

تكنو كيو

الشركة القطرية للأنظمة الإلكترونية ش.م.ع.ق

سياسة الترشيحات ، المكافآت والحوافز

يونيو 2026

معلومات الوثيقة وسجل المراجعة:

الإصدار	2.0
الحالة	معتمد
المؤلف	مجلس الادارة
تاريخ الإنشاء	يوليو 2024
المراجعة:	مجلس الادارة
تاريخ المراجعة	2026/06/24
وافق عليها - الاسم والتوقيع	المجلس
تاريخ الموافقة	2026/06/24
تاريخ السريان	2026/06/24

تاريخ التعديل:

الإصدار	التاريخ	الشخص المُحدِّث (المسمى الوظيفي والقسم)	التغييرات المُدمجة	وافق عليها (التعيين والإدارة)	تاريخ الموافقة
١.٠					
2.0	2026/06/24			مجلس الادارة	2026/06/24

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.

جدول المحتويات

4	1- المقدمة
4	1-1 الغرض
4	2-1 النطاق والإدارة
5	3-1 السلوك الفردي المسؤول
6	1-4 عدم الامتثال
6	2- الترشيح والتخطيط للخلافة
6	1-2 المقدمة
7	2-2 الأعضاء غير التنفيذيين
8	3-2 الأعضاء المستقلون
8	4-2 الإدارة العليا
10	5-2 الإدارة التنفيذية
11	3- التوجيه والإرشاد لمجلس الإدارة
11	1-3 الهدف
11	2-3 برنامج التوجيه
12	4- مبادئ المكافآت
12	1-4 مقدمة
12	٢-٤ مكافآت أعضاء مجلس الإدارة
15	4-4 الإدارة التنفيذية
15	5-4 المكافأة السنوية
17	5 تقييم مجلس الإدارة
17	1-5 مقدمة
17	2-5 الإطار
23	1 الملاحق

- 1-6 الملحق أ – نموذج خطاب تعيين عضو مجلس إدارة (توضيحي).....23
- 1-6 الملحق ب – جدول أعمال البرنامج التعريفي (توضيحي).....25
- 3-6 الملحق (ج) – كفاءات أعضاء مجلس الإدارة والفريق التنفيذي (توضيحية).....26
- 4-6 الملحق (د) – نموذج ملاحظات اجتماع مجلس الإدارة (للاسترشاد).....29

1- المقدمة

1-1 الغرض

- إن سياسة الترشيحات، المكافآت و الحوافز ("السياسة") الخاصة بالشركة القطرية للأنظمة الإلكترونية (تكينو – كيو أو "الشركة") هي الوثيقة الرئيسية التي تحدد جميع المكونات الرئيسية لإطار سياسة الترشيحات، المكافآت و الحوافز في الشركة.
- سيكون مجلس إدارة الشركة ("مجلس الإدارة") مسؤولاً عن إنشاء إطار قوي للحوكمة المؤسسية والذي سيحكم أنشطة الترشيحات، المكافآت و الحوافز 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 توجهات مجلس الإدارة، ستكون لجنة سياسة الترشيحات، المكافآت و الحوافز (NRIC) مسؤولة عن تنفيذ هذه السياسة بدعم من فريق الموارد البشرية و/أو مسؤول الامتثال و/أو سكرتير مجلس الإدارة.
- ويحق للجنة سياسة الترشيحات، المكافآت و الحوافز 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، مكافآت و حوافز 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 لجنة الترشيحات، المكافآت و الحوافز في مراجعة تشكيل المجلس دورياً، بهدف تحقيق توازن مثالي بين الحجم والمهارات والاستقلالية والمعرفة والعمر والجنس والخبرة.
- ✓ التوصية لمجلس الإدارة ولجنة سياسة الترشيحات، المكافآت و الحوافز بتعيين أو إعادة تعيين أو عزل أعضاء مجلس الإدارة؛
- ✓ التوصية لمجلس الإدارة ولجنة سياسة الترشيحات، المكافآت و الحوافز 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، المكافآت و الحوافز 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 وقيمتها وأهدافها والاحتفاظ بهم، والذين يتمتعون بالمهارات اللازمة لامتلاك وقيادة استراتيجية أعمال الشركة.
 - تضمن هذه السياسة أيضاً التوجيه المنظم والفعال للأشخاص المغطيين، وخاصة 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، المكافآت و الحوافز وتنفيذ المتطلبات بطريقة متماسكة ومتسقة.
 - من أجل تقييم فعالية الفهم 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 التشغيلية
 - ✓ 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، المكافآت والحوافز 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، المكافآت و الحوافز 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 تنظيبي.
 - سيكون مسؤول الامتثال و/أو سكرتير مجلس الإدارة مسؤولاً عن تسهيل الفهم الكافي لأهداف ومبادرات الشركة المتعلقة بسياسة الترشيحات، المكافآت و الجوائز 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 وتحملوا 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 جميعًا 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 فعلًا قد لا يتوافق مع السياسة. في مثل هذه الظروف، سيكون جميع الأشخاص المشمولين بالتغطية مسؤولين عن التصرف وفقًا 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، فرديًا وجماعيًا، عن ضمان الامتثال الصارم لإرشادات برنامج الامتثال، ويُعتبر عدم الالتزام بها خرقًا جسيمًا لمعايير الشركة.
- في حال انتهاك أيٍّ من الأشخاص المشمولين بالتغطية، عمدًا 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 الترشيدات، المكافآت و الحوافز 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 أيٍّ 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.

