



تقرير الحوكمة السنوي

٢٠١٤



المحتويات

الفهرس

كلمة رئيس مجلس الإدارة	٥
١. مقدمة	٦
١-١ الهدف	٦
٢-١ التعهد بالالتزام بمبادئ الحوكمة	٦
٣-١ تطبيق مبادئ الحوكمة	٦
٢. نطاق العمل	٦
٣. إدارة مجموعة QNB	٧
١-٣ مجلس الإدارة	٧
٢-٣ الإدارة التنفيذية	٧
٤. إنجازات مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٤ لتعزيز نهج الحوكمة	٧
١-٤ ثقافة وقيم QNB المؤسسية	٧
٢-٤ ثقافة الانضباط والحوكمة في QNB	٨
١-٢-٤ تطبيق الحوكمة: رؤية متكاملة للمجموعة	٨
٢-٢-٤ تعزيز أدوات الحوكمة	٩
٣-٢-٤ الحوكمة عبر إرساء شركة مع قطاع الأعمال	٩
٤-٢-٤ بناء ثقافة الالتزام بالقوانين واللوائح	١٠
٣-٤ التدقيق الداخلي: وضع الأولويات والمبادرات الصحيحة	١٠
٤-٤ الاستثمار في الموارد البشرية من أجل مستقبل أفضل	١١
٥-٤ حوكمة المخاطر من أجل مؤسسة آمنة	١١
٦-٤ تكنولوجيا المعلومات: اعتماد أفضل التكنولوجيات للمجموعة	١٢
٧-٤ مبادرات قطاع الأعمال في خدمة تحقيق أهداف المجموعة	١٣
٥. مجلس الإدارة	١٤
١-٥ تشكيل مجلس الإدارة	١٤
٢-٥ الواجبات الاستثنائية لأعضاء مجلس الإدارة	١٤
٣-٥ رئيس مجلس الإدارة	١٥
٤-٥ أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين	١٥
٥-٥ أمين سر مجلس الإدارة	١٥
٦-٥ اجتماعات مجلس الإدارة	١٥
٧-٥ لجان المجلس	١٥
٦. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	١٧

١٧	الإدارة التنفيذية	٧
١٨	١-٧ لجنة المخاطر للمجموعة	
١٨	٢-٧ لجنة الائتمان للمجموعة	
١٨	٣-٧ لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة	
١٩	٤-٧ لجنة الاستراتيجية للمجموعة	
١٩	٥-٧ لجنة المشتريات المركزية للمجموعة	
١٩	٦-٧ لجنة تكنولوجيا المعلومات للمجموعة	
٢٠	٧-٧ لجنة تطوير الأعمال للمجموعة	
٢٠	٨-٧ لجنة الخدمات والمشاريع الخاصة للمجموعة	
٢٠	٩-٧ لجنة الموارد البشرية للمجموعة	
٢١	إدارة المخاطر	٨
٢١	الهيكل التنظيمي لمجموعة QNB وخطة التعاقب الوظيفي	٩
٢١	١-٩ الهيكل التنظيمي	
٢٢	٢-٩ خطة التعاقب الوظيفي والتطوير القيادي	
٢٢	٣-٩ تدريب وتطوير قادة المستقبل	
٢٣	نظام الرقابة الداخلية	١٠
٢٣	١-١٠ دائرة التدقيق الداخلي للمجموعة	
٢٣	٢-١٠ دائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة	
٢٤	المدقق الخارجي	١١
٢٤	تصنيفات مجموعة QNB	١٢
٢٤	رأس المال والأسهم	١٣
٢٥	حقوق المساهمين	١٤
٢٥	الإفصاح	١٥
٢٦	تضارب المصالح والتداولات الداخلية	١٦
٢٦	شكاوى العملاء	١٧
٢٦	إضاءة على ممارسات محددة في مجال الحوكمة لدى مجموعة QNB	١٨
٢٦	١-١٨ مراجعة وتحديث هيكل اللجان الإدارية ولوائح عملها	
٢٧	٢-١٨ مستوى الانضباط في مجموعة QNB: نحو إرساء ثقافة راسخة للحوكمة	
٢٨	الخاتمة	
٢٩	أعضاء مجلس الإدارة - نبذة عن خبراتهم العملية	
٣٠	ملحق: نموذج تقرير الحوكمة الإلزامي الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية	

كلمة رئيس مجلس الإدارة

مساهمينا الكرام،

تحية وبعد،

في ظل الاهتمام المتنامي دولياً ومحلياً بتعزيز وتطوير التشريعات والممارسات الخاصة بالحوكمة، يسعدني أن أقدم لكم تقرير الحوكمة السنوي لمجموعة QNB لعام ٢٠١٤.

قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية خلال العام ٢٠١٤ بإصدار وثيقة تشاورية بخصوص إرشادات الحوكمة في البنوك والتي يتوقع أن تحظى باهتمام عالمي من جميع الأطراف ذات العلاقة وفي مقدمتها الجهات الإشرافية والرقابية حيث حددت دور مجلس الإدارة ومخاطر عدم تطبيق مبادئ الحوكمة.

كما قام مصرف قطر المركزي هذا العام بمراجعة شاملة لإرشادات الحوكمة وإعداد وثيقة تشاورية حول تعزيز ممارسات الحوكمة تم تعميمها على البنوك الوطنية بغرض إبداء الرأي. علاوة على ذلك، قامت هيئة قطر للأسواق المالية بإجراء تعديلات على نظام الحوكمة الصادر عنها، و تم تعميمه على الشركات المدرجة في بورصة قطر بغرض التقيد والالتزام.

وجدير بالذكر أن مجموعة QNB كانت سباقة في متابعة التطورات وتبني أفضل الممارسات الدولية للحوكمة السليمة والتي تجلت في ترسيخ وتطوير دعائم منظومة الحوكمة لديها منذ عام ٢٠٠٧.

وقد أسهمت جميع القطاعات العاملة في مجموعة QNB في تبني مبادئ الحوكمة السليمة وعلى رأسها حوكمة المخاطر والالتزام المؤسسي وتطوير المهارات والقيادات الواعدة بالإضافة إلى تطوير المنتجات والأعمال لتخدم أهداف المجموعة ككل. علاوة على ذلك، شهد عام ٢٠١٤ تقدماً مستمراً في تطبيق السياسات المتكاملة الخاصة بنهج الإشراف الموحد على الفروع الدولية والشركات التابعة وبما يتوافق مع المتطلبات الإشرافية في كل دولة تتواجد فيها مجموعة QNB.

وختاماً، فإننا نثمن عالياً الجهود المبذولة من مختلف الجهات الرقابية في دولة قطر لضمان مواكبة ممارسات الحوكمة مع التوجهات الدولية للارتقاء بأداء المؤسسات في مختلف القطاعات الاقتصادية بما يخدم تحقيق رؤية وتطلعات دولة قطر.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

علي شريف العمادي
رئيس مجلس الإدارة

١. مقدمة

وقد تم التوصل إلى توافق في مجموعة QNB حول فصل مهام مجلس الإدارة ومسؤولياته عن مهام الإدارة التنفيذية ومسؤولياتها. ويتمثل ذلك في قيام المجلس بالإشراف الشامل على المجموعة وتقديم التوجيهات الاستراتيجية من خلال مراجعة المبادرات الاستراتيجية والسياسات والأهداف الرئيسية والموافقة عليها، على أن يتولى الرئيس التنفيذي للمجموعة إدارة الشؤون اليومية للمجموعة.

تعتبر مجموعة QNB الحوكمة الرشيدة من العوامل الأساسية لتعزيز صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً من خلال الالتزام بثقافة مؤسسية تحفز أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين والمسؤولين وكافة الموظفين وأصحاب الاختصاص على الارتقاء بكفاءة أنشطة وعمليات المجموعة، والالتزام بالسلوك القويم، بما يؤدي إلى تأمين عوائد مجزية على الاستثمار وتحقيق نمو في الإنتاجية على المدى الطويل.

٢. نطاق العمل

استناداً إلى مشروع الحوكمة المُطبق في مجموعة QNB منذ عام ٢٠٠٧ الذي ينص على تطبيق تسع مراحل متكاملة ومتراصة للوصول إلى التطبيق الأمثل لهذا المشروع، مع مراعاة القوانين والأنظمة الصادرة في دولة قطر، لاسيما التعليمات الصادرة عن مصرف قطر المركزي، والقوانين ذات العلاقة، فقد شمل المشروع أنذاك تطبيق إجراءات شاملة للحوكمة تتضمن الإعداد الشامل للسياسات، والإجراءات، وأدلة العمل، والهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي الدقيق، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والمتطلبات الداخلية والخارجية بشأن رفع التقارير، والمهام والمسؤوليات الخاصة بمجلس الإدارة واللجان التابعة له، والميثاق الخاص بكل لجنة من تلك اللجان، ومهام ومسؤوليات اللجان الإدارية التابعة للإدارة التنفيذية.

وفي هذا الإطار، يهدف تقرير الحوكمة السنوي المقدم إلى هيئة قطر للأسواق المالية إلى الإفصاح، وبكل شفافية، عن ممارسات الحوكمة في مجموعة QNB بما يعكس قيم البنك والسياسات الداخلية الأخرى التي يتعين على جميع الأطراف الالتزام بها. ويشمل ذلك هيكل رأس المال، والرقابة، وحقوق المساهمين، والمساواة، وتطوير ميثاق مجلس الإدارة وأنظمة لجانه، وسياسة تعاملات الأطراف ذات العلاقة، والتعاقب الوظيفي، والمراجعة الدورية لمبادئ السلوك المهني، للتأكد من تطبيق أفضل الممارسات المهنية التي تلبي احتياجات مجموعة QNB وتحقق أهدافها.

١-١ الهدف

يؤمن مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بأن الحوكمة عنصر أساسي لتعزيز ثقة المساهمين، لاسيما صغار المساهمين والأطراف المعنية الأخرى، من خلال زيادة مستوى الشفافية بالنسبة للملكية والسيطرة، وتطبيق نظم فعالة لمراقبة إدارة الأعمال الاستراتيجية. ومن هنا، فقد تضافرت كل الجهود اللازمة للتوعية بأهمية الحوكمة في مجموعة QNB.

٢-١ التعهد بالالتزام بمبادئ الحوكمة

يتعهد أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمسؤولون بالالتزام بمبادئ الحوكمة، واتباع أفضل ممارساتها على النحو المنصوص عليه في دليل الحوكمة الخاص بمجموعة QNB بغرض الحفاظ على مصالح المجموعة وتحقيق أهدافها. كما يتأكد المجلس من احترام مجموعة QNB لكافة مبادئ الحوكمة من خلال إجراء مراجعة دورية، وتحديث قواعد السلوك المهني بغرض تحديث ممارسات الحوكمة الخاصة به لتتوافق مع المتطلبات الرقابية، فضلاً عن تعزيز القيم المؤسسية والسياسات والإجراءات الداخلية الأخرى التي تنطبق على كافة أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وكافة موظفي المجموعة.

٣-١ تطبيق مبادئ الحوكمة

حرصاً من مجلس إدارة مجموعة QNB على تطبيق قواعد الحوكمة السليمة، وعلى النحو المنصوص عليه في دليل إرشادات الحوكمة الصادر عن مصرف قطر المركزي، ونظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، وتوصيات لجنة بازل، والشبكة الدولية للحوكمة، وغرفة التجارة الدولية، وغيرها من الجهات والمؤسسات الدولية ذات الصلة، صادق مجلس إدارة المجموعة على تطبيق مجموعة شاملة من السياسات والإجراءات المتعلقة بممارسات الحوكمة في مجموعة QNB بما يؤكد حرصه وحرص الإدارة التنفيذية للمجموعة على إيلاء هذا الموضوع الاهتمام اللازم لما في ذلك من توافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية، وتأكيد للتوجه الفعلي في الالتزام بالمعايير الدولية التي وضعتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

٣. إدارة مجموعة QNB

ويجدر بالذكر أنه تم تعيين السيد عبد الله مبارك آل خليفة في منصب المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال الذي كان يشغله السيد علي الكواري.

٤. إنجازات مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٤ تعزيز نهج الحوكمة

تلتزم مجموعة QNB بتحقيق أعلى مستوى من ممارسات الحوكمة لضمان النمو المستدام، وتأمين قيمة طويلة الأمد للمساهمين. وقد واصلت المجموعة خلال عام ٢٠١٤ بذل الجهود لتطبيق أحدث معايير الحوكمة وتنفيذها وتعزيزها على نطاق واسع.

في ما يلي ملخصاً بالإنجازات الرئيسية المتعلقة بتطبيق وتعزيز إطار الحوكمة:

١-٤ ثقافة وقيم QNB المؤسسية

الشفافية والتعامل النزيه مع العملاء وحمايتهم

يتربح التعامل العادل مع العملاء على رأس أولويات السلوك المؤسسي، حيث يضع QNB رضا العملاء في صميم آلية إدارة المجموعة لأعمالها وفيما يلي نبذة عن أهم الإجراءات المتخذة في هذا الصدد:

- وضع ونشر السياسات والضوابط اللازمة لحماية العملاء من الغش والاستغلال والتمييز، وضمان جودة الخدمات المقدمة
- مراجعة كافة الإجراءات المعمول بها دورياً لضمان النزاهة وتحقيق مصلحة عملاء QNB بأفضل ما يمكن
- إتاحة المعلومات الملائمة للعملاء والإفصاح عن المخاطر المرتبطة بالخدمات والمنتجات لإتخاذ القرارات الصائبة
- التأكيد على احترام قوانين السرية المصرفية وخصوصية العملاء
- تعديل السياسات والإجراءات والنماذج لتتوافق مع شروط قانون الالتزام بضريبة الحسابات الأجنبية (FATCA) وإبلاغ العملاء الذين ينطبق عليهم هذا القانون بمتطلباتها
- تمتع جميع أعضاء QNB بإمكانية الوصول إلى الإجراءات والسياسات ذات العلاقة ومراجعتها

سياسة المجموعة تجاه المسؤولية الاجتماعية

تدرك مجموعة QNB جيداً الأهمية الكبيرة لسياسة المسؤولية الاجتماعية للشركات لأنها تعكس التزام المجموعة الواضح والملموس تجاه المجتمع المحلي في دولة قطر. وتهدف المسؤولية الاجتماعية إلى خدمة الوطن والمواطن ومختلف مجالات التنمية، وتعتبر بالتالي أساس النهضة الحديثة في أي بلد.

بحسب النظام الأساسي لـ QNB، يتولى إدارة البنك مجلس إدارة مؤلف من ١٠ أعضاء، حيث يحق لجهاز قطر للاستثمار - المساهم الرئيسي الذي يملك ٥٠% من رأس المال - تعيين خمسة منهم، بينما ينتخب المساهمون الآخرون الأعضاء الخمسة المتبقين. كما يعين جهاز قطر للاستثمار رئيس مجلس الإدارة من بين ممثليه، في حين ينتخب المجلس نائب الرئيس. ويتمتع مجلس الإدارة بأوسع سلطة لإدارة البنك، ويحق له أيضاً تعيين عدد من المديرين أو الأشخاص المفوضين، فضلاً عن منحهم حق التوقيع مجتمعين أو منفردين بالنيابة عن البنك.

١-٣ مجلس الإدارة

لم تشهد تشكيلة مجلس إدارة مجموعة QNB أي تغييرات خلال عام ٢٠١٤. وكان جهاز قطر للاستثمار قد عين في السابع من يوليو ٢٠١٣ سعادة السيد علي شريف العمادي، وزير المالية، رئيساً لمجلس الإدارة خلفاً لسعادة السيد يوسف حسين كمال، وزير الاقتصاد والمالية السابق.

وتولى سعادة السيد علي شريف العمادي سابقاً منصب الرئيس التنفيذي لمجموعة QNB. وهو يتمتع بخبرة واسعة في القطاع المالي امتدت لأكثر من ٢٠ عاماً، حيث بدأ حياته المهنية مع مصرف قطر المركزي في قسم الرقابة والإشراف المصرفي وتدرج في تولي المناصب العليا وصولاً إلى منصب الرئيس التنفيذي لمجموعة QNB منذ عام ٢٠٠٥ وحتى عام ٢٠١٣. وتجدر الإشارة إلى أن سعادته حاز على بكالوريوس في العلوم المالية من جامعة أريزونا في الولايات المتحدة الأمريكية. وبالإضافة إلى ما سبق، يتولى سعادته أيضاً عدة وظائف مهمة في الحكومة، مثل الأمين العام للمجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار، ورئيس مجلس إدارة شركة الديار القطرية، ورئيس مجلس إدارة الخطوط الجوية القطرية.

٢-٣ الإدارة التنفيذية

عين مجلس إدارة مجموعة QNB في التاسع من يوليو ٢٠١٣ السيد علي أحمد الكواري في منصب الرئيس التنفيذي للمجموعة بالإقامة. وقد تم تعيين السيد علي أحمد الكواري رئيساً تنفيذياً للمجموعة في ديسمبر ٢٠١٤.

ويتمتع السيد علي الكواري بأكثر من ٢٥ عاماً من الخبرة المصرفية الواسعة في كافة جوانب الأعمال، ومنها التخطيط الاستراتيجي، والمبيعات والتسويق، والشؤون المالية، والعمليات، والائتمان، وتنمية الموارد البشرية، وتحليل وتصميم نظم المعلومات، والبرمجة، وشراكة الأعمال والعملاء، وتطوير الأعمال والمنتجات. وقد تولى عدداً من المناصب التنفيذية في مجموعة QNB، أهمها منصب المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال المسؤول عن الخدمات المصرفية للشركات والأفراد، وإدارة الأصول والثروات، والخزينة، والقطاعات الدولية.

للأهمية البالغة للرياضة، فضلاً عن كونها جزءاً من أهداف الدولة لتحقيق الرؤية المأمولة في هذا المجال، تسعى المجموعة باستمرار إلى دعم الفعاليات الرياضية للوصول إلى الأهداف المرجوة.

٥٠ عاماً من التميز

احتفلت مجموعة QNB هذا العام بمرور ٥٠ عاماً من التميز منذ تأسيسها. وأثبتت المجموعة استحقاتها لهذا الشرف نظراً لما قدمته طيلة تلك السنوات وحتى اليوم. فقد أصبحت من أكبر المؤسسات المالية العالمية، ومن أقوى البنوك في العالم. وما تحقّق اليوم من إنجازات يعبر عن رؤى أجيال سابقة سعت إلى أن تصبح المجموعة رمزاً كبيراً في عالم المال.

٢-٤ ثقافة الانضباط والحوكمة في QNB

اعتمدت مجموعة QNB معايير مركزية لإدارة الانضباط كجزء من سياسة إدارة المخاطر المشار إليها. وتعتبر هذه المعايير إطاراً يهدف إلى غرس ثقافة قوية للانضباط في المجموعة. كما واصلت دائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة جهودها في رفع كفاءة الحوكمة من خلال تطوير مختلف أدوات الحوكمة بالتعاون مع الدوائر الأخرى بما يضمن سلامة تطبيقها. وقد تم إعداد نموذج للإفصاح عن تضارب المصالح بالتعاون مع دائرة الموارد البشرية للمجموعة من أجل الإفصاح عن "العضوية في مجلس إدارة الشركات من خارج المجموعة" بطريقة فعالة من قبل موظفي QNB. كما أعدت دائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة أيضاً "استبياناً للتقييم الذاتي للانضباط" لتوعية موظفي الدوائر الأخرى بأهمية الانضباط وغرس ثقافة الانضباط فيهم. وسيؤدي تطبيق نظام إدارة الانضباط الجديد إلى تعزيز قدرات دائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة من خلال إتاحة المعالجة الآلية لعدد من أنشطة الدائرة.

وفيما يلي عرضاً لجهود مجموعة QNB لتعزيز فعالية الانضباط والحوكمة:

٢-٤-١ تطبيق الحوكمة: رؤية متكاملة للمجموعة

التزام QNB Capital بقواعد هيئة تنظيم مركز قطر للمال
تعتبر شروط الهيئة التنظيمية لمركز قطر للمال، الهيئة المنظمة لعمل QNB Capital، إحدى الشركات التابعة للمجموعة، أكثر صرامة وتقييداً من مثيلاتها الصادرة عن الهيئات الأخرى. وقد أجرت الهيئة خلال ٢٠١٤ تقييماً للمخاطر في مواضيع محددة بما يعكس مستوى التزام QNB Capital بمتطلبات "اعرف عميلك" و"مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب".

وبموجب هذا التقييم، أصدرت الهيئة تقريراً أعربت فيه عن رضاها عن مستوى الالتزام بمتطلبات "اعرف عميلك"، وكذلك الإطار الشامل لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب في QNB Capital. كما سلط التقرير الضوء على الحوكمة الفعالة لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب في QNB Capital.

وتسعى المجموعة في كل عام لتعزيز مشاركتها وتعميق جذور علاقاتها الاجتماعية مع أفراد المجتمع المحلي. ومن حيث النتيجة، أصبح QNB اليوم أكبر مؤسسة مالية داعمة في الدولة، إلى جانب كونه مساعداً رئيسياً في تفعيل رؤيتها المستقبلية من خلال ست دعائم أساسية وهي:

- الفنون والثقافة
- الشؤون الاقتصادية والدولية
- الصحة والبيئة
- الشؤون الاجتماعية والإنسانية
- الرياضة
- الشباب والتعليم

وتعتبر مجموعة QNB، بصفتها أحد أقوى البنوك في العالم ومن خلال شبكة فروعها التي تنتشر في أكثر من ٣٦ دولة وثلاث قارات إسماء معروفة في مجال المسؤولية الاجتماعية. وتبذل الفروع الخارجية للمجموعة ومكاتبها التمثيلية جهوداً متميزة في تغطية بعض الفعاليات التي يتم عقدها في مقرات فروعها.

تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين

يؤمن QNB بأن المساهمة الاجتماعية مسؤوليته مشتركة، لذا تعمل المجموعة باستمرار على غرس هذه الثقافة في موظفيها وإشراكهم في جميع فعاليتها، كما تسعى إلى إبراز مهارات موظفيها من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية الفردية بهدف مساعدتهم في تحقيق أهدافهم الطموحة.

الفنون والثقافة

تحتزن الفنون والثقافة ذكريات الماضي، وتنقل قصص وتجارب الجيل السابق إلى الأجيال القادمة. ولذلك تحظى الأنشطة التي تقع ضمن هذا المجال بأكثر دعم من مجموعة QNB الحريصة دائماً على الحفاظ على التراث الثقافي القطري عبر تسليط الضوء عليه بكل فخر واعتزاز وفي جميع المناسبات التي تقام في دولة قطر أو خارجها.

اعتماد السياسة البيئية في عدة أنشطة داخلية وخارجية

تتبنى مجموعة QNB سياسة مبتكرة في مجال الصحة والبيئة في مبادئها المختلفة. وتعمل المجموعة على تطبيق أساليب عصرية تساهم في الحفاظ على بيئة مستدامة. وهي حريصة على تدريب موظفيها على أنظمة إدارة المكاتب وطرق التخلص من الأوراق.

ولا تقتصر جهود المجموعة على المعايير البيئية المعتمدة من قبل موظفيها فحسب، إذ بدأت مؤخراً بإشراك عملائها في بعض الأنشطة الجديدة كاستخدام الإعلانات عبر الأجهزة الذكية، إلى جانب إطلاق مسابقات عديدة عبر قنوات التواصل الاجتماعي ذات الصلة.

دعم البطولات الرياضية المحلية والعالمية

تعتبر مجموعة QNB من أوائل المؤسسات التي بادرت إلى دعم الفعاليات الرياضية في الدولة. وتشارك المجموعة أيضاً في فعاليات رياضية تنظمها دولة قطر في الخارج. ونظراً

والإجراءات والأنظمة والضوابط ذات الصلة، ومن أبرزها الحصول على الموافقات المطلوبة قبل القيام بالتحويلات المالية إلى بلدان تخضع لعقوبات أو ذات مخاطر عالية.

إنشاء لجنة إدارة الاستثمارات للعملاء

بموجب التكاليف الصادر عن الإدارة التنفيذية للمجموعة، أوكل إلى لجنة إدارة الاستثمارات مسؤولية الإشراف على عمل إدارة الاستثمارات للعملاء. واللجنة مسؤولة عن ضمان أداء الأعمال الاستثمارية للعملاء بما يتماشى مع السياسات والإجراءات والمبادئ التوجيهية الداخلية.

٣-٢-٤ الحوكمة عبر إرساء شراكة مع قطاع الأعمال

الخدمات الاستشارية لدائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة
قامت دائرة الانضباط والمتابعة بتعزيز القدرات الرقابية لإدارة الأصول والثروات من خلال إعداد قائمة مرجعية جديدة لمصانيد الاستثمار بغرض تسهيل عملية التحضير لإطلاق المصانيد الجديدة، تبعتها بإعداد دراسة ريفية المستوى، بالتعاون مع دائرة إدارة الأصول والثروات وغيرها من الدوائر ذات الصلة، بشأن القانون الجديد المقترح لمصانيد الاستثمار. وفي هذا الإطار، قام QNB بتوجيه ملاحظاته ورؤيته وتوصياته إلى هيئة فطر للأسواق المالية للنظر فيها. علاوة على كل ذلك، أعدت دائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة مبادئ توجيهية جديدة لإدارة عمليات الإرساء الخارجي، وضمان التزام المجموعة بالتشريعات ذات الصلة، لاسيما عندما يتاح للمصادر الخارجية إمكانية الاطلاع على بيانات العملاء أو حيازة الأصول.

توافق الإدارة التنفيذية مع مبادئ الحوكمة

لا يقتصر إطار الحوكمة القوي على تشكيل اللجان فحسب، بل يتعداه إلى معالجة دور الإدارة التنفيذية. وفي هذا السياق، تُركز الإدارة التنفيذية على دور الإدارات في الفروع الخارجية في اعتماد أسلوب "القدوة تأتي من الأعلى"، وبالتالي إرساء ثقافة الانتماء ومسؤولية الجميع في القيام بما هو مناسب. وتؤمن مجموعة QNB أن الثقافة تسهم في التخفيف من مخاطر الاحتيال. وقد تم تفويض الإدارة التنفيذية بالمسؤوليات التالية:

- ضمان انسجام أنشطة البنك مع استراتيجية الأعمال، وتقبل المخاطر، والسياسات التي أقرها مجلس الإدارة
- تطبيق نظام رقابة داخلية فعال من حيث التصميم والتشغيل، وتجنب الأنشطة والممارسات التي تقوّض فعاليته
- استيعاب وتوجيه الهيكل المؤسسي الشامل للبنك، وسياق تطوره
- الموازنة بين الأنشطة والسلوكيات المؤسسية من جهة وعمل المجموعة بطريقة آمنة وسليمة ونزيهة لضمان الالتزام بالقوانين واللوائح النافذة
- الاستفادة بشكل فعال من العمل الذي أنجزته الأقسام الرقابية في البنك، وإدراك أهمية فعالية هذه الأقسام لسلامة البنك على المدى الطويل، وتعزيز استقلالية هذه الأقسام والإقرار بأهميتها وتعميمها

واستقلالية وظيفة التدقيق فيها أيضاً. وقد قدم التقييم الميداني رسالة واضحة إلى الهيئة عن انخراط الإدارة العليا في الشؤون اليومية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب في QNB Capital بهدف ضمان الالتزام بالقواعد ذات الصلة.

تعيين أعضاء مجلس الإدارة في الشركات التابعة

في أعقاب التغييرات في الإدارة التنفيذية في QNB، وبهدف الالتزام بالأنظمة المحلية كذلك، شاركت دائرة الأعمال الدولية من خلال وحدتها المختصة في إعادة تعيين أعضاء مجالس إدارة عدد من الشركات التابعة والزميلة للمجموعة، وكذلك مرشحي اللجان المنبثقة عن مجالسها وذلك في كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن، و QNB الهند، وانتخابات مجلس إدارة البنك التجاري الدولي في الإمارات العربية المتحدة. وواصلت الدائرة جهودها في تعزيز فرص التدريب والتعليم لأعضاء مجالس الإدارات الجدد من خلال عمليات التقييم.

٢-٢-٤ تعزيز أدوات الحوكمة

لجان الفروع الخارجية: مندييات لاتخاذ القرارات السليمة

تحرص دائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة على قيام الفروع الخارجية بتأسيس اللجان الإدارية والتي تناسب أحجامها، طبيعة نشاطها، وهياكلها، وأهميتها الاقتصادية، ومستوى مخاطرها. حيث يتطلب كحد أدنى، تشكيل لجنة إدارية ولجنة انضباط على مستوى كل فرع خارجي.

المستوى التشغيلي: جزء لا يتجزأ من الحوكمة

ترتبط الحوكمة أيضاً بالمستوى التشغيلي لكل مؤسسة. وعلى هذا المستوى، وتماشياً مع التطورات التنظيمية وأفضل الممارسات المستحدثة، تُسهم دائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة بالتنسيق مع الأطراف المعنية في المقر الرئيسي والفروع الخارجية في تحسين الممارسات والعمليات التشغيلية، ومواصلة تعزيز أنظمة وضوابط مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وتحديث السياسات والإجراءات دورياً، وتعزيز نوعية الموظفين بانتظام من خلال التدريب الدوري والإلكتروني، وإصدار تعاميم داخلية ونشرات وكتيبات إرشادية دورية.

لوائح عمل اللجان الإدارية

استعرضت دائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة لوائح عمل اللجان الإدارية وقامت بمراجعتها وفق إطار عمل متكامل بغرض ضمان الفعالية والامتثال للمتطلبات التنظيمية. وبصفتها المسؤولة عن الإشراف على وضع لوائح العمل، اعتمدت الدائرة مقاربة استراتيجية لاستشارة الأطراف المعنية الرئيسية والاستماع إلى آرائها وتوصياتها وتضمينها في المشروع بهدف الالتزام بالمعايير والممارسات الداخلية للبنك.

المعالجة الآلية لعمليات التحويل الخارجي

أعدت دائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة نظاماً آلياً لسير العمل يسهل ويبسط آلية مراقبة التحويلات المالية، ويحد من المخاطر البشرية التي قد تحدث، وتم اقتراح اعتماد هذا النظام نتيجة التقييم الذي أجرته الدائرة لضمان كفاءة وفعالية السياسات

- بناء قاعدة تكنولوجية ونظام متماسك لإعداد التقارير بحيث يتماشى مع شروط FATCA ويكون قادراً على أيضاً مع أي قوانين مستقبلية تصدر عن سلطات تنظيمية أخرى. وقد تم العمل مع مختلف الدوائر والفروع الخارجية والشركات التابعة للمجموعة، ويتم التعاون معها في الالتزام بأي متطلبات مماثلة قد تصدر من وقت لآخر عن سلطات تنظيمية محلية أو خارجية أخرى
- التحضير لعملية توعية الموظفين بـ FATCA وبآثارها على عمليات البنك وتنفيذها. وقد تم الاستعانة بشركة متخصصة للمساعدة في توفير هذا التدريب في مختلف المجالات الوظيفية وضمان فهم الموظفين للشروط التشغيلية والتطبيقية

لجنة بازل للرقابة المصرفية

استناداً إلى توجيهات لجنة بازل للرقابة المصرفية بشأن الحد من مخاطر الجرائم المالية، أصدرت دائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة حزمة مبادئ توجيهية تتضمن وصفاً لكيفية إدراج المخاطر المرتبطة بغسل الأموال وتمويل الإرهاب في الإطار العام للمخاطر في QNB. وهدفت هذه المقاربة إلى توحيد معايير مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وتحليل الإجراءات المعتمدة في QNB (من حيث السياسات، والإجراءات، والشروط المرجعية) بهدف تقييم وضع البنك وتخفيف المخاطر المترتبة ذات الصلة بفقدان السمعة التجارية وفشل العمليات والانضباط. وأوصت الدائرة بتكرار هذا التقييم سنوياً من أجل توفير إرشادات واضحة للإدارة في سبيل المضي قدماً نحو تحسين الممارسات ذات الصلة داخل دوائرها المعنية.

التوعية ببرامج العقوبات الدولية

نظراً للتحديات الاعتيادية والمستجدات الطارئة على الساحتين المحلية والدولية، تعمل دائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة كمراقب لجميع برامج العقوبات الدولية، وتضمن اطلاع الإدارة والموظفين على هذه المستجدات في حينها. وانطلاقاً من مسؤولياتها عن تعزيز جهود التوعية، أجرت الإدارة خلال عام ٢٠١٤ عدة دورات تدريبية باستخدام كافة القنوات المتاحة (التدريب الشخصي، والتدريب على الإنترنت، والمؤتمرات، إلخ) لجميع الأقسام المعنية.

٣-٤ التدقيق الداخلي: وضع الأولويات والمبادرات الصحيحة

انضم السيد خالد جمال الدين إلى مجموعة QNB، الرئيس التنفيذي للتدقيق للمجموعة في مارس ٢٠١٤

وفي إطار المشاركة والتفاعل مع المجتمع المهني في دولة قطر، انعقد مؤتمر معهد المدققين الداخليين بالولايات المتحدة في الدوحة في مايو ٢٠١٤ برعاية QNB. وشارك في هذا المؤتمر المهني المهم موظفون من دائرة التدقيق الداخلي للمجموعة ودوائر أخرى. كما أوفدت دائرة التدقيق خلال هذا العام عدداً من موظفيها لتلقي دورات في التدريب المهني في مراجعة الائتمان، والقيادة، وبرامج تأهيل مهني أخرى.

العمل معاً لخدمة التوسع العالمي

إن طموح مجموعة QNB المعلن في أن تصبح رمزاً في الشرق الأوسط وإفريقيا بحلول عام ٢٠١٧ اقترب من التحقق من خلال الاستحواذ على ١٩,٤% من رأسمال مصرف Ecobank، حيث تعزز هذه الخطوة استراتيجية النمو التي يتبناها QNB. ويُعتبر Ecobank مصرفاً رائداً على مستوى إفريقيا، إذ يتواجد في ٣٦ بلداً في منطقة الشرق الأوسط وقارة إفريقيا، وفي أربعة بلدان أخرى في العالم. وفي يونيو ٢٠١٤، أصبح لدى Ecobank ٢٠,١١٤ موظفاً، فضلاً عن شبكة فريدة مكونة من ١٢٤١ فرعاً، و٢٥٠٠ صراف آلي، و١٦,٢٤٥ نقطة بيع تخدم ما يزيد عن ١٠,٨ مليون عميل.

وعلاوةً على ذلك تواصل مجموعة QNB توسيع شبكتها في آسيا، لاسيما في أسواق ناشئة تُعد بإمكانات نمو كبيرة في جنوب وجنوب شرق آسيا. وقد مُنح QNB ترخيصاً لفتح مكتب تمثيلي له في فيتنام، ويجري بذل جهود مماثلة في عدد من البلدان الأخرى.

وترتب هذه السياسة الطموحة للبنك تحديات عديدة في مجالات الالتزام والحوكمة بغرض حماية سمعة QNB في مختلف الدول التي يعمل فيها.

٤-٢-٤ بناء ثقافة الالتزام بالقوانين واللوائح

تطوير كفاءة برامج مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب لمجموعة QNB

تعمل دائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة باستمرار على تحسين قدرات المجموعة على مكافحة غسل الأموال وأنشطة تمويل الإرهاب من خلال أفضل الأنظمة المعمول بها في هذا المجال. علاوةً على ذلك، تم تحسين النظام المصرفي الأساسي (Equation) لتوثيق علاقة العمل الشاملة مع جميع العملاء بناءً على مصفوفة مخاطر متطورة تجمع مختلف مخاطر مكافحة غسل الأموال المرتبطة بهم. كما اعتمدت الإدارة وبعد العديد من النقاشات البناءة مع كل من ممثلين عن مصرف قطر المركزي وصندوق النقد الدولي متطلبات مصرف قطر المركزي المتعلقة بنموذج "بيان المخاطر في مكافحة غسل الأموال" لعملاء البنك. وقد زاد هذا الإجراء من التركيز على مخاطر غسل الأموال الناشئة عن العملاء في الفروع الخارجية والشركات التابعة. وكجزء من مسؤوليات الدائرة، يتم إيلاء اهتماماً فائقاً دائماً بالتطورات الجديدة المتعلقة بلوائح مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، لاسيما إصدارات مجموعة العمل المالي (FATF) من خلال إطلاع الإدارة وجميع العاملين في مجموعة QNB على آخر النشرات ذات الصلة في حينها.

الالتزام الضريبي للحسابات الأمريكية الأجنبية (FATCA)

اعتمدت دائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة مشروعاً شاملاً للالتزام بالقانون الجديد وتنفيذه. وتهدف منهجيتنا العمل من خلال:

- وضع إجراءات عملية تحد من عبء الانضباط الحتمي، والذي سمح للبنك بالامتثال لشروط FATCA منذ سريانها في ١ يوليو ٢٠١٤

وواصلت الدائرة أيضاً تركيزها على زيادة عدد الموظفين القطريين وتدريبهم وتمكينهم وإيفادهم لحضور دورات تدريبية مهنية ذات صلة، والحصول على تعليم جامعي في بعض الحالات. وتماشياً مع مبادرة المؤسسة، تعمل الدائرة على وضع نموذج تشغيلي عالمي جديد لوظائف الرقابة ذات الصلة بالتدقيق الداخلي.

٤-٤ الاستثمار في الموارد البشرية من أجل مستقبل أفضل

دعم موارد QNB

في إطار دعم هذه المبادرة، تم إدراج "نموذج التعلم ٧٠-٢٠-١٠"، وهو من أفضل الممارسات العالمية التي تشدد على التعلم التجريبي والاجتماعي والرسمي كجزء لا يتجزأ من إطار إدارة المواهب للمجموعة. وقد تبع ذلك مبادرات لإشراك الأطراف المعنية كالتواصل المنتظم وعقد جلسات الإحاطة وأسلوب التوجيه المباشر، مما أسفر عن مزيد من المشاركة والاندماج.

التشجيع على اعتماد القيم والسلوكيات الصحيحة

نفذت دائرة الموارد البشرية للمجموعة في عام ٢٠١٤ "برنامج شركة هالوجين الحاسوبي للنظام المتكامل لإدارة الكفاءات". ويزود هذا البرنامج المجموعة بأفضل الممارسات العالمية في إدارة مواهب الموظفين. وسيطبق هذا النظام على مراحل ابتداءً من عام ٢٠١٥ فصاعداً على الموظفين المرشحين لتولي المناصب، إضافة إلى المدرجين في مجموعة الكفاءات في QNB، لاستخدامه في إجراء مختلف عمليات إدارة الكفاءات مثل تقييم الكفاءة، والتخطيط التنموي، والملاحظات متعددة التصنيفات، وإدارة التعاقب الوظيفي. ومن المنتظر أن يحسّن هذا البرنامج العالمي الرائد جودة وسلامة توقيت عمليات إدارة الكفاءات على الصعيد العالمي لما فيه مصلحة الموظفين والمجموعة على حدّ سواء.

التركيز على الشهادات المهنية والأكاديمية

زادت دائرة التعلم والتطوير في QNB في عام ٢٠١٤ تركيزها على دعم الموظفين للحصول على شهادات معترف بها دولياً، باعتبارها جزءاً أساسياً من المقترحات القيمة لمجموعة الموظفين. وقد حصل الموظفون الناجحون على مجموعة واسعة من شهادات الاعتماد، بما في ذلك شهادات مخاطر الائتمان، والتحليل المالي، والأوراق المالية والاستثمارات، وإدارة المشاريع، وغيرها.

التوظيف والتعريف

يهدف برنامج تنمية مهارات المتدربين الذي أُطلق عام ٢٠١٣ إلى تسريع تمكين الموظفين الجدد. وقد واصلت دائرة الموارد البشرية للمجموعة تسجيل جميع الموظفين الجدد لتأهيلهم في هذا البرنامج الذي يوفر تنمية بنوية طيلة السنة الأولى من بدء توظيفهم، ويقلل من "زمن بلوغ الكفاءة". وقد شهد عام ٢٠١٤ تخريج الدفعة الأولى من الموظفين في هذا البرنامج، حيث تم ترقية عدد منهم ونقلهم إلى وظائف جديدة.

برنامج (QNB Ambassador)

يهدف البرنامج إلى إرسال موظفي QNB الموهوبين للتدريب في الفروع الدولية كجزء من تطويرهم الوظيفي. فمن المهم لقادة المستقبل في QNB التعامل مع بيئات مصرفية مختلفة خارج دولة قطر كي يتمكنوا من تعميق النظرة الشاملة ضمن هذه المجموعة العالمية التي تتوسع باضطراد. ولا يعتبر السفير في البرنامج متدرباً، بل يؤدي هناك دوراً وظيفياً بصورة كاملة، ويعمل على تنمية شخصيته، فضلاً عن استكمال الدور المنوط به. وبناءً على نجاحات العام السابق، وفي إطار البرنامج تم ابتعاث عدد من الموظفين القطريين إلى عدة دول من بينها سنغافورة والكويت وعمان وإندونيسيا. وقد عاد بعضهم بالفعل إلى دولة قطر بعد إتمام فترة تدريبهم ليتولوا مناصب جديدة بمسؤوليات أكبر ويتسنى لهم تطبيق ما تعلموه وإضافة قيمة جديدة إلى المجموعة.

التوسع في استخدام تكنولوجيات التعليم الافتراضية

أجري مسح خلال الفترة من ١٩ مايو ولغاية ٨ يونيو ٢٠١٤ قدم فيه الموظفون ملاحظاتهم حول عدة جوانب، منها ثقافة العمل في البنك، وممارسات وعمليات الشركات، والرواتب والمدفوعات، والفرص الوظيفية. وبلغت نسبة المشاركة في المجموعة ٧٥٪ بواقع ١٧٣٥ رد من أصل ٢٣٣٢ موظفاً مؤهلاً للمشاركة في المسح. وسجل QNB علامة نهائية بلغت ٥٦٪ بانخفاض طفيف عن علامة ٥٧٪ المسجلة في المسح السابق الذي جرى عام ٢٠١٢. ومع ذلك، فقد حقق QNB أداءً أعلى من المعدل بكثير مقارنةً مع نظرائه في السوق، بما فيها البنوك التجارية في دول مجلس التعاون الخليجي، والقطاع المالي في كل من هذه الدول ودولة قطر والشرق الأوسط. ويسعى QNB للقيام بمزيد من التحسينات في المجموعة في سعيه نحو حصوله على لقب أفضل جهة عمل في الشرق الأوسط خلال الفترة القادمة.

٥-٤ حوكمة المخاطر من أجل مؤسسة آمنة

تحديد المخاطر والتحكم بها ومراقبتها

تشرف إدارة المخاطر للمجموعة على عملية تحديد المخاطر الرئيسية. وتبلغ لجنة المخاطر للمجموعة بانتظام عن المخاطر الهامة، إلى جانب إجراء تقييم منتظم لفعالية الضوابط التشغيلية للمخاطر الأساسية. أما المتابعة اليومية فيتم تفويضها من خلال هيكل إشرافي لإدارة مخاطر المشاريع، وإطار متماسك للتحكم بالمخاطر. ولهذا السبب، شهد عام ٢٠١٤ تعزيزاً إضافياً لإطار عمل إدارة المخاطر عبر تحسين إدارة الموارد والقدرة الوظيفية على حدّ سواء.

إدارة المخاطر التشغيلية في سياق وضع الاستراتيجية

تم تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية أيضاً بتطبيق المزيد من أنظمة حماية البيانات وتحسين البنى التحتية التي تضمن استمرارية الأعمال وتعزيز مواقع الحفاظ على البيانات في حالات الكوارث. ومن المتوقع أن يستمر هذا التطوير الحثيث في نهج حوكمة المخاطر حتى عام ٢٠١٧ بالتوازي مع استمرار تطبيق استراتيجية الأعمال لمجموعة QNB.

خمسية. وقد عيّنت QNB، باعتباره واحداً من هذه البنوك، مجموعة عمل متعددة الوظائف لضمان سلامة تطبيق هذه المتطلبات. والتزاماً بالمبادئ التوجيهية، يبدأ التسليم الرسمي للمتطلبات المتعلقة بهذه البنوك إلى مصرف قطر المركزي اعتباراً من يناير ٢٠١٥.

منهج موحد لتعزيز كفاءة الأنشطة الدولية

بادرت دائرة العمليات خلال العام ٢٠١٤ بتعزيز وتنسيق العمليات وإجراءات العمل من خلال:

- تكييف وتوحيد نماذج وسياسات وإجراءات QNB ضمن المجموعة
- تطبيق نظام سير العمل في QNB في الفروع الدولية

وقد أطلقت هذه العملية المستندة إلى تقييم المخاطر بهدف مراجعة العمليات الحيوية في مختلف قطاعات البنك لتعزيز الكفاءة وإدارة الوقت.

٦-٤ تكنولوجيا المعلومات: اعتماد أفضل التكنولوجيات للمجموعة

حوكمة تكنولوجيا المعلومات

هي مجموعة عمليات تكفل اتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات بما يمكن المجموعة من الوصول إلى أهدافها. وقد جرى خلال عام ٢٠١٤ تحسين إطار عمل حوكمة تكنولوجيا المعلومات في مجموعة QNB من خلال تأسيس أطر حوكمة ونظم لتكنولوجيا المعلومات تلائم أهداف الأعمال والاستثمار في موارد تكنولوجيا المعلومات والتي يمكن أن تؤمن قيمة عمل قصوى بتكلفة مقبولة وإدارة برامج مخاطر تكنولوجيا المعلومات والتزامها بالأنظمة، وبما يتوافق مع متطلبات العمل.

وضع معايير عالية

طبقت دائرة تكنولوجيا المعلومات في مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٤ ستة معايير عالمية وأفضل ممارسات القطاع المصرفي كجزء من إطار عمل حوكمة تكنولوجيا المعلومات الشامل. وبعتماد إطار عمل حوكمة تكنولوجيا المعلومات المذكور، يكون QNB قد استجاب، في عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات الخاصة به، إلى معظم متطلبات المعايير العالمية والممارسات المثلى في القطاع المصرفي (ISO ٣٨٥٠٠، Risk IT، Val IT، COBIT، ٣١٠٠٠ و ITIL v٣).

حوكمة وتأكيدي تكنولوجيا المعلومات

شهد الهيكل التنظيمي لدائرة تكنولوجيا المعلومات خلال عام ٢٠١٤ تغييرات كبيرة حدثت نتيجة تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتماشياً مع التوسع الدولي للمجموعة. ففي سياق مرحلة تنفيذ بنية حوكمة تكنولوجيا المعلومات، جرى ضبط وتبسيط ٢٣ عملية من عمليات تكنولوجيا معلومات، ولغرض كل عملية من هذه العمليات على حدى تم وضع وتنفيذ ما يناسبها من سياسات وإجراءات ومؤشرات أداء رئيسية وضوابط أساسية. وتعكس مؤشرات الأداء الأساسية

بالإضافة إلى ما سبق، تم تعزيز عملية تفويض الصلاحيات وأجزاء محددة من سياسات الائتمان والمخاطر، ومراجعة منهج إدارة المخاطر التنظيمية، لاسيما على ضوء "نسب مخاطر السيولة" وفق إطار بازل ٣. وجرى كذلك عمليات احتساب المخاطر وهرمية رفع التقارير.

اختبار الضغط (Stress Testing)

تم اعتماد منهجية داخلية لاختبار الضغط على نطاق واسع لتشمل جميع عمليات البنك الدولية. وتتماشى هذه المنهجية مع التغطية والسياريوهات المعتمدة من جانب قسم الدراسات الاقتصادية للمجموعة، حيث يمكنها تلبية الاحتياجات المحلية لمختلف الجهات الإشرافية. ولهذا الغرض تم دمج إحدى المقاربات القوية لاختبار الضغط، التي تدعم إجراءات تقبل المخاطر وتحدد سقف المخاطر في عمليات صنع القرارات الخاصة بتحديد إجراءات تقبل المخاطر للمجموعة.

تفاعل درجة تقبل المخاطر (Risk Appetite) للمجموعة مع استراتيجية الأعمال

يتعزز إطار قابلية المخاطر لمجموعة QNB من خلال التقدم المستمر في وضع إجراءات مناسبة لتقبل المخاطر، حيث توفر هذه الإجراءات القاعدة الأساسية لقياس ومراقبة الأداء القائم على المخاطر في المجموعة (كأهداف حقيقية وتقديرية وخاصة بالضغط). وفي الواقع، تعتبر هذه التدابير نتاج تعريف تقبل المخاطر للمجموعة الذي ينبثق مباشرة من رؤية المجموعة واستراتيجيتها.

إدارة مخاطر المشاريع (Enterprise Risk Management)

يتطلب إطار إدارة مخاطر المشاريع في المجموعة فهماً كاملاً وعميقاً لمتطلبات المساهمين والأطراف المعنية في المجموعة، ويركز على استمرارية تعزيز حقوق المساهمين.

