



البنك المركزي العراقي

التقرير السنوي لعام ٢٠١٨

قسم إدارة الجودة الشاملة والتطوير المؤسسي



قائمة المحتويات

- المقدمة
- أهداف القسم
- مهام القسم
- الهيكل التنظيمي للقسم
- الموارد البشرية العاملة في القسم
- الإنجازات المتحققة في عام ٢٠١٨



المقدمة:-



من اجل الإسهام في مواكبة التطورات وصياغة أطر جديدة لرؤية البنك المركزي العراقي، نحو استدامة مستقبل ناجح لبيئة العمل على وفق متغيرات العالم الحديث، ولبناء معايير ذات متانة وفقاً لأفضل الممارسات الدولية والمعايير الحديثة المطبقة في البنوك الرائدة والمتميزة، يسعى تشكيل قسم إدارة الجودة الشاملة لمواكبة أحدث التطورات وتحسين وتبسيط إجراءات العمل بصورة مستمرة بما ينسجم مع طبيعة عمل دوائر البنك كافة على وفق الخطط الاستراتيجية الموضوعة له.

اهداف القسم



٣. ترسيخ مفاهيم ادارة الجودة الشاملة وتفعيلها وفق تطبيق المعايير الدولية.



٤. تطوير أساليب نظام تحديد الكفاءات والمهارات للموارد البشرية العاملة في البنك.



١. التحسين المستمر لإجراءات ونظم العمل الداخلية وفقاً لمبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة.



٢. تطوير ومتابعة تنفيذ نظام إدارة وتقييم الأداء المؤسسي.





التأكد من وجود نظام داخلي معتمد لدى البنك المركزي يوضح فيه مهام كل دائرة بالإضافة إلى وجود هيكل تنظيمي معتمد تبنى على أساسه المهام والمسؤوليات والواجبات والوصف الوظيفي لكل وظيفة



تطوير وتحسين الأنظمة والآليات والإجراءات المتبعة في البنك، وتطبيق أحدث الأساليب والمواصفات العالمية القياسية لتحسين وزيادة الكفاءة والمهارات لدى الموظفين والتي تبنى على أساس العدالة والشفافية والكفاءة والأداء المؤسسي (دليل إجراءات العمل المتبعة).



المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية البعيدة المدى للبنك المركزي بالتنسيق مع الدوائر، والأخذ بنظر الاعتبار رؤية ورسالة وأهداف البنك المركزي والمتغيرات الداخلية والخارجية والجهود الموجهة لتخصيص الموارد واستخدامها وتحديد مجالات التميز والمبادرة لتطوير علاقات الارتباط والتكامل مع جميع الجهات ذات العلاقة بعمل البنك المركزي.



المشاركة في إعداد الخطة السنوية المتضمنة خطط وتشكيلات البنك المركزي، وتعد الخطة السنوية في ضوء أهداف الخطة الاستراتيجية بعيدة المدى ونتائج تنفيذ خطط السنوات السابقة وما أفرز عنها من منجزات ودروس.



إعداد برنامج لمتابعة تنفيذ الخطة السنوية وتحديد معايير ومؤشرات لتقييم نتائج التنفيذ ورفع تقارير دورية بنتائج التنفيذ والتقييم.



إجراء تقييم الأداء المؤسسي بشكل سنوي وتطوير آليات تقييم الأداء الفردي ودليل مصفوفة الكفاءة.



مهام القسم

مهام القسم

٧

إجراء عمليات المراجعة الداخلية على الإجراءات والوثائق المطلوبة في النظم الإدارية الدولية مثل (نظام إدارة الجودة ISO 9001 ونظام ادارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 واستمرارية الاعمال ISO 22301 .. الخ) المطبقة في دوائر وفروع البنك المركزي وإعداد التقارير اللازمة بذلك ورفعها إلى مجلس الإدارة.

٨

البحث والحصول على شهادات الجودة والسلامة المهنية والبيئة وغيرها من الشهادات القياسية العالمية من المنظمات أو الهيئات المرخصة المعترف بها عالمياً.

٩

عرض سير العمل عن جميع الأعمال والمبادرات التي تقترحها وتنفذها إدارة الجودة الشاملة والتطوير المؤسسي وبيان الحلول المطلوبة لأي معوقات لغرض اعتمادها من الإدارة العليا.

