



المجلد 6: وجهات نظر النواب

العراق الرقمي مفترق الطرق المصرفية

تحويل التشرذم إلى نظام مالي جاهز للمستقبل
منظومة مالية جاهزة للمستقبل

نبذة عن الخبير

الخلاصة

يقف القطاع المصرفي في العراق عند منعطف محوري. ففي الوقت الذي تخوض فيه البلاد مرحلة إعادة الإعمار بعد انتهاء الصراع، والتحول الديموغرافي، والتوقعات الرقمية المتزايدة، لم يعد تحديث الخدمات المالية أمراً اختيارياً - بل أصبح أمراً حتمياً. ومع ذلك، فإن الرحلة نحو نظام مصرفي رقمي أولاً في العراق لا تتعلق فقط بتبني التكنولوجيا. إنها تتعلق بإعادة تصور كيفية تصميم الثقة والشمول والابتكار في البنية المالية من الألف إلى الياء.

تستند وثيقة القيادة الفكرية هذه - وهي جزء من سلسلة منظور شركاء الإدارة (MPP) - إلى مناقشة متعمقة مع **أحمد طارق الهاشمي**، نائب المدير التنفيذي لرابطة المصارف الخاصة العراقية وأحد الأصوات الرائدة في أجندة التحديث المالي في العراق. استناداً إلى رؤاه الاستراتيجية وخبرته العملية في المؤسسات المالية العامة والخاصة، يقدم هذا المنشور رؤية استشرافية لما يتطلبه إطلاق الإمكانات المصرفية الرقمية في العراق. ويسلط الضوء على الإصلاحات الهيكلية، ومواءمة أصحاب المصلحة، والابتكار السياقي اللازم لبناء نظام مالي مرن وشامل في العراق.

نبذة عن سلسلة آفاق MP

تجمع سلسلة وجهات نظر إم بي بيرسبيكت روى مستقاة من حوارات مع كبار المفكرين عبر شركاء الإدارة وشبكة خبراء إم بي كونيكس. تستكشف السلسلة، المتجذرة في الخبرة الواقعية والحوار الاستراتيجي، الموضوعات الأكثر إلحاحاً في التنمية الاقتصادية، والاستراتيجية المؤسسية والعامة، والتحول في مجال الأعمال والتكنولوجيا. من إعادة تصور الأدوار المؤسسية في الاقتصادات سريعة التحول إلى إطلاق القيمة من خلال الابتكار الرقمي والذكاء الاصطناعي، يربط كل إصدار بين الاتجاهات الكلية والرؤى القابلة للتنفيذ. صُممت سلسلة MP Perspective لصانعي القرار والمفكرين المستقبليين، وهي مصممة لصانعي القرار والمفكرين المستقبليين، وهي أفكاراً جديدة وتتحدى الافتراضات وتلقي الضوء على المسارات نحو مؤسسات أكثر مرونة وجاهزية للمستقبل.



يشغل **أحمد طارق الهاشمي** منصب نائب المدير التنفيذي لرابطة المصارف الخاصة العراقية، ويتمتع بخبرة تزيد عن 15 عاماً في القطاع الخاص. وهو صوت معترف به في رحلة تحديث القطاع المصرفي في العراق، ويحمل أحمد مزيجاً فريداً من الخبرة الفنية والاستراتيجية، التي تشكلت من خلال خلفيته في هندسة الحاسوب وأدواره النشطة في المنصات المالية والسياسية المؤثرة. وهو عضو في لجان داخل مكتب رئيس الوزراء والبنك المركزي العراقي، حيث يساهم في جداول الأعمال الوطنية المتعلقة بالتحول المؤسسي وتنظيم الخدمات المصرفية الرقمية والشمول المالي.

لعب أحمد دوراً أساسياً في تأسيس بنك ريادة، وهو مبادرة رائدة تستهدف تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الناشئة، كما قدم المشورة في العديد من جهود التحول الرقمي التي تقودها الحكومة. تُبرز انتماءاته متعددة القطاعات - بما في ذلك الاتحاد الدولي للمصرفيين العرب وجمعية نبضة للهندسة الطبية - التزامه بالابتكار متعدد التخصصات. وبصفته مستشاراً في تنمية الموارد البشرية والخدمات المصرفية والتحول المؤسسي، تستمر رؤى أحمد في تشكيل مسار العراق نحو نظام مالي أكثر شمولاً وجاهزية للمستقبل.

ملخص تنفيذي

ومطابقتها باليات دعم عملية، خاصة للمصارف الصغيرة والجهات الفاعلة غير التقليدية

ولكن لا تزال هناك عقبات قانونية ومؤسسية تعيق التقدم. فالقوانين العراقية لا تزال تشترط التوقيعات المادية والوثائق الورقية لمعظم الخدمات المالية. وحتى عندما تتبنى البنوك حلولاً رقمية، فإن المؤسسات العامة غالباً ما تطلب نسخاً ورقية أو تحققاً يدوياً. ولا تشارك الوزارات البيانات مع البنوك بشكل فوري، مما يجعل التحقق من الهوية بطيئاً وغير موثوق به. علاوة على ذلك، يفتقر العراق إلى سلطة واحدة مخولة للتحول الرقمي، مما يجعل المبادرات الرئيسية تعتمد على لجان لا تملك تفويضاً قانونياً أو استمرارية بين الوكالات.

تعتبر هذه الفجوات الهيكلية عائقاً خاصاً في بلد يهيمن عليه الاقتصاد غير الرسمي. فملايين العراقيين، بمن فيهم التجار والمقاولون والجمعيات التعاونية السكنية والعاملون في الاقتصاد الحر، يعملون خارج إطار التمويل الرسمي. ولا يمكن خدمة هذه الشرائح بالمنتجات التقليدية أو نماذج الائتمان المألوفة. إن ما نحتاج إليه هو الابتكار القائم على المنصات: حلول رقمية خاصة بكل قطاع تدمج الفوترة الإلكترونية والائتمان المضمن والإقرارات الضريبية والمدفوعات. ويجب تصميم هذه المنصات بشكل تعاوني، بحيث تعمل البنوك وشركات التكنولوجيا المالية والجهات التنظيمية والحكومة معاً لابتكار أدوات تعكس سير العمل الاقتصادي الحقيقي. ورغم ذلك يعمل البنك المركزي على إنشاء شركة ضمان القروض من أجل تسهيل منح القروض مما يساهم في زيادتها خلال السنوات الخمسة المقبلة.

يمكن للذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والبنية التحتية السحابية أن تلعب جميعها أدواراً تحويلية. فالتقييم الائتماني القائم على الذكاء الاصطناعي، الذي يستخدم بيانات بديلة مثل استخدام الهاتف المحمول وسلوك الشراء، يمكنه منح الائتمان للمقترضين الذين لا يملكون ضمانات أو تاريخاً مالياً رسمياً. وتُعد هياكل تكنولوجيا المعلومات الحديثة - مثل أنظمة الخدمات المصرفية الأساسية القائمة على السحابة، وواجهات برمجة التطبيقات (APIs) القابلة للتشغيل المتبادل، ومحركات الامتثال التي يدعمها الذكاء الاصطناعي - ضرورية لتوسيع نطاق هذه الابتكارات بشكل آمن وفعال. ومع ذلك، لم يرق سوى عدد قليل من البنوك بهذا التحول بعد، متذرةً بالتكلفة والشكوك التنظيمية.

لهذا السبب، يجب تعزيز التنسيق المؤسسي. يحتاج العراق إلى هيئة مخصصة وممولة بشكل جيد للتحول الرقمي، تتولى الإشراف على تصميم البنية، وتطبيق المعايير الوطنية، ودفع عجلة التنسيق بين الوزارات والبنوك وشركات الاتصالات. يمكن لمثل هذه الهيئة أن تسهل تطوير بنية تحتية مشتركة، مثل أنظمة الهوية الوطنية، وأطر الأمن السيبراني، وبروتوكولات حوكمة البيانات، وتمنح البنوك الثقة للاستثمار في القدرات الرقمية على المدى الطويل.

الهدف الاسمي هو الانتقال من مبادرات تجريبية متفرقة إلى منظومة مالية موحدة ومستعدة للمستقبل. منظومة تدمج، لا تقصي، الشركات غير الرسمية. نظام يكون فيه الانضمام الرقمي سلساً، والامتثال للقوانين

يقف القطاع المصرفي العراقي على أعتاب تحول كبير. فوفقاً لإحصاءات وزارة التخطيط، يشكل الشباب أكثر من 60% من السكان، وتبلغ نسبة استخدام الهواتف المحمولة بينهم 100%، ونسبة استخدام الإنترنت 85%، إلى جانب تزايد استخدام التكنولوجيا الرقمية، مما يوفر أرضية خصبة لنظام مالي حديث وشامل. على الرغم من أن 49% من البالغين لديهم حساب مصرفي رسمي، فإن غالبية المعاملات المالية لا تزال تتم نقداً، حيث يعمل العديد من الأفراد والشركات من خلال قنوات غير رسمية. على الرغم من بوادر التقدم المبكرة، لا يزال القطاع مجزأً ومقيداً بأطر قانونية قديمة وعمليات تناظرية وصوامع مؤسسية تحد من قابلية التشغيل البيئي والثقة والابتكار.

قابلية التشغيل البيئي والثقة والابتكار.

اتخذ البنك المركزي العراقي خطوات حاسمة، تمثلت في إدخال أنظمة التسوية الإجمالية الآنية، ومنصات حديثة لمكافحة غسل الأموال، إضافة إلى إطلاق تراخيص تجريبية للمصارف الرقمية، وإصدار قرارات تلزم باستخدام نقاط البيع. وقد نجحت بالفعل مجموعة من المصارف وشركات التكنولوجيا المالية مثل "كي كارد"، و"زين كاش"، و"أسيا حوالة" في الوصول إلى ملايين المستخدمين. ومع ذلك، لا تزال معظم المؤسسات المالية تعتمد على بنى تحتية قديمة، مثل عمليات إلحاق العملاء الورقية، وسير العمليات غير الرقمية لأنظمة الامتثال، والتقسيم المحدود للعملاء، مما يجعل التبنّي الرقمي متذبذباً ومحدود النطاق. ويبقى التحدي الأساسي هو أن التقدم كان تكتيكياً وليس منهجياً وشاملاً.

أحد أكثر العقبات التي لا تحظى بالتقدير الكافي هي العمليات الداخلية التي تنتشر بين المصارف الحكومية. فالعمليات اليدوية، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات المعزولة، ووظائف الامتثال غير الرقمية تخنق قابلية التوسع. يجب أن يصبح أتمتة سير العمليات المصرفية الداخلية - مثل انضمام العملاء، ومعالجة القروض، والتحقق من هوية العميل (KYC)، ومكافحة غسل الأموال (AML)، وإعداد التقارير - أولوية أساسية. فيدون رقمنة قوية للوظائف الأساسية، ستفشل حتى أكثر الأدوات تطوراً الموجهة للعملاء في تحقيق تأثير طويل الأمد. ولن تقتصر الأتمتة على خفض التكاليف ووقت المعالجة فحسب، بل ستعزز أيضاً الشفافية والثقة في النظام المالي بأكمله.

على نفس القدر من الأهمية يأتي الامتثال الرقمي. فبينما يفرض البنك المركزي العراقي جاهزية مراكز البيانات وقدرات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، فإن العديد من البنوك الخاصة استثمرت بشكل كبير في البنية التحتية الأمنية. وقد أشار تقييم مجموعة العمل المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENAFATF) للعراق إلى وجود فجوات في تبني التقنيات الجديدة لأغراض الامتثال وانخفاض فعالية التحقيقات في قضايا غسل الأموال. ولمعالجة هذا الأمر، يتعين على العراق تحديث نموذج الامتثال لديه من خلال دمج الذكاء الاصطناعي في مراقبة المعاملات، وتمكين التعرف الرقمي على هوية العميل (KYC) باستخدام الهويات البيومترية، وإدخال خاصية التتبع القائمة على تقنية سلسلة الكتل (blockchain) لأغراض التدقيق. يجب توضيح التوقعات التنظيمية

تقييم الجدارة الائتمانية، والشراكة مع البنوك والخدمات العامة لبناء منصات مالية شاملة.

- يمكن للشركاء التنمويين والجهات المانحة تحفيز التقدم من خلال تمويل هويات رقمية وأدوات الامتثال والبرامج التجريبية الشاملة، مع دعم بناء القدرات وتطوير السياسات أيضاً.

يمتلك العراق فرصة سانحة لا تقتصر على رقمنة القطاع المصرفي فحسب، بل تتجاوزها إلى بناء نظام مالي متكامل، متكيف، وموثوق. نظام يوسع نطاق الوصول إلى الخدمات المالية، ويخفض تكاليف المعاملات، ويعزز الحوكمة. نظام لا يضع العراق على هامش الابتكار المالي، بل في قلبه النابض، مرتكزاً على منصات تكنولوجية، ومدعوماً بالشراكات، ومصمماً حول احتياجات الناس.

تتوفر الآن لبنات البناء الأساسية. والآن هي لحظة التقارب. إذا عملت الجهات المعنية في العراق بشكل منسق، عبر مواءمة الرؤية والاستثمار والتنفيذ، فإن البلاد لن تتمكن من اللحاق بالركب فحسب، بل يمكنها أيضاً أن تتصدر في تشكيل مستقبل التمويل الشامل في المنطقة.

مؤتمتاً، والائتمان شاملاً، والخدمات العامة مندمجة مع الأدوات المالية. هذه ليست مجرد رؤية، بل هي فرصة سانحة على المدى القريب إذا انفتحت جميع الأطراف المعنية على أجندة جريئة ومشتركة.

- يجب على البنك المركزي والجهات التنظيمية وضع اللمسات الأخيرة على قواعد الخدمات المصرفية الرقمية، وتوضيح معايير الترخيص والأمن السيبراني، وتشجيع الخدمات المصرفية المفتوحة، وتوسيع بيئات الاختبار التنظيمية للابتكار في مجالي الذكاء الاصطناعي وخدمات "اعرف عميلك" الإلكترونية.

- يجب على البنوك التجارية تحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات، وأتمتة العمليات الأساسية، والمشاركة في إنشاء حلول رقمية مصممة خصيصاً لقطاعات محددة، لا سيما المجموعات المحرومة مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة والتجار وجميعيات الإسكان.

- يتعين على الوزارات الحكومية رقمنة السجلات الرئيسية، وتمكين واجهات برمجة التطبيقات (APIs) لتبادل البيانات بشكل آمن، وإنشاء هيئة ذات صلاحيات قانونية لقيادة وتنسيق جهود التحول الرقمي.

