



البنك المركزي العراقي

التقرير السنوي

مكتب متابعة وتنسيق
اعمال الفروع

الاصدار

2024



المقدمة

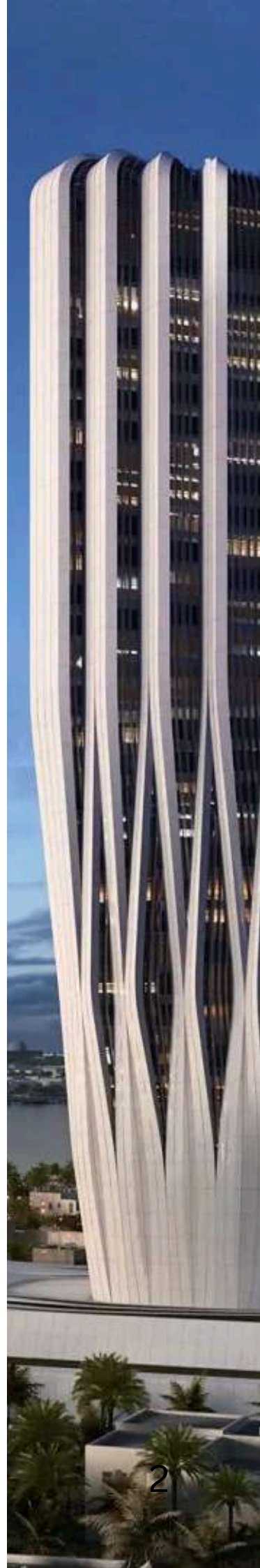
يشكل كل من التنسيق والمتابعة ركيزتين أساسيتين لنجاح واستدامة المؤسسات، حيث تساهمان في تحقيق التكامل والتناغم في العمل المؤسسي. إذ يهدف التنسيق إلى تنظيم الجهود والأنشطة لتحقيق الانسجام وتجنب التعارض بين المهام، بينما تعمل المتابعة على مراقبة تنفيذ الخطط وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

من خلال إدراك هذا الدور المحوري لهاتين الركيزتين، انطلق هذا المكتب في عام 2024 ليكون حجر الأساس في تعزيز التكامل بين التنسيق والمتابعة، وفق أفضل الممارسات وبطريقة منظمة ومتكاملة. خلال هذا العام، أظهر فريق العمل قدرات استثنائية، ونجح في تمكين التشكيل من احتلال مكانة بارزة بين تشكيلات هذا البنك رغم عمره الفتى.

نقدم لكم هذا التقرير الذي يسلط الضوء على جانب من الأنشطة والإنجازات التي تم تحقيقها، بهدف:

1. تقييم الأداء وتحديد مجالات التحسين.
2. عكس جهود فريق العمل المبذولة.
3. تقديم رؤية شاملة تعكس مستوى التنسيق والجهود المؤسسية المبذولة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

نأمل أن يكون هذا التقرير مفيدًا ومؤثرًا في تعزيز روح التعاون والعمل المؤسسي.

