

**تطبيق متطلبا (سياق المنظمة والتشغيل) حسب المواصفة ISO9001:2015****دراسة حالة في البنك المركزي العراقي**

علي مضر عبد الباقي البكري

الكلية التقنية الادارية / بغداد

ali\_lbkr@yahoo.com

أريج سعيد خليل العاني

الكلية التقنية الادارية / بغداد

dr.arejsaeed@yahoo.com

**الخلاصة**

تجسدت اهمية البحث بكونها تعد ذات مساهمة في تشخيص واقع تطبيق متطلب سياق المنظمة والتشغيل في البنك المركزي العراقي ضمن المواصفة ISO9001:2015 التي هي بأشد الحاجة الى تطبيقها لكون المواصفة الحد الادنى للعمل، بينما تتركز مشكلة البحث في صعوبة تطبيق المواصفة اذ تم اخذ عينة من قبل الباحث والتي تتمثل بـ(سياق المنظمة والتشغيل) لتطبيقها في البنك المركزي العراقي باستخدام قوائم الفحص، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها كون المواصفة ISO9001:2015 الحد الاول لبداية العمل، كما ان المنظمة المبحوثة تتبناه من اجل تمييز خدماتها عن المنافسين والبدء بالعمل من اجل التميز .

**الكلمات المفتاحية:** نظام ادارة الجودة، المواصفة ISO9001:2015، سياق المنظمة، التشغيل.

**Application of the Requirements of (the Context of Organization & Operation)****Case Study in the Central Bank of Iraq**Areej Saeed Khalil Al-Ani<sup>(1)</sup>Ali Mudher Abdulbaki Al-Bakri<sup>(1)</sup><sup>(1)</sup>Technical College of Management / Baghdad**Abstract:**

The Importance of research as a contribution to diagnosis to reality of the application of the context of organization and operation in the central bank of Iraq within the standard ISO9001: 2015, Which is most needed to apply because the minimum standard of work, while the problem of research is focused on difficulty of application of the standard by taken a sample by the researchers, Which is (The Context of Organization and the operation) to be applied in the Central Bank of Iraq using checklists. The Researchers concluded a set of conclusions. Most notably the fact that the standard ISO9001: 2015 is the first limit for beginning of the work, and is adopted by the organization in order to distinguish its services from competitors and start work for excellence.

**Keywords:** Quality Management System, ISO9001: 2015, the Context of Organization, Operating.

## المقدمة

ان محور عمل المنظمات اليوم هو المواصفة ISO9001:2015 وهي مفروضة من اجل اللحاق بالمنافسين كبداية العمل المتميز للمنظمة وتقردها بنظام ادارة الجودة وتواجه المنظمة صعوبات في تطبيق المواصفة والحصول على الشهادة وذلك بسبب التعقيد في بنودها وعدم فهمها من قبل مدققي المنظمة وبناءً على ذلك، تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث تناول الاول المنهجية، اما المبحث الثاني فتناول الجانب النظري، فيما اختص المبحث الثالث بالجانب العملي للبحث، اما المبحث الرابع والاخير فاهتم بالاستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الاول

## منهجية البحث

## اولاً: مشكلة البحث

اصبح استخدام المواصفة ISO9001:2015 شائعاً في المنظمات الحكومية والخاصة نتيجة التحديات الديناميكية سريعة التغيير، ان معظم هذه المنظمات تواجه مشكلة في تطبيق بنود المواصفة وتطلب الدعم الذي قد يساعدها في تطبيقها والحصول على شهادة ISO9001:2015 ولكثرة متطلباتها تم اخذ بندي سياق المنظمة والتشغيل في نظام ادارة الجودة الخاصة بها. وعليه تبرز المشكلة من خلال التساؤلات الآتية:-

- 1- ما مدى تطبيق بند سياق المنظمة في المواصفة ISO9001:2015 في البنك المركزي العراقي ؟
- 2- ما مدى تطبيق بند التشغيل في المواصفة ISO9001:2015 في البنك المركزي العراقي ؟
- 3- هل تم الحصول على المواصفة ISO9001:2015 بعد اجراء الدعم من قبل الباحثين ؟

## ثانياً: أهداف البحث

- 1- دراسة مدى تطبيق متطلبا سياق المنظمة والتشغيل ضمن المواصفة ISO9001:2015 ثم تحديد الفجوة بين الواقع الفعلي وبنود المواصفة .
- 2- دعم البنك المركزي العراقي للحصول على شهادة المطابقة نظام ادارة الجودة ISO9001:2015

## ثالثاً: أهمية البحث

- 1- يعد مساهمة علمية في تشخيص واقع تطبيق متطلب سياق المنظمة والتشغيل في البنك المركزي العراقي ضمن المواصفة ISO9001:2015 التي هي بأشد الحاجة الى تطبيقها وذلك لكونها مواصفة الحد الأدنى للعمل.

- 2- محاولة للإسهام في تطبيق بنود المواصفة ISO9001:2015 ودعم البنك المركزي العراقي في الحصول على شهادة نظام ادارة الجودة .
- 3- تركيز الاهتمام على بندي سياق المنظمة والتشغيل بشكل حديث من اجل دفع العمل نحو الاستمرار وعدم التوقف في البنك المركزي العراقي .

## رابعاً: منهج البحث

يعتمد البحث منهج دراسة الحالة Case Study في عرض ومناقشة متطلي (سياق المنظمة والتشغيل) حسب المواصفة ISO9001:2015 لغرض التوصل الى نتائج اقرب ما ان تكون للواقع وصولاً لهدف البحث من اجل دعم البنك المركزي للحصول على شهادة نظام ادارة الجودة .

## خامساً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

لغرض توفير منهجية علمية في جمع وتحليل البيانات، تم تصميم نظام تقويم يستند الى اعتماد قوائم فحص تحليل الفجوة المعدة من قبل منظمة التقييس

الدولية وتتضمن 10 قوائم فحص لبني الموصفة على (128) متطلب فرعي وتم استعمال مقياس ليكرت السباعي في قوائم الفحص مع تحديد اوزان لإجابات الاسئلة الواردة في قوائم الفحص وكما موضح في الجدول (1) .

جدول (1) المقياس السباعي لمدى المطابقة [1]

| ت | فقرة القياس              | وزن الفقرة (الدرجة) |
|---|--------------------------|---------------------|
| 1 | مطبق كلياً و موثق كلياً  | 6                   |
| 2 | مطبق كلياً و موثق جزئياً | 5                   |
| 3 | مطبق كلياً و غير موثق    | 4                   |
| 4 | مطبق جزئياً وموثق كلياً  | 3                   |
| 5 | مطبق جزئياً وموثق جزئياً | 2                   |
| 6 | مطبق جزئياً وغير موثق    | 1                   |
| 7 | غير مطبق و غير موثق      | 0                   |

احتساب المعدل التقريبي لمدى المطابقة مع المتطلبات الموصفة في عينة البحث باستخراج الوسط الحسابي المرجح من خلال احتساب قيم التكرارات لكل قائمة فحص وحسب المعادلة الآتية:

الوسط الحسابي المرجح =

جدول (2) اصدارات ISO9001 (اعداد الباحثين في ضوء [2])

| الاصدار | العدد        | التفصيل   |
|---------|--------------|---|
| 1987    | ISO9001:1987 | تأكيد الجودة في التصميم والتطوير والانتاج والتركيب والخدمة  |
|         | ISO9002:1987 | تأكيد الجودة في التصميم والتطوير و الخدمة للمنتجات الجديدة  |
|         | ISO9003:1987 | تأكيد الجودة في التفتيش النهائي   |
| 1994    | ISO9000:1994 | أدخال تعديلات على الجودة، اتخاذ اجراءات وقائية بدلاً من التحقق من المنتج النهائي  |
| 2000    | ISO9000:2000 | الاساسيات والمصطلحات لنظام ادارة الجودة   |
|         | ISO9001:2000 | أضافة بعد رضا الزبائن لحاجة المنظمات الى التواصل مع الزبون وقياس مدى رضاه، وتكون اكثر مرونة مع اضافة متطلبات اخرى: <ul style="list-style-type: none"> <li>الاتصال مع الزبون</li> <li>تحديد متطلبات الزبون</li> <li>تحقيق متطلبات الزبون</li> <li>مراقبة وقياس رضا الزبون</li> </ul> |

مجموع ( الاوزان x تكراراتها ) / مجموع التكرارات  
1- احتساب النسبة المئوية لمدى مطابقة التنفيذ الفعلي من قبل المنظمة مع الموصفة وفق المعادلة الآتية:

النسبة المئوية لمدى التطابق = الوسط الحسابي المرجح/6

2- احتساب حجم الفجوة من خلال طرح النسبة

المئوية لمدى المطابقة من الرقم واحد

حجم الفجوة لكل قائمة فحص = 1- النسبة

المئوية لمدى المطابقة

### المبحث الثاني

#### الاطار النظري

أولاً: تطور الموصفة الايزو The ISO9001

#### Developments

انشأت هذه الموصفة لتسهيل التفاهم المتبادل بين متطلبات نظام ادارة الجودة الى جانب تسهيل عملية تبادل السلع والخدمات حول العالم، وقد نتجت عن ذلك اتفاقات دولية توصي بنشر واصدار المواصفات وكما موضحة في الجدول (2) .

|   |              |      |
|---|--------------|------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق المتطلبات التنظيمية</li> <li>• الوصول الى المتطلبات القانونية</li> <li>• دعم الاتصالات الداخلية</li> <li>• توفير البنية التحتية</li> <li>• توفير بيئة عمل ذات جودة</li> <li>• تقييم مدى كفاية التدريب</li> <li>• مراقبة وقياس العمليات</li> <li>• تقييم مدى كفاءة النظام</li> <li>• تحديد وتنفيذ التحسينات</li> <li>• تحسين نظام ادارة الجودة</li> </ul> |              |      |
| تغييرات طفيفة تهدف الى تعزيز التوافق مع معايير المواصفة ISO14001:2004   | ISO9001:2008 | 2008 |
| تغيير جذري بالمواصفة ISO9001  | ISO9001:2015 | 2015 |

هناك تغيير جذري بين المواصفة ISO9001:2015 والاصدارات القديمة اذ الغيت متطلبات كثيرة وضيفت اخرى وهي كالآتي:-

- 1- تغيير هيكل المواصفة ISO9001:2015 في المتطلبات الرئيسية واصبحت سبع متطلبات بدل خمسة كما كانت في المواصفة ISO9001:2008
  - 2- الغاء بند الاجراءات الوقائية واعتبار كل بند بالمواصفة هو حالة وقائية
  - 3- هناك عدة متطلبات اصبحت اختيارية كدليل نظام ادارة الجودة وممثل الادارة وهناك فروق اخرى يوضحها الجدول (3) ادناه .
- جدول (3) اهم التعديلات بالمواصفة [3]**

| المواصفة ISO9001:2015                                       | المواصفة ISO9001:2008                               |
|---|---|
| المنتجات والخدمات   | المنتجات  |
| غير مطبق  | الاستثناءات   |
| تعيين مسؤوليات وسلطات مماثلة ولكن لا يوجد ممثل واحد للإدارة | ممثل الادارة  |
| معلومات موثقة   | الوثائق ، دليل الجودة ، الاجراءات الموثقة ، السجلات |
| بيئة لتنفيذ العمليات  | بيئة العمل  |
| المراقبة وقياس الموارد                                      | المراقبة وقياس المعدات                              |
| المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية                    | المنتجات المشتراة                                   |
| المزود الخارجي  | المورد  |

- 1- تحقق ميزة تنافسية تميزها عن بقية المنظمات وتساعدتها في الدخول الى أسواق جديدة.
- 2- وضع نظام اداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة مع متطلبات الزبائن .

ثانياً: فوائد تطبيق المواصفة ISO9001:2015 of  
**The Benefits**

ان تطبيق المواصفة ISO9001 يحقق للمنظمات العديد من الفوائد لخصها بما يأتي:- [4]

- 4- توفير المتطلبات من منتجات وخدمات للزبون في الوقت المناسب.
- 5- تعمل بطريقة تقي باحتياجات اصحاب المصالح ومن خلال ما ورد يرى الباحثان ان اضافة التغذية العكسية كفائدة متحققة من تطبيق المواصفة ISO9001:2015 ضروري لأجراء التعديلات الصحيحة وتلافي الاخطاء بصورة دورية من اجل الاستمرار في التحسين وعدم التوقف عن تحقيق متطلبات الزبون والعمل على التفوق عليها .

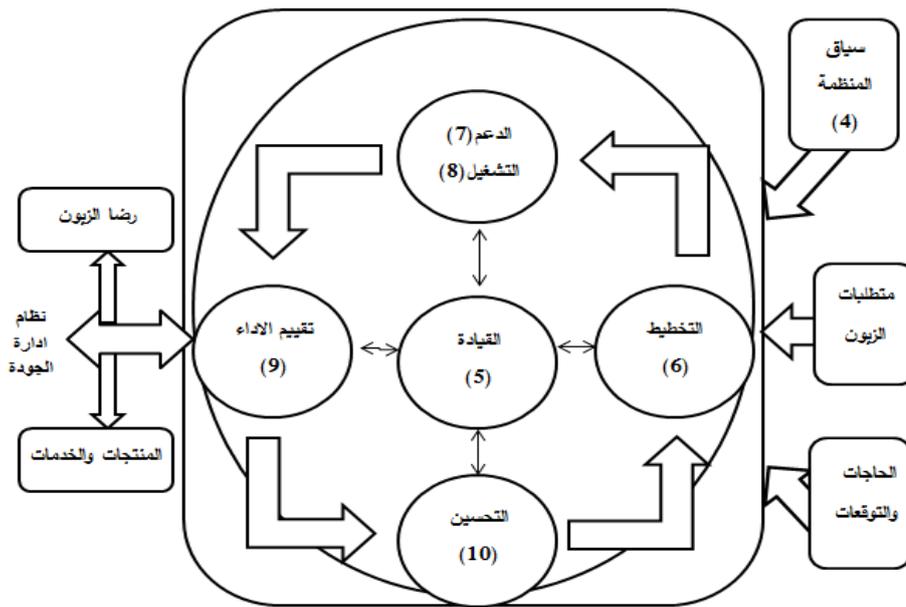
### ثالثاً: متطلبات المواصفة ISO9001:2015 Requirements of

جاءت متطلبات الاصدار الجديد للمواصفة ISO9001:2015 بسبع متطلبات رئيسة و ثلاثة اذ اوضح [7] ان بنود المواصفة ISO9001:2015 تغطي الجوانب التالية :

- 1- أهداف وغايات المعيار .
- 2- نهج ومراجعة متطلبات الزبائن .
- 3- نهج ومراجعة المتطلبات التنظيمية و/او القانونية
- 4- تطبيق المتطلبات القياسية .

