

البنك المركزي العراقي

دليل عمل وحدة

إدارة الجودة في المصارف

٢٠٢٢

المقدمة

تماشياً مع الخطة الاستراتيجية للبنك المركزي العراقي بهدف تحقيق التميز المؤسسي في مجال القطاع المصرفي، وفي ظل توسع النشاطات والعمليات المصرفية المختلفة، ولرفع الأداء العام للمصارف ومواكبتها لتطور المصارف العالمية، يتطلب معالجة حالات الضعف المشخصة في القطاع المصرفي والمتمثلة بضعف الاجراءات وادلة العمل، وتعزيز ثقة ورضى الزبائن في القطاع المصرفي من خلال ضبط العمليات والاجراءات بطرق قياسية وفق متطلبات (ISO 9001)، تبني قسم إدارة الجودة الهدف الاستراتيجي الخاص بإشاعة ثقافة الجودة في القطاع المصرفي ضمن الخطة الاستراتيجية (2021-2023)، وسعيًا لتحقيق التميز في الاداء المؤسسي للمصارف العاملة، بالاعتماد على أساليب عمل متطورة والتجديد منهجاً ورؤية جديدة لمستقبل المصارف.

ان هذا الدليل استرشادي يمثل الحد الأدنى من متطلبات تطبيق الجودة يتولى تحديد عمل وحدة إدارة الجودة والصلاحيات الممنوحة له، وفق أفضل الممارسات والمواصفات الدولية واعداد وتوثيق إجراءات عمل المصارف وتحسين وتطوير الاداء باستمرار من خلال الاستجابة لمتطلبات العمل وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر واشراك جميع الموظفين والمساهمة في تطوير كفاءة الموظفين من خلال اساليب العمل الحديثة وزيادة نسبة تحقيق الاهداف الرئيسة للبنك.

جدول المحتويات

ت	المحتويات	رقم الصفحة
١	المقدمة	١
٢	أولاً: مسؤول الوحدة والموظفين	٣
٣	ثانياً: الفئة المستهدفة	٣
٤	ثالثاً: سياسة وحدة إدارة الجودة	٣
٥	رابعاً: اهداف وحدة إدارة الجودة	٣
٦	خامساً: المهام الرئيسية لوحدة إدارة الجودة في المصارف	٣
٧	سادساً: مبادئ العمل	٤
	الملاحق (١) اجراءات وحدة إدارة الجودة في المصارف	
	- تحليل البيئة	
	- تطبيق مواصفات الأنظمة الإدارية	
	- استبيان مدى رضا الموظفين / المتعاملين	
	- إعداد نماذج قياس وتقييم الأداء	
	- متابعة تنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية	
	- ضبط المعلومات الموثقة	
	- اجراء التأكد من الشركات المانحة	
		٣٣-٥

أولاً: مسؤول الوحدة والموظفين

على شاغل منصب مسؤول الوحدة ان يكون ذو خبرة في مجال تطبيق المعايير الدولية ISO وان تتوفر فيه الشروط الاتية:

- ١- حاصل على شهادة البكالوريوس كحد أدنى في مجال الإدارة (تقنيات إدارة الجودة الشاملة، إدارة اعمال، إدارة عامة، نظم معلومات إدارية).
- ٢- خبرة لا تقل عن ٣ سنوات.
- ٣- حاصل على شهادات رئيس مدققين دولي في أنظمة إدارة الجودة
- ٤- يكون المصرف مسؤول عن كافة إجراءات التعيين.
- ٥- يتم تحديد عدد الموظفين في الوحدة بناءً على حجم اعمال المصرف.

ثانياً: الفئة المستهدفة

كافة المصارف الحكومية والأهلية والأجنبية المجازة من قبل هذا البنك .

ثالثاً: سياسة وحدة إدارة الجودة

الارتقاء بجودة الأداء بما يحقق التميز والتنمية المستدامة من خلال إرساء معايير الجودة في كافة فروع المصارف، وتوعية العاملين بأهميتها وتطبيقها وتطويرها والمحافظة على المهنية في الأداء والعمل بروح الفريق والقدرة على العمل والابداع والابتكار.

رابعاً: اهداف وحدة إدارة الجودة

- ١- التحسين المستمر لإجراءات ونظم عمل المصرف الداخلية وفقاً لمواصفات إدارة الجودة.
- ٢- تقييم الأداء والتطوير المؤسسي في المصرف.
- ٣- ترسيخ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في المصرف.
- ٤- المشاركة في الخطة الاستراتيجية لرفع مستوى الأداء العام للمصرف والعاملين من خلال تأهيل الكوادر بما يلئم احتياجات المصرف.

خامساً: المهام الرئيسية لوحدة إدارة الجودة بالمصارف

- ١- اعداد دليل سياسات واجراءات لاعتماده لدى من قبل المصرف، يوضح فيه مهام كل قسم بالإضافة الى وجود هيكل تنظيمي معتمد تبنى على اساسه المهام والمسؤوليات والواجبات والوصف الوظيفي لكل وظيفة.

- ٢- اجراء عمليات المراجعة الداخلية على جميع الاجراءات والاليات المتبعة في المصرف والتحقق من كافة السجلات والوثائق الالكترونية والورقية نظام إدارة الجودة.
- ٣- المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية البعيدة المدى للمصرف بالتنسيق مع اقسام المصرف، مع الأخذ بنظر الاعتبار رؤية ورسالة واهداف المصرف والمتغيرات الداخلية والخارجية والجهود الموجهة لتخصيص الموارد واستخدامها وتحديد مجالات التميز والتطوير.
- ٤- متابعة تنفيذ المبادرات الاستراتيجية في المصرف ورفع تقارير بشأنها الى المدير المفوض.
- ٥- متابعة تطبيق معايير تقييم الاداء المؤسسي في المصرف والعمل على حل المعوقات التي قد تصاحب التطبيق ورفع التقارير بشأنها الى المدير المفوض لاتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.
- ٦- اقامة الورش والبرامج التدريبية للأقسام والعمل على حل المعوقات التي قد تصاحب التطبيق.
- ٧- تطبيق أنظمة إدارة الجودة والتي لها علاقة بالعمل المصرفي.
- ٨- اجراء استبيانات احصائية لتقييم مستوى رضا العاملين والمتعاملين مع المصرف وتشخيص مواطن الضعف في بيئة العمل وتقييم هذه البيانات بشكل دوري على ان لا يقل عن مرتين خلال السنة وبشكل منتظم ونسبة تأثيرها على عمل واجراءات المصرف ورفع التقارير بشأنها الى المدير المفوض لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بشأن معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
- ٩- تنسيق وحدة إدارة الجودة مع قسم إدارة المخاطر لإيجاد الحلول التطويرية وفق منهج التحسين المستمر للأعمال.
- ١٠- اعتماد أدوات الجودة الإحصائية لتشخيص المشكلات واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية وبالتنسيق مع اقسام المصرف.

سادساً: مبادئ العمل

- تعمل وحدة إدارة الجودة الشاملة وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواردة في (ISO ٩٠٠٤، ISO ٩٠٠٠) والتي تهدف الى التحسين المستمر للأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على المستفيدين وهي كالاتي:
- ١- **التركيز على الزبون:** هو ضمان استمرار تقديم خدمات سريعة وخالية من الأخطاء تلبي احتياجات الزبون ومتطلباته.
 - ٢- **مشاركة العاملين:** إزالة كافة الحواجز الإدارية بين الإدارات وفتح قنوات اتصال متعددة وتبادل المعلومات بين مختلف الموظفين في كافة المستويات الادارية.
 - ٣- **القيادة:** دعم ومشاركة الإدارة العليا المستمرين عن طريق توفير الموارد اللازمة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتدريب جميع الموظفين وتحفيزهم.

- ٤- **منهجية العمليات:** النظر إلى المؤسسة وإدارتها كمنظومة عمل متماسكة تتألف من مجموعة عمليات متفاعلة ومرتبطة مع بعضها البعض
- ٥- **بناء القرار على الأدلة:** اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والبيانات الإحصائية واستخدام مقاييس ومؤشرات لقياس الأداء
- ٦- **التحسين:** التحسين المستمر لجودة الخدمات والأنشطة الادارية لمواكبة التغير في احتياجات الزبون والتكنولوجيا والظروف الاقتصادية.
- ٧- **إدارة العلاقات:** هي عملية مستمرة تسعى الإدارة من خلالها تعزيز العلاقة المتبادلة بين الموردين والشركاء لزيادة القدرة على ايجاد الفائدة لكل منهما وللمجتمع.

