض	18%	35%	5%	23%	18%	23%	29%	لا يقل ٥%	النقد في الخزنة / الودائع والحسابات الجارية	سيولة	مالي	2
الاستثمار مناسب الى مجموع الودائع وضمن تقبل المصرف.	متوسط	1%	60%	25%	59%	48%	58%	72%	لا يزيد ٥٠%	مجموع الاستثمار / الودائع والحسابات الجارية	سوق	مالي	3
العمل على رفع مجموع الاستثمار وتنويعه الى نشاطات استثمارية اخرى بما يحقق ايرادات اضافية مؤكدة للمصرف.	جوهري	-6%	20%	0%	26%	29%	26%	24%	لا تزيد ٢٠%	مجموع الاستثمار / رأس المال والاحتياطي	سوق	مالي	4
النسبة ضمن المعايير مع التوسع في المنح الائتماني لزيادة الايرادات .	منخفض	256%	300%	30%	44%	49%	44%	40%	لا تزيد ٦٠%	ائتمان نقدي / رأس المال والاحتياطي	ائتمان	مالي	5
رفع مبالغ الودائع والحسابات الجارية لزيادة الربحية من استثمار هذه المبالغ.	متوسط	53%	100%	25%	47%	60%	46%	34%	لا يقل ٥٠%	الودائع والحسابات الجارية / رأس المال والاحتياطي	سيولة	مالي	6
زيادة وتفعيل المنح الائتماني التعهدي بنسب كبيرة.	منخفض	91%	100%	25%	9%	9%	9%	8%	لا تزيد ٢٠%	مجموع الائتمان التعهدي / رأس المال والاحتياطي	ائتمان	مالي	7
زيادة مبالغ الائتمان النقدي والتعهدي من خلال تفعيل نشاط الاعتمادات والخطابات بما يؤمن ايرادات مضمونة للمصرف.	منخفض	447%	500%	30%	53%	58%	53%	48%	لا تزيد ٨٠%	مجموع الائتمان الكلي / رأس المال والاحتياطي	ائتمان	مالي	8
خفض مبالغ النقد لدى المركزي واستثمارها في نشاطات منتجة للايرادات وحسب دراسة متطلبات السوق.	منخفض	0%	75%	30%	75%	77%	76%	70%	لا تزيد ٧٠%	النقد في المركزي / رأس المال والاحتياطي	سيولة	مالي	9
الاجراء متناسب وملام مع التعليمات المحددة لنشاط التبادل مع المصارف الخارجية ونوصي بالاستمرار على هذه السياسة.	منخفض	19%	20%	مفتوح	1%	1%	1%	1%	لا تزيد ٢٠%	النقد لدى المصارف الاجنبية / رأس المال والاحتياطي	سيولة	مالي	10

متطلبات تدارك الخطر	مستوى خطورة الانحراف	الانحراف المعياري للنسبة مع المعدل	نسبة تقبل المصرف للخطر		المعدل	النسبة			القاعدة المعيارية المحددة	وصف الخطر	فرعي	رئيسي	ت
			لا يقل	لا يزيد		2023	2022	2021					
التوصية في زيادة المنح الائتماني النقدي ضمن المعايير والنسب المحددة للنشاط.	جوهري	34%	60%	30%	26%	27%	26%	26%	لا تزيد ٥٠%	مجموع الائتمانات النقدي / اجمالي الموجودات	ائتمان	مالي	11
نوصي بتفعيل وزيادة المنح الائتماني التعهدي (الخطابات والاعتمادات) لزيادة الربحية المؤكدة لهذين النشاطين.	منخفض	34%	50%	15%	16%	15%	16%	16%	لا تزيد ٥٠%	مجموع الائتمانات التعهدي / مجموع الائتمانات الكلي	ائتمان	مالي	12
متابعة اجراءات المصرف الجيدة بتوفير اصول سائلة عالية الجودة.	متوسط	16%	70%	40%	54%	53%	55%	55%	40%	مجموع الموجودات السائلة / مجموع الموجودات	سيولة	مالي	13
الاستمرار بالسياسات الاستراتيجية القائمة لتحقيق الجودة العالية للموجودات.	منخفض	25%	85%	65%	60%	55%	60%	65%	لا تقل ٧٠%	رأس المال والاحتياطي / مجموع الموجودات	سيولة	مالي	14
جودة اجراءات المصرف بأستيفاء التأمينات النقدية ونوصي بأستمرار العمل بهذه الاجراءات	منخفض	-15%	0%	15%	15%	15%	15%	15%	لا تقل ١٥%	التأمينات النقدية / خطابات الضمان	ائتمان	مالي	15
خفض المنح للحسابات المدينة والتنوع واتباع سياسة التنوع .	متوسط	7%	85%	50%	78%	75%	79%	79%	لا تزيد ٧٥%	مجموع الحسابات المدينة / مجموع الائتمانات النقدي	تركز نوعي	ائتمان	16
خفض اليرصدة في المركزي بما يتناسب مع النسب المعيارية واتباع سياسة التنوع في الاستثمار.	متوسط	-7%	75%	40%	82%	80%	83%	83%	لا تزيد ٧٥%	نقد في المركزي / مجموع الموجودات السائلة	سيولة	مالية	17
العمل على رفع مبالغ الودائع والتوفير لخفض الفجوة لتحقيق ايداعات لكسب زبائن جدد.	منخفض	20%	30%	10%	10%	9%	10%	11%	لا تقل ١٥%	الفائدة المدينة (توفير) / الفائدة الدائنة (قروض وتسهيلات)	سيولة	مالية	18
النسبة الحالية ضمن المعايير المحددة ولا يوجد تجاوز او خطورة .	منخفض	7%	35%	25%	28%	27%	28%	30%	35%	ايرادات نافذة العملة / مجموع الايرادات	سوق	مالية	19
زيادة النشاطات والاستثمارات المنتجة للدخل .	مرتفع	-15%	40%	10%	55%	52%	55%	58%	لا تزيد ٤٥%	مجموع المصروفات / مجموع الايرادات	سيولة	مالية	20



