

الشركة القطرية للأنظمة الإلكترونية تكنو – كيو

سياسة الترشيحات والمكافآت

مارس 2025

معلومات الوثيقة وسجل المراجعة:

١.٠	الإصدار
	الحالة
	المؤلف
مارس 2025	تاريخ الإنشاء
	المراجعة:
	تاريخ المراجعة
	وافق عليها - الاسم والتوقيع
	تاريخ الموافقة
	تاريخ السريان

تاريخ التعديل:

الإصدار	التاريخ	الشخص المُحدِّث (المسمى الوظيفي والقسم)	التغييرات المُدمجة	وافق عليها (التعيين والإدارة)	تاريخ الموافقة
١.٠					

بند السرية:

تُعتبر جميع المعلومات المُحتفظ بها حول الوثيقة أو المتعلقة بها أو أيٍّ مما سبق سريةً تامة. لا يحق لأي شخص، أثناء فترة عمله أو بعدها، الإفصاح لأي شخص عن أي معلومات تتعلق بالأعمال أو المعاملات أو الممارسات أو الحسابات أو الشؤون المالية أو التداول أو البرمجيات أو الخبرة أو شؤون الإجراءات أو أي معلومات أخرى تتعلق بهذه الوثيقة. يُشكل أي خرق لهذا البند إجراءً تأديبيًا جسيمًا.

تكنو كيو

الشريك الملتزم

جدول المحتويات

4	1- المقدمة.....
4	1-1 الغرض.....
4	2-1 النطاق والإدارة.....
5	3-1 السلوك الفردي المسؤول.....
5	1-4 عدم الامتثال.....
6	2- الترشيح والتخطيط للخلافة.....
6	1-2 المقدمة.....
6	2-2 الأعضاء غير التنفيذيين.....
7	3-2 الأعضاء المستقلون.....
7	4-2 الإدارة العليا.....
8	5-2 الإدارة التنفيذية.....
9	3- التوجيه والإرشاد لمجلس الإدارة.....
9	1-3 الهدف.....
9	2-3 برنامج التوجيه.....
10	4- مبادئ المكافآت.....
10	1-4 مقدمة.....
10	٢-٤ مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.....
12	4-4 الإدارة التنفيذية.....
12	5-4 المكافأة السنوية.....
14	5 تقييم مجلس الإدارة.....
14	1-5 مقدمة.....
14	2-5 الإطار.....
19	1 الملاحق.....
19	1-6 الملحق أ – نموذج خطاب تعيين عضو مجلس إدارة (توضيحي).....
21	1-6 الملحق ب – جدول أعمال البرنامج التعريفي (توضيحي).....
22	3-6 الملحق (ج) – كفاءات أعضاء مجلس الإدارة والفريق التنفيذي (توضيحية).....
26	4-6 الملحق (د) – نموذج ملاحظات اجتماع مجلس الإدارة (للاستشارة).....

1- المقدمة

1-1 الغرض

- إن سياسة الترشيحات والمكافآت ("السياسة") الخاصة بالشركة القطرية للأنظمة الإلكترونية (تكنو - كيو أو "الشركة") هي الوثيقة الرئيسية التي تحدد جميع المكونات الرئيسية لإطار سياسة الترشيحات والمكافآت في الشركة.
- سيكون مجلس إدارة الشركة ("مجلس الإدارة") مسؤولاً عن إنشاء إطار قوي للحكومة المؤسسية والذي سيحكم أنشطة الترشيح والمكافآت للشركة، مع الدعم اللازم من لجان مجلس الإدارة، وفريق الإدارة التنفيذية للرئيس التنفيذي، والموظفين التشغيليين، والمعروفين معاً باسم "الأشخاص المغطاة".
- سيكون جميع الأشخاص المغطيين مسؤولين عن ضمان الالتزام بالمبادئ التوجيهية لهذه السياسة، الأمر الذي يعتمد على سلوكهم القانوني واجتهادهم، سواء على المستوى الشخصي أو المهني، للامتثال للمتطلبات التنظيمية السارية في دولة قطر.
- وتماشياً مع توجيهات مجلس الإدارة، ستكون لجنة سياسة الترشيحات والمكافآت مسؤولة عن تنفيذ هذه السياسة بدعم من فريق الموارد البشرية و/أو مسؤول الامتثال و/أو سكرتير مجلس الإدارة.
- ويحقق للجنة سياسة الترشيحات والمكافآت تفويض المهمة إلى مسؤول الامتثال و/أو مكتب المكافآت للحفاظ على هذه السياسة ومراجعتها، نيابةً عن مجلس الإدارة، على الأقل سنوياً، بالتشاور والدعم من فريق الموارد البشرية والرئيس التنفيذي والمدير المالي، حسب الاقتضاء، لضمان التوافق مع ضرورات العمل ومتطلبات المدونة.
- وضعت هذه السياسة وفقاً لأحكام قانون الحوكمة ("هيئة قطر للأسواق المالية" أو "الهيئة") الخاص بالشركات والكيانات القانونية المدرجة في بورصة قطر.

2-1 النطاق والإدارة

- يتوافق نطاق هذه السياسة مع قواعد تنظيم ترشيح ومكافآت الأشخاص المشمولين بالتغطية، وخاصةً أعضاء مجلس الإدارة. وفي هذا السياق، تتمثل الأهداف الرئيسية لهذه السياسة فيما يلي:
- ✓ تقديم التوجيه لمجلس الإدارة وهيئة تنظيم الموارد البشرية بشأن إنشاء المجلس وتشكيله، والذي سيشمل "صياغة معايير تحديد المؤهلات والصفات الإيجابية واستقلالية العضو". وستنظر هيئة تنظيم الموارد البشرية في مراجعة تشكيل المجلس دورياً، بهدف تحقيق توازن مثالي بين الحجم والمهارات والاستقلالية والمعرفة والعمر والجنس والخبرة.
- ✓ التوصية لمجلس الإدارة ولجنة سياسة الترشيحات والمكافآت بتعيين أو إعادة تعيين أو عزل أعضاء مجلس الإدارة؛
- ✓ التوصية لمجلس الإدارة ولجنة سياسة الترشيحات والمكافآت بتعيين أو عزل كبار الموظفين الإداريين وفريق الإدارة التنفيذية للشركة؛
- ✓ توفير إطار عمل وآليات تقييم أداء مجلس الإدارة ولجانه وأعضاء مجلس الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، ستشرف لجنة سياسة الترشيحات والمكافآت أيضاً على عملية مراجعة أداء كبار الموظفين الإداريين وفريق الإدارة التنفيذية للشركة؛
- ✓ التوصية لمجلس الإدارة بسياسة المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا وفريق الإدارة التنفيذية بالإضافة إلى بقية الموظفين؛
- ✓ التوصية لمجلس الإدارة بالمكافآت المستحقة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا وفريق الإدارة التنفيذية للشركة، على أساس سنوي؛
- ✓ الإشراف على برامج التعريف والتوجيه لجميع الأشخاص المشمولين بالتغطية
- ✓ الإشراف على فلسفة الموارد البشرية، واستراتيجية الموارد البشرية، وممارسات الموارد البشرية، بما في ذلك تلك المتعلقة بتطوير القيادة، والمكافآت والتقدير، وإدارة المواهب، وتخطيط الخلافة.
- تهدف هذه السياسة إلى إلهام وتعزيز التقييم الاستباقي المستمر لاحتياجات القيادة الدائمة للشركة لضمان اختيار القادة المؤهلين والقادرين الذين يتناسبون مع رؤية الشركة ورسالتها وقيمها وأهدافها والاحتفاظ بهم، والذين يتمتعون بالمهارات اللازمة لامتلاك وقيادة استراتيجية أعمال الشركة.
- تضمن هذه السياسة أيضاً التوجيه المنظم والفعال للأشخاص المغطيين، وخاصةً أعضاء مجلس الإدارة، عند بدء عملهم، فضلاً عن السماح بمزيد من التدريب والتطوير لضمان استمرار دعمهم وفعاليتهم في الوفاء بأدوارهم المتوقعة.
- ستكون هذه السياسة بمثابة أداة لتنظيم العلاقة بين الشركة وموظفيها فيما يتعلق بمسائل الترشيح والمكافآت وتنفيذ المتطلبات بطريقة متماسكة ومتسقة.
- من أجل تقييم فعالية القيم والتنفيذ المناسبين لهذه السياسة، سيتم مراقبة مؤشرات فعالية السياسة الرئيسية التالية بشكل دوري من قبل فريق التدقيق الداخلي والموارد البشرية:
- ✓ التوافق مع احتياجات أعمال الشركة - الاستراتيجية والتشغيلية
- ✓ توضيح الأهداف ونطاق العمل للمستخدمين النهائيين؛

