

مصرف المستشار الاسلامي  
ALMUSTASHAR ISLAMIC  
BANK



سياسة المكافآت والحوافز لمصرف المستشار الاسلامي

النسخة : V1.0

التاريخ : 19/6/2025

تعتبر كافة محتويات هذا الدليل سرية. ويجب ألا يتم نسخ أو توزيع هذا الدليل على أي أطراف (جهات) خارجية دون الحصول على موافقة خطية مسبقة من إدارة المصرف , وبخلافه سيتم تعرض الموظف الى المسائلة القانونية .

## مراجعة واعتماد الدليل :

MIB-BOD-PO-02	ترميز الوثيقة	V2.0	النسخة
15	عدد الصفحات	2025	تاريخ الاصدار

## الاعداد

التاريخ	العنوان الوظيفي	الاسم
2025/12/16	امين السر	احمد عبد الرزاق

التاريخ	العنوان الوظيفي	الاسم
	عضو مجلس الادارة	السيد سرمد محمد علي ناصر
	عضو مجلس الادارة	السيد عامر لؤي احمد توفيق
	عضو مجلس الادارة/ رئيس لجنة التدقيق	السيد حيدر عبد المجيد عبد الله

## المقدمة

تعد هذه السياسة أحد الركائز الأساسية التي تعكس التزام المصرف بتقدير جهود موظفيه وتهدف السياسة الى انشاء بيئة عمل محفزة تعزز روح الابتكار والابداع وتشجع على الاداء المتميز جزءا اساسيا من استراتيجية الموارد البشرية حيث تساعد في رفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء لدى الموظفين مع ايمان المصرف بأن نظام المكافآت والحوافز يشكل أداة استراتيجية لدعم تحقيق الأهداف وتعزيز الأداء المؤسسي، مع ضمان الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومتطلبات الجهات الرقابية .

وتهدف هذه السياسة الى وضع اطار واضح وشفاف لآلية منح المكافآت والحوافز للعاملين في المصرف ، بما يضمن توافرها مع الاهداف طويلة الأجل للمصرف ويعزز من ثقافة الاداء المتميز والالتزام بالقيم الجوهرية ومبادئ الشريعة الإسلامية ومتطلبات البنك المركزي العراقي في مجال الحوكمة .

تعتمد سياسة المكافآت عادة على معايير محددة للاستحقاق مثل الاداء المتميز وتحقيق اهداف معينة او تقديم ابتكارات تخدم المصرف ، وقد تشمل هذه المعايير أيضا مدة الخدمة ، الالتزام بأخلاقيات العمل ، والقيام بمهام تتطلب جهودا اضافية .

### اولا: مراجعة وتعديل السياسة:

يعمل بهذه السياسة اعتبارا من تاريخ اعتمادها من قبل مجلس الادارة ويقوم المجلس بمراجعة هذه السياسة سنويا ووفقا لما تتطلبه الحاجة وتعديل هذه السياسة بموافقة مجلس ادارة المصرف .

### ثانيا :اهداف السياسة :

أ. تحفيز الموظفين على تعزيز الاداء المتميز بما يعزز تحقيق الاهداف طويلة الاجل للمصرف .

ب. دعم ثقافة الالتزام بالقيم الجوهرية والشريعة الإسلامية لتحقيق العدالة والشفافية وضمان وضوح معايير المكافآت والترشيحات.

ت. جذب الكفاءات والمحافظة عليها وتحفيز الابتكار والابداع لدعم التطوير المهني .

ث. تعزيز ولاء الموظفين وتحفيزهم على المساهمة في نمو المصرف واستدامته

ج. ربط المكافآت بالأداء والمخاطر وتعزيز الامتثال و ضمان الالتزام بالشريعة الإسلامية .

### ثالثاً: نطاق التطبيق :

- تنطبق هذه السياسة على :
- مجلس الإدارة
- الإدارة التنفيذية
- جميع الموظفين

### رابعاً: ربط المكافآت بالأداء :

- تعتمد على :
- الأداء المؤسسي
- الأداء الفردي
- مستوى الامتثال
- مستوى المخاطر

### خامساً: المبادئ العامة

#### أ. التوافق مع الشريعة الإسلامية:

جميع المكافآت والحوافز تمنح بما لا يتعارض مع احكام الشريعة الاسلامية.