2- الترشيح والتخطيط للخلافة

1-2 المقدمة

- يُعدّ التخطيط للترشيح والخلابة عمليةً مُركّزة لضمان توافر المواهب في خطّ التعيين، من خلال تحديد المهارات الوظيفية الأساسية، والمعرفة، والعلاقات الاجتماعية، والممارسات التنظيمية، ونقلها لإعداد الجيل القادم من العاملين، وبالتالي ضمان الحركة السلسة للمواهب داخل المؤسسة.
- سيسعى مجلس الإدارة جاهدًا للتحضير للتغيير المستمر في القيادة، سواءً كان مُخطّطًا له أو غير مُخطّط له، لضمان استقرار الشركة ومساءلتها حتى يتمّ تحديد قيادة دائمة جديدة.
- سيضمن مجلس الإدارة ولجنة سياسة الترشيدات، المكافآت والحوافز، المكافآت و الحوافز التنفيذ الفعال لهذه السياسة مع مراعاة الجوانب الرئيسية التالية، على سبيل المثال لا الحصر:
- ✓ تقييم احتياجات القيادة الدائمة لضمان اختيار القادة المؤهلين والقادرين على قيادة التوجه الاستراتيجي للشركة المُعبّر عنه في رؤيتها ورسالتها وقيمها المشتركة وأهدافها؛
- ✓ ضمان استمرار الشركة في العمل دون انقطاع، والتنفيذ الفعال لجميع التزاماتها السابقة، فيما يتعلق بأي تقارير مستحقة، وعقود، وتراخيص، وشهادات، والتزامات تجاه الآخرين؛
- ✓ مراقبة مدة عضوية كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين وفقًا للنظام الأساسي للشركة وأحكام القانون لضمان التعيين/إعادة التعيين في الوقت المناسب لتجنب الشغور وفراغ القيادة.
- تُطبق هذه السياسة على ترشيح وخلافة الأدوار التالية:
- ✓ عضو مجلس إدارة غير تنفيذي؛

- ✓ عضو مجلس إدارة مستقل؛
- ✓ الإدارة العليا؛ و
- ✓ فريق الإدارة التنفيذية.

2-2 الأعضاء غير التنفيذيين

- بناءً على ميثاق مجلس إدارة الشركة وقواعد السلوك المهني، يكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، ويتم ترشيحهم وانتخابهم وتثبيتهم وفقاً لإرشادات هذه السياسة. وستسعى لجنة سياسة الترشيحات، المكافآت و الحوافز إلى ترشيح المساهمين لشغل مقاعد مجلس الإدارة الشاغرة غير التنفيذية، وعند تقييم الترشيحات الواردة واختيار القائمة المختصرة، ستضمن اللجنة استيفاء المرشحين للمعايير المنصوص عليها في قواعد السلوك المهني، وهي:
 - ✓ أن يكون بالغاً من العمر واحدًا وعشرين عامًا على الأقل، متمتعًا بكامل الأهلية.
 - ✓ ألا يكون قد صدر ضده حكم بعقوبة جنائية، أو في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، أو في إحدى الجرائم المنصوص عليها في المادة رقم (40) من القانون رقم (8) لسنة 2012م بشأن الهيئة، والمادتين رقم (334) ورقم (335) من القانون رقم (11) لسنة 2015م بإصدار قانون الشركات التجارية، أو أن يكون ممنوعاً من مزاولة أي عمل في الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة بموجب المادة رقم (35) فقرة (12) من القانون رقم (8) لسنة 2012م المشار إليه، أو أن يكون قد أشهر إفلاسه ما لم يكن قد رد إليه اعتباره؛
 - ✓ أن يكون مساهماً يملك عند انتخابه، أو خلال ثلاثين يوماً من تاريخ انتخابه، الحد الأدنى لعدد أسهم الشركة الذي يحدده العقد الأساسي. ويتم إيداع هذه الأسهم لدى أمين الإيداع خلال ستين يوماً من تاريخ بدء العضوية مع منع تداولها أو رهنها أو حجزها حتى نهاية مدة العضوية، المعتمدة في آخر ميزانية للسنة المالية التي مارس فيها العمل. تُخصص هذه الأسهم أيضاً لضمان حقوق الشركة والمساهمين والدائنين والغير تجاه مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة. في حال عدم تقديم العضو للضمان المذكور، تُبطل عضويته. ويُستثنى العضو/الأعضاء المستقلون من هذا الشرط؛
 - ✓ أن يكونوا من المهنيين المؤهلين، ذوي السجل الحافل بالإنجازات في أدوار قيادية استراتيجية، وقادرين على قيادة استراتيجيتها، ومعروفين بمصداقيتهم ونزاهتهم محلياً و/أو دولياً؛
 - ✓ أن يلتزموا بمتطلبات عدم شغل المناصب المحظورة وفقاً لأحكام قانون الشركات التجارية القطري وقانون الشركات التجارية.
- ستبذل لجنة سياسة الترشيحات، المكافآت و الحوافز العناية الواجبة الكافية لتحديد أهلية وملاءمة المرشحين للتعيين أو إعادة التعيين كأعضاء غير تنفيذيين في مجلس الإدارة، بما يتماشى مع احتياجات العمل وميثاق مجلس الإدارة والمدونة، مع مراعاة الجوانب الرئيسية التالية، على سبيل المثال لا الحصر:
 - ✓ عداد قائمة المرشحين المختصرين وفقاً للمعايير والمتطلبات المذكورة أعلاه؛
 - ✓ ستضمن لجنة سياسة الترشيحات، المكافآت و الحوافز توافر المؤهلات اللازمة عند تقديم المرشح المحدد لعضوية مجلس الإدارة غير التنفيذية؛
 - ✓ تقديم القائمة النهائية للمرشحين لعضوية مجلس الإدارة غير التنفيذية إلى المجلس الحالي لمناقشتها واختيارها؛
 - ✓ وفقاً لأحكام النظام، يُرسل مسؤول الامتثال، تحت إشراف لجنة الترشيحات، المكافآت و الحوافز ، 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 والمدونة وميثاق مجلس الإدارة، سيتم تشكيل مجلس الإدارة بحيث يكون ثلاثة من أعضاء المجلس على الأقل أعضاء مستقلين، ويكون تعيينهم وخلافهم وفقاً لإرشادات هذه السياسة. لا يجوز لعضو مجلس الإدارة المستقل شغل المنصب لأكثر من دورتين متتاليتين؛ وعند إتمام دورتين متتاليتين، يفقد العضو صفة الاستقلالية.
- ستحتفظ لجنة سياسة الترشيحات، المكافآت و الحوافز 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، المكافآت و الحوافز أن المرشح (المرشحين) المحتملين يستوفون المعايير المنصوص عليها في المدونة 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 مزاوله 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 أشهر إفلاسه ما لم يكن قد رد إليه اعتباره؛ و
- ✓ أن يكون مؤهلاً وذو خبرة كافية لفهم وإدارة المبادرات الاستراتيجية طويلة المدى للمجلس.
- ستجري لجنة سياسة الترشيحات، المكافآت و الحوافز العناية الواجبة الكافية لتحديد مدى ملاءمة المرشحين المُعْتَمَرين مرشحين للتعيين أو إعادة التعيين كأعضاء مستقلين في مجلس الإدارة، بما يتماشى مع احتياجات العمل، وميثاق مجلس الإدارة، والمدونة.
- ستضمن لجنة سياسة الترشيحات، المكافآت و الحوافز توافر المؤهلات اللازمة عند تقديم المرشح المُختار لعضوية مجلس الإدارة المستقلة.
- ستقدّم لجنة سياسة الترشيحات، المكافآت و الحوافز القائمة النهائية للمرشحين لعضوية مجلس الإدارة المستقلة إلى مجلس الإدارة للاختيار.
- وفقاً للمدونة، ستُرسل لجنة سياسة الترشيحات، المكافآت و الحوافز قائمة بأسماء المرشحين لعضوية مجلس الإدارة المستقلة، مُرفقةً بالسيرة الذاتية لكل مرشح، ونسخاً أصلية من متطلبات الترشيح، 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 للمدونة، 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، المكافآت و الحوافز، بدعم من فريق الموارد البشرية، مسؤولة عن الحفاظ على مجموعة من الكفاءات المهنية المؤهلة ذات المصداقية، ممن لديهم سجل حافل بالإنجازات في أدوار القيادة الاستراتيجية، والقادرين على قيادة استراتيجيتها، ودعم نمو الأعمال.
- ستبذل لجنة سياسة الترشيحات، المكافآت و الحوافز 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 والمدونة. كما ستضمن لجنة سياسة الترشيحات، المكافآت و الحوافز توافر المؤهلات اللازمة عند تقديم المرشح المُحدد لمنصب العضو المنتدب/الرئيس التنفيذي/نائب الرئيس التنفيذي.

- ستقدم لجنة سياسة الترشيحات، المكافآت و الحوافز 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 أمرًا حتميًا لجميع المؤسسات، وقد يكون فترةً عصبية. سيسعى مجلس الإدارة جاهدًا لضمان تركيز المناصب القيادية على إعداد وتأهيل خلفاء لشغل المناصب الشاغرة المخطط لها أو غير المخطط لها في فريق الإدارة التنفيذية، سواء كانت مؤقتة أو دائمة.
 - سيجري 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، سيقم فريق الموارد البشرية مدى توافر المرشحين المناسبين الذين سيدعمون نمو الشركة وتطورها، مع مراعاة الجوانب الرئيسية التالية، على سبيل المثال لا الحصر:
 - ✓ سيحدد فريق الموارد البشرية متطلبات الكفاءة للمناصب التنفيذية، ويُقيم المرشحين داخليًا، ويُطوّر الكفاءة المطلوبة من خلال مبادرات التعلم والتطوير المخطط لها؛
 - ✓ ستشرف لجنة سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز على خطط التطوير للخلافة على مستوى الكيان وعلى مستوى الإدارات، بالتعاون مع فريق الموارد البشرية، والتي ستعرض على مجلس الإدارة للموافقة عليها وتنفيذها على النحو الأمثل.
 - ✓ سيسعى كل عضو في فريق الإدارة التنفيذية دائمًا إلى تعزيز القدرات داخليًا وتوجيه الخلفاء الذين يتم اختيارهم للتعامل مع مسؤولياتهم في غيابهم من خلال تعريفهم بجميع جوانب العمل الذي يديرونه؛
 - ✓ ستقوم لجنة سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز 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، المكافآت والحوافز والرئيس التنفيذي وفريق الإدارة التنفيذية بمراجعة تقدم كل خلف لضمان أن أداء الخلف يسير على المسار الصحيح؛
 - ✓ في حال عدم تحديد خليفة لمنصب في الطوارئ الطبية، ستجرى جميع عمليات التعيين وفقًا لسياسة الموارد البشرية في الشركة.
 - ✓ ستخضع خطة الخلافة لمراجعة وتحديث دوريين من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة التنفيذية وفريق الموارد البشرية، لضمان توافقها مع احتياجات الشركة وخططها المستقبلية. وسيتم طلب التشاور الدوري مع لجنة سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز 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 وكياناتها 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.