١٠

إجراء استبيانات إحصائية لتحديد مستوى رضا المتعاونين وتقييم هذه البيانات بشكل دوري منظم وتقليل مخاطر العمل ونسبة تأثيرها على عمل وإجراءات البنك.

١١

تنفيذ ورش عمل تخصصية وتدريبية على المواصفات الدولية الصادرة عن المنظمة الدولية للتقييس والتخطيط الاستراتيجي والتقييم المؤسسي.

١٢

تقديم الاستشارات والتوصيات الخاصة باختيار جهات الاعتماد الدولي والحصول على شهادات ISO في البنك المركزي ويكون شريكاً استراتيجياً مع الدوائر الساعية الى تطبيق المعايير الدولية الصادرة عن المنظمات الدولية للتقييس والمعايير مثل (BSI, ISO) وغيرها.

الهيكل التنظيمي للقسم

نظراً لتعدد وتنوع مهام القسم تم اعتماد أسلوب العمل المزدوج (هيكل مصفوفي) وفقاً لطبيعة المهام حيث تتولى الشعب تنفيذ المهام المحددة مسبقاً وفق خطة عمل القسم السنوية والاستراتيجية، اما المهام الاستثنائية والتطويرية فيتم تنفيذها بنظام فرق العمل وذلك لضمان تحقيق أعلى مستوى ممكن للأداء بالإضافة لتبادل المعرفة بين الموظفين وتعزيز الاندماج في ما بينهم وإشاعة روح التعاون والعمل الجماعي وترسيخ مفاهيم الإدارة الجديدة لتكوين قاعدة صلبة ينطلق منها القسم لتنفيذ المهام المنوطة به بموضوعية عالية.

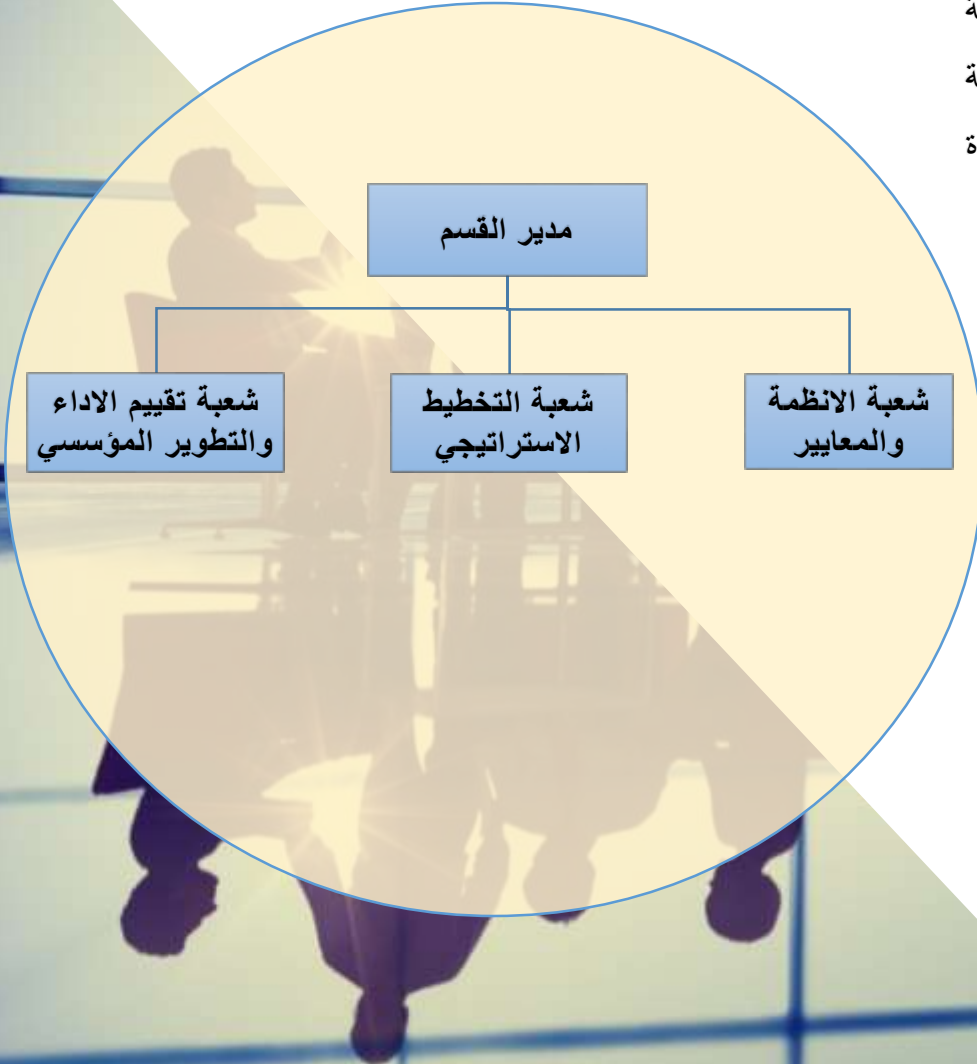
يتشكل القسم من ثلاثة شعب تتمثل:

اولاً: شعبة الأنظمة والمعايير: تتولى المهام الخاصة بتطبيق المعايير والأنظمة العالمية الرصينة في البنك وكذلك تهيئة المتطلبات الضرورية للحصول على شهادات الاعتماد العالمية الصادرة عن مؤسسات مثل ISO و BSI إضافة لتولي المهام الخاصة باعتماد الهيكل التنظيمي ومراجعة الإجراءات والوصف الوظيفي، إضافة إلى تطوير النماذج والاستمارات في دوائر البنك المختلفة.

ثانياً: شعبة التخطيط الاستراتيجي: تتولى مهام إعداد ومتابعة الخطة الاستراتيجية ومستويات التنفيذ وتحديد وتحليل المشاكل المتعلقة بها.

ثالثاً: شعبة تقييم الأداء والتطوير المؤسسي: تتولى تقييم ودراسة اجراءات العمل المتبعة في المديریات ذات النشاط المالي والرقابي والاداري وتطويرها على وفق معايير المحاسبة الدولية ومعايير التدقيق الدولية ونموذج التميز الأوروبي (EFQM).

وتعمل كل من الشعب والفرق المتعددة تحت إشراف وتوجيه إدارة القسم ليتم بعدها تقييم أسلوب وإدارة المسؤول وما تم تحقيقه من إنجازات وما واجهه أعضاء كل فريق من صعوبات وتحديات.



الموارد البشرية العاملة في القسم

يحتوي القسم على كوادر شابة حاصلة على شهادات الماجستير والبيكالوريوس في تخصصات متنوعة وشهادات دولية مهنية في إدارة الجودة وادواتها لضمان الشمولية المعرفية بجميع عمليات البنك المركزي العراقي وإنجاز مهام القسم كما مبين في أدناه :-



- ١) ماجستير وبيكالوريوس إدارة الجودة الشاملة
- ٢) ماجستير وبيكالوريوس إدارة أعمال
- ٣) ماجستير نظم معلومات إدارية
- ٤) ماجستير محاسبة
- ٥) دبلوم عالٍ في تخطيط استراتيجي
- ٦) دبلوم عالٍ في علوم الحاسبات

الإنجازات المتحققة في عام ٢٠١٨

(١) الحصول على شهادة ISO 9001:2015

حصول البنك المركزي العراقي على شهادة ISO9001:2015 في مجال إدارة النقد كجزء من مهامه الاستراتيجية المتمثلة في مبادرة (تطوير ومراجعة إجراءات العمل المتبعة بحسب أنظمة إدارة الجودة ISO 9001، الصحة والسلامة المهنية ISO 45001 واستمرارية الأعمال ISO 22310)

(٢) دليل مصفوفة الكفاءة

تطوير نماذج قياسية على مستوى دوائر البنك كافة لمصفوفة الكفاءة الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية حيث تمت مراجعة النماذج كافة لدوائر البنك من قبل قسم إدارة الجودة الشاملة والدائرة الإدارية / قسم التدريب والوصف والتحليل، العمل مستمر حالياً في إعداد دليل مصفوفة الكفاءة بمراحله الأخيرة.