- 3- المساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة افضل من خلال توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الارشادي للإجراءات.
  - 4- زيادة الثقة بمنتجات المنظمة وخدماتها المقدمة، مما يؤدي الى تحسين صورة المنظمة وزيادة الزبائن وتقليل الشكاوي المتعلقة بالجودة .
  - 5- اجراء التحسينات المستمرة في كافة الانشطة والعمليات .
  - 6- زيادة فاعلية العمليات من خلال بناء نظام ادارة جودة يعمل وفق المواصفة .
  - 7- تقليل الكلف
  - 8- احكام عملية توثيق برامج الجودة التي تعمل المنظمات على تطبيقها. [5]
- اما [6] فقد بين ان فوائد المواصفة ISO9001:2015 هي :-

- 1- تحديد احتياجات وتوقعات الزبائن .
- 2- تحويل هذه الاحتياجات والتوقعات الى منتجات او خدمات .
- 3- جذب الزبائن الى المنظمة .



شكل (1) متطلبات المواصفة ISO9001:2015 [3]

## المبحث الثالث

## الجانب العملي

## أولاً: نتائج قوائم فحص وتحليل بند سياق المنظمة

يقسم بند سياق المنظمة الى اربعة بنود فرعية وهي كالاتي:

## 4.1 فهم المنظمة وسياقها

## جدول (4) قائمة فحص متطلب فهم المنظمة وسياقها

| مطبق كلي موثق | مطبق كلي جزئي موثق | مطبق كلي غير موثق | مطبق جزئي موثق | مطبق جزئي غير موثق | مطبق كلي موثق | مطبق كلي جزئي موثق | فهم المنظمة وسياقها  |
|---------------|--------------------|-------------------|----------------|--------------------|---------------|--------------------|--|
| ✓             |                    |                   |                |                    |               |                    | تحدد ادارة البنك القضايا الداخلية والخارجية التي لها علاقة بغرضه واتجاهه الاستراتيجي التي لها تأثير على نظام ادارة الجودة الخاص به |
| ✓             |                    |                   |                |                    |               |                    | تقوم ادارة البنك بمراقبة ومراجعة المعلومات المتعلقة بالقضايا الخارجية والداخلية التي لها علاقة بنظام ادارة الجودة الخاص بها        |
| 6             | 2                  | 0                 | 0              | 0                  | 0             | 0                  | الاوزان  |
| 2             | 0                  | 0                 | 0              | 0                  | 0             | 0                  | التكرارات  |
| 12            | 0                  | 0                 | 0              | 0                  | 0             | 0                  | النتيجة  |
| 6             |                    |                   |                |                    |               |                    | الوسط الحسابي المرجح   |
| 100%          |                    |                   |                |                    |               |                    | النسبة المئوية   |
| 0%            |                    |                   |                |                    |               |                    | حجم الفجوة   |

سجلت قائمة فحص متطلب فهم المنظمة وسياقها في البنك المركزي العراقي مستوى تطبيق وتوثيق بمقدار (6) درجة من (6) اي بنسبة (100%) وذلك يعود لكون ان البنك يملك قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة، يطبق التشريعات والقوانين والانظمة الخاصة بنظام ادارة الجودة، وتلتزم ادارة البنك بالنظر الى المسائل ذات العلاقة بقيم وثقافة البنك وتقوم بحفظ السجلات التي لها علاقة بغرضها واتجاهها الاستراتيجي .

## 4.2 فهم احتياجات وتوقعات الاطراف المعنية

## جدول (5) قائمة فحص متطلب فهم احتياجات وتوقعات الاطراف المعنية: المصدر ضوء المواصفة ISO9001:2015

| ت | مطبق كلي موثق | مطبق كلي جزئي موثق | مطبق كلي غير موثق | مطبق جزئي موثق | مطبق جزئي غير موثق | مطبق كلي موثق | فهم احتياجات وتوقعات الاطراف المعنية   |
|---|---------------|--------------------|-------------------|----------------|--------------------|---------------|--|
| 1 | ✓             |                    |                   |                |                    |               | تقوم ادارة البنك فيما يخص فهم احتياجات وتوقعات الاطراف المعنية بالاتي :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الاطراف المعنية التي لها علاقة بنظام ادارة الجودة</li> <li>• تحديد احتياجات الاطراف المعنية التي لها علاقة بنظام ادارة الجودة</li> </ul> |
| 2 | ✓             |                    |                   |                |                    |               | تقوم ادارة البنك بمراقبة ومراجعة المعلومات المتعلقة بالأطراف المعنية واحتياجاتهم ذات الصلة   |

|      |   |   |   |   |   |    |                      |
|------|---|---|---|---|---|----|----------------------|
| 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6  | الاوران              |
| 0    | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2  | التكرارات            |
| 0    | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | النتيجة              |
| 6    |   |   |   |   |   |    | الوسط الحسابي المرجح |
| %100 |   |   |   |   |   |    | النسبة المئوية       |
| %0   |   |   |   |   |   |    | حجم الفجوة           |

سجلت قائمة فحص متطلب فهم احتياجات وتوقعات الاطراف المعنية مستوى تطبيق وتوثيق (6) درجة من (6) اي بنسبة (100%) وذلك يعود الى ان ادارة الجودة الشاملة في البنك تحدد الاطراف المعنية من خلال تحليل بيئة العمل فضلاً عن احتياجات واجراءات البنك وتحفظ ادارة البنك بتقارير يومية واسبوعية وفصلية وتقارير احصائية عن الاطراف المعنية .

#### 4.3 تحديد مجال تطبيق نظام ادارة الجودة

جدول (6) قائمة فحص متطلب تحديد مجال تطبيق نظام ادارة الجودة

| ت | تحديد مجال تطبيق نظام ادارة الجودة   | مطبق كلي موثق | مطبق كلي موثق جزئي | مطبق كلي موثق | مطبق جزئي موثق | مطبق جزئي موثق | مطبق غير موثق |
|---|--|---------------|--------------------|---------------|----------------|----------------|---------------|
| 1 | تحدد ادارة البنك حدود تطبيق نظام ادارة الجودة لتحديد مجال تطبيقه   | √             |                    |               |                |                |               |
| 2 | تأخذ ادارة البنك بنظر الاعتبار عند تحديد مجال ادارة الجودة الاتي:<br>• القضايا الخارجية والداخلية<br>• احتياجات الاطراف المعنية التي لها علاقة | √             |                    |               |                |                |               |
| 3 | تقوم ادارة البنك بتطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO9001:2015 اذا ما كانت قابلة للتطبيق ضمن مجال نظام ادارة الجودة الخاص بها                   | √             |                    |               |                |                |               |
| 4 | تمتلك ادارة البنك معلومات موثقة عن مجال تطبيق نظام ادارة الجودة  | √             |                    |               |                |                |               |
| 5 | الاوران  | 6             | 5                  | 4             | 3              | 2              | 1             |
|   | التكرارات  | 4             | 0                  | 0             | 0              | 0              | 0             |
|   | النتيجة  | 24            | 0                  | 0             | 0              | 0              | 0             |
| 6 | الوسط الحسابي المرجح   | 6             |                    |               |                |                |               |
|   | النسبة المئوية   | %100          |                    |               |                |                |               |
|   | حجم الفجوة   | %0            |                    |               |                |                |               |

سجلت قائمة فحص متطلب تحديد مجال تطبيق نظام ادارة الجودة مستوى تطبيق وتوثيق (6) درجة من (6) اي بنسبة (100%) وذلك يعود الى :

- 1- تعد ادارة الجودة الشاملة المسؤول الاول عن حدود ومجال نظام ادارة الجودة وفق الضوابط والتعليمات التي تردها من الادارة العليا .
- 2- تقوم باتباع التشريعات والقوانين المناطة بها وتحليل بيئة العمل (لفهم احتياجات الاطراف المعنية) فضلاً عن تحديد خدمات البنك المركزي .
- 3- يسعى العاملون دائماً الى تحقيق متطلبات المواصفة ISO9001:2015 كلما كان ذلك ممكناً او قابل للتطبيق من خلال المشاركة ورفع البحوث وتحليل الفجوة .