4- مبادئ المكافآت

1-4 مقدمة

- يُحدد هذا القسم المبادئ التوجيهية والمبادئ والمعايير الخاصة بمكافآت أعضاء مجلس الإدارة، والتي تخضع لمراجعة دورية من قبل مجلس الإدارة ولجنة الترشيحات، المكافآت والحوافز، في إطار صلاحياتهما، لضمان توافقها مع أهداف الشركة وأفضل ممارساتها، وبما يتوافق مع ميثاق الشرف، بما يُسهّل المشاركة الفاعلة والأداء الفعال والمنتج.
- وفقاً للمادة 8 (ثانياً) من المدونة، لا يجوز لأي عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية المشاركة في تحديد أو التوصية أو التصويت على مكافآته الخاصة؛ وعلى وجه الخصوص، يجب على العضو المنتدب أن يتنحى عن أي مداولات أو توصيات تصدر عن لجنة الترشيحات والمكافآت والحوافز (NRIC)، وكذلك عن أي قرار يصدر عن مجلس الإدارة، بشأن أي مسألة تتعلق بالمكافآت أو الأداء تمسّه أو تمسّ الرئيس التنفيذي.
- وفقاً للمادة 8 (أولاً) من المدونة، تتم مراجعة سياسة المكافآت مرة واحدة على الأقل سنوياً؛ ويتولى قسم التدقيق الداخلي إجراء مراجعة سنوية لتطبيق سياسة المكافآت وإبلاغ نتائجها إلى لجنة الترشيحات والمكافآت والحوافز؛ وتقوم الشركة بإخطار الهيئة (QFMA) سنوياً بالمكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا، وذلك وفقاً للطريقة التي تحددها الهيئة.
- وفقاً للمادة 8 (ثانياً) من المدونة، تكون المكافآت المتغيرة والمبنية على الأداء معدّلة وفقاً للمخاطر وخاضعة للتخفيض أو التأجيل أو الاسترداد؛ ويجوز للشركة حجب أو تخفيض أو استرداد المكافآت المتغيرة، سواء كانت مستحقة أو غير مستحقة، إذا ثبت لاحقاً أنها منحت بناءً على نتائج مالية غير صحيحة، أو خطأ جوهري، أو إخفاق جوهري في إدارة المخاطر، أو احتيال أو سوء سلوك من جانب المستفيد.
- تستند مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، لقاء ممارستهم أدوارهم ومسؤولياتهم، إلى المبادئ العامة التالية لضمان ما يلي:
- ✓ أن تكون كافية ومتوافقة مع تفاني أعضاء مجلس الإدارة ومؤهلاتهم ومسؤولياتهم، وفي الوقت نفسه، لا ينبغي أن تُخلّ بمعايير استقلالية مجلس الإدارة؛
- ✓ أن تكون المكافآت مُناسبة لجذب الكفاءات المتميزة التي ترغب الشركة في استقطابها والاحتفاظ بها؛
- ✓ أن تكون المكافآت تنافسية، ويتحقق ذلك من خلال تحديد حزمة مكافآت تتماشى مع معايير السوق في القطاعات والشركات المُماثلة.
- تستند مكافآت المدير الإداري/الرئيس التنفيذي/نائب الرئيس التنفيذي وفيّ الطوارئ الطبية، لقاء ممارستهم أدوارهم ومسؤولياتهم، إلى المبادئ التالية لضمان:
- ✓ استقطاب واستبقاء وتحفيز الكفاءات المتميزة والمناسبة لمتطلبات الشركة الاستراتيجية والتشغيلية؛
- ✓ الحفاظ على مكافأة سنوية متغيرة مرتبطة بالأداء الفردي والأداء العام للشركة فيما يتعلق بتحقيق أهداف الأفراد و/أو المنظمة المحددة على التوالي؛
- ✓ ضمان خلق قيمة مستدامة بمرور الوقت، بما في ذلك عناصر متغيرة طويلة الأجل تُشجع على تحقيق الأهداف بشكل متسق والاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين.

٢-٤ مكافآت أعضاء مجلس الإدارة

- تعكس مبادئ مكافآت أعضاء مجلس الإدارة مصالح الشركة والمساهمين، مع مراعاة مسائل محددة، بما في ذلك المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم. إضافةً إلى ذلك، ستساهم مبادئ المكافآت في تعزيز الأهداف طويلة الأجل لحماية مصالح الشركة والمساهمين.

- سينظر مجلس الإدارة ولجنة سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز في الجوانب الأساسية المتعلقة بمكافآت أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، حيث سيتم وضع هيكل المكافآت، والذي يتألف من العناصر الرئيسية التالية، على سبيل المثال لا الحصر:
 - ✓ مكافأة ثابتة لرئيس مجلس الإدارة: مكافأة سنوية لقاء المسؤولية والتفاني المطلوبين من رئيس مجلس الإدارة، ولكن دون الوصول إلى مستويات تؤثر على استقلاليته.
 - ✓ مكافأة ثابتة لعضو مجلس الإدارة: مكافأة سنوية لقاء المسؤولية والتفاني المطلوبين من المنصب، ولكن دون الوصول إلى مستويات تؤثر على استقلاليته. يحق لرئيس لجان مجلس الإدارة المعنية الحصول على مكافأة إضافية فوق مكافأتهم الثابتة، وفقاً لما تحدده لجنة سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز ويوافق عليه المجلس، وفقاً لتقديره وحسبما يراه ضرورياً.
 - ✓ مكافأة عضو اللجنة: مكافأة ثابتة تُسدد لمجلس الإدارة لحضور كل اجتماع من اجتماعات المجلس و/أو لجان المجلس التي يكون عضواً فيها. بالنسبة لأي اجتماع غير مجدول أو خاص أو للمشاركة في أي مهمة خاصة يكلفه بها مجلس الإدارة، يحق للأعضاء الحصول على مكافأة بالساعة، تحددها لجنة سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز ويوافق عليها مجلس الإدارة.
 - ✓ استرداد النفقات: يحق للأعضاء استرداد نفقات سفرهم وإقامتهم أو أي نفقات أخرى لحضور اجتماعات مجلس الإدارة و/أو أداء مهامهم المؤكدة إليهم، وذلك وفقاً لإرشادات الشركة وتقديم المستندات الداعمة ذات الصلة، وفقاً لما تحدده لجنة سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز ويوافق عليه المجلس، حسب الحالة.
 - ✓ المزايا: قد تُقدم مزايا أخرى للمديرين التنفيذيين غير التنفيذيين لتعزيز أمنهم الاقتصادي، وكحافز إضافي لجذب الأعضاء الموهوبين والاحتفاظ بهم. قد تشمل هذه المزايا التغطية الطبية، والسفر، والتواصل، وغيرها من الحوافز، وفقاً لما تحدده لجنة سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز ويوافق عليه المجلس.

- وفقا للرمز، يحق لأعضاء المجلس تلقي مكافأة سنوية وفقاً لهذه السياسة، والتي لا تتجاوز خمسة بالمائة من صافي ربح الشركة بعد خصم الاحتياطات، والخصومات القانونية، وتوزيع الأرباح (نقدًا وعينيًا) على حاملي الأسهم.
- سيقوم سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز باقتراح المكافأة السنوية الثابتة ورسوم حضور اللجان بناءً على البيانات المتاحة في السوق وأداء الشركة في السنة المالية المعنية، وبما يتوافق مع متطلبات الرمز. تطلب سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز المساعدة من الإدارة العليا أو المدير المالي لهذا التقييم.
- سيقوم سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز باقتراح وتوصية المكافأة السنوية الثابتة ورسوم حضور اللجان لأعضاء المجلس واللجان، والتي ستعرض على المجلس للنظر في الموافقة عليها. سيتم تقديم الاقتراح المعتمد النهائي لمكافأة المجلس السنوية في الاجتماع السنوي للجمعية العامة للموافقة.
- العوامل الأساسية الأخرى التي سيتم أخذها في الاعتبار لتحديد مكافأة أعضاء المجلس هي كما يلي، ولكن ليست مقتصرة عليها:
سيتم كسب المكافأة السنوية الثابتة على أساس سنوي؛
- ✓ في حال عدم خدمة عضو المجلس و/أو عضو لجنة المجلس طوال السنة الميلادية، ستكون المكافأة المسددة لهذا العضو/العضوة مقسمة على الجزء من الفترة التي خدم فيها في المجلس و/أو اللجنة؛
- ✓ سيكون أعضاء المجلس الذين يحضرون ما لا يقل عن خمسة وسبعين بالمائة من اجتماعات المجلس خلال السنة المالية مستحقين للحصول على المكافأة الثابتة بالكامل؛
- ✓ أعضاء المجلس الذين لا يحضرون ما لا يقل عن خمسة وسبعين بالمائة من الاجتماعات خلال السنة سيكون لهم الحق في الحصول على جزء من المكافأة الثابتة حسب عدد الاجتماعات التي حضروها؛
- ✓ بالإضافة إلى ذلك، سيقوم أعضاء لجان المجلس الحصول على بدل/رسوم مقابل الاجتماعات المجدولة كما تحددها سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز، ويصادق عليها المجلس، وأخيرًا يتم الموافقة عليها من قبل حاملي الأسهم في الاجتماع السنوي للجمعية العامة للشركة؛
- ✓ سيتم حساب مكافأة أعضاء المجلس في كل لجنة بناءً على عدد الاجتماعات التي حضرها العضو/الأعضاء المعنيين خلال السنة المالية؛
- ✓ لن يحق للعضو تلقي المكافأة لقاء الاجتماعات التي حضرها بالوكالة؛
- ✓ قبل إجراء أي تغييرات على مكافأة المجلس و/أو المكافأة الخاصة باللجان، سيأخذ المجلس بعين الاعتبار ما إذا كانت هناك أي إجراءات ينبغي اتخاذها لمنع تضارب المصالح. تشمل هذه الإجراءات استبعاد أحد الأعضاء من جزء من الاجتماع الذي يتم فيه مناقشة مكافأته؛
- ✓ تختار سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز الحصول على مشورة مستقلة من استشاريين خارجيين بشأن مستويات المكافآت المناسبة لأعضاء المجلس.
- ستكون سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز مسؤولة عن تقديم التوصيات للمجلس بشأن مكافأة أعضاء المجلس بما يتماشى مع هذه السياسة. ستتم مراجعة هذه المبادئ الخاصة بمكافأة المجلس دوريًا من قبل سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز، بما يتوافق مع المتطلبات التنظيمية.
- ستقدم سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز تحديثًا بشأن المكافآت المسددة لأعضاء المجلس غير التنفيذيين إلى المجلس سنويًا وسيتم الكشف عن تفاصيل مكافآت المجلس في تقرير الحوكمة السنوي.

- سيقوم المجلس بمراجعة واعتماد اقتراح سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز 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، المكافآت والحوافز 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، المكافآت والحوافز 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، المكافآت والحوافز 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، المكافآت والحوافز، 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 مكافأتهم السنوية محسوبة بشكل نسبي بناءً على معامل المكافأة الفعلي.

- ✓ • 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:
- ✓ $\text{المكافأة السنوية} = (\text{الراتب الأساسي في نهاية السنة}) \times (\text{معامل المكافأة المعتمد للراتب الأساسي وفقاً لتقييم أداء الموظف})$.
- 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، وبتقدير 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، وفقًا لمتطلبات الميثاق، وكذلك للجان مجلس الإدارة. وبالنسبة لمسؤوليات التقييم، ينبغي أن تأخذ الشركة في الاعتبار الجوانب الرئيسية التالية:

✓ يكون رئيس مجلس الإدارة وسياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز 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، المكافآت والحوافز مسؤولية 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، المكافآت والحوافز من قبل طرف ثالث مؤهل بغرض فهم مساهمتهما في سير عمل الشركة بسلاسة وبالتالي تقييم قدرتها على إعادة الترشيح لفترات لاحقة، وفقًا لما ينص عليه الميثاق.

• تحديد الأدوار والمسؤوليات:

تُعد القيادة أمراً بالغ الأهمية في تصميم وتنفيذ عملية التقييم. وتُفوض سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز بمسؤولية تحديد منهجية التقييم المناسبة والنظر في الأهداف العامة للعملية.

• وفقًا لمنهجية التقييم المختارة، ينبغي على مجلس الإدارة وسياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز 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، المكافآت والحوافز. 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 ارتباط الأعضاء.

ومن المستحسن تعديل نموذج تقييم مجلس الإدارة بشكل دوري لتحفيز رؤى جديدة واقتراح مجالات قابلة للتحسين.

تقنيات التقييم	الوصف
الاستبيانات/الاستطلاعات المكتوبة	• تكون عادة من أسئلة تطلب تقييمًا رقميًا، 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 يُسَرِّها طرف أخرى	• يمكن أن تستخرج آراء صريحة من خلال مقابلات فردية سرّية. • 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 سنويًا لتعكس القضايا الحالية، وطرح أسئلة حول ما إذا تم تنفيذ التوصيات الصادرة عن السنة السابقة.

- يمكن إجراء مقابلات الأعضاء من قبل الرئيس المستقل/المدير الرئيسي أو طرف آخر.
- ويعتمد المجلس على كل من الاستبيانات والمقابلات الفردية مع الأعضاء أثناء عملية التقييم. تتيح المقابلات طرح أسئلة متابعة، كما تمكن الأعضاء من توضيح التفاصيل التي يصعب تناولها في صيغة الاستبيانات.
- يمكن للميسرين الخارجيين أن يقدموا منظورًا جديدًا وموضوعيًا لتقييمات المجلس، وأن يقدموا مجموعة من خدمات التقييم، بما في ذلك تصميم وقيادة عملية التقييم، وإجراء مقابلات فردية مع الأعضاء، ووضع خطة عمل استنادًا إلى نتائج التقييم.
- كما يتمتع المقيمون الخارجيون ذوو الخبرة بخبرة عملية مع شركات أخرى تعالج قضايا مشابهة، ولديهم مهارة في استخراج آراء صريحة.
- حتى عند الاستعانة بطرف آخر كميسر، ينبغي على الأعضاء المختارين لقيادة التقييم الذاتي أن يقودوا العملية بأنفسهم، عبر تقديم التوجيهات للميسر فيما يخص نطاق التقييم ومنهجيته، وكذلك بشأن أي خطوات لاحقة بناءً على النتائج.
- من الضروري اتخاذ احتياطات لحفظ السرية، بقدر الإمكان، بما في ذلك الإشارة بوضوح في مواد التقييم إلى أن المحتوى "سري ومحصّن"، والحرص في توزيع ونشر هذه المواد.
- التحليل والتقرير: تحليل وفهم نتائج التقييم أمر بالغ الأهمية.
- ويتضمن ذلك النظر ليس فقط إلى النتائج الرقمية (إن وجدت)، بل أيضًا إلى ظروف الشركة الحالية، بما في ذلك الأحداث الأخيرة التي تؤثر على ردود الأعضاء، ونبرة الردود، ونتائج التقييمات السابقة، ومدى توافق النتائج مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- بعد جمع وتحليل النتائج، سيتم عرضها على المجلس.
- وغالبًا ما يتم مناقشة النتائج أولاً مع سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز، أو رئيس اللجنة و/أو رئيس المجلس قبل عرضها على المجلس في اجتماع رسمي. كما يُفضل أحيانًا عرض النتائج الحساسة بشكل فردي لبعض الأعضاء الرئيسيين قبل عرضها الجماعي.
- بناءً على نتائج التقييم، سيبحث المجلس ما إذا كانت هناك فجوات بين ما يطمح إليه وما هو عليه فعليًا، مع تحديد أسباب هذه الفجوات. وسيضع المجلس خطة عمل واضحة بخطوات ملموسة بناءً على نتائج التقييم.
- سيضع المجلس جدولًا زمنيًا لكل بند من بنود خطة العمل، وسيتابع التقدم دوريًا، على أن يتم قياس التطور في التقييم التالي من خلال التأكد من المتابعة الدورية.
- الإفصاح: استجابة لمطالب المستثمرين بالشفافية فيما يخص كفاءة المجلس وإشرافه، سيخصص المجلس مساحة كافية في تقرير الحوكمة السنوي أو بيان الدعوة لمناقشة عملية التقييم الذاتي.
- الموضوعات العامة التي يمكن تناولها في التقييمات والإجراءات المعلنة استجابةً للنتائج تشمل، دون حصر:
 - تحسين برامج تعريف وتدريب الأعضاء؛
 - تغييرات في هيكل المجلس؛
 - تغييرات في التكوين ومدة عضوية الأعضاء أو حدود السن التقاعدي؛
 - توسيع نطاق البحث عن الأعضاء الجدد وأساليب استقطابهم؛
 - تحسين تنسيق ووقت توزيع المواد الموجهة للمجلس؛
 - تعديل جدول الأعمال لتخصيص وقت أكبر للقضايا الاستراتيجية الهامة؛
 - مراجعة وثائق الحوكمة الخاصة بالشركة والمجلس؛
 - تحسين عملية التقييم.
- ستقوم سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز بالتعاون مع الإدارة التنفيذية العليا، بمراجعة الإفصاحات الحالية المتعلقة بتقييم المجلس للتأكد من:
 - ما إذا كانت تعكس بدقة فلسفة وممارسات المجلس الحالية؛
 - ما إذا كانت الإفصاحات توفر معلومات ذات قيمة للمستثمرين عن جودة التقييم الذاتي للمجلس.
- سيتولى الرئيس التنفيذي للشؤون القانونية أو السكرتير العام للمجلس مسؤولية تجميع الملاحظات أو الشكاوى الواردة في التقييمات، والتأكد من معالجتها بشكل مرضي خلال فترة زمنية معقولة.
- وسيُطلب تعبئة نموذج تقييم من كل عضو حضر الاجتماع بعد كل اجتماع للمجلس.
- يرجى الرجوع إلى الملحق ج للحصول على نموذج تقييم اجتماع المجلس.

- 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 سنويًا. 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 تقريبًا 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 وقتًا جيدًا 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. سيضمن التقويم السنوي لمجلس الإدارة الجوانب الرئيسية التالية :

تقنيات التقييم	التقويم ربع السنوي
تناقش سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز 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 وأعضاء مجلس الإدارة بشكل فردي (استخدام طرف ثالث لتيسير العملية اختياري وقد يتطلب مهلة أطول).	الربع الثاني
تقوم سياسة الترشيحات، المكافآت والحوافز (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

1 الملاحق

1-6 الملحق أ – نموذج خطاب تعيين عضو مجلس إدارة (توضيحي)

التاريخ: XX/XX/20XX

[اسم عضو مجلس الإدارة]

[العنوان]

[رقم الهاتف المحمول]

[عنوان البريد الإلكتروني]

السيد المحترم/السيدة المحترمة [اسم عضو مجلس الإدارة]،

الموضوع: التعيين في مجلس إدارة [الشركة القطرية للأنظمة الإلكترونية تكنو – كيو]

نتشرف [الشركة القطرية للأنظمة الإلكترونية تكنو – كيو] بتعيينكم كجزء من مجلس إدارتها في اجتماع الجمعية العمومية السنوي المنعقد بتاريخ XX/XX/20XX كعضو مجلس إدارة (تنفيذي/غير تنفيذي/مستقل). تحدد هذا الخطاب الشروط الرئيسية لتعيينكم.

مدة التعيين

سيكون تعيينكم في مجلس الإدارة متزامناً مع مدة تعيين أعضاء مجلس الإدارة الآخرين.

الأدوار والمسؤوليات

تم تحديد أدواركم ومسؤولياتكم في ميثاق مجلس إدارة الشركة. تم إرفاق إطار حوكمة الشركات لمراجعته وإقراره، مما يشير إلى أنكم فهمتم وستلتزمون بالمتطلبات الواردة فيه.

الالتزامات

يتوقع منكم ممارسة واجباتكم ومسؤولياتكم بعناية واجتهاد معقولين، والعمل بحسن نية بما يحقق أفضل مصالح الشركة، وتطبيق حكم مستقل في ممارسة سلطاتكم. ينبغي عليكم تجنب أي تعارض بين واجباتكم تجاه الشركة ومصالحكم الشخصية والالتزام بمعايير حوكمة الشركات الرشيدة. يتوقع منكم أيضاً الاستعداد لجميع الاجتماعات وحضورها، إلا في ظروف استثنائية. إذا تم تعيينكم كعضو مجلس إدارة تنفيذي/غير تنفيذي/مستقل، فسوف يتوقع منكم الامتثال لتعريف العضو ذي الصلة كما هو مذكور في ميثاق مجلس الإدارة، خلال فترة تعيينكم. في حال حدوث أي مسألة تتعلق بالاستقلالية خلال تلك الفترة، يتوقع منكم الإبلاغ عن المشكلة دون تأخير إلى رئيس مجلس الإدارة وسكرتير المجلس.

لجان مجلس الإدارة

يتم تعيينكم كعضو في لجان مجلس الإدارة عند مباشرتكم مهامكم كعضو مجلس إدارة اعتباراً من XX/XX/20XX. سيكون تعيين لجان مجلس الإدارة متزامناً مع مدة تعيين عضو مجلس الإدارة وبناءً على موافقة رئيس مجلس الإدارة.

تضارب المصالح

بقبولكم هذا التعيين، سيُعتبر أنكم أكدتم أن أي منصب آخر تشغلونه، بما في ذلك عضويتكم في مجالس إدارة منظمات أخرى، لن ينشأ عنه أي تضارب في المصالح فيما يتعلق بتعيينكم كعضو مجلس إدارة للشركة. إذا علمتم بأي تضارب أو تضارب محتمل خلال فترة تعيينكم، فيتوقع منكم إخطار رئيس مجلس الإدارة وسكرتير المجلس. يرجى التكرم بتعبئة "إقرار الاستقلالية وتضارب المصالح" المرفق وإعادته في غضون خمسة أيام عمل إلى سكرتير المجلس.