٣) المواصفات التي تم حصول الموافقات عليها والتي هي في طور الإعداد والإنجاز والعمل بها

- المواصفة الدولية (ISO17024:2012) (تقييم المطابقة – المتطلبات العامة لهيئات منح الشهادة للأفراد).

العمل على تأهيل مركز الدراسات المصرفية بحسب متطلبات المواصفة الدولية (ISO17024:2012) تقييم المطابقة – المتطلبات العامة لهيئات منح الشهادة للأفراد بالتنسيق مع قسم إدارة الجودة الشاملة والتطوير المؤسسي ليتم إدراجها ضمن الخطة الاستراتيجية لعام ٢٠١٩ ليتسنى للقسم الشروع بإعداد دراسة ووضع خطة التأهيل، والعمل على وفق منهجية EFQM.

- المواصفة الدولية (OHSAS 18001:2007) (نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية).

وجهت الإدارة العليا للبنك المركزي بضرورة تنفيذ التوصيات الواردة في الدراسة الموسومة (تقييم واقع إدارة الصحة والسلامة المهنية في البنك المركزي العراقي على وفق متطلبات المواصفة الدولية (OHSAS18001:2007)، ونظراً لإصدار المواصفة الدولية ISO 45001:2018 الخاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية قام القسم بالعمل على تنفيذ متطلبات هذه المواصفة (سياسة وأهداف الصحة والسلامة المهنية، توثيق إجراءات العمل، وإعداد خطة تطبيق المواصفة وخطة التدريب) بالتنسيق مع قسم الصحة والسلامة المهنية في هذا البنك.

- المواصفة الدولية (ISO 19600: 2014) (نظام إدارة الامتثال).

تم الشروع بإعداد دليل سياسات وإجراءات عمل مكتب مراقب الامتثال في البنك المركزي العراقي على وفق إرشادات المواصفة الدولية ISO19600:2014 نظام إدارة الامتثال وجعلها مبادرة ضمن الخطة الاستراتيجية في البنك لتأهيل المكتب في عام ٢٠١٩ .



International
Organization for
Standardization

- المواصفة الدولية الخاصة بنظام استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012)

التنسيق مع دوائر البنك بعد تشكيل فريق للعمل على تهيئة متطلبات المواصفة ووضع خطة شاملة لاستمرارية الأعمال في البنك، وتم إصدار إعمام الى دوائر البنك كافة والأقسام المرتبطة بالمحافظة لتحديد العمليات الحرجة للدوائر والأقسام التي تتطلب الاستمرارية بالعمل عند حدوث حالة طوارئ وتحديد الأثر المترتب على توقف تلك الأعمال أو الأنشطة، وتم تسلم إجابات الدوائر والأقسام وجاري العمل على تحقيق متطلبات المعيار.

- المواصفة الدولية الخاصة بنظام مكافحة الفساد والرشوة (ISO 37001:2016)

تم إعداد دراسة بعنوان (أهمية تطبيق متطلبات الحد من الرشوة على وفق المواصفة الدولية ISO 37001:2016 في البنك المركزي العراقي) لغرض الوقوف على مدى أهمية هذا النظام وما هي المنافع في حال تطبيقه وتقديم المقترحات والتوصيات الكفيلة بتنفيذ النظام وإعداد سياسة الإبلاغ عن المخالفات مع إعداد خطة تطبيق المواصفة أعلاه .

٤) تقارير القسم (الخطة الاستراتيجية)

- التقرير السنوي للخطة الاستراتيجية لعام ٢٠١٧، (مع إعداد العرض التقديمي لمجلس المديرين العاميين).
- إعداد تقرير الفصل الأول لمتابعة الخطة الاستراتيجية ٢٠١٨، (مع إعداد عرض تقديمي لمجلس المديرين العاميين).
- إعداد تقرير الفصل الثاني والثالث والرابع لمتابعة الخطة الاستراتيجية لعام ٢٠١٨، (مع إعداد عرض تقديمي لمجلس المديرين العاميين).
- إعداد تقرير البرنامج الحكومي (من خلال متابعة التقدم مع دوائر البنك ذات العلاقة، ووضع نسب التقدم وإرسالها إلى الجهات المعنية، مكتب رئيس الوزراء، الأمانة العامة لمجلس الوزراء)
- تطوير آليات متابعة الخطة الاستراتيجية من خلال الخطوات الآتية :
 - تحديث استثمار متابعة المبادرات الاستراتيجية.
 - استحداث استثمارات خاصة لإضافة وحذف المبادرات الاستراتيجية.
 - إنشاء قاعدة بيانات وبرنامج إحصائي لمتابعة أهداف الخطة الاستراتيجية.

