

سياسة وآليات تقييم أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له

دليل سياسات حوكمة الشركة

مجلس الإدارة

المحتويات :

المادة الأولى : عناصر تقييم أداء مجلس الإدارة..... ٣

المادة الثانية : تقييم أداء مجلس الإدارة:..... ٣

المادة الثالثة : تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة المستقلين:..... ٤

المادة الرابعة : أداة تقييم فاعلية مجلس الإدارة ولجان المجلس..... ٦

المادة الأولى : عناصر تقييم أداء مجلس الإدارة

يعمل مجلس الإدارة على إجراء تقييم سنوي رسمي ودقيق لأدائه ككل وأداء لجانته وأداء أعضائه كأفراد ، وينبغي أن يهدف التقييم الفردي لإظهار ما إذا كان كل عضو يسهم بشكل فعال ومستمر وملتزماً بمهامه (بما في ذلك تخصيص الوقت الكافي لاجتماعات مجلس الإدارة واللجان وأية واجبات أخرى مطلوبة منه).

يعمل رئيس مجلس الإدارة على مراجعة نتائج تقييم الأداء بالتعرف على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف للمجلس، واقتراح تعيين أعضاء جدد - إذا استلزم الأمر - على المجلس ، ويتعين على المجلس في تقريره السنوي أن يوضح كيف تم إجراء تقييم الأداء ، ويمكن استخدام جهة خارجية متخصصة لإجراء التقييم لتحقيق الموضوعية والاستقلالية.

سوف تستخدم عملية التقييم كآلية بناءً لتحسين فاعلية أداء المجلس وتعظيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. يجب إطلاع كل المجلس على نتائج تقييم أدائه ككل.

المادة الثانية : تقييم أداء مجلس الإدارة:

فيما يلي بعض الأسئلة التي ينبغي النظر فيها عند تقييم الأداء، وهي ليست - على أي حال - نهائية أو شاملة، ويمكن تفصيل تلك الأسئلة خصيصاً لتناسب مع الاحتياجات المتغيرة وظروف المستقبل.

إجابات هذه الأسئلة وغيرها ينبغي أن تمكن المجلس من تقييم أدائه والتعرف على كيفية تحسين بعض عناصر الأداء.

- أ. كيف كان أداء المجلس مقارنة بمستهدفات الأداء المتفق عليها؟
- ب. كيف ساهم المجلس في اختبار وتطوير استراتيجية الشركة؟
- ج. كيف ساهم المجلس لضمان إدارة المخاطر بشكل قوي وفعال؟
- د. ما مدى ملاءمة تركيبة المجلس ولجانته لحاجة الشركة؟ هل يملك المزيح السليم من المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق أعلى مستويات الأداء الممكنة في ضوء استراتيجية المستقبل؟ هل العلاقات داخل وخارج المجلس تؤدي ثمارها؟
- هـ. كيف استجاب المجلس لأية مشاكل أو أزمات طرأت؟ وهل ينبغي أو كان ينبغي توقع حدوثه؟
- و. الأمور المختصة بها المجلس وحده: هل هي الأنسب والأصح؟
- ز. ما مدى كفاءة تواصل المجلس مع إدارة وموظفي الشركة وغيرهم؟ ما مدى فاعلية استخدامه لآليات تواصل مثل الجمعية العامة والتقرير السنوي؟

ح. هل المجلس ككل ملم بأحدث التطورات والمستجدات في البيئة التنظيمية/التشريعية والسوقية؟

ط. ما مدى فاعلية لجان المجلس؟ ينبغي هنا أيضا تقييم الإجراءات التي تساعد على دعم فاعلية المجلس، مثل:

١. هل تعرض على المجلس المعلومات المناسبة بالقدر المناسب في الوقت المناسب والجودة المطلوبة؟ وهل تستجيب الإدارة لطلبات التوضيح أو الإسهاب؟ هل يرد المجلس على الإدارة بتعقيبات مفيدة بشأن طلباتها؟
٢. هل عدد ومدد اجتماعات المجلس ولجانه كافية كي يدرسوا المسائل المعروضة عليهم؟ وهل يستغل وقت الاجتماعات بشكل فعال؟
٣. هل إجراءات المجلس تحقق أداءً فعالاً؟ وهل هي مرنة بما فيه الكفاية للتعامل مع كافة الاحتمالات؟ إلى جانب ذلك، هناك بعض القضايا المحددة تخص رئيس مجلس الإدارة وينبغي إدراجها ضمن تقييم أداء المجلس، على سبيل المثال:

- ١) هل يظهر رئيس المجلس قدرته بشكل ناجح في قيادة المجلس؟
- ٢) هل تدار علاقات واتصالات المساهمين بشكل جيد؟
- ٣) هل العلاقات والاتصالات داخل المجلس بناءة؟
- ٤) هل إجراءات تحديد جدول الأعمال فعالة؟ هل تمكن أعضاء المجلس من عرض مسألتهم وشواغلهم؟
- ٥) هل أمين سر الشركة تُستغل قدراته وإمكاناته بشكل سليم لأقصى حد وفائدة؟

المادة الثالثة: تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة المستقلين:

يجب على رئيس المجلس وباقي أعضائه مراعاة العناصر التالية، وكذلك العضو المعني يجب أن يطلب منه تقييم نفسه، استناداً إلى الأسئلة التالية:

- أ. مدى جودة استعدادهم وجاهزية معلوماتهم لحضور اجتماعات المجلس؟ وهل حضورهم كان مرضياً/مقنعاً؟
 - ب. هل يبدو استعدادهم لتكريس الوقت والجهد لفهم الشركة وأعمالها والاستعداد للمشاركة في الأحداث خارج قاعات المجلس، مثل الزيارات الميدانية؟
 - ج. ما نوعية وقيمة إسهاماتهم في اجتماعات المجلس؟
 - د. كيف ساهموا في تطوير استراتيجية الشركة وأسلوب إدارتها للمخاطر؟
 - هـ. كيف نجحوا في استخدام معرفتهم وخبراتهم للتأثير في كيفية النظر في استراتيجية الشركة؟
 - و. مدى فاعلية ونجاح علاقاتهم مع أقرانهم أعضاء المجلس ومع أمين سر الشركة ومع الإدارة العليا؟ وهل يؤسس أداؤهم وتصرفاتهم الثقة المتبادلة والاحترام داخل المجلس؟
 - ز. مدى نشاطهم ونجاحهم في تحديث معرفتهم ومهاراتهم؟ وهل هم - حتى تاريخه - مطلعين على:
١. آخر التطورات والمستجدات في مجالات مثل إطار حوكمة الشركات والتقارير المالية.

سياسة وآليات تقييم أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له	
دليل سياسات حوكمة الشركة	

٢. مستجدات مجال الصناعة وظروف السوق.

المادة الرابعة : أداة تقييم فاعلية مجلس الإدارة ولجان المجلس

أداة تقييم فاعلية مجلس الإدارة

٣= بعض الوقت/متوسط

٢= أحيانا/ أقل من المتوسط

١= نادرا/ ضعيف

٥= طوال الوقت/رضاء تام

٤= معظم الوقت/أفضل من المتوسط

# التصرفات	لا ينطبق	1	2	3	4	5
1 أ وضع استراتيجية الشركة كل أعضاء المجلس يدعمون ويناقشون استراتيجية وقيم الشركة بحيث يمكنهم ضبط الأداء من أعلى التنظيم	<input type="checkbox"/>					
2 أ الاستراتيجية كل أعضاء المجلس يفهمون بوضوح النشاط الأساسي للشركة وتوجهها الاستراتيجي واحتياجاتها من الموارد المالية والبشرية لتحقيق أهداف الشركة	<input type="checkbox"/>					
3 أ إدارة اجتماعات ومداومات المجلس في اجتماعات المجلس تشجيع على النقاش بمستوى جيد وتداول الأمور بشكل شاق وكاشف	<input type="checkbox"/>					
4 أ إنجاح العلاقات الداخلية في المجلس أعضاء المجلس يصدرون قراراتهم بالتعاون وبشكل موضوعي لمصلحة الشركة ويشعرون بمسؤولية جماعية عن تحقيق النجاح للشركة	<input type="checkbox"/>					
5 أ إنجاح علاقات المجلس بالآخرين مجلس الإدارة يتواصل بشكل فعال مع كل أصحاب المصالح بالشركة ويسعى لمعرفة آرائهم وتعقيباتهم	<input type="checkbox"/>					
6 أ المهارات الخاصة بأعضاء المجلس أعضاء المجلس يفهمون جيدا دور كل منهم ودور أقرانه بالمجلس المتوقع قيامهم به ويمتلكون المهارات والخبرات المطلوبة للقيام بمهامهم	<input type="checkbox"/>					