ويتضمن إطار عمل التحكم بالمخاطر الذي دخل حيز التنفيذ عام ٢٠١٤ السياسات والعمليات والأدوات والنماذج والتقارير والهيكل المناسبة للحوكمة التي ترمي جميعها إلى المساعدة في إدارة جميع المخاطر الهامة، والتباعد المشتركة بين المخاطر، والروابط بين المخاطر واستراتيجية الأعمال، وتقبل المخاطر، وإدارة رأس المال.

آثار تطبيق بازل ٣

قام مصرف قطر المركزي رسمياً بتطبيق شروط بازل ٣ في دولة قطر اعتباراً من عام ٢٠١٤. ويتعين على QNB حسب توجيهات المصرف رفع تقارير دورية إليه عن نسبة كفاية رأس المال، ونسبة تغطية السيولة، ونسبة صافي التمويل المستقر، ونسبة الرفع المالي. ويستدعي الوفاء بشروط بازل أيضاً رفع تقرير سنوي إلى مصرف قطر المركزي حول عملية تقييم الملاءة المالية الداخلية في QNB، وتقرير نصف سنوي عن نتائج اختبار الضغط.

في إطار تطبيق بازل ٣، أصدر مصرف قطر المركزي مجموعة مبادئ توجيهية لتنفيذ إطار عمل البنوك المحلية ذات التأثير الهام على النظام المالي في دولة قطر. وتخضع مثل هذه البنوك إلى شروط أعلى لرأس المال والرصد ورفع التقارير، إلى جانب تقديم خطة تعافي سنوية وخطة رأسمالية

نظام منع تسرب المعلومات

طبق QNB نظام منع تسرب بيانات الشركات الذي يراقب حالياً مختلف نقاط خروج البيانات من QNB سواء عبر البريد الإلكتروني أو شبكة الإنترنت أو غيرها. وقد تم تصنيف بيانات البنك في قطر، وتحديد السياسات الملائمة. كما تم وضع سياسة لتصنيف كافة بيانات QNB في ثلاث فئات: حصرية، سرية أو داخلية عامة.

وبناءً على تصنيف الوثيقة الذي لا يُسمح بالاطلاع عليها إلا من قبل مستخدميها المفوضين فقط، يرصد نظام منع تسرب البيانات أي عملية نسخ البيانات إلى الحافظة، أو طباعة البيانات، أو إرسال المعلومات عبر البريد الإلكتروني من قبل أشخاص غير مصرح لهم.

القنوات الإلكترونية: تسهيل المدفوعات والتعاملات الموثوقة

تبنّت مجموعة QNB في عام ٢٠١٤ أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا لضمان أقصى قدر ممكن من راحة ورضا العملاء في استخدام القنوات الإلكترونية، حيث توسعت شبكة أجهزة الصراف الآلي بنسبة ٦٪ عام ٢٠١٤ ليصل عدد هذه الأجهزة إلى ٣٦٠ جهازاً في دولة قطر، ما يجعلها أكبر شبكة صراف آلي في الدولة. ولتمنح شرائح العملاء خيارات مختلفة، قام QNB بتحديث تطبيقاته المصرفية عبر الجوال لتتوافق مع الأجهزة التي تعمل بنظامي التشغيل iOS و Android كما ارتفع في عام ٢٠١٤ استخدام خدمات QNB المصرفية عبر الجوال بنسبة ٨٪. وإلى جانب الجهود المبذولة لتوسيع خدمة القنوات الإلكترونية، كثفت مجموعة QNB جهودها لضمان أمن معلومات وتعاملات العملاء. وبناءً عليه، تم تعزيز الأمن بوضع كلمة سر للوصول إلى البيانات الإلكترونية مع نظام عدم استخدام كلمة المرور نفسها إلا لمرة واحدة في الأعمال المصرفية على الإنترنت.

V-٤ مبادرات قطاع الأعمال في خدمة تحقيق أهداف المجموعة

تحسين الخدمات المصرفية للأفراد

واصلت إدارة الخدمات المصرفية للأفراد في QNB طوال عام ٢٠١٤ تطويرها المتنامي في كل من دولة قطر والأسواق العالمية عبر تقديم منتجات منافسة، ووضع استراتيجيات تسويق فعالة، وتأمين تجربة غنية للعملاء، واستخدام أحدث أشكال التكنولوجيا، وتوسيع تواجدها في المواقع الاستراتيجية. وقد أطلقت عام ٢٠١٤ مشاريع جديدة من بينها "الاعتراف العالمي بأوائل QNB" و"برامج الوافدين الجدد" و"العمالة غير المقيمة" و"القطريين المتقاعدين" و"برنامج مكافآت Life" المعزّز وغيرها من البرامج التي ترمي إلى بناء علاقة دائمة ووثيقة مع العملاء. إضافة إلى ذلك، حرصت إدارة الخدمات المصرفية للأفراد على تعزيز تجربة العملاء من خلال إعادة ترتيب العمليات وتحسين التكنولوجيا وتدريب الموظفين وتوجيههم في جميع نقاط التواصل مع العملاء في الفروع والقنوات الإلكترونية ومراكز التواصل مع العملاء.

التي اختيرت لقياس الأداء كافة أنواع أنشطة تكنولوجيا المعلومات في دائرة تكنولوجيا المعلومات، بما فيها إدارة التغيير، ومواءمة الأعمال، وتحقيق القيم، وحوكمة المشاريع، وحوكمة الخدمات، وقياس الأداء، وإدارة المخاطر، وإدارة الانضباط. ويتم بعد ذلك تدوين نتائج مؤشرات الأداء الأساسية على بطاقات مخصصة لقياس الأداء على مستوى الأقسام والدوائر والأفراد.

التقيّد بالمعايير العالمية

حاز QNB، بعد خضوعه لتدقيق شامل من حيث الانضباط في مجال تكنولوجيا المعلومات، على شهادتين عالميتين:

- نظام إدارة استمرارية العمل - ISO ٢٢٣٠١-٢٠١٢
- نظام إدارة أمن المعلومات - IEC / ISO ٢٧٠٠١-٢٢٠٥ عن:
 - عمليات مركز البيانات وعمليات التعافي من الكوارث.
 - خدمات QNB المصرفية عبر الإنترنت، وخدمات QNB المصرفية عبر الجوال، وخدمات إدارة النقد للشركات في QNB، وخدمة QNB Eazypay، وخدمة QNB Eazycash، وخدمة QNB المصرفية للرسائل النصية، وخدمة QNB USSD المصرفية، وموقع QNB العالمي.

وبهذا التأهيل، يصبح QNB أول بنك في قطر يحصل على اعتماد بهذا المستوى لعمليات التعافي من الكوارث، بالإضافة إلى حيازته مجدداً على شهادة عمليات مركز البيانات الأساسية بعد أن أبدى بنجاح استحقاقه المستمر لشهادة ISO ٢٧٠٠١:٢٠٠٥ التي حاز عليها عام ٢٠٠٧. وعلاوةً على ذلك، تزيد هذه الشهادات من مكانة QNB على الصعيدين المحلي والعالمي بوصفه مصرفاً رائداً يلتزم بتحقيق استمرارية جودة الخدمات في كافة قنواته المصرفية.

تطبيق أدوات الانضباط

أصبح غسل الأموال في عداد أهم الجرائم الاقتصادية ذات التأثير السلبي على المجتمع كونه القاسم المشترك بين أنماط الجريمة وأشكال الأنشطة غير المشروعة. وفي هذا الإطار، ومع مراعاة مصالح عملائه، قام QNB في عام ٢٠١٣ بتطبيق واحد من أهم أنظمة مكافحة غسل الأموال في العالم في فروع البنك في قطر وجميع الفروع الدولية الأخرى. واستمرت دائرة تكنولوجيا المعلومات خلال عام ٢٠١٤ بتحديث نظام مكافحة غسل الأموال وفقاً لمتطلبات الامتثال وأفضل المعايير الدولية.

نظام سير عمل الائتمان للشركات

هو نظام آلي لعملية الحصول على القروض، ويبدأ من مرحلة طلب القرض وحتى الموافقة المخصصة للأعمال المصرفية التجارية فقط. وقد تم دمج هذا النظام ضمن نظام QNB المصرفي الأساسي بغرض تحديد كافة المخاطر الطارئة التي قد تتعرض لها المجموعة. وقد أدخلت في المرحلة الثانية خطوات سير العمل لما بعد الحصول على الموافقة، ومنها توثيق الائتمان، وإدارة الائتمان، وتوجيهات مصرف قطر المركزي، وإجراءات سير عمليات الائتمان. ويمكن للنظام التعامل مع كل أنواع التسهيلات الائتمانية للأفراد والشركات.

تعزيز جودة الخدمة

يُعتبر رضا العملاء أحد أهم أولويات دائرة الخدمات المصرفية للأفراد، حيث نُفذت عدة أنشطة ومشاريع عام ٢٠١٤ لضمان تقديم خدمات متميزة بأعلى المستويات، بما في ذلك إجراء استطلاعات عن رضا العملاء، وخدمة المتسوق السري، والقيام بزيارات دورية إلى الفروع. ولضمان معالجة شكاوى العملاء بسرعة، قامت الدائرة بضبط وتبسيط عملية رفع الشكاوى لدى الفروع المحلية في دولة قطر والفروع الدولية على حد سواء.

كما وسَّعت دائرة الخدمات المصرفية الدولية للأفراد موقعها الدولي على مدى السنوات القليلة الماضية من خلال تعزيز مقترحاتها لتحسين القيمة عبر تقديم منتجات مبتكرة وخدمات ذات قيمة مضافة، مما أدى إلى توسيع قاعدة عملائها في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا، من خلال شبكة فروع البنك الخارجية والشركات التابعة. واستمراراً لتلك الجهود، ركزت دائرة الخدمات المصرفية للأفراد في ٢٠١٤ بصورة أساسية على دعم العمل المشترك عبر الحدود بهدف تعزيز الخدمات الإلكترونية وإطلاق عروض تحسين القيمة لغير المقيمين في الأسواق المعنية بغية دعم جذب العملاء والاحتفاظ بهم وبالتالي تحقيق نمو إيجابي في الأعمال.

مراجعة الأعمال التجارية لدعم رؤية قطر ٢٠٣٠

من المنتجات الجديدة الأخرى التي يقدمها QNB أيضاً دعمه لقطاعات الصناعة والسياحة والرعاية الصحية والتعليم لما تمثله هذه القطاعات من أهمية في دعم رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠. ويقوم QNB بتقديم هذا الدعم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة على أساس إنهاء المعاملة من خلال ما يُعرف بـ "النافذة الواحدة". كما يقدم البنك باقة منتجات وخدمات للعملاء من خلال فروعه المخصصة بالتعاون مع عدد كبير من شركائه في القطاعين الحكومي والخاص.

٥. مجلس الإدارة

يتولى مجلس الإدارة مهمة الإشراف الشامل والتوجيه الاستراتيجي للمجموعة من خلال مراجعة واعتماد السياسات المختلفة للمجموعة، بما فيها سياسات الائتمان والاستثمار، سواء مباشرة أو من خلال اللجان المنبثقة عن المجلس، بهدف ضمان الالتزام بمعايير محددة للحد من نسبة تعرض المجموعة للمخاطر

ومن اختصاصات المجلس التأكد من اعتماد مجموعة QNB لعدد من السياسات والقواعد التي تُبين مهامه ومسؤولياته، بالإضافة إلى تحديد واجبات أعضائه. وتوضع هذه السياسات والقواعد بحيث تكون متوافقة مع أحكام القوانين المعمول بها، مع إمكانية تعديلها من وقت لآخر. ويضطلع مجلس الإدارة كذلك بمهمة وضع وتطبيق ميثاق للسلوك المهني لأعضائه يوضح فيه أدوارهم ومسؤولياتهم ومبادئ السلوك النزيه. وقد تم نشر ميثاق المجلس في الموقع الإلكتروني للبنك.

ويعقد مجلس الإدارة ستة اجتماعات في السنة على الأقل لمراجعة الموازنة السنوية والنفقات الرأسمالية وتقييم مدى تطبيق

خطط الأعمال والموافقة عليها. ويراجع المجلس كذلك بانتظام تقدم البنك نحو تحقيق استراتيجيته وأهدافه، ويقدم التوصيات حول إدخال التعديلات اللازمة عندما تقتضي الضرورة. وتتضمن مسؤوليات المجلس أيضاً ضمان تطبيق نظام عمل الرقابة الداخلية في البنك، بما في ذلك التدقيق الداخلي والانضباط وإدارة المخاطر والرقابة المالية.

١-٥ تشكيل مجلس الإدارة

استناداً إلى النظام الأساسي للمجموعة، يتم انتخاب أو ترشيح أعضاء مجلس الإدارة والبالغ عددهم (١٠) أعضاء لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد. وخلال انعقاد الجمعية العامة بتاريخ ٣٠ يناير ٢٠١٣، انْتُخِبَ (٥) أعضاء يمثلون القطاع الخاص، في حين قام جهاز قطر للاستثمار بتعيين الأعضاء الخمسة الآخرين. وتنتهي فترة ولاية مجلس الإدارة الحالي بحلول شهر فبراير من عام ٢٠١٦.

ويتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالخبرة والدراسة اللازمين لتأدية مهامهم لما فيه مصلحة البنك حيث يتم اختيارهم وفقاً لمعيار "الشخص المناسب في المكان المناسب"، مع مراعاة الكفاءة والأهلية. كما أنهم يسخرون وقتهم واهتمامهم طوال فترة ولايتهم لأداء واجباتهم بصورة فعالة.

وحفاظاً على مبدأ الشفافية في الترشيحات لعضوية المجلس، وضماناً لحقوق كافة المساهمين في الترشيح لعضوية المجلس عبر الانتخاب من طرف الجمعية العامة دون إقصاء أو حرمان، يشرف مجلس الإدارة إشرافاً تاماً ومباشراً على عملية الترشيح والانتخاب، حيث لا يقوم بإسناد هذه المهمة إلى أي لجنة من اللجان المنبثقة عنه. ويعتمد المجلس لإتمام هذه المهمة على آلية تستند إلى معايير واضحة وموضوعية لقبول الترشيحات بما يراعي شروط مصرف قطر المركزي في هذا الشأن، علماً بأن المجلس قد أقر سياسة واضحة ومحددة لهذا الغرض تستند إلى معايير مهنية وفنية دولية لقياس أحقية الأشخاص بالترشيح لعضوية مجلس الإدارة.

٢-٥ الواجبات الاستثنائية لأعضاء مجلس الإدارة

يدين كل عضو في مجلس الإدارة للبنك بواجبات العناية والإخلاص والتفقد بالقواعد المنصوص عليها في القوانين واللوائح ذات الصلة، بما فيها إرشادات الحوكمة الخاصة بالشركات الصادرة عن مصرف قطر المركزي، ونظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، وميثاق مجلس الإدارة. كما يعمل أعضاء مجلس الإدارة في كل الأوقات على أساس معلومات واضحة وبحسن نية وبالعناية والاهتمام اللازمين ولمصلحة البنك والمساهمين كافة، ويعملون بفاعلية للقيام بمسؤولياتهم والوفاء بالتزاماتهم تجاه البنك. وتقع على عاتق المجلس أيضاً مسؤولية حماية الشركة من الإجراءات والممارسات غير القانونية أو المسيئة أو غير اللائقة.

٣-٥ رئيس مجلس الإدارة

يتولى السيد غانم حسن الهيل، الحاصل على درجة البكالوريوس في القانون، منصب مدير مكتب مجلس الإدارة. وقد ترأس السيد غانم الإدارة القانونية للبنك منذ عام ٢٠٠٨ حتى فبراير ٢٠١٣، وهو يتمتع بخبرات سابقة تمتد لسنوات عمل خلالها لدى وزارة الخدمة المدنية والإسكان.

٦-٥ اجتماعات مجلس الإدارة

يجتمع مجلس الإدارة دورياً، أو عند دعوة رئيسه له، أو بناءً على طلب يقدمه عضوان على الأقل وفقاً للنظام الأساسي للمجموعة. ويجب توجيه الدعوة لجميع أعضاء المجلس للاجتماع قبل أسبوع واحد على الأقل من تاريخه، مع الإشارة إلى إمكانية إضافة أي عضو في المجلس لبند أخرى إلى جدول الأعمال. ويوضح النظام الأساسي للمجموعة تفاصيل الحضور والنداب القانوني والتصويت وشروط الاجتماع. ويعقد المجلس اجتماعاته دورياً للتأكد من قيامه بأداء واجباته على أكمل وجه، كما تؤخذ بعين الاعتبار شروط المادة رقم ١٠٤ من قانون الشركات التجارية رقم ٥ لسنة ٢٠٠٢ والتي تنص على اعتبار أي عضو يتغيب عن حضور ثلاثة اجتماعات متتالية للمجلس أو خمسة اجتماعات غير متتالية دون عذر يقبله المجلس مستقبلاً. ويتعين على المجلس الاجتماع ست مرات سنوياً على الأقل، وقد عقد مجلس الإدارة ستة اجتماعات عام ٢٠١٤.

وتنص المادة ١١٧ من قانون الشركات التجارية على أنه "يحق للجمعية العامة عزل رئيس مجلس الإدارة أو أي عضو من أعضاء المجلس المنتخبين بناءً على قرار للمجلس صادر بأغلبية مطلقة، أو بناءً على طلب موقع من عدد من المساهمين يملكون ما لا يقل عن ربع رأس المال المكتتب به. وفي هذه الحالة الأخيرة، يدعو رئيس المجلس الجمعية العامة إلى الانعقاد خلال عشرة أيام من تاريخ طلب العزل، وإلا قامت الإدارة بتوجيه الدعوة".

٧-٥ لجان المجلس

يساند مجلس الإدارة في تولي مسؤولياته وواجباته ثلاث لجان مختصة تتألف من عدد من أعضاء المجلس وتكون منبثقة عنه وتابعة له مباشرة. وتقوم هذه اللجان بمساعدته في القيام بمهامه على أحسن وجه والارتقاء بكفاءته. ولا يجوز لرئيس المجلس أن يكون عضواً فيها. وهذه اللجان هي اللجنة التنفيذية للمجموعة، ولجنة التدقيق والانضباط للمجموعة، ولجنة السياسات والتطوير والحوكمة والمكافآت للمجموعة.

وقد قام مجلس الإدارة بالتأكد من عقد اجتماعات دورية للجان المجلس لمراجعة أهم القرارات التي توصلت إليها لجان الإدارة من أجل تعزيز مستوى التعاون والتنسيق. وفي ما يلي موجز عن تركيبة هذه اللجان واختصاصاتها وآلية عملها:

يتولى رئيس مجلس الإدارة رئاسة المجلس، وضمان حسن سير العمل بطريقة مناسبة وفعالة، وحصول أعضائه على معلومات كاملة ودقيقة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى الموافقة على جدول أعمال كل اجتماع من اجتماعات المجلس، مع الأخذ في الاعتبار أي مسألة يطرحها أي عضو من الأعضاء. ويجوز أن يفوض رئيس مجلس الإدارة هذه المهمة إلى أي عضو آخر في المجلس، غير أنه يبقى مسؤولاً عن قيام عضو المجلس بهذه المهمة بطريقة ملائمة. كما تتضمن واجبات رئيس المجلس، فضلاً عن تلك التي ينص عليها ميثاق المجلس، تشجيع جميع أعضاء المجلس على المشاركة بشكل كلي وفعال في تصريف شؤون المجلس لضمان قيامه بالعمل على ما فيه مصلحة البنك، إلى جانب ضمان التواصل الفعلي مع المساهمين وإيصال آرائهم إلى المجلس. ويضطلع رئيس المجلس بمسؤولية ضمان مشاركة الأعضاء غير التنفيذيين بفاعلية، ويشرف على تعزيز العلاقات البناءة بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين.

٤-٥ أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين

يتألف مجلس إدارة مجموعة QNB من ١٠ أعضاء جميعهم غير تنفيذيين، ومن بينهم ٥ أعضاء مستقلين. لا يضطلع أي من أعضاء المجلس بأية مهام تنفيذية للمجموعة. كما لا يشغل أي عضو وظيفة بدوام كلي أو جزئي لدى البنك، وذلك بما يتوافق مع لوائح نظام الحوكمة، علماً بأن مجلس الإدارة أتم مطلع عام ٢٠١٤ عمليات مراجعة أداء المجلس وتقييمه وكذلك الأداء الشخصي للأعضاء، مستخدماً بذلك أسلوب التقييم الذاتي والجماعي. وقد وُضع برنامج توجيهي للأعضاء الجدد يوضح لهم سير عمل البنك.

٥-٥ أمين سر مجلس الإدارة

عين مجلس الإدارة أمين سر له لا يجوز إعفاؤه من منصبه إلا بقرار من المجلس فقط. وقد كلفه المجلس بمهمة تسجيل وتنسيق وحفظ جميع محاضر اجتماعات المجلس وسجلاته ودفاتره والتقارير التي تُرفع من المجلس وإليه. كما تتضمن مهامه تأمين حق إيصال المعلومات وتوزيعها والتنسيق بين أعضاء المجلس وكذلك بين المجلس والأطراف المعنية الأخرى داخل المجموعة، بما في ذلك المساهمين والإدارة التنفيذية وجميع الموظفين، إضافة إلى التأكد من إمكانية حصول أعضاء المجلس في الوقت الملائم على سائر محاضر اجتماعات المجلس والمعلومات واللوائح والسجلات المتعلقة بالمجموعة.

يشغل السيد محمد محمود مسلم عرعر، الحاصل على دبلوم في الإدارة والسكرتارية، منصب أمين سر مجلس الإدارة منذ عام ١٩٩٠. ويتمتع السيد محمد بخبرات سابقة في مجال الأعمال المصرفية والسكرتارية، إذ عمل منذ عام ١٩٧٤ لدى إدارة الحسابات الجارية في البنك، ثم في إدارة التسهيلات الائتمانية منذ عام ١٩٨٠. كما عُيّن مديراً لمكتب الرئيس التنفيذي للمجموعة عام ١٩٨٨.

- اللجنة التنفيذية للمجموعة

تتألف هذه اللجنة من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة، ويختار المجلس واحداً منهم كرئيس لها. ويحضر الرئيس التنفيذي للمجموعة الاجتماعات كافة دون أن يحظى بحق التصويت.

وتضمن اللجنة تسهيل الإشراف الفعال والمراقبة الشاملة لأعمال المجموعة من خلال تلقي محافظ الائتمان والاستثمار ومراجعتها. كما تسمح بإجراء تعاملات فردية وتضع سقوفاً قطاعية وفق السلطة الممنوحة لها من مجلس الإدارة. علاوةً على ذلك، تعتمد اللجنة التسهيلات الائتمانية التي تتخطى الحد المسموح به للإدارة التنفيذية وذلك ضمن السقوف المحددة للجنة من قبل مجلس الإدارة، وتراجع اللجنة مقترحات الائتمان التي تفوق السقوف المحددة لها، ثم ترفع توصيات ملائمة إلى المجلس بشأن حالات المديونية المتعثرة أو الالتزامات التي تتجاوز السقوف المسموح بها. إضافة إلى ذلك، تضطلع اللجنة بمسؤولية استعراض الإجراءات المراد اتخاذها بشأن القروض المتعثرة والتوصية بشأنها تماشياً مع السقوف والصلاحيات المحددة من المجلس ووفق لوائح مصرف قطر المركزي.

وتراجع اللجنة كل ثلاثة أشهر وضع النزاعات القضائية المعلقة، وتصادق على صرف المبالغ التي تتجاوز سقوف لجنة المشتريات المركزية وضمن السقوف المحددة للجنة من قبل مجلس الإدارة. كما يجوز لها أن تستعين بمستشارين خارجيين مستقلين لتقديم المشورة لها ومساعدتها في أداء مسؤولياتها.

وقد عقدت اللجنة خلال عام ٢٠١٤ خمسة اجتماعات.

- لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة

تشمل المسؤوليات الأساسية للجنة مراجعة البيانات المالية والتحقق من فعالية الرقابة الداخلية وأداء التدقيق الداخلي والخارجي والانضباط، وفعالية نظام مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب لدى مجموعة QNB. ويغرض التأكيد على مبدأ الشفافية والاستقلالية لدى البنك، فإن كلاً من دائرة التدقيق الداخلي للمجموعة ودائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة يتبعان وبشكل مباشر إلى هذه اللجنة، إذ يتولى كل من رئيس الانضباط للمجموعة ورئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة عملية رفع التقارير والملاحظات إلى اللجنة كل ثلاثة أشهر وكلاً لزم الأمر.