المكافأة

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

- ستعكس المكافأة الالتزام بالوقت ومسؤوليات دوركم؛ وستستند المكافأة إلى الحضور الفعلي لاجتماعات مجلس الإدارة ووفقاً لسياسة المكافآت الخاصة بالشركة.
- مكافأة رئيس مجلس الإدارة/اللجنة لكل اجتماع مجلس إدارة: XXX ريال قطري – لكل اجتماع.
- مكافأة عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي لكل اجتماع مجلس إدارة: XXX ريال قطري لكل اجتماع.
- عضوية لجنة مجلس الإدارة: XXX ريال قطري لكل اجتماع.
- يمكن سداد مكافآت إضافية بناءً على خطط الحوافز/المكافآت التي يوصي بها مجلس الإدارة وتوافق عليها الجمعية العمومية.
- يحق لكم استرداد النفقات التي تتكبدها فيما يتعلق بحضور اجتماعات مجلس الإدارة، واجتماعات لجان مجلس الإدارة، والاجتماعات العامة، وفيما يتعلق بأعمال الشركة من حيث الإقامة في الفنادق والسفر وغيرها من النفقات النثرية.
- سيتم تزويدكم بتأمين مسؤولية المديرين والمسؤولين (إذا كان ذلك ممكناً) حتى تتمكنوا من العمل كمشرف ومدير للشركة دون خوف من الخسارة المالية الشخصية. سيمثل هذا التأمين تعويضاً (استرداداً) للخسائر أو سداد تكاليف الدفاع، في حال تكبدتم مثل هذه الخسارة نتيجة لدعوى قضائية مرفوعة بسبب أفعال مزعومة خاطئة أو إغفالات أو بيانات غير صحيحة بصفتكم عضو مجلس إدارة. لن يغطي التأمين الأفعال غير القانونية المتعمدة أو الاحتيال الجنائي أو الأرباح غير القانونية.

الوصول إلى المعلومات والمشورة

سيكون لديكم وصول غير مقيد (مع مراعاة تضارب المصالح) إلى سجلات ومعلومات الشركة وستتلقون تقارير مالية وتشغيلية مفصلة منتظمة من الرئيس التنفيذي. تتوفر لكم مشورة مهنية مستقلة بصفتكم عضو مجلس إدارة، على نفقة الشركة، لمساعدتكم في أداء مسؤولياتكم. على الرغم من الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس مجلس الإدارة، إلا أنها لن تُحجب بشكل غير معقول.

التدريب التعريفي والتعليم المستمر

سيتلقى الأعضاء الجدد تدريباً تعريفيًا عند انضمامهم إلى مجلس الإدارة، لضمان تحديثكم وتحديث أعضاء مجلس الإدارة الآخرين بالمهارات والمعرفة الكافية اللازمة لتلبية توقعات الشركة من عضو مجلس الإدارة بكفاءة وفعالية.

الإفصاح عن المناصب المحظورة

وفقاً لمتطلبات هيئة قطر للأسواق المالية، يرجى التكرم بتعبئة "الإفصاح عن المناصب المحظورة" المرفق وإعادته في غضون خمسة أيام عمل إلى سكرتير المجلس.

السرية

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 أتاحها 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 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 الاستراتيجية 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 كقادة 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 وبدعم مناسب. • يشجع السلوكيات المناسبة من خلال تقديم القدوة.
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

م.	الموضوع	وصف المعلومات
5	اتخاذ القرارات	• يستطيع اتخاذ قرارات مدروسة، مستخدماً جميع الأدلة المتاحة. • يستطيع طرح حجج مقنعة للتأثير على الآخرين. • يُقدم أفكاره بإيجاز ولا يُضيع الوقت. • يحترم آراء الآخرين ويدرسها بعناية. • يستطيع التحدي والاستقصاء بشكل مناسب دون أن يبدو عدوانياً. • 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، شبكاتها ✓ المعرفة بالحوكمة ✓ المعرفة بالتشريعات والمتطلبات التنظيمية
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

م.	الموضوع	وصف المعلومات
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
11	التحليل والاهتمام بالتفاصيل	• يحلل المعلومات بدقة • يحدد النواقص في المعلومات ويقيم الحاجة لمزيد من البيانات • ينظر إلى الموقف من عدة زوايا • يقترح طرقاً 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

4-6 الملحق (د) – نموذج ملاحظات اجتماع مجلس الإدارة (للاسترشاد)

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 :			
ثانيا	الاجتماع		
يرجى تقييم الأسئلة التالية من 1 إلى 5 (1 تعني "ضعيف" و 5 تعني "ممتاز")			
التقييم:			
1	هل تلي تسييلات 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 :			
ثالثا	ما مدى فائدة المحتوى المقدم لك بصفتك عضو مجلس إدارة؟	(5-1)	
التعليقات :			
رابعا	يرجى تقييم شكل/محتوى/مناقشة الاجتماع للجلسات التالية:		
	الجلسة 1:	(5-1)	
	الجلسة 2:	(5-1)	
	الجلسة 3:	(5-1)	
	الجلسة 4:	(5-1)	
خامسا	كيف تقييم مدى استعدادك لهذا الاجتماع؟	(5-1)	
سادسا	كيف تقييم مدى مشاركتك في هذا الاجتماع؟	(5-1)	
سابعا	كيف يمكن تحسين اجتماعات مجلس الإدارة المستقبلية؟		
التعليقات :			