- يجب على شركات التكنولوجيا المالية ومزودي خدمات الدفع توسيع نطاق الأدوات التي تركز على الهاتف المحمول لخدمة الفئات غير المتعاملة مع البنوك، واستخدام البيانات البديلة في

المحتويات

1. إرساء الأسس - قطاع جاهز للتغيير، لكن جذوره تعيقه.....	6
1.1 لحظة استعداد في خضم الاحتكاك الهيكلي.....	6
1.2 المعايير الثقافية والطابع غير الرسمي: المرساة غير المرئية.....	7
1.3 عقلية تنظيمية متطورة - ولكن لا تزال هناك ثغرات.....	8
2. الاختراق - التغلب على العوائق الهيكلية والقانونية والتشغيل البيئي.....	9
2.1 أطر العمل القديمة في العصر الرقمي: التأخر القانوني الذي يعيق التقدم.....	9
2.2 الصوامع المؤسسية وفجوات التشغيل البيئي: معضلة الاتصال.....	10
2.3 الحوكمة بدون سلطة: حدود التحول الذي تفقده اللجنة.....	10
3. التصميم حسب السياق - بناء الحلول الرقمية حول الاقتصاد الحقيقي في العراق.....	12
3.1 أتمتة العمليات المصرفية الداخلية: إرساء أسس الاقتصاد الرقمي في العراق.....	12
3.2 تكيف التحول: بناء منظومات رقمية مترابطة لتلبية الاحتياجات القطاعية.....	13
3.3 تصميم السياسات كمنتج: إعادة التفكير في دور الدولة.....	15
4. حوكمة التحول - من المبادرات التكتيكية إلى التفويضات المؤسسية.....	17
4.1 الامتثال الرقمي - تعزيز القطاع المصرفي العراقي من أجل المستقبل.....	17
4.2 الأمن السيبراني والبنية التحتية للبيانات: تفويضات بدون آليات.....	18
4.3 من المشاريع إلى السياسات: إضفاء الطابع المؤسسي على التحول مع السلطة التنفيذية.....	18
5. تحقيق الفرصة - خارطة طريق مشتركة لمستقبل مالي ممكن رقمياً.....	20
5.1 بناء مستقبل جماعي: دور التعاون في تسريع وتيرة التغيير.....	20
5.2 توسيع نطاق ما ينجح: البنوك الرقمية كمحركات للشمول.....	22
5.3 التحول إلى رائد إقليمي في مجال التكنولوجيا المالية: نافذة الفرص الاستراتيجية في العراق.....	23
6. المسارات إلى الأمام: الإجراءات الاستراتيجية لنظام مالي شامل وجاهز للمستقبل.....	24
6.1 أصحاب المصلحة: البنك المركزي العراقي والجهات الرقابية المالية.....	24
6.2 أصحاب المصلحة: البنوك التجارية ومقدمو الخدمات المصرفية الرقمية.....	24
6.3 أصحاب المصلحة: الحكومة والوزارات وهيئات القطاع العام.....	24
6.4 أصحاب المصلحة: الجهات المعنية: شركات التكنولوجيا المالية ومقدمو خدمات الدفع والاتصالات.....	25
6.5 أصحاب المصلحة: الجهات المعنية: وكالات التنمية الدولية وشركاء الاستثمار.....	25
الخاتمة.....	25
نبرة عن شركاء الإدارة.....	26

1. إرساء الأسس - قطاع جاهز للتغيير لكن جذوره تعيقه

1.1 لحظة استعداد في خضم الاحتكاك الهيكلي

يقف القطاع المصرفي العراقي عند نقطة انعطاف. فلأول مرة منذ عقود، تم وضع الأساس للتحويل الرقمي، حيث يلعب البنك المركزي العراقي (CBI) دورًا نشطًا في تحديث الأنظمة التنظيمية، وإنشاء البنية التحتية الرقمية، وتجربة التراخيص المصرفية الرقمية. ومع ذلك، يكمن خلف هذا الزخم نظام بيئي مجزأ، حيث يتعايش الابتكار من قبل عدد قليل من الناس بشكل غير مستقر مع الجمود الهيكلي في القطاع الأوسع.

لقد تم وضع الأسس الرقمية، ولكن لم يتم ربطها بعد. لقد اتخذ البنك المركزي العراقي خطوات ملموسة في تطوير منصات لمكافحة غسيل الأموال (AML)، والتسوية الإجمالية في الوقت الحقيقي (RTGS)، والتحقيق الداخلي، والامتثال القانوني. وقد قام مقدمو خدمات الدفع مثل QiCard و SWITCH وخدمات الدفع العربية (APS) ببناء تطبيقات للهواتف المحمول تمكّن المواطنين من إجراء المعاملات والتسوق والحصول على الخدمات المالية الأساسية. أبلغت بعض البنوك الرقمية المختارة عن اعتماد عدد كبير من العملاء، حيث تجاوز عدد مستخدمي بعضها المليون مستخدم، مما يدل على إقبال واضح على القناة الرقمية.

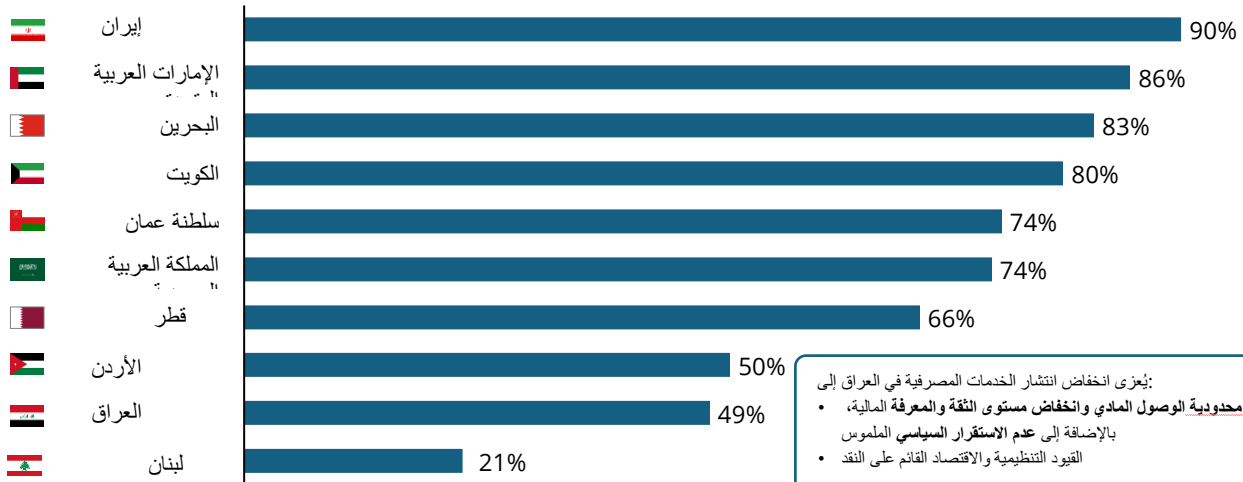
ومع ذلك، لم يُترجم هذا التقدم إلى تغيير على مستوى النظام. حيث لا تزال معظم المصارف العراقية تعتمد على الممارسات القديمة والوثائق الورقية



"هناك فرق بين البنوك الكبرى التي ترغب في العمل وتقديم تكنولوجيا جديدة... وبين البقية. فحتى شركات الدفع مثل QiCard و SWITCH وخدمات الدفع العربية (APS) تعمل على تطوير تطبيقاتها الخاصة."

ونماذج الخدمات القائمة على الفروع. وينقسم القطاع بين حفنة من الرواد وذيل طويل من المؤسسات غير المهيأة بشكل كافٍ.

نسبة البالغين (15 عامًا فأكثر) الذين لديهم حساب مصرفي في إحدى المؤسسات المالية



يُعزى انخفاض انتشار الخدمات المصرفية في العراق إلى:

- محدودية الوصول المادي وانخفاض مستوى الثقة والمعرفة المالية،
- بالإضافة إلى عدم الاستقرار السياسي للمؤسسات
- القيود التنظيمية والاقتصاد القائم على النقد

الرسم البياني 1: ملكية حساب العراق مقارنة بنظرائه الإقليميين¹

يسلط الشكل 1 الضوء على قضية مهمة: لا يزال معدل ملكية الحسابات في العراق منخفضًا نسبيًا بنسبة 49%، على الرغم من الانتشار الكبير للهواتف المحمولة ومعدل استخدام الشباب للوسائل الرقمية. لا يزال معظم العراقيين يعتمدون على المعاملات النقدية، مما يؤكد الحاجة إلى زيادة الوصول إلى الخدمات المصرفية وتوسيع نطاق الخدمات المالية الرقمية.

يعمل البنك المركزي العراقي مع المصارف وشركات الدفع الإلكتروني على زيادة ملكية الحسابات المصرفية أو حسابات الدفع الإلكتروني للشركات العاملة في العراق، وتجار التجزئة وكذلك تنظيم القطاع الموازي، وجعلها 85% بحلول العام 2030، من النسبة الحالية البالغة 11%، من أجل أن يقوموا العراقيين بتنفيذ مشترياتهم عبر الدفع الإلكتروني.

تعمل رابطة المصارف الخاصة العراقية مع الحكومة العراقية والبنك المركزي والمصارف وشركات الدفع، على محور الامية المالية، من اجل بناء الثقة بين القطاع المالي والمواطنين، من خلال عدة حملات توعوية، تهدف الى تحفيز التجار على استخدام الدفع الالكتروني، بالرغم من توطين رواتب موظفي الدولة والعمل على توطين رواتب موظفي القطاع الخاص، وكذلك حصر استخدام الدفع الالكتروني لجميع دوائر الحكومة، ذ يتلقى نصف سكان العراق رواتبهم وكذلك المنافع الاجتماعية والتقاعد عبر حساباتهم المصرفية، الا 62% تجري المدفوعات نقداً.

شهدت الحسابات المصرفية نمواً كبيراً جداً، اذ بلغ اكثر من 17 مليون حساب مصرفي في العام 2024، منها 38% تمتلكها النساء و62% يمتلكها الرجال، ويعمل البنك المركزي على تقليص الفجوة في الحسابات المصرفية بين النساء والرجال البالغة 24%.

ومما يزيد من تعقيد التحول إلى المعاملات الرقمية عدم تناسق البنية التحتية. فبينما تستفيد المراكز الحضرية من اتصال أقوى، لا يزال سكان الريف يعانون من نقص في الخدمات، مما يزيد من مخاطر الإقصاء إذا ما استمرت الرقمنة بشكل غير متساو.

1.2 المعايير الثقافية والطابع غير الرسمي: المرعاة غير المرئية

حتى مع توسع القنوات الرقمية، لا يزال الثقل الثقافي للطابع غير الرسمي يرسخ النظام المالي العراقي. وغالباً ما يتجنب التجار غير الرسميين، الذين يشكلون جزءاً رئيسياً من العمود الفقري التجاري في العراق، التعامل مع الخدمات المصرفية الرسمية تماماً. وبدلاً من ذلك، يعتمدون

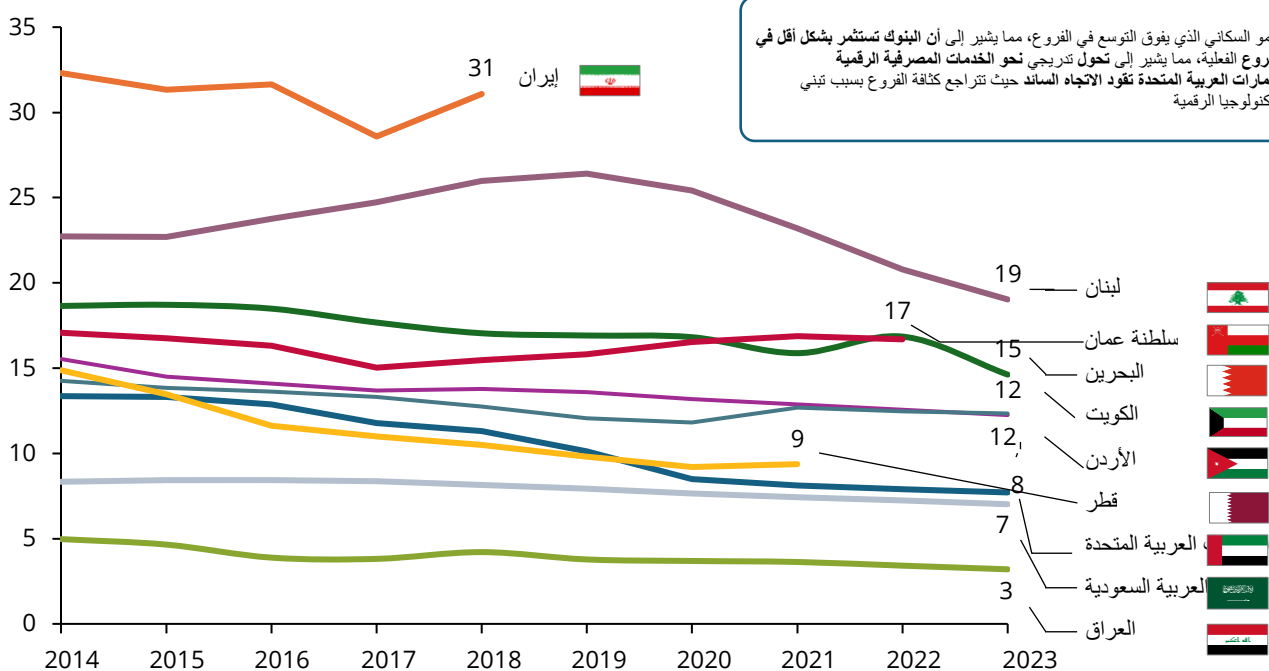
على دفاتر الحسابات المكتوبة بخط اليد، والمعاملات النقدية، والحوالات أو مكاتب الصرافة، والاتفاقيات الشفهية. هذا النظام الإيكولوجي له منطقته الخاص: فهو مرن وقائم على الثقة، ومصمم للتهرب من الضرائب والتوثيق.

"سنوات عديدة، اعتمد التجار لسنوات عديدة على المعاملات المصرفية غير الرسمية - السجلات المكتوبة بخط اليد، والمحاسبين الشخصيين، والمعاملات القائمة على النقد والحوالة - وغالباً ما كانوا يتجنبون الضرائب ويفتقرون إلى الوثائق اللازمة للمعاملات الكبيرة في ظل القواعد الأكثر صرامة اليوم."

إن عواقب هذا الطابع غير الرسمي منهجية. فالتجار الذين يحاولون تحويل مبالغ كبيرة غالباً ما يفتقرون إلى السجلات الضريبية أو الوثائق الرسمية اللازمة لتلبية عمليات التحقق من الامتثال. وهذا يضعف مصداقية النظام المصرفي ويعيق جهود تعبئة رأس المال المحلي للاستثمار والتجارة. وحتى عندما يتم تقديم خدمات مثل خدمة "اعرف عميلك إلكترونياً"، فإن فعاليتها تتقوض بسبب الوثائق المزورة والتكامل المحدود مع أنظمة التحقق الحكومية مثل أنظمة وزارة الداخلية.

وعلاوة على ذلك، فإن السلوك المالي الذي شكلته عقود من عدم اليقين الاقتصادي والصراع قد عزز عقلية حذرة تفضل التعامل النقدي. في العديد من الحالات، يتوخى العملاء الحذر من مشاركة البيانات المالية الشخصية أو الانتقال إلى المنصات الرقمية، خاصةً عندما تظل الثقة المؤسسية

التغلغل المصرفي، عدسة المزود، اتجاه 10 سنوات



النمو السكاني الذي يفوق التوسع في الفروع، مما يشير إلى أن البنوك تستثمر بشكل أقل في الفروع الفعلية، مما يشير إلى تحول تدريجي نحو الخدمات المصرفية الرقمية
الإمارات العربية المتحدة تقود الاتجاه السائد حيث تتراجع كثافة الفروع بسبب تبني التكنولوجيا الرقمية

المعرض 2: فروع البنوك التجارية (كل 100,000 شخص بالغ)، العراق مقارنة بنظرانه الإقليمية²

المعرض 2 الضوء على كثافة الفروع المصرفية المنخفضة بشكل فريد في العراق، مما يشير إلى محدودية انتشار الخدمات المصرفية. ومع ذلك، فإن هذا يمثل أيضاً فرصة استراتيجية: يمكن للعراق تجنب التكاليف الغارقة لتوسيع الفروع المادية من خلال الانتقال مباشرة إلى نموذج مصرفي رقمي فعال من حيث التكلفة. وفي الوقت الذي يُظهر فيه أقرانه في المنطقة مثل الإمارات العربية المتحدة انخفاضاً في كثافة الفروع في ظل تزايد الاعتماد على الخدمات الرقمية، فإن العراق لديه القدرة على توسيع نطاق الوصول المالي من خلال القنوات الرقمية - دون تكرار الاستثمارات القديمة في البنية التحتية

مع تطور التحول الرقمي في العراق، يظهر إدراك حاسم: لا ينصب التركيز الأولي على البنية التحتية أو التطبيقات. بل على إدراك أن الجاهزية لا تعني الاستعداد. إذ لا يمكن تحقيق قطاع مصرفي جاهز للمستقبل من خلال تحديثات معزولة أو تفويضات تنظيمية فقط. بل يجب أن يبدأ من خلال إعادة تصور العلاقات الأساسية بين الثقافة والمؤسسات والابتكار.