- ✓ قضايا التنفيذ/التحديات/عدم الالتزام، التي يتم ملاحظتها كجزء من المراقبة المستمرة؛ و
- ✓ مراجعة أي تقارير ومؤشرات أخرى ذات صلة بالتقيد بالسياسة والالتزام بها.
- ✓ يقتصر الاطلاع على السياسة على الموظفين المصرح لهم فقط، وفقاً لتقدير وموافقة لجنة سياسة الترشيحات والمكافآت والرئيس التنفيذي.
- محتويات هذه السياسة سرية ومخصصة للاستخدام الداخلي فقط. لا يحق بأي حال من الأحوال الكشف عن محتويات هذه السياسة لأي طرف آخرى دون إذن كتابي من لجنة سياسة الترشيحات والمكافآت و/أو الرئيس التنفيذي.

3-1 السلوك الفردي المسؤول

- يتحمل جميع الأشخاص المشمولين مسؤولية الامتثال للمبادئ التوجيهية لهذه السياسة مع مراعاة الجوانب الرئيسية التالية، على سبيل المثال لا الحصر.
- ✓ قراءة هذه السياسة وفهمها والعمل وفقاً لها؛
- ✓ البقاء على اطلاع بأي تغييرات في متطلبات الامتثال والحوكمة الخاصة بالشركة والسياسات والإجراءات ذات الصلة؛
- ✓ طلب المشورة إذا لم يكونوا متأكدين من أي جانب من جوانب متطلبات الامتثال والحوكمة؛
- ✓ التأكد من أن شركاء أعمال الشركة على علم بمتطلبات الامتثال والحوكمة؛ و
- ✓ طرح الأسئلة و/أو إثارة المخاوف فيما يتعلق بمتطلبات الامتثال والحوكمة المستمرة من منظور تنظيمي.
- سيكون مسؤول الامتثال و/أو سكرتير مجلس الإدارة مسؤولاً عن تسهيل الفهم الكافي لأهداف ومبادرات الشركة المتعلقة بسياسة الترشيحات والمكافآت ذات الصلة، مع مراعاة الجوانب الرئيسية التالية، على سبيل المثال لا الحصر:
- ✓ أن يكونوا قدوة يحتذى بها وأن يظلوا على دراية بدورهم في متطلبات الامتثال المستمرة؛
- ✓ تعزيز ثقافة النزاهة والثقة؛
- ✓ التأكد من أن هذه السياسة متاحة ومفهومة من قبل أولئك الذين تتحمل الشركة المسؤولية عنهم؛
- ✓ أن يكونوا منفتحين ويردوا على الأسئلة ويساعدوا في إيجاد حلول عند إثارة المشاكل؛
- ✓ أن يكونوا مسؤولين عن أولئك الذين تقودهم الشركة ويتحملوا المسؤولية عن قراراتهم وأفعالهم؛ و
- ✓ حماية وعدم الانتقام من أي شخص يثير مخاوف بحسن نية بشأن خرق جوانب الامتثال.

1-4 عدم الامتثال

- من الضروري أن يتصرف جميع الأشخاص المشمولين بالتغطية، في عملهم اليومي، كما لو كانوا ممثلين وسفراء للشركة. لذلك، ينبغي على كل موظف الالتزام بالحفاظ على سمعة الشركة وتعزيزها.
- وضعت الشركة توقعات عالية لنفسها ولشركائها التجاريين، وهي منفتحة على الأسئلة والمخاوف عند طرحها. تعتمد الشركة على موظفيها الذين يتشاركون جميعاً دور ضمان الاعتراف بهذه السياسة وفهمها والالتزام بها.
- قد تكون هناك أوقات لا يكون فيها الموظفون متأكدين من كيفية الرد على فعل خاطئ محتمل أو قد يشهدون فعلاً قد لا يتوافق مع السياسة. في مثل هذه الظروف، سيكون جميع الأشخاص المشمولين بالتغطية مسؤولين عن التصرف وفقاً للإرشادات المنصوص عليها في هذه السياسة. عند ممارسة هذا الواجب، ينبغي على الأشخاص التصرف دون خوف من التوبيخ أو الإجراءات التأديبية.
- جميع الأشخاص المشمولين بالتغطية مسؤولون، فردياً وجماعياً، عن ضمان الامتثال الصارم لإرشادات برنامج الامتثال، ويُعتبر عدم الالتزام بها خرقاً جسيماً لمعايير الشركة.
- في حال انتهاك أي من الأشخاص المشمولين بالتغطية، عمداً أو بغير قصد، أيًا من متطلبات هذه السياسة، فسيخضعون لإجراءات تأديبية صارمة تُقررها الجهات المختصة في الشركة، وذلك حسب خطورة الحالة. ويحق لمجلس الإدارة تفويض هذه المسؤولية إلى لجنة سياسة الترشيحات والمكافآت و/أو الرئيس التنفيذي و/أو مسؤول الامتثال لاتخاذ الإجراءات اللازمة عند الإبلاغ عن أي خرق/عدم امتثال محتمل.
- في حال وجود أي تعارض مع أي من القوانين أو القواعد أو الأعراف أو المعايير المحلية السارية في دولة قطر، تُعطى الأولوية لهذه الأخيرة، ويُنظر في الامتثال النهائي لها.
- علاوةً على ذلك، ستُقرأ إرشادات هذه السياسة بالتزامن مع سياسات الشركة الأخرى المتعلقة بالحوكمة، لضمان الامتثال لمتطلبات المدونة.

1-2 المقدمة

- ## 2-2 الأعضاء غير التنفيذيين

- الشركة القطرية للأنظمة الالكترونية ش.م.ع.ق.

- ✓ تقديم القائمة النهائية للمرشحين لعضوية مجلس الإدارة غير التنفيذية إلى المجلس الحالي لمناقشتها واختيارها؛
- ✓ وفقاً لأحكام النظام، يُرسل مسؤول الامتثال، تحت إشراف هيئة تنظيم الموارد البشرية، قائمة بأسماء المرشحين لعضوية مجلس الإدارة غير التنفيذية، مرفقةً بالسيرة الذاتية لكل مرشح ونسخ أصلية من متطلبات الترشح إلى الهيئة، وذلك قبل أسبوعين على الأقل من الموعد المحدد لانتخاب مجلس الإدارة؛
- ✓ تُجرى الانتخابات من بين المرشحين المختارين لعضوية مجلس الإدارة غير التنفيذية، ويُؤكد ذلك خلال اجتماع الجمعية العامة عبر التصويت السري.

3-2 الأعضاء المستقلون

- وفقاً للعقد الأساسي للشركة والمذونة وميثاق مجلس الإدارة، سيتم تشكيل مجلس الإدارة بحيث يكون ثلث أعضاء المجلس على الأقل أعضاء مستقلين، ويكون تعيينهم وخلافهم وفقاً لإرشادات هذه السياسة.
- ستحتفظ لجنة سياسة الترشيحات والمكافآت بمجموعة من المهنيين المؤهلين، الذين لديهم سجل حافل بالإنجازات في جانب واحد أو أكثر من جوانب أنشطة أعمال الشركة و/أو قادرين على قيادة استراتيجيتها. ينبغي أن يتمتع هؤلاء المرشحون بمؤهلات وسمعة قوية في مجال خبرتهم المحددة.
- عند تقييم المرشحين واختيارهم لعضو (أو أعضاء) مجلس الإدارة المستقلين، ستضمن لجنة سياسة الترشيحات والمكافآت أن المرشح (المرشحين) المحتملين يستوفون المعايير المنصوص عليها في المذونة والتي تشمل الجوانب الرئيسية التالية:
- ✓ ينبغي أن يكون عمره واحداً وعشرين عاماً على الأقل وكامل الأهلية؛
- ✓ ألا يكون قد صدر ضده حكم بعقوبة جنائية، أو في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، أو في أي من الجرائم المنصوص عليها في المادة رقم (40) من القانون رقم (8) لسنة 2012 بشأن هيئة قطر للأسواق المالية، والمادتين رقم (334) ورقم (335) من قانون الشركات، أو أن يكون ممنوعاً من مزاولة أي عمل في الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة بموجب المادة رقم (35) والفقرة رقم (12) من القانون رقم (8) لسنة 2012 المشار إليه، أو أن يكون قد أُشهر إفلاسه ما لم يكن قد رد إليه اعتباره؛ و
- ✓ أن يكون مؤهلاً وذو خبرة كافية لفهم وإدارة المبادرات الاستراتيجية طويلة المدى للمجلس.
- ستُجري لجنة سياسة الترشيحات والمكافآت العناية الواجبة الكافية لتحديد مدى ملاءمة المرشحين المُعتَبرين مرشحين للتعيين أو إعادة التعيين كأعضاء مستقلين في مجلس الإدارة، بما يتماشى مع احتياجات العمل، وميثاق مجلس الإدارة، والمذونة.
- ستضمن لجنة سياسة الترشيحات والمكافآت توافر المؤهلات اللازمة عند تقديم المرشح المُختار لعضوية مجلس الإدارة المستقلة.
- ستُقدّم لجنة سياسة الترشيحات والمكافآت القائمة النهائية للمرشحين لعضوية مجلس الإدارة المستقلة إلى مجلس الإدارة للاختيار.
- وفقاً للمذونة، سترسل لجنة سياسة الترشيحات والمكافآت قائمة بأسماء المرشحين لعضوية مجلس الإدارة المستقلة، مرفقةً بالسيرة الذاتية لكل مرشح، ونسخاً أصلية من متطلبات الترشح، إلى الهيئة قبل أسبوعين على الأقل من التاريخ المُحدد لانتخاب مجلس الإدارة؛ و
- سيتم تأكيد اختيار عضو مجلس الإدارة المستقل (أعضاء مجلس الإدارة المستقلين) خلال اجتماع الجمعية العمومية بالتصويت السري.

4-2 الإدارة العليا

- وفقاً للمذونة، يحق لمجلس الإدارة تعيين/إعادة تعيين مدير عام/رئيس تنفيذي/نائب رئيس تنفيذي، حسب الاقتضاء وبما يتناسب مع الشركة، من بين أعضائه أو من خارجه، مع مراعاة الجوانب الرئيسية التالية:
- يحق لمجلس الإدارة تفويض أحد أعضائه كرئيس تنفيذي لفترة محددة، أو تعيين شخص من خارجه لهذا المنصب.
- ستكون لجنة الترشيحات والمكافآت، بدعم من فريق الموارد البشرية، مسؤولة عن الحفاظ على مجموعة من الكفاءات المهنية المؤهلة ذات المصدقية، ممن لديهم سجل حافل بالإنجازات في أدوار القيادة الاستراتيجية، والقادرين على قيادة استراتيجيتها، ودعم نمو الأعمال.
- ستبذل لجنة سياسة الترشيحات والمكافآت العناية الواجبة الكافية لتحديد مدى ملاءمة المرشحين للتعيين أو إعادة التعيين في منصب العضو المنتدب/الرئيس التنفيذي/نائب الرئيس التنفيذي، بما يتماشى مع احتياجات العمل والمذونة. كما ستضمن لجنة سياسة الترشيحات والمكافآت توافر المؤهلات اللازمة عند تقديم المرشح المُحدد لمنصب العضو المنتدب/الرئيس التنفيذي/نائب الرئيس التنفيذي.
- ستقدم لجنة سياسة الترشيحات والمكافآت القائمة النهائية للمرشحين لمنصب العضو المنتدب/الرئيس التنفيذي/نائب الرئيس التنفيذي من قبلها إلى مجلس الإدارة لاختيارهم، وسيتم تأكيد ذلك خلال اجتماع مجلس الإدارة، بإجماع جميع أعضاء المجلس.

5-2 الإدارة التنفيذية

- يُعدّ التغيير في القيادة التنفيذية أمراً حتمياً لجميع المؤسسات، وقد يكون فترةً عصيبة. سيسعى مجلس الإدارة جاهداً لضمان تركيز المناصب القيادية على إعداد وتأهيل خلفاء لشغل المناصب الشاغرة المخطط لها أو غير المخطط لها في فريق الإدارة التنفيذية، سواءً كانت مؤقتة أو دائمة.
 - سيُجري فريق الموارد البشرية مراجعةً دوريةً لقائمة موظفي فريق الإدارة التنفيذية المُستحقين للتقاعد/الاستغناء عنهم خلال العام، بالإضافة إلى دراسة الشواغر الجديدة التي قد تنشأ نتيجةً لاحتياجات العمل.
 - بناءً على ذلك، سيُقيّم فريق الموارد البشرية مدى توافر المرشحين المناسبين الذين سيدعمون نمو الشركة وتطورها، مع مراعاة الجوانب الرئيسية التالية، على سبيل المثال لا الحصر:
 - ✓ سيُحدد فريق الموارد البشرية متطلبات الكفاءة للمناصب التنفيذية، ويُقيّم المرشحين داخلياً، ويُطوّر الكفاءة المطلوبة من خلال مبادرات التعلم والتطوير المخطط لها؛
 - ✓ ستُشرف لجنة سياسة الترشيحات والمكافآت على خطط التطوير للخلافة على مستوى الكيان وعلى مستوى الإدارات، بالتعاون مع فريق الموارد البشرية، والتي ستُعرض على مجلس الإدارة للموافقة عليها وتنفيذها على النحو الأمثل.
 - ✓ سيسعى كل عضو في فريق الإدارة التنفيذية دائماً إلى تعزيز القدرات داخلياً وتوجيه الخلفاء الذين يتم اختيارهم للتعامل مع مسؤولياتهم في غيابهم من خلال تعريفهم بجميع جوانب العمل الذي يديرونه؛
 - ✓ ستقوم لجنة سياسة الترشيحات والمكافآت والرئيس التنفيذي وفريق الطوارئ الطبية بشكل دوري بتحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية والكفاءة والقادرين على التقدم الوظيفي بشكل أسرع في المناصب ذات المسؤولية الأعلى. سيضع الخلفاء المحتملون خطط تطويرهم الوظيفي بما يتماشى مع خطة الخلافة؛
 - ✓ سيخضع الخلفاء المحتملون لجميع أنشطة التعلم والتطوير اللازمة مثل التدريب والتعلم الإلكتروني والتدريب العملي والتدريب أثناء العمل وما إلى ذلك لإعدادهم لمناصب فريق الإدارة التنفيذية؛
 - ✓ ستقوم لجنة سياسة الترشيحات والمكافآت والرئيس التنفيذي وفريق الإدارة التنفيذية بمراجعة تقدم كل خلف لضمان أن أداء الخلف يسير على المسار الصحيح؛
 - ✓ في حال عدم تحديد خليفة لمنصب فني الطوارئ الطبية، ستُجرى جميع عمليات التعيين وفقاً لسياسة الموارد البشرية في الشركة.
 - ✓ ستخضع خطة الخلافة لمراجعة وتحديث دوريين من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة التنفيذية وفريق الموارد البشرية، لضمان توافيقها مع احتياجات الشركة وخططها المستقبلية. وسيتم طلب التشاور الدوري مع لجنة سياسة الترشيحات والمكافآت والرئيس التنفيذي وفريق الإدارة التنفيذية بشأن أي تغييرات رئيسية في خطة الخلافة.
 - ✓ سيكون الرئيس التنفيذي، بدعم من فريق الإدارة التنفيذية وفريق الموارد البشرية، مسؤولاً عن تنفيذ خطة الخلافة، لضمان انتقال فعال للأدوار المهمة دون الإخلال باحتياجات العمل المستمرة.
- يرجى الرجوع إلى الملحق أ للحصول على نموذج خطاب تعيين المدير.

3- التوجيه والإرشاد لمجلس الإدارة

1-3 الهدف

- تهدف هذه السياسة إلى توفير إرشادات لبرامج التعريف والتوجيه لأعضاء مجلس الإدارة لتمكينهم من أداء واجباتهم والوفاء بمسؤولياتهم بفعالية. ومن خلال هذا البرنامج التعريفي، سيتم تعريف أعضاء مجلس الإدارة الجدد بالشركة وكيانها القانونية ووظائفها وأنشطتها التجارية الرئيسية وتوجيهها الاستراتيجي.
- سيدعم هذا البرنامج التعريفي أيضاً عضو (أعضاء) مجلس الإدارة المعينين في التعرف على دور ومسؤوليات مجلس الإدارة والحوكمة والضوابط الداخلية والسياسات والإجراءات والأطر ذات الصلة والجوانب الهامة للمتطلبات التنظيمية بما يتماشى مع المدونة.
- يهدف برنامج التعريف والتوجيه لمجلس الإدارة إلى مراعاة الجوانب الرئيسية التالية، على سبيل المثال لا الحصر:
- ✓ تمكين وتزويد أعضاء مجلس الإدارة بالمعلومات والمواقف اللازمة لأداء مهامهم الصعبة والقيام بدورهم بطريقة شفافة وموضوعية وأخلاقية وفقاً لممارسات الحوكمة الرائدة؛
- ✓ تعزيز فهم أفضل للمتطلبات المهنية بالإضافة إلى الوعي بالبيئة المهنية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي يتم فيها العمل؛
- ✓ تعزيز بيئة مواتية للتعلم والتطوير من خلال العمل كقدوة لجميع الموظفين الآخرين في الشركة؛ و
- ✓ فهم أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة وفقاً للهيئة والهيئات التنظيمية الأخرى ذات الصلة؛
- يتولى مسؤول الامتثال و/أو سكرتير مجلس الإدارة، بدعم من فريق الموارد البشرية، مسؤولية تقديم برنامج تعريفي وتوجيهي شامل لجميع أعضاء مجلس الإدارة الحاليين والجدد خلال الشهر الأول من تأكيد تعيينهم في المجلس.
- بدء البرنامج التعريفي، سيتم تزويد كل عضو (أعضاء) مجلس الإدارة بوثائق كافية تتعلق بالحوكمة والامتثال والضوابط الداخلية، تشمل على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:
- ✓ نبذة عن الشركة وهيكلها التنظيمي؛
- ✓ الأولويات الاستراتيجية على المدى القصير والمتوسط والطويل؛
- ✓ ميثاق مجلس الإدارة ولجانه؛
- ✓ مدونة قواعد السلوك واتفاقية العمل؛
- ✓ التقرير السنوي/تقرير الحوكمة للسنوات الثلاث الماضية؛
- ✓ مدونة قواعد السلوك؛
- ✓ سياسات وإجراءات الحوكمة والامتثال؛ و
- ✓ أي وثائق أخرى ذات صلة.

2-3 برنامج التوجيه

- يُعد برنامج التوجيه طريقةً مُنظمةً لتزويد أعضاء مجلس الإدارة الجدد بجميع المعلومات والدعم اللازمين ليكونوا واثقين من أنفسهم ومنتجين في أدوارهم، بهدف مساعدتهم على فهم المؤسسة وبيئة عملها ودورهم في نجاحها. يشمل برنامج التوجيه، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:
- ✓ الترحيب بعضو مجلس الإدارة الجديد وتعريفه بالأعضاء الآخرين والرئيس التنفيذي وفريق الطوارئ الطبية في المجالات الوظيفية المختلفة للشركة؛
- ✓ تعريف بالخطة الاستراتيجية والوضع المالي والجوانب التشغيلية للشركة؛
- ✓ تعريف بهيكل حوكمة الشركات وجوانبه الرئيسية للتنفيذ والالتزام؛
- ✓ عقد اجتماعات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ذوي الصلة والضرورة؛
- ✓ إجراء مراجعات دورية مع رئيس مجلس الإدارة لفهم المشكلات وتحديدها وتشجيع التطوير المستمر؛
- ✓ يركز برنامج التوجيه على تعريف أعضاء مجلس الإدارة بالتوجه الاستراتيجي للشركة ومتطلباتها التشغيلية، والتي تشمل على سبيل المثال لا الحصر:
- ✓ الرؤية والرسالة والأهداف والقيم؛
- ✓ الهيكل التنظيمي - الحوكمة وعلى مستوى الكيان؛
- ✓ نبذة عن الشركات التابعة لكل قطاع أعمال/مصدر إيرادات، حسب الاقتضاء؛
- ✓ خارطة طريق الاستراتيجية وأولوياتها؛
- ✓ التحديات والمخاوف الحالية ونهج إدارة المخاطر؛
- ✓ مدونة قواعد السلوك، والتداول بناءً على معلومات داخلية، وأي سياسات حوكمة أخرى؛
- ✓ زيارة أي من مشاريع الشركة/شركاتها التابعة؛
- بالإضافة إلى رئيس مجلس الإدارة و/أو مدير العمليات، المسؤولين عن إدارة الجلسة التعريفية، يحق لمجلس الإدارة الاستعانة بمستشار خارجي، حسب الضرورة والمناسبة، لتقديم التدريب لأعضاء مجلس الإدارة في مجالات/مواضيع محددة من أدوارهم ومسؤولياتهم.
- يرجى مراجعة الملحق (ب) للاطلاع على جدول أعمال الجلسة التعريفية التوضيحية لمجلس الإدارة.

1-4 مقدمة

- #### ٢-٤ مكافآت أعضاء مجلس الإدارة

- تليفون ٩٧٠٠ ٤٠٠ ٩٧٤ فاكس ٩٧١١ ٤٠٠ ٩٧٤ رأس المال المدفوع ٨٤,٥٠٠,٠٠٠ ر.ق سجل تجاري ١٨١١٦ ص.ب الدوحة قطر ١٨٦٠ بريد الكتروني info@technoq.com www.technoq.com

الشريك الملتزم

- تليفون +٩٧٤ ٤٠٠٠٩٧١ فاكس +٩٧٤ ٤٠٠٠٩٧١ رأس المال المدفوع ٨٤,٥٠٠,٠٠٠ ر.ق سجل تجاري ١٨١١٦ ص.ب الدوحة قطر ١٨١٦ بريد الكتروني info@technoq.com www.technoq.com

• سيقوم المجلس بمراجعة واعتماد اقتراح سياسة الترشيحات والمكافآت بشأن تعويضات الإدارة العليا في اجتماع المجلس، وسيتم توثيق ذلك في محضر الاجتماع وفقاً لذلك.