٤) إعداد خطة تهيئة فرع البصرة

من أجل الارتقاء بواقع الفرع على الصعد كافة ومساواته بباقي دوائر وأقسام البنك المركزي وفقاً للخطة الاستراتيجية للبنك المركزي العراقي ٢٠١٦ - ٢٠٢٠، تم إعداد خطة لتطوير الفرع بتضافر جهود إدارة وموظفي الفرع وبإسناد قسم إدارة الجودة الشاملة، وتمت المباشرة بتنفيذ اهدافها خلال سنة ٢٠١٨، على أن تنجز بشكل كامل خلال سنة ٢٠١٩.

٥) الوصف الوظيفي

بهدف إعداد دليل الوصف الوظيفي، تم تقديم الدعم الفني لدوائر البنك عن طريق لجنة الوصف الوظيفي برئاسة السيد المدير العام للدائرة الادارية، وتم إجراء هذا العمل بالتعاون مع إدارة القسم والمتوقع إنجاز الدليل في عام ٢٠١٩.

٦) العمل على توثيق إجراءات مكتب مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب

تمت مراجعة أعمال مكتب وكتابة الإجراءات الخاصة بسير العمل وتوثيقها بناءً على توجيهات السيد نائب المحافظ التي تتضمن (تلقي البلاغات عن المعاملات المشبوهة، اعداد تقرير المتابعة الخاص بجمهورية العراق للإيفاء بالالتزامات الدولية، التقرير السنوي لنشاط المكتب، متابعة قرارات لجنة تجميد أموال الإرهابيين، إدارة قاعدة البيانات، الإجابة على الاستبيانات، تبادل المعلومات، طلب انضمام للمنظمات الدولية، إعداد الدورات التدريبية).

٧) عضوية مجموعة دبي للجودة

شارك وفد مكون من أعضاء من قسم إدارة الجودة والدائرة الادارية برئاسة السيد المدير العام للدائرة الادارية الاجتماع السنوي لمجموعة دبي للجودة في دبي وقد تم ما يأتي:

- تسليم شهادة العضوية للبنك المركزي.

- الاجتماع مع مدير المكتب الإقليمي لمنظمة EFQM ومناقشة متطلبات تطبيق نموذج EFQM وإمكانية تطبيقها في البنك بالاتساق مع الخطة الاستراتيجية القادمة ٢٠٢١ - ٢٠٢٥ .

- تفعيل برنامج المقارنات المرجعية مع مجموعة دبي للجودة ومنظمة EFQM.

٨) تشكيلات إدارة الجودة في المصارف

إعداد دراسة بشأن تشكيلات لإدارة الجودة في القطاع المصرفي مستقبلاً وتعليمات استرشاديه لاختيار استشاريين في إدارة الجودة، وتم العمل على التوعية في مجال إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي.

٩) نظام إدارة اجتماعات مجلس الإدارة

تم إعداد نظام إدارة اجتماعات مجلس الإدارة، وتم استحصال موافقة السيد المحافظ ليتم عرضه على مجلس إدارة البنك للمصادقة عليه.

١٠) إعداد نموذج استبانة رضا الموظفين والمتعاملين عن القيادة والادارة العليا

تم إعداد نموذج استبانة رضا الموظفين والمتعاملين عن القيادة والإدارة العليا وطبق على فرع البصرة خلال شهر نيسان ويطبق على دوائر وأقسام البنك في المركز خلال عام ٢٠١٩، إلى حين استكمال الإجراءات الفنية والاتساق مع إجراءات الأمانة العامة لمجلس الوزراء بإعداد الاستبانات.