1.3 عقلية تنظيمية متطورة - لكن لا تزال هناك ثغرات

يستحق البنك المركزي العراقي الثناء على البنك المركزي العراقي لقيامه بتحديد نهج جديد. وتمثل استثماراته المبكرة في منصات الامتثال والشرابات الدولية والتراخيص التجريبية للبنوك الرقمية أكثر من مجرد تقدم تقني - فهي تشير إلى تحول ثقافي داخل الجهاز التنظيمي نفسه. لم تعد القيادة المصرفية المركزية في العراق تقوم برد الفعل، بل تحاول أن تصبح استباقية في تشكيل مستقبل مالي رقمي.

ومع ذلك، فإن جهود البنك المركزي العراقي موجودة ضمن إطار قانوني وسياساتي أوسع لا يتماشى مع التحول الرقمي. فالعديد من القوانين المالية في العراق كُتبت من أجل الاقتصاد الورقي. على سبيل المثال، يواصل الموظفون رفض المستندات الصادرة إلكترونياً، ويصرّون على النسخ

"يعد البنك المركزي من أكثر المؤسسات التزاماً... فقد قام بتحديث أنظمتها الداخلية، وأنشأ منصات لمكافحة غسل الأموال، ووقع عقوداً مع مؤسسات دولية لدعم التحول."

الورقية بسبب تفويضات قانونية عفا عليها الزمن. والنتيجة هي تجربة مليئة بالاحتكاك لكل من البنوك والعملاء على حد سواء، حيث تقابل التحديثات التكنولوجية لوائح تعود إلى الحقبة التناظرية.

وتزيد قيود رأس المال البشري من تفاقم المشكلة. إن التحول الرقمي ليس مجرد تحول تقني بل هو تطور مؤسسي - وهو تطور يتطلب إدارة التغيير، ورفع مهارات القوى العاملة، وعقلية جديدة حول الابتكار الذي يركز على العملاء. ومع ذلك، فإن العديد من البنوك تفتقر إلى القدرة أو الرؤية أو الحوافز لبدء هذا التحول من تلقاء نفسها.

2. الاختراق - التغلب على العوائق الهيكلية والقانونية والتشغيل البيئي

2.1 الأطر القديمة في عصر رقمي: التأخر القانوني الذي يعيق التقدم

يقف القطاع المصرفي في العراق على أهبة الاستعداد للتحويل - لكن أحد أكثر العوائق المستعصية لا يكمن في التكنولوجيا بل في القوانين. فحتى مع قيادة البنك المركزي العراقي (CBI) لجهود التحديث، لا تزال العديد من البنوك مكبلة بأطر قانونية تم إنشاؤها لعالم ورقي. والنتيجة هي استمرار التناحر بين الطموح المؤسسي والواقع التنظيمي.

يكمن جوهر المشكلة في الإطار التنظيمي الذي لا يمكنه استيعاب العمليات الرقمية أولاً. على سبيل المثال، على الرغم من إطلاق جوازات السفر الإلكترونية وبطاقات الهوية الموحدة وحتى منصات "اعرف عميلك" الإلكترونية، لا تزال العديد من العمليات تتطلب وثائق مادية. وغالباً ما يرفض الموظفون الأوراق الصادرة رقمياً لأن القوانين لا تعترف بها بعد كدليل صالح. وهذا يخلق تناقضاً قانونياً: فالحكومة تطرح الأدوات الرقمية، بينما تصر في الوقت نفسه على إجراءات التحقق من صحة الوثائق الورقية.



ولكسر هذا الحاجز، يجب على العراق إعطاء الأولوية لأجندة إصلاح قانوني كامل مصمم خصيصاً للواقع الرقمي. ويشمل ذلك مراجعة القوانين التي تحكم صحة المستندات، والأدلة الإجراءات، وحقوق المستهلك في البيانات الرقمية، ومعايير التشغيل البيئي بين الوزارات والمصارف. فبدون هذه الركائز القانونية، لا يمكن للتحويل الرقمي أن يتوسع.

"تتعامل البنوك مع العملاء باستخدام مستندات مزورة. هناك حاجة حقيقية إلى هويات رقمية تم التحقق منها - مثل نظامي UAE Pass الإماراتي أو نظام أبشر السعودي."

"لم يشهد العراق تحولاً رقمياً من قبل... لدينا ضعف في تحديد احتياجات الناس... والأهم من ذلك هو القوانين. هذه القوانين القديمة يمكن أن تعيق التحول الرقمي."

الآثار المترتبة على هذه الفجوة ليست مجرد آثار تشغيلية - بل هي استراتيجية. تمنع القوانين غير المرنة البنوك من إطلاق منتجات رقمية بالكامل أو تبسيط عملياتها الخلفية. فالعمليات التي يمكن إتمامها في ثوانٍ باستخدام التوقيعات الرقمية أو رموز الاستجابة السريعة لا تزال تتطلب حلقات موافقة تستغرق عدة أيام، وعمليات تحقق وجهاً لوجه، وتخزين الملفات المادية.

هذا الانفصال بين القانون والتكنولوجيا ليس فريداً من نوعه في العراق. ولكن على عكس دول مثل الإمارات العربية المتحدة أو المملكة العربية السعودية، التي أعادت كتابة اللوائح بشكل فعال لاستيعاب الهوية الرقمية (على سبيل المثال، برنامج "باس" الإماراتي، و"أبشر" السعودي)، لم يشرع العراق بعد إطار عمل رقمي كامل للهوية الرقمية. ونتيجة لذلك، لا تزال البنوك غير متأكدة من الصلاحية القانونية للوثائق، مما يؤدي إلى غموض الامتثال والتأخير التشغيلي.

معرض 3 النضج الرقمي مقارنة بالمعايير الإقليمية بوضوح تخلف العراق عن نظرائه الإقليميين في إنشاء حكومة إلكترونية شاملة، والتمويل الإلكتروني، والتعليم الإلكتروني، والتجارة الإلكترونية. أنظمة التجارة الإلكترونية. ولا ترجع هذه الفجوة إلى نقص في الطموح - بل إلى نقص في القدرة على التكيف التشريعي.

مؤشر الفجوة الأولية

- يعتمد العراق بشكل كبير على التجارة الاجتماعية والمنصات الخاصة مثل Tamat, Miswag, مع ظهور الطلب الناشئ في منصات مثل Orderii و PurePlatform التي تركز على الشحن المباشر.
- الفجوة: لم تتخذ الشركات العالمية مثل أمازون وفون السوق بسبب عدم تطور أنظمة الدفع الرقمية والخدمات اللوجستية.
- التوصية: تحديث وتطبيق لوائح التجارة الإلكترونية، والاستثمار في البنية التحتية للدفع الرقمي، وتحفيز تطوير الخدمات اللوجستية لجذب المنصات الدولية وتحسين ثقة المستهلك.

التجارة الإلكترونية

- لدى المملكة العربية السعودية والأردن أقسام بوابة مخصصة لخدمات التعليم الإلكتروني والتي يمكن الوصول إليها من خلال تطبيقات الهاتف المحمول.
- لدى العراق مبادرات مثل منهج نيون المجاني على الإنترنت، والتعليم الإلكتروني (المفوح مثل Eduba (10-25 دولارًا لكل طالب سنويًا)، ومبادرة المدرسة الرقمية و TALEEM البناء القدرات.
- الفجوة: هذه في الغالب عبارة عن شركات ناشئة ومبادرات خاصة، وليست جزءًا من تحول أكبر تقوده الحكومة.
- التوصية: وضع هذه المبادرات في سياق حلول القطاع الخاص وتبسيط الضوء على جهود حكومية مركزية لتحويل التعليم الإلكتروني.

التعليم الإلكتروني

- توفر "بوابة جامعة الموصل" العراقية إمكانية الوصول إلى أكثر من 800 خدمة، لكن 50% منها فقط نشطة، وتفتقر المنصة إلى إطار حوكمة البيانات والمعالجة الرقمية الخلفية.
- الفجوة: تعمل البوابة في المقام الأول كواجهة أمامية دون بنية شاملة للمعالجة والتكامل.
- التوصية: يحتاج العراق إلى منظومة حكومية رقمية متكاملة، تشمل تكامل الأنظمة الخلفية، والتواصل بين الحكومات (G2G)، والتواصل بين الحكومات (G2C)، وأطر إدارة البيانات. التركيز على مركزية الحوكمة وتوسيع نطاق النضج الرقمي.

الحكومة الإلكترونية

- لا يزال قطاع التكنولوجيا المالية في العراق في مراحله الأولى، حيث يركز على منصات مثل ZainCash و AsiaHawala للخدمات المالية الأساسية.
- الفجوة: لا توجد حتى الآن قواعد تنظيمية شاملة للخدمات المصرفية الرقمية، على الرغم من التقدم المحرز في إدخال توفيزات نقاط البيع في منافذ البيع بالتجزئة والهيئات الحكومية.
- التوصية: استكمال لوائح البنوك الرقمية وفرض المدفوعات الرقمية الإلزامية لتحقيق شمول مالي أوسع وتشجيع تبنيها. ضمان التوافق مع المعايير العالمية لجذب الجهات الفاعلة الدولية.

القطاع المالي والتكنولوجيا المالية

معرض 3: بينما طور العراق عددًا من الخدمات الإلكترونية عبر قطاعات التركيز المختارة، إلا أنه لا يزال متخلفًا عن دول المقارنة الإقليمية³

2.2 الصوامع المؤسسية وفجوات التشغيل البيئي: معضلة الاتصال

حتى في حالة وجود أنظمة رقمية، فإن جهود التحول في العراق تتعثر بسبب ضعف التشغيل البيئي بين المؤسسات. غالبًا ما تعمل البنوك والوزارات والهيئات التنظيمية في عزلة تكنولوجية، مما يجعل من الصعب مشاركة البيانات أو التحقق من الهويات أو التعاون على المنصات المشتركة. والنتيجة هي مشهد رقمي مجزأ مليء بالازدواجية وعدم الكفاءة والضعف.

هذا القيد يضر بشكل خاص بالوظائف عالية المخاطر مثل "اعرف عميلك" (KYC) والتحقق من الائتمان والتأهيل. تُجبر البنوك بشكل روتيني على اتخاذ قرارات تستند إلى معلومات غير مكتملة أو غير قابلة للتحقق منها. قد يكون المستند صالحًا من الناحية الفنية - صادرًا عن السلطة الصحيحة - ولكن قد يتم التلاعب بمحتواه، ولا توجد آلية للتحقق في الوقت الفعلي. وبدون تبادل البيانات بسلاسة بين البنوك والوزارات (مثل وزارة الداخلية ووزارة التجارة)، تظل مخاطر الاحتيال عالية وتظل الثقة منخفضة.

بينما أطلقت الوزارات منصات فردية، إلا أنها تعمل بدون بنية موحدة. لا يوجد بروتوكول وطني لتكامل واجهة برمجة التطبيقات، أو معايير تبادل البيانات، أو هوية مستخدم مشتركة، وهذا يسلط الضوء على الطبيعة المجزأة للحوكمة الرقمية الحالية في العراق.

وقد عالجت دول أخرى هذه المشكلة من خلال إنشاء سجلات بيانات مركزية أو منصات حكومية موحدة تعمل بمثابة "عمود فقري" رقمي للتشغيل البيئي بين القطاعين العام والخاص. ومن الأمثلة على ذلك هيئة الحكومة الرقمية في المملكة العربية السعودية - فهي تضع المعايير، وتنسق بين الوزارات، وتضمن إمكانية ربط جميع الخدمات الرقمية من خلال بوابة وطنية.

"الربط مع مؤسسات مثل وزارة الداخلية أمر صعب... قد تكون الوثيقة حقيقية، ولكن المعلومات مزورة. ولا يمكن للبنوك التحقق منها بشكل صحيح."

ولتحقيق ذلك في العراق، يجب تحديد إطار عمل وطني للتشغيل البيئي. ويتضمن ذلك تدابير تقنية وسياساتية على حد سواء - بروتوكولات موحدة لتبادل البيانات، والحماية القانونية للبيانات المشتركة، وهيئات حوكمة تتمتع بسلطة فرض الامتثال عبر أصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص. وبدون هذه السقالات الهيكلية، ستظل الخدمات المصرفية الرقمية معزولة ومحدودة التأثير.

علاوة على ذلك، يجب أن يعالج العراق مسألة استدامة البنية التحتية الناشئة للمدفوعات. فبينما تم إدخال أنظمة نقاط البيع ومنصات الدفع الإلكتروني، إلا أنها غالبًا ما تعمل بمعزل عن بعضها البعض وتفتقر إلى التكامل مع العمليات الحكومية الخلفية. في بعض الدوائر، يستخدم الموظفون في بعض الدوائر بطاقات رسمية مسبقة الدفع لمعالجة معاملات نقاط البيع الإلكترونية نيابة عن المواطنين - ثم يجمعون ما يعادلها من النقود لإعادة شحن البطاقة لاحقاً. وهذا لا يشوّه القصد من المدفوعات الرقمية فحسب، بل يؤدي أيضاً إلى عدم الكفاءة ومخاطر المساءلة. وفي موازاة ذلك، لا يزال يتعين على المواطنين تقديم إيصالات الدفع المطبوعة فعليًا، مما يزيد من تقويض تجربة المستخدم وإلغاء فوائد الرقمنة الشاملة.

2.3 حوكمة بلا سلطة: حدود التحول الذي تقوده اللجنة

"نحن بحاجة إلى منظمة وطنية ذات سلطة كاملة على التحول الرقمي. يفتقر النموذج العراقي القائم على اللجان إلى السلطة والاستمرارية."

ربما يكون العائق الأكثر عمقاً أمام التحول القابل للتطوير هو نموذج الحوكمة الحالي للسياسة الرقمية في العراق. في الوقت الحاضر، يتم توجيه جهود التحول الرقمي من قبل لجان مختلفة تفتقر إلى السلطة التنفيذية والاستمرارية على المدى الطويل. وينتج عن ذلك نمط من المبادرات التجريبية قصيرة الأجل والمبادرات المجزأة، مع قدرة محدودة على إحداث تغيير مستدام على المستوى الوطني. ويؤدي النهج القائم على اللجان إلى تفاقم هذا التحدي - فالتغييرات المتكررة في الموظفين والتفويضات المؤقتة تحول دون التعلم المؤسسي، مما يؤدي إلى فقدان المعرفة والزخم القيم مع مرور الوقت.

"دائماً ما تسبق التكنولوجيا القانون... كل يومين أو ثلاثة أيام، تظهر تكنولوجيا جديدة. لذلك، حتى لا تعارض التطور المستقبلي، يجب أن تكون هذه القوانين مرنة وقابلة للتطبيق."

إن التمييز بين هيكل الحوكمة ونتائج التحول أمر بالغ الأهمية. فالعراق لديه **مركز وطني للتحول الرقمي**، لكن تفويضه محدود، وسلطته غير مترسخة مؤسسياً في القانون. قارن هذا بهيئة الحكومة الرقمية في المملكة العربية السعودية، التي لا تصدر مبادئ توجيهية فحسب، بل تتفق أيضاً في الامتثال وتفرض معايير حوكمة البيانات عبر الوزارات والقطاعات.

وبدون آليات إنفاذ مماثلة، يظل التحول الرقمي في العراق عرضة للتغييرات السياسية والتبديل الإداري وعدم اتساق الأولويات. وكما أشار أحمد الهاشمي، فحتى المبادرات التي تكتسب زخماً مبكراً غالباً ما تتعثر بسبب الافتقار إلى التوجيه المركزي أو الذاكرة المؤسسية.

ولمعالجة هذه المشكلة، يجب على العراق إضفاء الطابع المؤسسي على **هيئة التحول الرقمي** بدعم تشريعي وميزانية مخصصة واختصاصات مشتركة بين الوزارات. يجب أن تمتلك هذه الهيئة الاستراتيجية الرقمية الوطنية، وتنسيق جهود أصحاب المصلحة، وضمان تنفيذ خارطة طريق موحدة للتحول. كما ينبغي تكليفها بالإشراف على عوامل التمكين الحاسمة مثل البنية التحتية للهوية الرقمية، وبروتوكولات تكامل البيانات بين القطاعين العام والخاص، وإنفاذ سياسة الأمن السيبراني.