#### ب. العدالة والانصاف

منح المكافآت على اساس معايير موضوعية للأداء الفردي والجماعي دون تمييز .

#### ت. الاستدامة المالية

ربط المكافآت بالأداء المالي المستدام للمصرف وعدم التأثير سلبا على متانة مركزه المالي .

#### ث. الشفافية

اعتماد آلية واضحة معلنة ومفهومة توضح عملية منح المكافآت واسبابها ومعاييرها للجميع لضمان الانصاف، ويجب ان تكون المعايير والاجراءات معروفة لجميع الموظفين والاستماع الى آراء الموظفين حول سياسات المكافآت والترشيحات وتقييم فعالية السياسات.

## ج. الحوكمة

اشرف لجنة الترشيح والمكافآت المنبثقة عن مجلس الادارة على تطبيق السياسة وضمن استقلاليتهـا .

## سادسا : انواع المكافآت والحوافز

### أ. مكافآت مالية

- مرتبطة بنتائج الاداء السنوي او الخطة الاستراتيجية طويلة الاجل.
- قد تكون نقدية او في صورة بدلات اضافية وفق ضوابط المصرف.

### ب. حوافز غير مالية

- الترقيات والتكريمات المعنوية .
- فرص التدريب والتطوير المهني .
- منح اجازات او تسهيلات خاصة تقديرا للجهود .

### ت. المكافآت العينية :

- مثل منح منتجات المصرف أو هدايا كالأجهزة الكهربائية والإلكترونية.

### ث. مكافآت الاداء :

- تمنح للموظفين بناءً على أدائهم الفردي او الجماعي وتعتمد على تحقيقهم لأهداف معينة .

### ج. المكافآت التحفيزية الخاصة

- تقديم مكافآت تحفيزية خاصة كشهادات التقدير
- الاعلانات الداخلية تتضمن ذكر انجازات الموظفين
- مكافآت الموظف المثالي او فرق العمل ذات الاداء المميز.

## سابعاً :آلية منح المكافآت

### أ. الاداء الفردي

تقييم وفق مؤشرات اداء رئيسية ( KPIs ) ترتبط بالإنتاجية والجودة والالتزام .

ب. الاداء الجماعي  
تقييم انجازات الادارات او الفرق بما ينسجم مع الخطط الاستراتيجية .

- ت. الاداء المؤسسي
- ربط المكافآت بتحقيق الاهداف طويلة الاجل مثل :
- تعزيز الاستدامة المالية
  - تحسين جودة الخدمات المصرفية الاسلامية
  - زيادة الحصة التسويقية
  - الالتزام بالقيم الجوهرية والمسؤولية الاجتماعية

#### ثامنا : آلية منح المكافآت :

- تقديم الترشيحات : يتم تقديم الترشيحات عبر إدارة الموارد البشرية أو المدير المباشر، ويجب أن تستند إلى تقارير تقييم الأداء.
- التقييم والمراجعة : يتم تقييم الاداء بناءً على مؤشرات محددة للتحقق من مدى مطابقتها للمعايير المعتمدة.
- الموافقة النهائية : بعد التقييم يتم عرض الترشيحات على الإدارة العليا للموافقة النهائية.
- الإعلان عن المكافآت : بعد الموافقة يتم الإعلان عن المكافآت واعلام الموظفين بمكافآتهم بطريقة شفافة وداعمة للتحفيز.

#### تاسعاً : لجنة الترشيح والمكافآت

أ. هي احدى اللجان المنبثقة عن مجلس ادارة المصرف ، ويقوم مجلس الإدارة بتعيين أعضاء لجنة الترشيح والمكافآت، ويجب أن تتألف اللجنة من ثلاثة أعضاء على الأقل على أن يكونوا جميعاً

اعضاء مستقلين وغير تنفيذيين، ويجب أن تشمل عضوية لجنة الترشيح والمكافآت رئيس مجلس الإدارة.

ب. لا يجوز لرئيس مجلس الإدارة أن يرأس اجتماع لجنة الترشيح والمكافآت الذي يناقش أداء رئيس مجلس الإدارة.

ت. لا يجوز لأعضاء لجنة الترشيح والمكافآت العمل في مجالس إدارة أكثر من شركتين أخرتين .