4- تحتفظ ادارة البنك بسجلات الكترونية وورقية لجميع متطلبات نظام ادارة الجودة فضلاً عن التحديثات المستمرة التي يسهم بها العاملون من خلال الدعم المقدم اليهم من الادارة العليا وبقية القيادات .

#### 4.4 نظام ادارة الجودة وعملياته

جدول (7) قائمة فحص متطلب نظام ادارة الجودة وعملياته

| ت | نظام ادارة الجودة وعملياته  | مطبق كلي موثق كلي | مطبق كلي موثق جزئي | مطبق كلي موثق كلي | مطبق جزئي موثق كلي | مطبق جزئي موثق كلي | مطبق غير موثق |
|---|---|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| 1 | تمتلك ادارة البنك نظام ادارة الجودة طبقاً لمتطلبات الواردة بالمواصفة ISO9001:2015   | √                 |                    |                   |                    |                    |               |
| 2 | تقوم ادارة البنك بتحسين نظام ادارة الجودة طبقاً لمتطلبات الواردة بالمواصفة ISO9001:2015   | √                 |                    |                   |                    |                    |               |
| 3 | تقوم ادارة البنك بالاتي:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد المدخلات المطلوبة والنتائج المتوقعة من عمليات نظام ادارة الجودة</li> <li>• تحديد تسلسل التفاعل بين عمليات نظام ادارة الجودة</li> <li>• تحديد وتطبيق المعايير والطرائق اللازمة لضمان فعالية تشغيل وضبط عمليات نظام ادارة الجودة</li> <li>• تحديد الموارد اللازمة لعمليات نظام ادارة الجودة وضمان توافرها</li> <li>• تعيين المسؤوليات والسلطات لعمليات نظام ادارة الجودة</li> <li>• تحديد المخاطر والفرص كما هو محدد وفق المتطلبات</li> <li>• تقييم عمليات نظام ادارة الجودة وتنفيذ اي تغييرات تستوجب لضمان ان هذه العمليات تحقق النتائج المقصودة</li> <li>• تحسين عمليات نظام ادارة الجودة</li> </ul> | √                 |                    |                   |                    |                    |               |
| 4 | تمتلك ادارة البنك معلومات موثقة تضمن استمرار تشغيل عمليات نظام ادارة الجودة   | √                 |                    |                   |                    |                    |               |
| 5 | تمتلك ادارة البنك معلومات موثقة مدورة لديه تؤكد ان عمليات نظام ادارة الجودة تنفذ كما هو مخطط لها  | √                 |                    |                   |                    |                    |               |
|   | الاوزان   | 6                 | 5                  | 4                 | 3                  | 2                  | 1             |
|   | التكرارات   | 5                 | 0                  | 0                 | 0                  | 0                  | 0             |
|   | النتيجة   | 30                | 0                  | 0                 | 0                  | 0                  | 0             |
|   | الوسط الحسابي المرجح  | 6                 |                    |                   |                    |                    |               |
|   | النسبة المئوية  | %100              |                    |                   |                    |                    |               |
|   | حجم الفجوة  | %0                |                    |                   |                    |                    |               |

وتحديد الموارد اللازمة لتلك العمليات، وتقسّم إدارة الجودة الشاملة المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بها من أجل تحديد الفرص والمخاطر كما هو محدد ضمن المتطلبات، بعدها تقوم بتكوين لجنة لتقييم العمليات وتنفيذها ضمن إطار عمل محسن من أجل تطوير وإدامة نظام إدارة الجودة بشكل مستمر .

4- تحتفظ إدارة البنك بسجلات الكترونية وورقية حفظاً مركزياً وليس فقط في قسم إدارة الجودة الشاملة .

#### ثانياً: نتائج قوائم فحص وتحليل بند التشغيل

وتقسم الى سبعة متطلبات فرعية تم استيفاء بند التصميم والتطوير لكون البنك المركزي خدمي اكثر من ما هو انتاجي وقسمت الى ستة قوائم فحص وهي كلاتي :-

#### 8.1 تخطيط وضبط التشغيل

سجلات قائمة فحص متطلب نظام ادارة الجودة وعملياته مستوى تطبيق وتوثيق (6) درجة من (6) اي بنسبة (100%) وذلك يعود للأسباب الآتية:

1- يتبع تطبيق نظام ادارة الجودة داخل البنك المتطلبات الواردة في المواصفة ISO9001:2015 من اجل ان يكون تسلسل العمليات بطريقة صحيحة بما يساعد البنك في تحسين عملياته وخدماته .

2- التسلسل الفاعل والدقيق لنظام ادارة الجودة المستند على المواصفة ISO9001:2015 يساعد البنك في رفع مستواه الاداري وتطويره باستمرار .

3- تحدد ادارة البنك جميع المعلومات الخاصة بالمدخلات والنتائج المتوقعة من خلال تحليل بيئة العمل لنظام ادارة الجودة، فضلاً عن اتباع اجراءات عمل موثقة حسب المواصفة ISO10013 وتطبيق معايير وطرائق لضمان ضبط عمليات نظام ادارة الجودة

جدول (8) قائمة فحص متطلب تخطيط وضبط التشغيل

| ت | تخطيط وضبط التشغيل  | مطبق كلي موثق كلي | مطبق كلي موثق جزئي | مطبق كلي موثق كلي | مطبق جزئي موثق جزئي | مطبق جزئي موثق جزئي | مطبق غير موثق |
|---|---|-------------------|--------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------|
| 1 | تقوم ادارة البنك بتخطيط وتنفيذ وضبط العمليات لتلبية الاحتياجات وتنفيذ الاجراءات   | √                 |                    |                   |                     |                     |               |
| 2 | تأخذ ادارة البنك بنظر الاعتبار التخطيط والتنفيذ ومراقبة العمليات الآتية:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد متطلبات الخدمات</li> <li>• وضع معايير العمليات لقبول المنتجات والخدمات</li> <li>• تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق التطابق مع متطلبات المنتجات والخدمات</li> <li>• تحديد وإدامة والاحتفاظ بمعلومات موثقة الى المدى الضروري</li> <li>• التأكد من ان العمليات نفذت كما هو مخطط لها</li> <li>• اثبات مطابقة المنتجات والخدمات لاحتياجاتهم</li> </ul> | √                 |                    |                   |                     |                     |               |
| 3 | تخطط ادارة البنك لمراقبة التغييرات ومراجعة عواقب التغييرات غير المقصودة لاتخاذ الاجراءات الضرورية لتقليل من اي اثر سلبي   | √                 |                    |                   |                     |                     |               |
| 4 | تضمن ادارة البنك ان عمليات الاستعانة بالمصادر الخارجية يتم التحكم فيها  | √                 |                    |                   |                     |                     |               |
| 5 | تحتفظ ادارة البنك بمعلومات موثقة للعمليات المنفذة ومطابقة الخدمات   | √                 |                    |                   |                     |                     |               |

|      |   |   |   |   |   |    |                      |
|------|---|---|---|---|---|----|----------------------|
| 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6  | الاوران              |
| 0    | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5  | التكرارات            |
| 0    | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 | النتيجة              |
| 6    |   |   |   |   |   |    | الوسط الحسابي المرجح |
| %100 |   |   |   |   |   |    | النسبة المئوية       |
| %0   |   |   |   |   |   |    | حجم الفجوة           |

وليس داخل القسم فحسب وتتأكد ادارة البنك من تطابق المنتجات والخدمات مع احتياجات الزبائن .

3- تخطط ادارة البنك من خلال التقارير والاحصائيات اليومية والاسبوعية التي تزود الادارة العليا بالمعلومات الخاصة واتخاذ الاجراءات اللازمة .

4- يتم التحكم بالمصادر الخارجية من خلال العقود المبرمة وتكوين لجنة متابعة التعاقدات (لجنة توجيهية) باتخاذ الاجراءات المناسبة في حالة حدوث خلل او خطأ بالعقد .

5- تضع ادارة البنك سجل مركزي لتسجيل العمليات المنفذة ومطابقة المنتجات والخدمات .

### 8.2 تحديد متطلبات المنتجات والخدمات

سجلات قائمة فحص متطلب تخطيط وضبط التشغيل مستوى تطبيق وتوثيق (6) درجة من (6) اي بنسبة (100%) وذلك يعود للآتي:-

1- تقوم ادارة البنك من خلال شعبة التخطيط بدعم اجراء العمل وتنفيذ الخطط واحكامها من خلال التعليمات النافذة وتحديثها وفق الحاجة، اذ حدد البنك الخطة الاستراتيجية 2016-2020 التي تتمثل بالتحديات للمستقبل .

2- تضع ادارة البنك والمتمثلة بشعبة ادارة الجودة الشاملة بالاتصال مع شعبة العد والفرز متطلبات المنتج والخدمات، فضلاً عن تحديد معايير القبول والاحتفاظ بسجلات الكترونية تحتفظ بها مركزياً

### جدول (9) قائمة فحص متطلب تحديد متطلبات المنتجات والخدمات

| ت   | تحديد متطلبات المنتجات والخدمات  | مطبق كلي | مطبق كلي | مطبق كلي | مطبق جزئي | مطبق جزئي | مطبق جزئي | مطبق غير |
|---|--|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| 8.2.1 التوصل مع الزبائن                           |  |          |          |          |           |           |           |          |
| 1   | تتواصل ادارة البنك مع الزبائن حول :<br>• توفير المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات<br>• تسليم الاستفسارات ، العقود ، الطلبات بالإضافة الى التغييرات<br>• الحصول على التغذية الراجعة للزبائن المتعلقة بالخدمات بالإضافة الى شكاوي الزبون<br>• التعامل مع ملكية الزبون<br>• وضع المتطلبات الخاصة بالتدابير الوقائية عند الحاجة اليها | √        |          |          |           |           |           |          |
| 8.2.2 تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات |  |          |          |          |           |           |           |          |
| 2   | تقوم ادارة البنك بتحديد متطلبات الخدمات التي يقدمها للزبائن  | √        |          |          |           |           |           |          |
| 3   | تستطيع ادارة البنك ان تلبى متطلبات الخدمات التي تقدمها للزبائن   | √        |          |          |           |           |           |          |

| 8.2.3 مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات |   |   |      |   |   |   |   |                      |
|--|---|---|------|---|---|---|---|----------------------|
|  |   |   |      |   | √ | 4 | تقوم ادارة البنك بمراجعة المتطلبات المنتجات والخدمات لضمان ما يأتي:<br>• امتلاك القدرة على تلبية متطلبات الخدمة التي تقدم للزبائن<br>• يتم حل العقد في حالة وجود متطلبات تختلف عن المحددة مسبقاً  |                      |
|  |   |   |      |   | √ | 5 | تقوم ادارة البنك بمراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي تشمل:<br>• المتطلبات المحددة من قبل الزبائن وبضمنها متطلبات التسليم وخدمات ما بعد التسليم<br>• المتطلبات غير المحددة من قبل الزبائن ولكنها ضرورية للاستخدام المطلوب والمحدد<br>• المتطلبات القانونية والتنظيمية المطابقة على المنتجات والخدمات<br>• اي متطلبات اضافية تعتبرها ادارة البنك ضرورية<br>• العقد او الطلبية المختلفة |                      |
|  |   |   |      |   | √ | 6 | تقوم ادارة البنك بتأكيد متطلبات الزبائن قبل قبولها في حال عدم تقديم الزبائن نص موثقاً   |                      |
|  |   |   |      |   | √ | 7 | تحتفظ ادارة البنك بمعلومات موثقة ومدونة لديه عن نتائج المراجعة وعلى اية متطلبات جديدة للمنتج والخدمة  |                      |
| 8.2.4 التعديلات في متطلبات المنتجات والخدمات       |   |   |      |   |   |   |   |                      |
|  |   |   |      |   | √ | 8 | تقوم ادارة البنك بضمان ان الوثائق المتعلقة بمتطلبات الخدمة قد تم تعديلها ، وان الاشخاص المعنيين قد تم توعيتهم بالتعديلات في المتطلبات ، في حال تعديل متطلبات الخدمات  |                      |
|  | 0 | 1 | 2    | 3 | 4 | 5 | 6   | الاوران              |
|  | 0 | 0 | 0    | 0 | 0 | 0 | 8   | التكرارات            |
|  | 0 | 0 | 0    | 0 | 0 | 0 | 48  | النتيجة              |
|  |   |   | 6    |   |   |   |   | الوسط الحسابي المرجح |
|  |   |   | %100 |   |   |   |   | النسبة المئوية       |
|  |   |   | %0   |   |   |   |   | حجم الفجوة           |

وشكاوي الزبائن وتحافظ على ملكية الزبائن وتعطي تقرير موثق بهذه الاجراءات فيتولى قسم ادارة المخاطر التدابير المضادة عند الحاجة .

2- يحدد قسم العلاقات العامة متطلبات الخدمة قبل ان ترسل الى الزبون لتلبية حاجاته ومتطلباته وتوقعاته .

سجلات قائمة فحص متطلب تحديد متطلبات المنتجات والخدمات مستوى تطبيق وتوثيق (6) درجة من (6) اي بنسبة (100%) وذلك يعود للاتي:-

1- يتولى قسم العد والفرز مهمة توفير معلومات متعلقة بالمنتجات والخدمات المقدمة الى بقية الاقسام، بينما يقيس قسم العلاقات العامة متطلبات الزبون من خلال التغذية العكسية

3- تملك ادارة البنك بنية تحتية متينة وموارد بشرية كفوءة وتوجد متطلبات ومعايير دولية لتلبية متطلبات المنتجات والخدمات المقدمة، وفي حالة ظهور اي متطلب غير موجود دخل العقد سوف يتم التأكد منه داخل قسم التدقيق اولاً ثم يحال الى اللجنة التوجيهية .

4- تتحدد ادارة البنك بمعايير ومتطلبات يقوم بتحديد زبائن البنك وبضمنها متطلبات التسليم وخدمات ما بعد التسليم، ويفرض البنك التعديلات الضرورية التي يجدها مناسبة للعقد ويكون محكم بمتطلبات قانونية وتنظيمية للمنتجات والخدمات المقدمة .

5- يتأكد قسم العلاقات العامة من دقة المعلومات التي يحصل عليها من قبل الزبائن عند ارسالها الى بقية الاقسام فضلاً عن الادلة والسجلات والوثائق .

6- تحتفظ ادارة البنك بسجلات مركزية والكترونية تحوي جميع نتائج المراجعة وعلى اية متطلبات جديدة للمنتج والخدمة .

7- يتم حل المشاكل من قبل قسم التدقيق في حالة ظهور فجوة فضلاً عن توثيق كل خطوة تم تعديلها .

#### 8.4 ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من

##### جهات خارجية

جدول (10) قائمة فحص متطلب ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية

| ت                                  | ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية  | مطبق كلي موثق | مطبق كلي غير موثق | مطبق جزئي موثق | مطبق جزئي غير موثق | مطبق كلي موثق | مطبق كلي غير موثق | مطبق جزئي موثق | مطبق جزئي غير موثق |
|------------------------------------|---|---------------|-------------------|----------------|--------------------|---------------|-------------------|----------------|--------------------|
| 8.4.1 عام                          |   |               |                   |                |                    |               |                   |                |                    |
| 1                                  | تضمن ادارة البنك ان العمليات والمنتجات والخدمات الموردة من الخارج تتطابق مع المتطلبات   | √             |                   |                |                    |               |                   |                |                    |
| 2                                  | تقوم ادارة البنك بتحديد الضوابط الاتية :<br>• يتوقع من الخدمات المجهزة من موردين خارجين ان تندمج في خدمات الخاصة بالبنك<br>• يتم توفير خدمات مباشرة الى الزبائن من جهات خارجية بالنيابة عن البنك<br>• العملية او جزء من العملية يتم توفيرها من قبل مزود خارجي | √             |                   |                |                    |               |                   |                |                    |
| 3                                  | تقوم ادارة البنك بتقييم واختيار الواردين على اساس قابليتها على توفير العمليات والمنتجات والخدمات طبقاً لمتطلباته  | √             |                   |                |                    |               |                   |                |                    |
| 4                                  | تقوم ادارة البنك بوضع معايير لاختيار وتقييم واعادة تقييم الموردين   | √             |                   |                |                    |               |                   |                |                    |
| 5                                  | تحتفظ ادارة البنك بمعلومات موثقة لها علاقة بتقييمات الجهات الخارجية   | √             |                   |                |                    |               |                   |                |                    |
| 8.4.2 نوع ومدى ضبط التوريد الخارجي |   |               |                   |                |                    |               |                   |                |                    |
| 6                                  | تضمن ادارة البنك ان الخدمات الموردة من الخارج لا تؤثر سلباً على امكانية التجهيز المتجانس للخدمات المطابقة الى زبائنه  | √             |                   |                |                    |               |                   |                |                    |

|                                       |   |   |   |   |   |    |  |    |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|----|--|----|
|                                       |   |   |   |   |   | √  | تضمن ادارة البنك ان العمليات الموردة من الخارج تبقى ضمن سيطرة نظام ادارة الجودة الخاص بها  | 7  |
|                                       |   |   |   |   |   | √  | تعرف ادارة البنك كل الضوابط التي ينوي تطبيقها على المورد الخارجي والمخرجات الناتجة   | 8  |
|                                       |   |   |   |   |   | √  | تقوم ادارة البنك بالأخذ بنظر الاعتبار :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• فاعلية الضوابط المطبقة من قبل المورد الخارجي</li> <li>• التأثير المحتمل للعمليات والخدمات الموردة من الخارج على امكانية البنك على الاستمرار بالوفاء (للزيائن ، المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها)</li> </ul>  | 9  |
|                                       |   |   |   |   |   | √  | تقوم ادارة البنك بتحديد النشاطات الاخرى الضرورية لضمان ان العمليات والخدمات تفي بالمتطلبات   | 10 |
| 8.4.3 المعلومات عن الموردين الخارجيين |   |   |   |   |   |    |  |    |
|                                       |   |   |   |   |   | √  | تضمن ادارة البنك المتطلبات المتعلقة بالمورد  | 11 |
|                                       |   |   |   |   |   | √  | تقوم ادارة البنك بالاتصال بالمورد الخارجي من اجل متطلباته حول كل من :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• العمليات والخدمات التي ستقدم</li> <li>• الموفقة على الخدمات</li> <li>• الموفقة على الاساليب والعمليات والمعدات</li> <li>• الموفقة على تقديم الخدمات</li> <li>• الكفاءة وتتضمن اي المؤهلات المطلوبة للأفراد</li> <li>• استجابة الموردين الخارجيين مع البنك</li> <li>• مراقبة ورصد اداء الموردين الخارجيين لئتم تطبيقها من قبل البنك</li> <li>• أنشطة التحقق او اثباتات الصلاحية التي يعتزم البنك او زيائنه ادائها في موقع المورد الخارجي</li> </ul> | 12 |
|                                       |   |   |   |   |   |    | الاوزان  |    |
| 0                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6  | التكرارات  |    |
| 0                                     | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | النتيجة  |    |
| 0                                     | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 72 |  |    |
| 6<br>%100<br>%0                       |   |   |   |   |   |    | الوسط الحسابي المرجح<br>النسبة المئوية<br>حجم الفجوة   |    |

- 2- تحدد ادارة البنك الاحتياجات مسبقاً ثم تحليلها الى قسم المشتريات ليقوم بطلب وايرام العقد مع المورد.
- 3- يفاضل قسم المشتريات بين الموردين من خلال توفير العمليات والمنتجات والخدمات وتحديد افضل الاسعار .
- 4- تحدد ادارة البنك وقسم المشتريات سجلات ووثائق لها علاقة بالتقييم والمفاضلة قبل اختيار الموردين.

- سجلات قائمة فحص متطلب ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية مستوى تطبيق وتوثيق (6) درجة من (6) اي بنسبة (100%) وذلك يعود للأسباب الآتية :
- 1- يحدد قسم المشتريات لجان تضمن ان العمليات او المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المورد تفي بالمتطلبات .

- 5- تحدد ادارة البنك الموردين من خلال اختيار افضلهم بما لا يؤثر سلباً على عمليات ادارة البنك.
- 6- تحدد ادارة الجودة الشاملة معايير لقبول المنتجات المقدمة من قبل المورد الخارجي .
- 7- يحصل المورد الخارجي على موافقة او ترخيص من صندوق النقد الدولي .
- 8- تلتزم ادارة البنك بالمعايير التي تحددها الاطراف المعنية والزبائن، ويلتزم المورد بهذه المعايير ايضاً بكل فاعلية .