الملحق (١) اجراءات وحدة إدارة الجودة

تحليل بيئة العمل

١- الهدف:

وضع وتوثيق آلية تحليل بيئة العمل لمجال تطبيق أي نظام إداري وفهم طبيعة العمليات الخاصة بالمجال والاطراف ذات العلاقة.

٢- نطاق العمل:

أقسام وفروع المصرف كافة.

٣- التعريفات:

المصطلح	التعريف
بيئة العمل	مجموعة العوامل التي تحكم عمل المنظمة وتؤثر فيه تأثير مباشر والتي تتضمن البيئة التشغيلية للعملية وطبيعتها والبيئة الخارجية (اجتماعية، اقتصادية، سياسية) ومتطلبات الزبائن والمتطلبات القانونية والتعليمات النافذة.
تحليل بيئة العمل	تحديد العمليات الرئيسية للمنظمة وتفاعلها ومعرفة العوامل التي تؤثر وتتأثر بها وتحديد النتائج المرجوة منها
القضايا الداخلية	تتضمن القضايا الاجتماعية (العنصرية، الهدوء، المواجهات والصراعات) والنفسية (ضغط العمل، الحماية النفسية، الحوافز) والطبيعية (درجة الحرارة، الرطوبة، الضوضاء، الأنارة) وكذلك التكنولوجيا المستخدمة.
القضايا الخارجية	وتتضمن القضايا الاقتصادية والثقافية والسياسية واحتياجات الزبون ومتطلبات السوق والمتطلبات القانونية والتعليمات النافذة.

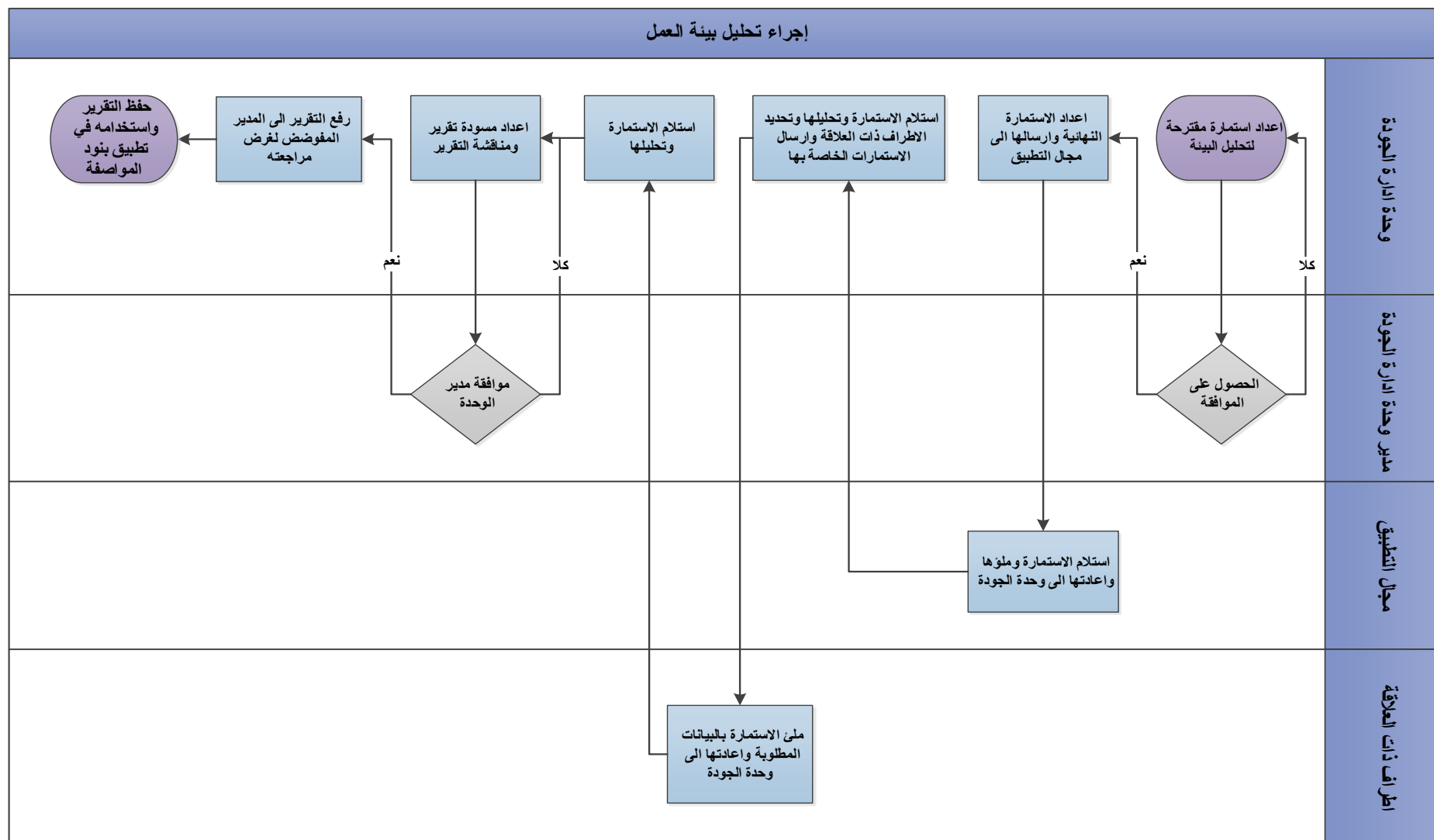
٤- المسؤوليات:

الجهة	المسؤولية
وحدة ادارة الجودة	اعداد استمارة تحليل بيئة العمل والقيام بتوزيعها وجمع وتحليل البيانات الواردة فيها واعداد تقرير بذلك فضلا عن إعداد هذا الاجراء ومتابعته وتحديثه باستمرار.
مدير وحدة ادارة الجودة	الموافقة على استمارات تحليل البيئة والمصادقة على التقرير النهائي ورفعها الى الادارة العليا.
الجهة مجال التطبيق	تزويد وحدة الجودة بكافة البيانات اللازمة لأعداد تقرير تحليل بيئة العمل
الجهات ذات العلاقة	تزويد وحدة الجودة بكافة البيانات اللازمة لأعداد تقرير تحليل بيئة العمل

٥- خطوات الإجراء:

ت	عنوان الخطوة	وصف الخطوة	الشخص المسؤول	الوحدة الادارية
١	اعداد استمارة تحليل بيئة العمل	تصميم استمارة خاصة لتحليل بيئة العمل والتي تتضمن المعلومات المطلوبة حسب بنود المواصفة وعرضها على السيد مدير الوحدة	الموظف المختص	وحدة ادارة الجودة
٢	موافقة مدير الوحدة	عرض الاستمارة على مدير الوحدة وفي حال: - الموافقة/ يتم اعتمادها بشكل نهائي وارسالها الى الجهة مجال التطبيق. - عدم الموافقة/ يتم اعداد نموذج استمارة ثاني	مدير الوحدة	مدير وحدة ادارة الجودة
٣	ملئ الاستمارة	ملئ استمارة تحليل بيئة العمل بالبيانات المطلوبة من قبل القسم واعادتها الى وحدة ادارة الجودة.	الموظف المختص	الجهة مجال التطبيق
٤	تحليل الاستمارة	استلام الاستمارة وتحليلها وتحديد الاطراف ذات العلاقة وارسال الاستمارات الخاصة بها.	الموظف المختص	وحدة ادارة الجودة
٥	ملئ الاستمارة	ملئ استمارة تحليل بيئة العمل بالبيانات المطلوبة من قبل الجهات ذات العلاقة واعادتها الى وحدة ادارة الجودة لإدخالها ضمن تحليل البيئة.	الموظف المختص	الجهات ذات العلاقة
٦	اعداد مسودة تقرير	إعداد نموذج اولي لتقرير تحليل البيئة ومناقشته داخل الوحدة ليتم عرضه على المدير.	الموظف المختص	وحدة ادارة الجودة
٧	موافقة المدير	- في حالة الحصول على الموافقة يتم اصدار رفع التقرير الى الادارة العليا لغرض المراجعة. - في حالة عدم الموافقة يتم اجراء التعديلات المطلوبة وأعادته الى المدير.	الموظف المختص	وحدة ادارة الجودة
٨	رفع التقرير	يتم رفع التقرير الى الادارة العليا لغرض مراجعته.	الموظف المختص	وحدة ادارة الجودة
٩	حفظ التقرير	يتم حفظ التقرير واستخدامه في تطبيق بنود المواصفة.	الموظف المختص	وحدة ادارة الجودة

٦- المخطط الانسيابي



اسم المصرف:

جهة
الاصدار

اسماء
الفريق

القسم الخاضع للتحليل

تاريخ الاعتماد

قائمة تحليل البيئة الداخلية

رقم الاستمارة ()

ت	الجهة المنفذة للنشاط	النشاطات ذات العلاقة بمجال التطبيق	وصف النشاط وتحديد العملية الداخلية التي يتم التأثير عليها من قبل هذه الجهة	متطلبات هذه الجهة (تعليمات وقوانين)	التأثيرات		الجهة المرتبطة بالعمل قسم/ شعبة
					الايجابية	السلبية	
١							
٢							
٣							
٤							
٥							
٦							
٧							
٨							

تطبيق مواصفات الانظمة الادارية

١ - الهدف:

وضع وتوثيق آلية لتطبيق المواصفات الادارية واستيفاء متطلباتها للحصول على شهادة المطابقة لهذه الانظمة.