# التصرفات	لا ينطبق	1	2	3	4	5
7 أ التجاوب مع الأحداث						
مجلس الإدارة يتجاوب بشكل إيجابي وبناء مع الأحداث كي يساعد على الوصول لقرارات فعالة وتنفيذها وتعزيز الشفافية في تبادل المعلومات	<input type="checkbox"/>					
8 أ رئيس مجلس الإدارة						
أسلوب رئيس المجلس ونمطه القيادي يشجع على اتخاذ القرارات بفاعلية وعلى النقاش البناء ويضمن تصرف وتعامل المجلس بشكل جماعي موحد	<input type="checkbox"/>					
9 أ علاقة رئيس المجلس بالرئيس التنفيذي للشركة						
رئيس المجلس والرئيس التنفيذي يعملان سويا جيدا واختلاف مهارات وخبرات كل منهما يؤدي للتكامل بينهما	<input type="checkbox"/>					
10 أ حضور الاجتماعات والمساهمة فيها						
كل أعضاء المجلس يحضرون الاجتماعات ويشاركون فيها بإيجابية	<input type="checkbox"/>					
11 أ قنوات الاتصال مفتوحة						
مجلس الإدارة يبقي على قنوات اتصال مفتوحة مع إدارة الشركة والجهات الأخرى وتصله المعلومات بالمواصفات المطلوبة	<input type="checkbox"/>					
12 أ تشكيل المجلس						
مجلس الإدارة عدد أعضائه مناسب ويملك أفضل مزيج من المهارات لتحقيق أقصى قدر من الفاعلية	<input type="checkbox"/>					
14 أ ميثاق المجلس						
اختصاصات المجلس ملائمة ومهامه ومسؤولياته واضحة بحيث يتناول ويبت في الأمور الواجبة	<input type="checkbox"/>					
15 أ لجان المجلس						
إنشاء لجان المجلس يتم بالشكل الواجب، واللجان تقوم بالمهام الموكلة إليها وتبلغ المجلس بالنتائج بشكل واضح وكامل	<input type="checkbox"/>					
16 أ أمين سر الشركة						
يقوم بدور المسار المناسب لتزويد المجلس بالمعلومات ويعاون رئيس المجلس وأعضاءه غير التنفيذيين	<input type="checkbox"/>					

5	4	3	2	1	لا ينطبق	# التصرفات
<input type="checkbox"/>	17 أ أعضاء المجلس غير التنفيذيين يسهمون بشكل فعال في تطوير وصياغة استراتيجية الشركة ومراقبة أداء إدارة الشركة بما يقدمونه من مساعدة ومعارضة بناءة					
<input type="checkbox"/>	18 أ الاجتماعات وكيفية إدارتها يعقد مجلس الإدارة اجتماعات كافية بشكل دوري مجهزا بالمستوى المطلوب من نوعية وتفاصيل المعلومات، بحيث يمكن مناقشة بنود جدول الأعمال في المدد الزمنية المخصصة لها					
<input type="checkbox"/>	19 أ التوقيت الملائم للمعلومات يتلقى المجلس المعلومات المطلوبة في غضون فترة كافية لدراستها مع فرصة لمزيد من التوضيح إن استدعى الأمر ذلك					
<input type="checkbox"/>	20 أ بنود جدول الأعمال جدول أعمال مجلس الإدارة يشمل كل المسائل التي تهم الشركة بحسب أولوياتها ويشمل النظر في سمعة إدارة الشركة وكيفية تحسينها					
<input type="checkbox"/>	21 أ اجتماع الجمعية العامة الشركة تحقق أقصى استفادة من اجتماع الجمعية العامة السنوي					
<input type="checkbox"/>	22 أ أصحاب المصالح الخارجيين مجلس الإدارة يعرف أصحاب المصالح الخارجيين ويحرص على وجود مستوى ملائم من الاتصال معهم					
<input type="checkbox"/>	23 أ التعرف بالشركة والتدريب أعضاء المجلس يتلقون برنامج تعريف ملائم عند تعيينهم ويتلقون تدريباً منتظماً لتلبية حاجاتهم للتطوير					
<input type="checkbox"/>	24 أ خطة التعاقب الوظيفي توجد خطة مناسبة لإحلال كبار التنفيذيين الأساسيين					
<input type="checkbox"/>	25 أ تقييم الأداء يخضع كل عضو مجلس إدارة شخصياً لتقييم أداء سنويًا يقيس إسهاماته ومدى التزامه بمهامه					

تقييم أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له



دليل سياسات حوكمة الشركة

أداة تقييم فاعلية عضو مجلس الإدارة

٣= بعض الوقت/متوسط

٢= أحيانا/أقل من المتوسط

١= نادرا/ضعيف

٥= طوال الوقت/رضاء تام

٤= معظم الوقت/أفضل من المتوسط

اسم العضو قيد التقييم:

5	4	3	2	1	لا ينطبق	# التصرفات
<input type="checkbox"/>	ب 1 وضع الاستراتيجية عضو المجلس يفهم بوضوح النشاط الأساسي للشركة ويشارك في وضع أهدافه الاستراتيجية					
<input type="checkbox"/>	ب 2 إنجاح الأداء عضو المجلس يحرص على توافر الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف الشركة					
<input type="checkbox"/>	ب 3 تحديد وتطبيق القيم عضو المجلس يدعم معايير وقيم الشركة، ما يمكنه من ضبط الأداء من أعلى التنظيم					
<input type="checkbox"/>	ب 4 إظهار الشجاعة والنزاهة عضو المجلس مستعد للتمسك بموقفه والمعارضة بشكل بناء وأن يكون قدوة في التصرف في الأمور الأخلاقية					
<input type="checkbox"/>	ب 5 حضور اجتماعات المجلس عضو المجلس يحضر اجتماعاته بانتظام					
<input type="checkbox"/>	ب 6 التحضير للاجتماع عضو المجلس يقوم بالتحضير جيدا قبل الاجتماعات					
<input type="checkbox"/>	ب 7 المشاركة الإيجابية عضو المجلس يشارك بإيجابية في المناقشات الشاقة والكاشفة وفيما بين اجتماعات المجلس					
<input type="checkbox"/>	ب 8 تحمل المساءلة الشخصية عضو المجلس يبرهن على تحمل المسؤولية لتعزيز إنجاز الشركة					

تقييم أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له



دليل سياسات حوكمة الشركة

# التصرفات	لا ينطبق	1	2	3	4	5
9 ب أطر العمل الخاصة بالمخاطر والرقابة طريقة عضو المجلس في تقييم المخاطر بالشركة منفتحة واستفهامية	<input type="checkbox"/>					
10 ب التجاوب مع الأخبار السيئة عضو المجلس يتجاوب بشكل إيجابي وبناء مع الأخبار السيئة ما يشجع على الشفافية والصراحة في تبادل المعلومات	<input type="checkbox"/>					
11 ب فهم الإسهامات الفردية عضو المجلس يدرك جيدا دوره وأدوار أقرانه المتوقعة منهم	<input type="checkbox"/>					
12 ب مهارات العضو عضو المجلس يملك المهارات والخبرات المناسبة لدوره	<input type="checkbox"/>					
13 ب فهم الشركة ونشاطها عضو المجلس يبذل الجهد المطلوب لمعرفة وفهم الشركة ونشاطها	<input type="checkbox"/>					
14 ب الوقت الكافي للمهام عضو المجلس يكرس وقتا كافيا لممارسة مهامه	<input type="checkbox"/>					
15 ب المرونة عضو المجلس يتوقع ويتقبل مسألة التغيير ويعزز الجوانب الإيجابية للتغيير لدى الآخرين	<input type="checkbox"/>					
16 ب التأثير الشخصي عضو المجلس يتواصل بشكل مؤثر ويسعى لفهم وجهات نظر الآخرين، ويقوم بالتفاوض أو التأثير حسب الموقف	<input type="checkbox"/>					
17 ب إظهار الفطنة التجارية عضو المجلس يتخذ قرارات سليمة وأحكامه عاقلة عند مناقشة جدول أعمال المجلس	<input type="checkbox"/>					
18 ب التطوير المهني عضو المجلس يتحمل مسؤولية تطوير نفسه مهنيا باستمرار	<input type="checkbox"/>					

تقييم أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له



دليل سياسات حوكمة الشركة

5	4	3	2	1	لا ينطبق	# التصرفات
<input type="checkbox"/>	ب 19 إنجاح العلاقات مع إدارة الشركة عضو المجلس منفتح في اتصالاته مع إدارة الشركة وغيرهم حسب اللزوم					
<input type="checkbox"/>	ب 20 إنجاح العلاقات مع الجهات الخارجية عضو المجلس منفتح في الاتصالات مع كبار المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح حسب ما يلائم دوره في المجلس					
<input type="checkbox"/>	ب 21 التنسيق مع أمين سر الشركة عضو المجلس يستفيد بشكل ملائم من دعم أمين سر الشركة					
<input type="checkbox"/>	ب 22 التنسيق مع أقدم عضو مستقل عضو المجلس يستشير ويتواصل مع أقدم عضو مستقل بالمجلس كلما لزم الأمر أو حسب الموقف					

أداة تقييم فاعلية لجنة المراجعة وإدارة المخاطر

٣= بعض الوقت/متوسط

٢= أحيانا/أقل من المتوسط

١= نادرا/ضعيف

٥= طوال الوقت/رضاء تام

٤= معظم الوقت/أفضل من المتوسط

# التصرفات	لا ينطبق	1	2	3	4	5
ج 1 فهم أهداف النشاط الرئيسي كل أعضاء لجنة المراجعة وإدارة المخاطر يفهمون جيدا مختلف المخاطر الملازمة للأنشطة التجارية للشركة	<input type="checkbox"/>					
ج 2 التركيز على المجالات الواجبة لجنة المراجعة وإدارة المخاطر تركز على الأسئلة السليمة وتتجنب التفاصيل الثانوية بشكل فعال	<input type="checkbox"/>					
ج 3 نوعية التفاعل مع المحاسبين القانونيين لجنة المراجعة وإدارة المخاطر تشارك المحاسبين القانونيين بشكل إيجابي فيما يخص نطاق العمل وملاحظات المراجعة وباقي المسائل ذات الصلة	<input type="checkbox"/>					
ج 4 نوعية التفاعل مع المراجعة الداخلية لجنة المراجعة وإدارة المخاطر تظهر المستوى الواجب من المشاركة في أعمال المراجعة الداخلية وملاحظاتها	<input type="checkbox"/>					
ج 5 فهم القضايا المالية الرئيسية لجنة المراجعة وإدارة المخاطر تفهم جيدا القضايا المالية الرئيسية ومنها نوعية الأرباح وسياسات المحاسبة الهامة والمعاملات المعقدة	<input type="checkbox"/>					
ج 6 فهم كيفية تحقيق الاطمئنان لجنة المراجعة وإدارة المخاطر تفهم كيفية التفاعل بين مختلف مصادر التوكيد المتاحة لديها	<input type="checkbox"/>					

تقييم أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له



دليل سياسات حوكمة الشركة

5	4	3	2	1	لا ينطبق	# التصرفات
<input type="checkbox"/>	ج 7 صرامة النقاش اجتماعات لجنة المراجعة وإدارة المخاطر تستحث نوعية متميزة من النقاش ومداولات شاقة وكاشفة					
<input type="checkbox"/>	ج 8 التجاوب مع الأخبار السيئة لجنة المراجعة وإدارة المخاطر تتجاوب بشكل إيجابي وبناء مع الأخبار السيئة ما يشجع على الشفافية والصراحة في تبادل المعلومات					
<input type="checkbox"/>	ج 9 نوعية رئاسة اللجنة رئاسة اللجنة تعمل بصورة مرضية من حيث تشجيع فاعلية وكفاءة الاجتماعات، مع مستوى مناسب من التعاون خارج الإطار الرسمي للاجتماعات					
<input type="checkbox"/>	ج 10 قنوات الاتصال المفتوحة لجنة المراجعة وإدارة المخاطر منفتحة على الاتصالات مع أفراد الشركة وهو ما يسهل الكشف عن المشاكل					
<input type="checkbox"/>	ج 11 تصوُّر تأثيرهم الإيجابي هناك توازن سليم بين الدور الرقابي للجنة المراجعة وإدارة المخاطر وبين كونها "تسعى لخير الجميع"					

5	4	3	2	1	لا ينطبق	# الإجراءات
<input type="checkbox"/>	ج 12 امتلاك الأعضاء للمهارات والخبرات المناسبة لجنة المراجعة وإدارة المخاطر تضم في عضويتها مزيجا ملائما من المهارات والخبرات يشمل خبرات مالية حديثة ذات صلة بالنشاط					
<input type="checkbox"/>	ج 13 اختصاصات واضحة اختصاصات اللجنة واضحة بالنسبة لدورها تجاه المجلس ككل					
<input type="checkbox"/>	ج 14 وضوح مسؤوليات إدارة المخاطر لجنة المراجعة وإدارة المخاطر واضح بالنسبة لها دورها في إدارة المخاطر					
<input type="checkbox"/>	ج 15 ترتيب وملاءمة البرنامج السنوي يوجد برنامج عمل سنوي مرتب للعناصر المطلوب فحصها مع التركيز على المناطق/المجالات الصحيحة					
<input type="checkbox"/>	ج 16 كفاية عدد الاجتماعات وسهولة الوصول للمصادر عدد ومدة الاجتماعات وسهولة الوصول للمصادر كاف للسماح للجنة المراجعة وإدارة المخاطر للقيام بواجباتها على أكمل وجه					
<input type="checkbox"/>	ج 17 البيانات موجزة ومتصلة بالموضوع وفي وقتها المستندات والبيانات الواردة للجنة المراجعة وإدارة المخاطر موجزة ومتصلة بالموضوع وفي وقتها وترسل قبل الاجتماعات بوقت كاف					
<input type="checkbox"/>	ج 18 دعوة الأشخاص المختصين لحضور الاجتماعات وعرض المعلومات حسبما تقتضي الحاجة، يُطلب من المدراء التنفيذيين الحضور لعرض معلوماتهم بشأن موضوعات النقاش					

