

الشركة الوطنية الدولية القابضة ش.م.ك.م



سياسة وإجراءات تقييم الأداء

لمجلس الإدارة وأعضائه والإدارة التنفيذية

تم إعداد التقرير من قبل شركة بيكر تلي الكويت

يونيو 2014

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	م.
1	تمهيد	1
1	الهدف من السياسة	2
1	مجال التطبيق	3
1	الإشراف على تطبيق السياسة	4
1	المراجع	5
5-1	السياسات	6
6	الإجراءات	7

ملحق (أ) - نموذج تقييم الأداء

ملحق (ب) - نموذج تعديل/ تحديث السياسة

- 1- تمهيد**
- نظام تقييم الأداء هو نظام يستخدم في الشركة لقياس الأداء الوظيفي والكفاءة السلوكية للموظفين من خلال مقارنة الأداء الفعلي للموظف بالأهداف الموضوعه مسبقا خلال فتره زمنية محددة.
- ويعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين بالشركة تغذية ارتجاعية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية ومدى تطور كفاءاتهم السلوكية وكذلك توجيههم نحو تطوير أدائهم مستقبلاً. وتكمن أهمية تقييم أداء العاملين في تحقيق العدالة بين الموظفين بحيث يتم مكافأة أو ترقية الموظف وفقاً لمستوى الأداء.
- كما أن تقييم الأداء يظهر نقاط الضعف لدى الموظف خاصة في الجوانب السلوكية ومن ثم يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف والتي يتم العمل على تطويرها. كما أن تقييم الأداء يحث العاملين على بذل أقصى ما في وسعهم من أجل تحقيق المعايير المطلوبة للأداء الجيد، ومن ثم اثبات أحقيتهم في المكافآت والحوافز والزيادات والترقيات.
- 2- الهدف من السياسة**
- تهدف هذه السياسة إلى وضع نظم وآليات لتقييم أداء كل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشكل دوري، وذلك من خلال وضع مجموعة من مؤشرات قياس الأداء ترتبط بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وجودة إدارة المخاطر وكفاية أنظمة الرقابة الداخلية.
- 3- مجال التطبيق**
- تسري أحكام هذا السياسة على مجلس الإدارة ككل وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- 4- الإشراف على تطبيق السياسة**
- أ. لجنة المكافآت هي المسؤولة عن وضع وتطبيق هذه السياسة بما يتوافق مع معايير تقييم الأداء لكل من المجلس وأعضائه والإدارة التنفيذية.
- ب. يعد مجلس إدارة الشركة هو المسؤول عن اعتماد هذه السياسة بما يتوافق مع الإستراتيجية العامة للشركة.
- 5- المراجع**
- تم صياغة "سياسة وإجراءات تقييم الأداء لمجلس الإدارة وأعضائه والإدارة التنفيذية" استناداً إلى ما يلي:
- أ. القرار رقم 25 لسنة 2013 لمجلس مفوضي هيئة أسواق المال بشأن إصدار قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.
- ب. اللوائح والقرارات الأخرى الصادرة من هيئة أسواق المال الكويتية.
- 6- السياسات**
- 1-6 يتم تقييم أداء مجلس الإدارة ككل ومساهمة كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة وكل لجنة من لجانها، وتقييم أداء الرئيس التنفيذي ومساعديه والمديرين التنفيذيين، وذلك بشكل دوري (سنوياً) وفقاً لعاملين هما كما يلي:
- أ. مؤشرات الأداء الموضوعية (Key Performance Indicators - KPIs) والتي يتم استنباطها من الأهداف الاستراتيجية للشركة وبطاقة الوصف الوظيفي، وهي كما يلي:

أولاً: مؤشرات الأداء الموضوعية لمجلس الإدارة

الهدف (%)	مؤشرات الأداء	نوع مؤشرات الأداء
	<ul style="list-style-type: none"> • مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية للشركة، وتحسين معدلات الأداء، والالتزام بالقوانين والتعليمات • درجة الانحراف بين الموازنة التقديرية للشركة والأرقام الفعلية المحققة • مدى جودة إدارة المخاطر وكفاية نظم الرقابة الداخلية • مدى فعالية جدول إجتماعات المجلس • نسبة القرارات الصائبة والمجدية مقابل الخاطئة • مدى دقة وصحة المعلومات المقدمة لأعضاء المجلس • مدى دقة وسلامة البيانات والمعلومات الواجب الإفصاح عنها • مدى فعالية قنوات الاتصال مع المساهمين • مدى الاستجابة نحو تصويب الملاحظات الواردة من الجهات الرقابية • مدى الاستجابة السريعة نحو إدراك المشاكل والقدرة على حلها • نسبة الدورات التدريبية الفعلية التي حصل عليها أعضاء مجلس الإدارة مقابل المخطط له 	مؤشرات نوعية
	<ul style="list-style-type: none"> • العائد على متوسط الأصول • العائد على متوسط حقوق المساهمين • صافي هامش الربح • توزيعات الأرباح لكل سهم 	مؤشرات كمية

ثانياً: مؤشرات الأداء الموضوعية لأعضاء مجلس الإدارة:

الهدف (%)	مؤشرات الأداء	نوع مؤشرات الأداء
	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة حضور اجتماعات المجلس • مدى مساهمة العضو بخبرته العلمية والعملية في مناقشات المجلس • نسبة المشاركة في اللجان المنبثقة عن المجلس • نسبة المشاركة في وضع نظام حوكمة خاص بالشركة • نسبة المشاركة في الرقابة والإشراف على أداء أعضاء الإدارة التنفيذية • مدى الالتزام بمتطلبات قواعد حوكمة الشركات • معدل مخالفات السلوك المهني والقيم الأخلاقية • متوسط ساعات التدريب لكل عضو • نسبة نمو معدل أداء العضو 	مؤشرات نوعية

	<ul style="list-style-type: none"> العائد على متوسط الأصول العائد على متوسط حقوق المساهمين صافي هامش الربح توزيعات الأرباح لكل سهم 	مؤشرات كمية
--	--	-------------

ثالثاً: مؤشرات الأداء الموضوعية للإدارة التنفيذية (الرئيس التنفيذي ومساعديه والمديرين التنفيذيين):

الهدف (%)	مؤشرات الأداء	نوع مؤشرات الأداء
	<ul style="list-style-type: none"> مدى تحقق الأهداف التشغيلية للشركة درجة الانحراف بين الموازنة التقديرية للشركة والأرقام الفعلية المحققة مدى سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية وتطبيق أنظمة رقابية مناسبة لقياس وإدارة المخاطر معدل الاستجابة نحو تصويب الملاحظات الواردة من الجهات الرقابية معدل الاستجابة السريعة نحو إدراك المشاكل والقدرة على حلها معدل الدوران للعاملين لقياس درجة الانتماء للشركة معدل إنتاجية الموظفين وتطور الأداء متوسط ساعات التدريب لكل موظف معدل مخالفات السلوك المهني والقيم الأخلاقية نسبة معوقات المبيعات نسبة رضا العملاء عن منتجات/ خدمات الشركة 	مؤشرات نوعية
	<ul style="list-style-type: none"> العائد على الأصول العائد على رأس المال العامل نسبة التدفقات النقدية صافي الإيراد هامش الربح نسبة نمو المبيعات البحث والتطوير كنسبة من المبيعات نسبة الإيرادات من الخدمات/ المنتجات الجديدة حصة الشركة في السوق نسبة العملاء الجدد مقابل العام الماضي نسبة المشاريع الجديدة مقابل العام الماضي 	مؤشرات كمية

ب. الكفاءات السلوكية (Behavioral Competencies) والتي يتم استنباطها من طبيعة الوظيفة، طبيعة أهداف الوظيفة، متطلبات الوظيفة من المهارات والقدرات والمعارف، والتي تساعد الموظف على معرفة كيفية إنجاز أهدافه الوظيفية، وهي كما يلي:

أولاً: الكفاءات السلوكية لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة

نوع الكفاءة	الكفاءة
كفاءات قيادية	<ul style="list-style-type: none">● التخطيط الاستراتيجي والرؤية المستقبلية● القيادة وإدارة التغيير
كفاءات أساسية	<ul style="list-style-type: none">● التركيز على النتائج● اتخاذ القرار / حل المشكلات● الاتصال والعلاقات الشخصية

ثانياً: الكفاءات السلوكية للإدارة التنفيذية (الرئيس التنفيذي ومساعدوه والمديرين التنفيذيين):

نوع الكفاءة	الكفاءة
كفاءات قيادية	<ul style="list-style-type: none">● التخطيط الاستراتيجي والرؤية المستقبلية● القيادة وإدارة التغيير● إدارة الموارد● توجيه وتطوير المرؤوسين
كفاءات أساسية	<ul style="list-style-type: none">● التركيز على النتائج● اتخاذ القرار / حل المشكلات● الاتصال والعلاقات الشخصية● التعامل مع العملاء● التعاون والعمل الجماعي● تنظيم الأعمال وإدارة الوقت

2-6 منهجية قياس الأداء:

1 يتم قياس الأداء بالنسبة للأهداف الوظيفية (مؤشرات الأداء الموضوعية) على معيار يتكون من ثلاثة مستويات وفقاً للجدول التالي:

النقاط	المعدل	مستوى الهدف
3	يتجاوز التوقعات	<ul style="list-style-type: none"> • حقق أهدافه بكفاءة وفعالية (80-100%) • حقق أهدافه وفق المعايير والنسب الموضوعية. • للأهداف المحققة تأثير واضح وإيجابي على نتائج الأعمال.
2	يلبي التوقعات	<ul style="list-style-type: none"> • مستوى الأداء أعلى من المتوسط ويحقق باستمرار معظم الأهداف. • معدل إنجاز الأهداف السنوية (60-79%).
1	يحتاج إلى تحسين	<ul style="list-style-type: none"> • مستوى الأداء دون المتوسط حيث لم يتم العمل وفق المعايير الموضوعية في مختلف مجالات المسؤولية. • معدل إنجاز الأهداف السنوية (أقل من 60%). • الأداء يحتاج إلى تحسين وتطوير للوصول إلى المستوى المطلوب.

2 يتم قياس الأداء بالنسبة للكفاءات السلوكية على معيار يتكون من ثلاثة مستويات وفقاً للجدول التالي:

النقاط	المعدل	المؤشرات السلوكية
3	متميز	<ul style="list-style-type: none"> • يظهر كافة المؤشرات السلوكية التي تتوافق مع مستوى الكفاءة المطلوب للوظيفة. • يظهر بعض السلوكيات التي تتجاوز مستوى الوظيفة. • لم يخضع لأي إجراءات تصحيحية.
2	قادر	<ul style="list-style-type: none"> • يظهر بشكل عام معظم المؤشرات السلوكية المطلوبة لوظيفته. • لم يظهر سلوكيات إضافية بخلاف المطلوبة للوظيفة.
1	مُتعلم	<ul style="list-style-type: none"> • يفتقد إلى أغلب المؤشرات السلوكية المطلوبة لنجاح وظيفته. • قد ينتج عن ذلك مشاكل تؤثر سلباً على العمل أو فريق العمل. • مطلوب تحسين وتطوير لمعظم السلوكيات الأساسية.