وتتولى اللجنة المسؤوليات المتعلقة بالبيانات المالية من خلال مراجعة المسائل المحاسبية والتقارير المهمة، بما في ذلك المعاملات المعقدة أو غير العادية، والأحكام الصادرة عن الإدارة التنفيذية، ونتائج التدقيق، ومن بينها أي مصاعب يجري مواجهتها. كما تتولى استعراض البيانات المالية السنوية وتتأكد إذا كانت كاملة ومتسقة وتعكس المعايير والمبادئ المحاسبية. وتشرف اللجنة على مراجعة التقرير السنوي للمجموعة والملاحظات المتعلقة به والملفات التنظيمية ذات الصلة، وتشرف مع الإدارة ومع المدققين

الخارجيين على مراجعة جميع القضايا المراد نقلها وفق معايير التدقيق المتعارف عليها. علاوة على ذلك، فإن اللجنة مسؤولة عن فهم سبل تطوير الإدارة للمعلومات المالية المرئية، وطبيعة ومدى مشاركة المدققين الداخليين والخارجيين. وتبحث اللجنة مع المدققين أيضاً في عمليات الاحتيال والممارسات غير القانونية أو أوجه القصور في الرقابة الداخلية أو غيرها من المجالات المماثلة.

وتتولى اللجنة أيضاً المهام المتعلقة بالرقابة الداخلية من خلال فهم نطاق مراجعة مدققي الحسابات الداخليين والخارجيين للرقابة الداخلية على التقارير المالية والحصول على تقارير عن النتائج والتوصيات المهمة والردود الصادرة عن الإدارة. كما تتأكد للجنة من فعالية الضوابط المالية والتشغيلية للمجموعة. بالإضافة إلى ذلك، تنظر اللجنة في فعالية الضوابط الداخلية والرقابية لإدارة المخاطر في المجموعة فيما يتعلق بالتقارير المالية السنوية والمرئية والتقارير التنظيمية وغيرها من التقارير، بما في ذلك أمن تكنولوجيا المعلومات وضوابطها.

وتمارس اللجنة المسؤوليات المرتبطة بالتدقيق الداخلي من خلال مراجعة واعتماد الميثاق والخطط والأنشطة وعمليات التوظيف والهيكل التنظيمي لدائرة التدقيق الداخلي للمجموعة، وضمان عدم وجود قيود غير مبررة على عملها وعلى حصولها على سجلات ووثائق المجموعة والتواصل مع أفرادها حسب وعند الحاجة من أجل أداء مهامها. كما تستعرض اللجنة وتوافق على تعيين واستبدال واستقالة وإقالة موظفي التدقيق وعلى مكافأاتهم بما يتماشى مع السياسة والممارسات المتبعة في المجموعة بشأن المكافآت.

وتضطلع اللجنة بالمهام المرتبطة بقضايا الانضباط من خلال مراجعة واعتماد الميثاق والخطط والأنشطة وعمليات التوظيف والهيكل التنظيمي لدائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة، إضافة إلى التأكد من وجود آلية فعالة للمراقبة والرصد وتقديم التقارير عن إجراءات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والقضايا المتصلة بها. كما تستعرض اللجنة عملية الإبلاغ عن الانتهاكات والسجل المتعلق بذلك، إضافة إلى إصدار توصياتها بشأن التقرير السنوي لحوكمة الشركات الذي تعده الدائرة وفقاً للمتطلبات التنظيمية. وتحرص اللجنة أيضاً على التأكد من كفاءة وظيفة الانضباط فيما يخص كشف الانحرافات والمخالفات داخل مجموعة QNB، كما تضمن عدم وجود أي عوامل تؤثر على استقلاليتها وموضوعيتها، فضلاً عن تقديم تقارير ملائمة عن وظيفة الانضباط مع الأخذ في الحسبان متطلبات لجنة بازل وتوصيات مجموعة العمل المالي (FATF).

وتتولى اللجنة مسؤولية رفع تقارير منتظمة عن أنشطتها وقضاياها وتوصياتها ذات الصلة إلى مجلس الإدارة. وتقوم اللجنة، مع مراعاة المتطلبات التنظيمية المعمول بها، بإبلاغ المساهمين كل عام بتركيبة اللجنة ودورها ومهامها وكيفية تنفيذها وأي معلومات أخرى تقتضيها اللوائح. كما تستعرض أي تقارير أخرى تصدر عن المجموعة فيما يتعلق باختصاص اللجنة.

وقد عقدت اللجنة ثمانية اجتماعات خلال عام ٢٠١٤.

٧. الإدارة التنفيذية

وفقاً للمادة ٧ من نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، ودليل إرشادات الحوكمة الصادر عن مصرف قطر المركزي، ولضمان الفصل التام بين مهام رئيس مجلس إدارة البنك والرئيس التنفيذي للمجموعة، فقد أولى مجلس إدارة البنك هذا الجانب كل الاهتمام، إذ إنه منذ تأسيس البنك تبنى المجلس سياسة واضحة مبنية على الفصل التام بين مهام رئيس المجلس والرئيس التنفيذي للمجموعة.

وعليه، فإن مهام الإدارة اليومية لأعمال البنك يضطلع بإدارتها والإشراف عليها السيد علي أحمد الكواري بصفته الرئيس التنفيذي لمجموعة QNB. ويساعده في ذلك فريق متخصص من الإدارة التنفيذية من ذوي الخبرة والمؤهلات المتميزة. ويتبع مباشرة للرئيس التنفيذي للمجموعة خمسة مدراء تنفيذيين رئيسيين وهم: المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال، والمدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات، والمدير العام - رئيس إدارة المخاطر، والمدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية، ومدير عام الاستراتيجيات. كما يتولى عضوان آخران مستقلان تُعينهما لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة مهام رفع التقارير والملاحظات والمخالفات إلى اللجنة والرئيس التنفيذي للمجموعة وهما رئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة ورئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة.

إن الإدارة التنفيذية لمجموعة QNB على وعي كامل بدورها المتعلق بالحوكمة من خلال التزامها المطلق بتطبيق الشروط التشريعية وتعليمات مجلس الإدارة بشكل يساهم في تعزيز الأنشطة الرقابية في مختلف العمليات والأنشطة المصرفية. ويشمل ذلك تحديد أي انحرافات عن الأهداف، والتأكد من التزام العمليات بتحقيق الأهداف المرجوة، واتخاذ إجراءات تصحيحية إن لزم الأمر، بالإضافة إلى تقييم سلوكيات الأفراد والوحدات التنظيمية من خلال تطوير أدوات فعالة للرقابة الداخلية تتيح لمستويات الإدارة كافة مراقبة أداء الأعمال وقياس المخاطر إلى جانب استخدام أدوات الرقابة المادية مثل التدقيق الإضافي وفصل المهام وتقييد الصلاحيات، مع فرض سقوف على مختلف أنواع الأنشطة المصرفية من خلال إنشاء ومراقبة النظام الخاص بالصلاحيات الممنوحة.

ويستعين الرئيس التنفيذي للمجموعة في القيام بمهامه بلجان إدارية داخلية متعددة الاختصاصات، إذ قام البنك ضمن برنامج الحوكمة المطبق منذ عام ٢٠٠٧ بتشكيل تسع لجان لكل منها اختصاصاتها. وتكون اجتماعات جميع هذه اللجان قانونية إذا اكتمل النصاب القانوني بحضور غالبية أعضاء كل لجنة على الأقل بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه. وفي حال غياب أي عضو، يمكن تسمية من ينوب عنه لحضور الاجتماع. وتُتخذ القرارات على أساس أغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مُرجحاً في حال تعادل الأصوات، باستثناء لجنة الائتمان للمجموعة، حيث يكون القرار بالإجماع ويُرفض أي اقتراح لا يُوافق عليه جميع الأعضاء الحاضرين.

- لجنة السياسات والتطوير والحوكمة والمكافآت للمجموعة

تضع اللجنة استراتيجية طويلة الأمد لمجموعة QNB، إذ تعمل على ضمان مواءمة خطط العمل والموازنة السنوية للاستراتيجية من خلال مراقبة الأداء الفصلي للمجموعة. كما أن اللجنة مكلفة بتطوير وتعزيز أنشطة الأعمال والخدمات والمنتجات وتوزيع الموارد في المجموعة، إضافةً إلى خطط التسويق والاتصالات.

تعكف اللجنة دورياً على مراجعة وتقييم التغيرات التي تطرأ على الممارسات المحلية والدولية لحوكمة الشركات، وتقديم التوصيات اللازمة لتحسينها إلى مجلس الإدارة. كما تراجع اللجنة السياسات على مستوى المجلس وترفع توصياتها إلى مجلس الإدارة لمساعدته في الموافقة النهائية عليها، أما السياسات الخاصة بالأعمال والعمليات ووظائف الدعم الأخرى فيتم الموافقة عليها من قبل لجنة المخاطر للمجموعة ويتم رفع التقارير عنها إلى اللجنة للعلم والإحاطة. ويشمل نطاق مهام اللجنة أيضاً رسم معالم سياسة المكافآت في البنك سواءً لمجلس الإدارة أم للإدارة التنفيذية عبر وضع إطار وسياسة يعتمدهما المجلس، على أن يعتمد المساهمون مكافآت أعضاء المجلس خلال الاجتماع السنوي للجمعية العامة، وهي الجهة الوحيدة المختصة باتخاذ هذا القرار بعد مقترح يقدمه المجلس.

وقد عقدت اللجنة خمسة اجتماعات خلال عام ٢٠١٤.

٦. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

بالاستناد إلى قانون الشركات التجارية رقم (٥) لعام ٢٠٠٢، وتعميم مصرف قطر المركزي بتاريخ ٢٤ فبراير ٢٠١٤ المتعلق بمكافآت رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة، وضع البنك سياسة خاصة بتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بما يتوافق مع القوانين المشار إليها، علماً بأن النظام الأساسي للبنك حدد أطراً لمكافآت المجلس تقل كثيراً عما هو منصوص عليه في قانون الشركات. كما تم إقرار سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بما يتوافق مع تعليمات مصرف قطر المركزي، بحيث توضع آلية لتحديد مكافآتهم على أن تُعرض سنوياً على الجمعية العامة لاعتمادها.

ومن الجدير بالذكر أن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة في QNB تتماشى مع الحدود التي ينص عليها مصرف قطر المركزي.

وتختص لجنة السياسات والتطوير والحوكمة والمكافآت للمجموعة بتحديد سياسة المكافآت للإدارة التنفيذية قبل عرضها على المجلس بغرض إقرارها، إذ تستند السياسة إلى آلية محددة للمصرف يُربط بموجبها الأجر بالجهد والأداء على مستوى كل قسم ولكل موظف من خلال تقييم مساهمة كل موظف في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، ووفقاً لمعدل الربحية وتقييم المخاطر والأداء الكلي للبنك.

تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل شهرياً شريطة حضور غالبية أعضائها على الأقل، بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه. وتُتخذ القرارات بالإجماع، ويُرفض أي اقتراح لا يوافق عليه جميع الأعضاء الحاضرين. وقد عقدت اللجنة **واحدًا وأربعين** اجتماعاً خلال ٢٠١٤.

تعمل اللجنة على مراجعة ورفع التوصيات بخصوص سياسات وإجراءات الائتمان المتعلقة بجميع المؤسسات التجارية والمالية ضمن المجموعة وتطبيقها عند الموافقة عليها. كما تدقق الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات الخاصة بالاستثمار وترفع التوصيات بشأنها إلى اللجنة التنفيذية ومجلس الإدارة.

وتراجع اللجنة السلطات المفوضة في ما يتعلق بالائتمان والاستثمارات وترفع اقتراحاتها إلى مجلس الإدارة لإجراء التعديلات عند الحاجة. كما ترفع قراراتها أيضاً إلى اللجنة التنفيذية في مجلس الإدارة بخصوص التسهيلات الائتمانية التي تتجاوز صلاحياتها.

وتتولى اللجنة مسؤولية مراجعة منتجات الاستثمار والموافقة عليها ضمن المجموعة، بالإضافة إلى اعتماد الوسطاء والمتعاملين مع المجموعة. كما تراقب جميع أنشطة المحافظ الاستثمارية، بما فيها تقييم احتمال التعرض للمخاطر وضمان الالتزام بمبادئ الانضباط في ما يتعلق بحدود ومعدلات الاستثمار المسموح بها. وتزود اللجنة مجلس الإدارة بتقارير عن مخاطر الاستثمار والائتمان للمجموعة عند الاقتضاء.

٣-٧ لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة

يتأخرس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال، والمدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات، والمديرين العاقين لإدارات المخاطر والخزينة والاستراتيجيات. ويمكن دعوة أعضاء آخرين من الإدارة العليا للحضور إذا اقتضت الحاجة. ويشغل مساعد مدير عام التداول منصب أمين سر اللجنة.

وتجتمع اللجنة مرة واحدة شهرياً شريطة حضور غالبية الأعضاء على الأقل، بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه. وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة **اثنى عشر** اجتماعاً خلال عام ٢٠١٤.

وتتولى اللجنة مراجعة الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموجودات والمطلوبات ضمن المجموعة ورفع التوصيات بها. كما تراقب وتقيم أداء الخزينة ومنتجاتها، بما في ذلك المحافظ الاستثمارية، ومخاطر معدل الفائدة، ومخاطر السيولة النقدية، ومخاطر التعامل بالعملة الأجنبية. وتكفل اللجنة أيضاً الالتزام بحدود سقف المعاملات المحددة للخزينة ونسبها، وتشرف على سياسة نظام تسعير التعاملات على مستوى المجموعة، وتراقب الأداء المالي شهرياً وأهداف الموازنة والحصة السوقية المستهدفة مقابل الأداء.

يتأخرس الرئيس التنفيذي للمجموعة فريق إدارة الأزمات الذي يضم المدير العام - رئيس إدارة المخاطر بصفته نائباً للرئيس، وكذلك أعضاء من مختلف إدارات البنك. ويتولى هذا الفريق التعامل مع القضايا التي قد تؤثر على البنك مثل السمعة، وثقة العملاء، والشؤون المالية، وفشل العمليات في مراحل محددة مسبقاً. وفي ما يلي تقديم مختصر لمختلف أعمال هذه اللجان:

١-٧ لجنة المخاطر للمجموعة

يتأخرس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام - رئيس إدارة المخاطر بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال، والمدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات، والمدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية، ومدير عام الاستراتيجيات. ويحضر اجتماعات اللجنة رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة ورئيس الانضباط للمجموعة كمرقبين أساسيين. ويشغل رئيس إدارة مخاطر العمليات للمجموعة منصب أمين سر اللجنة.

وتجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر شريطة حضور غالبية أعضاء اللجنة على الأقل، بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه. وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة **أربعة** اجتماعات خلال عام ٢٠١٤.

وتقوم اللجنة بوضع وتطبيق ومراقبة استراتيجية إدارة المخاطر الخاصة بمجموعة QNB، بالإضافة إلى تحديد السياسات المنظمة لعمل الإدارة. كما تراجع اللجنة إجراءات وأطر عمل المراقبة المتبعة في عملية إدارة المخاطر، وتحدد ما يتصل بذلك من أدوار ومسؤوليات ضمن المجموعة، كما تراقب أنشطة إدارة المخاطر على جميع المستويات: العمليات، والائتمان، والسوق، والاستراتيجيات، والشؤون القانونية، وسمعة المجموعة. ويقع ضمن نطاق مهام مجلس الإدارة مراجعة سياسات اللجنة والإشراف على أنشطتها.

وتتولى اللجنة مسؤولية ضمان الامتثال للسياسات والإجراءات وتوصيات التدقيق والمتطلبات التنظيمية، بما في ذلك مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. كما تنفذ وتدير خطة إدارة الأزمات وإطارها، ويشمل ذلك التوجيه الاستراتيجي أثناء الأزمات وكذلك إدارة الاتصالات الخارجية التي تنطوي على التنسيق مع وسائل الإعلام والجهات التنظيمية وخدمات الطوارئ والأجهزة الحكومية.

٢-٧ لجنة الائتمان للمجموعة

يتأخرس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب رئيس دائرة الائتمان للمجموعة كائب للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال، والمدير العام - رئيس إدارة المخاطر، ومدير عام دائرة الخدمات المصرفية للشركات، ومساعد مدير عام دائرة الائتمان للمجموعة، ومدير عام إدارة الثروات والأصول. ويشغل مساعد مدير عام دائرة الائتمان للمجموعة منصب أمين سر اللجنة.

٤-٧ لجنة الاستراتيجية للمجموعة

المنافسات والعقود منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة عند الضرورة وتتخذ قراراتها بالأغلبية، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

تضمن اللجنة الالتزام بالتوجيهات المنصوص عليها في سياسة العطاءات والمزايدات، وتدير الشؤون التعاقدية ذات الصلة، بالإضافة إلى انتهاج سياسة الإفصاح عن أي احتمال لتعارض المصالح من قبل أعضاء اللجنة. وتراجع اللجنة أيضاً إجراءات الشراء والمزايدات وتوافق عليها إلى جانب تشكيل مجموعات عمل المزايدات للإشراف على فتح العطاءات واختيارها وتقييمها. وتتولى اللجنة مسؤولية تدقيق لائحة المتعاقدين والمنتجات والخدمات المتعلقة بها والموافقة عليها، كما تقوم بإرساء المناقصات والعطاءات، وتمتلك اللجنة سلطة تشكيل لجان فرعية ضمن نطاق الصلاحية المطلوبة عند الحاجة.

٦-٧ لجنة تكنولوجيا المعلومات للمجموعة

يرأس لجنة تكنولوجيا المعلومات رئيس قطاع العمليات في المجموعة، ويكون المدير العام لتكنولوجيا المعلومات في المجموعة نائباً له. وتضم اللجنة في عضويتها رئيس قطاع الأعمال في المجموعة، ورئيس إدارة المخاطر في المجموعة، والمديرين العاملين لعمليات المجموعة والخدمات الإدارية والعامية في المجموعة والخدمات المصرفية للأفراد، ورؤساء أقسام مراقبة العمليات وتميز الأعمال، والبنية التحتية والتطوير، وخدمات المستخدمين. ويشغل رئيس التخطيط والحوكمة منصب أمين سر اللجنة.

وتعقد اللجنة اجتماعاً واحداً على الأقل كل شهرين شريطة حضور غالبية الأعضاء على الأقل، بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه. وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة أربعة اجتماعات عام ٢٠١٤.

وتتولى اللجنة مسؤولية وضع المعايير المعتمدة لتكنولوجيا المعلومات والتنسيق بين مختلف أنشطة هذا القطاع ضمن مجموعة QNB لتنفيذ خطط الأعمال وتحقيق أهدافها. كما تضع اللجنة الاستراتيجية السنوية لتكنولوجيا المعلومات وتحصر على ضمان تطبيقها عبر المجموعة، بما في ذلك تنظيم الموازنات والنفقات التشغيلية الخاصة بمشاريع وخدمات تكنولوجيا المعلومات. وتضطلع اللجنة أيضاً بترتيب أولويات إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات للمجموعة ومراقبة تنفيذها، وترصد المؤشرات الرئيسية لأداء قطاع تكنولوجيا المعلومات والمخاطر وترفع تقاريرها بخصوص ذلك، بالإضافة إلى رفع التوصيات المتعلقة بتحسين مستوى نظم المعلومات في المجموعة وفعاليتها كلما دعت الحاجة.

يتراأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات، والمدير العام - رئيس إدارة المخاطر، والمدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية، ومدير عام - الاستراتيجية. ويدعى أيضاً المدراء العاميين من قطاعات الأعمال والدعم. ويشغل مساعد المدير العام للاستراتيجيات وتطوير الأعمال منصب أمين سر اللجنة.

وتجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر شريطة حضور غالبية أعضائها على الأقل بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه. وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة أربعة اجتماعات خلال عام ٢٠١٤.

وتتمثل إحدى المهام الأساسية للجنة في وضع رؤية واستراتيجية خمسية تُرفع إلى مجلس الإدارة لاعتمادها، إلى جانب رفع التوصيات لإجراء تعديلات على استراتيجية البنك كلما اقتضت الحاجة. وتماشياً مع الاستراتيجية الخمسية، تضع اللجنة خطة العمل والموازنة السنوية لمجموعة QNB وتراقب أداءها الفصلي مقارنة بالخطط المقررة. كما تراقب اللجنة وتحلل التطورات التي تطرأ على حركة السوق والمراكز التنافسية والأداء الكمي والنوعي مقارنة بالمنافسين في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا.

تبلورت الرؤية الاستراتيجية لمجموعة QNB مطلع عام ٢٠١١ بالتنسيق مع شركة متخصصة في مجال الاستراتيجيات أقرب الخطة الاستراتيجية للمجموعة حتى عام ٢٠١٧. وقد اعتمد مجلس الإدارة الخطة وعممها على الإدارات المعنية بغرض التأكد من مواءمة خطط العمل لكل إدارة مع الخطة الاستراتيجية لمجموعة QNB. إضافة إلى ذلك، وفي إطار اللجنة الاستراتيجية، عُقدت اجتماعات للاطلاع على الأداء الفصلي لجميع القطاعات (الأعمال والدعم) ومقارنته بمؤشرات الأداء الرئيسية المحددة.

٥-٧ لجنة المشتريات المركزية للمجموعة

يتراأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب رئيس إدارة الشؤون المالية بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة رئيس قطاع الأعمال، والمدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات، ومساعد المدير العام المسؤول عن إعداد التقارير المالية والتنظيمية. كما تضم اللجنة مراقبين أساسيين، من بينهم رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة، ورئيس الانضباط للمجموعة، ورئيس الشؤون القانونية. وتضم اللجنة كذلك ممثلاً عن الإدارة المعنية بصفته مراقباً. ويشغل رئيس

V-V لجنة تطوير الأعمال للمجموعة

واللجنة مسؤولة عن أمور المتابعة، وهي تقوم بمراجعة دورية لخدمات البنك التشغيلية، بالإضافة إلى مراقبة التعاملات والحرص على تنفيذ الإجراءات والتعديلات وضمان الكفاءة التشغيلية والإشراف على المرافق والمنشآت والمشاريع وتطبيق المبادرات الخاصة بمركزية الإدارة. وتعمل اللجنة كذلك على التنسيق بين جميع الأنشطة التشغيلية وفقاً لرؤية QNB ورسالتها وخطط أعمالها، كما تُعدّ برنامجاً دورياً لإعادة الهيكلة بهدف دعم التحسين المستمر للعمليات والخدمات.

كما ترتب اللجنة إدارة المشاريع ذات الصلة حسب الأولوية وتدير المصالح العقارية لمجموعة QNB، إلى جانب الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب وأجهزة الصراف الآلي التابعة للمجموعة. وتضع اللجنة أيضاً إجراءات الأمن والسلامة ضمن المجموعة وتراقب تطبيقها. بالإضافة إلى ذلك، تراقب اللجنة تنفيذ المعايير الخاصة باللوحات الإعلانية الداخلية والخارجية ومعايير العلامات التجارية وتُعدّ تقارير فصلية عن استخدام الموازنة الرأسمالية وإعادة تخصيص الموازنات.

٩-٧ لجنة الموارد البشرية للمجموعة

يتأخرس اللجنة رئيس قطاع العمليات في المجموعة إلى جانب المدير العام للموارد البشرية بصفته نائباً للرئيس. وتضم اللجنة في عضويتها رئيس قطاع الأعمال في المجموعة، ورئيس إدارة المخاطر في المجموعة، والمديرين العامين للخدمات المصرفية للأفراد والأعمال الدولية واستراتيجيات المجموعة، والمديرين العامين المساعدين لاستراتيجية الموارد البشرية والتكامل، والمدير التنفيذي لتكامل الموارد البشرية الدولية. ويشغل المدير العام المساعد لاستراتيجية الموارد البشرية والتكامل منصب أمين سر اللجنة.

وتجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهرين شريطة حضور غالبية أعضائها على الأقل بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه. وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة أربعة اجتماعات عام ٢٠١٤.

وتتولى اللجنة جميع شؤون الموارد البشرية ضمن المجموعة، بما في ذلك تنظيم القوى العاملة، والتوظيف، وتقييم الأداء، والترقيات، والإجراءات التأديبية، والتعويضات، ومراجعة المزايا الوظيفية. كما تقوم اللجنة بإدارة الأداء الشامل وتطويره، وإطلاق مبادرات التعلم والتطوير، ومكافأة وتكريم الموظفين وتطبيق اقتراحاتهم. وتراجع اللجنة أيضاً سياسات الموارد البشرية دورياً، وتوصي بإجراء التغييرات عند الضرورة، وتتابع تحقيق أهداف برنامج التظهير.