• سيتم إدارة وتوثيق تفاصيل التعويضات للإدارة العليا بواسطة قسم المالية تحت إشراف المدير المالي، استناداً إلى الشروط التعاقدية المتفق عليها معهم.

4-4 الإدارة التنفيذية

• الإدارة التنفيذية هم الموظفون في الشركة الذين يتم توظيفهم وفقاً لسياسة الموارد البشرية المعتمدة في المناصب القيادية التنفيذية كما هو محدد في الهيكل التنظيمي المعتمد، والذين يتبعون مباشرة للمدير العام/الرئيس التنفيذي أو نائب الرئيس التنفيذي. • سيكون المدير العام/الرئيس التنفيذي أو نائب الرئيس التنفيذي مسؤولاً عن تحديث سياسة الترشيحات والمكافآت والحصول على موافقتهم بشأن التعيينات المحتملة في الإدارة التنفيذية، وهو ما سيكون وفقاً لسياسة الموارد البشرية الخاصة بالشركة.

• سيتم تحديد تعويضات الإدارة التنفيذية وفقاً للدرجات الوظيفية المعتمدة في سياسة الموارد البشرية الخاصة بالشركة.

• سيتم تحديد نطاق التعويضات للإدارة التنفيذية والدرجات الوظيفية الأخرى بواسطة الرئيس التنفيذي بالتشاور مع سياسة الترشيحات والمكافآت والمدير المالي، عند الضرورة، وفقاً لميزانية الشركة، وخطة القوى العاملة والعوامل الأخرى المرتبطة بأفضل الممارسات في الصناعة، للأعوام المطلوبة من الخبرة والمؤهلات والشهادات، والخبرة العالمية و/أو الإقليمية وأي سمات أخرى خاصة تتطلبها الوظيفة.

• سيتم تقديم نطاق التعويضات للدرجات الوظيفية من قبل الرئيس التنفيذي إلى سياسة الترشيحات والمكافآت للموافقة عليها، استناداً إلى ذلك سيتم تنفيذه للتوظيفات المحتملة وفقاً لسياسة الموارد البشرية الخاصة بالشركة.

5-4 المكافأة السنوية

• بناءً على تقدير المجلس والإدارة العليا، قد يتم منح الموظفين في الشركة مكافأة سنوية تقديراً لأدائهم الفردي ومساهماتهم في تحقيق الأولويات الاستراتيجية للشركة. سيتم التعبير عن أداء الموظف وفقاً لتقييم أدائه السنوي، وفقاً لسياسة الموارد البشرية الخاصة بالشركة. سيأخذ المجلس، سياسة الترشيحات والمكافآت، والإدارة العليا في الاعتبار الجوانب الرئيسية التالية في المكافأة السنوية:

- ✓ سيقوم موظفو قسم الموارد البشرية بإعداد التقرير الملخص استناداً إلى تقييم أداء كل سنة، وتقديم اقتراح لمعامل المكافأة بناءً على كل تقييم أداء سنوي والمكافأة الإجمالية التي سيتم صرفها للمراجعة والموافقة من قبل الإدارة العليا.
- ✓ سيقوم فريق الموارد البشرية بإعداد المقترح للمكافأة السنوية للموظفين، بما يتماشى مع سياسة الموارد البشرية وتقييم أداء الموظف استناداً إلى تقييماته.
- ✓ سيتم اقتراح معامل المكافأة من قبل الإدارة التنفيذية بالتعاون مع فريق الموارد البشرية، للموافقة عليها من قبل الإدارة العليا، وسيتم التعبير عنها كنسبة مئوية من الراتب الأساسي بناءً على تقييم الأداء السنوي (أي: ممتاز، فوق المتوقع، يفي بالتوقعات، أقل من المتوقع وغير مرضي) وفقاً لسياسة الموارد البشرية.
- ✓ سيتم تكريم الموظف الذي يحصل على تقييم أداء سنوي ممتاز مع أعلى معامل مكافأة.
- ✓ سيتم تكريم الموظف الذي يحصل على تقييم أداء سنوي فوق المتوقع مع معامل مكافأة أعلى مقارنة بمن حصلوا على تقييم يفي بالتوقعات.
- ✓ سيتم تكريم الموظف الذي يحصل على تقييم أداء سنوي يفي بالتوقعات مع أدنى معامل مكافأة.
- ✓ لن يكون الموظف الذي يحصل على تقييم أداء أقل من المتوقع أو غير مرضي مؤهلاً للحصول على مكافأة سنوية، وفقاً لسياسة الموارد البشرية، وبالتالي سيكون معامل المكافأة صفراً (0).
- ✓ الموظفون في فترة التجربة بتاريخ 31 ديسمبر من السنة المالية، الذين يخضعون لعملية مراجعة الأداء خلال فترة التجربة، لن يتم تضمينهم في عملية تقييم الأداء السنوي، وبالتالي لن يكونوا مؤهلين للحصول على مكافأة سنوية.
- ✓ الموظفون الذين أكملوا فترة التجربة بتاريخ 31 ديسمبر من السنة المالية، لكنهم لم يكملوا عامًا كاملاً مع الشركة، ستكون مكافأاتهم السنوية محسوبة بشكل نسبي بناءً على معامل المكافأة الفعلي.

تكنو كيو

الشريك الملتزم

- ✓ • سيقوم الإدارة العليا بتحديد معامل المكافأة من الراتب الأساسي للإدارة التنفيذية والموظفين الآخرين، بشكل فردي أو جماعي، بالاشتراك مع تقييمات الأداء الفردية.
- سيقوم الإدارة العليا بتطبيق معامل المكافأة المعتمد لحساب المكافأة السنوية المقترحة للموظفين، بما في ذلك أعضاء الإدارة التنفيذية وفقاً للمعادلة التالية:
- ✓ • المكافأة السنوية = (الراتب الأساسي في نهاية السنة) × (معامل المكافأة المعتمد للراتب الأساسي وفقاً لتقييم أداء الموظف).
- بدلاً من ذلك، وفقاً لتقدير الإدارة العليا وبموافقة المجلس، يتم اتخاذ قرار بتطبيق مخطط مكافأة سنوي لا يتعلق بنتائج تقييم الأداء السنوي للموظفين ولكن يرتبط فقط بأداء الشركة. قد يكون هذا المخطط المكافأة السنوية قابلاً للتطبيق على جميع أو بعض الموظفين فقط، وفقاً لتقدير الإدارة العليا.
- علاوة على ذلك، بموافقة المجلس، وتقدير الإدارة العليا، يتم اعتماد مخطط مكافأة سنوية محدد للإدارة التنفيذية. في جميع الحالات، سيتم إدارة مخطط المكافأة السنوي المعتمد بواسطة فريق الموارد البشرية وفقاً لمصفوفة صلاحيات الشركة.

5 تقييم مجلس الإدارة

1-5 مقدمة

• عملية التقييم الذاتي هي أداة فعالة للغاية تمكن مجلس الإدارة من تقييم قدراته واستعداده لمواجهة التوقعات المتزايدة من المستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين في الشركة. تمثل عملية التقييم الذاتي جزءاً مهماً من جدول أعمال مجلس الإدارة. لدى المجلس العديد من الأهداف، والتي تشمل على سبيل المثال لا الحصر:

✓ تعزيز ثقافة الشركة التي تدعم خلق القيمة على المدى الطويل؛

✓ تحسين تنوع مجلس الإدارة وفريق الإدارة؛

✓ التركيز على قضايا الاستدامة التي تؤثر على استراتيجية الشركة طويلة المدى؛

✓ تعزيز الإشراف وإدارة المخاطر؛

✓ تعزيز جهود التواصل مع أصحاب المصلحة.