7- الإجراءات

- (أ) يقوم الرئيس المباشر بمراجعة الأهداف الاستراتيجية للشركة والأهداف التشغيلية للوحدة التنظيمية ومواءمتها مع الأهداف الوظيفية للمؤوس.
- (ب) يتفق الرئيس المباشر مع المؤوس في بداية السنة على وضع الأهداف (مؤشرات الأداء الرئيسية) المطلوب إنجازها، وتحديد الكفاءات السلوكية التي يجب على المؤوس تطويرها.
- (ج) أثناء إجتماع تحديد الأهداف والكفاءات السلوكية، يقوم الرئيس المباشر بوضع وزن لكل هدف، وتحديد مستوى الكفاءة المطلوب.
- (د) يقوم الرئيس المباشر بمتابعة المؤوس بشكل دوري للوقوف على مدى تقدم المؤوس في إنجاز الأهداف وتحديد مناطق الضعف والقوة في أداء المؤوس، وتعديل الأهداف وفقاً لظروف العمل، وإزالة أية معوقات تواجه الأداء.
- (هـ) في نهاية العام، يجتمع الرئيس المباشر والمؤوس لمناقشة مدى تطور أداء وسلوكيات المؤوس والأهداف المحققة. وبعد الاتفاق، يقوم كل من الرئيس المباشر والمؤوس بتوقيع نموذج تقييم الأداء السنوي.
- (و) يقوم الرئيس المباشر بكتابة توصياته في نموذج تقييم الأداء بالدورات التدريبية التي يرشح المؤوس حضورها من أجل معالجة نقاط الضعف في أداء وسلوكيات المؤوس.
- (ز) في حال اعتراض المؤوس على نتيجة تقييم الأداء، يجوز للمؤوس تقديم تظلم للرئيس المباشر، ويقوم الأخير بمناقشة المؤوس في التظلم ومحاولة حل الشكوى.
- (ح) في حال فشل الرئيس المباشر في معالجة التظلم، يجوز للمؤوس رفع التظلم إلى المستوى الوظيفي الأعلى من رئيسته المباشر.

ملحق (أ) - نموذج تقييم الأداء

.....	الإسم
.....	المسمى الوظيفي
.....	الدرجة الوظيفية
.....	اسم الرئيس المباشر
.....	الوحدة الوظيفية
.....	تاريخ التقييم

تقييم الأهداف الوظيفية:

م.	الأهداف	وزن الهدف	الدرجة (3-1)	نتيجة التقييم (الوزن x الدرجة)	ملاحظات
.1		%			
.2		%			
.3		%			
.4		%			
.5		%			
.6		%			
.7		%			
.8		%			
.9		%			
.10		%			
.11		%			
.12		%			
	إجمالي نتيجة تقييم الأهداف	100%			

ملحق (أ) - نموذج تقييم الأداء (تابع)

تقييم الكفاءات السلوكية:

م.	الكفاءة السلوكية	وزن الكفاءة	الدرجة (3-1)	نتيجة التقييم (الوزن x الدرجة)	ملاحظات
1.	التخطيط الاستراتيجي والرؤية المستقبلية	%			
2.	القيادة وإدارة التغيير	%			
3.	إدارة الموارد	%			
4.	توجيه وتطوير المرؤوسين	%			
5.	التركيز على النتائج	%			
6.	اتخاذ القرار / حل المشكلات	%			
7.	الاتصال والعلاقات الشخصية	%			
8.	التعامل مع العملاء	%			
9.	التعاون والعمل الجماعي	%			
10.	تنظيم الأعمال وإدارة الوقت	%			
	إجمالي نتيجة تقييم الكفاءات	%100			

نتيجة التقييم النهائية:

الأهداف	إجمالي نقاط التقييم	الوزن	إجمالي نتيجة التقييم (عدد النقاط x الوزن)	نتيجة التقييم النهائي (مجموع نتيجة تقييم الأهداف + الكفاءات)
الأهداف نقطة	%60	-	-
الكفاءات نقطة	%40	-	-

ملحق (ب) - نموذج تعديل/ تحديث السياسة

نموذج تعديل / تحديث السياسة		
		التاريخ:
		الموافق:
		وصف التعديل/ التحديث
		المسوغات
		• • • • •
	التوقيع	إعداد:
	التوقيع	الموافقة:
	التوقيع:	الاعتماد: