

## مصرف آشور الدولي

### سياسة الاحلال الوظيفي لوظائف

### الادارة التنفيذية العليا والوظائف الاساسية في مصرف اشور الدولي



محمد  
سيفان محمد المكي

## المقدمة

تعتمد الشركات في أداءها ع مجموعة من الوظائف الرئيسية والأساسية الهامة ويقوم على تنفيذ هذه الوظائف مجموعة من اصحاب الكفاءات والخبرات والمهارات القيادية المميزة وتم إدارة الشركات باستقطاب الكوادر البشرية المؤهلة والموهوبة للعمل لديها وعمل هذه الإدارات على الاحتفاظ بهذه الكفاءات والخبرات ففقدان أي من هذه الكفاءات لاي سبب من الأسباب قد يؤدي إلى ضعف الأداء العام للشركة ، والتي يجب على الشركة ان تخطط لمثل هذه الحالات بالعمل ع اعداد خلفاء محتملن الشغل المناصب الرئيسية والقيادية من خلال اكتشاف المواهب الامنة الشركة باستخدام الأساليب الحديثة في إدارة رأس المال البشري بهدف استمرارية المستوى المطلوب من الأداء العام للشركة فعلى الشركة بداية ان تقوم بتحديد الوظائف الرئيسية والمهمة لديها ، ومن ثم العمل ع تخطيط الموارد البشرية كحجر أساس ومدخل لتخطيط الإحلال أو التعاقب الوظيفي ، لما للإحلال الوظيفي من دور المحافظة ع استمرارية توفر الكفاءات المهمة للشركة. وعلى الشركة اتباع الأسس العلمية اختبار المرشحين لشعر الوظائف المهمة والمراكز القيادية، وعليها ان تعمل بشكل مؤسسي ومنظم عند وضع سياسات الاحلال أو التعاقب الوظيفي بهدف إعداد كوادر قيادية بديلة ، فعدم ادراك الشركة لأهمية الاحلال الوظيفي يؤدي الى فقد الكثير من الموظفين المؤهلين والقيادين.

## مفهوم الإحلال أو التعاقب الوظيفي

الإحلال أو التعاقب الوظيفي هو عملية التعرف على الخلفاء المحتملن للمناصب الرئيسية في الشركة وتزويد هؤلاء الخلفاء بالمهارات والخبرات المناسبة لوظائفهم الحالية والمستقبلية بحيث يكونوا ع اعتماد للقيام بأدوار قيادية جديدة ، يكونوا مستعدين لشغل المناصب



الرئيسية عند تكليفهم بذلك فهو عملية ايجاد الشخص البديل الذي شغل أو ينوب عن الشخص شاغل المنصب في حال غيابه لاي سبب كان وعدم ترك المنصب شاغرا.

### نطاق التفطية

- 1 تحدد هذه السياسة الوظائف الأساسية التي يتم تحديدها حسب أحكامها والأشخاص الذين يتم اختيارهم كبلاء محتملين لشاغلي الوظائف الأساسية.
- 2 تحديد المهارات التي يحتاجها الموظفين لشغل الوظائف الرئيسية المهمة وتدريبهم لاكسابهم تلك المهارات وتنميتها
- 3 جعل اصحاب الوظائف الرئيسية يدركون المهام والوظائف الي تم تحضيرهم وتنمية قدراتهم لشغلها.
- 4 تحديد الوقت اللازم لإعادة شغل الوظائف والمهام الرئيسية
- 5 استمرارية البحث عن الموظفين المميزين واصحاب الكفاءات في كافة اقسام الشركة والعمل على استمراريتهم في العمل.
- 6 ترتبط الأحكام والبنود المشمولة في هذه السياسة بنود تعليمات البنك المركزي والجهات الرقابية المرتبطة بالأسس ومعايير البنك المركزي والتي تعتبر مكملة لبنود وأحكام هذه السياسة. ومصفوفة الصلاحيات المتعلقة بها والتي لا تتجزأ عنها عند التطبيق.
- 7 تطبق المعايير المدرجة في هذه السياسة على جميع أعضاء الإدارة التنفيذية العليا وأي وظائف يتم تحديدها كوظائف أساسية لدى المصرف.