ث. تقوم لجنة الترشيح والمكافآت ولجنة المخاطر المنبثقتين عن مجلس الادارة بمراجعة واعتماد سياسة المكافآت .

ج. يرفع تقرير سنوي للبنك المركزي العراقي يوضح آلية صرف المكافآت ومدى التوافق مع اهداف المصرف .

ح. مراجعة سياسة المكافآت الخاصة بالمصرف للتأكد من ملاءمتها للتغيرات في بيئة العمل والتوصية بها إلى مجلس الإدارة والإشراف على تنفيذها مع مراعاة الآتي:

• الامتثال لسياسات حوكمة المصرف لضمان مراعاة أهداف المصرف على المدى الطويل وكذلك الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى.

• تحقيق المصرف لأهدافه طويلة الأجل وفقا لخطته الاستراتيجية المعتمدة.

• موازنة جميع أنواع تعرض المصرف للمخاطر مقابل الأرباح المحققة في الأنشطة والأعمال المصرفية.

• المراجعة المنتظمة لسياسة الأجور وتعديلها حسبما يقتضى، ويجب أن يضمن التقييم المنتظم كفاية وفعالية سياسة المكافآت لضمان جذب المواهب والاحتفاظ بها.

• تطوير سياسة المصرف للتنوع والشمول والتوصية باعتمادها من قبل مجلس الإدارة ومراجعة ومراقبة التقدم الحاصل في تحقيق أهداف السياسة سنويا.

• الإشراف على أداء إدارة الموارد البشرية في المصرف وخاصة أداء الإدارة التنفيذية، ومراجعة تقرير الموارد البشرية وتقديم توصيات إلى مجلس الإدارة بشأن تطورات الموارد البشرية.

### عاشراً :مكافآت مجلس الإدارة :

يتم تحديدها وفق تعليمات البنك المركزي العراقي وموافقة الهيئة العامة .

### الحادي عشر : مكافآت الإدارة التنفيذية :

تشمل راتب أساسي ومكافآت أداء مرتبطة بتحقيق الأهداف وإدارة المخاطر .

### الثاني عشر : مكافآت الوظائف الرقابية :

يجب أن تكون مكافآت وظائف الرقابة مستقلة عن نتائج الأعمال الخاضعة لرقابتهم .

### الثالث عشر : الحوكمة :

مجلس الإدارة مسؤول عن اعتماد السياسة، ولجنة الترشيحات والمكافآت مسؤولة عن مراجعتها

### الرابع عشر :الإفصاح :

يتم الإفصاح عن سياسة المكافآت ضمن التقرير السنوي للمصرف

### الخامس عشر :الالتزام بالشرعية الاسلامية :

تخضع هذه السياسة لمراجعة هيئة الرقابة الشرعية

### السادس عشر : الميزانية والسياسات المالية

تتطلب سياسة المكافآت والحوافز تخصيص ميزانية محددة ووضع سقف واضح لكل نوع من انواع المكافآت ، تتيح منح المكافآت بشكل منتظم دون التأثير على الاستقرار المالي للمصرف وتعد ادارة الميزانية بشكل فعال عنصرا مهما لضمان استمرارية المكافآت .

### السابع عشر :الاحكام العامة

- أ. تعتبر هذه السياسة ملزمة لجميع العاملين والادارة التنفيذية .
- ب. اي تعديل عليها يخضع لموافقة مجلس الادارة ومراعاة تعليمات البنك المركزي العراقي .

ت. تتطلب سياسة المكافآت تقييماً منتظماً سنوي و نصف سنوي لأداء الموظفين حيث يتم استخدام أدوات تقييم مثل ( مراجعات المدير المباشر ، تقييم الزملاء الإنتاجية والانجازات ) وقياس مدى تحقيق الاهداف وتقديم تقييم موضوعي لجهودهم بناءً على هذا التقييم ويمكن اتخاذ قرار بشأن استحقاق المكافأة وحجمها .

#### المراجع :

- دليل الحوكمة المؤسسية الصادر من البنك المركزي العراقي سنة 2018 .
- دليل المعايير البيئية والاجتماعية والاستدامة والحوكمة المؤسسية الصادر من البنك المركزي العراقي سنة 2024 .
- دليل المعايير البيئية والاجتماعية والاستدامة والحوكمة المؤسسية الصادر من البنك المركزي العراقي سنة 2025 .