٢ - نطاق العمل:

أقسام وفروع المصرف كافة.

٣ - التعريفات:

المصطلح	التعريف
النظام الاداري	مجموعة من الاجزاء المترابطة والمتفاعلة التي يختص كل جزء منها بوظيفة معينة مع وجود درجة من التعاون والتكامل بين تلك الاجزاء المعنية.
المعلومات الموثقة	هي البيانات التي تم تحليلها وفرزها وفهرستها وترميزها وحفظها.
سياسة الجودة	هي وثيقة يتم تطويرها بشكل مشترك من قبل وحدة ادارة الجودة وجهة التطبيق للتعبير عن اهداف الجودة، والمستوى المقبول من الجودة وواجبات الادارات المحددة لضمان.
التحسين المستمر	فلسفة ادارية تهدف الى العمل على تطوير العمليات والانشطة المتعلقة بالآلات والمواد والافراد وطرق الانتاج بشكل مستمر.
التدقيق الخارجي	هو عملية يقوم بها المدقق المستقل للتأكد من التزام المصرف بكافة معايير المواصفة الادارية واستيفاء متطلباتها.

٤ - المسؤوليات:

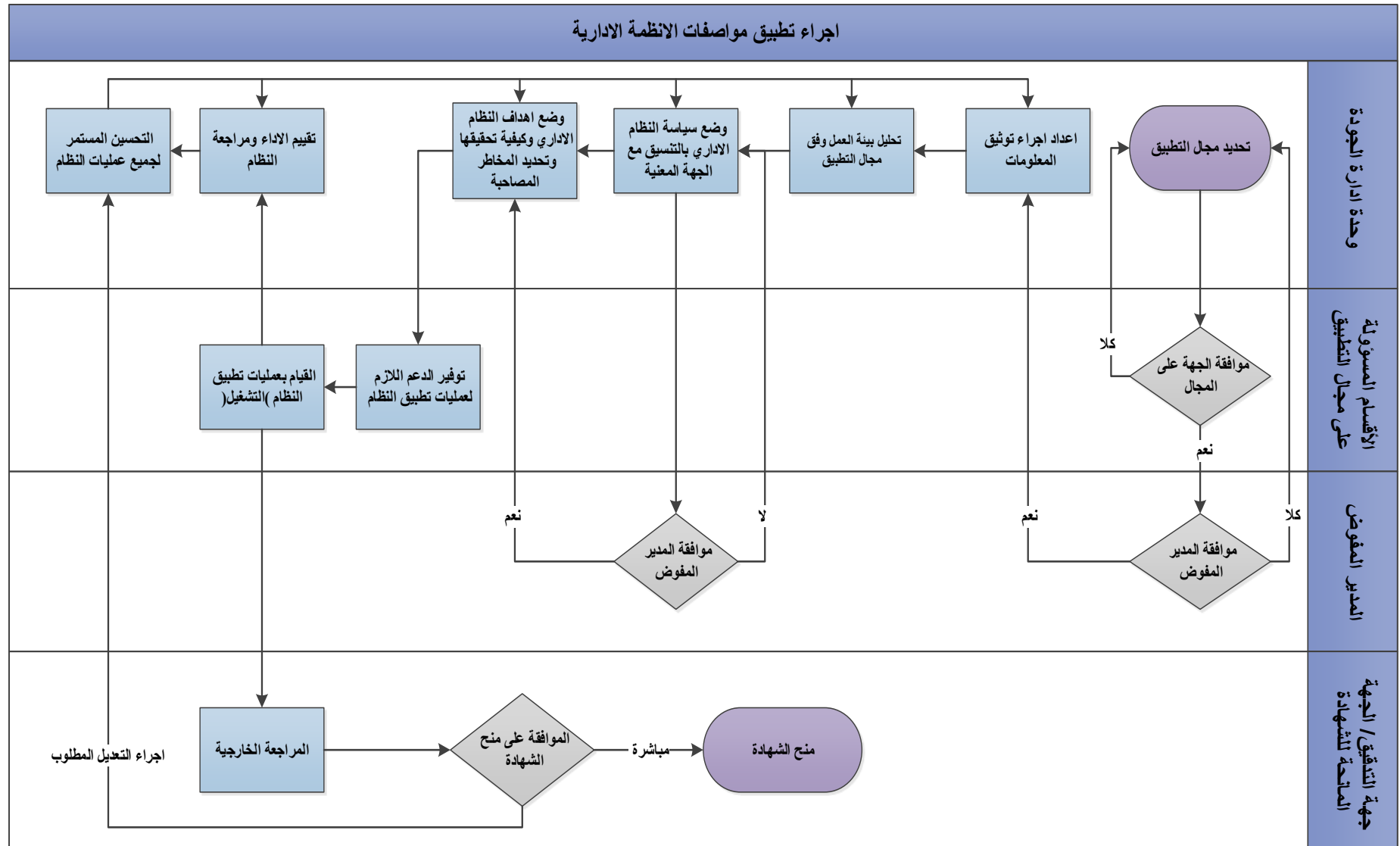
الجهة	المسؤولية
وحدة ادارة الجودة	تحديد مجال التطبيق واي عمليات اخرى تتطلبها المواصفة لاستيفاء بنودها بالإضافة لأي تعديلات تطلب من المدقق الخارجي فضلا عن إعداد وتنفيذ وتحديث هذا الاجراء
القسم مجال التطبيق	الموافقة على مجال التطبيق والالتزام بمتطلبات المواصفة الدولية على جميع عملياتها وانشطتها وتلبية تلك المتطلبات.
المدير المفوض	الموافقة على تطبيق النظام ومجال تطبيق المواصفة الدولية.
جهات التدقيق	شركات تدقيق خارجية تقوم بتدقيق النظام لأغراض منح شهادة المطابقة للمتطلبات.

٥- خطوات الاجراء:

ت	عنوان الخطوة	وصف الخطوة	الشخص المسؤول	الوحدة الادارية
١	تحديد مجال التطبيق	تحديد القسم المطلوب تطبيق المواصفة فيها.	الموظف المختص	وحدة ادارة الجودة
٢	موافقة الجهة على مجال التطبيق	- الحصول على موافقة من القسم المعني (المجال) بتطبيق المواصفة فإذا تمت الموافقة يتم تحويلها للحصول على موافقة المدير المفوض. - في حالة عدم موافقة القسم المعني (المجال) او عدم موافقة المدير المفوض على تطبيق المواصفة يتم اعادتها الى وحدة ادارة الجودة لتغيير أو تعديل المجال.	- مدير القسم - المدير المفوض	الاقسام مجال التطبيق / المدير المفوض
٣	توثيق المعلومات	وضع وتنفيذ اجراء توثيق المعلومات وملئ الاستمارات وتصنيفها وترميزها وفهرستها والتأكد من مطابقتها لمتطلبات المواصفة المقترح تطبيقها وارسال نسخة من الاستمارات الى القسم المعني (مجال التطبيق).	الموظف المختص	وحدة ادارة الجودة
٤	تحليل بيئة العمل للقسم (مجال التطبيق)	يتم اعداد استمارات لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للقسم المعني والاطراف ذات العلاقة وتوزيعها الى شعب تلك الاقسام لغرض ملؤها وذلك عن طريق شرح فقراتها من قبل موظفي وحدة ادارة الجودة الشاملة وفقا لإجراء تحليل البيئة.	الموظف المختص	وحدة ادارة الجودة
٥	اعداد سياسة واهداف النظام الإداري	اعداد السياسة والاهداف وفقاً للمواصفة المقترح تطبيقها وبما يتلاءم مع أنشطة واهداف القسم المعني (مجال التطبيق) والحصول على موافقة المدير المفوض: - في حالة الموافقة يتم نشرها والتوعية فيها ووضع اهداف للنظام المنوي تطبيقه. - في حالة عدم الموافقة يتم اعداد سياسة اخرى ومن ثم ترفع الى المدير المفوض لغرض الموافقة ووضع أهداف للنظام.	الموظف المختص	وحدة ادارة الجودة
٦	توفير الدعم اللازم لعمليات تطبيق النظام	يتم ضبط وتحديد الموارد والكفاءات والتدريب والاتصال والتوثيق للعمليات اللازمة لتطبيق النظام	الموظف المختص	الاقسام المسؤولة على مجال التطبيق
٧	القيام بعمليات تطبيق النظام	تقوم الاقسام ذات العلاقة بإجراء عملياتها وفق متطلبات المواصفة الدولية (قيد التطبيق) وتقوم وحدة ادارة الجودة بمتابعة هذه العمليات والتأكد من مطابقتها للمواصفة الدولية	الموظف المختص	الاقسام المسؤولة على مجال التطبيق