يكون مجلس الإدارة ولجنة الترشيح والمكافآت المنبثقة عنه الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالأسس والمعايير والشروط فيما يخص وظائف الإدارة التنفيذية العليا وبما

يتوافق مع متطلبات وتعليمات البنك المركزي والجهات الرقابية ودليل التحكم المؤسسي وقانون المصارف العراقي بالحدود المتعلقة بهذه السياسة.

وتطبق المعايير المدرجة في هذه السياسة على جميع الوظائف الأساسية لمصرف آشور الدولي

والشركات التابعة له إلا في حال تقرر غير ذلك مع مراعاة ما يلي:

أ- يتم اعتماد تطبيق هذه السياسة في المصرف من قبل مجلس إدارة المصرف

ب- تكون هيئة مديري الشركة الجهة المخولة بصلاحيات مجلس الإدارة فيما يخص الشركة

ج- يكون المدير المفوض للشركة الجهة المخولة بصلاحيات المدير المفوض للمصرف فيما يخص الشركة.

د- مراعاة كل ما ينطبق من مبادئ دليل الحاكمة المؤسسية ودليل أخلاقيات وآداب المهنة و سياسات تعارض المصالح وذوي العلاقة و سياسة التبليغ عن الممارسات غير السليمة و Whistle Blowing Policy وأي سياسات وتعليمات أخرى ذات العلاقة وتعليمات البنك المركزي وهيئة الأوراق المالية والجهات الرقابية بالحدود المتعلقة بهذه السياسة.

10. تعتبر أقسام وبنود هذه السياسة المبادئ التوجيهية العامة التي تحكم سياسات الاحلال الوظيفي في جميع الشركات التابعة للبنك، على أن يتم: التابعة.

11 أ. أن تتناسب طبيعة بنود هذه السياسة طبيعة العمل في الشركات.

12 ب. مراعاة متطلبات السلطات التشريعية في البلدان التي تتواجد فيها الشركات التابعة على أن لا تتعارض مع متطلبات وتعليمات البنك المركزي والجهات الرقابية في العراق، وفي



حال وجود تعارض على المصرف إعلام البنك المركزي وتقديم التوضيح اللازم لهذا التعارض وأخذ وموافقة البنك المركزي على اسلوب معالجة هذا التعارض.

13 ج. اعتماد السياسة في جميع الشركات التابعة للبنك من قبل مجلس إدارة المصرف.

### الهدف من السياسة

تهدف السياسة الى الحفاظ على سير أعمال المصرف من خلال ضمان البديل الملائم للوظائف الأساسية ووظائف الإدارة التنفيذية العليا في حال أصبحت شاغرة بشكل مفاجئ أو مخطط له، على أن يتم تحقيق:

أ. ضمان وجود مجموعة من الإداريين أعضاء ادارة تنفيذية العليا ذوي كفاءات والخبرات والمهارات العالية التي تمكنهم من الإشراف وإدارة العمليات والأنشطة اليومية للبنك. ب دعم أنظمة الضبط والرقابة الداخلية في المصرف ج الامتثال لجميع التشريعات والتعليمات والقوانين التي تحكم العمل في القطاع المصرفي.

### المسؤوليات

1. على إدارة الموارد البشرية اعداد سياسة مقترحة للإجلال الوظيفي لأعضاء الإدارة التنفيذية العليا والوظائف الأساسية وعرضها على لجنة الموارد البشرية ومراجعتها مرة في السنة على الأقل) والتنسيق بأية تعديلات تطرأ عليها وعرضها على لجنة الموارد البشرية.
2. على لجنة الموارد البشرية مراجعة السياسة المقترحة للإجلال الوظيفي لأعضاء الإدارة التنفيذية العليا في المصرف والموافقة المبدئية عليها ورفعها للجنة الترشيح والمكافآت.