## 8.5 الانتاج وتقديم الخدمة

## جدول (11) قائمة فحص متطلب الانتاج وتقديم الخدمة

| مطبق                            | مطبق     | مطبق | مطبق | مطبق     | مطبق | مطبق | الانتاج وتقديم الخدمة   |
|---------------------------------|----------|------|------|----------|------|------|---|
| مطبق                            | مطبق     | مطبق | مطبق | مطبق     | مطبق | مطبق |   |
| جزئي                            | جزئي     | جزئي | جزئي | كلي      | كلي  | كلي  |   |
| غير موثق                        | غير موثق | موثق | موثق | غير موثق | موثق | موثق |   |
| غير موثق                        | موثق     | جزئي | كلي  | موثق     | جزئي | كلي  |   |
| 8.5.1 ضبط الانتاج وتقديم الخدمة |          |      |      |          |      |      |   |
|                                 |          |      |      |          |      | √    | 1<br>تضمن ادارة البنك المتطلبات الاتية :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير واستعمال معدات المراقبة والقياس الملائمة</li> <li>• توفير المعلومات الموثقة التي تعرف خصائص الخدمات التي سيتم توفيرها والنشاطات التي سيتم تحقيقها والنتائج التي سيتم انجازها</li> <li>• تنفيذ أنشطة التقديم والتسليم والخدمات وفاعلية ما بعد التسليم</li> <li>• استعمال البنية التحتية والبيئة المناسبة لتشغيل العمليات</li> <li>• تعيين افراد اكفاء وبضمنهم المؤهلات المطلوبة</li> <li>• تنفيذ اجراءات لتفادي الاخطاء البشرية</li> <li>• الصلاحية واعادة الصلاحية الدوري للقدرة على تحقيق النتائج المطلوبة من عمليات توفير الخدمات حيث لا يمكن التحقق من الانتاج المتحقق بواسطة رصد او قياس لاحق</li> </ul> |
| 8.5.2 التمييز والتعقب           |          |      |      |          |      |      |   |
|                                 |          |      |      |          |      | √    | 2<br>تقوم ادارة البنك بالاتي :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• تمييز الخدمات بالوسائل المناسبة اثناء عملية توفير الخدمات</li> <li>• تمييز حالة الخدمات استناداً الى متطلبات المراقبة والقياس من خلال توفير الخدمات</li> <li>• اذ كان التعقب متطلباً فيجب مراقبة التمييز الفريد للخدمات</li> </ul>   |

|  |   |   |   |   |   |    |  |  |    |
|--|---|---|---|---|---|----|--|--|----|
|  |   |   |   |   |   |    |  | • تحتفظ ادارة البنك بمعلومات موثقة ضرورية لتمكين التعقب  |    |
| 8.5.3 الملكية العائدة للزبائن او الموردین الخارجین |   |   |   |   |   |    |  |  |    |
|  |   |   |   |   |   | √  |  | 3 تهتم ادارة البنك بملكية الزبائن او الموردین الخارجین طالما كانت تحت سيطرته او تستعمل من قبله   |    |
|  |   |   |   |   |   | √  |  | 4 تقوم ادارة البنك بإبلاغ الزبائن او الموردین الخارجین عند حدوث فقد او تلف ممتلكاتهم او عدم صلاحيتها للاستعمال   |    |
|  |   |   |   |   |   | √  |  | 5 تقوم ادارة البنك بتمييز والتحقق وحماية ووقاية ملكية الزبائن والموردین الخارجین الموجودة لديه بغرض الاستعمال او ادخالها في الخدمات  |    |
|  |   |   |   |   |   | √  |  | 6 تحتفظ ادارة البنك بمعلومات موثقة وكافية عند حدوث فقد او تلف ممتلكات الزبائن او الموردین الخارجین او عدم صلاحيتها للاستعمال   |    |
| 8.5.4 المحافظة على المنتجات والخدمات               |   |   |   |   |   |    |  |  |    |
|  |   |   |   |   |   | √  |  | 7 تحافظ ادارة البنك على المخرجات اثناء عملية الانتاج وتوفير الخدمات من اجل المحافظة على مطابقة الشروط والمتطلبات   |    |
| 8.5.5 أنشطة ما بعد التسليم                         |   |   |   |   |   |    |  |  |    |
|  |   |   |   |   |   | √  |  | 8 تقي ادارة البنك بمتطلبات أنشطة ما بعد التسليم المرتبطة بالخدمات  |    |
|  |   |   |   |   |   | √  |  | 9 تأخذ ادارة البنك بنظر الاعتبار الآتي:<br>• المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها<br>• النتائج المحتملة الغير مرغوب فيها التي لها علاقة بالخدمات<br>• طبيعة استخدام العمر (الزمن المتوقع للخدمة)<br>• متطلبات الزبائن<br>• التغذية العكسية للزبائن (ملاحظات الزبائن) |    |
| 8.5.6 ضبط المتغيرات                                |   |   |   |   |   |    |  |  |    |
|  |   |   |   |   |   | √  |  | 10 تراجع ادارة البنك وتتحكم بالتعديلات بتقديم الخدمات بالقدر الضروري لضمان استمرار التوافق مع المتطلبات  |    |
|  |   |   |   |   |   | √  |  | 11 تحتفظ ادارة البنك بمعلومات موثقة التي توضح نتائج مراجعة التعديلات والافراد المخولين   |    |
|  |   |   |   |   |   |    |  | الاوزان  | 6  |
| 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6  |  | التكرارات  | 11 |
| 0  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 |  | النتيجة  | 66 |
| 0  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 66 |  |  |    |

|      |                      |
|------|----------------------|
| 6    | الوسط الحسابي المرجح |
| %100 | النسبة المئوية       |
| %0   | حجم الفجوة           |

- 4- يحافظ البنك المركزي على المستندات والاضائير ضمن متطلبات شروط العمل .
- 5- ترتبط البنك المركزي مع الزبائن بعقد يقوم به بتوفير المنتجات والخدمات ويقدم لهم خدمات ما بعد التسليم .
- 6- يحكم البنك المركزي قانون رقم 56 سنة 2004، ويلجئ البنك المركزي الى الشعبة القانونية في حالة عدم معرفته بأحد القوانين .
- 7- تقوم ادارة البنك بأجراء تحسينات من خلال الخطط التي يتم وضعها .
- 8- تحتفظ ادارة البنك بسجلات ووثائق توضح نتائج المراجعة والتعديلات والافراد المخولين بالعمل على التعديلات .

#### 8.6 اطلاق المنتجات والخدمات

- سجلات قائمة فحص متطلب الانتاج وتقديم الخدمة مستوى تطبيق وتوثيق (6) درجة من (6) اي بنسبة (100%) وذلك يعود الى :
- 1- توفر ادارة البنك معلومات يختص بها قسم تقنيات المعلومات لتوفير الانشطة من اجل تحقيق النتائج، وتساعد ايضاً في المراقبة والقياس، بينما تقوم ادارة البنك بتحديد الافراد وسلطاتهم من اجل تقادي الاخطاء البشرية والقيام بأجراء تدقيق داخلي كل فترة زمنية .
- 2- تقوم ادارة البنك بتمييز المنتجات والخدمات وذلك لعدم توفر اي ماكنات قادرة على انتاج نفس انتاج البنك المركزي .
- 3- استناداً الى القوانين يتولى البنك المركزي الحفاظ على ملكية الزبون من خلال نظام PTGS الذي يحدد عملية السحب والاياداع ولهذا لا توجد اخطاء .

#### جدول (12) قائمة فحص متطلب اطلاق المنتجات والخدمات

| ت         | اطلاق المنتجات والخدمات |                    |                   |                |                    |               |          |
|-----------|-------------------------|--------------------|-------------------|----------------|--------------------|---------------|----------|
|           | مطبق كلي موثق           | مطبق كلي جزئي موثق | مطبق كلي غير موثق | مطبق جزئي موثق | مطبق جزئي غير موثق | مطبق غير موثق | غير موثق |
| 1         | √                       |                    |                   |                |                    |               |          |
| 2         | √                       |                    |                   |                |                    |               |          |
| 3         | √                       |                    |                   |                |                    |               |          |
| 4         | 6                       | 5                  | 4                 | 3              | 2                  | 1             | 0        |
| الاورزان  | 3                       | 0                  | 0                 | 0              | 0                  | 0             | 0        |
| التكرارات | 18                      | 0                  | 0                 | 0              | 0                  | 0             | 0        |
| النتيجة   |                         |                    |                   |                |                    |               |          |

|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
| 5 | الوسط الحسابي المرجح<br>النسبة المئوية<br>حجم الفجوة | 6<br>%100<br>%0 |
|---|--|-----------------|

سجلات قائمة فحص متطلب اطلاق المنتجات والخدمات مستوى تطبيق وتوثيق (6) درجة من (6) اي بنسبة (100%) وذلك يعود الى ان قسم العد والفرز محدد بخطة يضعها قسم التخطيط بعد تلقيه الدعم من قسم تقنية المعلومات من اجل اطلاق المنتجات والخدمات وذلك بعد موافقة الادارة العليا على الاطلاق ويتم الاحتفاظ بسجلات لمعايير القبول ووقت اطلاق المنتج وجميع الافراد المشاركين في العملية.

### 8.7 ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات والمنتجات والخدمات

#### جدول (13) قائمة فحص متطلب ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات والمنتجات والخدمات

| ت | ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات والمنتجات والخدمات  | مطبق كلي موثق كلي | مطبق كلي موثق جزئي | مطبق كلي غير موثق كلي | مطبق جزئي موثق جزئي | مطبق جزئي غير موثق جزئي | مطبق غير موثق |
|---|--|-------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|-------------------------|---------------|
| 1 | تضمن ادارة البنك ان المخرجات التي لا تطابق مع متطلباته قد تم تحديدها والسيطرة عليها لمنع استعمالها الغير مقصود او تقديمها  | √                 |                    |                       |                     |                         |               |
| 2 | تتخذ ادارة البنك الاجراءات المناسبة حسب طبيعة عدم المطابقة وتأثيرها على مطابقة الخدمات وايضاً الكشف عن الخدمات غير المطابقة بعد او اثناء توفير الخدمات                           | √                 |                    |                       |                     |                         |               |
| 3 | تتعامل ادارة البنك مع المخرجات الغير مطابقة بأحد الطرق الاتية :<br>• التصحيح، ابلاغ الزبائن<br>• العزل ، الاحتواء ، او تعليق الخدمات<br>• الحصول على التخويل للقبول ضمن الامتياز | √                 |                    |                       |                     |                         |               |
| 4 | تتأكد ادارة البنك بان يتم التصحيح للمخرجات وفقاً لمطابقة المتطلبات للمواصفات   | √                 |                    |                       |                     |                         |               |
| 5 | تحتفظ ادارة البنك بمعلومات موثقة تخص كل من :<br>• تصف عدم المطابقة<br>• تصف الاجراءات المتخذة<br>• تصف اي امتيازات يتم الحصول عليها<br>• تحدد سلطة البت في قرار عدم المطابقة     | √                 |                    |                       |                     |                         |               |
|   | الاوزان<br>التكرارات<br>النتيجة  | 6                 | 5                  | 30                    | 0                   | 1                       | 0             |
|   | الوسط الحسابي المرجح<br>النسبة المئوية<br>حجم الفجوة   | 6<br>%100<br>%0   |                    |                       |                     |                         |               |

سجلات قائمة فحص متطلب ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات والمنتجات والخدمات مستوى تطبيق وتوثيق (6) درجة من (6) اي بنسبة (100%) وذلك يعود الى انه لا توجد عمليات خارج السيطرة وفي حالة وجود ذلك يتولى قسم التدقيق الداخلي العمل عليها والحد من فجوتها ويكون ذلك حسب طبيعة العمل ضمن اختصاصاتهم وفي حالة ظهور مخاطر اكبر تتولى ادارة المخاطر العمل ضمن اطار تنفيذي مع احد مسؤولي ادارة الجودة الشاملة من اجل تنفيذ والحصول على النتائج وفق المواصفة ISO9001:2015، وبعدها تقوم بحفظ المعلومات بسجلات الكترونية وورقية تتضمن التقارير اليومية والاسبوعية والفصلية .

ثالثاً: معدل بندي المواصفة ISO9001:2015

جدول (14) معدل بندي المواصفة ISO9001:2015 (سياق المنظمة ، التشغيل)

| ت | البند        | المعدل من 6 | النسبة المئوية | الفجوة |
|---|--------------|-------------|----------------|--------|
| 1 | سياق المنظمة | 6           | 100%           | 0%     |
| 2 | التشغيل      | 6           | 100%           | 0%     |
|   | مجموع        | 12          | 200            | 0      |
|   | المعدل       | 6           | 100%           | 0%     |

تتمثل النتائج الموضحة في الجدول(14) انه لا توجد اي فجوة في بندي المواصفة وذلك يعود الى توفير الدعم الذي يحتاجه البنك المركزي التي كانت تستفقدتها في خططها الاستراتيجية والتي خولت البنك للحصول على شهادة التطبيق بالمواصفة ISO9001:2015.

#### المبحث الرابع

##### الاستنتاجات والتوصيات

##### اولاً: الاستنتاجات

1- ان المواصفة ISO9001:2015 هي الحد الاول لبداية العمل اي تتبنى المنظمات المواصفة من اجل ان تميز منتجاتها وخدماتها عن المنافسين والبدء بالعمل من اجل التميز الذي ينتج عنه التطور الكبير الذي صاحب البحث في حال الوصول الى تطبيقها الشامل سوف تبدأ ادارة البنك طريقها نحو التميز بالأعمال من ناحية ومن ناحية اخرى دخول الاسواق بمنتجات اكثر جودة واكثر مرونة وتقديم خدمات في الوقت المناسب يصاحبه عدم وجود اي خلل او خطأ ومحددة ضمن اطار المواصفة ISO9001:2015 .

2- تطبيق بندي المواصفة ISO9001:2015

والمتمثلا ب(سياق المنظمة والتشغيل) وامثال

البنك المركزي العراقي نحو التطبيق وعدم وجود اي فجوة من اجل الحصول على الشهادة .

3- ان البنك المركزي استطاع الحصول على شهادة ISO9001:2015 وذلك بعد الحصول على الدعم التي كانت هي بأشد الحاجة لها .

##### ثانياً: التوصيات

وتمثلت بتوصية واحدة وهي عدم اكتفاء البنك المركزي العراقي بتحقيق المواصفة وانما مواصلة السير والقيام بأجراء مقارنات مرجعية مع البنوك العالمية من اجل تجاوز المواصفة والوصول الى التميز .

## المصادر

العمل والشؤون الاجتماعية ، رسالة ماجستير  
مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة  
بغداد ، بغداد .

- 5- Krajewski, lee J. & Malhotra, Manoj K., Ritzman, Larry P., (2016), "Operations Management / Processes and Supply Chains", 11<sup>th</sup>ed, Pearson Education Limited, New York.
- 6- Hoyle, David , (2018) , "ISO9000 Quality Systems Handbook Updated for The ISO9001:2015 Standard Increasing the Quality of an Organization's Outputs" , 7<sup>th</sup>ed , Routledge the Taylor & Francis Group , New York .
- 7- Abuhav , Itay,(2017), "ISO9001:2015 – A Complete Guide to Quality Management Systems " , CRC Press Taylor & Francis Group , USA.

- 1- الخطيب ، سمير كامل ، (2008) ، "أدارة الجودة الشاملة والايزو / مدخل معاصر " ، مطبعة جعفر العصامي ، بغداد .
- 2- Somaraju , Dilip ,(2016) "Prediction of Time, Cost and Effort Needed for Software Organizations to Transit from ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015 " , This thesis is submitted to the Faculty of Computing at Blekinge Institute of Technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters in Software Engineering, Sweden.
- 3- ISO9001:2015,Quality management systems — Requirements.
- 4-فرمان ، قتيبة ناظم ، (2016) ، "متطلبات تطبيق المواصفة ISO9001:2015" ، دراسة حالة في المركز العراقي الكوري للتدريب المهني في وزارة