وحدة ادارة الجودة	الموظف المختص	يتم متابعة وتقييم وقياس وتحليل الاداء المنفذ لعمليات تطبيق النظام ومن ثم القيام بعملية المراجعة الداخلية للنظام وتصحيح حالة عدم المطابقة إن وجدت.	٨	تقييم الاداء
جهة التدقيق/ الجهة المانحة للشهادة	الموظف المختص	اجراء التدقيق لعمليات النظام للتأكد من مطابقتها مع المواصفة الدولية وفي حال: - المطابقة/تقوم الجهة الخارجية بمنح الشهادة في المواصفة الدولية. - عدم المطابقة/ يتم اعادة ارسالها الى وحدة الجودة لغرض اجراء التعديل المطلوب.	٩	المراجعة الخارجية
وحدة ادارة الجودة	الموظف المختص	اجراء واعاداد تحسينات مستمرة على جميع عمليات النظام للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية	١٠	التحسين المستمر

٦ - المخطط الانسيابي



استبيان مدى رضا الموظفين / المتعاملين

١- الهدف:

اعداد نموذج لقياس مدى رضا الموظفين والمتعاملين.

٢- نطاق العمل:

اقسام المصرف كافة وفروعه والمتعاملين الخارجيين.

٣- التعريفات:

المصطلح	التعريف
الاستبيان	مجموعة من الاسئلة المتنوعة والتي ترتبط بعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى اليه الباحث، ويرسل الاستبيان بالبريد او باي طريقة اخرى الى مجموعة من الاقسام والاطراف الخارجيين الذين تم اختيارهم من قبل الباحث لكي يتم تعبئتها ثم اعادتها الى القسم
تفريغ الاستبيان	هي عملية إدخال بيانات الاستبيان في برنامج واحد او قاعدة بيانات واحدة ليتم الاستفادة منها في عملية التحليل

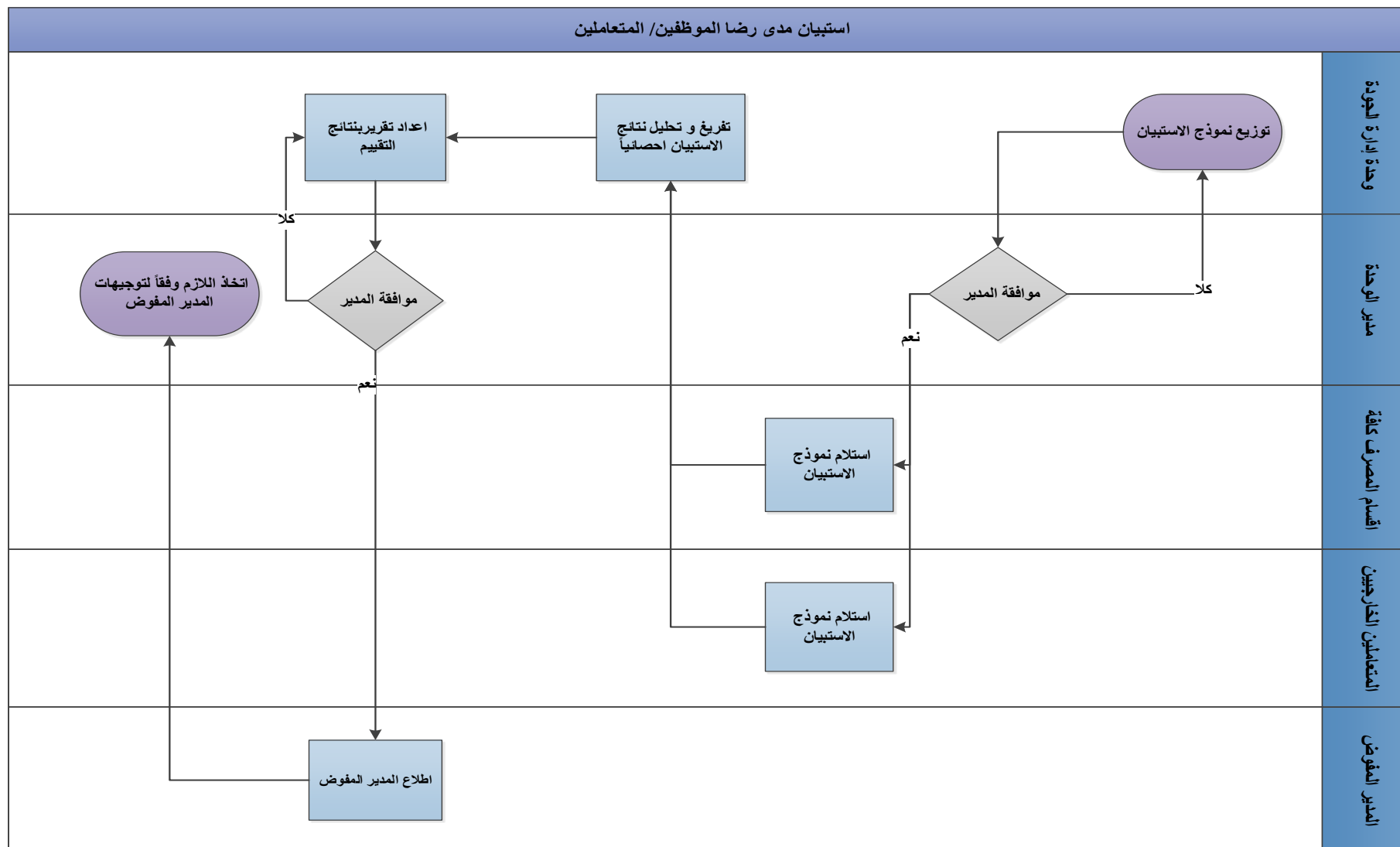
٤- المسؤوليات:

الجهة	المسؤولية
اقسام المصرف كافة وفروعه	- العمل وفق الاجراء - استلام وملئ نموذج الاستبيان
وحدة ادارة الجودة الشاملة	- اعداد وتحديث او تعديل فقرات الاجراء - اعداد نموذج قياس رضا الموظفين والمتعاملين

٥- خطوات الإجراء:

ت	عنوان الخطوة	وصف الخطوة	الشخص المسؤول	الوحدة الادارية
١	توزيع نموذج الاستبيان	تقوم الوحدة بتوزيع نموذج الاستبيان على الأقسام ذات العلاقة والمتعاملين الخارجيين	الموظف المختص	وحدة ادارة الجودة
٢	موافقة مدير الوحدة	استحصل مدير وحدة إدارة الجودة الشاملة على توزيع نموذج الاستبيان . - في حالة الموافقة يتم ارسال النموذج الى الاقسام والمتعاملين الخارجيين - في حالة عدم الموافقة يتم اعادته الى وحدة ادارة الجودة لأجراء التعديل	مدير القسم	وحدة ادارة الجودة
٣	تفريغ وتحليل نتائج الاستبيان احصائياً	جمع وتفريغ وتحليل نتائج الاستبيان التي تم الحصول عليها من الجهات الاخرى احصائياً	الموظف المختص	وحدة ادارة الجودة
٤	اعداد تقرير بنتائج التقييم	اعداد تقرير بالنتائج التي تم جمعها وتحليلها من الجهات الاخرى	الموظف المختص	وحدة ادارة الجودة
٥	موافقة المدير	استحصل مدير وحدة إدارة الجودة الشاملة على رفع التقرير - في حالة الموافقة يتم ارساله الى المدير المفوض للاطلاع عليه - في حالة عدم الموافقة يتم اعادته الى وحدة ادارة الجودة	مدير القسم	وحدة ادارة الجودة
٦	اطلاع المدير المفوض	استلام التقرير والاطلاع عليه واتخاذ الاجراء اللازم على ضوء النتائج المتحصل عليها من التقرير.	المدير المفوض	المدير المفوض

٦- المخطط الانسيابي



اعداد نماذج قياس وتقييم الاداء

١- الهدف:

اعداد واصدار نماذج قياس وتقييم الاداء والدليل الارشادي.