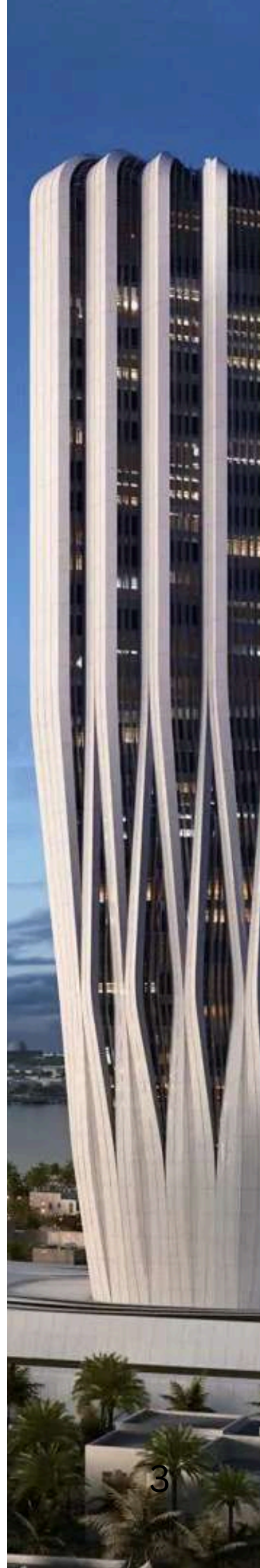


نبذة عن المكتب

في ظل التحديات التشغيلية والإدارية التي واجهتها فروع البنك المركزي خلال السنوات الماضية، برزت الحاجة إلى إنشاء **مكتب متابعة وتنسيق أعمال الفروع** بهدف تعزيز التنسيق الفعّال مع المركز، ومعالجة العقبات التي تعيق كفاءة العمل، وضمان تنفيذ السياسات والإجراءات المصرفية بالشكل الأمثل. ومن أبرز التحديات التي استدعت تأسيس المكتب:

- ضعف قنوات التواصل والتنسيق بين الفروع والمركز.
- التأخر في اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة.
- ضعف في متابعة تنفيذ التعليمات والضوابط الصادرة من المركز.
- محدودية أدوات تقييم الأداء العام للفروع ومراقبة مدى التزامها بالسياسات العامة.
- تفاوت الإمكانيات والموارد بين الفروع.
- نقص في الكفاءات المؤهلة ضمن بعض الفروع.
- غياب فرص التطوير المهني المستمر، مما أثر على كفاءة الموظفين وقدرتهم على تطبيق أحدث ممارسات العمل.

يهدف المكتب إلى معالجة هذه التحديات من خلال تقديم الدعم المستمر للفروع، وتعزيز بيئة العمل التعاونية، ورفع مستوى الأداء بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك المركزي.

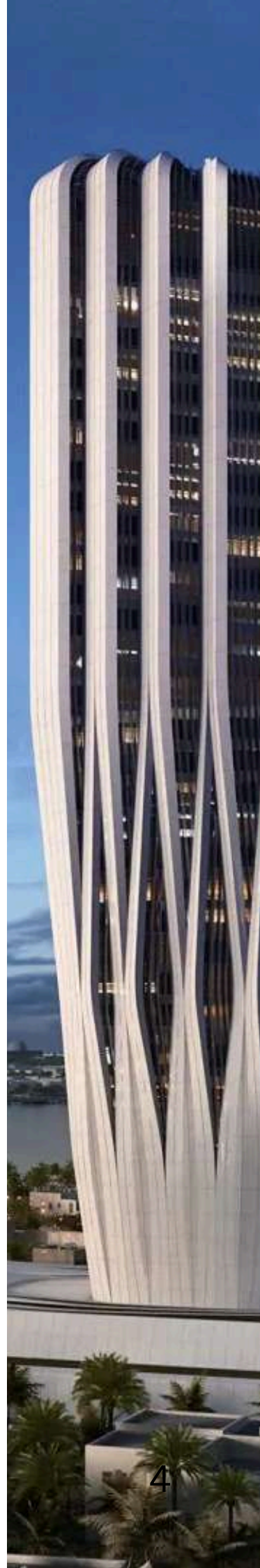


الرؤية

نسعى الى تعزيز الامتثال للمعايير من خلال التنسيق الفعال لضمان الاستدامة في ممارسة الاعمال بين المركز والفروع.

الهدف

تعزيز الترابط والتواصل بين فروع البنك, ورفع كفاءة العمليات الإدارية والفنية من خلال متابعة تنفيذ السياسات والإجراءات, وتحسين الأداء, وتوفير الدعم اللازم, واعتماد أحدث التقنيات, بما يسهم في تحقيق الانسجام المؤسسي وتعزيز الدور الرقابي والتنظيمي للبنك المركزي.



الانشطة الرئيسية

الأنشطة الرئيسية المشتركة للمكتب

1. ضمان سرعة وكفاءة نقل التعليمات والتوجيهات بين المركز والفروع
2. تنظيم الاجتماعات الدورية لمراجعة الاداء وضمان التحسين المستمر
3. تحليل البيانات لتشخيص المشكلات واقتراح حلول فعالة

01

الأنشطة الرئيسية لمتابعة الشؤون الفنية

1. الاطلاع والمتابعة مع الدوائر الفنية على الاجراءات المتبعة لسير الاعمال ومقارنتها مع ما معمول به في الفروع وبالتالي عكس الاجراء ان تطلب الامر.
2. متابعة الطلبات والاستفسارات الواردة من الفروع وتحليلها وابداء الرأي بشأنها.
3. مخاطبة الفروع وإعلامهم بالنتائج.

02

الأنشطة الرئيسية لمتابعة الشؤون الادارية

1. متابعة طلبات الإيفادات والتدريب والترقيات.
2. متابعة الطلبات الادارية الواردة من الفروع مثلا (طلبات المقابلات واحتساب الشهادات) وغيرها واتخاذ اللازم بشأنها.
3. العمل على تطوير الاجراءات الادارية وابداء الرأي بشأنها.

03

الانجازات

1

اعداد آلية تنسيق الإيفاد:

لضمان مصلحة العمل وتقليل الإرباك، تم إعداد استمارة تنسيق الإيفاد لتحديد التاريخ بالتنسيق مع الفرع، مع دراسة الجدوى قبل استحصال الموافقات وإصدار الأوامر الإدارية، كما يجري العمل على تضمينها في النظام الإلكتروني عبر منصة "دليلك".



2

تفعيل دور وحدة العلاقات في الفروع:

استنادًا إلى تقرير لجنة قياس وتقييم إجراءات العمل، تم تفعيل الوحدة لترتيب الإجراءات اللوجستية الخاصة بالإيفادات، مثل حجز الفنادق والنقل للموظفين الموفدين من المركز.



3

تسهيل إجراءات السفر والإيفاد:

تم الاتفاق مع دائرة المحاسبة، لتفعيل قسم المحاسبة في الفروع، سيكون صرف مخصصات السفر والإيفاد مباشرة للموظفين الموفدين من الفروع إلى الخارج، دون تحميلهم أي أعباء إضافية لاستلام المخصصات من المركز.



4

تفعيل الرقعة الجغرافية للفروع:

لغرض تحقيق الاهداف المتعلقة بتحسين كفاءة العمل والاشراف بطريقة اكثر فعالية وتعزيز التنسيق والتواصل وبالإضافة الى تحديد مهام الفرع بحسب الرقعة الجغرافية.



5

معالجة ملاحظات التدقيق السابقة:

بالتعاون مع الجهات المعنية، تم العمل على حل بعض القضايا التدقيقية العالقة، مثل الحسابات الحكومية في فرع أربيل، وتوحيد إجراءات المطابقة بين RTGS و ICBS في الفروع.



6

اعداد دليل تفتيش موحد للفروع:

تمت الموافقة على إعداد دليل تفتيش موحد بالتنسيق مع دائرة الرقابة على المصارف ومديرية الرقابة على المؤسسات المالية غير المصرفية، لضمان تحسين جودة التقارير وتقديم صورة موحدة للمؤسسة أمام الجهات الخاضعة لرقابتها.



7

تحسين آلية التخطيط السنوي:

بعد تشخيص الانحرافات في تنفيذ الخطة السنوية، تمت التوصية بمركزية إعداد الخطط السنوية للجهات الفنية، بحيث تتم مراجعتها من قبل الإدارات المختصة في المركز لضمان توافقها مع خطة التفتيش المركزية.