3 . على لجنة الترشيح والمكافآت ومراجعة السياسة المقترحة للإحلال الوظيفي لأعضاء الإدارة التنفيذية العليا في المصرف وطلب التعديلات اللازمة ورفعها للاعتماد من قبل مجلس الإدارة بعد إجراء التعديلات.

4- على مجلس الإدارة مراجعة السياسة المقترحة للإحلال الوظيفي لأعضاء الإدارة التنفيذية العليا مرة في السنة على الأقل وطلب التعديلات اللازمة واعتمادها بعد إجراء التعديلات.

5- على المجلس اقرار خطة احلال لأعضاء الإدارة التنفيذية العليا للبنك بعد اعتماد السياسة.

6- على مدراء الدوائر والإدارات ترشيح الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات كبداء لشاغلي الوظائف الأساسية بالتنسيق مع لجنة الموارد البشرية والالتزام بأحكام هذه السياسة والتعاون مع إدارة الموارد البشرية لتطبيقها.



## الفصل الأول: تحديد الوظائف الأساسية

يتم تحديد الوظائف الأساسية من قبل لجنة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة التنفيذية وبالاعتماد على المعايير التالية:

أ. أهمية الوظيفة بالنسبة لأعمال المصرف والتي تعتبر عاملاً أساسياً في نمو مصرف آشور الدولي. ب. التأثير المباشر وغير المباشر على أعمال المصرف في حال كانت الوظيفة شاغرة لمدة تزيد عن ثلاثة ١٨ / ٦٠ المحتملة في حال أصبحت الوظيفة شاغرة بشكل مفاجئ. ج. الوظائف الأساسية وبيان احتمالية ترك الموظف المعين فيها للعمل لأي سبب من الأسباب سواء كان متوقفاً مثل التقاعد، أو أسباب غير متوقعة مثل الاستقالة ... الخ. كما وتتم دراسة وظائف الموظفين الذين يتم ترشيحهم لشغل الوظائف الرئيسية، وشمولها ضمن خطط الاحلال الوظيفي.

الفصل الثاني: تحديد المهارات والكفاءات القيادية التي يحتاجها الموظفون لشغل الوظائف الرئيسية المهمة وتدريبهم لاكتسابهم تلك المهارات وتنميتها.

1.2 يتم تحديد مستوى المهارات والكفاءات القيادية المطلوبة لإشغال الوظيفة الأساسية من جدول الكفاءات الموضح في دليل العوامل.

النوعية لتقييم أداء الموظفين المعتمد.

2.2 يتم تحديد المعارف التقنية المطلوبة لإشغال الوظيفة الأساسية بالاستناد إلى بطاقة الوصف الوظيفي وتحديد المستوى المطلوب لها.

الفصل الثالث : تحديد الموظفين المميزين واصحاب الكفاءات لتعيينهم في الوظائف

الأساسية وضمن استمراريتهم في العمل

1.3 تقوم لجنة الموارد البشرية وبالتنسيق مع الإدارة التنفيذية المعنية وبموافقة المدير المفوض و / أو مجلس الإدارة بتحديد المرشحين المحتملين الذين لديهم القدرة أو القابلية على العمل في الوظائف الأساسية في حال أصبحت شاغرة.

2.3 تتم مراعاة اختيار أكثر من مرشح واحد لكل وظيفة أساسية حيثما أمكن يعتمد عدد المرشحين الذين يتم اختيارهم على:

أ- طبيعة الوظيفة الأساسية

ب- توفر الموظفين الذين يمكن ترشيحهم

3.3 يتم اختيار هؤلاء المرشحين استناداً إلى:

أ- سياسة ملائمة أعضاء الإدارة التنفيذية العليا في المصرف المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، للتأكد من استيفاء الموظفين المرشحين الحد الأدنى من المعايير والمتطلبات والشروط الواجب توفرها في عضو

الإدارة التنفيذية العليا.