• مع مواجهة مجلس الإدارة لهذه التحديات، يمكن أن يساعد التقييم الذاتي المدروس في تحسين توافق المجلس حول القضايا الرئيسية، وكشف الثغرات في التكوين، وتقديم آراء جديدة حول كيفية عمل المجلس وفريق الإدارة التنفيذية، وتعزيز فعالية إجراءات وممارسات المجلس.

• إن الكشف عن طبيعة ونتائج عملية تقييم المجلس يشير إلى التزام المجلس بمسؤولياته في الحوكمة. وفقاً لمتطلبات الميثاق، ستُجرى عملية تقييم المجلس سنوياً.

• غياب منهجية محددة يعني أن للمجلس الحرية في تصميم عملية تلي أهدافه وتخصيص منهجيات التقييم وفقاً للظروف الحالية، كما هو موضح في الأقسام التالية.

• يوفر إطار تقييم المجلس المفصل أدناه دليلاً خطوة بخطوة للمجلس ومستشاريه الداخليين والخارجيين من أجل تأسيس عملية التقييم الذاتي، والتي تشمل الجوانب الرئيسية التالية:

✓ الخطوة 1: تحديد أهداف التقييم؛

✓ الخطوة 2: تحديد من سيتم تقييمه؛

✓ الخطوة 3: تحديد دور قادة المجلس، الإدارة العليا، وفريق الإدارة التنفيذية في العملية؛

✓ الخطوة 4: وضع منهجية التقييم؛

✓ الخطوة 5: إجراء التقييمات، تحليل نتائج التقييم، تقديم تقرير للمجلس، وضع خطة عمل؛

✓ الخطوة 6: الكشف عن عملية ونتائج تقييم المجلس.

يرجى الرجوع إلى الملحق (ج) لعرض الكفاءات المطلوبة لأعضاء المجلس وفريق الإدارة التنفيذية (للاسترشاد).

2-5 الإطار

• تحديد أهداف التقييم: ينبغي على المجلس أن يفهم ويتفق على الهدف أو الأهداف المحددة للعملية. يمكن للمجلس معالجة المواضيع الحرجة مثل:

✓ النظر في التكوين العام للمجلس، بما في ذلك المهارات والتنوع؛

✓ تقييم كفاءة وفعالية القيادة داخل المجلس؛

✓ النظر في استقلالية المديرين، خاصة عندما يمثل المديرون مصالح كبار حاملي الأسهم أو العائلات المؤسسة؛

✓ تحسين عملية الاجتماعات وتوزيع المعلومات؛

✓ تقييم جودة المناقشات والعلاقات داخل غرفة المجلس؛

✓ مناقشة استراتيجيات الخلافة؛

✓ النظر في علاقة المجلس مع فريق الإدارة التنفيذية؛

✓ تجديد المجلس لتحقيق التنوع، بما في ذلك التنوع في العمر، مدة الخدمة، الجنس، إلخ؛

✓ النظر في مسؤوليات اللجان وفعاليتها؛

✓ تدوير تكوين القيادة واللجان؛

✓ معالجة القضايا المتعلقة بالمعاملات التحويلية الأخيرة (مثل الاندماجات، الاستحواذ على وحدات كبيرة، أو تقسيم الشركات)؛

✓ مناقشة القضايا أو المخاوف المحددة التي تواجه الشركة و/أو الصناعة؛

✓ تعزيز المبادئ التوجيهية للحوكمة؛

- ✓ إعادة تنشيط مجلس الإدارة ككل.
- تحديد نطاق التقييم:
- خطوة مهمة في تحديد نطاق التقييم هي تحديد من سيتم تقييمه، ويشمل ذلك:
- ✓ مجلس الإدارة؛
- ✓ رئيس مجلس الإدارة؛
- ✓ لجان مجلس الإدارة؛
- ✓ رؤساء اللجان.
- كحد أدنى، ينبغي أن تتم التقييمات السنوية لمجلس الإدارة، وفقاً لمتطلبات الميثاق، وكذلك للجان مجلس الإدارة. وبالنسبة لمسؤوليات التقييم، ينبغي أن تأخذ الشركة في الاعتبار الجوانب الرئيسية التالية:
- ✓ يكون رئيس مجلس الإدارة وسياسة الترشيحات والمكافآت مسؤولين عن تقييم أداء الإدارة العليا في الشركة، والتي تشمل الرئيس التنفيذي ؛
- ✓ يكون تقييم أداء فريق الإدارة التنفيذية من مسؤولية الرئيس التنفيذي فقط؛
- ✓ تكون سياسة الترشيحات والمكافآت مسؤولة عن تقييم دور أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان، حيث تُعد هذه الخطوة حاسمة لتحديد مدى أهليتهم لإعادة ترشيحهم للجان المعنية مستقبلاً؛
- ✓ يمكن تقييم سياسة الترشيحات والمكافآت من قبل طرف ثالث مؤهل بغرض فهم مساهمتها في سير عمل الشركة بسلاسة وبالتالي تقييم قدرتها على إعادة الترشيح لفترات لاحقة، وفقاً لما ينص عليه الميثاق.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات:
- تُعد القيادة أمراً بالغ الأهمية في تصميم وتنفيذ عملية التقييم. وتُفوض سياسة الترشيحات والمكافآت بمسؤولية تحديد منهجية التقييم المناسبة والنظر في الأهداف العامة للعملية.
- وفقاً لمنهجية التقييم المختارة، ينبغي على مجلس الإدارة وسياسة الترشيحات والمكافآت أيضاً تحديد دور كل من رئيس مجلس الإدارة، وأعضاء اللجان، وفريق الإدارة التنفيذية في عملية التقييم.
- يتم قيادة العملية من قبل رئيس مجلس الإدارة و/أو رئيس سياسة الترشيحات والمكافآت . وينبغي أن يقود هذه العملية الأعضاء المختارون من مجلس الإدارة – بما في ذلك وضع جدول الأعمال وإشراك الأشخاص المناسبين.
- بالإضافة إلى الإدارة العليا، قد يُطلب أحياناً من عدد محدود من الأفراد الرئيسيين في الإدارة – مثل الرئيس التنفيذي ، المدير المالي ، أو سكرتير مجلس الإدارة – المشاركة في التقييم. وعلى الرغم من أن لفريق الإدارة التنفيذية أدواراً مهمة في العملية، إلا أن مجلس الإدارة ينبغي أن يقودها.
- منهجية التقييم:
- يمكن تنفيذ المنهجيات التالية للتقييم بشكل منفصل أو مشترك. غالباً ما يتم تحديد الشكل المناسب بناءً على تجارب المجلس السابقة مع عمليات التقييم الذاتي ومدى ارتياح الأعضاء.
- ومن المستحسن تعديل نموذج تقييم مجلس الإدارة بشكل دوري لتحفيز رؤى جديدة واقتراح مجالات قابلة للتحسين.

تقنيات التقييم	الوصف
الاستبيانات/الاستطلاعات المكتوبة	• تتكون عادة من أسئلة تطلب تقييماً رقمياً، مع إتاحة المجال للتعليقات الإضافية. • يمكن إرسال الاستبيانات إلى طرف ثالث لمراجعتها وتلخيصها لضمان السرية، أو يمكن مراجعتها من قبل كبير مسؤولي الشؤون القانونية والامتثال . • لا تتيح المجال لنقاشات مفتوحة وموسعة.
مقابلات فردية يُيسرها المدير الرئيسي	• فرصة لطرح أسئلة استكشافية من قبل المدير الرئيسي الذي يمتلك معرفة مؤسسية. • يمكن تيسيرها باستخدام استبيان مكتوب. • تُعيق التعليقات الصريحة بشأن القضايا الحساسة.
مقابلات فردية يُيسرها طرف آخر	• يمكن أن تستخرج آراء صريحة من خلال مقابلات فردية سرية. • يُوصى بها كطريقة إذا كان الهدف تقييم الأعضاء بشكل فردي.