5	4	3	2	1	لا ينطبق	# الإجراءات
<input type="checkbox"/>	ج 19 اجتماعات اللجنة تنعقد قبل اجتماعات مجلس الإدارة بوقت كاف اجتماعات لجنة المراجعة وإدارة المخاطر تنعقد قبل اجتماعات المجلس بوقت كاف يسمح بمعالجة المشاكل المثارة					
<input type="checkbox"/>	ج 20 حضور الاجتماعات والمشاركة فيها كل أعضاء لجنة المراجعة وإدارة المخاطر يحضرون اجتماعاتها ويسهمون بشكل إيجابي					
<input type="checkbox"/>	ج 21 تكريس الوقت الكافي لتحمل المسؤوليات كل أعضاء لجنة المراجعة وإدارة المخاطر يخصصون وقتا كافيا ويلتزمون بتحمل مسؤولياتهم					
<input type="checkbox"/>	ج 22 استمرار التطوير الشخصي لتحديث القدرات أعضاء لجنة المراجعة وإدارة المخاطر يواظبون على تطوير أنفسهم بهدف تحديث مهاراتهم ومعرفتهم					
<input type="checkbox"/>	ج 23 الاجتماعات السرية مع المراجعين الداخليين والخارجيين تعقد اجتماعات سرية بين لجنة المراجعة وإدارة المخاطر، وليس فقط رئيسها، وبين المراجعين الداخليين والخارجيين على السواء مرة في السنة على الأقل					
<input type="checkbox"/>	ج 24 دور اللجنة فيما يخص الإنذار المبكر لجنة المراجعة وإدارة المخاطر على علم بسياسة وإجراءات الإنذار المبكر المطبقة بالشركة وتقوم بدورها في إطار تلك السياسة					

أداة تقييم فاعلية لجنة الترشيحات والمكافآت

3 = بعض الوقت/متوسط

2 = أحيانا/أقل من المتوسط

1 = نادرا/ضعيف

5 = طوال الوقت/رضاء تام

4 = معظم الوقت/أفضل من المتوسط

# التصرفات	لا ينطبق	1	2	3	4	5
د 1 فهم أهداف النشاط الأساسي كل أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت يفهمون أهداف نشاط الشركة جيدا وكذلك أنظمة الموارد البشرية. ويستفيدون من هذا الفهم أثناء مداوالات اللجنة بشأن سياسة الترشيحات والمكافآت	<input type="checkbox"/>					
د 2 تقييم النتائج المحتملة للقرارات لجنة الترشيحات والمكافآت تفهم بشكل تفصيلي جوانب سياسة الشركة في الترشيحات والمكافآت وتقوم بتقدير النتائج المستقبلية المحتملة لقراراتها المتصلة بها	<input type="checkbox"/>					
د 3 تقدير المخاطر المحتملة لجنة الترشيحات والمكافآت تراعي أثر سياستها وتطبيقاتها على تصرفات المديرين وباقي الموظفين	<input type="checkbox"/>					
د 4 طريقة تناول أهداف أفراد الإدارة التنفيذية وتقييم أدائهم عند دراستها لمكافآت محددة تفهم لجنة الترشيحات والمكافآت أساس أي تقييم لأداء المديرين التنفيذيين (وغيرهم من المديرين ضمن نطاقهم) وهي على استعداد للتعامل مع جوانب المكافأة للأداء الأقل من التوقعات	<input type="checkbox"/>					
د 5 نوعية التفاعلي مع إدارة الشركة لجنة الترشيحات والمكافآت هي المختصة بمبادرات وضع سياسة الترشيحات والمكافآت وهياكلها، لكنها تسمع وتناقش مقترحات إدارة الشركة.	<input type="checkbox"/>					

5	4	3	2	1	لا ينطبق	# التصرفات
<input type="checkbox"/>	د 6 نوعية الحوارين اللجنة والاستشاريين الخارجيين لجنة الترشيحات والمكافآت تنشط في السعي لطلب رأي مدير الموارد البشرية وفهمه وكذلك الحال بالنسبة لاستشاريين خارجيين مستقلين					
<input type="checkbox"/>	د 7 التركيز على أكثر من منظور للمستثمرين لجنة الترشيحات والمكافآت تتشاور مع المساهمين وتتوقع ردود الأفعال على تعديلات سياسة الترشيحات والمكافآت، وتدرك شعور مساهمي الشركة وأصحاب المصالح الآخرين حيال مكافآت كبار التنفيذيين.					
<input type="checkbox"/>	د 8 صرامة النقاش اجتماعات لجنة الترشيحات والمكافآت تستحث نوعية متميزة من النقاش ومداولات شاقة وكاشفة، وكل أعضائها يشاركون بإيجابية					
<input type="checkbox"/>	د 9 التأهب لاتخاذ قرارات غير مستساغة لجنة الترشيحات والمكافآت على أهبة الاستعداد لاتخاذ قرارات غير مستساغة ونقل "أخبار سيئة" إلى إدارة الشركة، إذ أرأت ذلك ضروريا في ضوء نتائج أداء الشركة أو الأفراد، أو كان ذلك ملائما في سياق المعايير الحالية لأفضل الممارسات					
<input type="checkbox"/>	د 10 نوعية رئاسة اللجنة رئاسة اللجنة تعمل بصورة مرضية من حيث تشجيع فاعلية وكفاءة الاجتماعات، والترحيب بمشاركة كل الأعضاء سواء رسميا في الاجتماعات أو خارجها بشكل غير رسمي					

5	4	3	2	1	لا ينطبق	# الإجراءات
						د 11 اختصاصات واضحة اختصاصات لجنة الترشيحات والمكافآت واضحة تحدد دور اللجنة تجاه المجلس ككل، واللجنة تلتزم بها، وهي متاحة لكي يطلع عليها المساهمون وغيرهم من الأطراف المهمة
<input type="checkbox"/>						
						د 12 امتلاك الأعضاء للمهارات والخبرات المطلوبة أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت لديهم التشكيلة المطلوبة من الخبرات والمهارات ومنها خبرة عملية بنظم الموارد البشرية ومخططات الأجور والمكافآت الشائع استخدامها في شركات مماثلة وخبرة بإطار الموارد البشرية والأجور المطبق حالياً بالشركة
<input type="checkbox"/>						
						د 13 المواظبة على الاطلاع وتحديث المعرفة كل من أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت ملتزم بتطوير نفسه لتحديث مهاراته ومعرفته
<input type="checkbox"/>						
						د 14 برنامج سنوي مرتب وملاتم يوجد برنامج أنشطة سنوي مرتب يحدد مواعيد القرارات الهامة والإجراءات المتبعة التي تنتج لأعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت اتخاذ تلك القرارات
<input type="checkbox"/>						
						د 15 انتظام الاجتماعات وكفاءة تحديد مدتها وجودة الحضور يتم عقد عدد كاف من الاجتماعات مدة كل منها كافية بحيث تتيح للجنة الترشيحات والمكافآت القيام بمهامها على أكمل وجه، وكل أعضاء اللجنة يحضرون كل الاجتماعات
<input type="checkbox"/>						
						د 16 البيانات موجزة ومتصلة بالموضوع وفي وقتها المستندات والبيانات الواردة للجنة الترشيحات والمكافآت كاملة وموجزة وفي وقتها وترسل قبل الاجتماعات بوقت كاف ليتمكنوا من استيعاب القضايا الرئيسية لمناقشتها والبت فيها
<input type="checkbox"/>						

5	4	3	2	1	لا ينطبق	# الإجراءات
<input type="checkbox"/>	<p>د 17 استخدام الاستشاريين الخارجيين</p> <p>لجنة الترشيحات والمكافآت لها اتصال مباشر مع استشاريين خارجيين سواء عينت أم لم تعين مستشارها المستقل، وقادرة على الحصول على أية تقارير صادرة عن الاستشاريين نتيجة أي علاقة عمل أخرى لهم مع إدارة الشركة</p>					
<input type="checkbox"/>	<p>د 18 تقييد حضور المدعويين من غير أعضاء اللجنة لاجتماعاتها</p> <p>يتم دعوة المديرين التنفيذيين وآخرين من غير أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت لحضور اجتماعاتها وتزويدهم بالمعلومات أو عرض موضوعات ذات صلة ولا يكون حضورهم بصفة مستمرة</p>					
<input type="checkbox"/>	<p>د 19 تحمل مسؤولية محتويات تقرير لجنة الترشيحات والمكافآت</p> <p>لجنة الترشيحات والمكافآت تتحمل كامل المسؤولية عن محتويات تقريرها المنشور وتبادر بتوجيه القرارات الخاصة بحدود الإفصاح في التقرير. رئيس اللجنة يحضر اجتماع الجمعية العامة للرد على الأسئلة المتعلقة بالترشيحات والمكافآت.</p>					

أداة تقييم فاعلية اللجنة التنفيذية

٣= بعض الوقت/متوسط

٢= أحيانا/أقل من المتوسط

١= نادرا/ضعيف

٥= طوال الوقت/رضاء تام

٤= معظم الوقت/أفضل من المتوسط

5	4	3	2	1	لا ينطبق	# التصرفات
<input type="checkbox"/>	ج 1 فهم أهداف النشاط الرئيسي كل أعضاء اللجنة التنفيذية يفهمون جيدا الأنشطة التجارية للشركة					
<input type="checkbox"/>	ج 2 التركيز على المجالات الواجبة اللجنة التنفيذية تركز على توجيه الأسئلة السليمة للإدارة التنفيذية وتتجنب التفاصيل الثانوية بشكل فعال					
<input type="checkbox"/>	ج 3 نوعية التفاعل مع الإدارة التنفيذية اللجنة التنفيذية تشارك الإدارة التنفيذية بشكل إيجابي فيما يخص نطاق العمل والملاحظات وباقي المسائل ذات الصلة					
<input type="checkbox"/>	ج 4 فهم القضايا المالية الرئيسية اللجنة التنفيذية تفهم جيدا القضايا المالية الرئيسية ومنها نوعية الأرباح وسياسات المحاسبة الهامة والمعاملات المعقدة					
<input type="checkbox"/>	ج 5 صرامة النقاش اجتماعات اللجنة التنفيذية تستحث نوعية متميزة من النقاش ومداولات شاقة وكاشفة					
<input type="checkbox"/>	ج 6 موضوعات جدول الأعمال الموضوعات المدرجة في جدول أعمال اللجنة التنفيذية كافية وتفي بأهداف اللجنة					

تقييم أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له



دليل سياسات حوكمة الشركة

5	4	3	2	1	لا ينطبق	# التصرفات
						ج 7 نوعية رئاسة اللجنة رئاسة اللجنة تعمل بصورة مرضية من حيث تشجيع فاعلية وكفاءة الاجتماعات، مع مستوى مناسب من التعاون خارج الإطار الرسمي للاجتماعات
						ج 8 قنوات الاتصال المفتوحة اللجنة التنفيذية منفتحة على الاتصالات مع أفراد الشركة وهو ما يسهل الكشف عن المشاكل

تقييم أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له



دليل سياسات حوكمة الشركة

5	4	3	2	1	لا ينطبق	# الإجراءات
<input type="checkbox"/>	ج 9 امتلاك الأعضاء للمهارات والخبرات المناسبة اللجنة التنفيذية تضم في عضويتها مزيجاً ملائماً من المهارات والخبرات					
<input type="checkbox"/>	ج 10 اختصاصات واضحة اختصاصات اللجنة واضحة بالنسبة لدورها تجاه المجلس ككل					
<input type="checkbox"/>	ج 11 كفاية عدد الاجتماعات وسهولة الوصول للمصادر عدد ومدة الاجتماعات وسهولة الوصول للمصادر كاف للسماح للجنة التنفيذية للقيام بواجباتها على أكمل وجه					
<input type="checkbox"/>	ج 12 البيانات موجزة ومتصلة بالموضوع وفي وقتها المستندات والبيانات الواردة للجنة التنفيذية موجزة ومتصلة بالموضوع وفي وقتها وترسل قبل الاجتماعات بوقت كاف					
<input type="checkbox"/>	ج 13 دعوة الأشخاص المختصين لحضور الاجتماعات وعرض المعلومات حسبما تقتضي الحاجة، يُطلب من المدراء التنفيذيين الحضور لعرض معلوماتهم بشأن موضوعات النقاش					
<input type="checkbox"/>	ج 14 اجتماعات اللجنة تنعقد قبل اجتماعات مجلس الإدارة بوقت كاف اجتماعات اللجنة التنفيذية تنعقد قبل اجتماعات المجلس بوقت كاف يسمح بمعالجة المواضيع المتعلقة					
<input type="checkbox"/>	ج 15 حضور الاجتماعات والمشاركة فيها كل أعضاء اللجنة التنفيذية يحضرون اجتماعاتها ويساهمون بشكل إيجابي					

تقييم أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له



دليل سياسات حوكمة الشركة

5	4	3	2	1	لا ينطبق	# الإجراءات
<input type="checkbox"/>	ج 16 تكريس الوقت الكافي لتحمل المسؤوليات كل أعضاء اللجنة التنفيذية يخصصون وقتا كافيا ويلتزمون بتحمل مسؤولياتهم					
<input type="checkbox"/>	ج 17 استمرار التطوير الشخصي لتحديث القدرات أعضاء اللجنة التنفيذية يواظبون على تطوير أنفسهم بهدف تحديث مهاراتهم ومعرفتهم					