

سياسة مكافآت وبدلات وأتعاب أعضاء مجلس الإدارة ومؤشرات الأداء القياسية لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

بنك قطر الدولي الإسلامي

3	ضبط المُستند
Error! Bookmark not defined.	المادة 1 التعاريف والأهداف
Error! Bookmark not defined.	المادة 2 بدل حضور كل اجتماع من اجتماعات المجلس واللجان المنبثقة عن المجلس
Error! Bookmark not defined.	المادة 3 بدلات المهتمات الرسمية
Error! Bookmark not defined.	المادة 4 التأمين الصحي
Error! Bookmark not defined.	المادة 5 بدل العضو المنتدب عن إدارة أعمال البنك وتمثيل مجلس الإدارة
Error! Bookmark not defined.	المادة 6 مكافأة أعضاء مجلس الإدارة السنوية
Error! Bookmark not defined.	المادة 7
Error! Bookmark not defined.	المادة 8 بدل تمثيل البنك في الشركات التابعة أو الشقيقة
Error! Bookmark not defined.	المادة 9 منح الائتمان لأعضاء مجلس الإدارة وأقارب أعضاء مجلس الإدارة
Error! Bookmark not defined.	أحكام ختامية

ضبط المُستند

عنوان المُستند:	سياسة مكافآت وبدلات وأتعاب أعضاء مجلس الإدارة	الإدارة:	مجلس الإدارة
اعدت من قبل:	مجلس الإدارة	تُدار من قبل:	إدارة السياسات و الإجراءات
اعتمدت من قبل:	وفقاً لسجل مراجعة المُستند وتعديله	تاريخ الاعتماد:	وفقاً لسجل مراجعة المُستند وتعديله
*رقم الإصدار:	وفقاً لسجل مراجعة المُستند وتعديله	تاريخ آخر مراجعة/تحديث:	وفقاً لسجل مراجعة المُستند وتعديله
التصنيف الأمني للمُستند:	قراءة فقط	حالة المُستند:	معتمدة

رقم الإصدار المُستند السياسة الجديدة هو دائماً 1.0 وينبغي زيادة عدد فرعي في كل مرة يتم فيها تعديل مُستند السياسة والتعديل المقصود لا يشمل التحرير لتصحيح أخطاء في الطباعة. أية تحديثات تطراً على الإصدار 1.0 سيتم إصدارها في الإصدار 1.1 فما أعلى

سجل مراجعة المُستند وتعديله

رقم الإصدار	نوع الإصدار	تاريخ الإصدار/ المراجعة	جهة الإصدار / المراجعة	تفاصيل الإصدار
1.0	إصدار أول	2018	مجلس الإدارة	قرار مجلس الإدارة رقم 2018/96
2.0	إصدار ثاني	2023	مجلس الإدارة	قرار مجلس الإدارة رقم 2023/08



اللائحة الخاصة بأسس احتساب المكافآت والحوافز والبدلات لسادة أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس

المادة -1-

التعريف والأهداف

يكون للكلمات والعبارات المحددة فيما يلي المعاني الموضحة قرين كل منها ما لم يقتض السياق معنى آخر. وتهدف هذه السياسة لوضع أسس واضحة وصريحة لجميع ما يتقاضاه أعضاء مجلس الإدارة من مكافآت وأتعاب وبدلات لعضويتهم في مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس لقاء ما يقومون به من أعمال إشرافية أو إدارية أو تنفيذية وفق معايير محددة وبما يتناسب مع قانون الشركات التجارية وتعليمات مصرف قطر المركزي والنظام الداخلي للبنك .

1. المصرف : مصرف قطر المركزي
2. البنك : بنك قطر الدولي الإسلامي .
3. المجلس : مجلس إدارة البنك .
4. رئيس مجلس الإدارة : رئيس مجلس إدارة بنك قطر الدولي الإسلامي .
5. عضو مجلس الإدارة المنتدب : هو المكلف بتسيير أمور البنك نيابة عن مجلس الإدارة والإشراف على أعمال البنك طوال السنة المالية وفق الصلاحيات المفوضة له من مجلس الإدارة .
6. لجان مجلس الإدارة : لجان المجلس المختلفة وهي اللجنة التنفيذية ولجنة التدقيق ولجنة المكافآت والحوافز ولجنة المخاطر والالتزام ولجنة الترشيحات والحوكمة .
7. أعضاء اللجان : هم أعضاء اللجان من أعضاء مجلس الإدارة .
8. اللجنة التنفيذية : اللجنة المنبثقة عن مجلس الإدارة بالإشراف على أنشطة البنك وتضم من ثلاثة إلى أربعة أعضاء بالإضافة إلى الرئيس التنفيذي .
9. لجنة التدقيق : والتي تتشكل من أعضاء مجلس الإدارة فقط بغض النظر عن عدد أعضائها.
10. لجنة الترشيحات والحوكمة : تتشكل من أعضاء مجلس الإدارة فقط وتختص بالنظر بترشيحات أعضاء مجلس الإدارة وإنطباع شروط الترشح عليهم والتأكد من تطبيق البنك للحوكمة السليمة.
11. لجنة المخاطر والالتزام : تتألف من ثلاثة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة .
12. لجنة المكافآت والحوافز : هي اللجنة المختصة بوضع سياسات واسس منح المكافآت والحوافز في البنك وتوزيع المكافآت بأسس عادلة بما يتناسب مع تعليمات مصرف قطر المركزي .



13. الرئيس التنفيذي : المسؤول التنفيذي الأعلى لجميع موظفي البنك في كافة قطاعاته .
14. بدل حضور للجلسة : وهو ما يتقاضاه عضو المجلس كبديل لحضور الجلسة سواء لاجتماعات مجلس الإدارة أو لجان المجلس في تاريخ معين وبغض النظر عن مدة هذا الاجتماع .
15. الجمعية العامة للمساهمين : هي الجمعية التي تنعقد سنوياً وتمثل حملة الأسهم من المساهمين ويتم من خلالها اعتماد نتائج أعمال البنك وميزانية البنك وحساب الأرباح والخسائر وتبرئة ذمة أعضاء مجلس الإدارة واعتماد مكافآتهم .
16. أمين سر مجلس الإدارة : الموظف المكلف بأعمال أمانة سر مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس و تثبيت محاضر الاجتماعات في سجل رسمي ومتابعتها .

- المادة 2 -

بدل حضور كل اجتماع من اجتماعات المجلس

واللجان المنبثقة عن المجلس

(1) - يتقاضى كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدل حضور عن كل جلسة من جلسات إجتماعات مجلس الإدارة أو إجتماعات اللجان المشكلة من مجلس الإدارة مبلغ 10.000 ريال كبديل لحضور العضو عن كل جلسة اجتماع ويجب أن لا يتجاوز الحد الأقصى لبديل حضور اجتماعات مجلس الإدارة في السنة المالية كحد أقصى 200 ألف ريال قطر وبديل حضور أي لجنة من لجان مجلس الإدارة مبلغ 150 ألف ريال قطري ، ومع الالتزام بإجمالي الحد الأقصى لإجمالي البدلات المحدد لعضو المجلس وفق تعليمات مصرف قطر المركزي وهو 300 ألف ريال قطري .

ويصرف هذا البديل بناء على كتاب من أمين سر المجلس إلى الإدارة المالية بعد احتساب عدد الجلسات لكل عضو يتم إعداده بشكل نصف سنوي أو سنوي وذلك بناء على جدول الحضور للسادة رئيس وأعضاء مجلس الإدارة . ويعتبر الحضور بأي طريق بالاتصال المرئي بمثابة حضور الاجتماع الشخصي ويستحق العضو عليه التعويض ببديل الحضور .

- المادة 3 -

بدلات المهمات الرسمية

أ- يتقاضى عضو مجلس الإدارة بدل التمثيل في المهمات الرسمية عن كل يوم مهمة مبلغ 3125 ريال قطري للدول العربية و3525 ريال قطري للدول الأجنبية و يجوز لعضو المجلس الاختيار بين أن يتقاضى بدل التمثيل كاملاً أو نصف بدل التمثيل مع تحمل البنك أو الجهة المضيفة نفقات الإقامة .



ب - يتم اعتماد مهمات سفر السادة أعضاء مجلس الإدارة من سعادة رئيس مجلس الإدارة ومهمات سفر رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب من اللجنة التنفيذية .

ج - يتم إضافة يومين هما يوم السفر ويوم العودة إضافة إلى أيام المهمة الرسمية إلى الخارج لاحتساب بدل المهمة الرسمية .

د - يتحمل البنك مصاريف الضيافة والتنقلات اللازمة لأعمال البنك في المهام الرسمية للسادة أعضاء مجلس الإدارة .

هـ - تتولى إدارة البنك بتأمين تذاكر السفر على الدرجة الأولى أثناء قيام عضو المجلس بمهمة رسمية وفق توجيهات عضو المجلس باختياره شركة الطيران أو يتم صرف بدل نقدي يعادل قيمة التذكرة بعد اعتماد رئيس المجلس أو العضو المنتدب .

و - يجوز اعتماد سفر مرافق مع سعادة رئيس مجلس الإدارة في المهمات الرسمية لتمثيل البنك .

- المادة 4 -

التأمين الصحي

يتم بموافقة رئيس مجلس الإدارة عند التعاقد أو تجديد التعاقد للتأمين الصحي للموظفين اعتماد منح السادة أعضاء مجلس الإدارة وعائلاتهم تأمين صحي وفق الحدود والسقوف التي تحدد للإدارة العليا في البنك وذلك لفترة عضويته في المجلس .

- المادة 5 -

بدل العضو المنتدب عن إدارة أعمال البنك وتمثيل مجلس الإدارة

يتقاضى العضو المنتدب مكافأة سنوية أو شهرية تحدد من قبل مجلس الإدارة بناء على توصية لجنة المكافآت والحوافز وذلك لقاء قيامه بأعمال تنفيذية والإشراف على أعمال البنك طوال السنة المالية والإستعانة بخبراته الفنية والإدارية والاستشارية اليومية في أعمال البنك ، وتمثيله لمجلس الإدارة ويتم اختيار العضو المنتدب من أعضاء اللجنة التنفيذية بصفته الشخصية بناء على المؤهلات التي يتمتع بها للقيام بالمهام المكلف بها ويعتمد البدل الشهر من الجمعية العامة للمساهمين بشكل سنوي ولا يدخل ضمن سقف الحد الأقصى المحدد في البند الثاني من المادة رقم 6 .

- المادة 6 -

مكافأة أعضاء مجلس الإدارة السنوية

يتقاضى السادة أعضاء مجلس الإدارة مكافأة سنوية بناء على اقتراح من مجلس الإدارة بعد توصية لجنة المكافآت في البنك يرفع إلى الجمعية العامة للمساهمين على أن لا تتجاوز هذه المكافأة 5 % من الربح الصافي بعد خصم



الاحتياطيات والاستقطاعات القانونية وتوزيع ربح لا يقل عن 5% من رأس مال الشركة المدفوع على المساهمين وبما لا يتجاوز تعليمات مصرف قطر المركزي بالنسبة للحدود القصوى لمكافآت السادة رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ، وبكل الأحوال يجب أن لا تزيد مكافآت رئيس وأعضاء مجلس الإدارة على مايلي :

1- الحد الأقصى لمكافأة رئيس مجلس الإدارة مبلغ (2.500.000) مليونان وخمسمائة ألف ريال قطري شاملة كافة بدلات حضور الجلسات .

2- الحد الأقصى للمكافأة السنوية لعضو مجلس الإدارة مبلغ (2.000.000) مليوناً ريالاً قطرياً إضافة إلى مبلغ (300.000) ثلاثمائة ألف ريال كحد أقصى للمكافأة الإضافية للمشاركة في لجان مجلس الإدارة أو بدلات الحضور أو تمثيل البنك في الشركات التابعة .

- المادة 7-

تعتبر لجنة المكافآت والحوافز المسؤولة عن مراجعة المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة بناء على تقييم لجنة الترشيحات والحوكمة وتتولى مايلي :

- تحديث سياسة المكافآت بما يتناسب مع أحدث التعليمات الصادرة عن مصرف قطر المركزي وأفضل الممارسات المصرفية والدولية لكل من مجلس الإدارة و الرئيس التنفيذي والإدارة و على الالتزام بها .
- التأكد من الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد المكافآت كافة أنواع المخاطر بالتنسيق مع لجنة المخاطر وبشكل متوازن بين المخاطر والأرباح وأن يكون هناك تجانس بين فترة صرف المكافآت وتحقيق الإيراد .
- التأكد من صرف مكافآت القطاعات الرقابية بشكل مستقل عن الإدارات التي يراقبون عليها لضمان استقلاليتهم .

- المادة 8-

بدل تمثيل البنك في الشركات التابعة أو الشقيقة

يجوز منح بدل تمثيل سنوي أو شهري (مكافأة) لعضو مجلس إدارة البنك أو أي شخص يمثل البنك في حال تكليفه بتمثيل البنك في عضوية مجلس إدارة شركة شقيقة أو تابعة وذلك عند تعيينه في هذا المنصب أو يتم تحديده بنهاية السنة المالية من قبل لجنة المكافآت والحوافز ويعتبر هذا البديل أو المكافأة عن التمثيل والسفر وبدل حضور الجلسات بالوقت نفس (في حال عدم منح الشركة التي كلف بعضويتها أي بدلات أو مكافآت) ولايجوز أن تتجاوز هذه المكافأة أو البديل مع مكافأة عضو مجلس الإدارة السنوية الحد الأقصى المحدد لمكافأة العضو لقاء عضويته في مجلس الإدارة والبدلات الأخرى وفق ما هو محدد من مصرف قطر المركزي . وفي حال صرف الشركة التي كلف البنك ممثله بعضويتها أي بدلات أو مكافآت سنوية يتنازل البنك عن هذا البديل أو المكافأة للعضو الذي يمثله بعد التأكد من انطباق السياسة عليها واعتماد صرفها من السيد / الرئيس التنفيذي .



- المادة 9-

- منح الائتمان لأعضاء مجلس الإدارة وأقارب أعضاء

- مجلس الإدارة

- لا يجوز منح أي ائتمان أو تمويل لأعضاء مجلس الإدارة إلا وفق سقوف وشروط منح الائتمان لأعضاء مجلس الإدارة وأقارب أعضاء مجلس الإدارة في تعليمات مصرف قطر المركزي الخاصة بهذا الشأن وبشرط أن يتم أخذ موافقة مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية (وفق الصلاحية المخولة لها) عند منح أو تجديد التسهيلات الائتمانية لأعضاء المجلس أو أقارب أعضاء مجلس الإدارة ومجموعتهم الائتمانية وعلى أن تعرض التزامات أعضاء مجلس الإدارة في كل اجتماع للمجلس سواء كانت هذه الالتزامات لدى الفروع المحلية أو الخارجية أو الشركات التابعة للبنك .
- ويستثنى من هذه المادة الأعضاء المستقلين حيث لا يجوز أي علاقات تعاقدية أثناء فترة عضويتهم بما فيها منحهم ائتمان أو تمويل لهم أو لأقربائهم من الدرجة الأولى .

أحكام ختامية

- أولاً- على مجلس الإدارة وفق قانون الشركات التجارية رقم 11 لعام 2015 وتعديلاته بالقانون رقم 8 لعام 2021 وضع تحت تصرف المساهمين لاطلاعهم الخاص قبل انعقاد الجمعية العامة التي تدعى للنظر في ميزانية الشركة وتقرير مجلس الإدارة بأسبوع على الأقل كشفاً تفصيلياً يتضمن البيانات التالية :
- 1- جميع المبالغ التي حصل عليها رئيس مجلس إدارة الشركة ، وكل عضو من أعضاء هذا المجلس في السنة المالية من أجور وأتعاب ومرتببات ومقابل حضور جلسات مجلس الإدارة وبدل عن المصاريف ، وأي مبالغ أخرى بأي صفة كانت .
 - 2- المزايا العينية التي يتمتع بها رئيس مجلس الإدارة وكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة في السنة المالية .
 - 3- المكافآت التي يقترح مجلس الإدارة توزيعها على أعضاء مجلس الإدارة .
 - 4- المبالغ المخصصة لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة الحاليين .
 - 5- العمليات التي يكون فيه لأحد أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين مصلحة تتعارض مع مصلحة الشركة وتتطلب إفصاحاً أو موافقة مسبقة وفقاً لأحكام المادة (109) من قانون الشركات التجارية ، بالإضافة إلى تفاصيل تلك التعاملات والصفقات.
 - 6- المبالغ التي أنفقت فعلاً في سبيل الدعاية بأي صورة كانت مع التفاصيل الخاصة بكل مبلغ .
 - 7- التبرعات مع بيان الجهة المتبرع لها ومسوغات التبرع وتفصيلاته .
 - 8- تقرير من مدقق الحسابات يقرر فيه أن القروض النقدية أو الاعتمادات أو الضمانات التي تكون قد قدمها البنك لأي من رئيس أو أعضاء مجلس الإدارة خلال السنة المالية قد تمت دون إخلال بأحكام المادة



110 من قانون الشركات التجارية. ويجب أن يوقع الكشف التفصيلي المشار إليه رئيس مجلس الإدارة وأحد الأعضاء ، ويكون رئيس وأعضاء مجلس الإدارة مسؤولين عن تنفيذ أحكام هذه المادة ، وعن صحة البيانات الواردة في جميع الأوراق التي نصت على إعدادها.

9- البدلات التي تصرف لأي من أعضاء الإدارة التنفيذية العليا في البنك .

ويجب أن يوقع الكشف التفصيلي المشار إليه رئيس مجلس الإدارة وأحد الأعضاء ، ويكون رئيس وأعضاء مجلس الإدارة مسؤولين عن تنفيذ أحكام هذه المادة ، وعن صحة البيانات الواردة في جميع الأوراق التي نصت على إعدادها .

ثانياً – يجب صرف أي مستحقات من مكافآت بدلات حضور للشركات الأعضاء في مجالس الإدارة باسم الشركة أو بحسابها مباشرة وباستثناء مكافأة العضو المنتدب الشهرية ولا يجوز دفع هذه المبالغ الى ممثل الشركة إلا في حال الحصول على كتاب خطي من المخول عن الشركة بسداد هذه المبالغ الى ممثل الشركة في عضوية مجلس الإدارة أو تجير الشركة لهذه المبالغ لمن يمثلها .

ثالثاً- تعتبر سياسة مؤشرات الأداء القياسية لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك والمرفقة مع السياسة على مختلف المستويات ملزمة عند اعتداد التقييمات السنوية ويتم مراجعتها من لجنة المكافآت والحوافز عند اعتمادات المكافآت السنوية .



سياسة مؤشرات الأداء القياسية لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك

مقدمة :

تحديد مؤشرات الاداء الرئيسية (KPI's) المقترح تطبيقها يجب أن تتوافق مع تعليمات مصرف قطر المركزي وذلك على المستويات التالية:

- 1- مجلس الإدارة
- 2- الإدارة التنفيذية
- 3- قطاعات البنك المختلفة

أولاً: أهم المعايير الواجب تو افرها لتحديد مؤشرات قياس الأداء (KPI's):

- 1- محددة (Specific): مكتوبة بطريقة واضحة من حيث ما يجب تحقيقه.
- 2- قابلة للقياس (Measurable): مقاييس واضحة وشفافة لقياس الأهداف.
- 3- قابلة للتحقق (Achievable): يجب أن يكون الهدف ممكن تحقيقه وقابل للتنفيذ والتطبيق وذو جدوى تعكس طموحات البنك لتحسين معايير الربحية وجودة الأداء.
- 4- ذات صلة (Relevant): أي أن تعكس الأهداف العامة التي يسعى البنك لتحقيقها.
- 5- لها وقت (Time Bound): يجب أن يتم تحديد فترة زمنية محددة للإنجاز.

ثانياً: معايير "مؤشرات" الاداء القياسية للبنك "KPIs" :

تم تحديث مؤشرات الأداء القياسية الواردة أدناه، وبحيث يتم تحديث تلك المؤشرات (بشكل سنوي) في بداية السنة المالية وبعد اعتماد الموازنة التقديرية للبنك بالنسب ومعدلات النمو والربحية المستهدفة، وكما يتم إعداد تقرير ربع سنوي يوضح الأداء الفعلي مقارنة مع المستهدف وذلك للعرض على مجلس الإدارة، مع توضيح حالات الإنحراف (إن وجدت) وتوضيح أسبابها وآلية إجراءات معالجة تلك الانحرافات والجدول الزمني اللازم لذلك .



1) مؤشرات الأداء لمجلس الإدارة :

تتضمن مؤشرات أداء مجلس الإدارة في أربع مجموعات رئيسية على أداء البنك بشكل كلي ، وبحيث

تم تحديد وزن نسبي لتلك المجموعات على النحو التالي :

1/1 : مؤشرات النمو والربحية (وزن ترجيحي 30%)

- 1- معدل نمو الأصول المستهدف (%)
- 2- معدل نمو الودائع المستهدف (%)
- 3- معدل نمو موجودات التمويل المستهدف (%)
- 4- معدل العائد على الأصول المستهدف (ROA)
- 5- معدل العائد على حقوق الملكية المستهدف (ROE)
- 6- معدل العائد على السهم المستهدف (EPS)
- 7- معدل التكلفة إلى العائد المستهدف (Cost to Income Ratio)
- 8- معدل الديون غير المنتظمة المستهدف (NPL%)
- 9- معدل تغطية الديون غير المنتظمة (NPL Coverage %)

2/1: المؤشرات الإشرافية (وزن ترجيحي 20%)

مدى الالتزام بأهم المؤشرات التنظيمية والرقابية من جانب مصرف قطر المركزي وذلك على النحو التالي :

- الحد الأدنى لنسبة كفاية رأس المال (CAR)
- الحد الأدنى لنسبة تغطية السيولة (LCR)
- الحد الأدنى لنسبة صافي التمويل المستقر (NSFR)
- الحد الأدنى لنسبة السيولة (Liquidity ratio)
- الحد الأقصى لنسبة الإئتمان للودائع (LDR)

3/1: مؤشرات الالتزام والمخاطر والحوكمة (وزن ترجيحي 30%)

مدى الالتزام بالإطار العام للقوانين والتشريعات المعمول بها في الدولة سواء الصادرة عن مصرف قطر

المركزي ، هيئة قطر للأسواق المالية ، وزارة التجارة والصناعة ، او اي هيئات تشريعية او تنظيمية اخرى

يخضع لها البنك :

- مدى الالتزام بضوابط الرقابة الداخلية والحوكمة (10%)
- مدى الالتزام بالقوانين والتعليمات الرقابية (10%)
- مدى الالتزام بالإطار العام لإدارة المخاطر (10%)

4/1 مؤشرات الأداء الشخصي وفق التقييم السنوي كالحضور والمشاركة في الاجتماعات (وزن ترجيحي 20%)

- مدى التزام عضو مجلس الإدارة بحضور اجتماعات مجلس الإدارة ولجانته .
- مدى مساهمة ومشاركة عضو مجلس الإدارة في تقديم رأيه ومشورته في المواضيع المعروضة .
- استيفاء متطلبات التقييم الذاتي المحددة من مجلس الإدارة .



4/1: محددات أخرى لمكافآت مجلس الإدارة :

- 1- يكون الحد الأقصى للمكافأة السنوية لرئيس المجلس مبلغ 2.5 مليون ريال قطري، شاملة كافة بدلات حضور جلسات المجلس.
- 2- يكون الحد الأقصى للمكافأة السنوية لعضو المجلس مبلغ 2 مليون ريال قطري، وفي حال مشاركته في أي لجان من لجان المجلس يكون الحد الأقصى لبدل حضور جلسات اللجان مبلغ 300 ألف ريال قطري عن السنة المالية.
- 3- في حال انتداب المجلس أحد أعضائه التنفيذيين للعمل كعضو منتدب لممارسة مهام وصلاحيات تنفيذية وفقاً لما ورد بالمبدأ الخامس بالفقرة (4/1) بالصفحة (24) من تعليمات الحوكمة، يمكن للمجلس تحديد مكافأة أو اتعاب لهذا العضو مع البدلات اللازمة للقيام بأعماله التنفيذية خلال فترة انتدابه إلى المكافأة السنوية وبدل حضور جلسات المجلس المقررة له وفقاً لما ورد بالفقرة (2) أعلاه.
- 4- تُشكل هذه السقوف الحد الأقصى لما يمكن أن يحصل عليه رئيس وأعضاء مجلس الإدارة خلال السنة المالية وفي نهايتها، ولا يحق لهم أن يحصلوا على أي بدلات أو مبالغ أخرى تحت أي مسمى باستثناء بدلات السفر في حال تكليف المجلس لهم لحضور اجتماعات أو القيام بمهام رسمية خارج الدولة.
- 5- يتم صرف المكافآت المذكورة أعلاه في حالة تحقيق البنك أرباح صافية تؤهله لتوزيع ربح على المساهمين لا يقل عن 5% من رأس مال البنك بعد خصم الاحتياطات الإلزامية.
- 6- تقوم لجنة المكافآت والحوافز المشكّلة من مجلس الإدارة وفقاً لما ورد في الفقرة (4) بالصفحات (22-23) من تعليمات الحوكمة أن تقرر مبالغ المكافآت والحوافز المطلوب من المجلس اعتمادها بما لا يجاوز الحدود القصوى المذكورة أعلاه بناءً على مؤشرات الأداء التي تحددها سياسة منح المكافآت والحوافز بالبنك وفقاً لما ورد بالمبدأ السابع من تعليمات الحوكمة.



2) مؤشرات الاداء للإدارة التنفيذية :

تم تقسيم مؤشرات الأداء القياسية للإدارة التنفيذية وجميع العاملين في البنك إلى مجموعتين رئيسيتين :

أولاً : أهم مؤشرات الأداء على مستوى البنك (الوزن النسبي 40%):
1: مؤشرات النمو والربحية (10%)

- 1) معدل نمو الأصول %
- 2) معدل نمو الودائع %
- 3) معدل نمو موجودات التمويل %
- 4) معدل العائد على الأصول (ROA)
- 5) معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)
- 6) معدل العائد على السهم (EPS)
- 7) معدل التكلفة إلى العائد (Cost to Income Ratio)
- 8) معدل الديون غير المنتظمة (NPL%)
- 9) معدل تغطية الديون غير المنتظمة (% NPL Coverage)

❖ 2: المؤشرات الإشرافية (15%)

مدى الالتزام بالمؤشرات التنظيمية والرقابية (CAR,LCR,NFSR,LDR)

❖ 3: مؤشرات الالتزام والمخاطر والحوكمة (15%)

- مدى الالتزام بضوابط الرقابة الداخلية والحوكمة (5%)
- مدى الالتزام بالقوانين والتعليمات الرقابية (5%)
- مدى الالتزام بالإطار العام لإدارة المخاطر (5%)

ثانياً: مؤشرات الأداء الخاصة بالقطاع/الإدارة (الوزن النسبي 60%):

تم تقسيم قطاعات وإدارات البنك إلى ثلاث مجموعات رئيسية وبما يتماشى مع طبيعة المهام والمسؤوليات لتلك القطاعات وبحيث يكون هناك تناسق في الإستراتيجيات والأهداف:
تم تقسيم مؤشرات الأداء القياسية إلى 3 مجموعات على النحو التالي :



- **المجموعة الأولى "G1"**: تضم جميع قطاعات الأعمال (الشركات – الأفراد – الخزينة والاستثمار – تطوير الأعمال والقنوات البديلة).
- **المجموعة الثانية "G2"**: جميع إدارات قطاعي التشغيل والموارد البشرية والخدمات العامة.
- **المجموعة الثالثة "G3"**: القطاعات الرقابية (المالية / المخاطر / الإلتزام / التدقيق الداخلي / التدقيق الشرعي).

وعليه تم تحديد الوزن النسبي لمجموعات المؤشرات القياسية بما يتوافق مع طبيعة عمل ومسؤوليات تلك القطاعات وذلك على النحو التالي :

G "3"	G "2"	G "1"	Subject
%10	%20	%70	1- مؤشرات الأداء المالية "Financial KPIs"
%80	%70	%20	2- مؤشرات الاداء الداخلية (*) "Internal Related KPIs"
%10	%10	%10	3- مؤشرات الأداء للثروة البشرية "Human Resource KPIs"
100%	100%	100%	4- المجموع "Total"

(*) مؤشرات الأداء الداخلية تتضمن مدى الإلتزام بالسياسات وإجراءات العمل الداخلية والتعليمات الإشرافية والرقابية ذات الصلة، وكذلك تقارير (التدقيق الداخلي / الإلتزام / المخاطر).

ثالثاً : محددات اعتماد ودفع المكافآت السنوية :

- 1- تقوم لجنة المكافآت والحوافز المشكلة من مجلس الإدارة ، وبالإشتراك مع لجنة إدارة المخاطر والإلتزام والإدارة التنفيذية ومراجعة التدقيق الداخلي، أن تُعد في بداية كل عام، وفقاً لخطة الأعمال السنوية التي اعتمدها المجلس، تقريراً عن مؤشرات الأداء والإلتزام الذي سيتخذ أساساً لتقدير المكافآت والحوافز في نهاية العام، سواء للمجلس أو للإدارة التنفيذية.
- 2- يجب أن يتضمن تقرير مؤشرات الأداء والإلتزام أوزان ترجيحية لكل مؤشر حسب أهميته النسبية وفقاً لخطة أعمال البنك المعتمدة من مجلس الإدارة لكل سنة مالية، ويجب أن يتضمن ذلك المؤشرات المالية مثل (كفاية رأس المال – السيولة – الربحية – جودة الموجودات) والمؤشرات غير المالية على النحو المذكور في المبدأ السابع من تعليمات الحوكمة بما في ذلك مدى الإلتزام بقانون وتعليمات المصرف المركزي مع تحديد المسؤولية عن عدم الإلتزام فيما بين أعضاء الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة.
- 3- يتم حجز 20% من مبلغ المكافأة السنوية المستحق لأعضاء الإدارة التنفيذية بشكل سنوي، ولا يتم صرفه للعضو إلا بعد مرور ثلاثة سنوات من تاريخ الإستحقاق ما لم يكن هناك حالات تراجع او تقصير واضحة، أو في حالة الاستقالة الموظف .
- 4- لا يتم صرف المكافآت المحددة إلا بعد الحصول على عدم ممانعة المصرف المركزي بعد تقديم البنك للمصرف التقرير السنوي لتقييم الأداء .



- 5- يجب أن تزود البنوك المصرف المركزي في غضون شهر من تاريخ انتهاء السنة المالية بالتقرير الخاص بمؤشرات الأداء والالتزام والوعاء العام لإجمالي المكافآت الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة وبأعضاء الإدارة التنفيذية مع بيان نوع وحجم المكافآت النقدية وغير النقدية وكذلك المكافآت التي تم تأجيل دفعها وفقاً للمخاطر المستقبلية حسب ما ورد في المبدأ السابع من تعليمات الحوكمة وما ورد من مؤشرات بالفقرة (2) أعلاه. وسوف يعمل المصرف المركزي على تقييم التقرير وفقاً لتعليمات الحوكمة والمبدأ السابع بها، والتي سيُشعر بها البنوك باعتبارها أحد الأسس التي سيعتمد عليها المصرف في تحديد ما قد يقرره من خصومات على وعاء المكافآت السنوية لأعضاء الإدارة التنفيذية أو مجلس الإدارة أو كليهما في نهاية السنة المالية، وذلك بالإضافة إلى أي خصومات أخرى قد يقررها المصرف نتيجة مخالفة البنك للتعليمات الأخرى التي لا تتعلق بالمؤشرات المالية مثل ما يتعلق بالحوكمة والجرائم المالية، والإفصاح والشفافية وخاصة مع المصرف المركزي وأي تعليمات أخرى أو مخالفات لمواد قانون المصرف المركزي.
- 6- يجب أن يستند تحديد مكافآت وحوافز أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على تقييم أداءهم قياساً على أداء البنك على المدى الطويل وليس على أداء السنة الحالية فقط.
- 7- يجب الربط بين الجدول الزمني لصرف المكافآت والحوافز وبين الإطار الزمني للمخاطر، حيث إن الأرباح والخسائر أو المخاطر الناتجة عن الأنشطة المختلفة للبنك تتحقق خلال فترات زمنية متفاوتة وهو ما ينبغي معه عدم الانتهاء من دفع الحوافز والمكافآت خلال فترات زمنية قصيرة عن أنشطة لا تتأكد نتائج أعمالها ومخاطرها إلا بعد فترات طويلة مع ضرورة وضع المعايير الملائمة لإمكانية تخفيض المكافآت في ضوء نتائج الأعمال والمخاطر خلال الفترات الزمنية اللاحقة.
- 8- وفقاً لمتطلبات تعليمات الحوكمة بأن يتم تحديد مكافآت العاملين في إدارات الرقابة المالية والتدقيق الداخلي وتقييم مراقبة المخاطر والالتزام بشكل مستقل عن الإدارات والأنشطة التي يراقبون عليها بما يضمن استقلاليتهم وتمتعهم بالسلطات والصلاحيات اللازمة لممارسة مهامهم الرقابية، وعليه فيتم اعتماد مكافآت موظفي القطاعات التي تتبع لجان البنك من قبل تلك اللجان.

مرفقات: (ملحق 1) مؤشرات قطاع المخاطر
(ملحق 2) مؤشرات قطاع الالتزام



(ملحق 1) مؤشرات قطاع المخاطر

الوزن النسبي (%100)	عوامل تقييم المخاطر/حسب القطاعات	مؤشر الاداء	
25%	<p>1. عدد الأحداث التشغيلية التي تم الإبلاغ عنها أو اكتشافها بعد مرور وقت طويل من تاريخ حدوثها الفعلي (تاريخ الحدث / تاريخ الإبلاغ بعد مرور 4 أيام).</p> <p>2. عدد حالات التأخر في إغلاق الحوادث التشغيلية: الأحداث التشغيلية التي لم يتم تصحيحها واستعادتها وتخفيفها ضمن الإطار الزمني المنطقي المطلوب والمحدد لذلك (حسب طبيعة حدث).</p> <p>3. إجمالي مبلغ الخسارة الناتجة عن الحوادث التشغيلية (مبالغ الخسارة التي تتجاوز نسبة مئوية معينة من إيرادات القطاع - سيتم تحديدها)</p> <p>4. تجاوز عدد الحوادث ذات الطبيعة نفسها، والتي تؤثر على نفس النظام أو الإدارة خلال نفس الربع، معدل RTO (وقت الاسترجاع المستهدف) والمحدد مسبقاً.</p> <p>5. نسبة الضوابط المقترحة والتي تم تطبيقها (على مستوى كل قطاع)</p>	<p>1. عدم / ضعف الالتزام بسياسة المخاطر التشغيلية</p> <p>2. التأخر في تطبيق الضوابط المطلوبة</p> <p>3. الخسائر الفعلية والتي لها أثر مباشر على حساب الخسائر والأرباح.</p> <p>4. عدد الحوادث أو الانقطاعات المتكررة.</p> <p>5. التحسن والتقدم في تطبيق الضوابط المقترحة من خلال التقييم الذاتي للمخاطر</p>	1
25%	<p>1. عدم وجود أي خرق أو انتهاك لسياسات الأمن السيبراني (عدد الحالات يساوي صفر)</p> <p>2. نسبة الموظفون الذين أكملوا جميع برامج التدريب المتعلقة بالأمن داخل القسم / القطاع. عدد الموظفين الذين ORM/BCM السيبراني و اجتازوا أنشطة محاكاة التصيد الاحتيالي للأمن السيبراني.</p>	<p>1. خرق أو عدم الالتزام بسياسات الأمن السيبراني</p> <p>2. عقد برامج التوعية الخاصة بالأمن السيبراني وORM/BCM وأنشطة محاكاة التصيد الاحتيالي للأمن السيبراني.</p>	2
20%	<p>1. استجابة الإدارات في الوقت المناسب لشكاوى العملاء المرفوعة من المحدد (وقت التسليم). TAT ضمن SQ خلال إدارة جودة الخدمة</p> <p>نسبة التوصل /تحديد المسبب الحقيقي للمشكلة مقارنة بالشكاوى (مستوى القطاع).</p>	<p>1. استجابة القطاعات والإدارات لملاحظات وشكاوى العملاء وتحديد سبب حدوث المشكلة</p>	3
30%	<p>1. ضرورة الحصول على مدخلات جيدة النوعية لقطاع المخاطر من أجل تحقيق أهداف قطاع المخاطر بكفاءة</p>	<p>1. جودة ودقة واكتمال البيانات والمعلومات والدراسات والتقارير المقدمة لقطاع المخاطر.</p>	4

المستويات/ الحدود المحددة بالبنك

يعمل البنك ضمن الحدود المحدد في سياسة شبيهة المخاطر.



ملحق 2) قطاع الالتزام

الوزن النسبي	الالتزام - تقييم القطاعات	
30%	تقارير الفحص و الرقابة على القطاع جميعها مرضي أو بحاجة إلى تطوير أو بحاجة إلى تحسين وتم حل كافة النقاط الواردة في التقارير والتوافق عليها مع قطاع الالتزام	الالتزام بتعليمات مصرف قطر المركزي
	تقارير الفحص و الرقابة كانت بحاجة إلى تطوير أو غير مرضي و تم حل جميع النقاط الواردة فيها	
	تقارير الفحص نتائجها بحاجة إلى تحسين و تم حل 80% من النقاط الواردة في التقرير	
	تقارير الفحص نتائجها غير مرضية و لم يتم حلها	
30%	لا توجد أي مخالفات مباشرة على القطاع أو تسبب فيها القطاع	المخالفات
	المخالفات التي وقعت على القطاع كانت تنبيهات فقط وتم حلها مباشرة	
	المخالفات التي تمت على القطاع كانت مادية و قام القطاع بحلها مباشرة	
	يوجد مخالفة أو إنذار على القطاع أو تنبيه ولم يتم حلها	
20%	يتم تسليم التقارير أو المعلومات المطلوبة من القطاع قبل انتهاء الوقت المحدد للتسليم	تقارير الجهات الرقابية
	يتم تسليم التقارير الدورية في الوقت المحدد مع وجود تأخيرات غير متكررة في التقارير غير الدورية	
	يتم تسليم التقارير الدورية في الوقت المحدد ووجود تأخيرات متكررة و كبيرة في التقارير غير الدورية دون طلب فترة تمديد .	
	عدم التعاون في تسليم التقارير الدورية أو التقارير غير الدورية ووجود تأخيرات متكررة	
20%	الالتزام بالسياسات والإجراءات الداخلية و تعديلها وفقا للتعليمات والسياسات العامة	مكافحة الجرائم المالية
	التأكد من قدرة الموظفين على التواصل مع قطاع الالتزام للإبلاغ عن أي حالات اشتباه أو مخالفات للسياسات والإجراءات الداخلية	
	الحرص على استمرارية تدريب الموظفين و تثقيفهم بكل ما يخص الجرائم المالية	
	سرعة الإبلاغ و كفاية المعلومات المرتبطة بحالات الاشتباه و سرعة اتخاذ القرار من قبل القطاع بما يخص العمليات المرتبطة بالجرائم المالية	



الوزن النسبي	الالتزام - تقييم البنك	
	<p>لا توجد أي مخالفات على البنك أو مخالفات وتنبيهات ذات أثر منخفض توجد مخالفات ذات أثر متوسط ولا تؤثر بشكل مباشر على ربحية البنك توجد مخالفات أو إنذارات تم ورودها للبنك لأول مرة تم تكرار المخالفات أو لم يتم حل أي مخالفات أو إنذارات وردت للبنك وبالتالي قد تسبب بمخالفات إضافية .</p>	مخالفات صادرة عن الجهات الرقابية
	<p>الالتزام التام بكافة تعليمات ومتطلبات مصرف قطر المركزي بما فيها النسب الإشرافية الالتزام التام بتعليمات مصرف قطر المركزي ومخالفة مؤقتة ومبررة لبعض النسب الإشرافية ذات الأثر غير الكبير مخالفة تعليمات مصرف قطر المركزي والنسب الإشرافية وبشكل غير مكرر عدم الالتزام بتعليمات مصرف قطر المركزي أو مخالفة النسب الإشرافية ذات الأثر الهام على أعمال البنك</p>	الالتزام بالتعليمات والنسب المقررة من مصرف قطر المركزي
	<p>التدريب لكافة الموظفين تحديث السياسات والإجراءات وجود الموارد الكافية لمكافحة الجرائم المالية تطبيق متطلبات القدوة من الأعلى ضمن كافة فئات الموظفين بالبنك</p>	الالتزام بسياسات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب
	<p>وجود إطار عام لميثاق السلوك المهني وسياسات مكافحة الرشوة والفساد تحفيز الأشخاص المبلغين عن المخالفات وضمان حمايتهم ووجود آليات لمحاسبة المخطئين وجود قنوات تتيح لكافة الموظفين الإبلاغ عن أي مخالفات</p>	سياسات الإبلاغ عن المخالفات والميثاق السلوك المهني