• يكون النموذج المعتمد للتقييم هو الاستبيان المكتوب.



ولتفادي اتباع نهج قائم على "قائمة تدقيق"، ينبغي تحديث الاستبيانات المكتوبة سنوياً لتعكس القضايا الحالية، وطرح أسئلة حول ما إذا تم تنفيذ التوصيات الصادرة عن السنة السابقة.

الشركة القطرية للأنظمة الالكترونية ش.م.ع.ق.

أنظمة سمعية ومرئية / شبكات أنظمة البث / أنظمة الجهد المنخفض / أنظمة الإضاءة / تكنولوجيا المعلومات / حلول أنظمة الضيافة

تليفون +٩٧٤ ٤٠٠٠٩٧٠٠ فاكس +٩٧٤ ٤٠٠٠٩٧١١ رأس المال المدفوع ٨٤.٥٠٠.٠٠٠ ر.ق سجل تجاري ١٨١١٦ ص.ب الدوحة قطر ١٨٨٦٠ بريد الكتروني info@technoq.com www.technoq.com

- تليفون** +٩٧٤ ٤...٩٧٠ • **فاكس** +٩٧٤ ٤...٩٧١ • **رأس المال المدفوع** ٨٤,٥٠٠,٠٠٠ **رق سجل تجاري** ١٨١١٦ • **ص.ب الدوحة قطر** ١٨٦٠ **بريد الكتروني** info@technoq.com **www.technoq.com**

- التوقيت: لا يوجد نهج "مقاس واحد يناسب الجميع" لتقييمات مجلس الإدارة - بما في ذلك توقيت إجراء التقييمات. ومع ذلك، من المهم أن تقوم الشركة بتقييم أداء مجلس الإدارة ولجان المجلس بشكل ما مرة واحدة على الأقل سنوياً. يحق للمجلس إجراء التقييمات بعد النقاط الحاسمة في دورة حياة الشركة، والتي يمكن أن تشمل الخضوع لتحولات كبيرة تمر بها الشركة، مثل:
 - ✓ الاستعداد لطرح عام أولي؛
 - ✓ عمليات الاندماج أو غيرها من المعاملات المؤسسية الهامة؛
 - ✓ إعادة الهيكلة؛
 - ✓ انتقال الإدارة العليا؛ و
 - ✓ تغيير في قيادة مجلس الإدارة أو تشكيلته، ومخاوف تتعلق بالسمعة، أو دعاوى قضائية، أو غيرها من أحداث الأزمات.
- يستند تقييم مجلس الإدارة إلى التقويم السنوي، في نفس الوقت تقريباً من كل عام، لتوفير الوقت الكافي للمجلس والرئيس التنفيذي وفريق الإدارة التنفيذية لإنشاء والمشاركة في عملية تقييم قوية والوصول إلى المعالم الرئيسية بناءً على خطة عمل المجلس.
- عادة ما يكون اجتماع مجلس الإدارة في الربع الثاني أو الثالث وقتاً جيداً لالتماس التعليقات واتخاذ قرارات بشأن شكل ومنهجية عملية التقييم الذاتي لمجلس الإدارة للعام القادم.
- بغض النظر عن الجدول الزمني المحدد، سيكون بيان الوكيل للعام التالي فرصة لمجلس الإدارة للتواصل مع المستثمرين بشأن عملية التقييم الذاتي الخاصة به. سيشمل التقويم السنوي لمجلس الإدارة الجوانب الرئيسية التالية:

تقنيات التقييم	التقويم ربع السنوي
تناقش سياسة الترشيحات والمكافآت وتوصي مجلس الإدارة بعملية تقييم ذاتي مع الأخذ في الاعتبار ملاحظات أصحاب المصلحة من الموسم السابق، إن وجدت.	الربع الأول
يتم إجراء تقييم ذاتي للجان مجلس الإدارة ولأعضاء مجلس الإدارة بشكل فردي (استخدام طرف ثالث لتيسير العملية اختياري وقد يتطلب مهلة أطول).	الربع الثاني
تقوم سياسة الترشيحات والمكافآت (ربما بالاشتراك مع كبير المديرين المستقلين أو طرف ثالث لتيسير العملية) بإعداد ملخص للنتائج لتقييم مجلس الإدارة.	الربع الثالث
يضع مجلس الإدارة خطة عمل وينظر في الإفصاحات القادمة بناءً على نتائج التقييم.	الربع الرابع

ستحصلون على مكافأة يتم تحديدها بقرار من الجمعية العمومية، وتستند إلى ما يلي:

- ## الوصول إلى المعلومات والمشورة

التدريب التعريفي والتعليم المستمر

الإفصاح عن المناصب المحظورة

تعتبر جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها خلال فترة عضويتكم في مجلس الإدارة سرية ولا يحق الإفصاح عنها، سواء خلال فترة عضويتكم أو بعد انتهائها (بأي وسيلة كانت) لأطراف أخرى دون موافقة مسبقة من الرئيس، ما لم يتطلب القانون أو قواعد أي هيئة تنظيمية ذلك. في الحالة الأخيرة، سيُطلب منكم إبلاغ الرئيس بشكل مناسب عن مثل هذا الحدث أو الإفصاح. ينبغي عليكم توجيه أي استفسارات أو اتصالات إعلامية إلى الرئيس و/أو الرئيس التنفيذي.

بناءً على طلب معقول، ينبغي عليكم تسليم أي مستندات ومواد أخرى أتاحتها لكم الشركة. نتطلع بشدة إلى الترحيب بكم في مجلس إدارة الشركة.

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير،

رئيس مجلس الإدارة

1-6 الملحق ب - جدول أعمال البرنامج التعريفي (توضيحي)

يلخص الجدول التالي ما يمكن تضمينه في البرنامج التعريفي للشركة للأعضاء الجدد في مجلس الإدارة، والإدارة العليا، وفريق الإدارة التنفيذية.

م.	الموضوع	وصف المعلومات	مع من	متى
1	الترحيب والكلمة الافتتاحية	• الترحيب والتعريف بمجلس الإدارة	رئيس مجلس الإدارة	في الموعد
2	الحوكمة	• شرح المهام والخدمات • تاريخ تأسيس المنظمة • الرؤية، الرسالة، والأهداف • الأخلاقيات، القيم، والفلسفة • هيكل مجلس الإدارة واللجان • الهيكل الإداري والأقسام التنظيمية • جولة في المواقع/المشاريع • المصطلحات والمفردات الخاصة بالشركة • السياسات والإجراءات الرئيسية: ✓ الموارد البشرية ✓ تضارب المصالح ✓ إدارة المخاطر ✓ ميثاق السلوك ✓ سياسة الإبلاغ عن المخالفات (صافرة الإنذار) ✓ الشؤون المالية والتدقيق • الملاحظات والاجتماعات ذات الصلة: ✓ جدول مواعيد اجتماعات مجلس الإدارة ✓ محاضر اجتماعات العام الماضي ✓ ميثاق مجلس الإدارة ✓ تفاصيل الأعضاء الآخرين في المجلس واللجان	رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	في الموعد
3	الاحتياجات التدريبية	• مناقشة أولية حول العملية العامة • عرض لعملية التقييم/المراجعة • تحليل احتياجات التدريب	رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	في الموعد
4	العلاقات الداخلية	• تقديم كبار الموظفين • عرض لكل قسم من أقسام الشركة	رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	في الموعد
5	التخطيط الاستراتيجي	• نظرة عامة على خطة العمل الخاصة بالشركة • مناقشة الخطة الاستراتيجية والتقدم المحرز	رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	في الموعد
6	المالية	• مناقشة التقارير السنوية والحسابات • مناقشة أحدث تقرير للميزانية	رئيس لجنة التدقيق والمخاطر و المدير المالي التنفيذي	في الموعد

3-6 الملحق (ج) – كفاءات أعضاء مجلس الإدارة والفريق التنفيذي (توضيحية)

بينما ستكون المواصفات الشخصية لكل منصب محددة بحسب الدور، ترغب الشركة في أخذ الكفاءات التالية بعين الاعتبار عند انتخاب ودمج أعضاء مجلس الإدارة، الرئيس التنفيذي، والفريق التنفيذي.