ب- بطاقة الوصف الوظيفي للوظائف الأساسية ووفق معايير التقييم التالية :

-المهارات القيادية التي يظهرها الموظف

-المؤهل العلمي

- مستوى الخبرة وعمق المعرفة في مجال العمل للوظيفة الأساسية

- تقايم الأداء السابقة للموظف

- مستوى الموظف في المهارات والكفاءات التي تم تحديدها للوظيفة الأساسية.



4.3 يتم تقييم الموظفين المرشحين وتحديد الفترة اللازمة لتجهيزهم من أجل استلام مهام الوظيفة الأساسية، وذلك من الفترات التالية:

أ- جاهز الآن

ب- جاهز خلال سنة

ج- جاهز خلال سنتين

د- . جاهز خلال ثلاث إلى خمس سنوات

5.3 في حال عدم وجود موظفين مرشحين داخلياً يتم بيان ذلك في الخطة والتوجه إلى التعيين الخارجي.

6.3 تتم مراجعة قائمة الموظفين المرشحين بشكل دوري، وتعديلها حسب التطور والانجاز ضمن خطط تطوير الموظفين المعتمدة.

#### الفصل الرابع : خطط التطوير للموظفين المرشحين

1.4 بعد تقييم الموظفين تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برامج التطوير المناسبة لرفع مستوى الكفاءة والمهارة لدى المرشحين وتحضيرهم لإستلام مسؤوليات الوظيفة الأساسية عند الحاجة لذلك. وذلك بالتنسيق مع الرؤساء المباشرين للموظفين المرشحين ومدراء ورؤساء الإدارات المعنية.



2.4 يتم تحديد الاستراتيجيات المنوي اتباعها لتطوير هذه المهارات والكفاءات. ومن الأمثلة عليها:

- برامج التدريب

- حضور المؤتمرات

- برامج التدريب العملية

- المشاركة في مشاريع

-التدوير الوظيفي Job Shadowing

-التدريب التوجيهي Coaching

-التعلم الذاتي

3.4 يتم أخذ التكاليف والمبالغ اللازمة لتنفيذ برامج التطوير الموظفين المرشحين بعين الاعتبار عند

تحديد موازنة التدريب والتطوير السنوية.

4.4 يتم وضع خطة ملائمة للاتصال والتواصل مع الموظفين المرشحين ورؤسائهم وتبليغهم بخطط التطوير التي تم وضعها، ومناقشتها معهم. 5.4 تقوم إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الرؤساء المباشرين للموظفين المرشحين ومدراء ورؤساء الإدارات المعنية للقيام بما يلي:  
أ. تقديم الدعم والنصح والإرشاد للموظفين المرشحين خلال مراحل تطبيق خطط التطوير.



ب- المتابعة على تنفيذ خطط التطوير وطرح وتقييم الخيارات والحلول لأي مشاكل أو مستجدات قد تطرأ خلال التنفيذ. مستوى أداء الموظفين المرشحين بشكل دوري ومراجعة خطة التطوير للتأكد من فعاليتها.

### الفصل الخامس: تفعيل خطة الإحلال الوظيفي

1.5 في حال أصبحت إحدى الوظائف الأساسية شاغرة يتم دراسة جاهزية أحد الموظفين المرشحين وفي حال تحقق الجاهزية تعمل لجنة الموارد البشرية على التوصية إلى المدير المفوض / مجلس الإدارة وفقاً للصلاحيات التعيين بتعيين الموظف إما بشكل دائم أو بالوكالة لحين استكمال تطوير المهارات المطلوبة.

2.5 في حال عدم جاهزية المرشحين يتم اللجوء إلى التعيين الخارجي.

3.5 يتم إعداد خطة إحلال وظيفي لكافة الوظائف الأساسية في المصرف بحيث يتم مراجعتها من قبل لجنة الموارد البشرية (مرتين في السنة على الأقل) ، بحيث تعكس كافة المعايير الواردة في السياسة.