يتأخرس اللجنة رئيس قطاع الأعمال في المجموعة إلى جانب المدير العام للخدمات المصرفية للشركات بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة رئيس قطاع العمليات في المجموعة، والمديرين العامين لإدارة الأصول والثروات والخدمات المصرفية للأفراد والأعمال الدولية والخزينة والاستراتيجيات والاتصالات، والرئيس التنفيذي لـ QNB Capital. ويشغل رئيس المبيعات النقدية منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهرين شريطة حضور غالبية أعضائها على الأقل بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه. وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة اثني عشر اجتماعاً عام ٢٠١٤.

وتضع اللجنة أطر العمل وتطبيقها بهدف تنفيذ خطط التوسع والتنسيق بين المتطلبات الرقابية والأعمال والدعم والتسويق، كما تُعدّ خطة توسع دولية خمسية بالتزامن مع الخطة الاستراتيجية الخمسية لمجموعة QNB، وتراجع عمليات الاندماج والاستحواذ لتطبيق أفضل المعايير في هذا المجال بشكل يشمل جميع أعمال مجموعة QNB.

بالإضافة إلى ذلك، تقيم اللجنة مبادرات الأعمال والمنتجات الجديدة وكذلك الحصة في السوق والمعلومات عن المنافسين، وتوصي بإجراء التعديلات على خطط الأعمال حسبما تقتضي الحاجة. كما تراجع ما يستجد من متطلبات رقابية وأثرها على استراتيجية الأعمال ومنتجاتها، وتضع معايير تشغيلية وتراقب مدى الالتزام بتطبيقها في المجموعة بالإضافة إلى مراجعة أداء أقسام الأعمال، وتعمل على ترتيب أولويات الأعمال في قطاعي الأعمال والعمليات والتحقق من أداء مختلف وحدات الدعم في ضوء أهداف الأعمال. وترفع اللجنة أيضاً التوصيات بخصوص الخطط التسويقية والترويج للعلامة التجارية للمجموعة والمشاركة في مختلف الأحداث والمناسبات بهدف تحقيق أعلى استفادة من مشاركة الموظفين والإدارة.

٨-٧ لجنة الخدمات والمشاريع الخاصة للمجموعة

يتأخرس اللجنة رئيس قطاع العمليات في المجموعة إلى جانب المدير العام لعمليات المجموعة بصفته نائباً للرئيس. وتتضمن اللجنة أعضاء آخرين هم رئيس قطاع الأعمال في المجموعة والمديرين العامين للخدمات الإدارية والعامّة في المجموعة وتكنولوجيا المعلومات في المجموعة والخدمات المصرفية للأفراد والأعمال الدولية. ويشغل مساعد مدير عام مراقبة العمليات وتميز الأعمال منصب أمين سر اللجنة.

وتجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهرين شريطة حضور غالبية أعضاء اللجنة على الأقل بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه. وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة ستة اجتماعات خلال عام ٢٠١٤.

٨. إدارة المخاطر

يتم الحد من المخاطر في أنشطة QNB باستخدام عدة آليات محددة لتقييم المخاطر والتحكم بها. ويعود الفضل في نجاح إدارة المخاطر في مجموعة QNB إلى قدرة التركيز على المهام والمسؤوليات الموكلة إلى مجلس الإدارة واللجان المختلفة والإدارة التنفيذية والمديرين والموظفين. وتعتبر إدارة المخاطر عنصراً مهماً بالنسبة لمجموعة QNB لضمان استمرار تحقيق الربحية، علماً بأن كل موظف في المجموعة مسؤول عن التعامل مع المخاطر المحتملة عند القيام بواجباته.

ومجلس الإدارة مسؤول كلياً عن رصد المخاطر في مجموعة QNB من خلال تقييمها والإشراف عليها بالتنسيق مع الرئيس التنفيذي للمجموعة، ولجنة المخاطر للمجموعة، ولجنة الائتمان للمجموعة، ولجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة. ومن مسؤوليات المجلس أيضاً الإشراف الكامل على مخاطر الائتمان والسوق والعمليات في المجموعة.

لقد حدد مجلس الإدارة أهداف وإطار عمل سياسة إدارة المخاطر في مجموعة QNB، وهو ملتزم برصد جميع المخاطر يومياً من خلال لجانه المختلفة المسؤولة عن صياغة سياسة إدارة المخاطر في المجموعة بناءً على الأهداف والآليات التي حددها المجلس. وتتولى دائرة إدارة المخاطر للمجموعة، برئاسة رئيس المخاطر للمجموعة، تطبيق هذه السياسة.

وتهدف صياغة سياسات وإجراءات إدارة المخاطر إلى تحديد هذه المخاطر وتقييمها ورصدها على مستوى المجموعة. وتعتبر عملية الرقابة المستقلة على المخاطر جزءاً من التخطيط الاستراتيجي لمجموعة QNB، وهي تتضمن مخاطر الأعمال مثل المتغيرات التي قد تنشأ في البيئة والتكنولوجيا والأعمال.

ويتولى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن وضع استراتيجية المخاطر وتطبيق المبادئ والأطر والسياسات ذات الصلة. ويتضمن ذلك وضع قيود ملائمة على المنتجات وجهة الإصدار والموقع الجغرافي والاستحقاق. ومع ذلك، يتولى عدد من الإدارات المستقلة والمنفصلة بمسؤولية إدارة ومراقبة مخاطر معينة. وبناءً على ذلك، تتولى دوائر الخزينة والتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في مجموعة QNB المسؤولية عن التزام المجموعة بقيود التداول المفروضة من قبل مجلس الإدارة. وتُرفع لذلك الغرض تقارير تفصيلية شهرية إلى لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة.

وتعتبر دائرة إدارة المخاطر للمجموعة أعلى سلطة إدارية مخولة بالتعامل مع مختلف أوجه المخاطر على مستوى المجموعة. وهي تتولى مهمة وضع استراتيجية إدارة المخاطر ومراجعتها، وتحديد سياسات إدارة المخاطر، وتقييم أنشطة إدارة المخاطر وآليات الرقابة، وتقييم وتحديد مخاطر العمليات والائتمان والسوق والاستراتيجيات في المجموعة، وتلك المتعلقة بالجوانب القانونية وبسعة المجموعة. كما تضمن الدائرة تنفيذ الخطط التشغيلية لمراقبة وإدارة هذه المخاطر، وكذلك مراجعة ورصد حالات الغش والخسائر التشغيلية، والإشراف على النزاعات القضائية الأخرى على كافة مستويات مجموعة QNB.

وبغرض الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية لمجموعة QNB، بذلت دائرة إدارة المخاطر جهوداً واضحة في مجال تعزيز إدارة المخاطر كما هو وارد في مقدمة هذا التقرير ضمن إنجازات مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٤ لتعزيز نهج الحوكمة.

٩. الهيكل التنظيمي لمجموعة QNB وخطة التعاقب الوظيفي

١-٩ الهيكل التنظيمي

ضمن مشروع الحوكمة الذي انطلق عام ٢٠٠٧، يحرص مجلس الإدارة على تحديث الهيكل التنظيمي للبنك كلما اقتضت الحاجة ليتوافق مع أفضل الممارسات الدولية ويدعم تطبيقات الحوكمة وتعزيز الرقابة الداخلية في مختلف المستويات الإدارية وكذلك من أجل تلبية المتطلبات الإشرافية وليغطي احتياجات وخطط البنك المستقبلية في التوسع الداخلي والخارجي، وتطوير الخدمات المالية والمصرفية محلياً وخارجياً.

تعزيز الموارد البشرية

خلال عام ٢٠١٤، واصلت دائرة الموارد البشرية في المجموعة تنفيذ مشاريعها الاستراتيجية المعتمدة في إطار الخطة الاستراتيجية الخمسية للمجموعة، مركزةً على تحسين الخدمات المقدمة لموظفي مجموعة QNB وتعزيز مزاي الموظفين ذوي الكفاءات بهدف ضمان وجود الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب في سبيل دعم النمو المستقبلي لمجموعة QNB عالمياً.

وبتاريخ ٣٠ سبتمبر ٢٠١٤، بلغ عدد موظفي مجموعة QNB نحو ١٣,٩٠٠ موظفاً، منهم ٢,٠٥٥ موظفاً في دولة قطر. ويمثل هذا الرقم زيادة قدرها ١,٧٪ في عدد الموظفين عام ٢٠١٤ مقارنةً بالعام ٢٠١٣.

مراجعة سياسات الموارد البشرية في المجموعة

أعدت دائرة الموارد البشرية للمجموعة عام ٢٠١٤ صياغة سياسة الموارد البشرية للمجموعة بحيث تتضمن أكبر قدر ممكن من البيانات، مقارنةً بنسختها السابقة، وهي محفوظة بطريقة موحدة ويمكن استخدامها في أي تطبيق عالمي. وفي حال وجود قانون أو تشريع أو ممارسة معتمدة في السوق تؤثر على المعايير العالمية، يُرفق ملحق مستقل يظهر الاختلافات القائمة بالتفصيل.

مراجعة الرواتب في QNB قطر

صادق مجلس إدارة QNB مطلع عام ٢٠١٤ على زيادة حزم الرواتب في QNB قطر، حيث طبقت على مراحل بالنسبة لكافة الدرجات الوظيفية وعلى مدار العام.

وقد أُجريت دراسة شاملة لتحديد مستويات الأجور المناسبة اعتماداً على تحليل بيانات السوق التي جُمعت من كبار أصحاب العمل في دولة قطر، وغالبيتهم "شركات قطرية".

الأخصائيين في مجال الموارد البشرية. وكان الغرض من الاجتماع مناقشة الحلول المبتكرة وذات الصلة بأفضل الممارسات في مجال الموارد البشرية، والتي تشمل طيفاً واسعاً من المسائل. وقد حضر المؤتمر، الذي امتد على مدى يومين، مديرو الموارد البشرية القطريين في QNB الذين قَدِموا من ١٣ بلداً ويعملون في عدد من الشركات التابعة للمجموعة، ومنها QNB الأهلي، وQNB تونس، والبنك التجاري الدولي في الإمارات.

ومن نقاط النقاش الرئيسية في المؤتمر مسألة إدارة الكفاءات والتطوير المهني. ويوصفه أكبر البنوك القطرية ومصدر "أصحاب العمل المتميزين"، لا بدّ من أن يتبع QNB سياسة متنافسة قائمة على معايير الجودة العالية والأداء في استقطاب أبرز الكفاءات والاحتفاظ بهم في سوق عمل يتميز بتنافسية متزايدة. وقد ناقش المؤتمر هذه الموضوعات بالتفصيل، حيث اتفق المشاركون على ضرورة بقاء مسألة التطوير المهني بنداً أساسياً في تقييم الأداء بالنسبة لموظفي الإدارة في مجموعة QNB ودائرة الموارد البشرية.

٣-٩ تدريب وتطوير قادة المستقبل

التعلم عبر العمل

تمثلت ذروة هذا النشاط في صياغة ووضع خطط عمل لمواجهة القضايا الملحة التي أثارها موظفونا. وتلتزم مجموعة QNB بزيادة مشاركة الموظفين في السنوات القادمة، وهذا خير دليل على الدافع المتأصل لدى البنك في أن يصبح مكاناً أنسب للعمل والوجهة المفضلة للعمل.

إطلاق برنامج جديد لتطوير الإشراف

استكمالاً لبرنامجي تطوير الإدارة والقيادة اللذان يستهدفان القادة في الإدارة الوسطى والعليا، أطلقت دائرة الموارد البشرية للمجموعة في عام ٢٠١٤ برنامجاً جديداً لتطوير الإشراف مخصصاً لمديري الخط الأول وقادة الفرق الذين تولوا حديثاً مسؤولية الإشراف على موظفين آخرين. ويستخدم هذا البرنامج تقنيات "التعلم المسرع" العالمية بهدف تحقيق نتائج أفضل وفي زمن قياسي، حظي بإشادة إيجابية كبيرة من المشاركين.

أهداف برنامج توظيف اليد العاملة الوطنية

وضع المشرّعون المحليون في عدد من الأسواق التي تعمل فيها مجموعة QNB أهدافاً محددة لنسب التوظيف الخاصة باليد العاملة الوطنية باعتبارها إحدى الأولويات. ولهذا عقدت QNB العزم ليس على إدارة عمليات مريحة عبر أعماله العالمية فحسب، وإنما لينظر إليه أيضاً كشركة وطنية بامتياز في كل بلد تعمل فيه المجموعة. وتتمثل إحدى السبل الرئيسية لتحقيق هذا الهدف في الالتزام بتوظيف أكبر عدد من الموهوبين من أبناء كل بلد تعمل فيه على رأس أولوياتنا. وقد أثمرت هذه الجهود عن نجاح المجموعة في تحقيق الحد الأدنى من نسب توظيف اليد العاملة الوطنية في كافة البلدان التي نعمل فيها، بل وتعدّتها بمراحل في عدد منها.

وهكذا ساعدت الخطوة الرامية إلى تعزيز سلّم الرواتب والمزايا لمجموعة QNB على الاستمرار في كونها مؤسسة رائدة في السوق وتمتاز بتنافسية عالية، مما دعم بدوره هدف دائرة الموارد البشرية في استقطاب موظفين أكفاء وتحفيزهم والاحتفاظ بهم.

٢-٩ خطة التعاقب الوظيفي والتطوير القيادي

خطة التعاقب الوظيفي

أضفت دائرة الموارد البشرية للمجموعة الطابع المؤسسي على مشاريع مراكز التقييم، والتخطيط التنموي والإدارة المهنية. وخطة التعاقب الوظيفي وتطوير القدرات القيادية تماشياً مع الأهداف الاستراتيجية لمجموعة QNB. وشهد عام ٢٠١٤ استمرار برامج بناء القدرات القيادية والإدارية المخصصة لموظفي القيادتين العليا والوسطى في المجموعة حيث تمكن فريق مراكز التميز التابع للبنك من استقطاب عدد أكبر من الموظفين المشاركين بهدف تعزيز كفاءاتهم ومعارفهم ومهنتهم في المجموعة.

أنشطة التوظيف

كجزء من مبادرتها الاستراتيجية للتقطير، واصلت مجموعة QNB قيادة جهود القطاع المصرفي لتوظيف المواطنين القطريين. وقد نجحت المجموعة في زيادة نسبة التقطير إلى أكثر من ٥٠٪ في عام ٢٠١٤، حيث وظفت القطريين في كافة المستويات، ومنها مناصب إدارية رفيعة.

كما واصلت QNB دعمه لرؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ عبر وضع توظيف القطريين ذوي الكفاءات على رأس أولوياته. كذلك شاركت دائرة الموارد البشرية للمجموعة في أكثر من ١٠ فعاليات رئيسية للمهن خلال عام ٢٠١٤، ومنها معرض المملكة المتحدة للمهن، وفعاليات مماثلة نظمتها جامعات محلية، وأحداث أخرى بالاشتراك مع وزارة العمل، فضلاً عن تنظيم "اليوم المهني المفتوح في QNB". وقد حقق البنك أهدافه ونجح في توظيف مواطنين قطريين في هذه الفعاليات، والتي استقطبت أيضاً عدداً من الطلاب الذين قدّموا طلبات للاستفادة من برنامج QNB للمنح الدراسية وبرنامج QNB للتدريب الداخلي.

واستمرت دائرة الموارد البشرية للمجموعة أيضاً في دعم توسع المجموعة ودخولها أسواقاً دولية جديدة بتنفيذ عملية توظيف شاملة موحدة.

القيادة العالمية وإدارة الكفاءات

واصلت دائرة الموارد البشرية للمجموعة في عام ٢٠١٤ تنفيذ "برنامج القيادة العالمية وإدارة الكفاءات" الذي يلبي الاحتياجات المستمرة لتطوير القيادات في شبكة مجموعة QNB المتنامية محلياً وعالمياً. وقد أطلق البرنامج بنجاح في خمسة فروع دولية.

المؤتمر الدولي للموارد البشرية

عقدت دائرة الموارد البشرية عام ٢٠١٤، ولأول مرة، مؤتمراً خاصاً في العاصمة القطرية الدوحة لموظفيها الدوليين

١-١٠ دائرة التدقيق الداخلي للمجموعة

لدى مجموعة QNB دائرة مستقلة للتدقيق الداخلي تتمتع بآليات عمل واضحة ودور مُصمَّم خصيصاً لإضافة مزيد من القيمة إلى عمليات المجموعة والارتقاء بأدائها. وتقع على عاتق هذه الدائرة مسؤولية تحديد مواضع فشل أنظمة وعمليات المجموعة ومواطن الضعف فيها ورفع تقارير عنها بهدف تعزيز الرقابة وتقليل المخاطر في أنشطتها. وتدقق الدائرة أنظمة وعمليات الرقابة الداخلية لأنشطة المجموعة من خلال تغطية متخصصة للتحقق من وتقييم المخاطر وكفاءة وفعالية الأنظمة والإجراءات المستخدمة والالتزام بقواعد وآليات الرقابة الموضوعية من قبل الإدارة، والتأكد من الالتزام بكافة الأنظمة واللوائح والإجراءات الداخلية، وصحة ومصداقية المعلومات التي يتم توفيرها للإدارة.

وترفع الدائرة تقاريرها إلى مجلس الإدارة من خلال لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة. وتحدد اللجنة مكافآت الدائرة، ما يعزز موضوعيتها واستقلاليتها. كما تُعيّن اللجنة رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة والذي يرفع بدوره التقارير مباشرة إلى اللجنة والرئيس التنفيذي للمجموعة.

وفي عام ٢٠١٤، نسقت الدائرة فصلياً مع الشؤون المالية للمجموعة ودائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة والمدققين الخارجيين لضمان اعتماد النتائج الفصلية في موعدها وفقاً للمتطلبات الرقابية. وتشارك الدائرة في لجان مشاريع تكنولوجيا المعلومات والحوكمة والمناقشات بصفة عضواً يحق له التصويت بغرض تحقيق قيمة مضافة. كما تشارك بفاعلية في مداولات لجنة مخاطر المجموعة بصفة مراقب وتقوم بتحديث تحليل مخاطر العمل كلما اقتضت الحاجة.

ووفقاً لمعايير معهد المدققين الداخليين وتوجيهاته الإلزامية في مسائل التأمين والمشورة، وانطلاقاً من مناهج التدقيق الداخلي للمجموعة، راجعت الدائرة خلال عام ٢٠١٤ عدداً من السياسات والإجراءات والتعاميم والاتفاقيات القانونية والأعمال والعمليات الجديدة واقترحت باستمرار إضافات قيمة تتعلق بالجوانب السباقية والقانونية والمالية والرقابية دون المساس بحقوقها في تدقيق هذه الأنظمة أو العمليات لاحقاً.

٢-١٠ دائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة

تعتبر مراقبة الالتزام بالقوانين والأحكام والمعايير المسؤولية المشتركة الأبرز للجنة التدقيق والانضباط للمجموعة والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة. ودائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة مستقلة وتتميز بمكانة رسمية ضمن المجموعة يتم بموجبها تحديد وتقييم ومراقبة مخاطر الانضباط وإعداد التقارير عنها، ومنها مخاطر العقوبات القانونية أو التشريعية والخسارة المالية أو الإضرار بسمعة البنك نتيجة عدم الالتزام بالقوانين والأحكام وميثاق السلوك المهني ومعايير الممارسات الرشيدة المتعلقة بالحوكمة وأنشطة المجموعة.

التعلم والتطوير

درجت المجموعة لسنوات عدّة على تنفيذ برنامج تطوير الإدارة والقيادة المذكورين أعلاه داخل دولة قطر. وفي عام ٢٠١٤، عمّمتها دائرة الموارد البشرية للمجموعة على عدد من فروع المجموعة الدولية بالتعاون مع معهد تشارترد البريطاني للإدارة. وسيُنفذ البرنامج في بلدان جديدة بدءاً من عام ٢٠١٥ فصاعداً بفضل التجارب الإيجابية من الموظفين في ٢٠١٤، حيث استفاد هؤلاء من التطوير المهني الذي وفره البرنامج.

تطوير أدوات التدريب الخاصة بالبنك

منذ انطلاق برنامج التعلم الإلكتروني في QNB عام ٢٠١١، واصلت المجموعة توسيع اعتماد الموظفين على تقنيات جديدة سنه بعد أخرى. وتستخدم المجموعة اليوم تقنيات التعلم الافتراضي والتعلم المختلط لتقديم طيف واسع من مشاريع التطوير، بما فيها البرامج التعريفية، ومهارات الفعالية الذاتية، ومخاطر القروض، وتطوير الإدارة والقيادة. وبالفعل، نجحت دائرة الموارد البشرية للمجموعة في ٢٠١٤ بعد إطلاقها لبرنامج "الحياة الثانية" التعريفي الإلكتروني ثلاثي الأبعاد والأول من نوعه عام ٢٠١٣ في إطلاق نسخة عربية للبرنامج، ما مكن من تحقيق تكامل أكبر في كافة أقسام مجموعة QNB.

١.٠ نظام الرقابة الداخلية

يتولى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن نظام الرقابة الداخلية في مجموعة QNB، حيث تم وضع سياسات خاصة وإرشادات وضوابط تشمل كافة عمليات المجموعة، ووضع حدود فاصلة للمسؤولية والأداء لمراقبة العمليات وتطبيق الصلاحيات وعمليات التفويض لتنفيذ العمليات اليومية. كما تجري صياغة سياسات واضحة للتحقق من الفصل بين المهام علاوة على تعزيز وجود الرقابة الثنائية في جميع العمليات البنكية. وتُعتبر الإدارة التنفيذية للبنك الجهة المسؤولة عن الرقابة العامة على هذه الأنظمة بالإشراف والتعاون مع المديرين العامين ومديري الدوائر والأقسام ومديري الفروع المحلية والخارجية، حيث أن مسؤولية تطبيق نظام رقابة فعال على مستوى البنك هي مسؤولية مباشرة لكل موظف في المجموعة.

كما تقوم لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة، ونيابة عن مجلس الإدارة، بمراجعة إطار عمليات الرقابة الداخلية وتقييم النظم الداخلية دورياً عبر تقييم العمليات التي تنفذها دائرة التدقيق الداخلي للمجموعة ودائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة، فضلاً عن عمليات المراجعة التي يجريها المدققون الخارجيون. ويتم إبلاغ مجلس الإدارة بصورة فصلية بالقضايا الرقابية (ومنها إدارة المخاطر)، بحيث يتم التأكد من كفاية ضوابط الرقابة الداخلية الفعالة على مستوى المجموعة استناداً إلى توصيات ونصائح اللجنة، بدعم من الدائرتين المذكورتين.

وبناءً على الملاحظات والتوصيات والنصائح المقدمة من لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة، يتأكد المجلس من توفر العناصر الفاعلة للرقابة الداخلية الصحيحة بالبنك، حيث تعزز كل من دائرة التدقيق الداخلي للمجموعة ودائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة إرساء دعائم هذا النظام.

١.٢. تصنيفات مجموعة QNB

خلال ٢٠١٤، حافظت وكالات ستاندر أند بورز، وفيتش، وكايتال إنتيليجنس، وموديز على التصنيف الائتماني لمجموعة QNB والذي يُعتبر من بين الأعلى في المنطقة.

ويوضح الجدول التالي تصنيف المجموعة من جانب أهم وكالات التصنيف العالمية:

مجموعة QNB	فيتش	كايتال إنتيليجنس	ستاندر أند بورز	موديز
على المدى الطويل	+A	-AA	+A	Aa٣
على المدى القصير	F١	+A١	١-A	١-P
النظرة المستقبلية	مستقرة	مستقرة	مستقرة	مستقرة

ولتمكين الدائرة من أداء مهامها ومسؤولياتها بكل كفاءة، فقد مُنحت صلاحية التعامل مع كافة قضايا الانضباط في أنشطة البنك، وأعطيت صلاحيات غير مُقيدة للاطلاع على معلومات وسجلات الموظفين وعمليات المجموعة في دولة قطر وخارجها. كما مُنحت الحق في إجراء تحقيقات بخصوص أي تجاوزات محتملة. وتقوم الدائرة بمسؤولياتها ضمن برنامج خاص يحدد أنشطتها. وتوافق لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة على الخطط السنوية، حيث تُنفذ وفق ميثاق الانضباط وسياساته وإجراءاته. وترفع الدائرة التقارير دورياً إلى اللجنة والرئيس التنفيذي للمجموعة بشأن قضايا الانضباط والتجاوزات والإجراءات التصحيحية المتخذة بهذا الشأن.