## الرسوم البيانية لاهم البنود التقديرية مقارنة مع بنود سنة ٢٠٢٠ الفعلية





مؤشرات الاداء التنبؤية للسنوات ( ٢٠٢٣ - ٢٠٢٢ - ٢٠٢١ )

مؤشر الأداء هو المعيار الذي من خلاله نستطيع أن نقيس ونراقب الوصول إلى تحقيق الهدف، التي من خلال متابعتها يمكن التعرف على مدى تقدمنا نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية اي حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق المقارنة لتحديد مقدار الانحراف سلبي او ايجابياً. وادناه مؤشرات الاداء التنبؤية لسنوات التخطيط.

النسبة			البيان
2023	2022	2021	
			١- تحليل العائد
1.4%	1.3%	1.2%	العائد على الموجودات ( صافي الربح / الموجودات )
2.6%	2.2%	1.8%	العائد على حقوق الملكية ( صافي الربح / حقوق الملكية بدون صافي الربح )
			٢- توزيعات الموجودات
16%	16%	15.7%	اجمالي الاستثمارات/ اجمالي الموجودات
27%	26%	26.1%	صافي القروض / اجمالي الموجودات
4.3%	2.8%	2.8%	نقدية وارصدة لدى البنوك / اجمالي الموجودات
0.3%	0.4%	0.4%	موجودات اخرى / اجمالي الموجودات
			٣- هيكله الدخل
119%	123%	127%	العائد من القروض وارصده لدى البنوك / اجمالي الايرادات
11.7%	11.9%	8.4%	ايرادات الاستثمارات / جمالي الايرادات
			٤- تحليل السيولة
189%	250%	334%	نقدية وارصدة لدى البنوك / اجمالي الودائع
57%	72%	96%	الاستثمارات/ اجمالي الودائع
96%	120%	159%	صافي القروض / اجمالي الودائع
			٥- هيكله الودائع
11%	15%	20%	ودائع تحت الطلب / اجمالي الودائع
10%	14%	19%	ودائع توفير/ اجمالي الودائع
11%	14%	19%	مطلوبات اخرى / اجمالي الودائع
			٦- تحليل خطر سعر الفائدة
0.9%	1.2%	1.6%	تكلفة الودائع / وداائع التوفير وتحت الطلب
1.4%	1.3%	1.2%	صافي الدخل / اجمالي الموجودات
			٧- تحليل كفاية رأس المال
55%	60%	65%	حقوق الملكية / اجمالي الموجودات
28%	22%	16%	الودائع / اجمالي الموجودات



## نتائج التحليل الاستراتيجي SWOT Analysis

### اولاً: نقاط القوة لدى المصرف

- ١- قدرة المصرف على توظيف السيولة لديه .
- ٢- القدرة على المنافسة مع المصارف الاخرى.
- ٣- لديه سمعة جيدة ما بين المصارف وثقة الزبائن بامكانياته.
- ٤- نسبة الربحية الجيدة للمصرف وتوزيعه للارباح لمساهمييه.

### ثانياً: نقاط الضعف لدى المصرف

- ١- قلة الفروع لديه ولايغطي كافة المحافظات العراقية.
- ٢- محدودية الخدمات المصرفية الالكترونية المقدمة.
- ٣- عدم وجود تسويق جيد للخدمات المصرفية

### ثالثاً: الفرص المتاحة للمصرف

- ١- التوسع وتنوع الخدمات المصرفية مثل منح القروض لـ ( قروض زواج / قروض اسكان / قروض دراسة ... الخ).
- ٢- اعتماد المصرف من قبل الجهات الدولية كجهة إقراض متخصصة.
- ٣- الانتشار الجغرافي للمصرف.
- ٤- ادخال تكنولوجيا جديدة للمصرف لخدمة الزبائن منها تفعيل بطاقات الماستر كارد والفيزا كارد وادخال الصرافات الالية في الخدمة.

### رابعاً: التحديات

- ١- التطبيق الجدي لمبادئ الحوكمة المؤسسية المصرفية.
- ٢- انحراف في أذواق الزبائن مبتعدين فيه عن المنتجات المصرفية التي يقدمها المصرف.
- ٣- دخول خدمات مصرفية جديدة من قبل المصارف الاخرى تنافس مصرفنا.
- ٤- صدور قوانين و تعليمات جديدة تعيق عمل المصرف.