م.	الموضوع	وصف المعلومات
1	الخبرة	• خبرة في القطاع/الصناعة • عضو في مجالس إدارة أخرى • خبرة كمدير أو كمدير تنفيذي • خبرة كمستخدم أو مستفيد من الخدمة
2	توجيه الاستراتيجية	• قادر على تحديد وصياغة رؤية إستراتيجية طويلة المدى • قادر على تحديد وترتيب الأولويات الإستراتيجية لتحقيق رؤية الشركة • يرى عواقب القرارات على المدى الطويل • يتبنى نظرة شمولية ويتصرف بما يخدم مصالح جميع أصحاب العلاقة • يحدد الفرص والإمكانات وكذلك التهديدات المحتملة • يقترح أفكارًا إبداعية ومنظورات جديدة • يراقب التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية • قادر على اتخاذ المخاطر المحسوبة • ملتزم بقيم وأهداف الشركة • يفهم دور مجلس الإدارة كقيادة داخل المؤسسة • يضمن الالتزام بالمعايير العالية
3	القيادة والتحفيز	• ملتزم بقيم الشركة وأهدافها. • يتفهم دور مجلس الإدارة في قيادة المؤسسة. • يضمن الالتزام بمعايير عالية. • يبني علاقات جيدة ويحافظ عليها. • يستطيع صياغة رؤية واضحة وإلهام الآخرين للمساعدة في تحقيقها. • يفوض المهام بفعالية ويدعم مناسب. • يشجع السلوكيات المناسبة من خلال تقديم القدوة.

م.	الموضوع	وصف المعلومات
4	العمل الجماعي	- يعمل جيدًا ضمن الفريق - يعبر عن رأيه ويستمع لآراء الآخرين - يحترم عمل وآراء أعضاء الفريق - يطرح تحديات بشكل مناسب وموضوعي - قادر على التوصل إلى حلول وسط عند الحاجة - يدعم قرارات المجلس حتى إن اختلف معها خلال النقاش
5	اتخاذ القرارات	- يستطيع اتخاذ قرارات مدروسة، مستخدمًا جميع الأدلة المتاحة. - يستطيع طرح حجج مقنعة للتأثير على الآخرين. - يقدم أفكاره بإيجاز ولا يضيع الوقت. - يحترم آراء الآخرين ويدرسها بعناية. - يستطيع التحدي والاستقصاء بشكل مناسب دون أن يبدو عدوانيًا. - يثق في طرح آراء تتعارض مع آراء الآخرين. - يحافظ على تركيزه أثناء المناقشات.
6	الاتصال والتواصل	- يستمع باهتمام واحترام وموضوعية. - يستطيع تقديم وتلقي الملاحظات. - يراعي الجمهور ويستطيع التواصل مع مجموعة واسعة من المجموعات. - يستطيع إيصال الرسائل بطريقة واضحة وموجزة وجذابة.
7	تطبيق المعرفة المتخصصة	- يطبق المعرفة المتخصصة بشكل مناسب في مجموعة من السياقات، على سبيل المثال: المعرفة القانونية ✓ المعرفة المالية ✓ المعرفة بالصناعة أو القطاع ✓ المعرفة بالمنظمة – تاريخها، ثقافتها، شبكتها ✓ المعرفة بالحكومة ✓ المعرفة بالتشريعات والمتطلبات التنظيمية

م.	الموضوع	وصف المعلومات
8	الإدارة الذاتية	• يحضر جميع الاجتماعات • ملتزم بالمواعيد ومستعد دائماً • يتحمل مسؤولية تطويره الذاتي • يقرأ ويفهم جميع المعلومات المقدمة بعناية • يدير وقته بفعالية • يساهم في الحوكمة وليس في الإدارة التنفيذية • يدعم عمل المجلس وتنفيذ الإستراتيجية المؤسسية • يحترم الأمور السرية • ينفذ المهام المطلوبة في الوقت المناسب
9	التطوير الشخصي	• ملتزم بتطوير نفسه • يطلب ويقدم تغذية راجعة مناسبة • يسعى باستمرار لتحسين معرفته وخبراته • يطبق المهارات والخبرات والمعارف الجديدة • يشارك التعلم مع الآخرين
10	التمثيل	• يخلق صورة إيجابية للمنظمة • لا يشارك في أنشطة قد تسيء إلى سمعة المنظمة • يتصرف بمسؤولية وبشكل لائق • يشارك في جميع الفعاليات المهمة إلى جانب اجتماعات المجلس • مخلص لقرارات المجلس والمنظمة بشكل عام • يحترم قنوات الاتصال المتفق عليها • قادر على توضيح أهداف المنظمة بشكل واضح وموجز

م.	الموضوع	وصف المعلومات
11	التحليل والاهتمام بالتفاصيل	• يحلل المعلومات بدقة • يحدد النواقص في المعلومات و يقيّم الحاجة لمزيد من البيانات • ينظر إلى الموقف من عدة زوايا • يقترح طرقًا بديلة للنظر في الأمور • يراعي جميع التبعات للقرار، وليس فقط الأثر المالي • يتخذ قرارات تصب في مصلحة طويلة الأجل للشركة وموظفيها وأصحاب العلاقة • يستخدم مهاراته وخبراته لاختيار أفضل مسار للعمل • يراقب الأداء ويقارن النتائج بالتوقعات بفعالية

م.	التواصل قبل الاجتماع	نعم	لا
1	هل كانت جميع المعلومات المتعلقة بمكان/وقت الاجتماع، وجدول الأعمال، وما إلى ذلك، التي تم توزيعها قبل الاجتماع مفيدة وتم توصيلها في الوقت المناسب؟		
2	هل كانت جداول الأعمال مُخططة بشكل جيد وواضحة؟		
	التعليقات :		
ثانياً	الاجتماع		
	يرجى تقييم الأسئلة التالية من 1 إلى 5 (1 تعني "ضعيف" و 5 تعني "ممتاز")		
	التقييم:		
1	هل تلي تسهيلات الاجتماع احتياجاتك؟		
2	هل أدار رئيس مجلس الإدارة الاجتماع بفعالية؟		
3	هل شعرت بحرية المساهمة أو التعبير عن المخاوف؟		
4	هل كانت مشاركة الموظفين مناسبة؟		
	التعليقات :		
ثالثاً	ما مدى فائدة المحتوى المقدم لك بصفتك عضواً لمجلس إدارة؟	(5-1)	
	التعليقات :		
رابعاً	يرجى تقييم شكل/محتوى مناقشة الاجتماع للجلسات التالية:		
	الجلسة 1:	(5-1)	
	الجلسة 2:	(5-1)	
	الجلسة 3:	(5-1)	
	الجلسة 4:	(5-1)	
خامساً	كيف تقيم مدى استعدادك لهذا الاجتماع؟	(5-1)	
سادساً	كيف تقيم مدى مشاركتك في هذا الاجتماع؟	(5-1)	
سابعاً	كيف يمكن تحسين اجتماعات مجلس الإدارة المستقبلية؟		
	التعليقات :		