١١) مراجعة مخرج

تمت مراجعة مسودة دليل الحوكمة الخاص بتقنية المعلومات في المصارف المرسل من قبل دائرة تقنية المعلومات والاتصالات، لغرض الوصول إلى المخرج النهائي الذي يتكامل بدوره مع دليل الحوكمة المعد من قبل دائرة مراقبة

الصيرفة .

(١٣) إدارة المخاطر

لتعزيز وتكامل إطار التعاون مع دوائر البنك المركزي وأقسامه، تم إعداد جدول يبين المخاطر المحتملة الخاصة بالقسم مع نسب الاحتمالية والأثر ووضع إجراءات التخفيف لكل خطر، بالإضافة إلى طبيعة عمل القسم وارتباطه بالجهات الداخلية وعلاقته بالجهات الخارجية بالتنسيق مع قسم إدارة المخاطر.

(١٤) خلايا الأزمة

تم تشكيل فريق من قسم إدارة الجودة وإدارة المخاطر اشارة الى توجيهات الأمانة العامة لمجلس الوزراء لكتابهم المرقم بالعدد خ/٢٩٧٢١ والمؤرخ في ٢٧/٨/٢٠١٨.

(١٥) الخطة السنوية لسنة ٢٠١٩

تم إعداد خطة تشخيصية لعام ٢٠١٩ للقسم التي تضمنت المهام المفعلة والمهام غير المفعلة والمهام المقترحة لعام ٢٠١٩ مع بيان الاحتياج الوظيفي.

١٦) المشاركات الخارجية

- شارك القسم بورقتي عمل في الورشة الموسومة (أدوات إدارة الجودة لحل مشكلات العمل) التي اقيمت في الكلية التقنية الإدارية / الجامعة التقنية الوسطى.
- ورقة العمل الأولى : تطبيق أفضل الممارسات باستخدام بعض أدوات الجودة في البنك لحل مشكلات العمل (دانية يحيى كاظم & آلاء علاء فخر).
- ورقة العمل الثانية : استخدام نموذج swot واعادة هندسة الأعمال كأداة من ادوات الجودة للتحسين المستمر (آية محمد اصغر & خولة أسعد هاشم).

١٧) الأعمال الخارجية

- تطوير مهارات طلبة التدريب الصيفي انطلاقاً من مبدأ التعاون مع الجامعات والكليات قام القسم بتدريب طلبة من جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد والكلية التقنية الادارية/ بغداد.
- قام القسم بإقامة سلسلة دورات بعنوان (أساسيات نظم إدارة الجودة) لموظفي البنك المركزي والقطاع المصرفي في مركز الدراسات المصرفية، وفي رابطة المصارف الخاصة.



١٨ تطوير مهارات الموظفين

- لغرض تطوير مهارات موظفي القسم وزيادة خبرتهم تمت إقامة الدورات وورش العمل والندوات الآتية:
- ورشة (شرح وتفسير إدارة استمرارية الأعمال في القطاع المصرفي العراقي على وفق المواصفة الدولية (ISO22301:2012) المقدمة من قبل رابطة المصارف الخاصة في العراق.
- دورة (الاستقرار المالي) المقدمة من قبل إدارة قسم الاستقرار النقدي والمالي في البنك المركزي العراقي.
- ندوة (الاحتياطي الاجنبي للبنك المركزي العراقي في دراسة حول نافذة بيع العملة).
- دورة (التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية) المقدمة من قبل قسم إدارة الجودة الشاملة بالتعاون مع مركز الدارسات المصرفية.
- دورة رئيس مدققين على نظام إدارة الجودة ISO9001:2018 عدد ١٥ متدرباً (١٣ متدرباً من قسم إدارة الجودة و٢ متدرب من شعبة إدارة الجودة في البنك المركزي العراقي/ فرع البصرة).
- حصول (٧ من موظفي القسم) على شهادة مقيّم داخلي معتمد صادرة عن المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM .
- الدورة التدريبية الموسومة (تصميم وتنفيذ الاستبانات) للمدة (2018/10/12-8)
- الدورة التدريبية النظام المحاسبي (ICBS).
- الدورة التدريبية (إدارة المخاطر المصرفية).
- الدورة التدريبية في مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وتوصيات لجنة FATF.
- التحول المؤسسي في القطاع المصرفي.