٢- نطاق العمل:

اقسام المصرف وفروعه كافة.

٣- التعريفات:

المصطلح	التعريف
نموذج تقييم الاداء	هي استمارة يتم تصميمها لتقييم الاداء المؤسسي يهتم بترجمة استراتيجيات المنظمة الى اهداف محددة ومعايير ومقاييس مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر وتوحيد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة
الدليل الارشادي	هو دليل يوضح خطوات واجراءات كيفية تطبيق نموذج تقييم الاداء

٤- المسؤوليات:

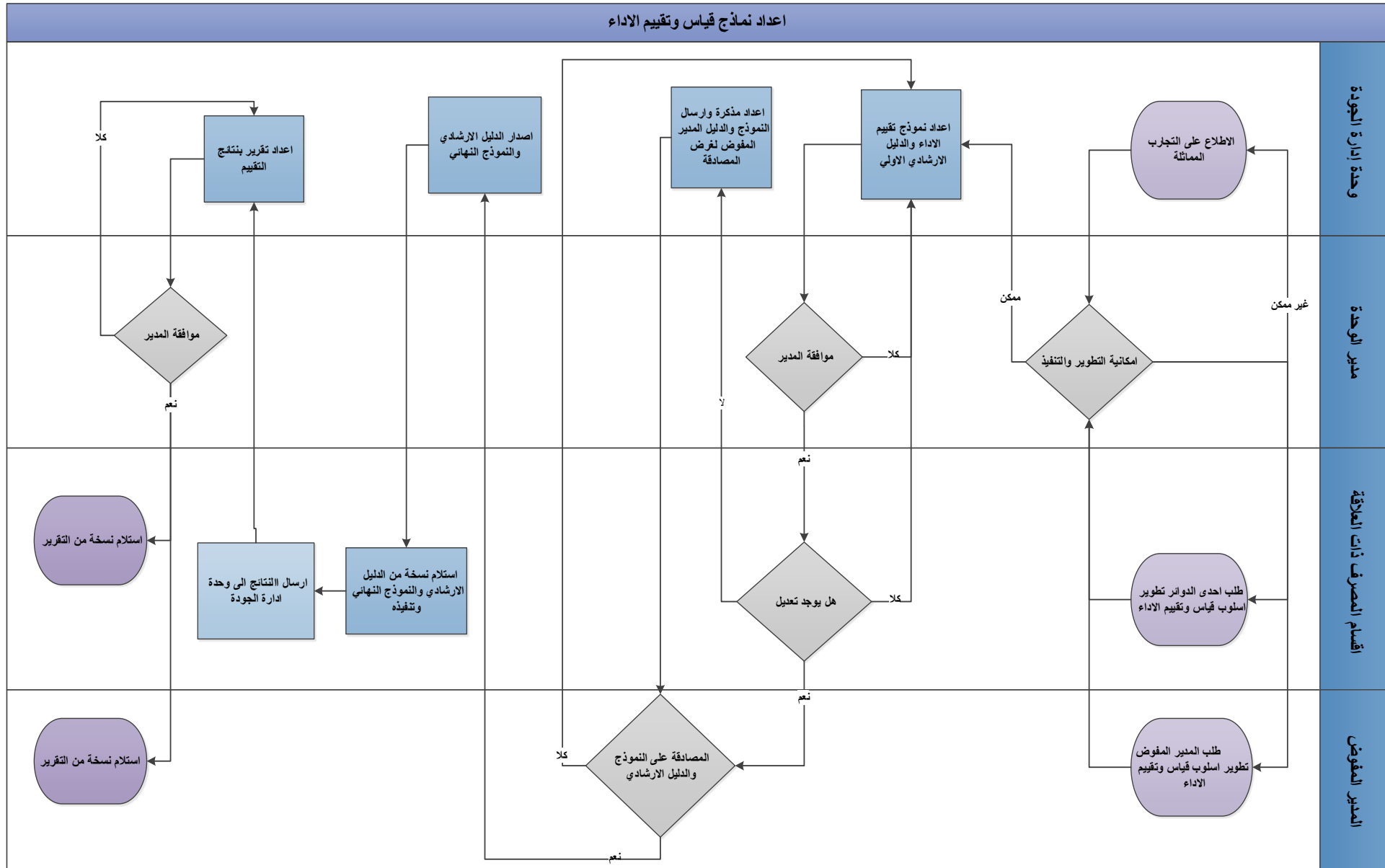
الجهة	المسؤولية
اقسام المصرف وفروعه كافة	- العمل وفق الاجراء - تنفيذ نموذج تقييم الاداء بالاعتماد على الدليل الارشادي واستخراج نتائج التقييم
وحدة ادارة الجودة	- اعداد نموذج تقييم الاداء والدليل الارشادي الاولي - إصدار نموذج تقييم الاداء والدليل الارشادي النهائي - اعداد تقرير بنتائج تقييم الاداء - اعداد تحديث او تعديل فقرات الاجراء

٥-خطوات الاجراء:

ت	عنوان الخطوة	وصف الخطوة	الشخص المسؤول	الوحدة الادارية
١	الاطلاع على التجارب المماثلة	دراسة التجارب المماثلة في مجال قياس وتقييم الاداء	الموظف المختص	وحدة إدارة الجودة
٢	طلب تطوير اسلوب قياس وتقييم الاداء	ارسال طلب لتطوير اسلوب قياس وتقييم الاداء وفقاً للمعايير الدولية والممارسات ذات الصلة	المدير المفوض/ الاقسام ذات العلاقة	مكتب المدير المفوض/ الاقسام ذات العلاقة
٣	امكانية التطوير والتنفيذ	تعرض الطلبات (الفقرات ٢،١) على مدير وحدة إدارة الجودة لدراسة مدى امكانية التنفيذ الإجابة تكون: - ممكن: يتم تحويل الطلب لإعداد نموذج تقييم الاداء والدليل الارشادي الاولي - غير ممكن: وفي حالة كون الطلب من اي قسم من المصارف و فروعها يتم تحويل الطلب الى وحدة ادارة الجودة لإعداد اجابة لأعلام المدير المفوض والاقسام مع ذكر الاسباب	مدير الوحدة	وحدة إدارة الجودة
٤	موافقة المدير	استحصل موافقة مدير الوحدة على الدليل الارشادي والنموذج الاولي: - في حالة الموافقة يتم ارسال نسخة منه الى الاقسام ذات العلاقة لأجراء التعديل عليه - في حالة عدم الموافقة يتم اعادته الى وحدة ادارة الجودة	مدير الوحدة	وحدة إدارة الجودة
٥	هل يوجد تعديل	استلام الدليل الارشادي والنموذج الاولي من وحدة إدارة الجودة ليتم الاطلاع عليه - في حالة وجود تعديل يتم تعديله وارساله الى وحدة إدارة الجودة - في حالة عدم وجود تعديل يتم ارساله الى وحدة إدارة الجودة لإعداد مذكرة الى المدير المفوض للمصادقة عليه	الموظف المختص	الاقسام ذات العلاقة

٦	المصادقة على النموذج والدليل الارشادي	استلام النموذج والدليل الارشادي من وحدة إدارة الجودة للاطلاع عليه من قبل المدير المفوض - في حالة الموافقة يتم ارسالها الى وحدة إدارة الجودة الشاملة لإصدار النموذج والدليل الارشادي النهائي. - في حالة عدم الموافقة يتم اعادته الى وحدة إدارة الجودة لأجراء التعديل اللازم.	المدير المفوض	مكتب المدير المفوض
٧	إصدار الدليل الارشادي والنموذج النهائي	استلام موافقة المدير المفوض وإصدار الدليل الارشادي والنموذج النهائي وارسالها الى الاقسام	الموظف المختص	وحدة إدارة الجودة
٨	استلام نسخة من الدليل الارشادي والنموذج النهائي وتنفيذه	استلام النسخة من الدليل الارشادي والنموذج النهائي ليتم تنفيذها من قبل الاقسام وارسال النتائج الى وحدة إدارة الجودة	الموظف المختص	الاقسام ذات العلاقة
٩	اعداد تقرير بنتائج التقييم	استلام النتائج من الاقسام واعداد التقرير الخاص بنتائج التقييم	الموظف المختص	وحدة إدارة الجودة
١٠	موافقة المدير	استحصال موافقة مدير وحدة إدارة الجودة لأعداد التقرير - في حالة الموافقة ليتم ارسال نسخة منه الى الاقسام ومكتب المدير المفوض - في حالة عدم الموافقة يتم اعادته الى وحدة إدارة الجودة	مدير الوحدة	وحدة إدارة الجودة

٦- المخطط الانسيابي



آليات تطوير العمل

١- الهدف:

متابعة تنفيذ المبادرات والدراسات والعمل على تطويرها في جميع الجوانب.