كنقطة انطلاق، يمكن للعراق أن يستفيد من وضع ميثاق التشغيل البيئي الرقمي، الذي تشترك في توقيعه جميع الوزارات والهيئات التنظيمية ذات الصلة. ومن شأن ذلك أن يكون بمثابة اتفاق تأسيسي للعمليات الرقمية الموحدة وإشارة إلى الالتزام بالتنسيق طويل الأجل.

3. التصميم حسب السياق - بناء الحلول الرقمية حول الاقتصاد الحقيقي في العراق

3.1 أتمتة العمليات المصرفية الداخلية: وضع الأساس للاقتصاد الرقمي في العراق

يمر القطاع المصرفي في العراق بلحظة محورية في تحوله الرقمي. ولتحقيق الاستفادة الكاملة من إمكانات الرقمنة، يجب على العراق إعطاء الأولوية لإعادة هندسة عملياته الداخلية من خلال الأتمتة وتكامل الذكاء الاصطناعي. من خلال أتمتة الوظائف الخلفية مثل **تأهيل العملاء**، وتسجيل الائتمان، ومراقبة المعاملات، والامتثال التنظيمي، يمكن للعراق إنشاء نظام مصرفي فعال وآمن يركز على العملاء.

تتمثل مشكلة القطاع المصرفي العراقي، بهيمنة القطاع العام، إذ المصارف الحكومية تستحوذ على 80% من إجمالي الأصول و70% من إجمالي الائتمان، نتيجة قيام الحكومة بإيداع جميع أموالها بالمصارف الحكومية، بالرغم من وجود 63 مصرفاً خاصاً يعمل في العراق.

ورغم ذلك، قام البنك المركزي العراقي بتحديث نظام التسوية الاجمالية الأتية RTGS للعمل على مدار الساعة، تحديث نظام المقاصة الإلكتروني ACH ونظام المقاصة بين فروع المصرف الواحد (IBCS) لدعم العديد من المشاريع منها مشروع توطيد الرواتب ومشروع أتمتة التحويلات المالية لدوائر الدولة ووحدات الإنفاق، وربط الانظمة المصرفية بأنظمة الدفع من خلال بوابة Gateway

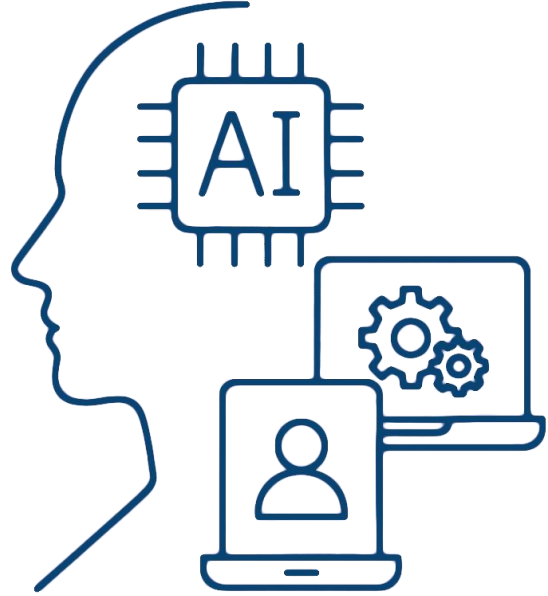
يُعد مشروع الجباية الإلكترونية أحد المرتكزات الرئيسة التي يعتمد عليها البنك المركزي العراقي في مسار التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية المالية، إذ يمثل المشروع نقلة نوعية في آليات تحصيل الموارد الحكومية، من خلال بيئة إلكترونية مؤمنة وشفافة تعتمد على المقسم الوطني، الذي يربط بين جميع المصارف ومزودي خدمات الدفع الإلكتروني المرخصين.

ويتيح المشروع للمواطنين إمكانية دفع الفواتير والرسوم الحكومية عبر البطاقات المصرفية، ونقاط البيع، وأجهزة الصراف الآلي، بالإضافة إلى المحافظ الإلكترونية عبر الهاتف النقال، ما يقلل الحاجة إلى التعاملات النقدية ويحد من التكاليف التشغيلية والإدارية لدوائر الدولة.

كما يوفر المشروع منصة موحدة لعرض الفواتير والاستفسار عنها وسدادها إلكترونياً، مما يضمن تسهيل الإجراءات للمواطنين ورفع كفاءة التحصيل المالي لدى المؤسسات الحكومية.

وقد استكملت دائرة المدفوعات وتقنية المعلومات في البنك المركزي التهيئة التقنية والبرمجية الكاملة للمشروع، بما يسمح للجهات الحكومية كافة بالانضمام إليه، حيث شاركت حتى الآن 42 وزارة وهيئة ومؤسسة حكومية في هذا النظام.

ويمثل تفعيل الجباية الإلكترونية خطوة جوهرية نحو أتمتة الخدمات العامة، وتحسين كفاءة الإنفاق، وتعزيز الشفافية في إدارة المال العام،



انسجاماً مع توجهات الدولة في تحديث أنظمتها المالية وتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين عبر أدوات الدفع الرقمي.

بلغت إجمالي المدفوعات عبر البطاقات المصرفية 21 تريليون دينار خلال العام 2024، بينما في العام 2020 كانت 1.7 تريليون دينار وهو نسبة كبيرة جداً في النمو.

الخطوة الأولى في هذا التحول هي أتمتة التحقق من العملاء. في الوقت الحالي، تعتمد العديد من البنوك في العراق على عمليات "اعرف عميلك" اليدوية القديمة، والتي تستغرق وقتاً طويلاً وعرضة للأخطاء. من خلال دمج أنظمة التحقق التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي، يمكن للبنوك مضاهاة بيانات العملاء تلقائياً بقوائم العقوبات وقواعد البيانات الحكومية، مما يحسن السرعة والدقة والأمان. ومن شأن هذا التكامل في الوقت الفعلي أن يُسهّل عملية تأهيل العملاء ويضمن الامتثال للمعايير الدولية.

بعد ذلك، يجب أن تتطور أنظمة تسجيل الائتمان. في العراق، غالباً ما تستبعد النماذج التقليدية لتسجيل الائتمان الأفراد والشركات الذين ليس لديهم تاريخ مصرفي رسمي. ومع ذلك، يمكن للنماذج التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي أن تدمج البيانات البديلة، مثل استخدام الهاتف المحمول وسجل مدفوعات المرافق، لتقييم الجدارة الائتمانية. سيمكن هذا النهج الشامل البنوك من تقديم الائتمان للسكان المحرومين من الخدمات، مما يعزز الشمول المالي ويدعم الشركات الصغيرة والتجار الذين غالباً ما يتم استبعادهم من أنظمة الإقراض التقليدية.

كما يجب تحسين أنظمة مكافحة غسيل الأموال (AML). اليوم، العديد من عمليات مكافحة غسيل الأموال يدوية وغير فعالة، مما يجعل من الصعب اكتشاف الأنشطة المشبوهة في الوقت الفعلي. يمكن لأنظمة مكافحة غسيل الأموال التي تعمل بالذكاء الاصطناعي تحليل أنماط

المعاملات، والإبلاغ عن أنشطة غسل الأموال المحتملة على الفور. وهذا من شأنه أن يقلل من الوقت المستغرق في المراجعات اليدوية ويزيد من قدرة النظام على اكتشاف الاحتيال ومنعه، مما يضمن امتثالاً أفضل للوائح المالية العالمية.

كما يمكن أن يلعب تكامل الأنظمة المصرفية الأساسية مثل نظام **ICS- FS Core Banks System** دوراً رئيسياً في تبسيط العمليات. ستعمل هذه الأنظمة، المعززة بقدرات الذكاء الاصطناعي، على أتمتة المهام المصرفية الروتينية، مثل الموافقات على المعاملات وتقييمات المخاطر. لن يؤدي ذلك إلى تقليل التدخل اليدوي فحسب، بل سيؤدي أيضاً إلى تسريع أوقات المعاملات، مما يوفر بيئة مصرفية أكثر استجابة للعملاء.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تحل أنظمة إدارة المستندات (DMS) محل الأنظمة الورقية التقليدية، والتي تعيق الكفاءة التشغيلية وتزيد من مخاطر الأخطاء. من خلال رقمنة المستندات مثل العقود ونماذج الامتثال، يمكن للمصارف تقليل اعتمادها على السجلات الورقية، وتعزيز السرعة التشغيلية، وضمان الامتثال التنظيمي.

أحد الجوانب الأساسية للتحويل الرقمي في العراق هو تكامل أنظمتها الداخلية. في الوقت الحالي، تعمل العديد من الأنظمة المصرفية في العراق بشكل منعزل، مما يؤدي إلى عدم الكفاءة والتأخير في اتخاذ القرار. من خلال ربط أنظمة مثل مكافحة غسل الأموال، و"عرف عميلك"، وتسجيل الائتمان، ومراقبة المعاملات، يمكن للبنوك الحصول على رؤية شاملة لعملائها وعملياتها. سيسمح هذا النظام الموحد باتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة وتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل العمليات الزائدة عن الحاجة.

"بعد تسجيل التاجر الإلكتروني في العراق فرصة كبيرة. لكننا بحاجة إلى منصة - وليس مجرد ترخيص - تساعد على إدارة الأعمال التجارية رقمياً من البداية إلى النهاية."

ومع ذلك، يجب أن تكون هذه الجهود مدعومة بتدابير قوية للأمن السيبراني. ومع تسارع وتيرة التحويل الرقمي، تحتاج البنوك إلى الاستثمار في أنظمة الأمن القائمة على الذكاء الاصطناعي التي يمكنها اكتشاف الأنشطة الاحتيالية وحظرها في الوقت الفعلي. سيساعد ذلك على حماية بيانات العملاء الحساسة وتعزيز الثقة في النظام المصرفي الرقمي في العراق.

لتحقيق النجاح، يجب أن يركز القطاع المصرفي العراقي على كل من أتمتة العمليات والمواءمة التنظيمية. وتعد اللوائح الواضحة والقابلة للتكيف التي تشجع على الابتكار مع ضمان الامتثال للمعايير الدولية أمراً بالغ الأهمية لنجاح هذا التحويل.

سيؤدي نهج الرقمنة من الداخل إلى الخارج إلى تحسين الكفاءة، وتعزيز الامتثال، وتعزيز الشمول المالي، مما يمهد الطريق لبيئة مصرفية أكثر مرونة وتركيزاً على العملاء. من خلال تبني هذه التقنيات، يمكن للمصارف العراقية أن تصبح رائدة في الاقتصاد الرقمي، مما يؤدي إلى تحقيق النمو والاستقرار على المدى الطويل.

3.2 تكييف التحول: بناء أنظمة بيئية رقمية مترابطة لتلبية الاحتياجات القطاعية

مع شروع النظام البيئي المالي في العراق في رحلته الرقمية، يجب الاعتراف بحقيقة أساسية: يجب أن يكون التحويل مرتبطاً بالسياق ليكون فعالاً. فبينما توفر المخططات العالمية مصدر إلهام، فإن الهيكل الاقتصادي في العراق وقواعد التجارة غير الرسمية والاحتياجات الخاصة بكل قطاع تتطلب تصميمًا محليًا وتنفيذًا عمليًا.

ويتضح ذلك عند تحليل كيفية تباين الاحتياجات المالية للفاعلين الاقتصاديين في العراق. خذ على سبيل المثال تجار المستلزمات الطبية الذين يعملون في المكاتب العلمية. فعلى الرغم من أن أحجام معاملاتهم متواضعة، إلا أن تعقيدات التشغيلية - بدءاً من واردات الأدوية إلى الموافقات التنظيمية - تتطلب دعماً رقمياً متطوراً. ومع ذلك، تواصل البنوك تقديم منتجات موحدة غير ملائمة لمثل هذا الواقع.

ما ينقصنا هو نهج يركز على المنصة يمكن البنوك من المشاركة في تطوير حلول رقمية مع القطاعات المستهدفة مثل (على سبيل المثال لا الحصر) - التجار، وجمعيات الإسكان، والشركات الصغيرة والمتوسطة - لكل منها تدفقات عمل واحتياجات تمويلية متميزة. ويشمل ذلك أدوات الفوترة الإلكترونية في الوقت الحقيقي، وتسجيل الائتمان القائم على الذكاء الاصطناعي، وآليات الإقراض المرتبطة بالمخزون، وأنظمة دفع الضرائب القابلة للتشغيل البيئي.

يمكن للمنصات الرقمية التي تدمج هذه القدرات أن تخلق شمولاً اقتصادياً دون أن تتطلب من الشركات إضفاء الطابع الرسمي على عملياتها أو إصلاحها على الفور. على سبيل المثال، قد يظل التاجر الذي لا يستطيع تقديم سجل ضريبي متعدد السنوات مؤهلاً للحصول على ائتمان بناءً على نشاط المبيعات الذي تم تسجيله من خلال نظام نقاط البيع الرقمية المرتبط بالتحليلات المصرفية. ويعكس هذا نهج "التصميم مع" بدلاً من "التصميم من أجل" - أي بناء التحويل حول كيفية عمل الاقتصاد العراقي في الواقع.

"لماذا لا يمكننا تقديم الائتمان والخدمات باستخدام الذكاء الاصطناعي؟ علينا استخدام التكنولوجيا لتخصيص العروض لشرائح محددة مثل التجار وجمعيات الإسكان."

يكشف أحد أكثر التدخلات السياسية الواعدة في العراق - تسجيل التجار الإلكترونيين - عن الإمكانيات التحويلية للنظم الإيكولوجية الرقمية بين القطاعين العام والخاص. يمثل التوجيه بتسجيل التجار الإلكترونيين رسمياً جزءاً مهماً من اللغز الذي يتيح تطوير المنصات التي يمكن أن تدمج في نهاية المطاف الامتثال والضرائب والمدفوعات والائتمان. وعلى الرغم من أنه ليس حلاً شاملاً في حد ذاته، إلا أنه يمثل خطوة ذات مغزى نحو منح الشركات الصغيرة في الاقتصاد غير الرسمي إمكانية الوصول إلى البنية التحتية المالية الرقمية.

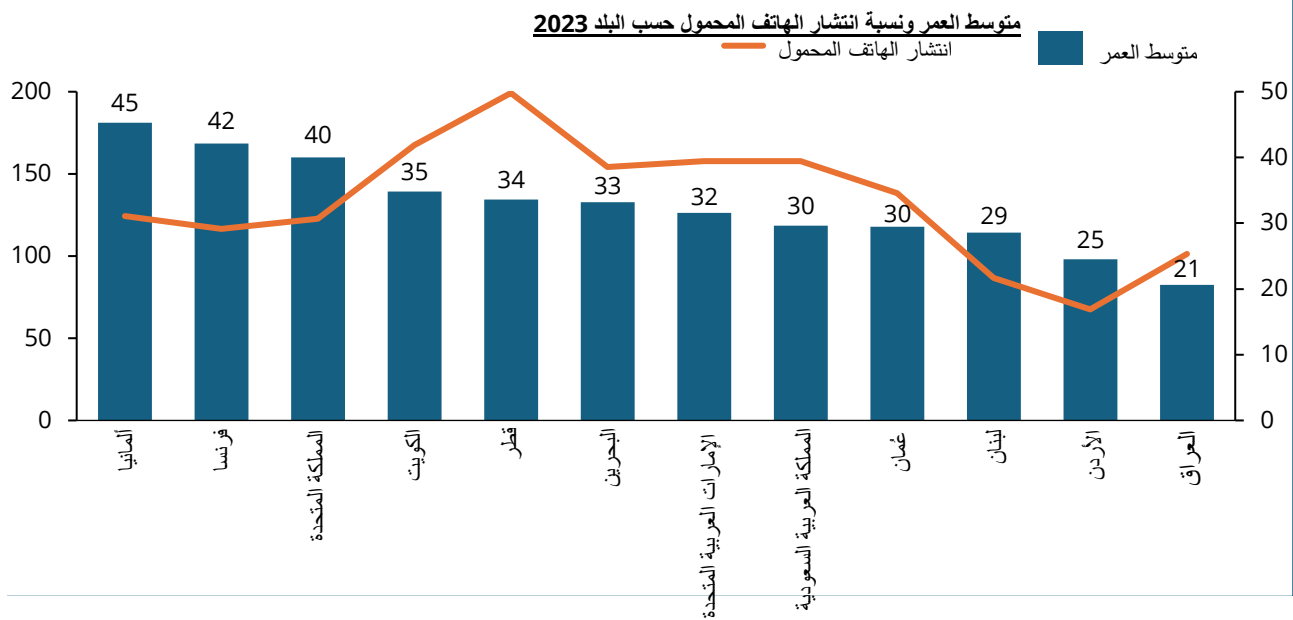
ولكن من أجل ترجمة هذه السياسة إلى نتائج عملية، يجب على القطاع الخاص - لا سيما البنوك وشركات التكنولوجيا المالية - أن يتخطى مرحلة

تطوير المنتجات المنعزلة ويتبنى التفكير في المنصات. وهذا يعني تمكين خدمات مثل:

- مدفوعات الضرائب من خلال المحافظ المرتبطة بالحكومة
- تمويل المخزون للتجار الرقميين المسجلين
- تسجيل الائتمان الآلي للمعاملات المسجلة إلكترونياً
- تسهيل التجارة الرقمية (مثل خطابات الاعتماد الإلكترونية والعقود الذكية وخدمات الضمان)

والهدف ليس مجرد رقمنة الخدمات، بل بناء بيانات رقمية مكثفية ذاتياً تتفاعل فيها الجهات الفاعلة الاقتصادية وتتعامل وتنمو - متكاملة مع الحكومة والمؤسسات المالية والأسواق.

يسلط المعرض رقم 4 الضوء على السكان الشباب ذوي الميول الرقمية في العراق، وهي ميزة ديموغرافية - سكان شباب لديهم توقعات رقمية متزايدة. ومع وجود أكثر من نصف السكان تحت سن 25 عاماً وانتشار قوي للهواتف المحمولة، فإن الإقبال على المنصات البسيطة التي تعتمد على الهواتف المحمولة موجود بالفعل. يمكن لهذا الطلب الذي يحركه الشباب أن يحفز دورة حميدة: المزيد من التبني الرقمي → المزيد من البيانات → رؤى مالية أفضل → خدمات مالية أكثر استهدافاً. ولكن لا يمكن أن تتحقق هذه الدورة إلا إذا كانت المنصات قابلة للتشغيل البيني وملتزمة حول المستخدم ومتماشية مع القطاع



الشكل 4: السكان الأصغر سناً لديهم معدلات أعلى في تبني تكنولوجيا الهاتف المحمول⁴

توجد سابقة في العراق في محافظ الهواتف المحمولة التي تعتمد على الاتصالات السلكية واللاسلكية مثل زين كاش وآسيا حوالة، كما هو موضح في الشكل 5. ولا ينبع نجاح هذه المحافظ من تقديم منتجات مالية بمعزل عن غيرها، بل من كونها جزءاً لا يتجزأ من الأنشطة اليومية

3.3 السياسة كتصميم منتج: إعادة التفكير في دور الدولة

غالباً ما ترى الحكومات أن دورها في التحول الرقمي هو تمكين السياسات. ولكن في حالة العراق، يجب على الدولة أن تذهب إلى أبعد من ذلك - يجب أن تصبح مصمماً مشاركاً للتجارب الرقمية. وهذا يعني إعادة التفكير في اللوائح وأنظمة الترخيص والواجهات الحكومية ليس كأدوات امتثال، بل كرحلات للمستخدمين.

فكر في كيفية تنفيذ نفويضات الدفع الإلكتروني لفوائير الخدمات العامة أو الضرائب. اليوم، على الرغم من نشر محطات نقاط البيع في المكاتب

"قالت الحكومة - استخدم البطاقات. ولكن بعد ذلك أخافت الناس للامتثال. نحن بحاجة إلى الحوافز والثقة، وليس الخوف، لدفع السلوك الرقمي."

معرض 5: دراسة حالة عن نجاح زين كاش وحوالة آسيا⁵

للمستخدمين - تعبئة الرصيد عبر الهاتف المحمول، ودفع الفواتير، والتحويلات من شخص إلى آخر. يجب أن يحذو القطاع المصرفي حذوها، بحيث يصبح جزءاً لا يتجزأ من الإيقاع التشغيلي للاقتصاد الحقيقي في العراق.

وينطبق المبدأ نفسه على مبادرات مثل جوازات السفر الإلكترونية أو بطاقات الطلاب. يمكن أن تصبح هذه الأدوات بمثابة العمود الفقري للهوية الرقمية - إذا تم ربطها بعمليات "اعرف عميلك" المصرفية والسجلات الحكومية وواجهات برمجة التطبيقات الآمنة.

ويمكن للبنوك بدورها أن تتحول من مزودي منتجات سلبية إلى وسطاء رقميين يسهلون الوصول إلى الخدمات الحكومية. يمكن لتطبيق الخدمات المالية المصمم بشكل جيد في العراق أن يسمح للمستخدمين يوماً ما بـ

- تقديم الإقرارات الضريبية
- تجديد التراخيص

"لا يزال لدينا مواطنون ينفعون إلكترونياً - ولكن بعد ذلك يضطرون إلى سحب النقود أو طباعة إيصالات لإتمام مهمتهم. هذا ليس تحوُّلاً، بل هو مجرد ترتيب رقمي."

- دفع الرسوم المدرسية

2

نظرة عامة: أطلقت آسيا حوالة، أول خدمة تحويل أموال عبر الهاتف المحمول في العراق، عام ٢٠١٥ من قبل أسياهيل بالشراكة مع مجموعة أوريدو. وهي مرخصة أيضاً من البنك المركزي العراقي، وتهدف إلى تقديم خدمات مالية بأسعار معقولة وفي متناول الجميع.

AsiaHawala
Fast, Easy & Secure

المنتجات والخدمات

- المحفظة المحمولة: توفر منصة آمنة للمستخدمين لإدارة الأموال
- مدفوعات المرافق: تسمح للمستخدمين بدفع فواتير الكهرباء والمياه وغيرها من الفواتير عبر الهاتف المحمول
- التحويلات من نظير إلى نظير: تسهل عمليات تحويل الأموال السريعة والأمنة بين المستخدمين
- صرف الرواتب: تقدم خدمات صرف الرواتب للشركات والمنظمات غير الحكومية
- شبكة الإيداع والسحب النقدي: تعمل من خلال شبكة واسعة من الوكلاء ونقاط الخدمة في جميع أنحاء جمهورية أيرلندا

التأثير والإنجازات

- تم إطلاقه كحل خدمة مالية منتظمة مرخصة على الإطلاق
- التعاون مع المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في برامج صرف المساعدات النقدية، مثل حملات المساعدات الشهرية، لدعم 1.2 مليون نازح داخلياً ولاجئ

الحكومية، لا يزال المواطنون يواجهون خطوات زائدة عن الحاجة - مثل استخدام الموظفين لبطاقات الدفع المسبق للدوائر الرسمية لإتمام المعاملات في نقاط البيع الإلكترونية، ثم تحصيل رسوم المعاملات من المواطنين لتعبئة البطاقة لاحقاً أو طباعة إيصالات الدفع أو تقديم قسائم التأكيد يدوياً. النظام موجود، لكن التجربة معطلة.

هذه فرصة ضائعة. عندما يتم تحويل الخدمات الحكومية إلى خدمات رقمية دون إعادة تصميم العملية نفسها، يفشل التحول في تقديم قيمة للمواطنين أو البنوك.

1

نظرة عامة: زين كاش، التي أطلقت عام ٢٠١٥ ضمن مجموعة زين وحصلت على ترخيص من البنك المركزي العراقي، أصبحت لاحقاً أساسياً في مجال الدفع الرقمي في العراق. تقدم خدمات مالية متنوعة، بما في ذلك تحويل الأموال محلياً ودولياً، وإعادة شحن الهواتف، ودفع فواتير الخدمات، ومعاملات التجارة الإلكترونية.

zain
CASH

المنتجات والخدمات

- المحفظة المحمولة: توفر تخزيناً آمناً وسهولة الوصول إلى الأموال
- دفع الفواتير: تسهيل دفع فواتير المرافق والخدمات
- التحويلات من نظير إلى نظير: تمكن المستخدمين من إرسال واستقبال الأموال
- مدفوعات التجارة الإلكترونية: تدعم عمليات الشراء عبر الإنترنت
- التحويلات المالية الدولية: توفر خدمات التحويل عبر الحدود
- شبكة الوكلاء: تسمح بإيداع وسحب الأموال من آلاف الوكلاء وأجهزة الصراف الآلي والبنوك الشريكة

التأثير والإنجازات

- تم إطلاق زين كاش في عام 2016 وينمو بنسبة 150% على أساس سنوي
- 100,000 معاملة يومياً
- انخفضت أوقات الاستجابة بنسبة 50%
- دمج العملاء بشكل أسرع
- 1.2 مليون عملية تنزيل للتطبيق منذ الإطلاق

- الوصول إلى أدوات التمويل العام

وهذا من شأنه أن يعيد تعريف العلاقة بين المواطن والمصارف - ليس فقط كواجهة مالية، بل كواجهة مدنية.

ولتحقيق ذلك، من الضروري الاستثمار المشترك بين الحكومة والبنوك. يجب على الكيانات العامة فتح واجهات برمجة التطبيقات وتوحيد هياكل البيانات، بينما يجب على البنوك الاستثمار في المنصات الأمامية التي

تترجم الخدمات الحكومية إلى تدفقات بديهية للمستخدمين. يجب أن يتم تأطير هذا التعاون في إطار تطوير البنية التحتية الرقمية - وهو ما لا يختلف عن الطرق أو شبكات الكهرباء، وتكمن قضية الحكومة كمصمم مشارك في بناء الثقة. فإذا كانت المؤسسات العامة أكثر اندماجاً في المنصات التي يستخدمها العراقيون يومياً، فإن ذلك يمكن أن يعزز شرعية كل من الخدمات المصرفية الرقمية وتقديم الخدمات العامة. وهذا مهم بشكل خاص في بلد أدى فيه انعدام الثقة التاريخي في المؤسسات إلى اعتماد المواطنين على القنوات غير الرسمية. ومع ذلك، يجب أن يتماشى هذا الدمج بعناية مع عروض الخدمات لتجنب إرباك المستخدمين أو تنفيرهم.

4. إدارة التحول - من المبادرات التكتيكية إلى التفويضات المؤسسية

4.1 الامتثال الرقمي - تعزيز القطاع المصرفي العراقي من أجل المستقبل

مع تحول القطاع المصرفي في العراق نحو الرقمنة، يصبح ضمان الامتثال الرقمي القوي أمراً بالغ الأهمية. لا يتعلق هذا الأمر بتلبية المتطلبات التنظيمية فحسب، بل يتعلق أيضاً بضمان الثقة والأمان والكفاءة في الأنظمة المالية العراقية. يتيح التقدم السريع في الخدمات المصرفية الرقمية فرصة للبلد لدمج التقنيات المتطورة لتحسين تدابير الامتثال، مثل أطر مكافحة غسل الأموال (AML) ومكافحة تمويل الإرهاب (CFT).

إطار الامتثال الوطني: المعايير العالمية والتكيف المحلي: يواجه النظام المصرفي العراقي حالياً تحديات المواءمة مع المعايير التنظيمية العالمية، لا سيما تلك التي وضعتها مجموعة العمل المالي (FATF). وتفرض هذه المعايير إجراءات صارمة للعناية الواجبة تجاه العملاء، والإبلاغ عن المعاملات المشبوهة، والتعاون الدولي لمنع الأنشطة المالية غير المشروعة. وفي حين أن العراق قد أحرز تقدماً كبيراً في تحديث أطر مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، إلا أن البلد لا يزال يواجه ثغرات في تنفيذ هذه المعايير بفعالية في قطاعه المصرفي.

فالبيئة التنظيمية في العراق تعوقها قوانين عفا عليها الزمن ولا تتناسب مع الخدمات المالية الرقمية الحديثة. لا تزال متطلبات التوثيق الورقية هي السائدة، مما يعيق الانتقال إلى نظام امتثال أكثر كفاءة وقائم على التكنولوجيا الرقمية. إن الافتقار إلى إطار قانوني مرن وقابل للتكيف يعني أن أنظمة التحقق من الهوية الرقمية، مثل "اعرف عميلك" (eKYC) الإلكترونية، يصعب تنفيذها بفعالية. تؤدي هذه المشكلة المتمثلة في التردد التنظيمي إلى التأخير وعدم الكفاءة ومقاومة التغيير بشكل عام داخل النظام البيئي المصرفي.

الامتثال على مستوى البنوك: على مستوى البنوك، تتصارع المؤسسات المالية في العراق مع الحاجة إلى تحديث عمليات الامتثال لتلبية هذه المعايير العالمية. في حين أن بعض البنوك قد أدخلت أنظمة "اعرف عميلك" الإلكترونية، إلا أن العديد منها لا يزال يعتمد بشكل كبير على التحقق اليدوي وأساليب تحديد هوية العميل القديمة. وهذا يترك مجالاً للخطأ والاحتيال، مما يقوض نزاهة النظام المصرفي. تحتاج البنوك إلى الاستفادة من أدوات الامتثال القائمة على الذكاء الاصطناعي التي تسمح بالمراقبة في الوقت الحقيقي، والتحقق الآلي من العملاء، وتتبع المعاملات للالتزام بلوائح مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب بكفاءة.

يتمثل أحد التحديات الرئيسية التي تواجه البنوك العراقية في عدم وجود قابلية التشغيل البيئي بين المؤسسات المالية والهيئات الحكومية، لا سيما في التحقق من وثائق الهوية. فالعديد من مستندات العملاء، على الرغم من أصالتها، تحتوي على معلومات قد تكون مزورة، مما يجعل عمليات التحقق غير موثوقة. يمكن للعراق تحسين الامتثال من خلال اعتماد تقنية البلوك تشين لحفظ السجلات الرقمية وخوارزميات الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات العملاء في الوقت الفعلي، مما يضمن تحققاً أكثر دقة وتقييماً أدق للمخاطر.



إذا نظرنا إلى دول مجلس التعاون الخليجي، نجد أن الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية قد وضعتا معايير الامتثال الرقمي في المنطقة. في الإمارات العربية المتحدة، تستخدم البنوك في الإمارات العربية المتحدة أدوات الفحص الآلي للتحقق من العملاء مقابل قوائم العقوبات العالمية (على سبيل المثال، مكتب مراقبة الأصول الأجنبية، وقوائم مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة). تعمل هذه التقنية على تبسيط جهود الامتثال، وتقلل من الأخطاء اليدوية، وتضمن الإبلاغ الفوري عن المعاملات المشبوهة. وقد لعب نظام الهوية الإماراتية في الإمارات العربية المتحدة دوراً هاماً في تبسيط عملية "اعرف عميلك"، مما يساعد البنوك على إجراء عمليات التحقق الإلكتروني بسرعة وأمان. وبالمثل، اعتمدت المملكة العربية السعودية أنظمة مراقبة المعاملات القائمة على الذكاء الاصطناعي التي تساعد على اكتشاف الأنشطة المشبوهة، مما يحسن بشكل كبير من إجراءات الكشف عن الاحتيال والامتثال في الوقت الفعلي.

تُظهر هذه الأمثلة أنه باستخدام التكنولوجيا المناسبة، مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين وتحليلات البيانات الضخمة، يمكن للعراق تحديث البنية التحتية للامتثال. من خلال اعتماد نظام الهوية الوطنية القائم على القياسات الحيوية، يمكن للعراق تبسيط عملية "اعرف عميلك" الإلكترونية وتقليل التكاليف المرتبطة بالامتثال بشكل كبير، مع زيادة الشمول المالي في جميع أنحاء البلاد.

يجب أن يعطي مسار العراق نحو الخدمات المصرفية الرقمية الأولوية لتطوير إطار عمل شامل للامتثال الرقمي. يبدأ هذا بتحديث اللوائح الحالية لدعم اعتماد تقنيات جديدة مثل البلوك تشين والذكاء الاصطناعي. إن وجود إطار تنظيمي واضح سيمنح البنوك التوجيهات التي تحتاجها للتوافق مع المعايير العالمية وتشجيع الشراكات والاستثمارات الدولية.

وفي المقابل، يجب أن تستثمر البنوك بدورها في أدوات الامتثال المتقدمة التي تستفيد من معالجة البيانات في الوقت الفعلي وخوارزميات الذكاء الاصطناعي للكشف عن الأنشطة الاحتيالية. ومن شأن دمج أنظمة الهوية

"هذا المركز خطوة جيدة - ولكن يجب أن يكون مستقلاً. يحتاج التحول الرقمي إلى الموارد والدعم القانوني والقدرة على قيادة التغيير عبر الوزارات."

الرقمية للتحقق من العملاء أن يزيد من تبسيط عمليات الامتثال، مما يجعل القطاع المالي العراقي أكثر أماناً وموثوقية. علاوة على ذلك، يجب تعزيز شفافية المعاملات من خلال التقنيات الرقمية التي تسمح بتتبع ومراقبة التدفقات المالية بشكل أفضل.

على المستوى الوطني، يجب على العراق أن ينظر إلى نظام الهوية الإماراتية في الإمارات العربية المتحدة ونظام أبشر في المملكة العربية السعودية كنموذجين لإنشاء نظام الهوية الرقمية الوطني الخاص به. ولن يؤدي ذلك إلى تسهيل عمليات "أعرف عميلك" فحسب، بل سيضع أيضاً الأساس لتحسين قابلية التشغيل البيئي بين المؤسسات ومشاركة البيانات.

من خلال تعزيز البنية التحتية للامتثال الرقمي في العراق بالذكاء الاصطناعي والبلوك تشين وأنظمة الهوية الرقمية، يمكن أن يضع العراق نفسه في موقع الريادة في مجال الخدمات المصرفية الرقمية في المنطقة، مما يشجع على زيادة الاستثمار الأجنبي وتعزيز الاستقرار الاقتصادي.

4.2 الأمن السيبراني والبنية التحتية للبيانات: تفويضات بدون آليات

لا يمكن أن يستمر التحول الرقمي دون ثقة رقمية - وهذه الثقة متجذرة في الأمن السيبراني وحوكمة البيانات. لقد دفع البنك المركزي العراقي بطموح البنوك إلى الاستثمار في مراكز البيانات والأمن السيبراني، لكن التنفيذ متأخر.

تفتقر العديد من البنوك، ولا سيما المؤسسات الخاصة الأصغر حجماً، إلى الخبرة الداخلية لتفسير هذه التكاليفات - ناهيك عن تنفيذها. ونتيجة لذلك، يصبح الامتثال رد فعل وليس استراتيجية. فالبنوك إما أن تفرط في الاستثمار بشكل غير فعال، أو تؤخر الاستثمار تماماً، خوفاً من عدم الامتثال أو عدم التوافق مع التحديثات التنظيمية المستقبلية.

ما نحتاجه هو نموذج امتثال متدرج للأمن السيبراني - نموذج يوائم متطلبات الاستثمار مع حجم كل بنك ومدى تعقيد ومخاطره. على سبيل المثال، قد يتوقع من البنوك الكبيرة أو ذات المخاطر العالية أن تستثمر في بنية تحتية محلية قوية ومراقبة مستمرة، بينما يمكن للمؤسسات متوسطة الحجم الاستفادة من الخدمات السحابية المعتمدة مع تدابير أمن إلكتروني أكثر تركيزاً، بما في ذلك الاستجابة للحوادث واختبار الاختراق. من ناحية أخرى، يمكن للبنوك الأصغر أو الأقل خطورة أن تركز على الحد الأدنى من الضوابط مثل حماية نقطة النهاية وتدريب الموظفين والتشهير الأساسي لمعالجة المخاطر الخاصة بها. يتضمن هذا النهج تخصيص الموارد بفعالية بناءً على الاحتياجات الفريدة وعوامل المخاطر لكل مؤسسة.

إلى جانب ذلك، ينبغي أن ينشئ مكتب التحقيقات المركزي برنامجاً وطنياً للمساعدة في مجال الأمن السيبراني يوفر:

"نحن بحاجة إلى منظمة وطنية ذات سلطة كاملة على التحول الرقمي. النموذج العراقي القائم على اللجنة يفتقر إلى السلطة والاستمرارية."

- البنية التحتية المشتركة للأمن السيبراني (على سبيل المثال، مركز العمليات الأمنية المشتركة كخدمة)
- قوائم اعتماد البائعين
- برامج التدريب المدعومة
- بروتوكولات الإبلاغ عن الاختراقات وتبادل المعرفة

"نحتاج البنوك إلى مزودي الخدمات لمساعدتها في تحديد ما هو مطلوب. فالكثير منها لا يعرف حتى ما هو الحد الأدنى من معايير التحول الرقمي للبنك المركزي."

لا يمكن التعامل مع الأمن السيبراني كقائمة مرجعية. إنه عامل تمكين استراتيجي للخدمات المصرفية الرقمية وثقة المستهلك والاستقرار المالي. وبدون دعم التنفيذ المناسب، فإن التفويضات الرقمية في العراق تخاطر بأن تصبح سياسات ورقية - طموحة ولكنها غير مطبقة.

4.3 من المشاريع إلى السياسات: مؤسسة التحول مع السلطة التنفيذية

لقد حقق القطاع المصرفي الرقمي في العراق تقدماً ملحوظاً، لكن التحول من المبادرات المجزأة إلى تحول موحد على مستوى البلاد يتطلب إطار حوكمة قوي ومركزي.

في حين لعب البنك المركزي العراقي (CBI) دوراً رئيسياً في تحديث الأنظمة، إلا أن القطاع لا يزال منقسماً، مما يحد من تأثيره الكلي. لقد خطا

"يفترض البنك المركزي مراكز البيانات والأمن السيبراني... لكن العديد من البنوك لا تفهم ما هو مطلوب أو مقدار الاستثمار."

العراق خطوة إلى الأمام من خلال إنشاء المركز الوطني للتحول الرقمي للنهوض بالاستراتيجية الرقمية للبلاد. ومع ذلك، لا يزال هذا المركز في مراحله الأولى ويفتقر إلى الاستقلالية والسلطة المطلوبة لقيادة التغيير المنسق على نطاق واسع.

ولتحقيق تحول رقمي دائم، يجب على العراق إنشاء هيئة للتحول الرقمي تتمتع بسلطة تنسيق الجهود عبر القطاع المصرفي والحكومي والقطاع الخاص. ومن شأن هذه الهيئة أن تجعل الرقابة مركزية، وتبسط عمليات الترخيص، وتنفذ السياسات الرقمية عبر الوزارات، مما يعزز الأطر التنظيمية الواضحة. في الوقت الحالي، يؤدي الافتقار إلى عملية ترخيص منظمة إلى ترك البنوك الرقمية في حالة من عدم اليقين بشأن الامتثال، مما يعيق الاستثمار والنمو. من الضروري وجود إطار ترخيص شفاف وقابل للتكيف لتوفير الوضوح وتمكين البنوك الرقمية من التوسع بثقة.

الإصلاح القانوني هو مجال آخر بالغ الأهمية. يجب أن تتطور القوانين المصرفية في العراق، التي لا تزال متجذرة في العمليات الورقية، لدعم المعاملات الرقمية، مثل **"اعرف عميلك الإلكتروني"** والتوقيعات الرقمية. فيدون المرونة القانونية، سيستمر التقدم التكنولوجي في تجاوز التغييرات التشريعية، مما يخلق عوائق أمام التقدم. يجب على العراق **تحديث نظامه القانوني** لتسهيل المدفوعات الرقمية وتحسين الأمن وتعزيز الابتكار في الخدمات المالية.

كما يحتاج **الأمن السيبراني وحماية البيانات** إلى اهتمام عاجل. يجب توحيد بروتوكولات **الأمن السيبراني الوطنية** وتنفيذها عبر القطاع المصرفي لضمان الثقة الرقمية. إلى جانب ذلك، يتطلب التحول الرقمي في العراق **تحسين قابلية التشغيل البيني** بين الخدمات الحكومية والمؤسسات المالية. فعدم التكامل يعيق خدمات مثل التحقق من الوثائق و**"اعرف عميلك"**، مما يؤخر تقديم الخدمات الرقمية. إن وجود **نظام هوية رقمي** موحد من شأنه أن يتيح التحقق في الوقت الفعلي وتبسيط العمليات المصرفية.

كما ينبغي أيضاً توسيع نطاق الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتسريع تكامل الخدمات الحكومية مع الأنظمة المصرفية. وقد أظهرت مبادرات مثل **أنظمة الدفع الإلكتروني** للخدمات الحكومية أنها واعدة ولكنها تحتاج إلى تبنيها على نطاق أوسع. من خلال إنشاء **منصات تربط** الخدمات الحكومية بالخدمات المصرفية، يمكن للعراق أن يدفع **الشمول المالي** ويحسن تقديم الخدمات في مختلف القطاعات.

وأخيراً، من الضروري الاستثمار في **البنية التحتية الرقمية ومحو الأمية الرقمية** لضمان مشاركة جميع العراقيين في الاقتصاد الرقمي. معدل انتشار الهاتف المحمول مرتفع، ولكن لا يزال هناك نقص في الوصول **الموثوق إلى الإنترنت** والمهارات الرقمية في العديد من المناطق. يجب على العراق **إعطاء الأولوية لمحو الأمية الرقمية** والاستثمار في توسيع نطاق الوصول إلى الإنترنت لسد هذه الفجوة.

في الختام، يمكن للعراق أن ينتقل بنجاح إلى نظام مالي رقمي من خلال **مركزية القيادة، وإصلاح السياسات، وبناء بنية تحتية** تدعم جميع المواطنين. ومن شأن اتباع نهج منسق أن يعزز اقتصاداً رقمياً قوياً وشاملاً يطلق العنان لإمكانات العراق كراند إقليمي في مجال الخدمات المصرفية الرقمية.

5. تحقيق الفرصة - خارطة طريق مشتركة لمستقبل مالي ممكن رقمياً

5.1 بناء مستقبل جماعي: دور التعاون في تسريع التغيير

لا يمكن تحقيق التحول الرقمي للبنوك بمعزل عن بعضها البعض. فالطريق إلى الأمام يتطلب التعاون، حيث تعمل البنوك وشركات التكنولوجيا المالية والوكالات الحكومية وغيرها من أصحاب المصلحة الرئيسيين معاً للمشاركة في إنشاء نظام بيئي رقمي مستدام ومتاح لجميع العراقيين. وفي حين يتم إحراز تقدم، فإن الإمكانيات الحقيقية لمستقبل العراق المالي الرقمي لن تتحقق إلا من خلال نهج شامل ومتعدد أصحاب المصلحة.

في الوقت الحالي، تعمل بعض شركات الدفع الرائدة والبنوك الرقمية في العراق على دفع عجلة الابتكار. ومع ذلك، لا تزال هذه الكيانات تعمل داخل صوامع منعزلة، حيث يدفع كل منها بأجندته الخاصة دون استراتيجية متماسكة. لإطلاق الإمكانيات الكاملة للنظام المصرفي الرقمي في العراق، فإن التعاون بين القطاعين العام والخاص أمر بالغ الأهمية.

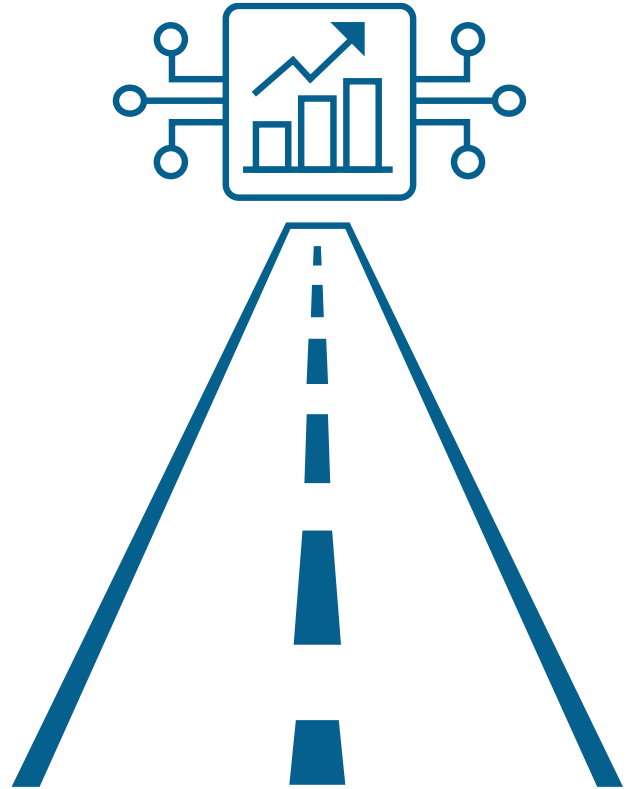
وقد شرع البنك المركزي العراقي في اتخاذ العديد من الإجراءات، مثل تطوير إطار عمل للمدفوعات الإلكترونية ومراجعة/إصدار تراخيص

"إن الشراكات بين القطاعين العام والخاص، مثل تلك التي رأيناها في تسجيل التداول الإلكتروني، ضرورية لتسريع الابتكار المصرفي الرقمي واستدامته".

الصيرفة الرقمية، وهذه الخطوات هي نقطة البداية. لكن التحدي الحقيقي يكمن في ربط هذه الجهود الفردية في بنية تحتية رقمية وطنية. يمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص تسريع وتوسيع نطاق هذه الجهود، مما يضمن وصول الخدمات المصرفية الرقمية إلى المواطنين في جميع أنحاء العراق، بغض النظر عن موقعهم أو وضعهم الاجتماعي والاقتصادي.

ومن خلال تعزيز التعاون، يمكن معالجة المجالات التالية بفعالية:

- **الإصلاح التنظيمي:** يحتاج العراق إلى لوائح تنظيمية واضحة ومتسقة توجه تطوير الخدمات المصرفية الرقمية. وفي حين أن البنك المركزي العراقي قد قطع أشواطاً كبيرة، إلا أنه من الضروري إجراء المزيد من الإصلاحات الخاصة بكل قطاع ووضع مبادئ توجيهية واضحة لدعم الابتكار وبناء ثقة المستثمرين. يمكن أن يؤدي إنشاء مركز وطني للتحول الرقمي - على غرار هيئات الحوكمة الناجحة مثل تلك الموجودة في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة - إلى تبسيط هذه العملية.
- **تطوير البنية التحتية:** هناك حاجة كبيرة لتحسين البنية التحتية الرقمية في العراق، لا سيما فيما يتعلق بالوصول إلى الإنترنت وتوسيع شبكة الهاتف المحمول والأمن السيبراني. هذه



التحسينات ضرورية لإنشاء منصة آمنة وموثوقة لازدهار الخدمات المصرفية الرقمية وغيرها من خدمات التكنولوجيا المالية.

- **الابتكار المتمحور حول العميل:** العنصر الأكثر أهمية في هذا التحول هو تلبية الاحتياجات الفعلية للسكان العراقيين. يجب على البنوك تطوير حلول رقمية خاصة بكل قطاع، بما في ذلك (على سبيل المثال لا الحصر) منصات مصممة خصيصاً للشركات الصغيرة والتجار وجمعيات الإسكان. يجب أن تكون هذه الحلول مصممة لرقمنة الخدمات الحيوية، مثل الفوترة وتسجيل الائتمان وإدارة التدفقات النقدية، مما يضمن حصول هذه القطاعات على الأدوات التي تحتاجها للنمو والازدهار.

"إن الخدمات المصرفية الرقمية تخدم الآن الأفراد والشركات الصغيرة... ولكن معظم البنوك لا تزال لا تصمم حلولاً تكنولوجية تناسب مختلف شرائح العملاء".

وفي موازاة ذلك، يجب على الجهات التنظيمية أن تتبنى عقلية تنظيمية مشتركة - تصميم صناديق الحماية للابتكار، والترخيص التكيفي، والموافقة السريعة على المشاريع المشتركة. يجب أن تكون الرسالة واضحة: في مستقبل العراق الرقمي، سيتم تشجيع الابتكار واختباره وتوسيع نطاقه من خلال الشراكة - وليس من خلال عقبات الامتثال.

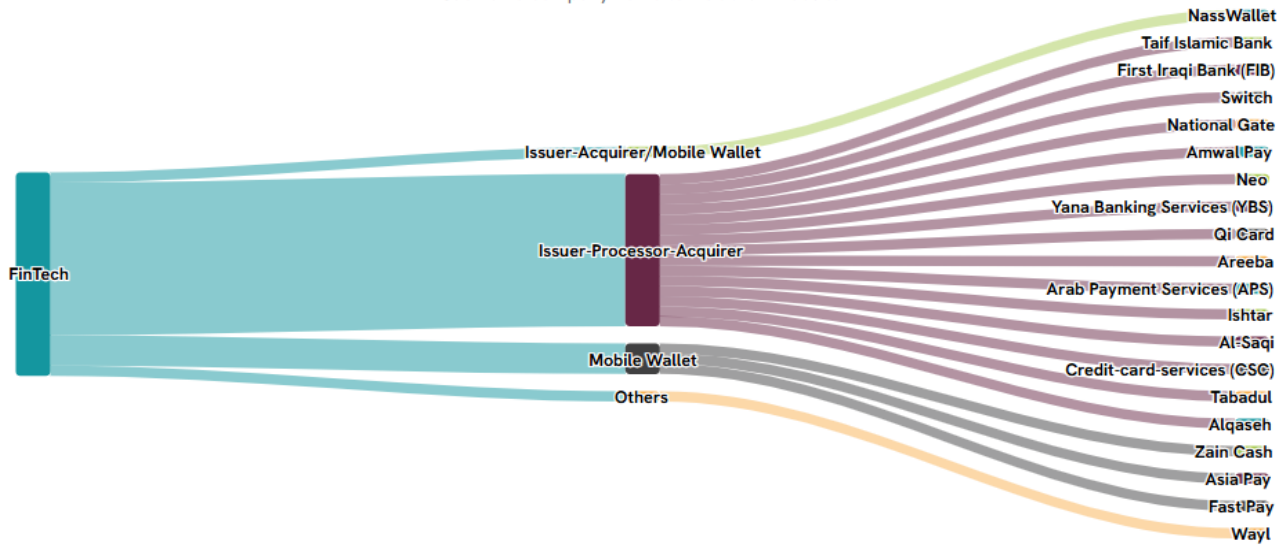
يصور الشكل 6 أدناه تدفق شركات التكنولوجيا المالية عبر الخدمات الرقمية المتنوعة. وهو يسلط الضوء على تجزئة مجال التكنولوجيا المالية،

ويوضح القطاعات الفرعية المختلفة مثل **محافظ الهاتف المحمول** و**جهات الإصدار** والاستحواذ، ويوضح كيف تتجمع الشركات المختلفة داخل هذه الفئات. ويتضح من هذا التدفق عدم وجود بنية تحتية رقمية موحدة

للخدمات المصرفية والمدفوعات في العراق، مما يؤكد الحاجة إلى التعاون بين القطاعات.

Flow of Companies Across Fintech Sub-sectors in Iraq

Click on a company name to visit their website.



Data Source: KAPITA, 2024.

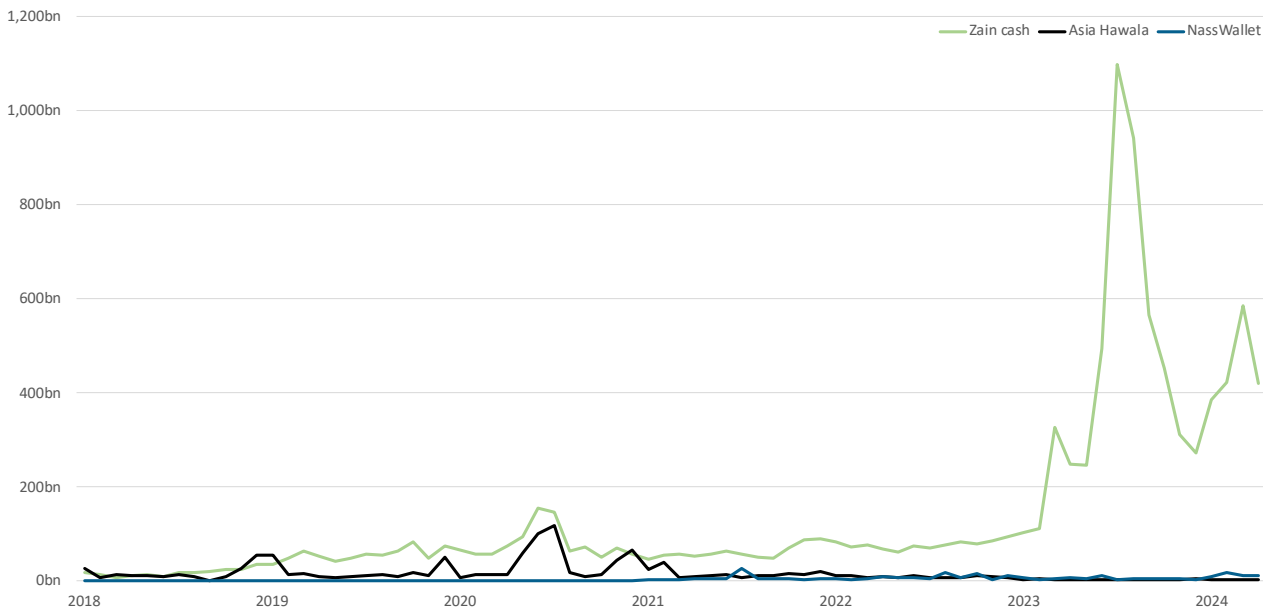
المعرض 6: خريطة القطاع الفرعي للتكنولوجيا المالية في العراق⁶

5.2 توسيع نطاق ما ينجح: البنوك الرقمية كمحركات للشمول

المصرفية الرقمية على دفع الشمول المالي والابتكار، مما يقدم نموذجاً للتحويل الرقمي المستمر في العراق.

الأمر اللافت للنظر هو أن التكنولوجيا المالية لا تعمل على الهامش - بل أصبحت النواة الجديدة لمشاركة العملاء، خاصة بالنسبة لقطاعات التجزئة والشركات الصغيرة والمتوسطة. لا يمكن التحدي الآن في إثبات قيمتها - بل في تمكين نموها.

يسلط المعرض رقم 7 الضوء على إمكانات نمو الخدمات المالية الرقمية من خلال توقع النمو الهائل في المعاملات الإلكترونية واستخدام المحفظة الإلكترونية والطلب على الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، مدفوعاً بالشباب العراقي الذي يزداد اتصاله بالخدمات المالية.



المعرض 7: قيمة معاملات المدفوعات الإلكترونية بالدينار العراقي على مر السنين

لتوسيع نطاق الصيرفة الرقمية كمحرك وطني للشمول المالي، يجب إعطاء الأولوية للعديد من عوامل التمكين الاستراتيجية:

- **التأهيل الرقمي وخدمة "اعرف عميلك الإلكتروني":** تمكين عملية التأهيل الآمنة والقائمة على القياسات الحيوية باستخدام بطاقات الهوية الوطنية أو شرائح الهاتف المحمول التي تم التحقق منها، مما يقلل من التكلفة والاحتكاك.
- **الادخار والائتمان متناهي الصغر:** استخدام البيانات السلوكية وبيانات المعاملات لتقديم حوافز الادخار المدعومة بالذكاء الاصطناعي والقروض متناهية الصغر والسيولة الطارئة.
- **تكملة الحماية الاجتماعية:** صرف الإعانات الحكومية أو المعاشات التقاعدية أو المساعدات من خلال الحسابات الرقمية، وترسيخ الثقة والمنفعة. وتوسيعاً لنجاح Qicard الرائد في التوزيع الآمن للمعاشات التقاعدية، يمكن للبنوك الرقمية تعزيز إمكانية الوصول، وتبسيط المدفوعات، وتقديم خدمات إضافية مثل الادخار والقروض الصغيرة لتعزيز الشمول المالي في العراق.

"أهم شيء الآن هو تشجيع المواطنين على فتح حسابات واستخدام المعاملات الإلكترونية. وهذا مرتبط مباشرة بالخدمات الحكومية."

- **نماذج الوصول الريفي:** نشر الوكلاء المصرفيين والتطبيقات التي تدعم الاتصال بالإنترنت في المناطق ذات الاتصال الضعيف.

وفي هذا السياق، ينبغي على البنوك أن تفكر في ما هو أبعد من المنافسة والنظر في **الابتكار القائم على الاتحادات** - على سبيل المثال، منصات المرافق المشتركة لتسجيل الائتمان أو الكشف عن الاحتيال أو سجلات اعرف عميلك. تقلل هذه الخدمات المشتركة من ازدواجية التكلفة وتحسن قابلية التشغيل البيئي - مما يعود بالنفع على جميع الجهات الفاعلة مع رفع مستوى النظام ككل.

علاوة على ذلك، مع ازدياد ارتياح المواطنين لاستخدام التطبيقات المصرفية للمدفوعات الأساسية، يجب على البنوك أن تترقي بالتجربة - مع تقديم أدوات للتخطيط المالي والتأمين والاستثمار والتحويلات المالية.

5.3 التحول إلى رائد إقليمي في مجال التكنولوجيا المالية: نافذة الفرص الاستراتيجية للعراق

"مع الحوكمة والاستثمار المناسبين، يمكن للعراق تحقيق تحول كبير على المدى المتوسط. لكن ذلك يتطلب التنسيق والتمويل على نطاق واسع."

إن حالة العراق الحالية - مجزأة لكنها جاهزة للإصلاح، تقليدية لكنها طموحة رقمياً - تمثل مشهداً معقداً. ومع ذلك، فإنه يوفر أيضاً فرصة فريدة للتبني المبكر والابتكار. من خلال المواءمة الاستراتيجية للحوكمة والبنية التحتية والاستثمار، يمكن للعراق أن يضع نفسه كرائد إقليمي في مجال التكنولوجيا المالية، ليس فقط للحاق بالركب بل لوضع معيار جديد للتحول المالي الرقمي.

هذه النتيجة الجريئة ليست بلا سابقة. فقد قامت دول مثل مصر والأردن بتحويل قطاعاتها المالية من خلال الاستفادة من التكنولوجيا المالية لسد الفجوات الهيكلية. العراق الذي يبلغ عدد

- يبلغ عدد سكانه أكثر من 44 مليون نسمة
- انتشار الهاتف المحمول بنسبة 100% فأكثر
- اقتصاد غير رسمي غير مستغل

- قاعدة متنامية للتكنولوجيا المالية (على سبيل المثال: زين كاش، وآسيا حوالة)
- توسيع البنية التحتية للمدفوعات

...يملك جميع المقومات اللازمة لتحقيق قفزة رقمية. ولكي يصبح العراق مركزاً إقليمياً للتكنولوجيا المالية، يجب على العراق تفعيل العديد من الروافع الاستراتيجية:

- وضع اللامسات الأخيرة على اللوائح التنظيمية للبنوك الرقمية وتعزيزها: توفير الوضوح والاتساق لجذب اللاعبين والمستثمرين الإقليميين في مجال التكنولوجيا المالية.
- إنشاء بيئة تجريبية تنظيمية للتكنولوجيا المالية: تعزيز الابتكار في مجال المدفوعات، والإقراض، وتكنولوجيا التأمين، وتكنولوجيا الثروة، والعملات المشفرة، وترميز الأصول من خلال التجريب المنضبط، مما يتيح تطوير أمن وقابل للتطوير للتقنيات المالية المتنوعة.
- إطلاق برنامج وطني لتسريع التكنولوجيا المالية: احتضان الشركات الناشئة المحلية وتوفير الدعم للمشاريع والشراكة مع شركات الاتصالات والبنوك.
- المواءمة مع معايير الامتثال العالمية: ضمان المواءمة مع معايير مجموعة العمل المالي وبازل 3 ومعايير الهوية الرقمية لبناء الثقة وجذب الشركاء عبر الحدود.
- تعزيز التعاون الإقليمي: المشاركة في إنشاء منصات للتحويلات المالية وتمويل التجارة عبر الحدود مع الدول المجاورة.

من خلال القيام بذلك، لن يكتفي العراق برقمنة اقتصاده فحسب - بل يمكنه تصدير الثقة الرقمية ونماذج التكنولوجيا المالية والريادة في الابتكار في جميع أنحاء المنطقة. هذه هي الجائزة طويلة الأجل. وهي في حدود

6. مسارات إلى الأمام: الإجراءات الاستراتيجية من أجل نظام مالي شامل وجاهز للمستقبل

6.2 أصحاب المصلحة: البنوك التجارية ومقدمو الخدمات المصرفية الرقمية

الدور: مقدمو الخدمات المالية ومحفزات الشمول المالي

تعد البنوك في العراق - التقليدية والرقمية على حد سواء - جهات فاعلة مركزية في تشكيل تجارب المستخدمين والشمول المالي والابتكار التشغيلي. ويتمثل هدفهم في تحديث الأنظمة الأساسية، وإعادة تصور تقديم المنتجات، وتوسيع نطاق الخدمات لتشمل السكان الذين يعانون من نقص الخدمات المصرفية من خلال التكنولوجيا والشراكات.

الإجراءات الرئيسية:

- إعادة هندسة العمليات وأتمتة العمليات باستخدام الذكاء الاصطناعي: استثمر في الأتمتة القائمة على الذكاء الاصطناعي لتبسيط العمليات الداخلية ودعم عملية اتخاذ القرار. وهذا يشمل أتمتة تقييمات الائتمان والكشف عن الاحتيال والتحقق من العملاء.
- الاستثمار في الأنظمة المصرفية الأساسية السحابية الأصلية التي تدعم الابتكار المعياري القائم على واجهة برمجة التطبيقات والنشر السريع للخدمات الرقمية.
- تطوير منصات خاصة بقطاعات محددة، مثل التجار، أو جمعيات الإسكان، أو الزراعة، والتي تجمع بين التمويل والأدوات التشغيلية مثل المخزون أو الفواتير.
- إدخال تسجيل الائتمان القائم على الذكاء الاصطناعي ونماذج البيانات البديلة لتوسيع نطاق الائتمان الصغير ليشمل العملاء غير الرسميين وغير الرسميين.
- عقد شراكات مع شركات الاتصالات وشركات التكنولوجيا لتمكين نماذج التوزيع الهجينة (على سبيل المثال، الخدمات المصرفية للكلاء والمحافظ الرقمية غير المتصلة بالإنترنت).
- إعادة تصميم واجهات رقمية حول احتياجات دورة حياة العميل من حيث التأهيل والادخار والتمويل وتكامل الخدمات مع التركيز على البساطة وسهولة الوصول.

6.3 أصحاب المصلحة: الحكومة والوزارات ووكالات القطاع العام

الدور: المصممون المشاركون في تصميم النظم البينية الرقمية وأمناء البنية التحتية العامة

تحتفظ الوزارات التي تشرف على التجارة والداخلية والمالية والاتصالات بالبيانات العامة والسجلات ومنصات الخدمات التي يجب أن ترتبط بها الخدمات المصرفية الرقمية. ويتمثل هدفهم في رقمنة العمليات الإدارية، وفتح البنية التحتية العامة للاستخدام الآمن للقطاع الخاص، وزيادة سهولة ممارسة الأعمال التجارية للمواطنين والشركات.

بينما يقف العراق على عتبة التحول الرقمي الشامل، سيعتمد التقدم على مدى فعالية اصطفاك الجهات الفاعلة المختلفة حول رؤية مشتركة. من الجهات التنظيمية والمصارف إلى شركات التكنولوجيا المالية وشركاء التنمية، لكل منها دور متميز في إطلاق نظام مالي أكثر مرونة وشمولاً وتوجهاً نحو المستقبل. تحدد التوصيات التالية الخاصة بأصحاب المصلحة الإجراءات الحاسمة اللازمة للانتقال من الإمكانيات إلى الأداء.

