



البنك المركزي العراقي
قسم إدارة الجودة الشاملة والتطوير المؤسسي

التقرير السنوي لعام ٢٠٢٠

قائمة المحتويات

- المقدمة
- أهداف القسم
- مهام القسم
- الهيكل التنظيمي للقسم
- الموارد البشرية العاملة في القسم
- الإنجازات المتحققة في عام 2020

قائمة المحتويات



المقدمة:-

من أجل 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 ومعايير الجودة الشاملة.



اهداف القسم

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



تطوير ومتابعة تنفيذ نظام إدارة وتقييم الأداء المؤسسي.



ترسيخ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتفعيلها وفق تطبيق المعايير الدولية.



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



1

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

2

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).

3

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.

4

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.

5

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

6

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



7 إجراء عمليات المراجعة الداخلية على الإجراءات والوثائق المطلوبة في النظم الإدارية الدولية مثل (نظام إدارة الجودة ISO 9001 ونظام ادارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001 واستمرارية الاعمال ISO 22301 .. الخ) المطبقة في دوائر وفروع البنك المركزي وإعداد التقارير اللازمة بذلك ورفعها إلى مجلس الإدارة.

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

9 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.

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

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

12 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

مدير
القسم

الشعبة
الإدارية

شعبة تقييم
الأداء
والتطوير
المؤسسي

شعبة
التخطيط
الاستراتيجي

شعبة
الأنظمة
والمعايير

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، أما 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 أربعة شعب تتمثل:

أولاً: 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 بتعديل وتحديث 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 المديريات ذات النشاط المالي والرقابي والاداري وتطويرها على وفق معايير إدارية ومالية متفق عليها في البنك. 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.

رابعاً: الشعبة الإدارية: تتولى هذه الشعبة مهام إدارة البريد (الصادر والوارد) وإدخال البيانات في النظام المخصص لها.

الموارد البشرية العاملة في القسم

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



- 1) ماجستير وبيكالوريوس إدارة الجودة الشاملة
- 2) ماجستير وبيكالوريوس إدارة أعمال
- 3) ماجستير نظم معلومات إدارية
- 4) دبلوم عالٍ في تخطيط استراتيجي
- 5) دبلوم عالٍ في علوم الحاسبات
- 6) بكالوريوس تمويل ومصارف

الإنجازات المتحققة في عام 2020

1 أتمته الكمارك والمنافذ الحدودية

أ- تمثيل مدير قسم إدارة الجودة في عضوية فريق دراسة وتحليل الكمارك والمنافذ الحدودية والمشكل من قبل الامانة العامة لمجلس الوزراء.

ب- قامت إدارة القسم بأعداد خطة ودراسة اجراءات العمل وفق معايير الجودة .

ت- تقديم المخرج النهائي والمتمثل بدراسة تحليل الاعمال الشامل للكمارك والمنافذ الحدودية والتي تم اعتمادها رسمياً لأغراض الاتمته من قبل رئيس هيئة المنافذ الحدودية والامانة العامة لمجلس الوزراء .

2 اعداد ملخص تحليلي شامل بخصوص دمج الأقسام في القطاع المصرفي واحالتها الى دائرة مراقبة الصيرفة والتي تتضمن عينة من 36 مصرف.



(3) حضور ورشة عمل افتراضية منظمة من قبل JP .morgan حول موضوع (ISO20022)

(4) التعاون العلمي

- تعزيزاً للتكامل الأكاديمي والتطبيقي في العلوم الإدارية وإدارة الجودة الشاملة بين البنك المركزي العراقي ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ الجامعة التقنية الوسطى/ الكلية التقنية الإدارية ، قام أصحاب الشهادات العليا في القسم على لقاء المحاضرات في الكلية في مواضيع تخص نظام ادارة الجودة والادارة بشكل عام.

- إقامة ورش عمل جامعية: انطلاقاً من دور القسم لنشر منجزات البنك و آخر تطبيقات الجودة ومواصفاتها قدم مدير قسم ادارة الجودة ورقة عمل في الندوة العلمية المقامة في الجامعة التقنية الوسطى /الكلية التقنية الادارية /بغداد وبعنوان (استمرارية الاعمال وفق المواصفة الدولية ISO22301:2012 وتجربة البنك المركزي العراقي) في يوم الاحد الموافق 28/6/2020 وعلى منصة ZOOM الالكترونية.