8

تنظيم عمليات الجرد السنوي للخزائن:

تم تشخيص بعض الملاحظات حول الجرد السنوي، والتوصية باعتماد صيغة موحدة وإصدار أمر إداري موحد لتنظيم العملية في جميع الفروع.



تفعيل نظام البصمة لمخولي المصارف:

تم تحديث أجهزة البصمة في المركز والفروع لتسهيل دخول وخروج مخولي المصارف، مما يساهم في تسريع إنجاز الأعمال وتقليل حالات الإرباك.



توحيد الإجراءات وتفعيل بعض المهام في الفروع:

العمل على تحسين وتوحيد الإجراءات التشغيلية وتعزيز كفاءة تنفيذ المهام في مختلف الفروع.

اعتماد استمارة تقييم نظام المعيشة:

لضمان تحسين بيئة العمل وتقييم الأداء، تمت الموافقة على استمارة خاصة لتقييم نظام المعيشة في الفروع.



تكييف الإجراءات مع قرارات المجلس:

تم استكمال الموافقة على إعادة النظر في قرار مجلس الإدارة رقم (75) لسنة 2021 الخاص بتعديل آلية صرف أجور خدمات الإصدار، وقرار رقم (125) لسنة 2018 المتعلق بالمكافآت الممنوحة لعمليات شحن وتسليم العملة في المركز والفروع بسبب تغيرات الفترة الزمنية.

إعادة النظر ببعض الإجراءات التنظيمية:

وفقاً للقرار رقم (52) ، تم إلغاء الفقرة (4) من قرار مجلس الإدارة، والتي كانت تقضي بهدم ودمج ثلاث قطع أراضٍ لإنشاء دار ضيافة في الجانب الأيمن لفرع الموصل وذلك لكونها حلقة ادارية اضافية محدودة الجدوى.



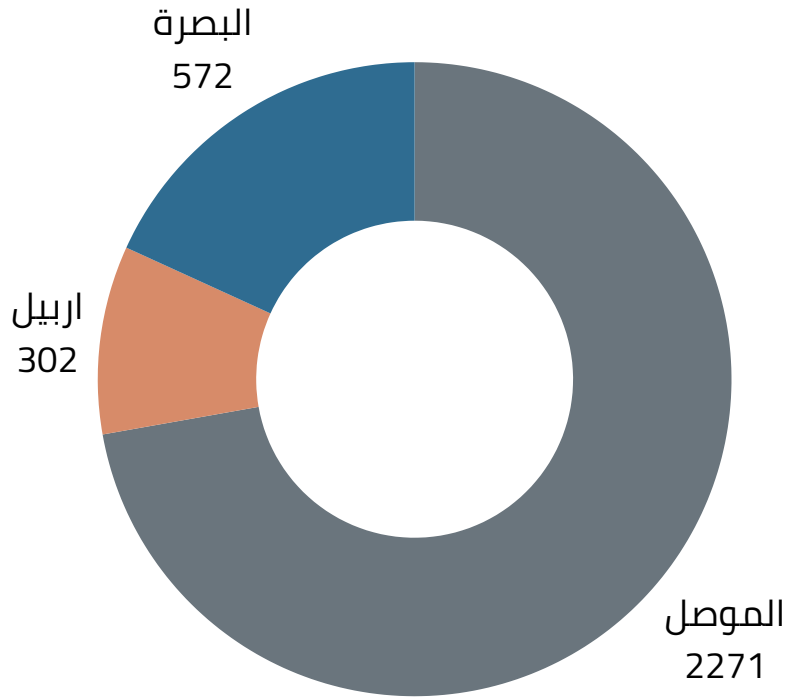
أرقام وإحصائيات

الاجتماعات التنسيقية:

- تم عقد اجتماعات تنسيقية عدد (3) بين تشكيلات المركز والاقسام الرديفة للتشكيلات (دائرة الرقابة على المصارف ومديرية الرقابة على المؤسسات المالية غير المصرفية ومديرية شؤون الموارد البشرية).
- تفعيل نظام المعاشة في المركز :

الدائرة / المديرية	عدد المجاميع	عدد الموظفين	توزيع الموظفين لكل فرع	المعاشة العكسية	عدد الموظفين للمعاشة العكسية	الفرع المستقبل للمعاشة العكسية
الرقابة على المصارف	3	19	2 موظفين لكل فرع	نعم	6 (2) من كل فرع	فرع أربيل
الرقابة على المؤسسات المالية غير المصرفية	2	10	5 موظفين لكل مجموعة	سيتم إعادة تفعيلها	-	-
الإصدار والخزائن	2	6	2 موظفين لكل فرع	-	-	-

• عدد البريد الوارد لهذا المكتب ابتداء من شهر نيسان 2024

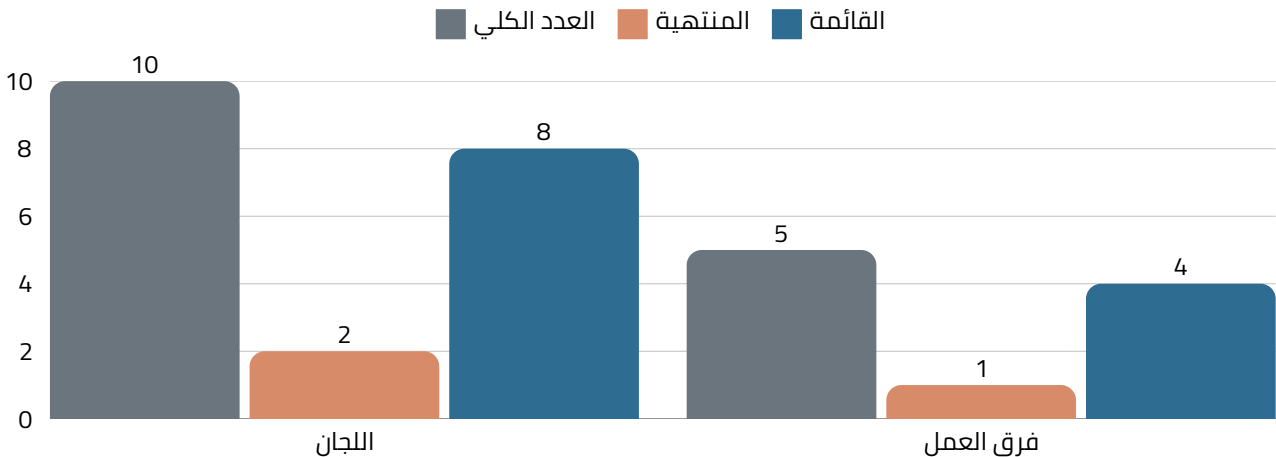


ويعكس الفرق في البريد الوارد من الفروع ان هناك تفاوت باحاطة هذا المكتب بالمراسلات وهذا خلافاً لتوجيهات الادارة العليا القاضية بإعلام المكتب بجميع المراسلات الصادرة بين تشكيلات البنك والفروع وبالعكس ليتمكن هذا المكتب من انجاز مهامه واستحصال النتائج.

عدد الزيارات الميدانية وتقاريرها

- بلغ إجمالي الزيارات الميدانية التي نفذتها تشكيلات المركز إلى فروع البنك **87 زيارة فقط، 16 زيارة** منها تمت عبر استمارة تنسيق الإيفاد الإلكترونية.
- توزعت هذه الزيارات بواقع **42 زيارة** لفرع أربيل، **34 زيارة** لفرع الموصل و **11 زيارة** لفرع البصرة.
- شملت أغراضاً متنوعة مثل **التدريب، المهام الرسمية، الندوات التثقيفية، تنصيب الأنظمة، والمعاشية العملية.**

• المشاركة باللجان



مبادرات مميزة

- بدعم وتنسيق مع الجهات ذات العلاقة تم العمل على تنفيذ مقترح منصة داخلية شاملة لاعتمادات وتوجيهات الادارة العليا والاستثمارات الصادرة عن تشكيلات البنك ومتابعة وصولها لموظفي البنك والفروع كافة تحت مسمى **(منصة دليلك)**.
- انطلاقاً من محور دعم البنك المركزي العراقي للمشاريع الصديقة للبيئة تمت الموافقة على مقترح هذا المكتب لدعم التنمية المستدامة على البيئة الداخلية والخارجية للبنك من قبل السيد المحافظ المحترم، اذ عزز هذا المقترح قرار مجلس الادارة رقم (281) لسنة 2024 بشمول مشاريع اعادة تدوير النفايات ضمن مبادرة الطاقة المتجددة.
- تقديم مقترح باعداد دليل الهوية البصرية للبنك المركزي

الاجبايات

- وفي إطار سعيه لتنفيذ توجيه السيد المحافظ بتقليل الاستخدام الورقي يعمل المكتب على تفعيل تداول البريد عبر انظمة **(Teams and Planner)** بعد اجراء التعديلات اللازمة بطبع بنسخة واحدة (تعرض على الادارة العليا).
- رغم أن التشكيل حديث العهد بعام واحد فقط، إلا أن فريق العمل يتميز بروح الفريق والتعاون، كما أن دعم الإدارة العليا المستمر للفريق يسهم في تهيئة بيئة عمل محفزة تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وتعزز من نجاح المكتب في تنفيذ مهامه.
- يمارس المكتب نشاطه من خلال جهوده الذاتية وباستخدام أنظمة Excel لبناء قاعدة بيانات ومتابعة البريد الوارد بالنسبة لقسم الرقابة على المصارف وشعبة الرقابة على المؤسسات.

التحديات والصعوبات

- **الإجراءات الروتينية المعقدة:** تؤدي البيروقراطية وتعقيدات الأنظمة في بعض التشكيلات إلى تأخير تنفيذ المهام المطلوبة.
- **عدم اعتماد البريد الإلكتروني رسمياً:** يقتصر التواصل في العديد من المعاملات على النظام الورقي التقليدي، دون تفعيل البريد الإلكتروني كوسيلة رسمية للمراسلات.
- **تعزيز الكفاءة والتطوير المستمر:** يعمل هذا المكتب مع بقية التشكيلات لتحقيق أهداف البنك المركزي العراقي من خلال السياسات والاجراءات الموجهة لعمله التي تتطلب مهارات عالية في جوانب عمل التشكيلات التي يتعامل معها من جهة وجوانب التحليل والقدرة على حل المعوقات من جهة اخرى. وفي ظل الانجاز المتحقق خلال العام المنصرم الذي بدأ به المكتب عمله الا أنه يتطلب رفق ملاكاته ببرامج تدريبية ترفع من مستوى الاداء وتواكب التطورات الحاصلة في العمل

الخاتمة

يعد هذا التقرير عنصرًا أساسيًا في جهود فريق عمل **مكتب متابعة وتنسيق أعمال الفروع**، والذي يسعى باستمرار إلى تحسين الأداء وتحقيق المزيد من النجاحات. وقد أظهر المكتب **مرونة استثنائية** وقدرة عالية على التكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة العمل، من خلال تنفيذ **مبادرات ومقترحات مؤثرة** أسهمت بشكل ملموس في رفع كفاءة العمل وتعزيز مستوى الأداء.

استنادًا إلى هذه الإنجازات، نواصل العمل **بروح الالتزام والإصرار**، مستهدفين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك. وستستمر هذه الجهود خلال الفترة المقبلة، مع التركيز على **تنفيذ الخطط المستقبلية والمبادرات الجديدة** لضمان تحقيق النتائج المرجوة.