٢- نطاق العمل:

اقسام المصرف وفروعه كافة.

٣- التعريفات:

المصطلح	التعريف
المبادرات التطويرية	دراسة شاملة تقوم على فكرة تطويرية يقدمها أي شخص ويجب أن تُقدّم الدراسات والمبادرات التطويرية التي يُتوقع منها أن تُحدث تحسّناً نوعياً ملموساً في الوظائف

٤- المسؤوليات:

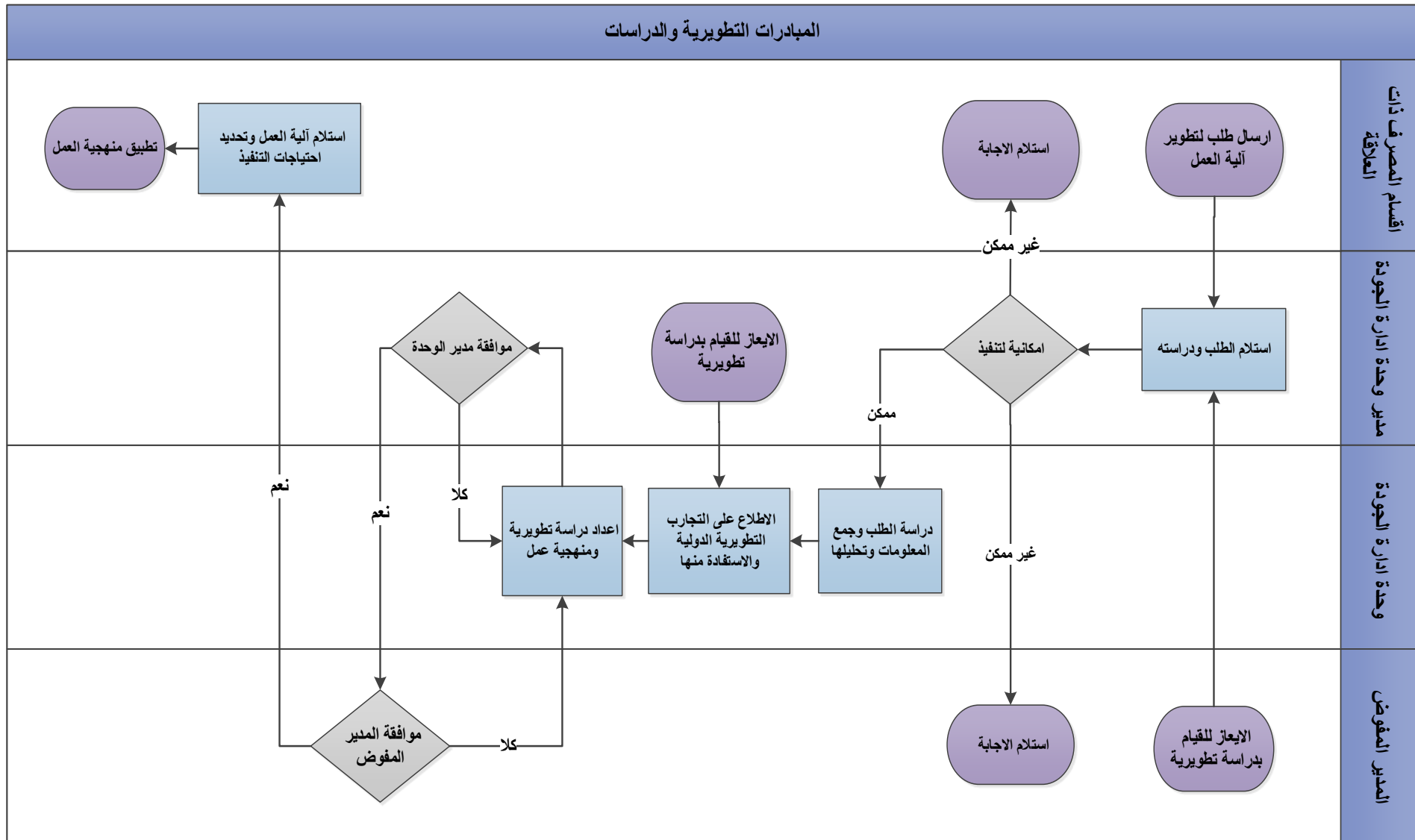
الجهة	المسؤولية
وحدة ادارة الجودة	متابعة الية العمل والمبادرات التطويرية والدراسات .

٥- خطوات الاجراء:

ت	عنوان الخطوة	وصف الخطوة	الشخص المسؤول	الوحدة الادارية
١	ارسال طلب	تقوم الاقسام المعنية بأرسال طلب لتطوير آلية عمل او حل مشكلة معينة	الموظف المختص	الاقسام المصرف ذات العلاقة
٢	الايعاز للقيام بدراسة تطويرية	تقديم طلب من المدير المفوض للقيام بدراسة تطويرية	الموظف المختص	المدير المفوض
٣	استلام الطلب	الاطلاع على طلب التطوير ودراسته واتخاذ قرار بشأنه	الموظف المختص	مدير وحدة ادارة الجودة

٤	امكانية التنفيذ	يقوم المدير باتخاذ قرار بشأن تنفيذ المبادرة او الدراسة: - في حالة عدم امكانية التنفيذ يتم اعداد اجابة وارسالها الى الاقسام المعنية. - في حالة الموافقة على التنفيذ يتم إرساله الى وحدة ادارة الجودة.	الموظف المختص	مدير وحدة ادارة الجودة
٥	الاياعاز للقيام بدراسة تطويرية	تكليف الاقسام ذات العلاقة بالموضوع بإعداد دراسة متكاملة عن الموضوع	الموظف المختص	مدير وحدة ادارة الجودة
٦	دراسة الطلب	جمع المعلومات المطلوبة وتحليلها والاطلاع على التجارب التطويرية الدولية والاستفادة منها	الموظف المختص	ادارة الجودة
٧	اعداد دراسة تطويرية	القيام بإعداد دراسة تطويرية ومنهجية للعمل بها وارسالها الى مدير القسم	الموظف المختص	ادارة الجودة
٨	موافقة مدير الوحدة	استلام الدراسة التطويرية واتخاذ قرار: -في حالة الموافقة يتم ارسالها الى المدير المفوض -في حالة عدم الموافقة اعادة ارسالها الى معد الدراسة	الموظف المختص	مدير وحدة ادارة الجودة
٩	موافقة المدير المفوض	استلام الدراسة واصدار قرار بشأنها: -في حالة الموافقة يتم ارسالها الى اقسام المصرف وفروعه ذات العلاقة -في حالة عدم الموافقة يتم اعادة ارسالها لوحدة ادارة الجودة	الموظف المختص	المدير المفوض
١٠	استلام الدراسة وتطبيقها	استلام آلية العمل وتحديد احتياجات التنفيذ وتطبيق منهجية العمل	الموظف المختص	اقسام المصرف وفروعه ذات العلاقة

٦- المخطط الانسيابي



متابعة تنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية في المصرف

١- الهدف:

وضع آلية معتمدة لمتابعة تنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية في المصارف.

٢- نطاق العمل:

أقسام المصرف وفروعه.

٣- التعريفات:

المصطلح	التعريف
الجهات المسؤولة عن التنفيذ	اقسام المصرف او اللجان او فرق العمل المسؤولة عن تنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية.
المنسق	الشخص المسؤول عن التنسيق مع وحدة ادارة الجودة لاستلام ومتابعة وتسليم استمارة الخاصة بمتابعة تنفيذ المبادرات الخاصة بالخطة الاستراتيجية.
مبادرات الخطة الاستراتيجية	هي مشروع يعتبر جزء من تحقيق الهدف الفرعي الذي بدوره يؤدي الى تحقيق الهدف الرئيسي للخطة.
المسؤول الأعلى	المدير المفوض او رئيس اللجنة او قائد الفريق

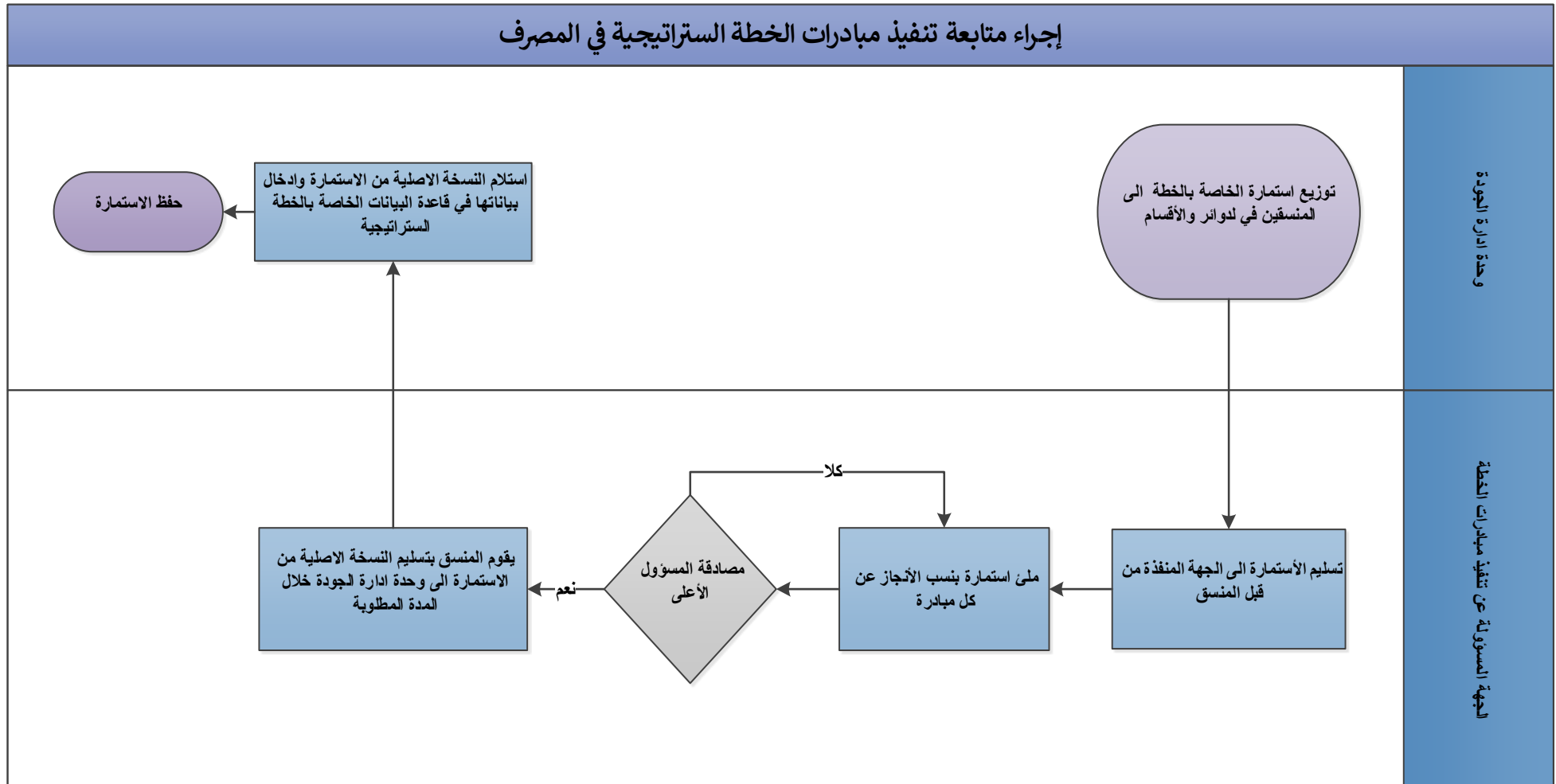
٤- المسؤوليات:

الجهة	المسؤولية
وحدة ادارة الجودة	- متابعة تنفيذ مبادرات اهداف الخطة الاستراتيجية والتنسيق مع التشكيلات المعنية بتنفيذها واعداد تقارير بذلك. - إعداد الإجراء ومراجعته وتحديثه.
اقسام المصرف وفروعه واللجان وفرق العمل	تحديد منسق لاستلام استمارة المتابعة وادخال البيانات المطلوبة لنسب الانجاز عن مبادرات اهداف الخطة الاستراتيجية المناطة بهم وتسليمها الى وحدة ادارة الجودة خلال أول خمسة ايام من كل شهر.
المدير المفوض	استلام التقارير الخاصة بنسب انجاز مبادرات الاهداف الاستراتيجية بشكل فصلي وسنوي

٥- خطوات الإجراء:

ت	عنوان الخطوة	وصف الخطوة	الشخص المسؤول	الوحدة الادارية
١	توزيع استثمار المتابعة	يتم توزيع استثمار متابعة تنفيذ مبادرات الخطوة الاستراتيجية على الأقسام بعد استلامها من قبل الموظف المختص	الموظف المختص	وحدة ادارة الجودة
٢	ملئ الاستثمار	تقوم الجهة المسؤولة عن تنفيذ مبادرات الخطوة الاستراتيجية بمليء الاستثمار بالبيانات والمعلومات المطلوبة	الموظف المختص	الجهة المنفذة
٣	مصادقة المسؤول الأعلى	- يصادق المسؤول الأعلى على الاستثمار في حال عدم وجود تعديل او اضافة - في حال وجود تعديل او اضافة تعاد الى الجهة المسؤولة عن التنفيذ لأجراء اللازم	المسؤول الاعلى	الجهة المنفذة
٤	تسليم الاستثمار	يقوم المنسق بتسليم النسخة الاصلية من الاستثمار الى الموظف المختص في موعد اقصاه خمسة ايام من بداية كل شهر وحفظ نسخة منها	المنسق	الجهة المنفذة
٥	ادخال الاستثمار	يتم ادخال بيانات الاستثمار في قاعدة البيانات الخاصة بذلك وحفظ الاستثمار	الموظف المختص في وحدة ادارة الجودة	وحدة ادارة الجودة

٦- المخطط الانسيابي



الجهة المسؤولة عن التنفيذ		مبادرات التنفيذ لشهر :		رقم الهدف الاستراتيجي والفرعي		الجهة المشاركة							
أسم المبادرة						طبيعة المشاركة		استشاري	تنفيذي				
السنوات		٢٠٢٣	٢٠٢٤	٢٠٢٥	٢٠٢٦	٢٠٢٧							
النسبة المئوية (المخططة) لتنفيذ المبادرة حسب السنوات													
النسبة المئوية (الفعلية) لتنفيذ المبادرة حسب السنوات													
النسبة المئوية لتقدم تنفيذ مبادرات		شهر ١	شهر ٢	شهر ٣	شهر ٤	شهر ٥	شهر ٦	شهر ٧	شهر ٨	شهر ٩	شهر ١٠	شهر ١١	شهر ١٢
ت	خطوات التنفيذ الكلية للمبادرة	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	النسبة % لوزن الخطوة المخطط	نسبة % التنفيذ الخطوة الفعلي	معوقات تنفيذ الخطوة		مؤشرات تنفيذ الخطوة					
١													
٢													
٣													
				المجموع %	١٠٠%								

الموظف المنسق

المسؤول الأعلى عن التنفيذ

المسؤول الأعلى عن التنفيذ

ضبط المعلومات الموثقة

١- الهدف:

ادارة نظام ادارة الجودة والسيطرة عليها ومراجعة المعلومات الموثقة وتحديثها وتوفيرها في نقاط الاستخدام.

٢- نطاق العمل:

اقسام المصرف وفروعه كافة.

٣- التعريفات:

المصطلح	التعريف
المعلومات الموثقة	جميع الوثائق والاجراءات وأدلة العمل والسجلات والاستمارات وغيرها
تحليل وترميز البيانات	تحديد نوع المعلومات وعائديتها وترميزها وفهرستها وتوثيقها والاحتفاظ بها وتحديثها عن الضرورة.