6.1 أصحاب المصلحة: البنك المركزي العراقي والجهات الرقابية المالية

الدور: مهندسو النظام وعوامل تمكين الثقة

يعمل البنك المركزي العراقي (CBI)، إلى جانب الجهات التنظيمية المالية الحليفة مثل هيئة الأوراق المالية العراقية (ISC)، ومكتب مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (AML / CFT)، ورابطة المصارف الخاصة العراقية (IPBL)، بمثابة حجر الأساس للنظام - حيث يشكلون القواعد والبنية التحتية والثقة التي تقوم عليها الخدمات المصرفية الرقمية. يتمثل هدف هذه المجموعة في تسريع الجاهزية المؤسسية في جميع أنحاء القطاع مع ضمان الأمن وقابلية التشغيل البيئي والاتساق التنظيمي. ويجب عليها تعزيز بيئة مواتية للابتكار دون المساس بالنزاهة أو الاستقرار.

الإجراءات الرئيسية:

- نشر بروتوكولات مصرفية مفتوحة واضحة: إنشاء إطار عمل يحدد واجهات برمجة التطبيقات الآمنة والموحدة لمشاركة بيانات العملاء مع أطراف ثالثة معتمدة.
- إنشاء بيئة رقابية تجريبية تنظيمية للابتكار في مجال التكنولوجيا المالية في مجالات مثل الإقراض الصغير، والتأمين، وبوابات الدفع.
- دعم تنفيذ المعايير الحالية للأمن السيبراني ومعايير "اعرف عميلك الإلكتروني" وتوطين البيانات من خلال آليات قوية، مع فئات متدرجة بناءً على حجم المؤسسة ومدى تعرضها للمخاطر لضمان الامتثال الفعال وقابلية التوسع.
- تطوير مجالس تنسيق السياسات الرقمية المشتركة بين الوزارات لتوحيد بروتوكولات واجهة برمجة التطبيقات، والاعتراف القانوني بالهوية الرقمية، وقواعد التشغيل البيئي الوطنية.
- تدقيق أنظمة الدفع الوطنية وتطويرها من أجل قابلية التوسع والتوافق عبر الحدود.
- تعزيز أطر الامتثال الرقمي: التأكد من أن الخدمات المصرفية الرقمية تفي بالمعايير العالمية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، باستخدام الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل والهويات الرقمية الوطنية.
- إنشاء مكتب التصنيف الائتماني: إنشاء مكتب ائتمان باستخدام الذكاء الاصطناعي لتوسيع نطاق الوصول إلى الائتمان من خلال دمج البيانات التقليدية والبديلة.

الدور: بناء القدرات ومسرّعات السوق

الإجراءات الرئيسية:

- رقمنة السجلات الوطنية وتمكين واجهة برمجة التطبيقات (على سبيل المثال، الهوية والضرائب وتسجيل الأعمال) والسماح بالوصول الآمن إلى طرف ثالث من أجل "اعرف عميلك" والامتثال.
- توحيد تدفقات عمل الدفع الإلكتروني عبر الخدمات العامة - المرافق العامة والضرائب والرسوم - وإلغاء الخطوات اليدوية وحلقات التحقق من الإيصالات.
- اعتماد إطار عمل لحوكمة البيانات المفتوحة لإدارة مشاركة البيانات المتفق عليها بين الأنظمة الحكومية ومقدمي الخدمات المالية الخاضعة للتنظيم.
- إنشاء بروتوكولات هوية رقمية وطنية قابلة للتشغيل البيني قابلة للاستخدام في مجالات الخدمات المصرفية والصحة والتعليم والتجارة.
- إضفاء الطابع المؤسسي على هيئة للتحويل الرقمي تتمتع بالميزانية وحقوق اتخاذ القرار للتنسيق بين الوزارات وقيادة الإصلاح الاستراتيجي.

6.4 أصحاب المصلحة: شركات التكنولوجيا المالية ومقدمو خدمات الدفع والاتصالات

الدور: محركات الابتكار وعوامل تمكين الوصول

تُعد شركات التكنولوجيا المالية ومشغلي خدمات الهاتف المحمول حيوية لتوسيع نطاق الخدمات المالية للسكان المحرومين من الخدمات، خاصة من خلال حلول الهاتف المحمول أولاً والحلول منخفضة التكلفة. ويتمثل هدفهم في توسيع نطاق المنتجات والخدمات الميسورة التكلفة والقابلة للتشغيل البيني التي تكمل القطاع المصرفي الرسمي وتوسع نطاقه.

الإجراءات الرئيسية:

- التعاون مع البنوك: بدلاً من الانتقال إلى البنوك الرقمية، يجب على شركات التكنولوجيا المالية أن تتعاون مع البنوك التقليدية للاستفادة من تراخيصها وخدماتها، والمشاركة في تطوير حلول مثل البنية التحتية المشتركة للتأهيل وتسجيل الائتمان وإدارة المخاطر.
- دمج الخدمات مع أطر عمل الهوية الوطنية والدفع وإجراءات "اعرف عميلك"، مما يضمن الامتثال التنظيمي وثقة المستخدم.
- توطيد دعم العملاء، وواجهات المستخدم، والوثائق لتحسين الطلاقة الرقمية واعتمادها بين المستخدمين الجدد.
- تطوير منتجات مالية مدمجة في مجالات مثل التعليم أو الصحة أو التنقل أو سلاسل التوريد، وتحويل الأدوات الرقمية إلى أدوات مساعدة يومية.
- ضمان وجود بروتوكولات قوية لحماية العملاء، خاصةً ضد الاحتيال، من خلال المصادقة متعددة الطبقات وتثقيف العملاء.

6.5 أصحاب المصلحة: وكالات التنمية الدولية وشركاء الاستثمار

يمتلك المانحون الثنائيون والبنوك متعددة الأطراف والمستثمرون الدوليون في مجال التكنولوجيا المالية الموارد والخبرة اللازمة لتسريع التحول مع ضمان التوافق مع أفضل الممارسات العالمية. ويتمثل هدفهم في سد الثغرات في القدرات، وإزالة المخاطر من الابتكار في المراحل المبكرة، وتمويل البنية التحتية التأسيسية.

الإجراءات الرئيسية:

- تمويل تطوير القدرات على مستوى المؤسسات، لا سيما فيما يتعلق بالأمن السيبراني وحوكمة البيانات ومحو الأمية الرقمية في جميع أنحاء النظام المصرفي.
- دعم الاستثمارات في البنية التحتية العامة، مثل مفاتيح الدفع القابلة للتشغيل البيني، وسجلات الائتمان الوطنية، ومنصات التحقق من الهوية الإلكترونية.
- رعاية المشاريع الرقمية التجريبية الشاملة، بما في ذلك المنتجات المالية للنساء والشباب وسكان الريف واللاجئين.
- تيسير الشراكات بين الأسواق، ومساعدة أصحاب المصلحة العراقيين على الاستفادة من النظم الإيكولوجية الإقليمية للتكنولوجيا المالية.
- مراقبة وتقييم برامج التحول، وتقديم رؤى مدعومة بالبيانات حول ما ينجح وما يحتاج إلى إعادة تقييم.

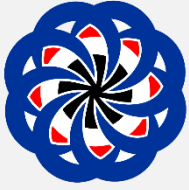
الخلاصة

إن النظام المالي الممكن رقمياً ليس مجرد حالة نهائية - بل هو عملية إعادة ابتكار مستمرة، يجب أن تركز على واقع العراق الفريد من نوعه وطموح في نطاقه. يتطلب إطلاق العنان لهذا المستقبل عملاً منسقاً من المنظمين والمصارف والتقنيين والقطاع العام، بحيث يصطف الجميع خلف أجندة مشتركة من الثقة والشمول والابتكار.

ومن خلال تضمين الاستراتيجية في التنفيذ - من الحوكمة في التعليمات البرمجية والسياسة في المنتجات - يمكن للعراق أن ينتقل من التقدم المعزول إلى التحول المنهجي. إن الفرصة ليست فقط لتحديث الخدمات المصرفية، بل لتشكيل بنية جديدة للمشاركة الاقتصادية وإشراك الدولة والمواطنين.

إن ما ينتظرنا في المستقبل ليس مجرد خدمات مصرفية رقمية - بل هو عراق أكثر مرونة واستجابة وترابطاً إقليمياً، مدعوماً بالتكنولوجيا وموحداً بالبنية. حان وقت العمل بجراة الآن.

نبذة عن رابطة المصارف الخاصة العراقية وشركاء الإدارة



مدفوعًا بالشغف بالتميز والإبداع والنزاهة والتأثير -
منذ عهد الثقة

الخدمات الاستشارية:

- التنمية الاقتصادية
- السياسات والتنظيم
- تطوير القطاع
- الاستثمار الأجنبي المباشر/الشراكة بين القطاعين العام والخاص
- الإدارة المالية العامة والشركات المملوكة للدولة
- الاستراتيجية
- استراتيجية الشركات والمشروعات المملوكة للدولة
- ابتكار نموذج الأعمال
- استراتيجية دخول السوق / استراتيجية دخول السوق
- استشارات الاستثمار والصفقات
- حوكمة الشركات
- تحول الأعمال والتكنولوجيا
- تصميم نموذج التشغيل
- الاستراتيجية الرقمية والذكاء الاصطناعي
- تنفيذ الاستراتيجية/المراجعة والتقييم الطوعي
- بناء القدرات
- المشتريات الاستراتيجية

اتصل بنا

شركاء الإدارة

فندق/مكاتب شانغريلا،
الطابق 8 شارع الشيخ زايد،
ص.ب 454390، دبي
الإمارات العربية المتحدة

الموقع الإلكتروني: www.m-partners.biz
البريد الإلكتروني: contact@m-partners.biz
الهاتف: +920 3589 4 971

الإمارات العربية المتحدة المملكة العربية
السعودية | العراق | البحرين

رابطة المصارف الخاصة العراقية (IPBL) هي منظمة غير ربحية تأسست في عام 2004، وتمثل جميع المصارف الخاصة العاملة في العراق، بما في ذلك المصارف التجارية والإسلامية. وتلعب الرابطة دوراً رئيسياً في تعزيز البيئة المصرفية ودعم القطاع المالي من خلال التنسيق الوثيق بين المصارف الأعضاء والوكالات الحكومية وعلى رأسها البنك المركزي العراقي. وتركز مهمة الرابطة على تمثيل مصالح المصارف الخاصة وتمكينها من دعم الاقتصاد الوطني من خلال رؤيتها المتمثلة في أن تكون منصة رائدة تقود التطوير المصرفي والتحول الرقمي والشمول المالي. وهو يقوم بذلك من خلال توفير التدريب والدعم الفني وتطوير السياسات وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص. ومن خلال أهدافها الأساسية - مثل تعزيز الشفافية، ودعم الإصلاحات النقدية، وتشجيع تبني التكنولوجيا المالية، وتوسيع نطاق الشمول المالي - تقود الرابطة عملية تحديث المشهد المصرفي في العراق. بالإضافة إلى ذلك، تنظم الرابطة الدولية للمصارف الإسلامية في العراق فعاليات رئيسية وورش عمل ومبادرات المسؤولية الاجتماعية، مما يساهم في نمو القطاع واستدامته.

شركاء الإدارة هي شركة استشارية رائدة متخصصة في توجيه المؤسسات من خلال التحولات الرقمية المعقدة. وبفضل خبرتها العميقة في مجال تكامل الذكاء الاصطناعي والاستراتيجية التنظيمية والابتكار في القطاع المالي، تعمل الشركة على تمكين الشركات ومؤسسات القطاع العام من تحسين الأداء وتحقيق النمو المستدام. في حين أن عمل الشركة يشمل مجموعة واسعة من القطاعات، مثل الرعاية الصحية والبنية التحتية والتكنولوجيا والإبداع وغيرها من القطاعات، إلا أن تركيزها ينصب بشكل خاص على القطاع المالي. وتركز الشركة بشكل خاص على تطوير الخدمات المصرفية الرقمية، وتحسين الأطر التنظيمية، ودفع الابتكار في مجال التكنولوجيا المالية لتعزيز الشمول المالي. تتمتع شركة MP بخبرة واسعة في العراق، حيث تقدم حلولاً مصممة خصيصاً لمواجهة التحديات المحلية وتعزيز النمو الاقتصادي من خلال الحلول الرقمية المتطورة والرؤى الاستراتيجية.

إذا كنت مهتماً باستكشاف كيف يمكن للخدمات المصرفية الرقمية والتكنولوجيا المالية أن تشكل مستقبل الاقتصاد العراقي، يرجى التواصل معنا على info@m-partners.biz أو الاتصال على الرقم +920 3589 4 920 3589 4 971 للتواصل مع أحد خبراءنا.

الملاحظات الختامية

1. مجموعة البنك الدولي: قاعدة بيانات فيندكس العالمية 2021، تحليل الفريق:
<https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex>
2. مجموعة البنك الدولي: فروع البنوك التجارية (كل 100,000 شخص بالغ) حسب صندوق النقد الدولي، مسح الوصول إلى الخدمات المالية:
<https://databank.worldbank.org/metadataglossary/global-financial-development/series/GFDD.AI.02>
3. تحليل فريق البنك الدولي، مقابلات الخبراء:
<https://accesspartnership.com/e-commerce-in-iraq-exploring-untapped-markets-in-the-middle-east/#:~:text=In%20January%202022%2C%20Iraq> <https://accesspartnership.com/e-commerce-in-iraq-exploring-untapped-markets-in-the-middle-east/#:~:text=In%20January%202022%2C%20Iraq's%20total,to%20the%20thereach%20the%20quarantined%20customers>
- التجارة الإلكترونية:
<https://www.iraqinews.com/business/top-5-edtech-startups-revolutionizing-education-in-iraq/#:~:text=Abwaab%2C%20an%20Iraqi%20startup%2C%20emerged,top%20teachers%20in%20the%20country>
- التعليم الإلكتروني:
<https://www.iraq-businessnews.com/2022/09/06/baghdad-launches-ur-e-govt-portal>
- الحكومة الإلكترونية:
<https://fintechnews.ae/22849/iraq/iraq-fintech-new-regulations-to-modernize-payments-and-banking>
- التكنولوجيا المالية:
<https://www.iraqinews.com/business/top-5-edtech-startups-revolutionizing-education-in-iraq/#:~:text=Abwaab%2C%20an%20Iraqi%20startup%2C%20emerged,top%20teachers%20in%20the%20country>
4. البنك الدولي، استعراض سكان العالم
<https://databank.worldbank.org/Mobile-penetration-/id/5494af8e>
<https://worldpopulationreview.com/country-rankings/median-age>
5. موقع Zaincash الإلكتروني، موقع Asiapay الإلكتروني، أبحاث وتحليلات سوق MP
<https://zaincash.iq>
<https://www.asiapay.iq>
6. كابيتا، 2024: Digital-Economy
<https://www.iraqidata.com/en/Digital-Economy>
7. كابيتا البنك المركزي العراقي:
<https://www.iraqidata.com/en/Banking-Sector>



التعليقات والآراء التي يعبر عنها الخبراء هي تعليقاتهم الخاصة ولا تمثل أو تعكس آراء أو سياسات أو مواقف شركاء الإدارة أو تحظى بتأييدها.

لا يُقصد استخدام هذا المنشور كأساس للتداول في أسهم أي شركة أو لإجراء أي معاملة مالية معقدة أو مهمة أخرى دون استشارة المستشارين المحترفين المناسبين.

لا يجوز نسخ أي جزء من هذا المنشور أو إعادة توزيعه بأي شكل من الأشكال دون موافقة خطية مسبقة من شركة **Management Partners**.

نُشر بواسطة شركاء الإدارة، فندق / مكاتب شانغريلا - الطابق الثامن شارع الشيخ زايد، ص.ب. 454390، دبي، الإمارات العربية المتحدة

جميع الحقوق محفوظة © 2025 شركاء الإدارة.
جميع الحقوق محفوظة.