بذلت الدائرة خلال عام ٢٠١٤ جهوداً حثيثة في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة والالتزام المؤسسي بالإضافة إلى مساندة الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة في إرساء مفاهيم الحوكمة والإيفاء بالمتطلبات التشريعية والتنظيمية للمجموعة وتحديد وتقييم مخاطر الانضباط المرتبطة بأنشطة الأعمال في مجموعة QNB، حيث أُشير إليها في مقدمة هذا التقرير ضمن إنجازات مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٤ لتعزيز نهج الحوكمة.

وتجدر الإشارة إلى أنه لم يتم فرض أي غرامة على البنك من قبل أي جهة رقابية خلال عام ٢٠١٤ نتيجة لالتزام البنك بتلبية الشروط القانونية والتنظيمية.

١.٣. رأس المال والأسهم

في ٣١ ديسمبر ٢٠١٤ بلغ رأس مال البنك ٦,٩٩٧,٢٩٤,٠٠٠ ريال قطري موزعاً على ٦٩٩,٧٢٩,٤٠٠ سهم عادي، قيمة كل سهم منها ١٠ ريالات قطرية. ومنذ تأسيس البنك عام ١٩٦٤، ظلّت هيكليته ملكيته مستقرة مع امتلاك جهاز قطر للاستثمار، الذراع الاستثمارية لدولة قطر، لنسبة ٥٠٪، بينما يمتلك القطاع الخاص نسبة ٥٠٪ المتبقية، بحيث لا يجوز لأي شخص طبيعي أو اعتباري باستثناء جهاز قطر للاستثمار أن يمتلك في أي وقت أكثر من ٢٪ من أسهم الشركة، بغير طريق الميراث أو الوصية.

ويُعتبر ذلك من أبرز السمات التي وُضعت للحد من سيطرة الأقلية على الأقلية من المساهمين. وتعكس تشكيلة المجلس هيكليته الملكية، إذ إن خمسة أعضاء من أصل عشرة، بمن فيهم رئيس مجلس الإدارة يمثلون جهاز قطر للاستثمار. أما الأعضاء الخمسة الآخرين فهم من القطاع الخاص وينتخبهم المساهمون في اجتماع الجمعية العامة.

١.١. المدقق الخارجي

وفقاً لقانون الشركات التجارية رقم ٥ لسنة ٢٠٠٢، والالتزام بتعليمات مصرف قطر المركزي السارية حتى تاريخه، تُعين الجمعية العامة للبنك مدققاً خارجياً لمدة سنة مالية واحدة بناءً على توصية ترفعها لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة، كما تتولى الجمعية العامة تقدير أتعابه. وتقوم حالياً شركة إرنست أند يونغ للسنة الثانية على التوالي بمهام مدقق حسابات البنك لغاية ٣١ ديسمبر ٢٠١٤، حيث يحضر مدقق الحسابات اجتماعات الجمعية العامة للبنك لتقديم تقريره والرد على استفسارات المساهمين.

وحسب تعليمات مصرف قطر المركزي وبالاستناد إلى المعايير الدولية، يراجع المدقق الخارجي التقارير والبيانات المالية الفصلية والسنوية ويدققها وفقاً للمعايير الدولية للمراجعة ويقدم تقاريره إلى مجلس الإدارة والجمعية العامة التزاماً بقوانين دولة قطر.

١٤. حقوق المساهمين

تحتفظ مجموعة QNB بقنوات اتصال مفتوحة وشفافة مع المساهمين وتنشر المعلومات للمستثمرين والأطراف المعنية بانتظام عبر موقعها الإلكتروني وكذلك عبر وسائل الإعلام المتعددة. وقد قام البنك بتطوير نسخة حديثة على موقعه الإلكتروني www.qnb.com.qa تقدم تقارير مفصلة إلى المساهمين عن حوكمة البنك والبيانات المالية ومعلومات أخرى مهمة حول الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية. كما يقوم فريق عمل متخصص يشمل المدير العام - رئيس الشؤون المالية، والمدير العام المساعد للتحليل الاقتصادي والمالي والأبحاث بتزويد المحللين والمساهمين بأخر المستجدات عن أنشطة المجموعة.

كما يشير النظام الأساسي لمجموعة QNB إلى أن كافة الأسهم تتمتع بحقوق متساوية بلا تمييز في ملكية موجودات البنك وفي الأرباح وحضور اجتماعات الجمعية العامة والتصويت تطبيقاً لمبدأ "صوت واحد للسهم الواحد".

ووفقاً لقانون الشركات التجارية، يشير النظام الأساسي أيضاً إلى أن الجمعية العامة يتعين عليها أن تعقد اجتماعاً عادياً واحداً في غضون أربعة أشهر من نهاية السنة المالية. ويجوز لمجلس الإدارة دعوة الجمعية العامة لعقد اجتماع عادي متى رأى ذلك أو بناءً على طلب المدقق الخارجي أو مساهمين يحوزون على عُشر رأس المال على الأقل. أما الدعوة لعقد اجتماع استثنائي للجمعية فيستلزم توجيه طلب خطي إلى رئيس مجلس الإدارة من عدد من المساهمين يحوزون على ٢٥٪ من رأس مال البنك على الأقل. ويتم الإخطار عن الاجتماع وجدول الأعمال قبل موعده بموجب قانون الشركات والنظام الأساسي للبنك. ويُنشر الإعلان على موقع البنك على الإنترنت، ويُرسَل التقرير السنوي والقوائم المالية إلى المساهمين قبل ١٥ يوماً على الأقل من تاريخ الاجتماع السنوي بغرض إتاحة الفرصة لهم لمناقشة أداء البنك مع رئيس مجلس الإدارة وبقية أعضاء المجلس. ويجوز بحث أي اقتراح يدرجه مجلس الإدارة في جدول الأعمال، كما يجوز أن يقدم الاقتراح خلال الجمعية العامة عدداً من المساهمين يملكون ما لا يقل عن عُشر عدد الأسهم. ويمكن للمساهمين استخدام حق التصويت في الجمعية العامة شخصياً أو بتفويض مساهمين آخرين للتصويت نيابة عنهم.

ويقدم مجلس الإدارة مقترحاته لتوزيع الأرباح إلى الجمعية العامة بناءً على أداء البنك ونتائجه واستراتيجيته، وتختص الجمعية العامة بصلاحيّة تحديد وإقرار توزيع الأرباح السنوية على المساهمين وتحديد أليتها.

ينص البند ٢ من المادة ٢٣ من نظام الحوكمة والخاصة بسجل المساهمين على أحقية المساهم في الحصول على نسخة من سجل المساهمين. ونوصي بإعادة دراسة هذا البند لتناقيه مع مبدأ سرية المعلومات، وخاصة لمساهمي البنك، مع مراعاة حقهم في الاطلاع على أي معلومات أو تقارير تخص الجوانب المالية وأي جوانب أخرى تخص أعمال البنك حسبما ورد في قانون الشركات التجارية.

ولمزيد من الشفافية، وخلال عام ٢٠١٤، أودعت QNB سجل المساهمين لدى شركة قطر للإيداع المركزي للأوراق المالية التي يُعهد لها بهذه المسؤولية وفقاً للوائح هيئة قطر للأسواق المالية.

• ينص البند ٢ من المادة ٢٩ من نظام الحوكمة والخاصة بحقوق صغار المساهمين على ضرورة تضمين النظام الأساسي أحكاماً تحميهم في حال تصويتهم ضد صفقات كبيرة صوت كبار المساهمين لصالحها.

ونود الإشارة إلى أن المادة ٤٢ من النظام الأساسي للبنك تتوافق مع المادة ١٣٣ من قانون الشركات التجارية التي تنص على أن قرارات الجمعية العامة تلزم جميع المساهمين، سواء كانوا حاضرين في الاجتماع الذي صدرت فيه أو غائبين عنه، وسواء كانوا موافقين أو مخالفين لها. وعلى الرغم من ذلك فإن ميثاق مجلس الإدارة يتضمن في المهام المسندة إلى المجلس ضرورة تقديم التوصيات المناسبة للجمعية العامة أثناء انعقادها لاتخاذ أي قرار استراتيجي بحيث تؤخذ بعين الاعتبار مصلحة البنك وصغار المساهمين.

١٥. الإفصاح

تتقيد مجموعة QNB بجميع متطلبات الإفصاح وتقوم بإصدار كافة التقارير المالية وتقارير التدقيق وسائر المعلومات بدقة وشفافية، ومنها البيانات المالية وتقارير مصرف قطر المركزي والإفصاحات الخاصة بيورصة قطر. وتُعتبر المجموعة من أوائل المؤسسات المالية التي تنشر بياناتها المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

وتلتزم المجموعة بسياسة واضحة في عمليات الإفصاح، حيث أن تقرير الحوكمة المُقدم لهيئة قطر للأسواق المالية يتضمن معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة مع موجز يبين منصب كل عضو وعضويته في مجالس إدارات الشركات الأخرى (انظر الملحق). وبما أنه لا يوجد مساهمون كبار أو مسيطرون باستثناء جهاز قطر للاستثمار الذي يمتلك ٥٠٪ من رأس مال البنك، فلا توجد أي تفاصيل إضافية يستوجب الإفصاح عنها فيما يخص كبار المساهمين.

وتؤكد مجموعة QNB بأن جميع البيانات المقدمة في هذا الشأن هي معلومات دقيقة وصحيحة وغير مُضللة. كما أن جميع التقارير المالية السنوية للمجموعة مطابقة للمعايير الدولية للتقارير المالية ومتطلباتها، حيث يتضمن تقرير المدققين الخارجيين إشارة صريحة إلى حصولهم على كافة المعلومات الضرورية، وإلى إجراء التدقيق وفق معايير التدقيق الدولية.

تطرقت المادة رقم (١٣) من نظام الهيئة إلى الجوانب الخاصة بتضارب المصالح في البند رقم (١٣-٤) والذي يفيد بضرورة الإفصاح عن تداول أعضاء المجلس في أسهم الشركة وبأوراقها المالية الأخرى. نعتقد أن عرض هذه المعلومات يتنافى مع سرية المعلومات الخاصة بالأعضاء، بالإضافة إلى ذلك فإن المادة رقم (١٢١) من القانون ذاته قد حددت البيانات والمعلومات المتوجب الإفصاح عنها للمساهمين ولم يتم التطرق لتداول أعضاء المجلس في أسهم الشركة وبأوراقها المالية الأخرى.

١٦. تضارب المصالح والتداولات الداخلية

وقد راعت هذه المراجعة كثيراً من جوانب الحوكمة والتنظيم ووثقت كمشروع كبير على مستوى المجموعة. وفيما يلي المبادئ العامة التي أخذت في الاعتبار أثناء تصميم قواعد الحوكمة والعمليات:

- مرجعية واضحة وتحديد للمسؤوليات
- وسائل رقابية ومرجعية واضحة من وإلى الفروع الدولية والشركات التابعة
- عملية واضحة للإفصاح والموافقة على القرارات المهمة (المؤثرة على الأعمال والعمليات)
- أنشطة فعالة للدعم والرقابة (دائرة الرقابة المالية، والمخاطر، والاندباط، والتدقيق) وأدوات التواصل

وقد صُمم أثناء المراجعة نموذج جديد للجان على أساس معيار رئيسي يقضي بفصل اللجان الإدارية التسع التابعة للإدارة العامة في قطر وتوزيعها وفق هيكل هرمية محددة، بحيث يتم تشكيل لجان "صنع القرارات" (لجنة المشتريات المركزية، والمخاطر، والائتمان، والموجودات والمطلوبات، والاستراتيجية) في المستوى الأول، أي "اللجان التنفيذية"، في حين يتم تشكيل لجان "تطبيق القرارات" (لجنة تطوير الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، والعمليات والخدمات) في المستوى الثاني، أي "اللجان الإدارية" التي تتبع كل منها إلى لجنة مشرفة في المستوى الأول.

وتخفف هذه الهيكلية العبء عن الإدارة التنفيذية في حضور اجتماعات اللجان التنفيذية، مع إبقائها تحت قيادة الرئيس التنفيذي للمجموعة وحضور الرؤساء التنفيذيين الأربعة لاجتماعاتها. أما اللجان الإدارية فيترأسها أحد الرؤساء التنفيذيين الأربعة ولا تستلزم حضورهم جميعاً والعمل على تأسيس لجنة للعمليات التنفيذية في المستوى الأول بحيث تصبح اللجنة المشرفة على لجان تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، والعمليات والخدمات.

وكقاعدة عامة على مستوى الشركات التابعة، سيطلب منها تشكيل لجان منبثقة عن مجالس إدارتها ولجان إدارية وفقاً للاحتياجات، والحجم والطبيعة الخاصة بكل منها مع الأخذ بعين الاعتبار إطار الحوكمة في مجموعة QNB وبغرض الإشراف والتنسيق، فإن تلك اللجان ستفاعل مع اللجان المماثلة لها على مستوى الإدارة العامة في قطر من خلال نظرائهم من أمناء سر اللجان الإدارية في الإدارة العامة ورؤساء الإدارات ذات الصلة عند الاقتضاء.

أما على مستوى الفروع الدولية، سيطلب من كل فرع تشكيل لجنة إدارية واحدة أو أكثر وفقاً للحجم والأنشطة مع الأخذ بعين الاعتبار إطار الحوكمة في مجموعة QNB وتتفاعل مع الإدارات الخاصة بكل منها في الإدارة العامة في قطر بنفس الطريقة التي تم وصفها بالنسبة للشركات التابعة.

تلتزم مجموعة QNB بسياسة داخلية خاصة بتعاملات الأطراف ذات العلاقة وقواعد تداول موظفي البنك بأسهمة بالإضافة إلى القواعد الخاصة بالعطاءات والمناقصات والاستعانة بمصادر خارجية بموجب قانون الشركات التجارية ووفق تعليمات مصرف قطر المركزي بهذا الشأن. وبحسب هذه السياسة، فإن جميع موظفي البنك ملزمين بالإفصاح دورياً عن تداولاتهم بأسهمة البنك وأي مصالح مشتركة قائمة بينهم أو مع أي أطراف أخرى لها علاقة مباشرة مع البنك، كما أن أعضاء لجنة المشتريات المركزية ملزمين بالإفصاح عن وجود أي مصلحة شخصية عند طرح أي عطاء أو مناقصة خاصة بعقود البنك ومشاريعه والتزاماته.

كما يطبق البنك المادة ١٠٨ من قانون الشركات التجارية رقم ٥ لسنة ٢٠٠٢ فيما يخص أعمال المفاوضات والمناقصات العامة، والتي تسمح لجميع المنافسين الاشتراك في العروض المقدمة على قدم المساواة. وفي حال كان العرض المقدم يخص رئيس مجلس الإدارة أو أحد أعضاء المجلس أو أحد أعضاء الإدارة التنفيذية، يُعرض على الجمعية العامة للموافقة عليه.

١٧. شكاوى العملاء

تمثل شكاوى العملاء أحد أهم مصادر تطوير العمل في المجموعة إذا ما تم الاستفادة منها بشكل إيجابي، كما أن العميل هو المفتاح الحقيقي للوصول إلى الازدهار والنجاح. وترى بعض المؤسسات بأن العميل هو عماد لبقائها واستمرارها ونجاحها، ولذلك أصبح وجود إدارة لقياس مستوى رضا العملاء ومتابعة شكاويهم من الأهداف الرئيسية للإدارة التنفيذية للبنك.

وفي ظل التطور الحاصل في التشريعات والقوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة مع العملاء وبغرض تعزيز وتطوير الشفافية مع الأطراف المعنية، وضعت مجموعة QNB الأطر اللازمة لإنشاء وحدة مستقلة متخصصة بإدارة شكاوى العملاء.

١٨. إضاءة على ممارسات محددة في مجال الحوكمة لدى مجموعة QNB

يهدف هذا الجزء من تقرير الحوكمة إلى استعراض بعض الممارسات والأدوات التي تطبقها مجموعة QNB كجزء من إطار عمل الحوكمة بهدف السماح لكل من يتطلع على هذا التقرير بالحصول على مزيد من المعرفة عن أفضل الممارسات في مجموعة QNB كجزء من التزامها بتعزيز وتدعيم ممارسات الحوكمة لديها.

١٨-١ مراجعة وتحديث هيكل اللجان الإدارية ولوائح عملها

أجرت إدارة QNB خلال عام ٢٠١٤ مراجعة شاملة ومعقدة للجان الإدارية القائمة، وأدوارها، وتشكيلتها، وطرق إعداد التقارير المعتمدة لديها، وعمليات صنع القرار فيها. وشملت المراجعة تفاعل هذه اللجان مع قراراتها في الفروع الدولية للمجموعة والشركات التابعة لها بهدف تحقيق منهجية الحوكمة والإشراف المجمع ضمن مجموعة QNB بما يتوافق مع متطلبات مصرف قطر المركزي.

٢-١٨ مستوى الانضباط في مجموعة QNB: نحو إرساء ثقافة راسخة للحوكمة

شهد عام ٢٠١٤ وتيرة عالية من التغييرات التشريعية من حيث القوانين والقواعد واللوائح. ولكون مجموعة QNB تتواجد في العديد من الدول حول العالم فإنها تخضع للعديد من الأنظمة الرقابية والتشريعات، لذا فإن المجموعة في سباق مستمر لرصد أية تغييرات جديدة في القوانين والأنظمة والتشريعات من أجل تجسيدها في السياسات والإجراءات والمبادئ التوجيهية المعمول بها سواء في قطر أو في الفروع الدولية والشركات التابعة.

وقد بذلت المجموعة كل الجهود المطلوبة خلال العام الحالي من أجل تنفيذ جميع القواعد واللوائح الجديدة بفعالية كما حافظت على روح نشطة وثقافة الامتثال لمصالح السلامة التنظيمية لمجموعة QNB وسمعتها.

وفيما يلي القوانين الجديدة الرئيسية وأهم الأنظمة التي صدرت ونشرت خلال ٢٠١٤:

قوانين دولة قطر	
مشروع القانون الجديد بشأن صناديق الاستثمار	القانون الجديد بشأن تنظيم الأنشطة الخيرية
مشروع القانون الجديد بشأن الشركات التجارية	القانون الجديد بشأن التطوير العقاري
هيئة قطر للأسواق المالية	مصرف قطر المركزي
<ul style="list-style-type: none"> • معايير الملاءة المالية لشركات الخدمات المالية • قواعد ترخيص وتنظيم جهة الإيداع • نظام الاستحواذ والاندماج • نظام حوكمة الشركات في سوق الشركات الناشئة • نظام بيع حقوق الاكتتاب • قواعد التداول بالهامش • نظام المدققين الخارجيين والمقيمين الماليين 	<ul style="list-style-type: none"> • مقترح استشاري بشأن حوكمة البنوك • تطبيق متطلبات الإصدار الثالث للجنة بازل (بازل ٣) الخاصة بنسبة كفاية رأس المال • تطبيق نسبة جديدة لتغطية السيولة، ونسبة الرفع المالي، ونسبة القروض إلى الودائع • البنوك المحلية ذات التأثير الهام على النظام المالي في دولة قطر • مكافآت رئيس وأعضاء مجلس إدارة المصارف الوطنية • الخط الساخن للإبلاغ عن عمليات الاحتيال المشبوهة
برامج العقوبات	هيئة تنظيم مركز قطر للمال
<ul style="list-style-type: none"> • سوريا • إيران • روسيا 	<ul style="list-style-type: none"> • القواعد الاحترازية للأعمال المصرفية • قواعد إدارة الاستثمار والاستشارات • قواعد التدريب والكفاءة والتعدلات المتفرقة
لجنة بازل للرقابة المصرفية	مجموعة العمل المالي
<ul style="list-style-type: none"> • الإدارة السليمة للمخاطر المرتبطة بغسل الأموال وتمويل الإرهاب • مبادئ حوكمة البنوك - وثيقة استشارية 	<ul style="list-style-type: none"> • التوجيه الخاص بالمنهج القائم على المخاطر بالنسبة للقطاع المصرفي • الإجراءات الخاصة بالمجموعة الإرهابية "الدولة الإسلامية في العراق والشام" • خطة العمل الاستراتيجية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب • التوجيه الخاص بالشفافية والملكية المفيدة

الخاتمة

وفي الختام، نود أن نغتنم هذه المناسبة لنوجه الشكر لمصرف قطر المركزي، وهيئة قطر لأسواق المال ولجميع الجهات المختصة في المجال الاقتصادي على جهودهم المتواصلة من أجل تعزيز وتطوير ممارسات الحوكمة السليمة لمصلحة القطاع المالي والاقتصاد القطري بصفة عامة.

بالإشارة إلى المادة (٣١) من قانون الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، ترفع مجموعة QNB إلى هيئة قطر للأسواق المالية هذا التقرير السنوي خلال الوقت المحدد لذلك.

بالإشارة إلى المادة (١٨-٥) من نظام الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية والذي ينص على ضرورة الإفصاح عن أي تضارب بين توصيات لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة وقرارات مجلس الإدارة التي اتخذت في أعقاب هذه التوصيات، فإننا نودّ أن نوّكد أن نظام رفع التقارير بين لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة ومجلس الإدارة، الذي يجري بشكل دوري يؤكد التزام جميع الأطراف المسؤولة التام بتوصيات اللجنة وأن العام ٢٠١٤ لم يشهد أي تضارب من هذا النوع في مجموعة QNB.

مما لا شك فيه أن أمن وسلامة مجموعة QNB عاملان أساسيان للاستقرار المالي والثقة التي يوليتها جميع أصحاب المصلحة في المجموعة. كما أن جودة ممارسات الحوكمة في مجموعة QNB هي أيضا مقياس إيجابي لصحة وسلامة النظام المالي والقطاع المصرفي في دولة قطر.

ونتيجة لتوسع مجالات تطبيق إرشادات الحوكمة وزيادة الوعي بالممارسات المنبثقة عنها بشكل عام، تسعى مجموعة QNB إلى إيجاد بيئة ملائمة يحدد من خلالها المدراء بمختلف مستوياتهم الوظيفية أفضل طرق الحوكمة الرشيدة التي تخدم المجموعة ككل، وتؤدي إلى تعزيز ممارساتها والارتقاء بها إلى مستويات أعلى.

وقد تم في عام ٢٠١٤ تطوير مراحل عملية صنع القرار ومنهج الإشراف لدى المجموعة، من خلال إدخال تحسينات هامة لزيادة فعالية وتحديد أدوار وهيكل عدة لجان وإعادة تعريف المهام الخاصة بها.

علي شريف العمادي
رئيس مجلس الإدارة

راشد مسفر الهاجري
عضو مجلس الإدارة
رئيس لجنة التدقيق والانضباط
للمجموعة

أعضاء مجلس الإدارة - نبذة عن خبراتهم العملية

عضو مجلس الإدارة	نبذة عن خبراته العملية
سعادة السيد علي شريف العمادي رئيس مجلس الإدارة	عُيِّن سعادته رئيساً لمجلس إدارة مجموعة QNB في يوليو ٢٠١٣. ويشغل سعادته أيضاً منصب وزير المالية والأمين العام للمجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار، ورئيس مجلس إدارة شركة الديار القطرية والخطوط الجوية القطرية، ونائب رئيس مجلس إدارة شركة اتصالات قطر (أوريدو)، وعضو مجلس إدارة جهاز قطر للاستثمار ورئيس لجنة الاستثمار فيه، ومحافظ في كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتنمية والبنك الإسلامي للتنمية وصندوق أوبك للتنمية الدولية وصندوق النقد العربي، وعضو في مجلس إدارة المدرسة القطرية الفرنسية فولتير. ويعتبر رئيس مجلس الإدارة عضو غير مستقل.
سعادة الشيخ جاسم بن عبد العزيز بن جاسم بن حمد آل ثاني نائب الرئيس	سعادته عضو غير مستقل في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤، وانتُخب نائباً لرئيس مجلس الإدارة في يناير ٢٠١١. كما يشغل سعادته منصب نائب رئيس مجلس إدارة المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وعضو في مجلس الإشراف على شركة بورشه، بالإضافة إلى عضويته في صندوق مؤسسة قطر.
سعادة الشيخ خالد بن حمد بن خليفة آل ثاني	انتُخب سعادته عضواً في مجلس الإدارة في مطلع عام ٢٠١٣، وعضواً في لجنة السياسات والتطوير والحوكمة والمكافآت للمجموعة، وهو حاصل على شهادة بكالوريوس علوم سياسية من الجامعة الأوروبية في لندن بالمملكة المتحدة، وهو عضو غير مستقل.
سعادة الشيخ حمد بن جبر بن جاسم آل ثاني	سعادته عضو مستقل في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤، ورئيس اللجنة التنفيذية للمجموعة، وعضو في لجنة السياسات والتطوير والحوكمة والمكافآت للمجموعة. ويشغل سعادته حالياً منصب رئيس اللجنة الدائمة للسكان بالإضافة إلى عضوية مجلس إدارة كل من جامعة قطر، ومؤسسة حمد الطبية، وشركة الماء والكهرباء القطرية.
سعادة السيد أحمد محمد أحمد السيد	يتولى سعادته منصب وزير الدولة، وعضو مستقل في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠١٠. ويشغل كذلك منصب العضو المنتدب والرئيس التنفيذي لقطر القابضة، ونائب رئيس مجلس إدارة بورصة قطر، وعضو في كل من مجلس إدارة مجموعة كناري وورف العقارية في المملكة المتحدة ومجلس الإشراف في شركة فولكسفاغن بألمانيا.
السيد بدر عبد الله درويش فخرو	سعادته عضو غير مستقل في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠١، وعضو في اللجنة التنفيذية للمجموعة. ويشغل كذلك منصب رئيس مجلس إدارة شركة درويش القابضة.
السيد راشد مسفر الهاجري	سعادته عضو مستقل في مجلس الإدارة منذ عام ١٩٩٨، ويتولى رئاسة لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة.
السيد علي حسين علي السادة	سعادته عضو مستقل في مجلس الإدارة منذ عام ١٩٩٨، وعضو في اللجنة التنفيذية للمجموعة. ويشغل حالياً منصب رئيس مجلس إدارة الشركة القطرية السورية للاستثمار والتطوير، وهو عضو مجلس إدارة كل من قطر للملاحة، والصفوة للخدمات المالية، وبيت ثروات للاستثمار، وشركة دلالة القابضة.
السيد فهد محمد فهد بوزوير	سعادته عضو غير مستقل في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠١، ورئيس لجنة السياسات والتطوير والحوكمة والمكافآت للمجموعة، وعضو لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة. ويشغل كذلك منصب رئيس مجلس إدارة مجموعة بوزوير.
السيد منصور إبراهيم آل محمود	سعادته عضو مستقل في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤، وعضو لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة. ويشغل كذلك عضوية مجلس إدارة كل من شركة الديار القطرية، وشركة حصاد الغذائية، وجهاز قطر للمشاريع، ومؤسسة الدوحة للأفلام.

ملحق: نموذج تقرير الحوكمة الإلزامي الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية

رقم المادة	المادة	رقم البند	البند	الالتزام	عدم الالتزام	لا ينطبق	تطبيقات الحوكمة	تبرير عدم الالتزام
٣	وجوب التزام الشركة بمبادئ الحوكمة	١,٣	على المجلس التأكد من التزام الشركات المدرجة بالسوق الرئيسية بالمبادئ المنصوص عليها بهذا النظام.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢,١	
		٣,٣	على المجلس أن يراجع ويحدث تطبيقات الحوكمة التي يعتمد عليها وأن يراجعها بصورة منتظمة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢,١	
		٣,٣	على المجلس أن يراجع ويطور باستمرار قواعد السلوك المهني التي تجسد قيم الشركة والسياسات والإجراءات الداخلية الأخرى التي يجب على أعضاء مجلس الإدارة وموظفي ومستشاري الشركة الالتزام بها (يجوز أن تتضمن قواعد السلوك المهني هذه على سبيل الذكر لا الحصر ميثاق مجلس الإدارة ومواثيق لجنة التدقيق وأنظمة الشركة وسياسة تعاملات الأطراف ذات العلاقة وقواعد تداول الأشخاص الباطنيين) وعلى المجلس مراجعة السلوك المهني بصورة دورية بغية أن يضمن أنها تعكس أفضل الممارسات وتلبي حاجات الشركة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢,١	
٤	ميثاق المجلس	١,٤	على المجلس أن يعتمد ميثاقاً لمجلسه يحدد الميثاق بالتفصيل مهام المجلس ومسؤولياته وواجبات أعضائه التي يجب أن يتقيدوا بها تقيداً تاماً. ويجب أن يصاغ الميثاق المذكور وفقاً لأحكام هذا النظام وطبقاً للنموذج الاسترشادي المرفق بهذا النظام وأن يؤخذ بعين الاعتبار عند مراجعة الميثاق إلى التعديلات التي يمكن أن تجريها الهيئة من وقت لآخر ويجب نشر ميثاق مجلس الإدارة على موقع الشركة الإلكتروني وجعله متوافراً للجمهور.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥	
		١,٥	يتولى المجلس إدارة الشركة بشكل فعال ويكون مسؤولاً مسؤولاً جماعية عن الإشراف على إدارة الشركة بالطريقة المناسبة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١,٥	
٥	مهمة المجلس ومسؤولياته	٢,٥	بالإضافة إلى مهام المجلس ومسؤولياته المنصوص عليها في ميثاق مجلس إدارة الشركة يتولى المجلس المهام التالية:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		١,٢,٥	الموافقة على الأهداف الاستراتيجية للشركة وتعيين المدراء وتحديد مكافآتهم وكيفية استبدالهم ومراجعة أداء الإدارة وضمان وضع خطط التعاقب على إدارة الشركة (SUCCESSION PLANNING).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥ و ٦ و ٨,٢	
٥	مهمة المجلس ومسؤولياته	٢,٢,٥	التأكد من تقيد الشركة بالقوانين واللوائح ذات الصلة وبالعقد التأسيسي للشركة وبنظامها الأساسي كما يتحمل المجلس مسؤولية حماية الشركة من الأعمال والممارسات غير المناسبة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢,٥	
		٣,٥	يحق للمجلس تفويض بعض صلاحياته إلى لجان خاصة في الشركة وتشكيل تلك اللجان الخاصة بهدف إجراء عمليات محددة وتمارس عملها وفقاً لتعليمات خطية وواضحة تتعلق بطبيعة المهمة وفي جميع الأحوال يبقى المجلس مسؤولاً عن جميع الصلاحيات أو السلطات التي فوضها وعن أعمال تلك اللجان.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥	
		١,٦	يمثل مجلس الإدارة كافة المساهمين وعليه بذل العناية اللازمة في إدارة الشركة والتقيد بالسلطة المؤسسية كما هي محددة في القوانين واللوائح ذات الصلة بما فيها هذا النظام وميثاق المجلس.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢,٥	
٦	واجبات أعضاء مجلس الإدارة الانتمائية	٢,٦	يجب على أعضاء مجلس الإدارة العمل دائماً على أساس معلومات واضحة وبحسن نية وبالعناية والاهتمام اللازمين ولمصلحة الشركة والمساهمين كافة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢,٥	
		٣,٦	يجب على أعضاء مجلس الإدارة العمل بفاعلية للالتزام بمسؤولياتهم تجاه الشركة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢,٥	
		١,٧	لا يجوز الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي أو أي منصب تنفيذي آخر في الشركة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧	
٧	فصل منسوبي مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	٢,٧	في جميع الأحوال يجب ألا يكون لشخص واحد في الشركة سلطة مطلقة لاتخاذ القرارات.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧	
		١,٨	يكون رئيس مجلس الإدارة مسؤولاً عن حسن سير عمل مجلس الإدارة بطريقة مناسبة وفعالة بما في ذلك حصول أعضاء مجلس الإدارة على المعلومات الكاملة والصحيحة في الوقت المناسب.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣,٥	
٨	واجبات رئيس مجلس الإدارة	٢,٨	لا يجوز لرئيس مجلس الإدارة أن يكون عضواً في أي لجنة من لجان المجلس المنصوص عنها في هذا النظام.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥	
		٣,٨	تتضمن واجبات ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة فضلاً عن تلك التي ينص عليها ميثاق المجلس على سبيل الذكر لا الحصر، ما يلي:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
٨	واجبات رئيس مجلس الإدارة	١,٣,٨	التأكد من قيام المجلس مناقشة جميع المسائل الأساسية بشكل فعال وفي الوقت المناسب.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣,٥	
		٢,٣,٨	الموافقة على جداول أعمال كل اجتماع من اجتماعات مجلس الإدارة مع الأخذ بعين الاعتبار أي مسألة يطرحها أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة ويجوز أن يفوض الرئيس هذه المهمة إلى عضو في المجلس غير أن الرئيس يبقى مسؤولاً عن أفعال قيام المفوض بهذه المهمة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣,٥	
٨	واجبات رئيس مجلس الإدارة	٣,٣,٨	تشجيع جميع أعضاء المجلس على المشاركة بشكل كلي وفعال في تصريف شؤون المجلس لضمان قيام المجلس بما فيه مصلحة الشركة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣,٥	
		٤,٣,٨	ضمان وجود قنوات التواصل الفعلي مع المساهمين وإيصال آراءهم إلى مجلس الإدارة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣,٥	
٨	واجبات رئيس مجلس الإدارة	٥,٣,٨	إفساح المجال لأعضاء المجلس غير التنفيذيين بصورة خاصة بالمشاركة الفعالة وتشجيع العلاقات البناءة بين أعضاء المجلس التنفيذيين وغير التنفيذيين.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣,٥	

ملحق: نموذج تقرير الحوكمة الإلزامي الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية - تابع

رقم المادة	المادة	رقم البند	البند	الالتزام	عدم الالتزام	لا ينطبق	تطبيقات الحوكمة	تبرير عدم الالتزام		
		٦,٣,٨	ضمان إجراء تقييم سنوي لأداء المجلس.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤,٥			
٩	تشكيل مجلس الإدارة	١,٩	يحدد تشكيل المجلس في نظام الشركة الأساسي ويجب أن يتضمن المجلس أعضاء تنفيذيين وأعضاء غير تنفيذيين وأعضاء مستقلين وذلك بهدف ضمان عدم تحكم شخص واحد أو مجموعة صغيرة من الأشخاص في قرارات المجلس.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١,٥			
		٢,٩	يجب أن يكون ثلث أعضاء مجلس الإدارة على الأقل أعضاء مستقلين ويجب أن تكون أكثرية الأعضاء أعضاء غير تنفيذيين.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤,٥			
		٣,٩	يجب أن يكون عضو مجلس الإدارة مؤهلاً ويتمتع بقدر كاف من المعرفة بالأمور الإدارية والخبرة لتأدية مهامه بصورة فعالة لما فيه مصلحة الشركة كما يتعين عليه تخصيص الوقت الكافي للقيام بعمله بكل نزاهة وشفافية بما يحقق مصلحة الشركة وأهدافها وغاياتها.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١,٥			
		٤,٩	يجب على المترشح لمنصب عضو مجلس الإدارة المستقل أن لا تزيد نسبة تملكه من رأس مال الشركة عن عدد الإسهام المطلوبة لضمان عضويته في مجلس إدارة الشركة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٣			
١٠	أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين	١,١٠	تتضمن واجبات أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		١,١,١٠	المشاركة في اجتماعات مجلس الإدارة وإعطاء رأي مستقل حول المسائل الاستراتيجية والسياسة والأداء والمساءلة والموارد والتعيينات الأساسية ومعايير العمل.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٦,٥ وفقاً لدليل الحوكمة المعمول به			
		٢,١,١٠	ضمان إعطاء الأولوية لمصالح الشركة والمساهمين في حال حصول أي تضارب مصالح.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٣,١,١٠	المشاركة في لجنة التدقيق في الشركة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥			
		٤,١,١٠	مراقبة أداء الشركة في تحقيق غاياتها وأهدافها المتفق عليها ومراجعة التقارير الخاصة بأدائها بما فيها التقارير السنوية ونصف السنوية والربعية.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥			
		٥,١,١٠	الإشراف على تطوير القواعد الإجرائية الخاصة بحوكمة الشركة للإشراف على تطبيقها بشكل يتوافق وتلك القواعد.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥ وفقاً لدليل الحوكمة المعمول به			
		٦,١,١٠	إتاحة مهاراتهم وخبراتهم وإختصاصاتهم المتنوعة ومؤهلاتهم لمجلس الإدارة أو لجانته المختلفة من خلال حضورهم المنتظم لاجتماعات المجلس ومشاركتهم الفعالة في الجمعيات العمومية وفهمهم لآراء المساهمين بشكل متوازن وعادل.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١,٣ وفقاً لدليل الحوكمة المعمول به			
		٢,١٠	يجوز لأكثرية أعضاء المجلس غير التنفيذيين طلب رأي مستشار خارجي مستقل على نفقة الشركة فيما يتعلق بأي مسألة تخص الشركة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لدليل الحوكمة المعمول به			
		١١	اجتماعات المجلس	١,١١	يجب أن يعقد المجلس اجتماعات بشكل منتظم بما يؤمن القيام بمهام المجلس بصورة فعالة ويجب أن يعقد المجلس ستة اجتماعات في السنة الواحدة على الأقل وما لا يقل عن اجتماع واحد كل شهرين.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٦,٥	
				٢,١١	يجتمع المجلس بناءً على دعوة رئيسه أو بناءً على طلب يقدمه عضوان من أعضائه ويجب إرسال الدعوة لاجتماع المجلس لكل عضو من أعضاء المجلس قبل أسبوع على الأقل من تاريخ الاجتماع مع جدول أعمال الاجتماع علماً أنه يحق لكل عضو في مجلس الإدارة إضافة أي بند على جدول الأعمال.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٦,٥	
١,١٢	يعين المجلس أميناً للمجلس يتولى تدوين محاضر اجتماعاته وقراراته في سجل خاص مرقم بصورة متسلسلة وبيان الأعضاء الحاضرين وأي تحفظات يبدونها كما يتولى حفظ جميع محاضر اجتماعات المجلس وسجلاته ودفائره والتقارير التي ترفع من المجلس وأليه ويجب على أمين سر المجلس وتحت إشراف الرئيس تأمين حسن إيصال وتوزيع أوراق الأعمال والتنسيق فيما بين أعضاء المجلس وبين المجلس وأصحاب المصالح الآخرين بالشركة بما يفهم المساهمين والإدارة والموظفين.			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥,٥			
٢,١٢	على أمين سر المجلس أن يتأكد من أن أعضاء المجلس يمكنهم الوصول بشكل كامل وسريع إلى كل محاضر اجتماعات المجلس والمعلومات والوثائق والسجلات المتعلقة بالشركة.			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥,٥			
٣,١٢	يجب أن يتمكن جميع أعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من خدمات أمين سر المجلس ومشورته.			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥,٥			
٤,١٢	لا يجوز تعيين أمين سر المجلس أو فصله إلا بموجب قرار صادر عن مجلس الإدارة.			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥,٥			
٥,١٢	يفضل أن يكون أمين سر المجلس عضواً في هيئة محاسبين محترفين معترف بها أو عضواً في هيئة أمناء شركات معتمدة (CHARTERED) معترف بها أو محامياً أو يحمل شهادة من جامعة معترف بها أو ما يعادلها وأن تكون له خبرة ثلاث سنوات على الأقل في تولي شؤون شركة عامة مدرجة أسهمها في السوق.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥,٥					

ملحق: نموذج تقرير الحوكمة الإلزامي الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية - تابع

رقم المادة	المادة	رقم البند	البند	الالتزام	عدم الالتزام	لا ينطبق	تطبيقات الحوكمة	تبرير عدم الالتزام
١٣	تضارب المصالح وتعاملات الأشخاص الباطنيين	١,١٣	على الشركة أن تعتمد وتعلن عن قواعدها وإجراءاتها العامة والتي تتعلق بإبرام الشركة لأي صفقة تجارية مع طرف أو أطراف ذي علاقة (وهو ما يعرف بسياسة الشركة العامة فيما يتعلق بالأطراف ذات العلاقة) وفي جميع الأحوال لا يجوز للشركة إبرام أية صفقة تجارية مع طرف ذي علاقة إلا مع المراعاة التامة لسياسة الشركة المتعلقة بالأطراف ذات العلاقة ويجب أن تضمن تلك السياسة مبادئ الشفافية والإنصاف والإفصاح وأن تتطلب الموافقة على أية صفقة مع طرف ذي علاقة من قبل الجمعية العامة للشركة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٦ وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
		٢,١٣	في حال طرح أية مسألة تتعلق بتضارب مصالح أو أي صفقة تجارية بين الشركة وأحد أعضاء مجلس إدارتها أو أي طرف ذي علاقة له بأعضاء مجلس الإدارة خلال اجتماع المجلس فإنه يجب مناقشة الموضوع في غياب العضو المعني الذي لا يحق له مطلقاً المشاركة في التصويت على الصفقة وبأي حال يجب أن تتم الصفقة وفقاً لأسعار السوق وعلى أساس تجاري بحت ويجب أن لا تتضمن شروطاً تخالف مصلحة الشركة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
		٣,١٣	وفي جميع الأحوال يجب الإفصاح عن هذه الصفقات في التقرير السنوي للشركة ويجب أن يشار إليها بالتحديد في الجمعية العامة التي تلي هذه الصفقات التجارية.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
		٤,١٣	يجب الإفصاح عن تداول أعضاء المجلس في أسهم الشركة وبأورقها المالية الأخرى ويجب أن تعتمد الشركة قواعد وإجراءات واضحة تحكم تداول أعضاء مجلس الإدارة والموظفين في أسهم الشركة.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تم الإفصاح في بند ١٦	
١٤	مهام المجلس وواجباته الأخرى	١,١٤	يجب أن توفر الشركة لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات والبيانات والسجلات الخاصة بالشركة بما يمكنهم القيام بأعمالهم والإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالعمل ويجب على الإدارة التنفيذية للشركة تزويد المجلس ولجانه بجميع الوثائق والمعلومات المطلوبة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
		٢,١٤	على أعضاء مجلس الإدارة ضمان حضور أعضاء لجان التعيينات والمكافآت والتدقيق وممثلين عن المدققين الخارجيين اجتماع الجمعية العمومية.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
		٣,١٤	على المجلس أن يضع برنامجاً تدريبياً لأعضاء مجلس الإدارة المنضمين حديثاً لضمان تمتع أعضاء المجلس عند انتخابهم بفهم مناسب لسير عمل الشركة وعملياتها وإدراكهم لمسؤولياتهم تمام الإدراك.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤,٥	
		٤,١٤	على أعضاء مجلس الإدارة الإدراك الجيد لدورهم وواجباتهم وأن يفقوا أنفسهم في المسائل المالية والتجارية والصناعية وفي عمليات الشركة وعملها ولهذا الغاية يجب على المجلس اعتماد أو اتباع دورات تدريبية مناسبة ورسمية تهدف إلى تعزيز مهارات أعضاء مجلس الإدارة ومعرفتهم.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
		٥,١٤	على مجلس الإدارة أن يبقى أعضاؤه على الدوام مطلعين على التطورات في مجال الحوكمة وأفضل الممارسات في هذا الخصوص ويجوز للمجلس تفويض ذلك إلى لجنة التدقيق أو لجنة الحوكمة أو أي جهة أخرى يراها مناسبة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥	
		٦,١٤	أن يتضمن نظام الشركة الأساسي إجراءات واضحة لإقالة أعضاء مجلس الإدارة في حالة تغييبهم عن اجتماعات المجلس.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	سيتم الأخذ بالاعتبار هذا البند في النظام الأساسي الجديد	
١٥	لجان مجلس الإدارة	١,١٥	يقوم مجلس الإدارة بتقييم مزايا إنشاء لجان مخصصة تابعة له للإشراف على سير الوظائف المهمة وعند البت في شأن اللجان التي سيقع عليها الاختيار يأخذ مجلس الإدارة اللجان المذكورة في هذا النظام بعين الاعتبار.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥	
١٦	تعيين أعضاء مجلس الإدارة - لجنة الترشيحات	١,١٦	يجب أن يتم ترشيح وتعيين أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لإجراءات رسمية وصارمة وشفافة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١,٥	
		٢,١٦	ينبغي أن يقوم مجلس الإدارة بإنشاء لجنة ترشيحات يرأسها عضو مستقل من أعضاء المجلس وتتألف من أعضاء مستقلين من أعضاء المجلس يقترحون تعيين أعضاء المجلس وإعادة ترشيحهم للانتخابات بواسطة الجمعية العامة (لإزالة الالتباس لا يعني الترشيح بواسطة اللجنة حرمان أي مساهم في الشركة من حقه في أن يرشح أو يترشح).	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التعليق في الفقرة ١,٥	
		٣,١٦	يجب أن تأخذ الترشيحات بعين الاعتبار من بين أمور أخرى قدرة المرشحين على إعطاء الوقت الكافي للقيام بواجباتهم كأعضاء في المجلس بالإضافة إلى مهاراتهم ومعرفتهم وخبرتهم ومؤهلاتهم المهنية والتقنية والأكاديمية وشخصيتهم ويمكن أن تركز على المبادئ الإرشادية المناسبة لترشيح أعضاء مجلس الإدارة المرفقة بهذا النظام والتي تعدلها الهيئة من وقت لآخر.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١,٥	
		٤,١٦	يتعين على لجنة الترشيحات عند تشكيلها اعتماد ونشر إطار عملها بشكل يبين سلطتها ودورها.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
		٥,١٦	كما يجب أن يتضمن دور لجنة الترشيحات إجراء تقييم ذاتي سنوي لأداء المجلس.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤,٥	
		٦,١٦	على المصارف وغيرها من الشركات مراعاة أي شروط أو متطلبات تتعلق بترشيح أو انتخاب أو تعيين أعضاء مجلس الإدارة الصادرة من مصرف قطر المركزي أو أية سلطة أخرى.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١,٥	

ملحق: نموذج تقرير الحوكمة الإلزامي الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية - تابع

رقم المادة	المادة	رقم البند	البند	الالتزام	عدم الالتزام	لا ينطبق	تطبيقات الحوكمة	تبرير عدم الالتزام
١٧	مكافآت أعضاء مجلس الإدارة - لجنة المكافآت	١,١٧	على مجلس الإدارة إنشاء لجنة مكافآت تتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل غير تنفيذيين يكون غالبيتهم من المستقلين.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥	
		٢,١٧	ينعين على لجنة المكافآت عند تشكيلها اعتماد ونشر إطار عملها بشكل يبين دورها ومسؤوليتها الأساسية.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
		٣,١٧	يجب أن يتضمن دور لجنة المكافآت الأساسي تحديد سياسة المكافآت في الشركة بما في ذلك المكافآت التي يتقاضاها الرئيس وكل أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية العليا.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥	
		٤,١٧	يجب الإفصاح عن سياسة ومبادئ المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة في التقرير السنوي للشركة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥ و ٦	
		٥,١٧	يجب أن تأخذ لجنة المكافآت بعين الاعتبار مسؤوليات ونطاق مهام أعضاء المجلس وأعضاء الإدارة التنفيذية العليا وكذلك أداء الشركة ويجوز أن تتضمن المكافآت قسماً ثابتاً وقسماً مرتبطاً بالأداء وتجدر الإشارة إلى أن القسم المرتبط بالأداء يجب أن يركز على أداء الشركة على المدى الطويل.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٦	
١٨	لجنة التدقيق	١,١٨	على مجلس الإدارة إنشاء لجنة تدقيق تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل ويجب أن يكون غالبيتهم أعضاء مستقلين ويجب أن تتضمن لجنة التدقيق عضواً واحداً على الأقل يتمتع بخبرة مالية في مجال التدقيق وفي حالة كان عدد أعضاء المجلس المستقلين المتوفرين غير كاف لتشكيل عضوية لجنة التدقيق يجوز للشركة أن تعين أعضاء في اللجنة من غير الأعضاء المستقلين على أن يكون رئيس اللجنة مستقلاً.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	السيرة الذاتية	
		٢,١٨	وفي جميع الأحوال لا يجوز لأي شخص يعمل حالياً أو كان يعمل في السابق لدى المدققين الخارجيين للشركة خلال السنتين الماضيتين أن يكون عضواً في لجنة التدقيق.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
		٣,١٨	يجوز للجنة التدقيق أن تستشير على نفقة الشركة أي خبير أو مستشار مستقل.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لدليل الحوكمة المعمول به و ١١	
		٤,١٨	على لجنة التدقيق أن تجتمع عند الاقتضاء وبصورة منتظمة مرة على الأقل كل ثلاثة أشهر كما عليها تدوين محاضر اجتماعاتها.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥	
		٥,١٨	في حالة حصول أي تعارض بين توصيات لجنة التدقيق وقرارات مجلس الإدارة بما في ذلك عندما يرفض المجلس اتباع توصيات اللجنة فيما يتعلق بالمدقق الخارجي يتعين على المجلس أن يضمن تقرير الحوكمة بياناً يفصل بوضوح هذه التوصيات والسبب أو الأسباب وراء قرار مجلس الإدارة عدم التقيد بها.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الخاتمة	
		٦,١٨	ينعين على لجنة التدقيق عند تشكيلها اعتماد ونشر إطار عملها بشكل يبين دورها ومسؤولياتها الأساسية على شكل ميثاق للجنة التدقيق وتتضمن هذه المسؤوليات بصورة خاصة ما يلي:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
		١,٦,١٨	أ- اعتماد سياسة التعاقد مع المدققين الخارجيين على أن يرفع إلى مجلس الإدارة جميع المسائل التي تتطلب برأي اللجنة اتخاذ تدابير معينة واعطاء توصيات حول التدابير أو الخطوات الواجب اتخاذها.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١١	
		٢,٦,١٨	ب- الإشراف على متابعة استقلال المدققين الخارجيين وموضوعيتهم ومناقشتهم حول طبيعة التدقيق وفعاليتهم ونطاقه وفقاً لمعايير التدقيق الدولية والمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٥	
		٣,٦,١٨	ت- الإشراف على دقة وصحة البيانات المالية والتقارير السنوية والنصف سنوية والربعية ومراجعة تلك البيانات والتقارير وفي هذا الصدد التركيز بصورة خاصة على:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥	
			• أي تغييرات في السياسات والتطبيقات/ الممارسات المتعلقة بالمحاسبة	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
			• النواحي الخاضعة لأحكام تقديرية بواسطة الإدارة التنفيذية العليا	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
	• التعديلات الأساسية الناتجة عن التدقيق	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٠			
	• استمرار الشركة في الوجود ومواصلة النشاط بنجاح	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
	• التقيد بمعايير المحاسبة حيث تضعها الهيئة	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
	• التقيد بقواعد الإدراج في السوق	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
	• التقيد بقواعد الإفصاح والمتطلبات الأخرى المتعلقة بإعداد التقارير المالية	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٥			
	ث- التنسيق مع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا والمدير المالي في الشركة أو الشخص الذي يتولى مهامه والاجتماع بالمدققين الخارجيين مرة واحدة في السنة على الأقل.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١١ و ١٠			

ملحق: نموذج تقرير الحوكمة الإلزامي الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية - تابع

رقم المادة	المادة	رقم البند	البند	الالتزام	عدم الالتزام	لا ينطبق	تطبيقات الحوكمة	تبرير عدم الالتزام
		٥,٦,١٨	ج- دراسة أي مسائل مهمة وغير عادية تتضمنها أو سوف تتضمنها التقارير المالية والحسابات والبحث بدقه بأي مسائل يثيرها المدير المالي في الشركة أو الشخص الذي يتولى مهامه أو مسؤول الامتثال في الشركة أو المدققون الخارجيون.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
		٦,٦,١٨	ج- مراجعة أنظمة الرقابة المالية والداخلية وإدارة المخاطر.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥ و وفقاً لدليل الحوكمة المعمول به	
		٧,٦,١٨	خ- مناقشة نظام الرقابة الداخلي مع الإدارة وضمان أداء واجباتها نحو تطوير نظام رقابة داخلي فعال.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥ و وفقاً لدليل الحوكمة المعمول به	
		٨,٦,١٨	د- النظر في نتائج التحقيقات الأساسية في مسائل الرقابة الداخلية الموكلة اليها من مجلس الإدارة أو المنفذة بمبادرة من اللجنة وبموافقة المجلس.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥ و وفقاً لدليل الحوكمة المعمول به	
		٩,٦,١٨	ذ- ضمان التنسيق بين المدققين الداخليين والمدقق الخارجي وتوفر الموارد الضرورية والتحقق من فعالية هيئة الرقابة الداخلية والإشراف عليها.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥	
		١٠,٦,١٨	ر- مراجعة السياسات والإجراءات المالية والمحاسبية للشركة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥	
		١١,٦,١٨	ز- مراجعة خطاب تعيين المدقق الخارجي وخطة عمله وأي استفسارات مهمة يطلبها من الإدارة العليا في الشركة وتتعلق بسجلات المحاسبة والحسابات المالية أو أنظمة الرقابة وكذلك ردود الإدارة التنفيذية.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
		١٢,٦,١٨	س- تأمين الرد السريع لمجلس الإدارة على الاستفسارات والمسائل التي تتضمنها رسائل المدققين الخارجيين أو تقاريرهم.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥	
		١٣,٦,١٨	ش- وضع قواعد يتمكن من خلالها العاملون بالشركة أن يبلغوا بسرية شكوكهم حول أي مسائل يحتمل أن تثير الريبة في التقارير المالية أو الرقابة الداخلية أو حول أي مسائل أخرى وضمان وجود الترتيبات المناسبة التي تسمح بإجراء تحقيق مستقل وعادل حول هذه المسائل مع ضمان منح العامل السرية والحماية من أي رد فعل سلبي أو ضرر واقتراح تلك القواعد على مجلس الإدارة وأعمالها.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥ و ٤,٢,٤	
		١٤,٦,١٨	ص- الإشراف على تقييد الشركة بقواعد السلوك المهني.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥	
		١٥,٦,١٨	ض- التأكد من أن قواعد العمل المتعلقة بهذه المهام والصلاحيات كما فوضها بها مجلس الإدارة تطبق بالطريقة المناسبة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
		١٦,٦,١٨	ط- رفع تقرير إلى مجلس الإدارة حول المسائل المنصوص عليها في هذه المادة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥	
		١٧,٦,١٨	ظ- دراسة أي مسائل أخرى يحددها مجلس الإدارة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥	
١٩	التفيد بالأنظمة والرقابة الداخلية والمدقق الداخلي	١,١٩	على الشركة أن تعتمد نظام رقابة داخلية يوافق عليه المجلس حسب الأصول لتقييم الأساليب والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر وتطبيق نظام الحوكمة الذي تعتمد عليه الشركة والتفيد بالقوانين واللوائح ذات الصلة ويجب أن يضع نظام الرقابة الداخلية معايير واضحة للمسؤولية والمساءلة في أقسام الشركة كلها.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٠	
		٢,١٩	يجب أن تتضمن عمليات الرقابة الداخلية إنشاء وحدات فعالة ومستقلة لتقييم وإدارة المخاطر فضلاً عن وحدات للتدقيق المالي والتشغيلي الداخلي وذلك بالإضافة إلى التدقيق الخارجي كما يجب أن يضمن نظام الرقابة الداخلية أن كل تعاملات الأطراف ذات العلاقة تتم وفقاً للضوابط الخاصة بها.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٠	
		٣,١٩	يجب أن تكون للشركة وحدة تدقيق داخلي تتمتع بدور ومهام محددة تحديداً وضماً وبصورة خاصة يتعين على وحدة التدقيق الداخلي أن:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١,١٠	
		١,٣,١٩	تدقق في نظام الرقابة الداخلية وتشرّف على تطبيقه.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١,١٠	
		٢,٣,١٩	تدار من قبل فريق عمل كفؤ ومستقل تشغيلياً ومدرب تدريباً مناسباً.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
		٣,٣,١٩	ترفع لمجلس الإدارة تقاريرها إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال لجنة التدقيق التابعة للمجلس وتكون مسؤولة أمامه.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥	
		٤,٣,١٩	يكون لها إمكانية الوصول إلى كل أنشطة الشركة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١,١٠	
		٥,٣,١٩	تكون مستقلة بما في ذلك عدم القيام بالعمل اليومي العادي للشركة ويجب تعزيز استقلالها مثلاً من خلال تحديد مكافآت أعضاء الوحدة من قبل المجلس مباشرة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١,١٠	
		٤,١٩	تتكون وحدة التدقيق الداخلي من مدقق داخلي على الأقل يعينه مجلس الإدارة ويكون المدقق الداخلي مسؤولاً أمام المجلس.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧	
		٥,١٩	يتعين على المدقق الداخلي أن يعد ويرفع إلى لجنة التدقيق ومجلس الإدارة تقرير تدقيق داخلي يتضمن مراجعة وتقييماً لنظام الرقابة الداخلية في الشركة ويحدد نطاق التقرير بالاتفاق بين المجلس (بناء على توصية لجنة التدقيق) والمدقق الداخلي على أن يتضمن التقرير بصورة خاصة ما يلي:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١,١٠	
		٠	إجراءات الرقابة والإشراف على الشؤون المالية وإدارة المخاطر	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١,١٠	

ملحق: نموذج تقرير الحوكمة الإلزامي الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية - تابع

رقم المادة	المادة	رقم البند	البند	الالتزام	عدم الالتزام	لا ينطبق	تطبيقات الحوكمة	تبرير عدم الالتزام
			مقارنة تطور عوامل المخاطر في الشركة والأنظمة الموجودة لمواجهة التغييرات الجذرية أو غير المتوقعة في السوق.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
			تقييم أداء المجلس والإدارة العليا في تطبيق نظام الرقابة الداخلية بما في ذلك تحديد عدد المرات التي أخطرت فيها المجلس بمسائل رقابية (بما في ذلك إدارة المخاطر) والطريقة التي عالج بها المجلس هذه المسائل.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٠	
			الإخفاق في تطبيق الرقابة الداخلية أو مواطن الضعف في تطبيقها أو حالات الطوارئ التي أثرت أو قد تؤثر على الأداء المالي للشركة والإجراء الذي اتبعته الشركة في معالجة الإخفاق في تطبيق الرقابة الداخلية (لا سيما المشاكل المفصّل عنها في التقارير السنوية للشركة وبياناتها المالية).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
			تقيد الشركة بالقواعد والشروط التي تحكم الإفصاح والإدراج في السوق.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
			تقيد الشركة بأنظمة الرقابة الداخلية عند تحديد المخاطر وإدارتها.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١,١٠	
			كل المعلومات ذات الصلة التي تصف عمليات إدارة المخاطر في الشركة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١,١٠	
		٦,١٩	يعد تقرير التدقيق الداخلي كل ثلاثة شهور.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١,١٠	
٢٠	مراقب الحسابات (المدقق الخارجي)	١,٢٠	يقوم مراقب حسابات (مدقق خارجي) مستقل ومؤهل ويتم تعيينه بناء على توصية لجنة التدقيق المرفوعة إلى مجلس الإدارة وعلى قرار الجمعية العامة للشركة بإجراء تدقيق خارجي مستقل سنوي وإجراء مراجعة نصف سنوية للبيانات ويهدف التدقيق المذكور إلى تزويد مجلس الإدارة والمساهمين بتأكيد موضوعي أن البيانات المالية تعد وفقاً لنظام الحوكمة هذا وللقوانين واللوائح ذات الصلة والمعايير الدولية التي تحكم إعداد المعلومات المالية وأنها تمثل تماماً مركز الشركة المالي وأداءها من جميع النواحي الجوهرية.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١١	
		٢,٢٠	يتعين على المدققين الخارجيين التقيد بأفضل المعايير المهنية ولا يجوز للشركة أن تتعاقد معهم لتقديم أي استشارة أو خدمات غير إجراء التدقيق المالي للشركة ويجب أن يكون المدققون الخارجيون مستقلين تماماً عن الشركة ومجلس إدارتها ويجب ألا يكون لديهم إطلاقاً أي تضارب في المصالح في علاقاتهم بالشركة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١١	
		٣,٢٠	يتعين على المدققين الخارجيين للشركة حضور الجمعية العامة العادية للشركة حيث يقدمون تقريرهم السنوي والرد على الاستفسارات.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١١	
		٤,٢٠	يكون المدققون الخارجيون مسؤولين أمام المساهمين ويدرّبون للشركة بواجب بذل العناية المهنية المطلوبة عند القيام بالتدقيق كما يتوجب على المدققين الخارجيين إبلاغ الهيئة وأي هيئات رقابية أخرى في حال عدم اتخاذ المجلس الإجراء المناسب فيما يتعلق بالمسائل المثيرة للشبهة التي أثارها المدققون أو حدودها.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١١	
		٥,٢٠	يتعين على جميع الشركات المدرجة أسهمها في السوق تغيير مدققيها الخارجيين كل خمس سنوات كحد أقصى.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١١	
٢١	الإفصاح	١,٢١	على الشركة التقيد بجميع متطلبات الإفصاح بما في ذلك تقديم التقارير المالية والإفصاح عن عدد أسهم أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين وكبار المساهمين أو المساهمين المسيطرين كما يتعين على الشركة الإفصاح عن معلومات تتعلق بأعضاء مجلس إدارتها بما في ذلك السيرة الذاتية لكل واحد منهم تبين مستواه التعليمي ومهنته وعضويته في مجالس إدارة أخرى (إن وجدت) كما يجب الإفصاح عن أسماء أعضاء اللجان المختلفة المشكلة من قبل المجالس وفقاً للمادة (٣/٥) مع تبيان تشكيلها.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تم الإلتزام بكافة المتطلبات باستثناء ما ذكر في الفقرة ١٥	
		٢,٢١	على المجلس أن يتأكد أن جميع عمليات الإفصاح التي تقوم بها الشركة تتيح معلومات دقيقة وصحيحة وغير مضلّة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٥	
		٣,٢١	يجب أن تكون التقارير المالية للشركة مطابقة لمعايير المحاسبة والتدقيق الدولية IAS/IFRS و ISA ومتطلباتها ويجب أن يتضمن تقرير المدققين الخارجيين إشارة صريحة عما إذا كانوا قد حصلوا على كل المعلومات الضرورية ويجب أن يذكر هذا التقرير ما إذا كانت الشركة تتقيد بمعايير IFRS/IAS وما إذا كان التدقيق قد أجري وفقاً لمعايير التدقيق الدولية ISA.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٥	
		٤,٢١	يجب توزيع التقارير المالية المدققة للشركة على جميع المساهمين.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٥	
٢٢	الحقوق العامة للمساهمين وعناصر الملكية الأساسية	١,٢٢	يتمتع المساهمون بجميع الحقوق الممنوحة لهم بموجب القوانين واللوائح ذات الصلة بما فيها هذا النظام ونظام الشركة الأساسي ويتعين على المجلس أن يضمن احترام حقوق المساهمين بما يحقق العدالة والمساواة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٤	

ملحق: نموذج تقرير الحوكمة الإلزامي الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية - تابع

رقم المادة	المادة	رقم البند	البند	الالتزام	عدم الالتزام	لا ينطبق	تطبيقات الحوكمة	تبرير عدم الالتزام
٢٣	سجلات الملكية	١,٢٣	ينبغي على الشركة إن تحتفظ بسجلات صحيحة وديفقه وحديثة توضح ملكية الأسهم.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أودعت مجموعة QNB سجل المساهمين لدى شركة قطر للإيداع المركزي للأوراق المالية التي تعهد بهذه المسؤولية وفقاً للوائح هيئة قطر للأسواق المالية. وقد تم الإفصاح في التقرير تحت النقطة ١٤	
		٢,٢٣	يحق للمساهم الاطلاع على سجل المساهمين في الشركة والوصول اليه مجاناً خلال ساعات العمل الرسمية للشركة أو وفقاً لما هو محدد في إجراءات الحصول على المعلومات التي تضعها الشركة.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تم الإفصاح في التقرير تحت البند ١٤	
		٣,٢٣	يحق للمساهم الحصول على نسخة من المستندات التالية : سجل أعضاء مجلس الإدارة والعقد التأسيسي للشركة ونظامها الأساسي والمستندات التي تترتب امتيازات أو حقوق على أصول الشركة وعقود الأطراف ذات العلاقة وأي مستند آخر تنص عليه الهيئة من وقت لآخر وذلك مقابل دفع الرسوم الذي تحدده الهيئة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٤	
٢٤	الحصول على المعلومات	١,٢٤	على الشركة أن تضمن عقدها التأسيسي ونظامها الأساسي إجراءات الحصول على المعلومات بشكل يحفظ حق المساهمين في الحصول على وثائق الشركة والمعلومات المتعلقة بها في الوقت المناسب وبشكل منتظم ويجب أن تكون إجراءات الحصول على المعلومات واضحة ومفصلة على أن تتضمن:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٤	
			(١) معلومات الشركة التي يمكن الحصول عليها بما فيها نوع المعلومات التي يتاح الحصول عليها بصورة مستمرة للمساهمين الأفراد أو للمساهمين اللذين يمثلون نسبة مئوية دنيا من رأس مال الشركة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٤	
			(٢) الإجراءات الواضحة والصريحة للحصول على هذه المعلومات.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٤	
		٢,٢٤	على الشركة أن يكون لها موقع إلكتروني تنشر فيه جميع الإفصاحات والمعلومات ذات الصلة والمعلومات العامة وتتضمن هذه المعلومات كافة المعلومات التي يجب الإعلان عنها بموجب هذا النظام وبموجب أي قوانين ولوائح ذات صلة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٤	
٢٥	حقوق المساهمين فيما يتعلق بجمعيات المساهمين	١,٢٥	يجب أن يتضمن العقد التأسيسي للشركة ونظامها الأساسي أحكاماً تضمن حق المساهمين الفعلي في الدعوى إلى جمعية عامة وعقدها في وقت مناسب وحق إدراج بنود على جدول الأعمال ومناقشة البنود المدرجة على جدول الأعمال وطرح أسئلة وتلقي الأجوبة عليها وحق اتخاذ القرارات وهم على اطلاع تام بالمسائل المطروحة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٤	
٢٦	المعاملة المنصفة للمساهمين وممارسة حق التصويت	١,٢٦	يكون لكل الأسهم من الفئة ذاتها الحقوق عينها المتعلقة بها .	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٤	
		٢,٢٦	التصويت بالوكالة مسموح به وفقاً للقوانين واللوائح ذات الصلة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٤	
٢٧	حقوق المساهمين فيما يتعلق بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة	١,٢٧	يجب أن يتضمن عقد الشركة التأسيسي ونظامها الأساسي أحكاماً تضمن إعطاء المساهمين معلومات عن المرشحين إلى عضوية مجلس الإدارة قبل الانتخابات بما في ذلك وصف مهارات المرشحين المهنية والتقنية وخبراتهم ومؤهلاتهم الأخرى.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٤	
		٢,٢٧	يجب أن يكون للمساهمين حق بانتخابات أعضاء مجلس الإدارة عن طريق التصويت التراكمي.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تم الإفصاح في التقرير تحت البند ١٤	
٢٨	حقوق المساهمين فيما يتعلق بتوزيع الأرباح	١,٢٨	على مجلس الإدارة أن يقدم إلى الجمعية العامة سياسة واضحة تحكم توزيع الأرباح ويجب أن يتضمن هذا التقديم شرحاً عن هذه السياسة انطلاقاً من خدمة مصلحة الشركة والمساهمين على حد سواء.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وأطار الحوكمة المعمول به في QNB	
٢٩	هيكل رأس المساهمين والصفقات الكبرى	١,٢٩	يجب الإفصاح عن هيكل رأس المال وبتعيين على الشركات تحديد نوع اتفاقات المساهمين التي يجب الإفصاح عنها.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٣	
		٢,٢٩	ينبغي أن تقوم الشركات على تضمين عقدها التأسيسي و/أو نظامها الأساسي أحكاماً لحماية مساهمي الأقلية في حال الموافقة على صفقات كبيرة كان مساهمو الأقلية صوتوا ضدها.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تم الإفصاح في التقرير تحت البند ١٤	
		٣,٢٩	ينبغي أن تقوم الشركات على تضمين عقدها التأسيسي و/أو نظامها الأساسي آلية تضمن إطلاق عرض بيع للجمهور أو تضمن ممارسة حقوق المساهم في بيع الأسهم في حال حدوث تغير في ملكية رأس مال الشركة يتخطى نسبة مئوية محددة (السقف) ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار لدى تحديدها سقف الأسهم التي يملكها طرف ثالث ولكنها تحت سيطرة المساهم المفضح بما فيها الأسهم المعنية باتفاقات مساهمين والتي يجب الإفصاح عنها.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٣	

ملحق: نموذج تقرير الحوكمة الإلزامي الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية - تابع

رقم المادة	المادة	رقم البند	البند	الالتزام	عدم الالتزام	لا ينطبق	تطبيقات الحوكمة	تبرير عدم الالتزام
٣٠	حقوق أصحاب المصالح الآخرين	١,٣٠	يجب على الشركة احترام حقوق أصحاب المصالح وفي حالات التي يشارك فيها أصحاب المصالح في الحوكمة يجب ان يتمكنوا من الحصول على معلومات موثوق بها وكافية وذات صلة وذلك في الوقت المناسب وبشكل منتظم.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٤	
		٢,٣٠	على مجلس الإدارة أن يضمن معاملة الموظفين وفقاً لمبادئ العدل والمساواة بدون اي تمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
		٣,٣٠	على المجلس ان يضع سياسة للمكافآت لمنح حوافز للعاملين وإدارة الشركة للعمل دائماً بما يخدم مصلحة الشركة ويجب أن تأخذ هذه السياسة بعين الاعتبار أداء الشركة على المدى الطويل.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥ و ٦	
		٤,٣٠	على المجلس اعتماد الية تسمح للعاملين بالشركة إبلاغ المجلس بالتصرفات المثيرة للريبة في الشركة عندما تكون هذه التصرفات غير قويمه أو غير قانونية أو مضره بالشركة وعلى المجلس أن يضمن للعامل الذي يتوجه إلى المجلس السرية والحماية من أي اذى أو ردة فعل سلبى من موظفين آخرين أو من رؤسائه.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧,٥	
		٥,٣٠	على الشركات الالتزام التام بأحكام هذه المادة فهي مستثناة من مبدأ التقيد أو تعليل عدم التقيد.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
		١,٣١	على المجلس إعداد تقرير سنوي يوقعة الرئيس.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كلمة رئيس مجلس الإدارة	
٣١	تقرير الحوكمة	٢,٣١	يجب رفع تقرير الحوكمة إلى الهيئة سنوياً وفي أي وقت تطلبه الهيئة ويكون مرفقاً بالتقرير السنوي الذي تعده الشركة التزاماً بواجب الإفصاح الدوري.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
		٣,٣١	يجب تضمين بند تقرير الحوكمة بجدول أعمال الجمعية العامة العادية للشركة وتوزيع نسخة منه للمساهمين خلال الاجتماع.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تم تعميم جدول الأعمال وفقاً لقانون الشركات	
		٤,٣١	يجب أن يتضمن تقرير الحوكمة كل المعلومات المتعلقة بتطبيق أحكام هذا النظام وعلى سبيل المثال لا الحصر:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			الإجراءات التي اتبعتها الشركة بهذا الخصوص.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣,١	
			الإفصاح عن أي مخالفات ارتكبت خلال السنة المالية وبيان أسبابها وطريقة معالجتها وسبل تفاديها في المستقبل.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢,١٠	
			الإفصاح عن الأعضاء الذين يتألف منهم مجلس الإدارة ولجانته ومسؤولياتهم ونشاطاتهم خلال السنة وفقاً لفئات هؤلاء الأعضاء وصلاحياتهم فضلاً عن طريقة تحديد مكافآت أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية العليا في الشركة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة و٦ باستثناء فئات أعضاء المجلس	
			الإفصاح عن إجراءات الرقابة الداخلية بما في ذلك الإشراف على الشؤون المالية والاستثمارات وإدارة المخاطر.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٠	
			الإفصاح عن الإجراءات التي تتبعها الشركة لتحديد المخاطر الكبيرة التي قد تواجهها وطرق تقييمها وأدائها وتحليل مقارن لعوامل المخاطر التي تواجهها الشركة ومناقشة الأنظمة المعتمدة لمواجهة التغيرات الجذرية أو غير المتوقعة في السوق.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٨	
			الإفصاح عن تقييم أداء المجلس و الإدارة العليا في تطبيق نظام الرقابة الداخلية بما في ذلك تحديد عدد المرات التي أخطر فيها المجلس بمسائل رقابية (بما في ذلك إدارة المخاطر) والطريقة التي عالج بها المجلس هذه المسائل.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٠	
			الإفصاح عن الإخلاق في تطبيق الرقابة الداخلية كلياً أو جزئياً أو مواطن الضعف في تطبيقها أو الإفصاح عن حالات الطوارئ التي أثرت أو قد تؤثر على الأداء المالي للشركة والإجراءات التي اتبعتها الشركة في معالجة الإخفاق في تطبيق الرقابة الداخلية (لاسيما المشاكل المفصح عنها في التقارير السنوية للشركة وبياناتها المالية).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
			الإفصاح عن تقيد الشركة بالقواعد والشروط التي تحكم الإفصاح والادراج في السوق.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB	
			الإفصاح عن تقيد الشركة بأنظمة الرقابة الداخلية عند تحديد المخاطر وإدارتها.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٨ و ١٠	
	كل المعلومات ذات الصلة التي تصف عمليات إدارة المخاطر واجراءات الرقابة الداخلية في الشركة.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٨ و ١٠			

تقرير الحوكمة السنوي - ٢٠١٤ - ٢٠١٣