٤- المسؤوليات:

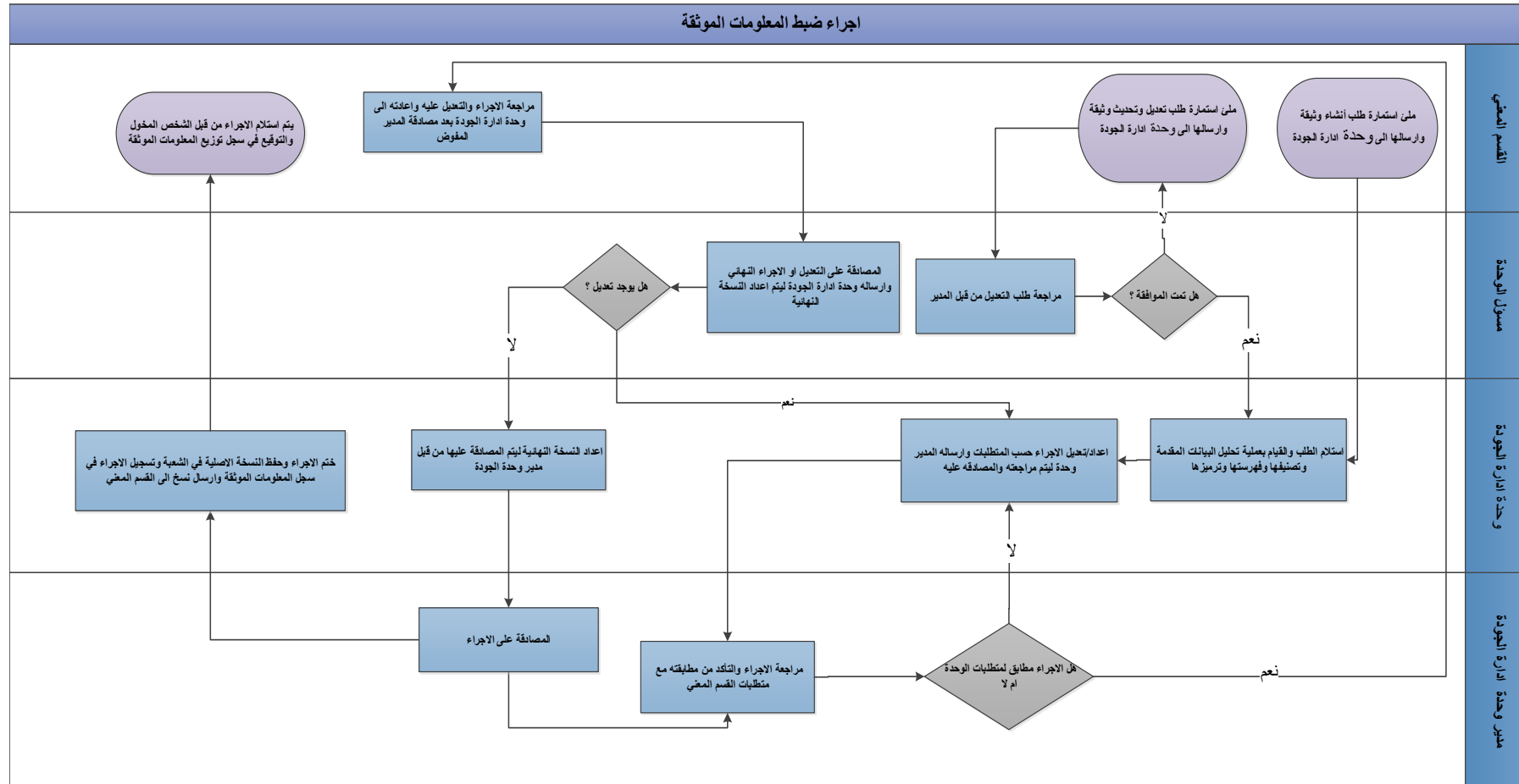
الجهة	المسؤولية
وحدة إدارة الجودة	إعداد الإجراء وضبط المعلومات الموثقة
مدير وحدة إدارة الجودة	مراجعة الإجراء والتأكد من ملائمته لمتطلبات القسم المذكور.
الاقسام التي لها علاقة بمجال التطبيق	استحداث التعليمات وضوابط وتزويد وحدة ادارة الجودة بالمعلومات الضرورية لضبط المعلومات الموثقة.
المدير المفوض ومدراء الاقسام	مسؤول عن مراجعة المعلومات الموثقة واعتمادها

٥- خطوات الأجراء:

ت	عنوان الخطوة	وصف الخطوة	الشخص المسؤول	الجهة المسؤولة
١	استمارة طلب انشاء/ تعديل وتحديث وثيقة	يتم ملئ الاستمارة ومن ثم مراجعة الطلب واستكمال موافقة المدير المباشر وفي حال: - حصول الموافقة يتم ارسالها الى وحدة الجودة - عدم حصول الموافقة اعادة ملئ استمارة الطلب	الموظف المختص	القسم المعني
٢	تحليل وترميز البيانات الموثقة	بعد ان تم استلام الطلب من قبل مدير وحدة ادارة الجودة ا وبعد ذلك يقوم بتحويله الى وحدة ادارة الجودة ليتم تحليل البيانات وفرزها وفهرستها وترميزها وفق سجل المعلومات الموثقة ليتم معرفة مدى الاستفادة ومصادقية تلك المعلومات.	الموظف المختص	وحدة ادارة الجودة
٣	اعداد التعديل	اعداد/ تعديل الاجراء حسب المتطلبات وارسالها الى مدير الوحدة ليتم مراجعته والمصادقة عليه	الموظف المختص	وحدة ادارة الجودة
٤	مراجعة المعلومات الموثقة	يقوم مدير وحدة ادارة الجودة بمراجعة الاجراء والتأكد من مطابقته مع متطلبات القسم المعني - حصول موافقة يتم ارسالها الى القسم المعني - عدم حصول الموافقة يتم تعديل الاجراء	مدير وحدة الجودة	وحدة ادارة الجودة
٥	اجراء التعديل	مراجعة الاجراء والتعديل عليه لغرض المصادقة على الاجراء النهائي - في حالة وجود تعديل يتم اعادة ارسالها الى وحدة الجودة والتعديل عليها - في حالة عدم وجود تعديل يتم اعداد النسخة النهائية لمصادقة مدير وحدة الجودة عليها	الموظف المختص	القسم المعني
٦	ختم المعلومات الموثقة	يتم ختم الاجراء بعد المراجعة واعتماده ليتم السيطرة عليه وحفظ النسخة الاصلية في الوحدة وتسجيل الاجراء في سجل المعلومات الموثقة وارسال نسخ الى القسم المعني	الموظف المختص	وحدة ادارة الجودة
٧	توزيع المعلومات الموثقة	يتم استلام الاجراء من قبل الشخص المخول بالتوقيع في سجل التوزيع المعلومات الموثقة ليتم متابعة التطبيق والفعالية	الموظف المختص	وحدة ادارة الجودة

ملاحظة: لا يوجد ترميز للمعلومات الالكترونية.

٥- المخطط الانسيابي



((سجل توزيع المعلومات الموثقة))

ت	اسم الوثيقة	رقم الوثيقة	جهة الاستلام	عدد النسخ	توقيع المستلم

(سجل المعلومات الموثقة)

ت	اسم الاستمارة	رمز الاستمارة	رمز الاجراء ذات الصلة	رقم الاصدار وتاريخه	حالة الاصدار	الجهة المسؤولة عن الاستمارة	البند المرجعي	تاريخ الاعداد

إجراء التأكد من الشركات المانحة

١- الهدف: على الجهة المانحة أن يكون هدفها ليس منح شهادة فقط بل تحت السعي على تحقيق متطلبات وتبعيات هذه الشهادة.

٢- نطاق العمل:
المصرف

٣- التعريفات:

المصطلح	التعريف
المنتدى الدولي للاعتدال IAF	هو الاتحاد العالمي المسؤول عن اعتماد تقييمات مطابقة الجودة ISO والهيئات الأخرى المتعلقة بها، ويتضمن اعتماد شهادات ضبط الجودة في العديد من المجالات بما تتضمن مجالات أنظمة الإدارة، المنتجات، البيئة، شؤون الموظفين، الخدمات العامة وبقية الخدمات والخطط اللازمة للسمو بالشركات نحو الأفضل وتعزيز التجارة وتسهيلها، ويقوم المنتدى الدولي للاعتدال IAF بدوره من خلال إنشاء وترتيب الاعتراف المتبادل متعدد الأطراف MLA، حيث يقوم بمراجعة ومعالجة برامج الاعتماد وضبط الجودة والتحقق منها.

٤- المسؤوليات:

الجهة	المسؤولية
وحدة إدارة الجودة	إعداد الإجراء والتأكد من الشركات المانحة
مدير وحدة إدارة الجودة	مراجعة الإجراء والتأكد من ملائمتها للمتطلبات
المدير المفوض ومدراء الأقسام	مسؤول عن مراجعة التقارير

٥- خطوات التأكد من الإجراءات المانحة:

- التعاقد مع شركات معتمدة ورصينة ذات سمعة جيدة.
- الاطلاع على الاعمال المماثلة للشركات.
- الاطلاع على شهادة تأسيس الشركة.
- التأكد من الشركات فيما إذا كانت الشركة منح شهادة معتمدة ومسجلة في المنتدى الدولي للاعتماد (International Accredital Form).
- التأكد من المواصفات التي يرغب المصرف بالحصول على شهادة فيها وذلك عن طريق الموقع الرسمي (<https://www.iso.org/home.html>).