

# مصرف العراق الأول الإسلامي للاستثمار والتمويل

سياسات وإجراءات تقييم الأداء  
مجلس الإدارة والإدارة العليا



## فهرس المحتويات

4.....	المقدمة	1
5.....	التعريفات	2
7.....	أهداف السياسة	3
7.....	مجال التطبيق	4
7.....	الاشراف على تطبيق السياسة	5
8.....	السياسة	6
8.....	مؤشرات الأداء الموضوعية لمجلس الادارة	
9.....	مؤشرات الأداء الموضوعية لأعضاء مجلس الإدارة	
10.....	مؤشرات الأداء الموضوعية للإدارة العليا (المدير المفوض، ومعاونيه والمدراء التنفيذيين)	
11.....	الكفاءات السلوكية لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة	
11.....	الكفاءات السلوكية للإدارة العليا (المدير المفوض، ومعاونيه والمدراء التنفيذيين)	
12.....	منهجية قياس الأداء	7
14.....	الإجراءات	8
15.....	النماذج	9
15.....	نموذج تقييم الاداء	

## 1 المقدمة

ان نظام تقييم الأداء هو نظام يستخدم في المؤسسات بشكل عام لقياس الأداء الوظيفي والكفاءة السلوكية للموظفين من خلال مقارنة الأداء الفعلي للموظف بالأهداف الموضوعه مسبقا خلال فترة زمنية محددة. ويعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين بالمؤسسة تغذية ارتجاعية عن مدى كفاءتهم السلوكية وكذلك توجيههم نحو تطوير أدائهم مستقبلا.

وتكمن أهمية تقييم أداء العاملين في تحقيق العدالة بين الموظفين بحيث يتم مكافأة او ترقية الموظف وفقا لمستوى الأداء.

كما ان تقييم الأداء يظهر نقاط الضعف لدى الموظف والتي يتم العمل على تطويرها، كما ان تقييم الأداء يحث العاملين على بذل اقصى ما في وسعهم من اجل تحقيق المعايير المطلوبة للأداء الجيد، ومن ثم اثبات احقيتهم في المكافآت والحوافز والزيادات والترقيات.

من الممكن ألا تغطي السياسة كافة الحالات التي قد تظهر بين الحين والآخر، مما يستدعي من المعنيين في المصرف متابعة التحديث واقتراح التعديلات والإضافات.

وأخيراً، فينبغي التأكيد على أن جميع محتويات السياسة واجبة التطبيق، كما يجب الالتزام بالقوانين والتشريعات السائدة في جمهورية العراق، وتحديدًا التعليمات التي تصدر عن البنك المركزي العراقي.

## 2 التعريفات

يقصد بالمصطلحات التالية المعاني المبينة قرين كل منها، مالم يدل السياق على خلاف ذلك:

هي النظام الذي يعتمد عليه المصرف في ادارته، والذي يهدف الى تحديد الاهداف المؤسسية للمصرف وتحقيقها، وادارة عملياته بشكل آمن، وحماية مصالح المودعين، والالتزام بالمسؤولية الواجبة تجاه المساهمين واصحاب المصالح الآخرين، والالتزام المصرف بالتشريعات والانظمة والتعليمات التي يصدرها البنك المركزي العراقي بما فيها دليل الحوكمة، وسياسات المصرف الداخلية والإجراءات الخاصة بعمليات المصرف ككل. وتكون مجموعة الأنظمة الشاملة التي تحدد العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمصرف وحملة أسهمه وأصحاب المصالح الأخرى وتتناول الحوكمة المؤسسية النظام الذي عن طريقه يوجه مجلس الإدارة ويراقب الأنشطة كما يلي:

- ✓ تحديد استراتيجية المصرف،
- ✓ إدارة منظومة المخاطر للمصرف،
- ✓ اعمال وانشطة المصرف،
- ✓ التوازن بين الالتزام بالمسؤولية تجاه المساهمين وحماية مصالح المودعين واخذ مصلحة أصحاب المصالح الأخرى في الحسبان،
- ✓ امتثال المصرف بالقوانين والتعليمات والضوابط السارية،
- ✓ ممارسات الإفصاح والشفافية.

مجلس ادارة مصرف العراق الاول الإسلامي للاستثمار والتمويل.	<b>المجلس</b>
عضو مجلس الإدارة في المصرف سواء بصفته الشخصية او ممثلاً لشخص اعتباري.	<b>عضو مجلس الإدارة</b>
عضو المجلس المسند له دور تنفيذي في المصرف (المدير المفوض) لمصرف العراق الاول الإسلامي للاستثمار والتمويل.	<b>العضو التنفيذي في المجلس</b>
عضو المجلس الذي لا يتدخل بالادارة اليومية للمصرف ولا يسند له اي دور تنفيذي داخل المصرف. أي هو عضو مجلس الإدارة الذي يكون مرتبطاً على سبيل المثال لا الحصر (ذو العلاقة) اذ يقدم الرأي والمشورة الفنية ولا يشارك باي شكل من الاشكال في إدارة المصرف ومتابعة اعماله اليومية ولا يستلم راتباً شهرياً.	<b>العضو غير التنفيذي في المجلس</b>
هو عضو مجلس الإدارة الذي يتمتع باستقلالية كاملة عن الإدارة وعن المصرف، تعني الاستقلالية توفر القدرة للحكم على الأمور بحيادية بعد الاخذ بالحسبان جميع المعلومات ذات العلاقة دون أي تأثير من الإدارة او من جهات خارجية أخرى.	<b>العضو المستقل</b>
تشمل الموظفين رفيعي المستوى، بما فيهم المدير المفوض ونائب/معاون المدير المفوض ومساعد المدير المفوض، والمدير	<b>الإدارة التنفيذية العليا</b>

المالي، ومدير العمليات، ومدير ادارة المخاطر، ومدير التدقيق الداخلي الشرعي، ومدير الخزينة، ومدير الاستثمار، ومدير الامتثال الشرعي، ومدير الائتمان، ومدير العمليات المصرفية الدولية، ومدير العمليات المصرفية المحلية، ومدير مكافحة غسل الاموال وتمويل الإرهاب، ومدير الموارد البشرية، ومدير الإدارة، ومدير التوعية المصرفية وحماية الجمهور، ومدير الفرع الرئيسي، بالإضافة لأي موظف في المصرف له سلطة تنفيذية موازية لأي من سلطات اي من المذكورين ويرتبط وظيفيا مباشرة بالمدير المفوض.

## الشخص ذو العلاقة

- ✓ أي مدير في المصرف.
- ✓ أي شخص له علاقة بالمدير من خلال علاقة قرابة لغاية الدرجة الثانية او قرابة نسبية، بما في ذلك تبني او رعاية أطفال المدير او أي شخص يقطن في مسكن المدير.
- ✓ أي شخص له حيازة مؤهلة في المصرف وفي أي مشروع يمتلك فيه مثل هذا الشخص او أي مدير المصرف حيازة مؤهلة او أي مدير لمثل هذا الشخص او المشروع.
- ✓ وأي شخص بموجب المادة (١) من قانون المصارف رقم (٩٤) لعام ٢٠٠٤.

## تعارض المصالح

هو الحالة التي تتأثر فيها موضوعية واستقلالية قرار موظف او عضو مجلس ادارة بمصلحة شخصية مادية او معنوية تهمة شخصيا او تهم أحد اقاربه، او عندما يتأثر ادائه باعتبارات شخصية مباشرة او غير مباشرة او بمعرفته بالمعلومات التي تتعلق بالقرار، على سبيل المثال: اساءة استخدام الاصول او اجراء تعاملات لاطراف ذوي علاقة، المسائل المرتبطة بالقوائم المالية وغير المالية، ترشيح اعضاء المجلس والادارة التنفيذية، تحديد مكافآت اعضاء المجلس او الادارة التنفيذية وغير ذلك.

أي: أية علاقة تُعتبر أو تظهر أنها ليست في مصلحة المصرف، والتي قد تحد من قدرة الموظف على القيام بواجباته ومسؤولياته بموضوعية، وتقوم بين أي من موظفي المصرف والزبائن أو الموردين أو المنافسين، وتكون نتيجة تلك العلاقة تحقيق منفعة للموظف على حساب المصرف، سواء كانت هذه المنفعة معنوية أو مادية.

## الهيئة العامة

الهيئة العامة لحملة أسهم مصرف العراق الاول الإسلامي للاستثمار والتمويل.

## المدير

أي شخص مخول بصلاحيات ويكون مسؤولا عن مجموعة من المسؤولين في المصرف.

## راسمال المصرف

راس المال المدفوع واحتياطياته.

### 3 أهداف السياسة

تهدف هذه السياسة الى وضع نظم واليات لتقييم أداء كل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا بشكل دوري، وذلك من خلال وضع مجموعة من مؤشرات قياس الأداء ترتبط بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف وجودة دارة المخاطر وكفاية أنظمة الرقابة الداخلية.

### 4 مجال التطبيق

تسري احكام هذه السياسة على مجلس إدارة المصرف ككل وأعضاء الإدارة العليا كافة.

### 5 الاشراف على تطبيق السياسة

- ✓ لجنة المكافآت والترشيح هي المسؤولة عن وضع وتطبيق هذه السياسة بما يتوافق مع معايير تقييم الأداء لكل من أعضاء المجلس وعضاء الإدارة العليا.
- ✓ يعد مجلس الإدارة هو المسؤول عن اعتماد هذه السياسة بما يتوافق مع الاستراتيجية العامة للمصرف.
- ✓ يقوم المجلس بمراجعة هذه السياسة بشكل سنوي او كلما اقتضت الحاجة الى ذلك من خلال اللجان المنبثقة عنه،

## 6 السياسة

يتم تقييم أداء مجلس الإدارة ككل ومساهمة كل عضو من أعضاء المجلس وكذلك اللجان المنبثقة عنه، وتقييم أداء المدير المفوض ومعاونيه والمدراء التنفيذيين كافة وذلك بشكل سنوي ووفقاً للعوامل الأساسية التالية:

✓ مؤشرات الأداء الموضوعية ("KPI's" – Key Performance Indicators)، والتي يتم استنباطها من الأهداف الاستراتيجية للمصرف وبطاقة الوصف الوظيفي الخاصة، وكما يلي:

### مؤشرات الأداء الموضوعية لمجلس الإدارة

الهدف (%)	مؤشرات الأداء - الفرعية	مؤشر الأداء - الاساسي
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية للمصرف، وتحسين معدلات الأداء، والالتزام بالقوانين والتعليمات.</li> <li>- درجة الانحراف بين الموازنة التقديرية للمصرف والأرقام الفعلية المتحققة.</li> <li>- مدى جودة إدارة المخاطر وكفاية نظم الرقابة الداخلية في المصرف.</li> <li>- مدى فعالية جودة اجتماعات مجلس الإدارة.</li> <li>- نسبة القرارات الصائبة والمجدية مقابل القرارات الخاطئة.</li> <li>- مدى دقة وسلامة وصحة المعلومات والبيانات المقدمة لأعضاء مجلس الإدارة.</li> <li>- مدى دقة وسلامة وصحة المعلومات الواجب الإفصاح عنها.</li> <li>- مدى فعالية قنوات الاتصال مع مساهمي المصرف.</li> <li>- مدى الاستجابة نحو تصويب الملاحظات الواردة من الجهات الرقابية.</li> <li>- مدى الاستجابة السريعة نحو أدراك المشاكل والقدرة على حلها.</li> <li>- نسبة الدورات التدريبية الفعلية التي حصل عليها أعضاء مجلس الإدارة مقابل المخطط لها.</li> </ul>	مؤشرات نوعية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العائد على متوسط الأصول،</li> <li>- العائد على متوسط حقوق المساهمين،</li> <li>- صافي هامش الربح،</li> <li>- صافي الربح،</li> <li>- نسبة الديون غير المنتجة،</li> <li>- توزيعات الأرباح لكل سهم،</li> </ul>	المؤشرات الكمية

### مؤشرات الأداء الموضوعية لأعضاء مجلس الإدارة

الهدف (%)	مؤشرات الأداء - الفرعية	مؤشر الأداء - الاساسي
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة حضور اجتماعات مجلس الادارة.</li> <li>- مدى مساهمة العضو بخبرته العلمية والعملية في مناقشات مجلس الإدارة،</li> <li>- نسبة المشاركة في اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة،</li> <li>- نسبة المشاركة في وضع نظام الحوكمة الخاص بالمصرف،</li> <li>- نسبة المشاركة في الرقابة والاشراف على أداء أعضاء الإدارة العليا،</li> <li>- مدى الالتزام بمتطلبات الحوكمة المؤسسية للمصرف،</li> <li>- معدل مخالفات السلوك المهني والقيم الأخلاقية،</li> <li>- متوسط ساعات التدريب لكل عضو،</li> <li>- نسبة نمو أداء العضو،</li> </ul>	مؤشرات نوعية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العائد على متوسط الأصول،</li> <li>- العائد على متوسط حقوق المساهمين،</li> <li>- صافي هامش الربح،</li> <li>- صافي الربح،</li> <li>- نسبة الديون غير المنتجة،</li> <li>- توزيعات الأرباح لكل سهم،</li> </ul>	المؤشرات الكمية

**مؤشرات الأداء الموضوعية للإدارة العليا (المدير المفوض، ومعاونيه والمدراء التنفيذيين)**

الهدف (%)	مؤشرات الأداء - الفرعية	مؤشر الأداء - الاساسي
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى تحقق الأهداف التشغيلية للمصرف،</li> <li>- درجة الانحراف بين الموازنة التقديرية للمصرف والأرقام الفعلية المتحققة،</li> <li>- مدى سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية وتطبيق أنظمة رقابية مناسبة لقياس وإدارة المخاطر،</li> <li>- معدل الاستجابة نحو تصويب الملاحظات الواردة من الجهات الرقابية والاشرفية،</li> <li>- معدل الاستجابة السريعة نحو إدراك المشاكل والقدرة على حلها،</li> <li>- معدل دوران العاملين لقياس درجة الانتماء للمصرف،</li> <li>- معدل إنتاجية الموظفين وتطور الأداء،</li> <li>- متوسط ساعات التدريب لكل موظف،</li> <li>- معدل مخالفات السلوك المهني والقيم الأخلاقية،</li> <li>- نسبة رضا الزبائن.</li> </ul>	مؤشرات نوعية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العائد على الأصول،</li> <li>- العائد على رأس المال،</li> <li>- نسبة التدفقات النقدية،</li> <li>- صافي الإيرادات،</li> <li>- هامش الربح،</li> <li>- نسبة النمو في الزبائن،</li> <li>- نسبة النمو في الإقراض،</li> <li>- نسبة الديون المتلكئة،</li> <li>- الدراسات والتطوير كنسبة من النمو،</li> <li>- نسبة الإيرادات من الخدمات الجديدة،</li> <li>- حصة المصرف السوقية،</li> <li>- نسبة الزبائن الجدد مقارنة بالعام الماضي،</li> <li>- نسبة المشاريع الجديدة مقارنة بالعام الماضي.</li> </ul>	المؤشرات الكمية

✓ الكفاءات السلوكية (Behavioral Competencies) والتي يتم استنباطها من طبيعة الوظيفة، وطبيعة اهداف الوظيفة، ومتطلبات الوظيفة من المهارات والقدرات والمعرفة التي تساعد الموظف على معرفة كيفية انجاز أهدافه الوظيفية وهي كما يلي:

### الكفاءات السلوكية لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة

نوع الكفاءة	الكفاءة
كفاءات قيادية	- التخطيط الاستراتيجي والرؤية المستقبلية، - القيادة وإدارة التغيير.
كفاءات أساسية	- التركيز على النتائج، - اتخاذ القرار وحل المشكلات، - الاتصال والعلاقات الشخصية.

### الكفاءات السلوكية للإدارة العليا (المدير المفوض، ومعاونيه والمدراء التنفيذيين)

نوع الكفاءة	الكفاءة
كفاءات قيادية	- التخطيط الاستراتيجي والرؤية المستقبلية، - القيادة وإدارة التغيير. - إدارة الموارد، - توجيه وتطوير المرؤوسين.
كفاءات أساسية	- التركيز على النتائج، - اتخاذ القرار وحل المشكلات، - الاتصال والعلاقات الشخصية، - التعامل مع الزبائن، - التعاون والعمل الجماعي، - تنظيم الاعمال وإدارة الوقت.

## 7 منهجية قياس الأداء

يتم قياس الأداء بالنسبة للأهداف الوظيفية (مؤشرات الأداء الموضوعية) على معيار يتكون من ثلاث مستويات كما هو موضح في الجدول ادناه:

النقاط	المعدل	مستوى الهدف
4	يفوق التوقعات	- حقق أهدافه بكفاءة وفعالية بنسبة (80 الى 100٪)، - حقق الأهداف وفق المعايير والنسب الموضوعية، - للأهداف المتحققة تأثير واضح وإيجابي على نتائج المصرف.
3	التفوق في الأداء (100٪ حسب التوقعات)	- حقق أهدافه بكفاءة وفعالية بنسبة (60 الى 79٪)، - حقق الأهداف وفق المعايير والنسب الموضوعية،
2	يلبي التوقعات	- حقق الأهداف بنسبة (50 الى 59٪) - مستوى الأداء اعلى من المتوسط ويحقق باستمرار معظم الأهداف،
1	بحاجة الى تطوير وتحسين	- مستوى الأداء دون المتوسط حيث لم يتم العمل وفق المعايير الموضوعية في مختلف مجالات المسؤوليات، - معدل انجاز الأهداف السنوية (اقل من 50٪)، - الأداء يحتاج الى تحسين وتطوير للوصول الى المستوى المطلوب.

هذا ويتم قياس الأداء بالنسبة للكفاءات السلوكية على معيار يتكون من ثلاثة مستويات كما هو موضح في الجدول ادناه:

النقاط	المعدل	مستوى الهدف
3	متميز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يظهر كافة المؤشرات السلوكية التي تتوافق مع مستوى الكفاءة المطلوب من الوظيفة،</li> <li>- يظهر بعض السلوكيات التي تتجاوز مستوى الوظيفة،</li> <li>- لم يخضع لأي إجراءات تصحيحية.</li> </ul>
2	قادر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يظهر بشكل عام معظم المؤشرات السلوكية المطلوبة لوظيفته،</li> <li>- لم يظهر سلوكيات إضافية بخلاف المطلوبة من المستوى الوظيفي.</li> </ul>
1	متعلم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يفتقد الى اغلب المؤشرات السلوكية المطلوبة لنجاح وظيفته،</li> <li>- قد ينتج عن ذلك مشاكل تؤثر سلبا على العمل و/او فريق العمل،</li> <li>- مطلوب تحسين وتطوير معظم السلوكيات الأساسية.</li> </ul>

## 8 الإجراءات

- ✓ يقوم الرئيس المباشر بمراجعة الأهداف الاستراتيجية للمصرف والاهداف التشغيلية للقسم / الدائرة المعنية وموائمتها مع الأهداف الوظيفية للمؤوس،
- ✓ يتفق الرئيس المباشر مع المؤوس في بداية العام على وضع الأهداف (مؤشرات الأداء الرئيسية) المطلوب إنجازها /. تحقيقها، وتحديد الكفاءات السلوكية التي يجب على المؤوس تطويرها،
- ✓ اثناء اجتماع تحديد الأهداف والكفاءات السلوكية يقوم الرئيس المباشر بوضع وزن لكل هدف، ويقوم بتحديد مستوى الكفاءات المطلوب،
- ✓ يقوم الرئيس المباشر بمتابعة المؤوس بشكل دوري للوقوف على مدى تقدم المؤوس في إنجاز الأهداف وتحديد مناطق الضعف والقوة في أداء المؤوس، وتعديل الأهداف وفقا للظروف وظروف العمل لخاصة وإزالة اية معوقات تواجه الأداء،
- ✓ في نهاية العام يجتمع الرئيس المباشر مع المؤوس لمناقشة مدى التطور في أداء وسلوكيات المؤوس والاهداف المحققة. وبعد الاتفاق يقوم كل من الرئيس المباشر والمؤوس بتوقيع نموذج تقييم الأداء السنوي،
- ✓ يقوم الرئيس المباشر بكتابة توصياته في نموذج تقييم الأداء بالدورات التدريبية التي يرشح المؤوس حضورها من اجل معالجة نقاط الضعف في أداء وسلوكيات المؤوس،
- ✓ في حال اعتراض المؤوس على نتيجة تقييم الأداء فيجوز للمؤوس تقديم تظلم للرئيس المباشر ويقوم الرئيس بمناقشة المؤوس في التظلم ومحاولة حل المشكلة،
- ✓ في حال فشل الرئيس المباشر في معالجة التظلم فيجوز للمؤوس رفع التظلم الى المستوى الوظيفي الأعلى من رئيسه المباشر.