International
Organization for
Standardization

5) المواصفات الدولية التي تم حصول الموافقات عليها والتي هي في طور العمل:

- 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، تم عمل ما يلي:-
- مراجعة القانون الخاص بمركز الدراسات المصرفية ومدى مطابقته مع متطلبات المواصفة والاطلاع على تجارب الدول ومفاتيحتهم للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم واجراء المقارنة المرجعية مع تلك الجهات
- تم تحديد مجال التطبيق باختيار (6) برامج تدريبية لتكون المرحلة الأولى من التطبيق.
- تم استكمال موافقة مجلس إدارة المركز على تعديل القانون الخاص بمركز الدراسات وتمت مخاطبة الدائرة القانونية لبيان الرأي.



International
Organization for
Standardization

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

قام القسم بالتنسيق مع دوائر وأقسام البنك في تحديد العمليات الحرجة بعد القيام بتحليل تأثير الأعمال لتلك العمليات وإدارة استمرارية الأعمال متضمنة العمليات الطارئة المحتملة وإجراءات التعامل مع كل حالة كما تم تشكيل فرق الطوارئ واستمرارية الأعمال وتعيين مدير الطوارئ فضلاً عن تحديد الموقع البديل والاحتياجات اللازمة للعمل في الموقع البديل.

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

تم إعداد سيناريوهات تطبيق المواصفة وتم تشكيل هيئة إدارية بعد استحصال موافقة الإدارة العليا لهذا البنك وإعداد مسودة المهام الخاصة بالهيئة ومسودة الورشة التعريفية بالمواصفة وأهميتها وإعداد محضر اجتماع اللجنة ووضع المتطلبات المهمة لبدء العمل على تطبيق هذه المواصفة.

- المواصفة الدولية الخاصة بنظام ادارة الجودة (ISO9001:2015)

- استكمالاً للجهود المبذولة لتحقيق الاستدامة في تطبيق معايير إدارة الجودة في البنك المركزي العراقي، تم انجاز اجراءات المراجعة السنوية لتجديد شهادة نظام إدارة الجودة على وفق المواصفة الدولية ISO9001:2015 والنافذة لمدة 3 سنوات بعد اتمام عمليات التدقيق الخارجي على مجال التطبيق والمتمثل بإدارة النقد من قبل الشركة المانحة والمتخصصة في هذا المجال مع قسم إدارة الجودة الشاملة ودائرة الإصدار والخزائن وبعد استيفاء وتحقيق التطبيق الكامل لمتطلبات النظام الدولي تم منح البنك التجديد للشهادة.
- تشكيل وحدة ضمان الجودة استناداً الى تقرير المدقق الخارجي وامثالاً لمعايير المواصفة الدولية (ISO9001:2015) الصادر عن شركة المعايير الدولية لإدارة نظم الجودة في دائرة الإصدار والخزائن.
- قام القسم بتنفيذ المراجعة الداخلية على مجال التطبيق المتمثل بإدارة النقد في البنك المركزي وفق متطلبات المواصفة الدولية (ISO9001:2015) بالتنسيق مع وحدة ضمان الجودة في دائرة الإصدار والخزائن واطهر تقرير المراجعة الملاحظات التطويرية وجرى العمل على تحديث إجراءات العمل والمهام والمسؤوليات وفق الملاحظات الواردة في التقرير.
- قام القسم وللعام الثاني على التوالي بتنفيذ اجراءات تجديد الشهادة اعلاه بعد اجراء عمليتي مراجعة داخلية على فترتين منفصلتين اضافة الى قيام المراجع الداخلي (الجهة المانحة للشهادة) بتدقيق النظام بشكله الكامل من خلال اجتماع جرى على منصة ZOOM مع فريق الجودة والتي تكللت بنجاح جهود تجديد الشهادة لعام جديد.



(6) تقارير القسم (الخطة الاستراتيجية) :

- اكمال وتوزيع التقرير السنوي للخطة الاستراتيجية لعام 2019 باللغتين العربية والانكليزية
- جمع إنجازات الدوائر وفروع البنك.
- طباعة واعداد التقارير الفصلية للخطة الاستراتيجية لعام 2020 وارسالها الى:
دوائر البنك كافة وفروعه.
- مجلس النواب / رئاسة اللجنة المالية .
- مجلس النواب / رئاسة اللجنة الاقتصادية .
- الامانة العامة لمجلس الوزراء / مكتب الامين .
- مكتب مكافحة غسل الاموال وتمويل الارهاب.
- جمع الأهداف المقترحة من دوائر واقسام وفروع البنك كافة للخطة (2023-2021) واكمال المسودة الأولى للخطة الجديدة.
- تحليل إجابات الدوائر حول الدراسة التحليلية للخطة الاستراتيجية المستقبلية (2023-2021).



- المتابعة مع الأمانة العامة لمجلس الوزراء حول نشاط البنك في البرنامج الوزاري.
- اعداد موقف شامل عن مبادرات الخطة الاستراتيجية من خلال عمل احصاءات للمبادرات الكلية والمبادرات المنجزة من ضمنها المؤجلة والمبادرات المحذوفة والمبادرات المستمرة لغاية 31/12/2020.

(7) مجموعة دبي للجودة DQG

تم تجديد عضوية البنك في مجموعة دبي للجودة للاستفادة والتعاون المشترك مع المنظمة، و رقد القسم بكل ما هو جديد في مجال التدريب..

(8) الخطة السنوية لسنة 2020

قام القسم بأعداد الخطة الخاصة به وتحديد الاحتياجات المختلفة من الكوادر والتدريب والأمر اللوجستية وفقاً لتحليل المهام المعتمدة في القسم وجار العمل على تنفيذ فقراتها.

(9) البرنامج الحكومي والوزاري

تجهيز جميع الاوليات والادلة الموضوعية الخاصة بمشاريع البرنامج الحكومي لعرضها على الفريق المكلف بالزيارات الميدانية من قبل الامانة العامة لمجلس الوزراء والمتابعة من خلال السيد مدير قسم إدارة الجودة والمكلف بمهام عضو الارتباط والتنسيق مع الأمانة العامة لمجلس الوزراء بما يتعلق بالبرنامج الحكومي.

10 تحديث ادلة السياسات والاجراءات لدوائر البنك

- تم إعداد اجراء إدارة التغيير في الأنظمة الإدارية (إجراءات ، وثائق ، ادلة عمل ، مهام ، مسؤوليات وصلاحيات ، واي تغيير ممكن ان يؤثر على عمل وكفاءة نظام إدارة الجودة) واعتماده وتعميمه على دوائر البنك للعمل به وقام القسم بتقديم ورشة توعية حول إدارة التغيير وكيفية تطبيق الاجراء لعدد كبير من موظفي هذا البنك في قاعة المسرح بعد اصدار تعميم الى دوائر واقسام البنك كافة بتزويد القسم بكافة التعديلات والتغيرات على الهيكل التنظيمي وادلة السياسات واجراءات الخاصة بالدوائر، قام القسم بتحديث ادلة السياسات والإجراءات واجراء التعديلات لبعض الدوائر ورفعها الى لجنة الهيكله لأبداء الرأي والاعتماد لاحقاً.

11 تقييم الأداء الذاتي لوظيفة الامتثال

قام القسم ببناء نموذج تقييم ذاتي لوظيفة الامتثال حيث يساعد هذا النظام على تقييم وظيفة الامتثال من عدة محاور وجوانب و على وفق القوانين والتعليمات، وهناك ثلاث جهات رئيسية تكون مسؤولة عن اجراء التقييم وهي: (الإدارة العليا للبنك، أعضاء مكتب مراقب الامتثال، الدوائر والاقسام ذات العلاقة بعمل مكتب مراقب الامتثال).



(12) ترميز استثمارات

بناءً على البند (7.5) في المواصفة الدولية ISO 9001 (التوثيق) تم ترميز مجموعة من الاستثمارات التي توثق عمليات معينة في الدوائر التالية (الإصدار والخزائن و تقنية المعلومات والاتصالات، وفرع البصرة) لهذه السنة، ويتم الترميز لأغراض التوثيق وفق برنامج اكسل حيث تحمل الاستثمار الصيغة التالية (QMS-OP-) وتحصل على تسلسل معين يعتمد على الاستثمارات السابقة.

(13) اعداد معايير اختيار القادة (المرشحين لمنصبي معاون مدير عام وخبير)

لاختبار واجراء المفاضلة بين المرشحين ضمن معايير الجودة المهنية والشخصية وبحسب الموقع الوظيفي.

(14) الاطار العام لمصارف الرقمنة (NeoBanks)

عمل القسم على التعرف من خلال الدراسة على ماهية واهمية ومزايا مصارف الرقمنة وكذلك تحديد معوقات عملها في العراق بشكل اولي وتحديد التوجهات المستقبلية المحتملة لهذا النوع من المصارف.