تقرير الحوكمة السنوي
٢٠١٥

المحتويات

كلمة رئيس مجلس الإدارة ٥

المقدمة ٦

١. إطار الحوكمة في مجموعة QNB ٦
١,١ الهدف ٦
١,٢ التعهد بالالتزام بمبادئ الحوكمة ٦
١,٣ تطبيق مبادئ الحوكمة ٦
١,٤ نطاق العمل ٦

٢. إنجازات مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٥ لتعزيز نهج الحوكمة ٧
٢,١ الإعدادات الجديدة للحوكمة المستقبل يبدأ الآن ٧
٢,٢ الالتزام المحرك الأساسي للحوكمة ٧
٢,٣ بناء الحوكمة على مستوى مجموعة البنك ١٠
٢,٤ التفكير بشمولية دمج الوحدات الدولية ١١
٢,٥ إدارة المخاطر لتحقيق أغراض الحوكمة ١٢
٢,٦ التدقيق الداخلي والحوكمة تعزيز إطار المراقبة والمسؤولية ١٤
٢,٧ ما أهمية حوكمة الموارد البشرية؟ ١٥
٢,٨ الحوكمة وأداء الأعمال التجارية ١٥

٣. مجلس الإدارة ١٦
٣,١ هيكل مجلس الإدارة ١٧
٣,٢ تشكيل وحجم مجلس الإدارة ١٧
٣,٣ الواجبات الاستئمانية لأعضاء مجلس الإدارة ١٧
٣,٤ رئيس مجلس الإدارة ١٨
٣,٥ أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين ١٨
٣,٦ أمين سر مجلس الإدارة ١٨
٣,٧ اجتماعات مجلس الإدارة ١٨
٣,٨ استقالة عضو مجلس الإدارة ١٨
٣,٩ لجان المجلس ١٨

٤. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ٢٠

٥. الإدارة التنفيذية ٢١
٥,١ لجنة المخاطر للمجموعة ٢١
٥,٢ لجنة الائتمان للمجموعة ٢٢
٥,٣ لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة ٢٢
٥,٤ لجنة الاستراتيجيات للمجموعة ٢٢
٥,٥ لجنة المشتريات المركزية للمجموعة ٢٢
٥,٦ لجنة تكنولوجيا المعلومات للمجموعة ٢٣
٥,٧ لجنة تطوير الأعمال للمجموعة ٢٣
٥,٨ لجنة العمليات والخدمات للمجموعة ٢٣
٥,٩ لجنة الموارد البشرية للمجموعة ٢٣

٦. إدارة المخاطر ٢٤

٧. الهيكل التنظيمي لمجموعة QNB وخطة التعاقب الوظيفي ٢٤
١,٧ خطة التعاقب الوظيفي والهيكل التنظيمي ٢٤
٢,٧ تدريب وتنمية القيادات المستقبلية ٢٥

٨. نظام الرقابة الداخلية ٢٥
١,٨ إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة ٢٥
٢,٨ إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة ٢٦

٩. المدقق الخارجي ٢٦

١٠. تصنيفات مجموعة QNB ٢٦

١١. رأس المال والأسهم ٢٦

١٢. حقوق المساهمين ٢٧

١٣. الإفصاح ٢٧

١٤ تضارب المصالح والتداولات الداخلية ٢٨

١٥. شكاوى العملاء ٢٨

١٦. المسؤولية الاجتماعية ٢٨

١٧. إضاءات على ممارسات الحوكمة الترتيبات الجديدة للجان
وممارسات مجلس الإدارة - يبدأ العمل بها من ٢٠١٦ ..... ٢٩
١,١٧ الهيكل التنظيمي الجديد للجان مجلس الإدارة ٢٩
٢,١٧ ممارسات ومهام مجلس الإدارة ٣٠
٣,١٧ توثيق التعديلات الخاصة بالحوكمة لمجموعة البنك ٣٠

الخاتمة ٣١

ملحق (١) السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة ٣٢
ملحق (٢) السيرة الذاتية للإدارة التنفيذية ٣٣
ملحق (٣) نموذج تقرير الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية ٣٤
ملحق (٤) قائمة متطلبات الإفصاح عن
حوكمة البنك بموجب تعليمات مصرف قطر المركزي ٤٤

كلمة رئيس مجلس الإدارة

مساهمينا الكرام،

تحية طيبة وبعد،

شهدت التشريعات الخاصة بالحوكمة الرشيدة قفزة نوعية خلال العام ٢٠١٥، حيث صدر القانون رقم (١١) لسنة ٢٠١٥ بإصدار قانون الشركات التجارية، والذي تضمّن العديد من الأحكام الجديدة التي من شأنها تعزيز ثقافة وممارسات الحوكمة لدى مجالس إدارة الشركات العاملة في دولة قطر.

علاوةً على ذلك، فقد قام مصرف قطر المركزي بإصدار تعليمات الحوكمة والتي تضمنت مبادئ الحوكمة المطلوب اتباعها من قبل البنوك والمؤسسات المالية بغرض تعزيز الشفافية وعمليات اتخاذ القرارات وتشكيل اللجان المنبثقة عن مجالس الإدارة وتحديد صلاحيتها ومسؤولياتها.

وعلى الصعيد الدولي، فقد قامت لجنة بازل بإصدار مبادئ الحوكمة المحدّثة وسط حرص واهتمام عالمي متزايد بالجوانب الأساسية التي تؤثر على الشركات ومؤسساتها التابعة على مستوى المجموعة ككل. وتأتي كل هذه التطورات بما يخدم مصلحة الشركات ومساهميها من حيث توفير المعلومات الملائمة وحماية حقوق المساهمين ومصالح الأقلية.

هذا وتسعى مجموعة QNB دائماً لأن تكون السبّاقة في اتباع أحدث التطبيقات وأفضل الممارسات الدولية في مجال الحوكمة من خلال تبني رؤية استراتيجية تقوم على تعزيز ثقافة الالتزام بالتشريعات والقوانين التي تُعتبر حجر الأساس للحوكمة الرشيدة وتطور عمليات المجموعة، حيث نولي اهتماماً خاصاً بالتخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط التشغيلية وفقاً للجداول الزمنية المناسبة وأفضل معايير الجودة.

ومن هنا، يشرفني أن اقدم إليكم التقرير السنوي للحوكمة للعام ٢٠١٥ الخاص بمجموعة QNB والذي يعكس اهتمامنا باتباع المتطلبات الإشرافية والتشريعية الصادرة عن مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية بما يساهم في الحفاظ على مكتسبات مجموعة البنك وخدمة طموحاتها التوسعية بما يتوافق مع رؤية قطر ٢٠٣٠.

علي شريف العمادي
رئيس مجلس الإدارة

المقدمة

تُعتبر 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 نمواً في الإنتاجية على المدى الطويل.

وتشمل حوكمة الشركات على مجموعة من الروابط بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح. وتبين ممارسات الحوكمة أيضاً الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المجموعة، ويتم تحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء. فالحوكمة الفعّالة ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لحسن سير المؤسسات المالية والقطاع المصرفي بشكل عام. إن سلامة العمليات المصرفية هي مفتاح الاستقرار المالي لمجموعة البنك، وبالتالي فإن كيفية إدارة الأعمال بها هي أمر أساسي لتعزيز ثقة المستثمرين والنزاهة في الأعمال.

١. إطار الحوكمة في مجموعة QNB

ترى مجموعة QNB بأن الحوكمة الرشيدة تساهم وبشكل كبير في نجاح أعمالها على المدى الطويل، وعليه فقد كان هذا النجاح نتيجة مباشرة لتبني استراتيجيات العمل الرئيسية للمجموعة، بما في ذلك التزام المجلس لجودة ونزاهة وشفافية تقارير QNB المالية.

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 فعّالة لمراقبة إدارة الأعمال الاستراتيجية. ومن هنا، فقد تضافرت كل الجهود اللازمة للتوعية بأهمية الحوكمة في مجموعة QNB.

واعتمد مجلس إدارة مجموعة QNB إطار الحوكمة لدعم الأداء الفعّال للمجلس ولجانه، من أجل تعزيز مصالح المساهمين، وضمان وجود رؤية مشتركة فيما يتعلق بكيفية الأداء الوظيفي للمجلس ولجانه المختلفة والإدارة على المستويين الفردي والجماعي. ويرى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أن الهدف الرئيسي للحوكمة هو الحفاظ على مصلحة المودعين وأصحاب المصالح بما يتفق مع الفائدة العامة على أساس مستدام وذلك بغرض تحسين الأداء وتعزيز مسؤولية خلق قيمة مضافة للمساهمين على المدى الطويل.

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

يتم تطبيق معايير حوكمة الشركات في مجموعة QNB بشكل طبيعي وبطريقة تتفق مع القوانين والأنظمة الوطنية المعمول بها. كما يتم الأخذ بالاعتبار التوصيات وأفضل الممارسات الدولية الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS)، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والشبكة الدولية لحوكمة الشركات (ICGN)، وغرفة التجارة الدولية (ICC) وغيرها من المؤسسات الدولية.

وقد 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، وتأكيداً للتوجه الفعلي في الالتزام بالمعايير الدولية التي وضعتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. وقد تم التوصّل إلى توافق في مجموعة QNB حول فصل مهام مجلس الإدارة ومسؤولياته عن مهام الإدارة التنفيذية ومسؤولياتها. ويتمثّل 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.

٤,١ نطاق العمل

حافظت مجموعة QNB على استراتيجية شاملة للحوكمة قبل أن يحظى موضوع حوكمة الشركات باهتمام كبير من قبل إدارة الشركات والجهات التشريعية والرقابية، فقد كان مجلس الإدارة قد اعتمد برنامج الحوكمة منذ عام ٢٠٠٧.

وينص البرنامج على تطبيق تسع مراحل متكاملة ومترابطة 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 آنذاك تطبيق إجراءات واسعة النطاق 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 المقدّم إلى مصرف قطر المركزي وهيئة 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 هيكلة 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.

٢. إنجازات مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٥ لتعزيز نهج الحوكمة

عملية التطوير المستمر لإطار الحوكمة

تواصل مجموعة QNB العمل على تطوير إطار الحوكمة الداخلي برؤية تقوم على إيجاد بيئة وممارسات سليمة للحوكمة، وقد واصلت الإدارة التنفيذية خلال عام ٢٠١٥ دعم كافة الإدارات لتطوير ممارسات الحوكمة وبما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية، فضلاً عن بناء الثقافة المناسبة لدى مجلس الإدارة وباقي موظفي المجموعة، من خلال تعزيز مبادئ الحوكمة وتطبيقها في جميع إدارات وأقسام المجموعة. وفيما يلي سنستعرض ملخص عن الجهود الرئيسية والإنجازات التي تم بذلها من قبل مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٥ لتعزيز إطار الحوكمة:

١,٢ الإعدادات الجديدة للحوكمة المستقبل يبدأ الآن

فيما يلي مجموعة التغييرات الجديدة التي أُدخلت على الإطار التنظيمي للحوكمة، حيث تم إصدار التشريعات الجديدة التالية خلال العام ٢٠١٥:

- قانون الشركات التجارية الجديد رقم (١١) لسنة ٢٠١٥
- تعليمات الحوكمة الصادرة عن مصرف قطر المركزي في يوليو ٢٠١٥
- قواعد بازل- مبدأ الحوكمة في البنوك الذي صدر في يوليو ٢٠١٥

قامت الإدارة التنفيذية باتخاذ العديد من الإجراءات والدراسات، حيث قامت بتحليل شامل من أجل تحديد أثر التغييرات التنظيمية على إطار الحوكمة الحالي والوثائق الخاصة بمجموعة QNB وتحديداً، قامت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بدراسة ومراجعة ما يلي:

- إجراءات اختيار أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا
- دور مجلس الإدارة في الإشراف على تطبيق نظم فعالة لإدارة المخاطر
- الاهتمام بحوكمة المخاطر، بما في ذلك الأدوار التي تؤديها وحدات العمل وفرق إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي والالتزام والرقابة المالية (الخطوط الدفاعية الثلاثة)، بالإضافة إلى بيان أهمية تعزيز الثقافة الرشيدة للمخاطر من أجل التحكم بالمخاطر لدى مجموعة البنك.

وبناءً على عمليات المراجعة والتحليل، تم تقديم مجموعة من المقترحات إلى الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة من أجل تحليلها ودراستها والاستفادة منها وبما يتناسب مع استراتيجيات وممارسات البنك المختلفة والمتطلبات الجديدة. ومن هذا المنطلق، تم الاتفاق على مجموعة من القرارات لتعزيز نهج حوكمة المخاطر وتعزيز كفاءة لجان مجلس الإدارة سويةً مع وظائف رقابية فعالة.

وبناءً على التغييرات الجديدة، سيتم تشكيل اللجان التابعة لمجلس الإدارة على النحو التالي:

١. اللجنة التنفيذية للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة
٢. لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة
٣. لجنة المخاطر للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة
٤. لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة

وقد تم إعداد وتجهيز هيكل ولوائح عمل هذه اللجان، بالإضافة إلى ملف التعريف الأولي الخاص بالأعضاء الجدد في مجلس الإدارة، حيث سيتم العمل بها بعد الانتخابات الجديدة لمجلس الإدارة المقرر عقدها خلال اجتماع الجمعية العامة في مطلع العام ٢٠١٦.

٢,٢ الالتزام: المحرك الأساسي للحوكمة

في ظل بيئة متزايدة المخاطر، والتوقعات الكبيرة من قبل الجهات الإشرافية والجهات المعنية بتطبيق القانون، تحظى عملية إدارة مخاطر الالتزام في مجموعة QNB باهتمام مجلس الإدارة ولجنةَ التدقيق والانضباط للمجموعة بالإضافة إلى الإدارة التنفيذية.

المتابعة والإشراف على الانضباط

آلية التطبيق الفعّالة للمتطلبات التنظيمية الجديدة

تسعى مجموعة QNB إلى مواكبة التطورات المستمرة للتشريعات والقوانين ذات الصلة، حيث قامت مجموعة البنك بتطبيق آلية فعالة ذات كفاءة عالية لضمان تطبيق جميع المتطلبات الجديدة في الحدود الزمنية المقررة لها، حيث يتم إجراء التحليل المناسب لتحديد المتطلبات وأثرها والإطار الزمني المحدد للوفاء بالتزامات QNB تجاه السلطات التنظيمية من أجل احترام الالتزام بقوانينها وتعليماتها التنظيمية، وقد تم وضع هذه الآلية بصورة رسمية وتوثيقها في سياسة الانضباط للمجموعة والتي تُحدّد بوضوح دور الأطراف المختصة ومسؤولياتها.

المتابعة المعزَّزة لضمان التطبيق المناسب للوائح الجديدة

سعياً لضمان الالتزام الشامل والتام بالمتطلبات التنظيمية الجديدة، تحرص مجموعة QNB على تبني مجموعة من الأدوات الفعالة للمتابعة من أجل ضمان استكمال الإجراءات المطلوبة من قبل ذوي العلاقة في المجموعة. وتقود إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة آلية المتابعة مع إدارات البنك المختلفة، ويتم إرسال تقارير بشكل منتظم إلى لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة فيما يتعلق بالمتطلبات الجديدة والتدابير والخطط المتّخذة للحد من مخاطر عدم الالتزام.

ضمان الانضباط المباشر

يُعتبر مستوى نزاهة المنتجات والخدمات التي تقدمها مجموعة QNB من أهم السمات التي تلبي متطلبات السلطات التنظيمية، وتوقعات عملاء المجموعة بالدرجة الأساسية. كما يتم القيام ببذل الكثير من الجهود بصورة مستمرة من أجل ضمان انضباط المنتجات والخدمات الجديدة وكذا تطوير المنتجات والخدمات القائمة التي توفرها وحدات الأعمال وأقسام الدعم المختلفة. وقد حرصت الإدارة التنفيذية خلال عام ٢٠١٥ على تأكيد انضباط ونزاهة العديد من الأنشطة والعمليات المختلفة، بالإضافة إلى دعم قطاعي الأعمال والعمليات بالمجموعة في للحصول على الموافقات المطلوبة من مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية والسلطات الأخرى بيُسر ونجاح.

برنامج مراقبة الانضباط (CMP)

تبذل إدارة الانضباط والمتابعة لمجموعة QNB جهوداً مكثفة لوضع برنامج حيوي وديناميكي لمراقبة الانضباط في المجموعة، من أجل القيام بعمليات إشراف ومراقبة مستمرة على المتطلبات العامة والتفصيلية للسلطات التنظيمية.
ويتضمن البرنامج مجموعة من العمليات التي تقوم بتحديد كل من المتطلبات المختلفة، وتعيين المسؤولين عن العملية، بالإضافة إلى تحديد دورية المراجعة لتأكيد الانضباط، والوضع الحالي لكل موضوع على حدة. ويقوم البرنامج أيضًا بتصنيف وتمييز المتطلبات التنظيمية المستدامة والعَرَضية.

تعزيز السلوكيات الأخلاقية

السلوك المهني والأخلاقي "Tone at the Top"

يُعتبر الحرص على وجود ثقافة تحث على ضرورة الالتزام بالسلوك الأخلاقي أثناء العمل من ضمن مسؤوليات الإدارة العليا، كما أنها تعتبر من المتطلبات الأساسية للقطاع المصرفي. ويكون للقيم المثالية التي يتم وضعها من قبل الأفراد في الإدارة العليا تأثيراً كبيراً على كيفية تصرف باقي أفراد المؤسسة. لذلك تبذل مجموعة QNB جهوداً لتشجيع كبار الموظفين على "القيادة بالمثاليات" (Led by Example) والإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية وغير القويمة عبر وسائل مختلفة وبما يتوافق مع أعلى المعايير وأفضل الممارسات، بما في ذلك استقبال التقارير مجهولة المصدر. وفي هذا الإطار، قامت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة خلال عام ٢٠١٥ بنشر الوعي عن مدى أهمية التزام الجميع بوثيقة أخلاق المهنة، وحماية مصالح مجموعة QNB ضد السلوكيات غير القويمة، والتي تشمل الاختلاس والاحتيال والفساد والرشوة وتضارب المصالح وانتهاك خصوصية العملاء والتمييز والتحرش والمخالفات القانونية وتزوير الحقائق.

وثيقة أخلاقيات المهنة لمجموعة QNB: التطبيق العملي

كأحد المسؤوليات الرئيسية لوظيفة الالتزام وفقاً الممارسات العالمية المعتمدة، تضع إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة أمام مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية آخر التطورات في أفضل الممارسات الدولية ومزاولة الأعمال بما يتوافق مع المعايير الأخلاقية والسلوكية، بالإضافة إلى الأدوات اللازمة لتطبيقها في كافة مستويات المجموعة. وتحقيقاً لهذه الغاية، تفاعلت إدارة الانضباط للمجموعة خلال عام ٢٠١٥ مع العديد من القضايا ذات الصلة والتي من ضمنها تطوير عملية الإفصاح عن تضارب المصالح، العلاقة مع الموردين، تجنب الإغراءات، إفشاء المعلومات السرية، الإدارة المناسبة لحسابات الموظفين واستثماراتهم، والتعامل مع وسائل الإعلام.

بناء علاقة قوية مع الجهات التنظيمية: الشفافية عنصر أساسي للالتزام

"الانضباط" همزة الوصل مع الجهات التنظيمية

قامت الإدارة التنفيذية بتعزيز وتطوير قنوات الاتصال مع الجهات التنظيمية وقطاعات الأعمال المختلفة، وذلك من أجل ضمان تزويد السلطات التنظيمية (مصرف قطر المركزي، هيئة قطر للأسواق المالية، هيئة تنظيم مركز قطر للمال، الوزارات، وأي جهات تنظيمية أخرى تعمل مجموعة QNB في نطاق اختصاصها) بمعلومات دقيقة، واضحة وشفافة من أجل مساعدة وحدات الأعمال في الحصول على الموافقات اللازمة لممارسة الأعمال وإطلاق المنتجات والخدمات الجديدة والأنشطة التسويقية.

التقارير التنظيمية

سعت مجموعة QNB خلال العام ٢٠١٥ إلى اعتماد نظام رفع تقارير فعالة ومناسبة للسلطات التنظيمية، حيث تشتمل على جميع البيانات والمعلومات المطلوبة، سواء الجديدة أو القائمة. وقامت إدارة البنك بالتأكد من تقديم جميع القطاعات ذات الصلة للتقارير التنظيمية الجديدة في التوقيت المناسب، بما في ذلك البيانات الجديدة المطلوبة والتي منها البنوك ذات التأثير الهام على النظام المالي (DSIBs)، الإجراءات الداخلية لكفاية رأس المال (ICAAP)، ومتطلباتها بازل ٣.
وقد أخذت إدارة الانضباط للمجموعة على عاتقها الإجابة على جميع الاستفسارات التنظيمية وتقارير التفتيش، وحل القضايا العالقة لتفادي حدوث أي مخالفات أو غرامات مالية.

رفع تقارير الضرائب وأمن البيانات: من أجل تعزيز التقيد بالتشريعات

الالتزام بقانون الانضباط الضريبي للحسابات الخارجية (FATCA)

نظراً للتغير الدائم والمستمر في مجال الانضباط الضريبي على مستوى العالم، وبعد تطبيق متطلبات قانون الانضباط الضريبي للحسابات الخارجية (FATCA) بفعالية، حرصت مجموعة QNB على وجود مجموعة من النظم والمعايير

المشتركة للتقارير، والذي تم تطويره من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية من أجل الحد من مشكلات الضرائب وتحسين عملية الالتزام الضريبي.

ومع عمل المجموعة في عدة بلدان تختلف قوانينها حيث يُطلب منها تقارير تحتوي على معلومات عن حسابات معينة ومتابعة إجراءات ذات صلة بالعناية الواجبة، وذلك بالتوافق مع نوع التبادل، فإن إجراءات رفع التقارير والعناية الواجبة قد تم إدراجها ضمن الأحكام.

تحديات أمن البيانات

في إطار خطة الإبداع في إيجاد الحلول المصرفية ومنتجات الدفع المبتكرة في القطاع المصرفي في سبيل تحسين رضا العملاء، أنشأت مجموعة QNB خدمة QNB mPOS، والذي يعتبر أول حل لنقاط البيع الجوّالة في قطر، وحل جديد لتكامل آلات النقد الإلكترونية يتميز بميزة أمان متطورة لبيانات العميل، بالإضافة إلى خصائص ومميزات أخرى منها خاصيات عدم التمرير المزدوج وعدم إدخال المبلغ المطلوب، ونظام البصمة الذي يسمح للعملاء بالوصول الآمن إلى ملفاتهم المصرفية عبر الصفات البيولوجية لحدقة العين، مما يمنح العملاء القدرة على إثبات وجودهم دون استخدام بطاقاتهم المصرفية أو رقم التعريف الخاص بهم. وقلّل هذا الحل التكنولوجي من مخاطر الاحتيال وسرقة الهوية والوصول المحظور عبر حماية السرية والنزاهة والإتاحة.

برامج العقوبات الدولية

إطار ودليل الامتثال للعقوبات

أعدت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة "إطار ودليل الامتثال للعقوبات" حيث تعمل مجموعة QNB في عدة بلدان تخضع لعقوبات دولية أو تزداد نسبة المخاطر فيها، ولذلك تلتزم المجموعة بصورة تامة ببرامج العقوبات والقوانين واللوائح المختلفة المعمول بها في البلدان ذات الصلة.

حيث لا يقتصر الإخفاق في الامتثال لبرامج العقوبات الدولية أو تفادي المخاطر ذات الصلة أو إدارتها على كونه خرقاً للمتطلبات التنظيمية، ولكنه يؤدي كذلك إلى ضرر لسمعة المجموعة وبعض من الإجراءات القانونية والتنظيمية بالإضافة إلى الخسائر المالية للمجموعة. وتبعاً لذلك، حرصت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة على تحديد الأطر اللازمة لمختلف الأدوار والمسؤوليات ضمن هيكل الحوكمة بحيث تكون مصممة لضمان استمرارية الامتثال لبرامج العقوبات والعمل على تحديثها والإشراف عليها في كافة مستويات المجموعة. وعلاوةً على ذلك، يلبّي الإطار متطلبَ التقيد بنظام رقابي عالي المستوى، بالإضافة إلى متطلبات رفع التقارير لمجلس الإدارة.

البوابة الخاصة بالامتثال للعقوبات: رفع مستوى الوعي لدى موظفي البنك

أنشأت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة أداة جديدة للتدريب والتوعية، وهي عبارة عن مجموعة من "أسئلة وإجابات حول الالتزام بالعقوبات". بحيث يمكن لجميع موظفي البنك الوصول إليها بسهولة ويسر، وهي مخصصة لتوفير مدخل إلى برامج العقوبات الدولية وتمكين موظفي البنك من فهم برامج العقوبات المختلفة والوعي بالمخاطر المترتبة على انتهاك أيّ منها. وأُنشئت الأداة لزيادة نسبة الوعي وتوفير معلومات وتحديثها بصورة دائمة ومستمرة لجميع موظفي مجموعة البنك. كما تعمل هذه الأداة كقناة مباشرة لموظفي QNB تمكنهم من الاتصال بفريق الامتثال لبرامج العقوبات وتقديم استفساراتهم وتلقي إجابات حسبما يتطلب العمل.

المتابعة المستمرة لبرامج العقوبات الدولية

نظراً للوضع السياسي والاقتصادي المتغير على مستوى العالم، أنشأت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة حزمة من الآليات من ضمنها آلية تعتمد على نظام المتابعة، حيث تقوم بمتابعة جميع العمليات المتصلة بالدول الخاضعة لعقوبات والدول عالية المخاطر. والغرض من هذه الآلية ضمان الامتثال لبرامج العقوبات لتفادي أية مخاطر مالية أو مخاطر تمس سمعة المجموعة قد تحدث من خلال أي خرق لبرامج العقوبات. ولذلك، تتم مراجعة وتعديل آلية متابعة العقوبات والمعايير الضمنية المتعلقة بها بصورة دائمة وذلك من أجل الأخذ بعين الاعتبار مجمل التحديثات والتحديات الجديدة التي تطرأ على برامج العقوبات والقوانين واللوائح المطبّقة مع مراعاة الاختلافات في نطاق ومتطلبات كل شكل من أشكال العقوبات.

مكافحة الجرائم المالية

الالتزام بإطار عالمي لمكافحة غسل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب (AML/CTF Framework)

بدأت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بتقييم شامل حول الإطار العالمي لمكافحة غسل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب، من أجل تقييم واتخاذ خطوات جديدة ومطورة بناءً على المتطلبات الدولية الجديدة. وكان الغرض من هذا التقييم معرفة وتحديد مناطق تركز المخاطر وتطوير طرق التعامل معها من خلال تحسين استراتيجيات مكافحة غسل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب الحالية وتطويرها على أُسس عالمية، إلى جانب العمل على تهيئة الفروع الخارجية للمجموعة في بلدان الاتحاد الأوروبي للامتثال للتوجيه الرابع حول مسألة غسل الأموال.

تعزيز نظامي مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب: مواكبة أحدث أنواع التكنولوجيات

أكملت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة، بالتعاون مع الجهات المزودة للخدمة والإدارات ذات العلاقة في المقر الرئيسي، بنجاح مشروع تطوير نظام مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب خلال الإطار الزمني المقرر لجميع البلدان التي تعمل بها مجموعة البنك. حيث وضعت مجموعة QNB في اعتبارها جميع حدود قوانين مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب المطبّقة في كل بلد تمارس فيه المجموعة أنشطتها، بالإضافة إلى المتطلبات التنظيمية المختلفة لتلك الدول. كما أولى فريق العمل المعني بالإجراءات المالية عنايةً خاصة بضمان تطبيق جميع الفروع الخارجية لتدابير

وسياسات عمليات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب حسب القوانين واللوائح المطبقة في البلد الذي تمارس فيه المجموعة نشاطاتها.

رفع كفاءة التقارير المعاملات المشتبه بها

نجحت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة في تطوير آلية رفع تقارير المعاملات المشتبه بها إلى وحدة المعلومات المالية من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة، حيث عمد البنك إلى استبدال النظام التقليدي بنظم وبرامج إلكترونية تعمد إلى تسهيل عمليات البنك المختلفة، والحد من زمن التداول لتقديم التقارير حول هذه المعاملات. وقامت مجموعة QNB أيضاً بوضع استراتيجية جديدة للاحتفاظ بالسجلات، من أجل الرد على استعلامات وحدة المعلومات المالية في إطار زمني قصير، حيث أن تقديم التقارير عن الحالات المشتبه بها يساهم وبشكل مباشر في تعزيز تطبيق القوانين وبناء منظومة فاعلة لمواجهة مثل تلك المخاطر على مستوى الدولة، حيث ترى مجموعة البنك أن تقديم التقارير عن العمليات المشتبه بها يعتبر جزءاً أساسياً من مسؤولياتها المهنية والتي تساهم في المحافظة على القطاع المصرفي من تورط عملاء البنوك في أي أنشطة مرتبطة بغسل الأموال وتمويل الإرهاب.

استراتيجية الانضباط على مستوى المجموعة: نهج قائم على المخاطر

وضعت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة نهجاً متطوراً قائماً على نظام تحديد المخاطر في جميع الفروع الخارجية من أجل تصنيف المخاطر للعملاء بناءً على عدة مكونات، من ضمنها العميل نفسه والقناة المعتمدة والقوانين السارية في البلد الذي تقدّم فيه الخدمات المصرفية ومخاطر المعاملات. وتطبَّق الآلية لاحتساب درجات تصنيف المخاطر المتعلقة بالعملاء إلى مستويات ثلاثة مرتفعة ومتوسطة ومنخفضة. علاوةً على ذلك، تطبَّق هذه الآلية بصورة دورية لإعادة تقييم فئة المخاطر المتعلقة بالعملاء، والتي يُحتَفَظ بها في الوحدة المركزية للنظام المصرفي الرئيسي.

ويعتبر تصنيف المخاطر عاملاً هاماً، تم اعتماده للمساعدة في عملية التحقيق في قضايا مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب من خلال مراقبة الحسابات أو الاحتفاظ بعلاقات مع العملاء الحاليين بناءً على سلوكهم في المعاملات المالية.

اعرفْ عميلك والعناية الواجبة في التحقق من هوية العملاء ممارسة مستمرة

استكملت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة، بالتعاون مع دائرة الخدمات المصرفية للأفراد، مشروع التشغيل الآلي لبرنامج "اعرف عميلك" على النظم الداخلية. وتصنَّف نماذج "اعرف عميلك" إلى عدة أنواع للعملاء، حيث اشتملت الخدمات المصرفية الشخصية، والخاصة، وخدمات الشركات. وتعتبر معلومات "اعرف عميلك" أداة هامة لعمليات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، بالإضافة إلى عمليات تحديد العملاء الذين يستخدمون حساباتهم الشخصية في نشاطات تجارية، التزاماً بالمتطلبات التنظيمية.

استراتيجية التدريب على الانضباط توعية الموظفين هي نقطة البداية

نظّمت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة عدة برامج تدريبية لجميع موظفي البنك حول مجموعة من المواضيع المتعلقة بالانضباط، ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، والإنذار المبكر، والأسوار الصينية، والعقوبات، وما إلى ذلك؛ كما قامت الإدارة بإنشاء أدوات لمتابعة مدى تقيد موظفي البنك بحضور البرامج التدريبية المقدّمة، من أجل التأكيد على أهمية الانضباط ومساعدة موظفي البنك من الاقتراب خطوة أخرى نحو ثقافة ملتزمة لدى مجموعة البنك. كما تم تقديم برامج تدريبية إلكترونية متخصصة للمسؤولين في النواحي المتعلقة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. كما تقوم إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بالارتقاء بمستويات التدريب عبر تحديث وتطوير المواد التدريبية الحالية بمفاهيم وأفكار جديدة.

٣,٢ بناء الحوكمة على مستوى مجموعة البنك

التوسع العالمي

استمرت مجموعة QNB في التوسع وفقاً للرؤية التي تسعى لتحقيقها لتكون رمزاً في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا بحلول عام ٢٠١٧. وفي سبيل تحقيق ذلك، قامت المجموعة بما يلي:

- افتتحت مجموعة QNB في الربع الأول من عام ٢٠١٥ مكتب تمثيلي لها في مدينة (هو تشي من - Ho Chi Min) بفيتنام وسيتم افتتاح فرع متكامل خلال عام ٢٠١٦.
- جاري العمل على افتتاح مكتب تمثيلي في ميانمار
- وضع خطة لتحويل مكتب QNB التمثيلي في الصين إلى فرع متكامل في عام ٢٠١٦
- وضع خطة لافتتاح مكتب تمثيلي في كوبا
- المتابعة عن كثب لطلب الحصول على رخصة فرع متكامل في الهند
- جاري العمل على استخراج رخصة تأسيس فرع في المملكة العربية السعودية

تعزيز استقلالية الوظائف الرقابية رفع التقارير إلى المركز الرئيسي

سعياً لتعزيز عملية اتخاذ القرار، تقرّر أن يقوم رؤساء المخاطر ومسؤولي الائتمان بالفروع الدولية برفع تقاريرهم إلى دائرة الائتمان للمجموعة فيما يخص جميع شؤون مخاطر الائتمان من أجل الحفاظ على استقلاليتهم، حيث تقرّر أن تحتوي طلبات الائتمان الواردة من الفروع الدولية على استشارة ائتمانية مستقلة من قسم الائتمان بالفرع، بحيث تكون هذه الاستشارة موجهة إلى إدارة الائتمان للمجموعة. وبالنسبة للتقارير، فقد تم إدخال نموذج جديد للتقارير الشهرية الخاصة بالمحافظ في الفروع الدولية، بالإضافة إلى اعتماد نظم لرفع التقارير ربع السنوية الخاصة بالقروض المتعثرة. وعلاوةً على ذلك، وسعياً لتعزيز حوكمة مخاطر الائتمان، تم خلال العام ٢٠١٥ إعادة صياغة سياسة الائتمان على مستوى المجموعة وسياسة الائتمان للأفراد وسياسة تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودليل التمويل المتخصص.

وضع إطار واضح للحوكمة

تتولى إدارة الانضباط والمتابعة لمجموعة QNB، الإشراف العام على التطوير والتوظيف الملائمين لمتطلبات الحوكمة، والتي تقتضي تطبيق سياسات رشيدة لمجلس الإدارة، وتأسيس لجان على مستوى مجلس الإدارة ولجان إدارية، وصياغة لوائح العمل والصلاحيات والاختصاصات ذات الصلة، وتطبيق آلية للتقييم الذاتي لأعضاء مجلس الإدارة.

إطار الحوكمة الشامل لمجموعة QNB

قامت إدارة البنك خلال عام ٢٠١٥ بتحديث مجموعة من الإجراءات الإشرافية الجديدة من أجل توفير الإطار اللازم لتحقيق أهداف مجموعة QNB في جميع النواحي، بدءاً بخطط العمل والرقابة الداخلية ووصولاً إلى قياس الأداء والإفصاح.

ويسمح إطار الحوكمة في QNB بتسهيل عملية الاندماج الاقتصادي بالتوافق مع نموذج أعمال المجموعة، الأمر الذي من شأنه رفع الكفاءة التشغيلية في الشركات التابعة ويؤدي إلي تعميم الاستراتيجية العامة وتطبيقها، والالتزام بها عبر تبادل أفضل الممارسات بين الشركات التابعة وضمان استقلاليتها في عمليه اتخاذ القرار.

إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات نهج مركزي

ضمن خطة التوسع العالمي، قامت مجموعة QNB باستخدام أحدث نظم تكنولوجيا المعلومات في القيام بأعمالها وتطبيقها على جميع الفروع والشركات التابعة لها من خلال تأسيس بنية تحتية مشتركة ومركزية تساعد في وضع معايير تحكم إدارية وتشغيلية فعالة.

معالجة فجوات الانضباط والثغرات الأمنية

بالتوازي مع التقدم الفني وتطبيق المبادرات التي تهتم بالعملاء، ركزت مجموعة QNB على مشروعات تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والتي تشمل عملية تقييم البنية التحتية للشبكات والأمن، وتقييم البنية التحتية للمنصات-Platformsبما فيها (الخوادم والتخزين والنسخ الاحتياطي)، وتحليل فجوات الوصول إلى المنصات. وبناءً على هذا التقييم، قامت دائرة تكنولوجيا المعلومات للمجموعة بتحسين المنصات وتعزيز البنية التحتية للنظم للحفاظ على مستوى أدائها وموقعها بصفتها العملية الرائدة في تقديم مميزات صديقة للمستخدم، وذلك التزاماً بمتطلبات الجهات الإشرافية التي تساعد على استمرارية العمل.

تعزيز الهيكل التنظيمي لمجموعة البنك

في إطار التكامل مع مشروع الحوكمة الذي أُطلق عام ٢٠٠٧، دعماً للنشاطات التوسعية الدولية لمجموعة QNB، استمرت مجموعة إدارة الموارد البشرية للمجموعة بتطوير الهيكل التنظيمي. ولا تقتصر هذه الأنشطة على متطلبات QNB فحسب، وإنما تأخذ في عين الاعتبار أفضل الممارسات الدولية بالإضافة إلى العديد من المتطلبات التنظيمية الدولية بحيث تكون عاملاً للنمو المستقبلي للمجموعة في مختلف المجالات. وقد ركزت عمليات التطوير هذه بشكل أساسي على عملية التوسع في مجال المبيعات الدولية لرفع مستوى نجاح مجموعة البنك.

٤,٢ التفكير بشمولية دمج الوحدات الدولية

عملية التطوير المستمر لممارسات الحوكمة في مجموعة QNB، والتي تشمل الفروع الخارجية والشركات التابعة في الخارج، يتم تنفيذها وبما ينسجم مع المعايير الدولية والمتطلبات التنظيمية المحلية، بغرض تعزيز المبادرات اللازمة لتحقيق رؤية ورسالة مجموعة البنك.

هيكل المؤسسة – على مستوى المجموعة

في هذا الإطار، يتم وضع خطط عمل لكل شركة تابعة، ومؤخرا تم وضع الخطط الخاصة بـ QNB تونس وبنك المنصور، وذلك لضمان تأسيس أُطُر أو مجموعة أنظمة حوكمة متينة بالإضافة إلى بناء هياكل انضباط قوية. علاوةً على ذلك، تم تأسيس لجان انضباط في الشركات التابعة للمجموعة في تونس وسويسرا وسورية، بالإضافة إلى جميع الفروع الخارجية.

إدراج أساسيات الحوكمة لدى وحدات المجموعة

تمت مراجعة النظام الأساسي وقواعد المؤسسة لدى QNB سويسرا ونالت موافقة الجهة التنظيمية السويسرية؛ علاوةً على ذلك، فقد تم انتخاب مجلس إدارة مصرف المنصور؛ وتم تحديث ميثاق مجلس المفوضين في QNB إندونيسيا وسياساته وإجراءاته لتتماشى مع التشريعات الحديثة ذات الصلة.

إعداد آليات واضحة للتقارير

على مستوى التقارير، تم تطبيق آلية شاملة لتبادل المعلومات الإدارية تُعنى برفع التقارير الدورية بين إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة والفروع والشركات التابعة الخارجية، بهدف تحديد مكامن الخطر والتحديات، على المستويين الكلّي والجزئي، التي تواجه كل جهة في البيئات التي تتسم بعدم الاستقرار والثبات. وينتج عن آليات رفع التقارير إعداد استراتيجيات قصيرة وطويلة المدى للحفاظ على سمعة مجموعة QNB وأنشطتها وعملائها ومساهميها.

توحيد الجهود

تساهم إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة في توحيد إطار الالتزام لدى جميع الوحدات الخارجية التابعة للمجموعة من أجل ضمان توافق المعايير والتشريعات ذات الصلة مع مبادئ بازل للالتزام على مستوى المجموعة ككل.

تدابير التقييم الشاملة

يتم إجراء مجموعة من التدريبات وبشكل دوري على إجراء التقييم الذاتي للرقابة في كافة إدارات الانضباط في الفروع الخارجية، من أجل زيادة وعي موظفي البنك بواجباتهم في مجالي الحوكمة والانضباط، وتحديد المجالات التي يتعين زيادة التركيز عليها.

سياسة الموارد البشرية للمجموعة

منذ إعادة صياغة سياسة الموارد البشرية لمجموعة QNB في أكتوبر ٢٠١٤، قامت دائرة الموارد البشرية للمجموعة بعدة عمليات مراجعة للسياسات العالمية بشكل عام والملاحق الخاصة بكل بلد بشكل خاص. وقد تمت في صورة مقدمات

جديدة، وعمليات حذف وتغيير لضمان الالتزام التام بقوانين ولوائح البلد المضيف مع أفضل الممارسات المعتمدة في السوق. وقد تم نَشر سياسة الموارد البشرية بثلاث لغات (العربية والإنجليزية والفرنسية)، بالإضافة إلى دليل مصغّر يشمل موضوعات هامة تتعلق بشؤون الموارد البشرية اليومية، وتم توزيعه على مجموعة من الإدارات منها الإدارة العليا ورؤساء الإدارات المحلية والدولية لتسهيل التعامل مع قضايا الموظفين بشكل مباشر.

نموذج العمليات المستهدفة (Target Operating Model)

تم التركيز خلال مؤتمر العمليات الدولية السنوي الذي عُقد في أكتوبر ٢٠١٥، على نموذج العمليات المستهدفة الخاص بدائرة العمليات للمجموعة، والذي عمد إلى وصف حالة العمليات القائمة وتلك المرغوب بها مستقبلاً. كما تم شرح خارطة الطريق الشاملة شرحاً مفصلاً مع بيان الإجراءات المطلوبة من الفروع الدولية للانتقال من "الوضع القائم" إلى "الوضع في المستقبل".

برنامج "التفكير بالآفاق المستقبلية"

أطلقت دائرة العمليات للمجموعة برنامج "عمليات المجموعة – التفكير بالآفاق المستقبلية"، والذي يشجع جميع موظفي البنك على تقديم الأفكار والمبادرات، وذلك لتحقيق هدف عام يتمثل في مدى أهمية مشاركة موظفي البنك وتأثيرهم الإيجابي على أعمال الدائرة وسير عملياتها.

تطبيق العمليات الدولية

تم تعزيز وتطوير أنظمة البنك الخاصة بفتح حسابات العملاء بهدف فرض المزيد من الرقابة (مثل تفادي ازدواج الأرقام الأساسية للعملاء)، بالإضافة إلى زيادة كفاءة العمليات وخدمة العملاء.

تقييم مخاطر العمليات

حرصت مجموعة QNB على استكمال برنامج تقييم المخاطر لجميع عمليات البنك، حيث تم تحديد العمليات مرتفعة المخاطر والطرق المناسبة للتقليل من حدة آثارها.

٥,٢ إدارة المخاطر لتحقيق أغراض الحوكمة

واصلت لجنة إدارة المخاطر للمجموعة خلال عام ٢٠١٥ جهودها الدؤوبة نحو بناء إطار قوي لإدارة المخاطر بهدف تعزيز سمعة المجموعة وضمان سلامتها.

أدوات وآليات الحد من المخاطر

تُطبّق مجموعة QNB العديد من الآليات الخاصة التي تهدف إلى تقييم المخاطر والتحكم بها. ويستند النجاح في عملية إدارة المخاطر إلى التركيز على الأدوار والمسؤوليات المحددة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية واللجان المختلفة والمسؤولين والموظفين. وتُعتبر إدارة المخاطر من أهم العناصر بالنسبة لمجموعة QNB وذلك لضمان عملية استمرارية الربح، حيث يترتب على كل موظفي المجموعة تحمل مسؤولية التعامل مع التحديات والمخاطر المحتملة أثناء تنفيذ مهامهم.

يضطلع مجلس الإدارة بالمسؤولية العُليا لتحديد ومراقبة وإدارة المخاطر التي تواجهها مجموعة QNB، ويتم تفويض مسؤولية إدارة المهام اليومية إلى كل من الرئيس التنفيذي للمجموعة ولجنة المخاطر للمجموعة ولجنة الائتمان للمجموعة ولجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة. ويُحدّد مجلس الإدارة من خلال إطار إدارة المخاطر الشاملة (Enterprise Risk Management) وبيان مستوى تقبّل المخاطر للمجموعة (Group Risk Appetite Statement) أهدافَ وآليات إدارة المخاطر لمجموعة QNB. حيث تُرصد المخاطر المختلفة وتُراقب بصورة يومية من خلال اللجان المختلفة المسؤولة عن إدارة المخاطر وتتولى دائرة إدارة المخاطر للمجموعة، بقيادة رئيس المخاطر للمجموعة، تطبيق إطار إدارة المخاطر الشاملة (ERM). وقد تم صياغة السياسات والإجراءات اللازمة والتي تعنى بمسألة تحديد وإدارة وتقييم ورصد جميع المخاطر على مستوى المجموعة. وتُعتبر عملية إدارة المخاطر جزءاً من التخطيط الاستراتيجي لمجموعة QNB، حيث تشمل هذه العمليات على مخاطر الأعمال والمتغيرات التي قد تنشأ في البيئة والتكنولوجيا والأعمال.

ويتولى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن وضع استراتيجيات إدارة المخاطر وضمان تطبيق مجموعة المبادئ والسياسات ذات الصلة. ويتضمن ذلك وضع الضوابط والقيود الملائمة على المنتجات المختلفة بما فيها جهة الإصدار والموقع الجغرافي وتاريخ الاستحقاق. وبناءً على ذلك، تم اختيار وتكليف عدد من إدارات البنك المستقلة والمعنية بمسؤولية إدارة ومراقبة مخاطر معينة، حيث تتولى إدارة الخزينة وإدارة المخاطر بالإضافة إلى إدارة التدقيق الداخلي في المجموعة مسؤولية الوفاء بتعهدات المجموعة تجاه قيود التداول المفروضة من قبل مجلس الإدارة. وتُرفع لذلك الغرض تقارير تفصيلية شهرية إلى لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة.

الممارسات الرشيدة لحوكمة المخاطر

تُعتبر دائرة إدارة المخاطر للمجموعة أعلى سلطة إدارية مخوّلة للتعامل مع مختلف أوجه المخاطر على مستوى المجموعة، حيث تتولى هذه الدائرة مهمة صياغة الاستراتيجيات لإدارة المخاطر المختلفة ومراجعتها وتحديد سياسات إدارة المخاطر، كما تقوم على تقييم أنشطة إدارة المخاطر وآليات الرقابة وتحديد مخاطر كل من العمليات، والائتمان، والسوق، والاستراتيجيات، والجوانب القانونية، والسمعة للمجموعة. كما تقوم دائرة إدارة المخاطر للمجموعة أيضًا بالتأكد من تنفيذ الخطط التشغيلية لمراقبة وإدارة هذه المخاطر ومراجعة ورصد حالات الاختلاس والخسائر التشغيلية والإشراف على النزاعات القضائية الأخرى على كافة مستويات مجموعة QNB.

تحديد المخاطر ومراقبتها والتحكم بها

تشرف دائرة إدارة المخاطر للمجموعة على عملية تحديد المخاطر الرئيسية، ويتم إبلاغ لجنة المخاطر عن العمليات ذات الخطورة العالية بصورة منتظمة، كما تقوم الدائرة بإجراء تقييم منتظم تُختبر فيه مدى فعّالية الضوابط التشغيلية للمخاطر الأساسية. أما المسائل المتعلقة بالحوكمة اليومية فيتم

تفويضها من خلال هيكلٍ إشرافي لإدارة المخاطر الشاملة (ERM) وإطارٍ متماسك للتحكم بالمخاطر. ولهذا السبب، تم تطوير برنامج الإطار العام لإدارة المخاطر في عام ٢٠١٥ من خلال توفير تدابير الموارد والقدرة الوظيفية على حدٍ سواء.

إدارة مخاطر العمليات التشغيلية

شهد عام ٢٠١٥ إنجازات بارزة تقوم على التطوير المستمر لأُطر إدارة مخاطر العمليات التشغيلية، من ضمنها تم العمل على تطبيق المزيد من أنظمة حماية البيانات وتحسين البنية التحتية التي تضمن استمرارية الأعمال بالإضافة إلى عمليات التطوير المستمرة للحفاظ على البيانات في حالات الكوارث. ومن المتوقّع أن يستمر التحسن في نوعية البيانات ورفع التقارير بشأن مؤشرات المخاطر الرئيسية تماشياً مع تطوير أُطر العمل وتعيين موظفي المخاطر الجُدد وزيادة الوعي بالمخاطر. ويتم مراقبة المخاطر التشغيلية كجزء من إطار التحكم في إدارة مخاطر المشاريع وبطاقة نتائج المخاطر؛ حيث أن تقييم مدى كفاءة التحكم بالمخاطر يتم ايضاً تحديده في ضوء التهديدات الناشئة ودرجة الفعّالية التي يتم تحقيقها في احتواء أية خسائر تنشأ ضمن المستويات المقبولة لتقبّل المخاطر.

اختبارات الضغط

اعتمدت مجموعة QNB منهج داخلي يقوم بقياس اختبارات الضغط على نطاق واسع لتشمل جميع عمليات البنك الدولية. حيث يعتمد هذا المنهج على مجموعة من المواقف والسيناريوهات المعتمدة من جانب قسم الاقتصاد في المجموعة، والقيام بتلبية مختلف الاحتياجات المحلية لمصرف قطر المركزي، بالإضافة إلى احتياجات الجهات التنظيمية المضيفة في العديد من البلدان التي تمارس فيها مجموعة QNB انشطتها المختلفة. ولهذا الغرض، تم دمج إحدى المقاربات المتينة لاختبارات الضغط التي تدعم رؤية البنك في تقبّل المخاطر وتحديد سقوفها وذلك في عمليات صنع القرار وإجراءات تقبّل المخاطر للمجموعة.

تفاعل مستوى قبول المخاطر (Risk Appetite) للمجموعة مع استراتيجية الأعمال

تم تطوير إطار تقبّل المخاطر لمجموعة QNB من خلال عملية مستمرة في تطوير إجراءات مناسبة لتقبّل المخاطر، حيث توفّر هذه الإجراءات القاعدة الأساسية لقياس ومراقبة الأداء المرتكز على المخاطر في المجموعة (كأهداف حقيقية وتقديرية خاصة بالضغط). وتعد هذه التدابير نتاج بيان تقبّل المخاطر للمجموعة (Group Risk Appetite Statement) الذي ينبثق مباشرةً من رؤية المجموعة واستراتيجيتها. ولغرض دمج تقبّل المخاطر لمجموعة QNB، يتم حساب مؤشرات الأداء المُرجحة بالمخاطر لوحدات الأعمال الرئيسية وقطاعات هذه الوحدات وكافة الوحدات الدولية التابعة لمجموعة QNB، وتوزيع هذه المؤشرات بصورة شهرية على لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة وكبار المديرين. كما أجرت مجموعة QNB تحديثاً على إطار حدود مخاطر الدول الخاص بالمجموعة والذي يتماشى مع أهداف كفاية رأس المال للمجموعة والذي من شأنه تعزيز قدرة المجموعة على ترتيب حدود تقبل المخاطر على أساس تمييز نوع المخاطر.

إدارة المخاطر الشاملة

يعتمد إطار إدارة مخاطر المشاريع (ERM) في المجموعة بشكل أساسي على الفهم التام لمتطلبات الأطراف ذات المصالح الخارجية للمجموعة، كما يحرص على تركيز الجهود من أجل استمرارية تعزيز حقوق المساهمين. ويتضمن إطار عمل إدارة المخاطر كلاً من السياسات والعمليات والأدوات والنماذج والتقارير وهياكل الحوكمة المناسبة التي تسعى للمساعدة في إدارة جميع أنواع المخاطر المادية بالإضافة إلى المجالات الأخرى مثل تقاطع المخاطر والروابط بين المخاطر واستراتيجية الأعمال وتقبّل المخاطر وإدارة رأس المال. وفي هذا الإطار، تم القيام بإعادة صياغة شاملة لمخاطر السوق ومخاطر نسب الفائدة المدرجة ضمن سجل السياسات المصرفية، بما ينجم عنه من تحسين في إدارة الأصول والالتزامات.

كما تم تحديث تفويض السلطات وأجزاء أخرى من سياسات الائتمان وسياسات المخاطر، بالإضافة إلى مراجعة منهج النظام العام لإدارة المخاطر فيما يتعلق بإطار بازل ٣ "معدلات مخاطر السيولة" وكتابة التقارير المستحدثة في هذا الإطار. وشهد عام ٢٠١٥ تسليم إطار سيولة شامل للمجموعة بما يتفق مع أفضل الممارسات الدولية المعتمدة. ومن أجل دعم هذا الإطار، وضعت مجموعة QNB خطة طوارئ السيولة (ICP) ومؤشرات الإنذار المبكر(EWI's) بالإضافة إلى اختبارات الضغط. وفي إطار سعي المجموعة إلى تحسين فعّالية التحكم وإدارة المخاطر ودعم ثقافة المخاطر بشكل أكبر، قامت المجموعة خلال عام ٢٠١٥ بمهمة تطوير ضوابط إدارة المخاطر على مستوى الأعمال والوظائف. حيث تُركز هذه العملية بدورها على قدرة قطاعات الأعمال على تحديد المخاطر وقياسها ورصدها والتحكم بها والحد منها.

المعايير التنظيمية ومتطلبات الأعمال

عمد مصرف قطر المركزي إلى تطبيق متطلبات إطار بازل ٣ في دولة قطر بصورة رسمية. وبالتالي يترتب على مجموعة QNB بحسب توجيهات من المصرف المركزي رفع مجموعة من التقارير الدورية للمصرف تتضمن نسب كفاية رأس المال (CAR) ونسب تغطية السيولة (LCR) ونسبة صافي التمويل المستقر(NSFR)، ونسب الديون المالية. كما يترتب على مجموعة QNB من خلال اعتماد متطلبات بازل رفع تقرير سنوي حول العمليات الداخلية لتقييم كفاية رأس مال المجموعة (ICAAP) بالإضافة إلى تقرير نصف سنوي عن نتائج اختبار الضغط في المجموعة.

آثار إطار بازل ٣

في سياق تطبيق إطار بازل ٣، أصدر مصرف قطر المركزي مجموعة من المبادئ التوجيهية لطريقة عمل البنوك المحلية ذات التأثير الهام (DSIBs) في دولة قطر. وتخضع هذه البنوك المصنّفة كبنوك محلية ذات التأثير الهام إلى شروط مختلفة تتناسب مع طبيعة عمل كل منها، متطلبات عالية لكفاية رأس المال، عمليات رصد ومراقبة وتقييم مكثفة للتقارير، بالإضافة إلى تقديم كل من خطة الطوارئ السنوية وخطة رأسمالية لخمس سنوات.

ووفقاً للإرشادات الصادرة عن مصرف قطر المركزي، يترتب على الجهات ذات الصلة تقديم مجموع التقارير الرسمية المتعلقة بالبنوك المحلية ذات التأثير الهام إلى مصرف قطر المركزي اعتباراً من يناير ٢٠١٥. حيث التزمت مجموعة QNB بمتطلبات رأس المال الإضافية بحسب التوجيهات الصادرة عن مصرف قطر المركزي، فيما يتعلق بإطار عمل البنوك المحلية ذات التأثير الهام. وباعتباره واحداً من هذه البنوك، قام QNB بتقديم أول خطة للطوارئ إلى مصرف قطر المركزي خلال عام ٢٠١٥. حيث تعمل الخطة على وضع إطار لإدارة عمليات الطوارئ والحوكمة لضمان تحديد أي خطر قد تتعرض له المجموعة من شأنه تهديد كفاية السيولة المالية وكفاية رأس مال البنك وتطبيق عمليات استرجاع بيانات المجموعة وفروعها الدولية مما يسمح بمزاولة أنشطتها كمنشآت ناجحة بسهولة ويسر.

تخفيف المخاطر وضوابطه

عززت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة (GIAD) آلية رفع التقارير إلى مختلف الأطراف المعنية، من خلال التركيز على عملية تحليل المخاطر واعتمادها كأساس لإعداد التقارير وفقاً لأهداف الإدارة. كما تقوم إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة بإجراء تحديثاً لنظمها من خلال تبني أحدث وسائل التكنولوجيا المتعلقة ببرامج التدقيق الداخلي من أجل في تحقيق أهداف المجموعة.

منهج موحد للأنشطة الدولية الدافع الرئيسي للكفاءة

واصلت دائرة العمليات للمجموعة تعزيز وتنسيق العمليات وإجراءات العمل من خلال:

- العمل على تخصيص وتوحيد نماذج وسياسات وإجراءات QNB ضمن المجموعة
- تطبيق نظام سير العمل (Workflow) في فروع QNB الدولية

وقد أُطلقت هذه العملية التي تعتمد على تقييم المخاطر من أجل القيام بعمليات المراجعة اللازمة للعمليات الأساسية في مختلف قطاعات البنك لتعزيز الكفاءة وإدارة الوقت.

التخطيط والتقييم

أجرت مجموعة QNB تحسينات بارزة في مجال عمليات التخطيط ورفع التقارير خلال عام ٢٠١٥. وقد أدى تطبيق كل من نظامي الموازنة ورفع التقارير الجديدين إلى تحسن القدرة على إصدار ورصد ورفع التقارير المتعلقة بالمعلومات الإدارية؛ الأمر الذي أتاح للمجموعة القدرة على التجاوب السريع مع متغيرات البيئة الاقتصادية وآليات رفع التقارير، وبالتالي إمكانية الإلمام بأداء المجموعة، الامر الذي ساعد في استكمال جانب من الجوانب العملية بمؤشرات الأداء الأساسية (KPI)، الذي أوضح وجود علاقة ارتباط وطيدة بين أداء الإدارة والمقاييس المالية الرئيسية.

٦,٢ التدقيق الداخلي والحوكمة تعزيز إطار المراقبة والمسؤولية

حوكمة التدقيق الداخلي

تم تحسين ميثاق وسياسة التدقيق الداخلي للمجموعة، لكي تتوافق مع المعايير التي تُوصي بها لجنة بازل بشأن الإشراف المصرفي، لاستيعاب التوسعات الحالية للمجموعة من خلال عمليات المراقبة الدائمة والمستمرة للشركات التابعة والفروع الدولية.

نهج التدقيق المرتكز على المخاطر

استمر نهج التدقيق المرتكز على المخاطر ليكون هو المحرك الرئيسي لحوكمة التدقيق الداخلي علاوةً على التركيز الإضافي على تغطية سياسات وعمليات إدارة المخاطر وكفاية رأس المال بما يتوافق مع المتطلبات التنظيمية والتوجيهات والمعايير التي وضعتها لجنة بازل.

وقد خضع التدقيق الداخلي لعمليات رصد ومراقبة بالإضافة إلى التحسينات التدريجية بحيث يعكس نمو أنشطة المجموعة واستراتيجية الأعمال.

تأكيد النزاهة وتعزيزها

تساهم إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة (GIAD) بصورة رئيسية في تحليل البيانات المالية الفصلية والسنوية وبيانات الأداء الأخرى للمجموعة. وقد أدخلت العديد من التحسينات على التقارير المرفوعة للجنة التدقيق والانضباط للمجموعة (GACC) بهدف التركيز على البيانات والمعلومات الرئيسية التي تتيح الرصد الفعّال ومراقبة الأداء في مختلف الأنشطة ودوائر الاختصاص.

كما طوّرت المجموعة نظامَ إدارة التدقيق عن طريق تفعيل وحدة تعقب الملاحظات العالقة التي من شأنها تطوير عملية متابعة ملاحظات التدقيق ورفع التقارير. وقد أدى ذلك إلى إثراء عملية متابعة رفع تقارير إلى الأطراف المعنية مثل لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة ولجنة المخاطر للمجموعة.

تطوير الموارد

أولَتْ إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة (GIAD) اهتماماً كبيراً بموضوع تنمية الموارد، مع التركيز على تنمية القدرات القطرية، علاوةً على ذلك، فإن ٦٠ بالمئة من موظفي إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة من ذوي مؤهلات مهنية مُعترف بها دولياً وشهادات مطلوبة للأدوار الوظيفية المتعلقة بهم.

التركيز على أعمال مجموعة البنك

تم تعزيز عملية مراقبة الشركات التابعة من خلال التركيز على هياكل وأطر الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية كجزء من عملية المراقبة والتقييم للمجموعة، حيث تمكنت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة من إحداث توافق بين هيكل وإعدادات الحوكمة في الشركات التابعة للمجموعة، الأمر الذي أدى إلى تعزيز سُبل تحقيق الرؤية الاستراتيجية لمجموعة QNB.

٧,٢ ما أهمية حوكمة الموارد البشرية؟

هناك العديد من العوامل المؤثرة التي أدت إلى زيادة أهمية مسائل الحوكمة خارج نطاق غرفة اجتماعات مجلس الإدارة وانتقالها كي تصبح جزءاً هاماً من مهام العمل اليومي لمختلف موظفي المجموعة؛ إذ تواجه الإدارة التنفيذية للموارد البشرية تحديات جَمّة، من بينها إدارة مجموعة من العمليات ذات الطابع العالمي، والعمل على جني نتائج عوائد التكنولوجيا وتسريع التغير التنظيمي وإحداث نقلة استراتيجية في الموارد البشرية وإصلاح ممارسات الإدارة في ضوء التشريعات المتصاعدة. وفيما يلي مجموع الإسهامات الرئيسية التي قدمتها دائرة الموارد البشرية للمجموعة لتعزيز الحوكمة خلال عام ٢٠١٥.

الشهادات المهنية لتنمية الكوادر البشرية

قدمت مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٥ مجموعة من برامج التدريب المصرفي التي يحتاج إليها موظفي البنك للحصول على مجموعة من الاعتمادات المهنية اللازمة لحياتهم المهنية مثل الشهادة الدولية "مدخل إلى الأوراق المالية والاستثمار"(International Introduction to Securities & Investment) وشهادة التداول (ACI Dealing).

كما وفرت مجموعة QNB المناهج الدراسية الكافية، استناداً إلى متطلبات الإدارات المختلفة، لإعداد موظفي البنك لاتخاذ اختبارات الشهادات المهنية المختلفة مثل شهادة المحاسب القانوني المعتمد في الخليج (Gulf Certified Public Accountant) والمدقق الداخلي المعتمد (Certified Internal Auditor) والمُحلل المالي المعتمد (Chartered Financial Analyst)، وشهادة التوظيف والاختيار والاحتفاظ بالموظفين (Recruitment Selection & Retention) المعتمدة من قبل معهد القيادة والإدارة البريطاني، وشهادة المستوى الثالث في التوجيه والإرشاد (Coaching ٣ Level and Mentoring) المعتمدة من قبل معهد القيادة والإدارة البريطاني.

وسعياً منها للوفاء بمتطلبات المشاريع المختلفة، نظّمت المجموعة دورات الحصول على الشهادات الأكثر أهميةً وشهرةً في القطاع المصرفي من ضمنها شهادة إدارة المشاريع للمحترفين (Project Management Professional)، وشهادة عمليات التشغيل للمحترفين المعتمد (Certified Business Operations Professional)، وشهادة الجودة (Lean Six Sigma Green).

المبادرات الجديدة لتطوير الموارد البشرية

شهدت عملية تطبيق نظم التشغيل الآلي الكامل لمجموعة من عمليات الموارد البشرية الرئيسية خلال العام الحالي ٢٠١٥ النجاح في تطبيق العديد من الأنظمة الآلية الخاصة بموظفي مجموعة البنك. وكان الهدف الرئيسي من عملية التشغيل الآلي لهذه العمليات زيادة الكفاءة وسرعة تنفيذ الخدمات، بالإضافة إلى الحد من استخدام العمليات التقليدية. كما حققت المجموعة المزيد من الإنجازات من خلال تطبيق برامج ونظم إلكترونية على وحدتي الموارد البشرية والرواتب الرئيسيتين ضمن نظام إدارة الموارد البشرية (HRMS) في فروع QNB في كل من الكويت، وجنوب السودان، وعُمان، وسنغافورة، والمملكة المتحدة، وذلك بهدف إضفاء صفة المركزية على أنشطة إدارة الموارد البشرية للمجموعة بشكل عام وتوحيدها خاصةً في الفروع الدولية في سبيل المحافظة على نزاهة البيانات ودقتها.

مراكز التقييم والتطوير

تستعين مجموعة QNB بمراكز التقييم والتطوير للمساعدة في تحديد نقاط القوة وحاجات التطوير لدى الموظفين وبما يتماشى مع المهارات والقدرات والإمكانيات التي يحتاجها العمل. وتُمكّن النتائج التي يتوصل إليها مركز التقييم والتطوير الإدارةَ من اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية المناسبة. كما يساعد التقييم الرسمي للأداء الوظيفي على رفع درجات الوعي الذاتي بالتقييم المستمر للأفراد.

التطوير المهني

يُعد التطوير المهني واحداً من المبادرات الاستراتيجية الرئيسية لدى مجموعة QNB. حيث يعمل فريق إدارة التطوير المهني، بالتعاون مع المدراء المباشرين ورؤساء الإدارات والأقسام، لتقديم دعم مستهدف لتطوير الموظفين المُحفزين ذاتياً (self-motivated) على كافة المستويات وبهدف بسيط يتمثل في مساعدة هؤلاء الموظفين على تطوير دورهم الوظيفي وتحقيق طموحاتهم المهنية. وتُصاغ فرص التطوير المهني الملائمة وخيارات مسارات التطوير للموظفين بحيث تفي باحتياجات الأفراد والعمل على حدٍ سواء. و تماشياً مع هذا الجهد وفي ضوء الشراكة بين الدوائر المختلفة، يتم توفير الإرشاد اللازم لتسهيل عمليات التعلم السريع وتطوير الموظفين ذوي القدرات العالية كجزء من الإعداد اللازم للكفاءات.

ويُعد المزيج الملائم الذي يجمع بين التدريب في موقع العمل (OJT) ، وخبرات التطوير الوظيفي في مكان العمل التي تتحقق من خلال الموظفين ورؤسائهم المباشرين أو مدير الدائرة التي يتبعونها، بالإضافة إلى برامج التعلُم التقليدية في قاعات المحاضرات وقاعات التعلم الإلكتروني من خلال التقنيات القائمة على شبكة الإنترنت، حيث تتم مراجعة خطط التطوير بصورة دائمة ومستمرة من أجل رصد فعّالية التنفيذ وتطبيق برامج التعلم المختلفة.

٨,٢ الحوكمة وأداء الأعمال التجارية

تهتم مجموعة QNB وتركز على عملية التوزيع الواضح للمسؤوليات؛ في حين يقوم مجلس الإدارة بعمليات المراقبة والتخطيط الاستراتيجي، تختص الإدارة بمهام صياغة الخطط والقرارات والتطبيق المتعلقة بالجانب التشغيلي. حيث يولي كل من الطرفان اهتماماً وعناية خاصة بنوعية الأسئلة التي قد يتم طرحها من قبل الأطراف المعنية على مجلس الإدارة بخصوص الاستراتيجية، ولهذا وُجّهت الكثير من الجهود لمعالجة الموضوعات التالية:

الشفافية: حماية حقوق ذوي المصالح بصفة مستمرة
واصلت دائرة الخدمات المصرفية للأفراد للمجموعة (Group RBD) طوال عام ٢٠١٥ في تطوير أنشطتها في كل من دولة قطر والأسواق العالمية عبر تقديم منتجات وخدمات تنافسية متنوعة واستخدام أحدث أنواع التكنولوجيا الحديثة وتطبيق استراتيجيات العمل الفعّالة بهدف توفير أفضل القيم والملائمة والشفافية لعملاء الخدمات المصرفية للأفراد.

منتجات وخدمات استشارية عبر الحدود: نهج التركيز على العملاء
واصلت دائرة الخدمات المصرفية للأفراد (RBD) في المجموعة خلال عام ٢٠١٥ نشاطاتها في تحديد احتياجات العملاء وتلبيتها داخل حدود دولة قطر وخارجها من خلال تقديم الخدمات المصرفية الخارجية المختلفة، وفرص الاستثمار وتلبية احتياجات أنماط الحياة المختلفة باعتبارها من أهم أولويات إدارة الأعمال للمجموعة. وعلى هذا النحو، خضع برنامج "الاعتراف العالمي بعملاء QNB الأوائل" لعدة تحسينات من قبل خدمات الاستشارات العقارية الخارجية وعروض الرهن العقاري في خمس أسواق رئيسية مختلفة (قطر والمملكة المتحدة وفرنسا والإمارات العربية المتحدة ولبنان)؛ كما تم تقديم مجموعة جديدة من العروض التي تستهدف نمط حياة الفرد بالتعاون مع الشركاء المحليين والدوليين، ويستطيع العملاء الآن الوصول إلى حساباتهم في مختلف الأسواق العالمية من خلال خاصية "الدخول للحساب من أي مكان في العالم" التي تساعد على سهولة إمكانيات الوصول للحساب من قِبل العملاء بسهولة ويسر عن طريق شبكة الإنترنت والخدمات المصرفية عبر الهاتف.

تحقيق رضا ذوي المصالح عن طريق قياس جودة الخدمة
واصلت دائرة الخدمات المصرفية للأفراد في مجموعة QNB جهودها الدؤوبة لتحسين الخدمات والعمليات، حرصاً منها على تقديم تجربة مميزة وفريدة من نوعها لعملاء البنك. ومن هذا المنطلق، بادرت دائرة الخدمات المصرفية للأفراد للمجموعة (RBD) بإطلاق العديد من المبادرات التي تتضمن دراسات استقصائية دورية تقوم بقياس مدى رضا العملاء، بالإضافة إلى عمليات تدقيق المتسوق السري (Mystery Shopper Audits) ومشاريع تحسين العمليات.

الخدمات المصرفية الخاصة: استراتيجية عالمية متكاملة
واصلت دائرة إدارة الأصول والثروات للمجموعة (AWM) جهودها في تطوير جودة الخدمات المُقدمة لعملاء QNB من خلال ما يلي:

- الحصول على الشهادات المطلوبة للخدمات المصرفية الخاصة
- وضع بيان سياسة الاستثمار (Investment Policy Statement) على أن يتم تطبيق ذلك على العملاء الحاليين والجدد على حد السواء
- إعداد خطة إعلامية جديدة ليتم تطبيقها في عام ٢٠١٦ لتحقيق الرؤية المستقبلية لاستراتيجية البنك

الخدمات المصرفية للشركات: مبادرة جديدة شاملة
تم إطلاق مبادرة التقييم الذاتي من خلال عملية الاستقصاء الدوري الذي أُجريّ على عملاء الشركات للمجموعة، من أجل تقصي المعلومات عن خدمات ومنتجات الشركات التي تقدمها المجموعة بالإضافة إلى قياس مدى رضا العملاء بهدف المحافظة على أفضل الممارسات ومن أجل المحافظة على سمعة مجموعة QNB من خلال الالتزام والامتثال للسياسات والإجراءات الخاصة بالبنك.

مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بمدراء العلاقات (RM KPI's): يمتلك كل فريق من فرق العمل ومدراء العلاقات مجموعة خاصة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والتي تتضمن مجموعة من المعايير والمقاييس الخاصة لضمان عملية الامتثال الصحيح للأهداف والأغراض الموضوعة لكل سنة، ومنها الأهداف المالية المتعلقة بالمحافظ الاستثمارية والفروع والمجالات ذات المخاطر مثل ضبط ورصد النصوص القانونية وعمليات إلغاء المديونيات وتنظيم الحسابات غير المنتظمة. وتضطلع الإدارة العُليا بمسؤولية المراقبة والمراجعة الشهرية الدقيقة لمؤشرات الأداء الرئيسية.

استراتيجية العلاقات: تُوضع استراتيجيات علاقات حسابات العملاء من الشركات بما يتوافق مع مفاهيم تخطيط الحسابات ضمن مبادرة إدارة الحسابات عالمياً، وذلك بهدف ضمان الاستخدام الأمثل للتسهيلات المختلفة بما لا يتجاوز أية قيود مفروضة، بالإضافة إلى الاستمرار في المحافظة على الإدارة المُرضية للحسابات وجعل العملاء يستفيدون من التغطية الشاملة لشبكة QNB لأعمال العملاء وتوزيع منتجات البنك.

استراتيجية السوق المستهدف: الخدمات المصرفية للشركات الدولية تمثل هذه الاستراتيجية أحد المكونات الإضافية لأنشطة أعمال مجموعة QNB في تحديد الأسواق المستهدفة بناءً على أساس مبدأ التواجد أو عدم التواجد فيها ومعايير قبول المخاطر المرتبطة بهذه الأسواق كجزء من استراتيجية المجموعة/الفرع في المناقشة مع الأطراف من ذوي المصالح الرئيسيين على مستوى مجموعة البنك ككل.

٣. مجلس الإدارة

يتولى مجلس الإدارة مهمة الإشراف الشامل والتوجيه الاستراتيجي للمجموعة من خلال مراجعة واعتماد السياسات المختلفة للمجموعة، بما فيها سياسات الائتمان والاستثمار، سواء مباشرةً 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.

١,٣ هيكل مجلس الإدارة

بحسب النظام الأساسي لمجموعة QNB، يتم انتخاب ١٠ أعضاء لمجلس الإدارة لثلاث سنوات قابلة للتجديد لنفس المدة. و يتولى إدارة البنك مجلس إدارة مؤلّف 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 يعيّن جهاز قطر للاستثمار رئيسَ مجلس الإدارة من بين ممثليه، في حين ينتخب المجلس نائبَ 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.

و قد عيَّن جهاز قطر للاستثمار في السابع من يوليو ٢٠١٣ سعادة السيد علي شريف العمادي، وزير المالية، رئيساً لمجلس الإدارة. وتولى سعادة السيد علي شريف العمادي سابقاً منصب الرئيس التنفيذي لمجموعة QNB، ويتمتع بخبرة واسعة في القطاع المالي امتدت لأكثر من ٣٠ عاماً، حيث بدأ حياته المهنية مع مصرف قطر المركزي في قسم الرقابة والإشراف المصرفي وتدرّج في تولي المناصب العليا وصولاً إلى منصب الرئيس التنفيذي لمجموعة QNB منذ عام ٢٠٠٥ وحتى عام ٢٠١٣. وتجدر الإشارة إلى أن سعادته حائز على بكالوريوس في العلوم المالية من جامعة أريزونا في الولايات المتحدة الأمريكية. وبالإضافة إلى ما سبق، يتولى سعادته أيضاً عدة وظائف مهمة، مثل الأمين العام للمجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار، ورئيس مجلس إدارة شركة الديار القطرية، ورئيس مجلس إدارة الخطوط الجوية القطرية.

٢,٣ تشكيل وحجم مجلس الإدارة

تم خلال انعقاد الجمعية العامة بتاريخ ٣٠ يناير ٢٠١٣، تم انتخاب (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 كما شهد تشكيل مجلس إدارة مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٥ تعيين سعادة الشيخ عبد الله بن محمد بن سعود آل ثاني من قبل جهاز قطر للاستثمار كعضو ممثل جديد في مجلس الإدارة ليحل محل سعادة السيد أحمد محمد أحمد السيد.

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

وحفاظاً على مبدأ الشفافية في الترشيحات لعضوية المجلس، وضماناً لحقوق كافة المساهمين في الترشح 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 أقرّ سياسة واضحة ومحدّدة لهذا الغرض تستند إلى معايير مهنية وفنية دولية لقياس أحقيّة الأشخاص بالترشح لعضوية مجلس الإدارة.

٣,٣ الواجبات الاستئمانية لأعضاء مجلس الإدارة

يدين كل عضو في مجلس الإدارة للبنك بواجبات العناية والإخلاص والتقيد بالقواعد المنصوص عليها في القوانين واللوائح ذات الصلة، بما فيها تعليمات الحوكمة 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.

٤,٣ رئيس مجلس الإدارة

يتولى رئيس مجلس الإدارة رئاسة المجلس، وضمان حسن سير العمل بطريقة مناسبة وفعّالة، 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 يفوّض 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 وفعّال 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.

٥,٣ أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين

يتألف مجلس إدارة مجموعة QNB من ١٠ أعضاء جميعهم غير تنفيذيين، ومن بينهم ٣ 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 أتمّ مطلع عام ٢٠١٥ 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 ولتزويدهم بالمعلومات الكافية عن المجموعة وأنشطة المجلس.

٦,٣ أمين سر مجلس الإدارة

عيّن مجلس الإدارة أمين سرّ له لا يجوز إعفاؤه من منصبه إلا بقرار من المجلس فقط. وقد كلّفه 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، إضافةً إلى التأكد من إمكانية حصول أعضاء المجلس في الوقت الملائم على سائر محاضر اجتماعات المجلس والمعلومات والوثائق 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.

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 لست سنوات عمل خلالها لدى وزارة الخدمة المدنية والإسكان.

٧,٣ اجتماعات مجلس الإدارة

يتعين على المجلس الاجتماع ست مرات سنوياً على الأقل حيث يجتمع 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 لبنود أخرى إلى جدول الأعمال. ويوضح النظام الأساسي للمجموعة تفاصيل الحضور والنصاب القانوني والتصويت وشروط الاجتماع. ويعقد المجلس اجتماعاته دورياً للتأكد من قيامه بأداء واجباته على أكمل وجه. وقد عقد مجلس الإدارة **ستة** اجتماعات عام ٢٠١٥.

٨,٣ استقالة عضو مجلس الإدارة

كما تؤخذ بعين الاعتبار شروط المادة رقم ١٠٥ من قانون الشركات التجارية رقم ١١ لسنة ٢٠١٥ والتي تنص على اعتبار أي عضو يتغيب عن حضور ثلاثة اجتماعات متتالية للمجلس أو أربعة اجتماعات غير متتالية دون عذر يقبله المجلس مستقيلاً. وتنص المادة ١١٨ 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 موقّع من عدد من المساهمين يملكون ما لا يقل عن ربع رأس المال المكتتب به. وفي هذه الحالة الأخيرة، يدعو رئيس المجلس الجمعيةَ العامة إلى الانعقاد خلال عشرة أيام من تاريخ طلب العزل، وإلا قامت الوحدة المختصة بوزارة الاقتصاد والتجارة بتوجيه الدعوة.

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار الأحكام المذكورة أعلاه في مسودة النظام الأساسي الجديد والذي سيقدم للجمعية العامة بغرض الموافقة تماشيا مع أحكام القانون ومتطلبات هيئة قطر للأسواق المالية.

٩,٣ لجان المجلس

يساند مجلس الإدارة في تولي مسؤولياته وواجباته ثلاثُ 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. وتتمثل هذه اللجان حتى نهاية عام ٢٠١٥ في كل من 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 موجزٌ عن تركيبة هذه اللجان واختصاصاتها وآلية عملها:

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 الفعّال والمراقبة الشاملة لأعمال المجموعة من خلال تلقي مَحافظ 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 المحدّدة لها، ثم ترفع توصيات ملائمة إلى المجلس بشأن حالات المديونية المتعثرة أو الالتزامات التي تتجاوز السقوف المسموح بها.

إضافةً إلى ذلك، تضطلع اللجنة بمسؤولية استعراض الإجراءات المراد اتخاذها بشأن القروض المتعثرة والتوصية بشأنها تماشياً مع السقوف والصلاحيات المحدّدة 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 ٢٠١٥ **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. وبغرض التأكيد على مبدأ الشفافية والاستقلالية لدى البنك، فإن كل من إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة وإدارة 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 وكلّما 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. علاوةً على ذلك، فإن اللجنة مسؤولة عن فهم سبل تطوير الإدارة للمعلومات المالية المرحلية، 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 تقار ير عن النتائج والتوصيات المهمة والردود الصادرة عن الإدارة. كما تتأكد اللجنة 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 والمرحلية 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 لإدارة التدقيق الداخلي للمجموعة، وضمان عدم وجود قيود غير مبررة على عملها وعلى حصولها على سجلات ووثائق المجموعة والتواصل مع أفرادها عند الحاجة من أجل أداء مهامها. كما تستعرض اللجنة وتوافق على تعيين واستبدال واستقالة وإقالة موظفي التدقيق وعلى مكافآتهم 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 لإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة، إضافةً 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 الإدارة 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 ٢٠١٥.

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 مكلّفة بتطوير وتعزيز أنشطة الأعمال والخدمات والمنتَجات وتوزيع الموارد في المجموعة، إضافةً إلى خطط التسويق والاتصالات. تعكف اللجنة دورياً على مراجعة وتقييم التغيرات التي تطرأ على الممارسات المحلية والدولية لحوكمة الشركات، وتقدم 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 أو 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 ٢٠١٥

٤. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

نظام الأجور المتبع لدى المجموعة يشكل عنصراً أساسياً في قوائم الحوكمة والحوافز التي يشجع من خلالها المجلس والإدارة التنفيذية على الأداء الجيد، وينقل بواسطتها سلوك المخاطر المقبولة، ويعزز بها ثقافة البنك المتعلقة بالتشغيل والمخاطر. ويكون مجلس الإدارة مسؤولاً (بالتفويض) من خلال لجنة السياسات والتطوير والحوكمة والمكافآت للمجموعة عن الرقابة على تطبيق الإدارة لنظام الأجور والمكافآت للبنك ككل.

بالإضافة إلى ذلك، تقوم لجنة السياسات والتطوير والحوكمة والمكافآت بالمراقبة بشكل منتظم، وباستعراض النتائج بغرض التقييم ما إذا كان نظام المكافآت المعمول به على نطاق البنك قد أدى إلى تحقيق الأهداف الموضوعة بالاستناد للمخاطر ورأس المال والسيولة. كما يراجع المجلس سنوياً خطط الأجور والعمليات والنتائج ذات الصلة.

وبالاستناد إلى شروط قانون الشركات التجارية ، 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 حدّد أطراً لمكافآت المجلس تقل كثيراً عما هو منصوص عليه في قانون الشركات. كما تم إقرار سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وبما 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 إقراراها، إذ تستند السياسة إلى آلية محدّدة للصرف 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.

٥. الإدارة التنفيذية

عيّن مجلس إدارة مجموعة QNB في التاسع من يوليو ٢٠١٣ السيد علي أحمد الكواري في منصب الرئيس التنفيذي للمجموعة بالإنابة. وقد تم تعيين السيد علي أحمد الكواري رئيساً تنفيذياً للمجموعة في ديسمبر ٢٠١٤. ويتمتع السيد علي الكواري بأكثر من ٢٨ 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. 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.

وفقاً للمادة (٧) من نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، وتعليمات الحوكمة الصادرة 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 مباشرةً للرئيس التنفيذي للمجموعة أربعة 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 فيما يتعلق بالحوكمة من خلال التزامها المطلق بتطبيق الشروط التشريعية وتعليمات مجلس الإدارة بشكل يسهم 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 فعّالة 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 المطبّق منذ عام ٢٠٠٧ بتشكيل تسع لجان لكّل 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 مُرجِحاً في حال تعادل الأصوات، باستثناء لجنة الائتمان للمجموعة، حيث يكون القرار بالإجماع ويُرفض أي اقتراح لا يُوافق عليه جميع الأعضاء الحاضرين.

علاوةً على ذلك، يترأس 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 محدّدة مسبقاً. وفي ما يلي تقديم مختصر لمختلف أعمال هذه اللجان:

١,٥ لجنة المخاطر للمجموعة

يترأس 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 كمراقبَين 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 ٢٠١٥.

وتقوم اللجنة بوضع وتطبيق ومراقبة استراتيجية إدارة المخاطر الخاصة بمجموعة QNB، بالإضافة إلى تحديد السياسات المنظِّمة لعمل الإدارة. كما تراجع اللجنة إجراءات وأطُر 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.

٢,٥ لجنة الائتمان للمجموعة

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب رئيس دائرة الائتمان للمجموعة كنائب للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال، و المدير 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. 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 **سبعة وأربعين** اجتماعاً خلال ٢٠١٥.

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 المفوَّضة 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 المَحافظ 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.

٣,٥ لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة

يترأس 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، والمدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات، والمديرين العامّين 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 **إحدى عشر** اجتماعاً خلال عام ٢٠١٥.

وتتولى اللجنة مراجعة الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموجودات والمطلوبات ضمن المجموعة ورفع التوصيات بها. كما تراقب وتقيّم أداء الخزينة ومنتجاتها، بما في ذلك المَحافظ الاستثمارية، ومخاطر معدل الفائدة، ومخاطر السيولة النقدية، ومخاطر التعامل بالعملات 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.

٤,٥ لجنة الاستراتيجيات للمجموعة

يترأس 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 - الاستراتيجيات. ويُدعى أيضاً المدراء العامين 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. وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة **أربعة** اجتماعات خلال عام ٢٠١٥.

وتتمثل إحدى المهام الأساسية للجنة في وضع رؤية واستراتيجية تُرفع إلى مجلس الإدارة لاعتمادها. وتراقب اللجنة تطورات السوق وتحديد المواقع التنافسية مقارنة بدول أخرى في الشرق الأوسط وإفريقيا ومناطق جنوب شرق آسيا. وقد تم مراجعة رؤية QNB الاستراتيجية لعام ٢٠١٧ وتنقيحها لأفق ٢٠٢٠ كما تمت الموافقة من قبل مجلس الإدارة على الخطة الاستراتيجية للمجموعة ونقلها لجميع الإدارات في المجموعة.

٥,٥ لجنة المشتريات المركزية للمجموعة

يترأس 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 المناقصات 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.

٦,٥ 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 العامين لعمليات المجموعة والخدمات الإدارية والعامة في المجموعة والخدمات المصرفية للأفراد، ورؤساء أقسام مراقبة العمليات وتميز الأعمال، والبنية التحتية والتطوير، وخدمات المستخدمين. ويشغل رئيس التخطيط والحوكمة منصب أمين سر اللجنة. وتَعقد اللجنة اجتماعاً واحداً على الأقل كل شهرين 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 **أربعة** اجتماعات عام ٢٠١٥.

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 وتحرص 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 وفاعليتها كلّما دعت الحاجة.

٧,٥ لجنة تطوير الأعمال للمجموعة

يترأس 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 ٢٠١٥.

وتضع اللجنة أطُر العمل وتطبقها بهدف تنفيذ خطط التوسع والتنسيق بين المتطلبات الرقابية والأعمال والدعم والتسويق، كما تُعِد 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، تقيّم 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.

٨,٥ لجنة العمليات والخدمات للمجموعة

يترأس اللجنة رئيس قطاع العمليات في المجموعة إلى جانب المدير العام لعمليات المجموعة بصفته نائباً للرئيس. وتتضمن اللجنة أعضاءً آخرين هم رئيس قطاع الأعمال في المجموعة والمديرين العامين للخدمات الإدارية والعامة 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 ٢٠١٥.

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 تُعِدّ برنامجاً دورياً لإعادة الهيكلة بهدف دعم التحسين المستمر للعمليات والخدمات. كما ترتّب 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 وتُعِد تقارير فصلية عن استخدام الموازنة الرأسمالية وإعادة تخصيص الموازنات.

٩,٥ لجنة الموارد البشرية للمجموعة

يترأس 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،

والمديرَين العامَّين المساعدَين 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 ٢٠١٥.

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 التقطير.

٦. إدارة المخاطر

يتم الحد من المخاطر في أنشطة QNB باستخدام عدة آليات محدّدة 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. وتُعتبر 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 حدّد 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 حدّدها 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.

وتُعتبر 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 إدارات 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.

وتُعتبر 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 وبسمعة المجموعة. كما تضمن الإدارة تنفيذ الخطط التشغيلية لمراقبة وإدارة هذه المخاطر، وكذلك مراجعة ورصد حالات الغش والخسائر التشغيلية، والإشراف على النزاعات القضائية الأخرى على كافة مستويات مجموعة البنك، 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 ٢٠١٥ لتعزيز نهج الحوكمة.

ابتداءً من ٢٠١٦، وبما يتماشى مع تعليمات مصرف قطر المركزي المتعلقة بحوكمة الشركات، سيتم الاشراف على إدارة المخاطر على مستويين:

أ. لجنة المخاطر للمجموعة التابعة للإدارة التنفيذية

ب. لجنة المخاطر للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة

٧. الهيكل التنظيمي لمجموعة QNB وخطة التعاقب الوظيفي

١,٧ خطة التعاقب الوظيفي والهيكل 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.

التخطيط لقيادة ذات سمة مستمرة

التخطيط لقيادة ذات سمة مستمرة عبارة عن مجموعة تدريبات فصلية تقوم بها مجموعة QNB بشكل منتظم على مدار السنة من أجل تحديد التعاقب الوظيفي، ومراجعة وتحديث الحالة القائمة والتركيز على الجهود المبذولة لتطوير موظفي البنك المحتملين وجعلهم على استعداد تام من خلال القيام بعمليات ومخططات تطوير قصيرة وطويلة المدى.

توطين ثقافة التعلم وبناء القدرات القيادية

استمرت إدارة المواهب التابعة لدائرة الموارد البشرية للمجموعة خلال عام ٢٠١٥ في العمل لتعزيز برامج تطوير

القيادة وإدارة المواهب العالمية من خلال العديد من مبادرات تطوير موظفي البنك التي أُعدّت بطريقة تتوافق مع خطة عمل الموارد البشرية واستراتيجية QNB. وقد تضمنت هذه المبادرات إنشاء مراكز تقييم لتحديد المواهب وتنفيذ مبادرات التطوير الوظيفي بهدف تيسير عملية تدرّج الموظفين في السلّم الوظيفي والتخطيط لاستمرارية القيادة (تخطيط التعاقب الوظيفي) لتحديد وبناء القدرات القيادية المُميزة داخل المجموعة وتحفيز مبادرات تطوير مهارات القيادة والإدارة.

٢,٧ تدريب وتنمية القيادات المستقبلية

تطوير برامج التدريب لدى مجموعة QNB

تعتمد مجموعة QNB على نهج تَعلّم مُركّب لتنفيذ مجموعة كبيرة من مبادرات التعلم. حيث تقوم المجموعة على إعداد المنتجات التعليمية بعد دراسة واستيعاب الاحتياجات المطلوبة والخاصة بموظفي QNB، ومن هذه المهارات مهارات الفعّالية الشخصية ومهارات اللغة الإنجليزية وبرامج مخاطر الائتمان وتطوير القدرات الإدارية والقيادية وما إلى ذلك. كما أن مجموعة QNB توفّر دليل التعلم الإلكتروني لتشجيع جميع موظفي المجموعة على انتهاز الفرصة للتعلم وتطوير مهاراتهم.

وقد نجح QNB أيضاً في تطوير العديد من البرامج الموجهة للمواطنين القطريين في إطار استراتيجية توطين الوظائف لضمان تأهيلهم ليصبحوا من أبرز الكفاءات المستقبلية في مجموعة QNB. وقد شهد عام ٢٠١٥ قيام مجموعة QNB بتنفيذ مجموعة من برامج التدريب بإجمالي ٩,٦٣٣ ساعة و٣,٢٢٠ ساعة تعلم إلكتروني للموظفين العاملين في دولة قطر والفروع الدولية.

برامج الإدارة وتنمية المهارات القيادية

تهدف هذه البرامج إلى إعداد قادة المستقبل المتميزين ليس على مستوى مجموعة QNB فحسب ولكن على المستوى العالمي. وسعياً من مجموعة QNB نحو نقل الاستراتيجية من خطة عمل إلى أرض الواقع من خلال بناء جسور التواصل بين المستويات والوظائف المختلفة، حيث قامت المجموعة بالقيام بالعديد من دورات مهارات القيادة التي تبدأ بالمشرفين وتمتد حتى الإدارة التنفيذية للبنك، وتقدم هذه الدورات مؤسسات عالمية مثل Franklin Covey و AON Hewitt.

وتستمر دائرة الموارد البشرية للمجموعة (GHC) في تقديم برامج التطوير القيادي والإداري (LDP) للعديد من المواقع الدولية التابعة للمجموعة بالتعاون مع معهد الإدارة المعتمد (Chartered Management Institute).

٨. 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 علاوةً 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 فعّال على مستوى البنك هي مسؤولية مباشرة لكل موظف في المجموعة.

كما تقوم لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة، ونيابةً عن مجلس الإدارة، بمراجعة إطار عمليات الرقابة الداخلية وتقييم النظم الداخلية دورياً عبر تقييم العمليات التي تنفذها إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة وإدارة 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 الإدارتين المذكورتين. وبناءً على الملاحظات والتوصيات والنصائح المقدّمة من لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة، يتأكد المجلس من توفر العناصر الفاعلة للرقابة الداخلية الصحيحة بالبنك، حيث تعزز كل من إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة وإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة إرساء دعائم هذا النظام:

١,٨ إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة

لدى مجموعة QNB إدارة مستقلة للتدقيق الداخلي تتمتع بآليات عمل واضحة ودور مُصمَّم خصيصاً لإضافة مزيد من القيمة إلى عمليات المجموعة والارتقاء بأدائها. وتقع على عاتق هذه الإدارة مسؤولية تحديد مواضع فشل أنظمة وعمليات المجموعة ومواطن الضعف فيها ورفع تقارير عنها بهدف تعزيز الرقابة وتقليل المخاطر في أنشطتها.

وتغطي عمليات الإدارة أنظمة وعمليات الرقابة الداخلية لأنشطة المجموعة من خلال تغطية متخصصة للتحقق من وتقييم المخاطر وكفاءة وفعالية الأنظمة والإجراءات المستخدمة والالتزام بقواعد وآليات الرقابة الموضوعة من قبل الإدارة، والتأكد من الالتزام بكافة الأنظمة واللوائح والإجراءات الداخلية، وصحة ومصداقية المعلومات التي يتم توفيرها للإدارة. وترفع الإدارة تقاريرها إلى مجلس الإدارة من خلال لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة. وتحدّد اللجنة مكافآت الإدارة، ما يعزز موضوعيتها واستقلاليتها.

كما تُعيّن اللجنة رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة والذي يرفع بدوره التقارير مباشرةً إلى اللجنة والرئيس التنفيذي للمجموعة. وفي عام ٢٠١٥ ، نسقت الإدارة مع الشؤون المالية للمجموعة وإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة والمدققين

الخارجيين لضمان اعتماد النتائج الفصلية في موعدها وفقاً للمتطلبات الرقابية. وتشارك الإدارة في لجان مشاريع تكنولوجيا المعلومات والحوكمة والمناقصات بصفة عضو ولا 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 منهاج التدقيق الداخلي للمجموعة، راجعت الإدارة خلال عام ٢٠١٥ عدداً من السياسات والإجراءات والتعاميم والاتفاقيات القانونية والأعمال والعمليات الجديدة واقترحت باستمرار إضافات قيّمة تتعلق بالجوانب السياقية والقانونية والمالية والرقابية دون المساس بحقها في تدقيق هذه الأنظمة أو العمليات لاحقاً.

٢,٨ إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة

تُعتبر مراقبة الالتزام بالقوانين والأحكام والمعايير المسؤولية المشتركة الأبرز للجنة التدقيق والانضباط للمجموعة والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة. وإدارة 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.

ولتمكين الإدارة من أداء مهامها ومسؤولياتها بكل كفاءة، فقد مُنحت صلاحية التعامل مع كافة قضايا الانضباط في أنشطة البنك، وأُعطيت 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 الإدارة بمسؤولياتها ضمن برنامج خاص يحدد أنشطتها. وتوافق لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة على الخطط السنوية، حيث تُنفَّذ وفق ميثاق الانضباط وسياساته وإجراءاته. وترفع الإدارة التقارير دورياً إلى لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة والرئيس التنفيذي للمجموعة بشأن قضايا الانضباط والتجاوزات والإجراءات التصحيحية المتخذة بهذا الشأن.

بذلت الإدارة خلال عام ٢٠١٥ جهوداً حثيثة في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة والالتزام المؤسسي، ووضع القواعد اللازمة لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب 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 البنك، حيث أُشير إليها في مقدمة هذا التقرير ضمن إنجازات مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٥ لتعزيز نهج الحوكمة.

وتجدر الإشارة إلى أنه لم يتم فرض أي غرامة على البنك من قبل أي جهة رقابية خلال عام ٢٠١٥ نتيجة لالتزام البنك بتلبية الشروط القانونية والتنظيمية.

٩. المدقق الخارجي

وفقاً لقانون الشركات التجارية رقم ١١ لسنة ٢٠١٥، والتزاماً 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 آند يونغ للسنة الثالثة على التوالي بمهام مدقق حسابات البنك لغاية ٣١ ديسمبر ٢٠١٥، 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.

١٠. تصنيفات مجموعة QNB

خلال ٢٠١٥، حافظت وكالات ستاندرد آند بورز، وكابيتال 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	كابيتال إنتيليجنس	ستاندرد آند بورز	موديز
على المدى الطويل	AA-	AA-	A+	Aa٣
على المدى القصير	F١+	A١+	A-١	P-١
النظرة المستقبلية	مستقرة	مستقرة	مستقرة	مستقرة

١١. رأس المال والأسهم

بلغ رأس مال البنك ٦,٩٩٧ مليون ريال قطري موزعاً على ٦٩٩,٧٢٩,٤٣٨ سهم عادي، قيمة كل سهم منها ١٠ ريالات قطرية. ومنذ تأسيس البنك عام ١٩٦٤، ظلّت هيكلية 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 الأكثرية على الأقلية من المساهمين. وتعكس تشكيلة المجلس هيكلية 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.

١٢. حقوق المساهمين

ممارسات حوكمة الشركات داخل QNB تحمي وتُسهّل ممارسة حقوق المساهمين وتضمن المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما في ذلك المساهمين الذين يمثلون الأقلية.

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 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 بآخر 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 يقدِّم الاقتراحَ خلال الجمعية العامة عددٌ من المساهمين يملكون ما لا يقل عن عُشر عدد الأسهم. ويمكن للمساهمين استخدام حق التصويت في الجمعية العامة شخصياً أو بتفويض مساهمين آخرين للتصويت نيابةً عنهم. ويقدم مجلس الإدارة مقترحاته لتوزيع الأرباح إلى الجمعية العامة بناءً على أداء البنك ونتائجه واستراتيجيته، وتختص الجمعية العامة بصلاحية تحديد وإقرار توزيع الأرباح السنوية على المساهمين وتحديد آليتها.

- ينص البند ٢ من المادة ٢٣ من نظام الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية والخاصة بسجل المساهمين على أحقية المساهم في الحصول على نسخة من سجل المساهمين.

- ينص البند ٢ من المادة ٢٩ من نظام الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية والخاصة بحقوق صغار المساهمين على ضرورة تضمين النظام الأساسي أحكاماً تحميهم في حال تصويتهم ضد صفقات كبيرة صوّت كبار المساهمين لصالحها.

وعلى الرغم من ذلك ، فإن العنصر الجوهري لحماية مساهمي الأقلية في QNB هو ميثاق مجلس الإدارة الذي يبين بشكل واضح واجب الولاء على أعضاء مجلس الإدارة لمجموعة QNB وجميع مساهميها. ويتضمن 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.

وعلاوةً على ذلك، في أعقاب صدور قانون الشركات التجارية الجديد رقم (١١) لعام ٢٠١٥ ومن أجل الامتثال لمتطلبات هيئة قطر للأسواق المالية، فقد تم إضافة فقرة جديدة في مسودة النظام الأساسي الجديد لتلبية هذا المطلب. وقد تم تقديم النظام الأساسي الجديد لمصرف قطر المركزي، وهيئة قطر للأسواق المالية ووزارة الاقتصاد والتجارة للوقوف على آرائهم قبل اعتماده من قبل الجمعية العامة.

١٣. الإفصاح

يضمن إطار الحوكمة لدى مجموعة QNB وفي الوقت المطلوب الإفصاح الدقيق عن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالمجموعة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وإدارة البنك.

وتتقيد 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 ببورصة 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 المُقدّم 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 المُقدّمة 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 الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية 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 (١٢٢) من قانون الشركات التجارية رقم ١١ لسنة ٢٠١٥ قد حددت البيانات والمعلومات المتوجب الإفصاح عنها للمساهمين ولم يتم التطرق لتداول أعضاء المجلس في أسهم الشركة وبأوراقها المالية الأخرى.

١٤ تضارب المصالح والتداولات الداخلية

تلتزم مجموعة QNB بسياسة داخلية خاصة بتعاملات الأطراف ذات العلاقة وقواعد تداول موظفي البنك بأسهمه 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 بأسهم 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 ومشار يعه والتزاماته.

١٥. 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 شكاواهم 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.

١٦. المسؤولية الاجتماعية

واصلت مجموعة QNB في تحقيق أهدافها السامية فيما يتعلق بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي والدولي لهذا العام وذلك من خلال دعم العديد من المبادرات التي من شأنها أن تسهم في دفع عجلة التنمية داخل الدولة بالإضافة إلى الأحداث التي تحتضنها والتي تعكس توجهاتها وتسلّط الضوء على أعمالها في مختلف المجالات التي ترتكز عليها المسؤولية الاجتماعية لدى المجموعة لاسيما الأعمال التي تقدمها المجموعة في الدول الاخرى من خلال فروعها ومكاتبها التمثيلية المتواجدة في الخارج. وتضع المجموعة نشر سياستها تجاه المسؤولية الاجتماعية في مقدمة ركائزها لما يعتبر نشر الوعي الاجتماعي بين الأفراد ثقافة من شأنها أن تعزز الترابط بين الجميع وتعكس توجهاتها والتزامها أمام المجتمع المحلي والدولي بالأهداف الاجتماعية الثقافية التي تتطلع إليها.

الثقافة والفنون

كما كانت لمجموعة QNB الكثير من المبادرات والمساعي في هذا العام والتي تدعم رؤيتها في مجالاتها الست المختلقة في الثقافة والفنون، وبكونها من المؤسسات التي تتمتع بأفضل الأساليب التكنولوجية الحديثة، احتفلت المجموعة بطريقة تعتبر الأولى من نوعها حيث دمجت التراث القطري بالتكنولوجيا الحديثة من خلال إطلاق لعبة تحدي القرنقعوه على الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية بصور مستوحاه من المباني داخل الدولة بما في ذلك المبنى الرئيسي للبنك، كما أقام البنك جناح خاص بهذه المناسبة ، قدّم من خلاله مسابقات متنوعة للأطفال بالإضافة إلى توزيع القرنقعوه لجميع الزوار ومجسمات للشخصيات الأربعة للعبة، كما شارك بجناح خاص له في سوق واقف مع جميع مؤسسات الدولة، حيث شهد جناح البنك إقبالاً كبيراً من الزوار والأطفال الذين تمتعوا بهذه الأجواء التراثية التي جرت في أجواء تحمل عبق الماضي الجميل.

الشؤون الاقتصادية والدولية

وفي جانب الشؤون الاقتصادية والدولية، فقد قدّمت المجموعة رعايتها للعديد من الأحداث والفعاليات الاقتصادية الهامة، منها رعايته الرسمية لمعرض الدوحة للمجوهرات والساعات ٢٠١٥ كونه من أهم الفعاليات السنوية التي تحتضنها الدولة.

ويحرص البنك من خلال دعمه ورعايته لهذا المعرض على إبراز هويته وعلامته التجارية إلى جانب أشهر العلامات التجارية المشاركة في المعرض، كما يسعى إلى تعزيز أهداف المعرض والتي تسلط الضوء على أهمية دولة قطر كمركز تجاري للعاملين والمهتمين بهذا القطاع.

كما قدّمت المجموعة رعايتها لاستضافة اجتماعات أعضاء معهد التمويل الدولي الذي جري بمشاركة ٧٠٠ وفداً من كبار المتخصصين في قطاع الخدمات المالية من مختلف أنحاء العالم، وتمت خلال هذه الاجتماعات مناقشة العديد من المواضيع والتي تهدف إلى دعم قطاع الصناعة المالية من خلال الإدارة الحكيمة للمخاطر وتطوير أساليب متزنة والعمل على تعزيز الأمور التنظيمية والنظر في السياسات المالية والاقتصادية التي يوليها الأعضاء عناية كبرى بما يمكنهم من توفير بيئة دولية مالية مستقرة وتحقيق نمو اقتصادي مستدام.

الصحة والبيئة

وفيما يتعلق بالصحة والبيئة، فقد كرّست المجموعة جهودها في تعزيز تواجدها في هذا الجانب، حيث ساهمت في دعم أعمال تنظيف الشواطئ والجزر بالتعاون مع وزارة البلدية والتخطيط العمراني.

كما قدمت المجموعة رعايتها لمؤتمر قطر الدولي الأول حول جراحات السُمنة والتمثيل الغذائي، والذي يهدف إلى تعزيز معارف الكوادر الطبية والعلاجية فيما يتعلق بتقديم رعاية تخصصية للمرضى الذين يعانون من البدانة والمشاكل الناجمة عنها، ومناقشة أحدث الأساليب المستخدمة في جراحات التمثيل الغذائي وجراحات إنقاص الوزن. كما قدمت المجموعة العديد من النصائح الصحية في هذا الجانب وذلك من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.

الشؤون الاجتماعية الإنسانية

وفي جانب الشؤون الاجتماعية الإنسانية فقد كانت لمجموعة QNB العديد من المبادرات التي ساهمت بشكل كبير في تفعيل دورها تجاه المجتمع، فقد قدمت المجموعة رعايتها للقمة التحضيرية للشباب للمشاركة في القمة العالمية للعمل الإنساني والتي هدفت إلى تشجيع الشباب على المشاركة الفعالة والإيجابية في القضايا الإنسانية العالمية.

كما بادرت المجموعة بتطوير مشاريع المؤسسة القطرية لرعاية المسنين في فيما يتعلق بتطوير مشروع الخدمات المتنقلة لكبار السن من خلال التبرع بباصات والتي تستخدم في تنقل فريق الرعاية المنزلية لتقديم الرعاية الصحية والتمريضية والعلاج الطبيعي والدعم النفسي للمسنين في منازلهم.

وكانت المجموعة راعياً لليوم العالمي للتوحد والذي نظمه مركز الشفلح للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة حيث تم خلاله مناقشة العديد من المواضيع والتي تعنى بأهمية دمج ذوي الإعاقة بالمجتمع وكسر الحاجز بين الفئات المختلفة.

التعليم والشباب

وفيما يتعلق بجانب التعليم والشباب، فقد قامت المجموعة بمبادرات عديدة، منها رعايتها للقمة الأولى لجامعات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والتي تعتبر الأولى من نوعها في المنطقة، حيث تطرّق المؤتمر إلى عدة مواضيع هامة منها نقاط القوة و الضعف في قطاع التعليم في المنطقة، والتعليم عبر الأقمار الصناعية، والتعاون بين القطاع الجامعي و الصناعة.

وقدمت المجموعة العديد من البرامج التدريبية للشباب القطري بهدف تأهيلهم لسوق العمل وخاصة في القطاع المصرفي، وتؤكد مثل هذه الدور الرائد الذي تلعبه المجموعة وجهودها في تأهيل وتوظيف الشباب القطري والاستفادة من طاقاتهم الكامنة في نهضة المجتمع.

١٧. إضاءات على ممارسات الحوكمة الترتيبات الجديدة للجان وممارسات مجلس الإدارة - يبدأ العمل بها من ٢٠١٦

شهد عام ٢٠١٥ صدور القانون الجديد للشركات التجارية رقم ١١ لسنة ٢٠١٥ وتعليمات الحوكمة الجديدة الصادرة عن مصرف قطر المركزي. والغرض من هذه التشريعات الجديدة هو توفير الإطار الذي يتعين على الشركات والبنوك أن تعمل من خلاله لتحقيق إدارة قوية وشفافة للمخاطر ولعملية صنع القرار، وبذلك يتسنى تعزيز ثقة المساهمين والمستثمرين والحفاظ على سلامة ومتانة النظام التجاري والمصرفي.

أجرت إدارة الانضباط للمجموعة دراسة تحليلية شاملة تحدد كل التعديلات الجوهرية التي أدخلها القانون وتعليمات مصرف قطر المركزي آخذة في الاعتبار الأثر الذي قد يترتب على إطار الحوكمة داخل مجموعة QNB. وقد تم تقديم الدراسة التحليلية وخطة العمل لمجلس الإدارة وتمت الموافقة عليها للتنفيذ ابتداءً من مطلع ٢٠١٦. وتشتمل التحديثات على العناصر التالية:

١,١٧ الهيكل التنظيمي الجديد للجان مجلس الإدارة

لجنة المخاطر للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة

وافق مجلس الإدارة على إنشاء لجنة جديدة تسمى لجنة المخاطر للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة، وسيتم تحديد اختصاصاتها وصلاحياتها وفقاً للأدوار والمسؤوليات المطلوبة على النحو الذي تحدده اللوائح ذات الصلة وأفضل الممارسات الدولية. حيث كان مجلس الإدارة بكامله يتولى سابقاً مسؤولية الإشراف على إدارة المخاطر، وسيتم الآن تخويل هذه المسؤولية لهذه اللجنة التي تم تشكيلها من أجل تلبية المتطلبات التنظيمية الجديدة.

لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة

وافق المجلس على إعادة تسمية اللجنة الحالية التي تعرف باسم لجنة السياسات، والحوكمة، والتطوير، والمكافآت للمجموعة لتكون على النحو المذكور أعلاه. كما سيتم أيضاً تعديل اختصاصات اللجنة لتعكس المسؤوليات الجديدة المتعلقة بالترشيحات، مع تحويل جميع المسؤوليات المتعلقة بمهام التطوير إلى اللجنة التنفيذية للمجموعة.

لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة

ستتضمن الاختصاصات الحالية للجنة متطلبات جديدة تنشأ عن اشتراط أن يكون غالبية أعضاء اللجنة من الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين في المجلس ، بالإضافة إلى شرط آخر يلزم أعضاء هذه اللجنة بعدم المشاركة في أي من لجان مجلس الإدارة الأخرى. وبناءً على هذا، أصبح من الواجب أن يكون عضوين من اللجنة مستقلين.

اللجنة التنفيذية للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة

سيتم تحديث الاختصاصات الحالية للجنة وستضم إلى جانب المسؤوليات الحالية أحكاماً أخرى مرتبطة بمهمة التطوير التي تضم التخطيط وإعداد الموازنة وتطوير الأعمال وصياغة الرؤى والاستراتيجيات والعلامة التجارية والاتصالات والمسؤولية الاجتماعية والتسويق، وخلافه من المهام الأخرى ذات العلاقة.

٢,١٧ ممارسات ومهام مجلس الإدارة

ستضم مسؤوليات مجلس الإدارة أيضاً الأحكام المذكورة أدناه بناءً على المتطلبات التنظيمية الجديدة:

استقلالية أعضاء مجلس الإدارة

يقوم مجلس الإدارة بالتقييم والمراجعة على أساس سنوي والتوثيق لمدى استقلالية كل عضو من أعضائه لتحديد إذا ما كان العضو يتمتع باستقلالية على ضوء توجيهات مصرف قطر المركزي.

تفويض الصلاحيات

تم إضافة عنصر جديد لمسألة تفويض الصلاحيات. فقد أكدت التشريعات على الحاجة لإبقاء مسؤولية ضمان وجود عملية حوكمة مناسبة وفعالة تحت إشراف مجلس الإدارة. وبناءً على تعليمات مصرف قطر المركزي، فإنه لا يجوز تفويض هذه المسؤولية لأي طرف آخر، ويجب أن تبقى هذه الصلاحيات تحت إشراف مجلس الإدارة حصرياً.

استقالة أعضاء مجلس الإدارة

يجوز لعضو مجلس الإدارة الاستقالة عن طريق تسليم إشعار خطي موقّع إلى رئيس مجلس الإدارة وإرساله إلى المجلس. وفي حال كان سبب الاستقالة راجعاً إلى تجاوزات لاحظها العضو، يجب توجيه الكتاب الخطي مع إرفاق بيان يوضح جميع التفاصيل المرتبطة والتي يجب توثيقها في تقرير اجتماع مجلس الإدارة.

برنامج تعريف أعضاء مجلس الإدارة الجدد

تركّز عملية الإحاطة لأعضاء المجلس الجدد على تقديم وتعريف الأعضاء الجدد بمهام وواجبات مجلس الإدارة وذلك من أجل ضمان الأداء الفعال والقائم على المعرفة لكل عضو من أعضاء المجلس. ويبدأ ذلك مباشرة بعد التعيين من خلال التركيز على أعمال واستراتيجيات مجموعة QNB وقضايا الحوكمة والرقابة الداخلية ونظام إدارة المخاطر ونظام إدارة الانضباط. وفي هذا الخصوص، ستقوم إدارة الانضباط للمجموعة بإعداد ملف تعريفي لأعضاء المجلس بعد انتخاب المجلس الجديد وسيتضمن الملف بيانات شاملة عن إطار الحوكمة لمجموعة QNB.

إشراف مجلس الإدارة

ستقوم لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس إدارة المجموعة بتصميم التدريب والتطور المهني المستمر لأعضاء المجلس فيما يتعلق بقضايا الحوكمة ومراقبته والحفاظ عليه.

تقييم مجلس الإدارة

سيكون مطلوباً من لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس إدارة المجموعة إعداد التقييم السنوي لأداء المجلس ولجانه وأعضائه وبما يتوافق مع سياسة المجلس.

٣,١٧ توثيق التعديلات الخاصة بالحوكمة لمجموعة البنك

تم تحديث السياسات وأطر العمل الخاصة بمجموعة QNB لتأخذ بعين الاعتبار التفاعل والتكامل بين مختلف عناصر إطار الحوكمة وقدرتها بصفة عامة على الارتقاء بممارسات أخلاقية ومسؤولة وشفافة للحوكمة وتعزيز ثقافة حوكمة سليمة داخل مجموعة QNB. ستتضمن الوثائق ما يلي:

- النظام الأساسي
- ميثاق وسياسة مجلس الإدارة
- اختصاصات لجان مجلس الإدارة
- دليل الحوكمة

الخاتمة

تمشياً مع رؤيتها الاستراتيجية في أن تصبح رمز في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا بحلول عام ٢٠١٧، واصلت مجموعة QNB جهودها لتعزيز الإطار الحالي للحوكمة وتبني أحدث وأفضل الممارسات في هذا الشأن، من أجل المحافظة على استقرار وسلامة المؤسسة وثقة المساهمين، والمستثمرين المحتملين وجميع أصحاب المصالح فيها.

شكّل العام ٢٠١٥ خطوة محورية في مسار الإعداد لركائز الحوكمة والإدارة في مجموعة QNB للمرحلة القادمة فيما يتعلق بتشكيل الهيكل الجديد لمجلس الإدارة واللجان التابعة له، إلى جانب تعزيز مهام الدعم المقدّمة من قبل الإدارة التنفيذية للبنك.

وحيث أن الحوكمة هي شأن جميع المعنيين بالقطاع المالي والمصرفي في دولة قطر، فإننا نود تقديم جزيل الشكر لكل من مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية ووزارة الاقتصاد والتجارة على جهودهم ودعمهم في سبيل تطوير منظومة حوكمة الشركات، كما نتقدم بالشكر لجميع أصحاب المصالح في مجموعة QNB على اهتماماتهم وإسهاماتهم في نجاحنا والتقدم الذي وصلت إليه مجموعة البنك اليوم.

وبالإشارة إلى المادة رقم (٣١) من نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، قدّم QNB التقرير السنوي المطلوب إلى هيئة قطر للأسواق المالية خلال المدى الزمني المحدّد.

وبالإشارة أيضاً إلى المادة رقم (١٨-٥) من نظام هيئة قطر للأسواق المالية التي تنص على ضرورة الإفصاح عن أي تعارض بين التوصيات التي ترفعها لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة والقرارات التي يتخذها مجلس الإدارة على ضوء هذه الاقتراحات، نود التأكيد على أن نظام رفع التقارير المعتمدة بشكل منتظم بين لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة ومجلس الإدارة يضمن الالتزام الكامل لكل الأطراف المسؤولة بالتقيد بتوصيات اللجنة، كما نؤكد على أنه خلال عام ٢٠١٥ لم يسجل أي تعارض من هذا النوع داخل مجموعة QNB.

علي شريف العمادي
رئيس مجلس الإدارة

راشد مسفر الهاجري
رئيس لجنة التدقيق
والانضباط للمجموعة

ملحق (١) السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة

اسم العضو	ملخص السيرة الذاتية
سعادة السيد علي شريف العمادي رئيس مجلس الإدارة	عُين سعادته رئيساً لمجلس إدارة مجموعة QNB في يوليو ٢٠١٣. ويشغل سعادته أيضاً منصب وز ير 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.
سعادة الشيخ جاسم بن عبد العزيز بن جاسم بن حمد آل ثاني نائب الرئيس	سعادته عضو في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤، وانتخب 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.
سعادة الشيخ حمد بن جبر بن جاسم آل ثاني	سعادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤، ورئيس اللجنة التنفيذية للمجموعة، وعضواً 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 الشيخ عبد الله بن محمد بن سعود آل ثاني	عُين سعادة الشيخ عبد الله بن محمد بن سعود آل ثاني عضو في مجلس الإدارة في أبريل ٢٠١٥. ويشغل سعادته حالياً منصب وزير الدولة والرئيس التنفيذي لهيئة الاستثمار القطرية، حيث يدير ويشرف على صناديق الاستثمار الحكومية القطرية في الأسواق المحلية والدولية. الشيخ عبد الله عضو المجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار. ويشغل أيضاً منصب مفوّض لجنة الأمم المتحدة الاتحاد الدولي للاتصالات من أجل التنمية الرقمية، كما أن سعادته عضو المجلس الاستشاري العالمي لبرنامج المساواة بين الجنسين التابع للمنتدى الاقتصادي العالمي. ويترأس مجلس إدارة مجموعة Ooredoo.
السيد بدر عبد الله درويش فخرو	سعادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠١، وعضو في اللجنة التنفيذية للمجموعة. ويشغل كذلك منصب رئيس مجلس إدارة شركة در ويش القابضة.
السيد راشد مسفر الهاجر ي	سعادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ١٩٩٨، ويتولى رئاسة لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة.
السيد علي حسين علي السادة	سعادته عضو في مجلس الإدارة منذ عام ١٩٩٨، وعضواً 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 بوز وير	سعادته عضواً 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 عضواً 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 (٢) السيرة الذاتية للإدارة التنفيذية

الاسم والمنصب	ملخص السيرة الذاتية
على أحمد الكواري الرئيس التنفيذي للمجموعة	انضم السيد/ علي أحمد الكواري لبنك قطر الوطني في عام ١٩٨٨. وقبل تعيينه في منصب الرئيس التنفيذي للمجموعة في يوليو ٢٠١٣، عمل في منصب المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال في QNB. وكان مسؤولاً عن جميع وحدات الأعمال بالبنك ولعب دوراً رئيسياً في أن تتطور مجموعة QNB وتصبح المؤسسة المالية الرائدة في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا. والسيد/ الكواري هو أيضا رئيس المجلس الاستشاري لماستركارد الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ورئيس مجلس إدارة QNB Capital ، ورئيس مجلس إدارة QNB اندونيسيا ورئيس مجلس إدارة QNB Banque Privée في سويسرا. كما أنه أيضاً نائب رئيس مجلس إدارة البنك التجاري الدولي (CBI) في دولة الإمارات العربية المتحدة، ونائب رئيس مجلس إدارة بورصة قطر والسيد/ علي الكواري حاصل على درجة الماجستير في نظم المعلومات الإدارية من جامعة سياتل باسيفيك، ودرجة البكالوريوس في الرياضيات وعلوم الحاسب الآلي من جامعة إيستيرن واشنطن، كما أكمل عدداً من البرامج التدريبية التنفيذية في كلية وارتون لإدارة الأعمال، وكلية لندن للأعمال، جامعة كامبريدج وجامعة ديوك.
عبد الله مبارك آل خليفة المدير العام التنفيذي ورئيس قطاع الأعمال	انضم السيد/ عبد الله آل خليفة لبنك قطر الوطني في عام ١٩٩٦ ويشغل حالياً منصب المدير العام التنفيذي ورئيس قطاع الأعمال، وكان يعمل سابقاً كمدير عام الخدمات المصرفية للشركات. والسيد/ عبد الله آل خليفة له حوالي ٢٠ عاماً من الخبرة المصرفية وهو عضو مجلس إدارة في كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن، وQNB الأهلي في مصر، QNB Capital في قطر. وهو حاصل على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة إيستيرن واشنطن في الولايات المتحدة.
علي راشد المهندي المدير العام التنفيذي ورئيس قطاع العمليات	انضم السيد/ علي راشد المهندي لبنك قطر الوطني في عام ١٩٩٦ ويشغل حالياً منصب المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات، وعمل سابقاً كمدير عام الخدمات المصرفية للأفراد والمدير العام لتكنولوجيا المعلومات. والسيد/ المهندي هو رئيس مجلس إدارة QNB تونس، وهو عضو في مجلس إدارة في كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن، وQNB الأهلي في مصر، و البنك التجاري الدولي PSC، وQNB سورية في سورية و QNB Capital. والسيد/ المهندي له حوالي ٢٠ عاماً من الخبرة في القطاع المالي وحاصل على درجة البكالوريوس في علوم الحاسب الآلي من جامعة قطر.
رمزي مرعي مدير عام، رئيس الشؤون المالية	انضم السيد/ رمزي مرعي لبنك قطر الوطني في عام ١٩٩٧ قادماً من بنك الأردن ويشغل حالياً منصب مدير عام، رئيس الشؤون المالية. وللسيد/ رمزي حوالي ٤٢ عاماً من الخبرة في القطاع المصرفي، وهو حاصل على شهادة المحاسبين القانونيين في ولاية كاليفورنيا في عام ١٩٨٩. كما أنه حاصل على درجة الماجستير في المحاسبة من جامعة ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية. وإلى جانب منصبه الحالي، يشغل عضواً في مجلس إدارة كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن، QNB Al-Ahli في مصر، وكذلك يشغل عضو مجلس إدارة في QNB Capital.
غرانت اريك لوين المدير العام التنفيذي لإدارة المخاطر	انضم السيد/ غرانت اريك لوين لبنك قطر الوطني في عام ٢٠١٢ ويشغل حالياً منصب المدير العام التنفيذي لإدارة المخاطر. قبل انضمامه إلى بنك قطر الوطني، كان السيد/ غرانت وين يعمل لدى كومنولث بنك أوف استراليا، كما عمل في وظائف إدارة المخاطر والمالية داخل مؤسسة ستيبك المصرفية وشركة KPMG. والسيد/ غرانت وين لديه أكثر من ٣٠ عاماً من الخبرة في القطاع المالي، وهو محاسب قانوني وعضو في جمعية المحاسبين القانونيين في أستراليا ونيوزيلندا. كما أنه عضواً في مجلس إدارة كل من QNB الأهلي في مصر وQNB اندونيسيا.
صالح نوفل رئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة	انضم السيد/ صالح نوفل لبنك قطر الوطني في يونيو ٢٠٠٣ ويشغل حالياً منصب رئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة. قبل انضمامه إلى بنك قطر الوطني، عمل السيد/ صالح نوفل لدى كل من البنك العربي، والبنك الأهلي الأردني، وهيئة التدقيق للعالم العربي وشركة المحاسبة العامة الأردنية. كما أن للسيد/ نوفل أكثر من ٢٧ عاماً من الخبرة في القطاع المصرفي ومجال التدقيق الداخلي. وهو حاصل على درجة البكالوريوس في التجارة. ومدقق داخلي معتمد، ومحقق معتمد في قضايا الاحتيال (CFE) ومسؤول انضباط معتمد وحاصل على دبلوم متخصص في التدقيق والمحاسبة وعضو في هيئات ACFE وAII وACFE.
خالد جمال الدين المدير العام التنفيذي للتدقيق للمجموعة	انضم السيد/ خالد جمال الدين لبنك قطر الوطني في مارس ٢٠١٤ في منصب المدير العام التنفيذي للتدقيق للمجموعة، ولديه ٢٨ عاماً من الخبرة المصرفية في البنوك الرائدة في المنطقة. قبل انضمامه إلى بنك قطر الوطني، عمل السيد جمال الدين في منصب المدير العام- رئيس التدقيق الداخلي لمصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية، كما عمل في منصب المدير العام - رئيس التدقيق الداخلي لبنك الخليج في الكويت. بالإضافة إلى ذلك، عمل السيد/ جمال الدين سابقاً مع QNB لمدة ١١ عاماً في مناصب مختلفة في التدقيق الداخلي ورئيساً لإدارة الانضباط. وإلى جانب ذلك، عمل في وظيفة مدقق في إدارة الرقابة المصرفية في البنك المركزي المصري. والسيد/ جمال الدين حاصل على شهادة محاسب قانوني معتمد (CPA) من ولاية كولورادو، ومحقق معتمد في قضايا الاحتيال (CFE)، كما أنه حاصل على شهادة اختصاصي معتمد في مكافحة غسل الأموال (CAMS)، وعلى ماجستير إدارة الأعمال في المالية الدولية وعلى دبلوم في إدارة المخاطر.

ملحق (٣) نموذج تقرير الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسـواق المالية

رقم المادة	المادة	رقم البند	البند	التزام	تطبيقات الحوكمة	عدم الالتزام	تبرير عدم الالتزام	لا ينطبق
٣	وجوب التزام الشركة بمبادئ الحوكمة	١,٣	على المجلس التأكد من التزام الشركات المدرجة بالسوق الرئيسية بالمبادئ المنصوص عليها بهذا النظام.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٣,١			
		٢,٣	على المجلس أن يراجع ويحدّث تطبيقات الحوكمة التي يعتمدها وأن يراجعها بصورة منتظمة	✓	يرجى الرجوع إلى القسم 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 الاشخاص الباطنيين) وعلى المجلس مراجعة السلوك المهني بصورة دورية بغية أن يضمن أنها تعكس أفضل الممارسات وتلبي حاجات الشركة.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٢,١			
٤	ميثاق المجلس		على المجلس أن يعتمد ميثاقاً لمجلسه يحدد الميثاق بالتفصيل مهام المجلس ومسؤولياته وواجبات أعضاؤه 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 مراجعه الميثاق إلى التعديلات التي يمكن أن تجريها الهيئة من وقت لآخر ويجب نشر ميثاق مجلس الإدارة على موقع الشركة الإلكتروني وجعله متوافراً للجمهور.	✓	يرجى الرجوع إلى الأقسام ٣ و ٣,٣			
٥	مهمة المجلس ومسؤولياته	١,٥	يتولى المجلس إدارة الشركة بشكل فعال ويكون مسؤولاً مسؤولية جماعية عن الإشراف على إدارة الشركة بالطريقة المناسبة.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٣,٣			
		٢,٥	بالإضافة إلى مهام المجلس ومسؤولياته المنصوص عليها في ميثاق مجلس إدارة الشركة يتولى المجلس المهام التالية					
		١,٢,٥	الموافقة على الأهداف الاستراتيجية للشركة، تعيين المدراء تحديد مكافآتهم وكيفية استبدالهم ومراجعة أداء الإدارة وضمان وضع خطط التعاقب على إدارة الشركة (SUCCESSION PLANNING).	✓	يرجى الرجوع إلى الأقسام ٣ و ٤ و ٧			
		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	✓	يرجى الرجوع إلى الأقسام			
		٣,٥	يحق للمجلس تفويض بعض صلاحياته إلى لجان خاصة في الشركة وتشكيل تلك اللجان بهدف إجراء عمليات محدّدة وتمارس عملها وفقاً لتعليمات خطية وواضحة تتعلق بطبيعة المهمة وفي جميع الأحوال يبقى المجلس مسؤولاً عن جميع الصلاحيات أو السلطات التي فوّضها وعن أعمال تلك اللجان.	✓	يرجى الرجوع إلى الاقسام ٩,٣ و ١,٣			
٦	واجبات أعضاء مجلس الإدارة الائتمانية	١,٦	يمثل مجلس الإدارة كافة المساهمين وعلية بذل العناية اللازمة في إدارة الشركة والتقيد بالسلطة المؤسسية كما هي محدّدة في القوانين واللوائح ذات الصلة بما فيها هذا النظام وميثاق المجلس.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٣,٣			
		٢,٦	يجب على أعضاء مجلس الإدارة العمل دائماً على أساس معلومات واضحة ويحسن نية وبالعناية والاهتمام اللازمين ولمصلحة الشركة والمساهمين كافة.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٣,٣			
		٣,٦	يجب على أعضاء مجلس الإدارة العمل بفاعلية للالتزام بمسؤولياتهم تجاه الشركة.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٣,٣			
٧	فصل منصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	١,٧	لا يجوز الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة و منصب الرئيس التنفيذي أو أي منصب تنفيذي آخر في الشركة	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٥			
		٢,٧	في جميع الأحوال يجب ألا يكون لشخص واحد في الشركة سلطة مطلقة لاتخاذ القرارات	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٥			

ملحق (٣) نموذج تقرير الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسـواق المالية - تابع

رقم المادة	المادة	رقم البند	البند	التزام	تطبيقات الحوكمة	عدم الالتزام	تبرير عدم الالتزام	لا ينطبق
٨	واجبات رئيس مجلس الإدارة	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.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٤,٣			
		٢,٨	لا يجوز لرئيس مجلس الإدارة أن يكون عضواً في أي لجنة من لجان المجلس المنصوص عنها في هذا النظام.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩,٣			
		٣,٨	تتضمن واجبات ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة فضلاً عن تلك التي ينص عليها ميثاق المجلس على سبيل الذكر لا الحصر، ما يلي					
		١,٣,٨	التأكد من قيام المجلس بمناقشة جميع المسائل الأساسية بشكل فعال وفي الوقت المناسب.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٤,٣			
		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 يفوّض الرئيس هذه المهمة إلى عضو في المجلس غير أن الرئيس يبقى مسؤولاً عن أفعال قيام المفوّض بهذه المهمة.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٤,٣			
		٣,٣,٨	تشجيع جميع أعضاء المجلس على المشاركة بشكل كلي وفعال في تصريف شؤون المجلس لضمان قيام المجلس بما فيه مصلحة الشركة.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٤,٣			
		٤,٣,٨	ضمان وجود قنوات التواصل الفعلي مع المساهمين وإيصال آرائهم إلى مجلس الإدارة	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٤,٣			
		٥,٣,٨	إفساح المجال لأعضاء المجلس غير التنفيذين بصوره خاصة بالمشاركة الفعالة وتشجيع العلاقات البناءة بين أعضاء المجلس التنفيذين وغير التنفيذين.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٤,٣			
		٦,٣,٨	ضمان إجراء تقييم سنوي لأداء المجلس.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٥,٣			
٩	تشكيل مجلس الإدارة	١,٩	يحدّد 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 الاشخاص في قرارات المجلس.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٢,٣			
		٢,٩	يجب أن يكون ثلث أعضاء مجلس الإدارة على الأقل أعضاء مستقلين ويجب أن تكون أكثرية الأعضاء أعضاء غير تنفيذيين.			✓	مجموعة QNB ملتزمة باستقلالية أعضاء مجلس الإدارة حسب تعليمات الحوكمة الصادرة عن مصرف قطر المركزي.	
		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 علية تخصيص الوقت الكافي للقيام بعمله بكل نزاهة وشفافية بما يحقق مصلحة الشركة وأهدافها وغاياتها.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٢,٣			
		٤,٩	يجب على المترشح لمنصب عضو مجلس الإدارة المستقل أن لا تزيد نسبة تملكه من رأس مال الشركة عن عدد الأسهم المطلوبة لضمان عضويته في مجلس إدارة الشركة.			✓	مجموعة QNB ملتزمة بإستقلالية أعضاء مجلس الإدارة حسب تعليمات الحوكمة الصادرة عن مصرف قطرالمركزي.	
١٠	أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذين	١,١٠	تتضمن واجبات أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على سبيل المثال لا الحصر ما يلي					
		١,١,١٠	المشاركة في اجتماعات مجلس الإدارة وإعطاء رأي مستقل حول المسائل الاستراتيجية والسياسة والأداء والمساءلة والموارد والتعيينات الأساسية ومعايير العمل.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٣,٧ ووفقاً لدليل الحوكمة المعمول به في QNB			
		٢,١,١٠	ضمان إعطاء الأولوية لمصالح الشركة والمساهمين في حال حصول أي تضارب مصالح.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١,١ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٣,١,١٠	المشاركة في لجنة التدقيق في الشركة.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩,٣			
		٤,١,١٠	مراقبة أداء الشركة في تحقيق غاياتها وأهدافها المتفق عليها ومراجعة التقارير الخاصة بأدائها بما فيها التقارير السنوية ونصف السنوية والربعية.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩,٣			
		٥,١,١٠	الإشراف على تطوير القواعد الإجرائية الخاصة بحوكمة الشركة للإشراف على تطبيقها بشكل يتوافق وتلك القواعد.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩,٣ ووفقاً لدليل الحوكمة المعمول به في QNB			
		٦,١,١٠	إتاحة مهاراتهم وخبراتهم واختصاصاتهم المتنوعة ومؤهلاتهم لمجلس الإدارة أو لجانه المختلفة من خلال حضورهم المنتظم لاجتماعات المجلس ومشاركتهم الفعالة في الجمعيات العمومية وفهمهم لآراء المساهمين بشكل متوازن وعادل.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٣ و وفقاً لدليل الحوكمة المعمول به في QNB			
		٢,١٠	يجوز لأكثرية أعضاء المجلس غير التنفيذين طلب رأي مستشار خارجي مستقل على نفقة الشركة فيما يتعلق بأي مسألة تخص الشركة.	✓	وفقاً لدليل الحوكمة المعمول به في QNB			

ملحق (٣) نموذج تقرير الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسـواق المالية - تابع

رقم المادة	المادة	رقم البند	البند	التزام	تطبيقات الحوكمة	عدم الالتزام	تبرير عدم الالتزام	لا ينطبق
١١	اجتماعات المجلس	١,١١	يجب أن يعقد المجلس اجتماعات بشكل منتظم بما يؤمّن القيام بمهام المجلس بصورة فعالة ويجب أن يعقد المجلس ست اجتماعات في السنة الواحدة على الأقل وما لا يقل عن اجتماع واحد كل شهرين.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٧,٣			
		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	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٧,٣			
١٢	أمين سر المجلس	١,١٢	يعين المجلس أمين للمجلس يتولى تدوين محاضر اجتماعاته وقراراته في سجل خاص مُرقّم بصورة مسلسلة وبيان الأعضاء الحاضرين وأي تحفظات يبدونها كما يتولى حفظ جميع محاضر اجتماعات المجلس وسجلاته ودفاتره والتقارير التي ترفع من المجلس وإليه ويجب على أمين سر المجلس وتحت إشراف الرئيس تأمين حسن إيصال وتوزيع أوراق الأعمال والتنسيق فيما بين أعضاء المجلس وبين المجلس وأصحاب المصالح الآخرين بالشكل بما فيهم المساهمين والإدارة والموظفين.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٦,٣			
		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.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٦,٣			
		٣,١٢	يجب أن يتمكن جميع أعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من خدمات أمين سر المجلس ومشورته	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٦,٣			
		٤,١٢	لا يجوز تعيين أمين سر المجلس أو فصله إلا بموجب قرار صادر عن مجلس الإدارة.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٦,٣			
		٥,١٢	يُفضّل أن يكون أمين سر المجلس عضواً في هيئة محاسبين محترفين معترف بها أو عضواً في هيئة أمناء سر 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.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٦,٣			
١٣	تضارب المصالح وتعاملات الأشخاص الباطنين	١,١٣	على الشركة أن تعتمد وتعلن عن قواعدها وإجراءاتها العامة والتي تتعلق بإبرام الشركة لأية 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.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١٤			
		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.	✓	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.	✓	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٤,١٣	يجب الإفصاح عن تداول أعضاء المجلس في أسهم الشركة وبأوراقها المالية الأخرى ويجب أن تعتمد الشركة قواعد وإجراءات واضحة تحكم تداول أعضاء مجلس الإدارة والموظفين في أسهم الشركة.			✓	تم الإفصاح في التقرير تحت القسم ١٣	
١٤	مهمات المجلس وواجباته الأخرى	١,١٤	يجب أن توفّر 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.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٦,٣ ووفقاً 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.	✓	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٣,١٤	على المجلس أن يضع برنامجاً تدريبياً لأعضاء مجلس الإدارة المنضمين حديثًا لضمان تمتع أعضاء المجلس عند انتخابهم بفهم مناسب لسير عمل الشركة وعملياتها وإدراكهم لمسؤولياتهم تمام الإدراك	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٥,٣			
		٤,١٤	على أعضاء مجلس الإدارة الإدراك الجيد لدورهم وواجباتهم وأن يثقفوا أنفسهم في المسائل المالية والتجارية والصناعية وفي عمليات الشركة وعملها ولهذه الغاية يجب على المجلس اعتماد أو اتباع دورات تدريبية مناسبة ورسمية تهدف إلى تعزيز مهارات أعضاء مجلس الإدارة ومعرفتهم.	✓	يرجى الرجوع إلى الأقسام ٥,٣ و ١٧ وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٥,١٤	على مجلس الإدارة أن يُبقي 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.	✓	يرجى الرجوع إلى الأقسام ٩,٣ و ١٧			
		٦,١٤	أن يتضمن نظام الشركة الأساسي إجراءات واضحة لإقالة أعضاء مجلس الإدارة في حالة تغيبهم عن اجتماعات المجلس.			✓	تم أخذ هذا البند بعين الإعتبار في النظام الأساسي الجديد.	

ملحق (٣) نموذج تقرير الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسـواق المالية - تابع

رقم المادة	المادة	رقم البند	البند	التزام	تطبيقات الحوكمة	عدم الالتزام	تبرير عدم الالتزام	لا ينطبق
١٥	لجان مجلس الإدارة		يقوم مجلس الإدارة بتقييم مزايا انشاء لجان مخصصة تابعه 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.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩,٣			
١٦	تعيين أعضاء مجلس الإدارة – لجنة الترشيحات	١,١٦	يجب أن يتم ترشيح وتعيين أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لإجراءات رسمية وصارمة وشفافة	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٢,٣			
		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).			✓		
		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 والاكاديمية وشخصيتهم ويمكن أن تركز على المبادئ الارشادية المناسبة لترشيح أعضاء مجلس الإدارة المرفقة بهذا النظام والتي تعدلها الهيئة من وقت لآخر	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٢,٣			
		٤,١٦	يتعين على لجنة الترشيحات عند تشكيلها اعتماد ونشر اطار عملها بشكل يبين سلطتها ودورها			✓	تم تعديل إختصاصات لجنة السياسات والحوكمة والتطوير والمكافآت لتشمل مهمة الترشيحات.	
		٥,١٦	كما يجب أن يتضمن دور لجنة الترشيحات إجراء تقييم ذاتي سنوي لأداء المجلس			✓	يقوم مجلس الإدارة بمراجعة أداء المجلس وتقييمه من ذلك الترشح لعضوية مجلس الإدارة.	
		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.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٢,٣			
١٧	مكافآت أعضاء مجلس الإدارة - لجنة المكافآت	١,١٧	على مجلس الإدارة انشاء لجنة مكافآت تتألف من ثلاثة أعضاء على الاقل غير تنفيذيين يكون غالبيتهم من المستقلين			✓		
		٢,١٧	يتعين على لجنة المكافآت عند تشكيلها اعتماد ونشر اطار عملها بشكل يبين دورها ومسئوليتها الاساسية	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩,٣ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٣,١٧	يجب أن يتضمن دور لجنة المكافآت الاساسي تحديد سياسة المكافآت في الشركة بما في ذلك المكافآت التي يتقاضاها الرئيس وكل أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية العليا.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩,٣			
		٤,١٧	يجب الإفصاح عن سياسة ومبادئ المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة في التقرير السنوي للشركة	✓	يرجى الرجوع إلى الاقسام ٩,٣ و ٤			
		٥,١٧	يجب أن تأخذ لجنة المكافآت بعين الاعتبار مسؤوليات ونطاق مهام أعضاء المجلس واعضاء الإدارة التنفيذية العليا وكذلك أداء الشركة ويجوز أن تتضمن المكافآت قسماً ثابتاً وقسماً مرتبطاً بالأداء وتجدر الاشارة إلى أن القسم المرتبط بالأداء يجب أن يركز على أداء الشركة على المدى الطويل	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٤			
١٨	لجنة التدقيق	١,١٨	على مجلس الإدارة انشاء لجنة تدقيق تتكون من ثلاثة أعضاء على الاقل ويجب أن يكون غالبيتهم أعضاء مستقلين ويجب أن تتضمن لجنة التدقيق عضوا واحدا على الاقل 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 الاعضاء المستقلين على أن يكون رئيس اللجنة مستقلا			✓		
		٢,١٨	وفي جميع الاحوال لا يجوز لأي شخص يعمل حاليا أو كان يعمل في السابق لدى المدققين الخارجيين للشركة خلال السنتين الماضيتين أن يكون عضوا في لجنة التدقيق	✓	وفقا لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٣,١٨	يجوز للجنة التدقيق أن تستشير على نفقة الشركة أي خبير أو مستشار مستقل	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩ و وفقا لدليل الحوكمة المعمول به في QNB			
		٤,١٨	على لجنة التدقيق أن تجتمع عند الاقتضاء وبصورة منتظمة مرة على الاقل كل ثلاثة أشهر كما عليها تدوين محاضر اجتماعاتها	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩,٣			

ملحق (٣) نموذج تقرير الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية - تابع

رقم المادة	المادة	رقم البند	البند	التزام	تطبيقات الحوكمة	عدم الالتزام	تبرير عدم الالتزام	لا ينطبق
١٨	لجنة التدقيق	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 يُفصّل بوضوح هذه التوصيات والسبب أو الأسباب وراء قرار مجلس الإدارة عدم التقيد بها	✓	يرجى الرجوع إلى الخاتمة			
		٦،١٨	يتعين على لجنة التدقيق عند تشكيلها اعتماد ونشر إطار عملها بشكل يبين دورها ومسؤولياتها الأسباب على شكل ميثاق للجنة التدقيق وتتضمن هذه المسؤوليات بصورة خاصة ما يلي	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩،٣ ووفقاً 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 وإعطاء توصيات حول التدابير أو الخطوات الواجب اتخاذها	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩			
		٢،٦،١٨	ب. الإشراف على متابعة استقلال المدققين الخارجيين وموضوعيتهم ومناقشتهم حول طبيعة التدقيق وفعاليته ونطاقه وفقاً لمعايير التدقيق الدولية والمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١٣			
		٣،٦،١٨	ج. الإشراف على دقة وصحة البيانات المالية والتقارير السنوية والنصف سنوية والربعية ومراجعة تلك البيانات والتقارير وفي هذا الصدد التركيز بصورة خاصة على	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩،٣			
			١. أي تغييرات في السياسات والتطبيقات/ الممارسات المتعلقة بالمحاسبة	✓	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
			٢. النواحي الخاضعة لأحكام تقديرية بواسطة الإدارة التنفيذية العليا	✓	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
			٣. التعديلات الاساسية الناتجة عن التدقيق	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٨			
			٤. استمرار الشركة في الوجود ومواصلة النشاط بنجاح	✓	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
			٥. التقيد بمعايير المحاسبة حيث تضعها الهيئة	✓	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
			٦. التقيد بقواعد الإدراج في السوق	✓	وفقا لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
			٧. التقيد بقواعد الإفصاح والمتطلبات الأخرى المتعلقة بإعداد التقارير المالية	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١٣			
		٤،٦،١٨	د. التنسيق مع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا و المدير المالي في الشركة أو الشخص الذي يتولى مهامه والاجتماع بالمدققين الخارجيين مرة واحدة في السنة على الأقل	✓	يرجى الرجوع إلى الأقسام ٨ و ٩			
		٥،٦،١٨	هـ. دراسة أي مسائل مهمة وغير عادية تتضمنها أو سوف تتضمنها التقارير المالية والحسابات والبحث بدقة بأي مسائل يثيرها المدير المالي في الشركة أو الشخص الذي يتولى مهامه أو مسؤول الامتثال في الشركة أو المدققون الخارجيون	✓	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٦،٦،١٨	و. مراجعة أنظمة الرقابة المالية والداخلية وإدارة المخاطر	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩،٣ ووفقاً لدليل الحوكمة المعمول به في QNB			
		٧،٦،١٨	ز. مناقشة نظام الرقابة الداخلي مع الإدارة وضمان أداء واجباتها نحو تطوير نظام رقابة داخلي فعال	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩،٣ و وفقا لدليل الحوكمة المعمول به في QNB			
		٨،٦،١٨	ح. النظر في نتائج التحقيقات الأساسية في مسائل الرقابة الداخلية الموكلة إليها من مجلس الإدارة أو المنفذة بمبادرة من اللجنة وبموافقة المجلس	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩،٣ وفقاً لدليل الحوكمة المعمول به في QNB			
		٩،٦،١٨	ط. ضمان التنسيق بين المدققين الداخليين والمدقق الخارجي وتوفر الموارد الضرورية والتحقق من فعالية هيئة الرقابة الداخلية والإشراف عليها	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩،٣			
		١٠،٦،١٨	ي. مراجعة السياسات والإجراءات المالية والمحاسبية للشركة	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩،٣			

ملحق (٣) نموذج تقرير الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية - تابع

رقم المادة	المادة	رقم البند	البند	التزام	تطبيقات الحوكمة	عدم الالتزام	تبرير عدم الالتزام	لا ينطبق
١٨	لجنة التدقيق	١١،٦،١٨	ك. 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	✓	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		١٢،٦،١٨	ل. تأمين الرد السريع لمجلس الإدارة على الاستفسارات والمسائل التي تتضمنها رسائل المدققين الخارجين أو تقاريرهم	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩،٣			
		١٣،٦،١٨	م. 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 واعتمادها	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩،٣			
		١٤،٦،١٨	ن. الإشراف على تقيد الشركة بقواعد السلوك المهني	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩،٣			
		١٥،٦،١٨	س. التأكد من أن قواعد العمل المتعلقة بهذه المهام والصلاحيات كما فوّضها بها مجلس الإدارة تطبق بالطرق المناسبة	✓	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		١٦،٦،١٨	ع. رفع تقرير إلى مجلس الإدارة حول المسائل المنصوص عليها في هذه المادة	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩،٣			
		١٧،٦،١٨	ف. دراسة أي مسائل أخرى يحددها مجلس الإدارة	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩،٣			
١٩	التقيد 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 تعتمده الشركة والتقيد بالقوانين واللوائح ذات الصلة ويجب أن يضع نظام الرقابة الداخلية معايير واضحة للمسؤولية والمساءلة في أقسام الشركة كلها	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٨			
		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	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٨			
		٣،١٩	يجب أن تكون للشركة وحدة تدقيق داخلي تتمتع بدور ومهام محددة تحديداً واضحاً وبصورة خاصة يتعين على وحدة التدقيق الداخلي أن	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١،٨			
		١،٣،١٩	تدقيق في نظام الرقابة الداخلية وتشرف على تطبيقه	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١،٨			
		٢،٣،١٩	تدار من قبل فريق عمل كفؤ ومستقل تشغيلياً ومدرب تدريباً مناسباً	✓	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	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩،٣			
		٤،٣،١٩	يكون لها إمكانية الوصول إلى كل أنشطة الشركة	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١،٨			
		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 مباشرةً	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١،٨			
		٤،١٩	تتكون وحدة التدقيق الداخلي من مدقق داخلي على الأقل يعينه مجلس الإدارة ويكون المدقق الداخلي مسؤولاً أمام المجلس	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩،٣			
		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 وزيحدّد نطاق التقرير بالاتفاق بين المجلس (بناء على توصية لجنة التدقيق) والمدقق الداخلي على أن يتضمن التقرير بصورة خاصة ما يلي	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١،٨			
			• إجراءات الرقابة والإشراف على الشؤون المالية وإدارة المخاطر	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١،٨			
			• مقارنة تطور عوامل المخاطر في الشركة والأنظمة الموجودة لمواجهة التغييرات الجذرية أو غير المتوقعة في السوق	✓	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			

ملحق (٣) نموذج تقرير الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسـواق المالية - تابع

رقم المادة	المادة	رقم البند	البند	التزام	تطبيقات الحوكمة	عدم الالتزام	تبرير عدم الالتزام	لا ينطبق
١٩	التقيد بالأنظمة والرقابة الداخلية والمدقق الداخلي	٦,١٩	• تقييم أداء المجلس والإدارة 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	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٨			
			• 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 (لاسيما المشاكل المفصح عنها في التقارير السنوية للشركة وبياناتها المالية)	✓	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
			• تقيد الشركة بالقواعد والشروط التي تحكم الإفصاح والإدراج في السوق	✓	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
			• تقيد الشركة بأنظمة الرقابة الداخلية عند تحديد المخاطر وإدارتها	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١,٨			
			• كل المعلومات ذات الصلة التي تصف عمليات إدارة المخاطر في الشركة	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١,٨			
			يعد تقرير التدقيق الداخلي كل ثلاثة شهور	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١,٨			
٢٠	مراقب الحسابات (المدقق الخارجي)	١,٢٠	يقوم مراقب حسابات (مدقق خارجي) مستقل ومؤهل ويتم تعيينه بناءً 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	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩			
		٢,٢٠	يتعين على المدققين الخارجيين التقيد بأفضل المعايير المهنية ولا يجوز للشركة ان تتعاقد معهم لتقديم أي استشارة او 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	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩			
		٣,٢٠	يتعين على المدققين الخارجيين للشركة حضور الجمعية العامة العادية للشركة حيث يقدمون تقريرهم السنوي والرد على الاستفسارات.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩			
		٤,٢٠	يكون المدققون الخارجيون مسؤولين أمام المساهمين ويدينون 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 حدّدوها	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩			
		٥,٢٠	يتعين على جميع الشركات المدرجة أسهمها في السوق تغير مدققيها الخارجيين كل ثلاث سنوات كحد أقصى	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٩			
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			✓	تم الإلتزام بكافة المتطلبات باستثناء ما ذكر في القسم ١٣	
		٢,٢١	على المجلس أن يتأكد أن جميع عمليات الإفصاح التي تقوم بها الشركة تتيح معلومات دقيقة وصحيحة وغير مضللة	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١٣			
		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	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١٣			
		٤,٢١	يجب توزيع التقارير المالية المدققة للشركة على جميع المساهمين	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١٣			
٢٢	الحقوق العامة للمساهمين وعناصر الملكية الأساسية		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	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١٢			

ملحق (٣) نموذج تقرير الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسـواق المالية - تابع

رقم المادة	المادة	رقم البند	البند	التزام	تطبيقات الحوكمة	عدم الالتزام	تبرير عدم الالتزام	لا ينطبق
٢٣	سجلات الملكية	١,٢٣	يتعين على الشركة أن تحتفظ بسجلات صحيحة ودقيقة وحديثة توضح ملكية الأسهم			✓	أودعت مجموعة QNB سجل المساهمين لدى شركة قطر للإيداع المركزي للأوراق المالية التي تعهدت بهذه المسؤولية وفقاً للوائح هيئة قطر للأسواق المالية. وقد تم الإفصاح في التقرير تحت النقطة ١٢	
		٢,٢٣	يحق للمساهم الاطلاع على سجل المساهمين في الشركة والوصول إليه مجاناً خلال ساعات العمل الرسمية للشركة أو وفقاً لما هو محدّد في إجراءات الحصول على المعلومات التي تضعها الشركة			✓	تم الإفصاح في التقرير تحت القسم ١٢	
		٣,٢٣	يحق للمساهم الحصول على نسخة من المستندات التالية سجل أعضاء مجلس الإدارة والعقد التأسيسي للشركة ونظامها الأساسي والمستندات التي ترتب امتيازات أو حقوق على أصول الشركة وعقود الأطراف ذات العلاقة وأي مستند آخر تنص عليه الهيئة من وقت لآخر وذلك مقابل دفع الرسوم التي تحددها الهيئة	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١٢			
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 ومفصّلة على أن تتضمن			✓	تم أخذ هذا البند بعين الإعتبار في النظام الأساسي الجديد.	
		١,١,٢٤	معلومات الشركة التي يمكن الحصول عليها بما فيها نوع المعلومات التي يتاح الحصول عليها بصورة مستمرة للمساهمين الأفراد أو للمساهمين الذين يمثلون نسبة مئوية دنيا من رأس مال الشركة	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١٢			
		٢,١,٢٤	الإجراءات الواضحة والصريحة للحصول على هذه المعلومات	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١٢			
		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	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١٢			
٢٥	حقوق المساهمين فيما يتعلق بجمعيات المساهمين		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	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١٢			
٢٦	المعاملة المنصفة للمساهمين وممارسة حق التصويت	١,٢٦	يكون لكل الأسهم من الفئة ذاتها الحقوق عينها المتعلقة بها.	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١٢			
		٢,٢٦	التصويت بالوكالة مسموح به وفقاً للقوانين واللوائح ذات الصلة	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١٢			
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			✓	تم أخذ هذا البند بعين الإعتبار في النظام الأساسي الجديد.	
		٢,٢٧	يجب أن يكون للمساهمين حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة عن طريق التصويت التراكمي			✓	تم أخذ هذا البند بعين الإعتبار في النظام الأساسي الجديد.	
٢٨	حقوق المساهمين فيما يتعلق بتوزيع الأرباح		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 حدٍ سواء	✓	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			

ملحق (٣) نموذج تقرير الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية - تابع

رقم المادة	المادة	رقم البند	البند	التزام	تطبيقات الحوكمة	عدم الالتزام	تبرير عدم الالتزام	لا ينطبق
٢٩	هيكل رأس المال وحقوق المساهمين والصفقات الكبرى	١,٢٩	يجب الإفصاح عن هيكل رأس المال ويتعين على الشركات تحديد نوع اتفاقات المساهمين التي يجب الإفصاح عنها	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١١			
		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			✓	تم أخذ هذا البند بعين الإعتبار في النظام الأساسي الجديد.	
		٣,٢٩	ينبغي أن تقوم الشركات على تضمين عقدها التأسيسي و/أو نظامها الأساسي آلية تضمن إطلاق عرض بيع للجمهور أو تضمن ممارسة حقوق المساواة 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 المفصح بما فيها الأسهم المعنية باتفاقات مساهمين والتي يجب أيضاً الإفصاح عنها			✓	تم أخذ هذا البند بعين الإعتبار في النظام الأساسي الجديد.	
٣٠	حقوق أصحاب المصالح الآخرين	١,٣٠	يجب على الشركة احترام حقوق اصحاب المصالح وفي الحالات التي يشارك فيها أصحاب المصالح في الحوكمة يجب أن يتمكنوا من الحصول على معلومات موثوق بها وكافية وذات صلة وذلك في الوقت المناسب وبشكل منتظم	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ١٢			
		٢,٣٠	على مجلس الإدارة ان يضمن معاملة الموظفين وفقاً لمبادئ العدل والمساواة بدون أي تمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين	✓	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٣,٣٠	على المجلس أن يضع سياسة للمكافآت لمنح حوافز للعاملين ولإدارة الشركة للعمل دائماً بما يخدم مصلحة الشركة ويجب أن تأخذ هذه السياسة بعين الاعتبار أداء الشركة على المدى الطويل	✓	يرجى الرجوع إلى الاقسام ٩,٣ و ٤			
		٤,٣٠	على المجلس اعتماد آلية تسمح للعاملين بالشركة إبلاغ المجلس بالتصرفات المثيرة للريبة في الشركة عندما تكون هذه التصرفات غير قويمة أو غير قانونية أو مضره بالشركة وعلى المجلس أن يضمن للعامل الذي يتوجه إلى المجلس السرية والحماية من أي أذى أو ردة فعل سلبي من موظفين آخرين أو من رؤسائه	✓	يرجى الرجوع إلى الاقسام ٤,٢ و ٩,٣			
		٥,٣٠	على الشركات الالتزام التام بأحكام هذه المادة فهي مستثناة من مبدأ التقيد أو تعليل عدم التقيد	✓	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			

ملحق (٣) نموذج تقرير الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية - تابع

رقم المادة	المادة	رقم البند	البند	التزام	تطبيقات الحوكمة	عدم الالتزام	تبرير عدم الالتزام	لا ينطبق
٣١	تقرير الحوكمة	١,٣١	على المجلس إعداد تقرير سنوي يوقعه الرئيس	✓	يرجى الرجوع إلى مقدمة رئيس مجلس الإدارة			
		٢,٣١	يجب رفع تقرير الحوكمة إلى الهيئة سنوياً وفي أي وقت تطلبه الهيئة ويكون مرفق بالتقرير السنوي الذي تعده الشركة التزاماً بواجب الإفصاح الدوري	✓	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	✓	يرجى الرجوع إلى 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					
		١,٤,٣١	الإجراءات التي اتبعتها الشركة بهذا الخصوص	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٣,١			
		٢,٤,٣١	الإفصاح عن أي مخالفات ارتُكِبت خلال السنة المالية وبيان أسبابها وطريقة معالجاتها وسبل تفاديها في المستقبل	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٣,٨			
		٣,٤,٣١	الإفصاح عن الأعضاء الذين يتألف منهم مجلس الإدارة ولجانه ومسؤولياتهم ونشاطاتهم خلال السنة وفقاً لفئات هؤلاء الأعضاء وصلاحياتهم فضلاً عن طريقة تحديد مكافآت أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية العليا في الشركة	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٤ و ملحق السيرة الذاتية لأعضاء المجلس باستثناء فئة أعضاء المجلس			
		٤,٤,٣١	٤. الإفصاح عن إجراءات الرقابة الداخلية بما في ذلك الإشراف على الشؤون المالية والاستثمارات وإدارة المخاطر	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٨			
		٥,٤,٣١	الإفصاح عن الإجراءات التي تتبعها الشركة لتحديد المخاطر الكبيرة التي قد تواجهها وطرق تقييمها وإدارتها وتحليل مقارن لعوامل المخاطر التي تواجهها الشركة ومناقشة الأنظمة المعتمدة لمواجهة التغيرات الجذرية أو غير المتوقعة في السوق	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٦			
		٦,٤,٣١	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	✓	يرجى الرجوع إلى القسم ٨			
		٧,٤,٣١	الإفصاح عن الإخلال 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)	✓	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٨,٤,٣١	الإفصاح عن تقيد الشركة بالقواعد والشروط التي تحكم الإفصاح والإدراج في السوق	✓	وفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٩,٤,٣١	الإفصاح عن تقيد الشركة بأنظمة الرقابة الداخلية عند تحديد المخاطر وإدارتها	✓	يرجى الرجوع إلى الأقسام ٦ و ٨			
		١٠,٤,٣١	كل المعلومات ذات الصلة التي تصف عمليات إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية في الشركة	✓	يرجى الرجوع إلى الأقسام ٦ و ٨			

ملحـق (٤) قائمة متطلبات الإفصاح عن حوكمة البنك بموجب تعليمات مصرف قطر المركزي

البند		الوصف		الإفصاح
١	ملكية الأسهم	١,١	توزيع الملكية بحسب الجنسية	قطر ٩٢,٦٪ و ٧,٤٪ جنسيات أخرى
		٢,١	توزيع الملكية بحسب عدد المساهمين	مجموع عدد المساهمين ٢٩٦١ ورقم الإجمالي للأسهم ٦٩٩,٧٢٩,٤٣٨ (حتى نوفمبر ٢٠١٥)
		٣,١	ملكية الحكومة	٥٠٪
		٤,١	المساهمين الرئيسين (١٠٪ فاكثر)	فقط جهاز قطر للاستثمار يمتلك أكثر من ١٠٪
		٥,١	المساهمين المالكين لنسبة (٥٪ فاكثر)	فقط جهاز قطر للاستثمار يمتلك أكثر من ٥٪
٢	مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية	١,٢	تفصيل دقيق لوظائف المجلس	يرجى الرجوع إلى القسم ٣
		٢,٢	أنواع المعاملات الجوهرية التي تحتاج لموافقة المجلس	يرجى الرجوع إلى القسم ١٤
		٣,٢	أعضاء المجلس	يرجى الرجوع إلى ملحق السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة
		٤,٢	ملكية أعضاء المجلس من أسهم البنك	عدد الأسهم حتى ٢٩ اكتوبر ٢٠١٥ (أعضاء المجلس الممثلين لجهاز قطر للاستثمار لا يمتلكون أي سهم QNB)
			سعادة الشيخ جاسم بن عبد العزيز بن جاسم بن حمد آل ثاني	٨١٦,٠٥٦
			سعادة الشيخ خالد بن حمد بن خليفة آل ثاني (شركة بروق)	٤,٠٥٧,٩٩٦
			السيد بدر عبد الله درويش فخرو	١,١٣٠,٠٠٠
			السيد علي حسين علي السادة	٤٠,٠٠٠
			السيد فهد محمد فهد بوزوير	١,٠١٥,٠٠٠
		٥,٢	ما يقوم به المجلس لإرشاد الأعضاء الجدد	يرجى الرجوع إلى القسم ١,٢ والقسم ٥,٣
		٦,٢	نظام انتخاب الأعضاء	يرجى الرجوع إلى القسم ١,٢ والقسم ٢,٣
		٧,٢	ترتيبات لإنهاء العضوية	يرجى الرجوع إلى القسم ٨,٣
		٨,٢	عدد وتواريخ اجتماعات المجلس	يرجى الرجوع إلى القسم ٧,٣ (٦ اجتماعات للمجلس)
				أول اجتماع ١٣ يناير ٢٠١٥
				ثاني اجتماع ٤ مارس ٢٠١٥
				ثالث اجتماع ٤ مايو ٢٠١٥
				رابع اجتماع ٢١ يونيو ٢٠١٥
				خامس اجتماع ١٤ سبتمبر ٢٠١٥
				سادس اجتماع ١ ديسمبر ٢٠١٥
		٩,٢	سجل حضور الأعضاء في الاجتماعات	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي لمجموعة QNB
		١٠,٢	سياسة البنك المتعلقة بمكافاة أعضاء المجلس و الإدارة التنفيذية	يرجى الرجوع إلى القسم ٤
		١١,٢	كبار المسؤولين الرئيسيين	يرجى الرجوع إلى ملحق السيرة الذاتية للإدارة التنفيذية
		١٢,٢	ملكية كبار المسؤولين الرئيسيين من أسهم البنك	المدراء التنفيذيين الرئيسيين لا يملكون أي سهم QNB
		١٣,٢	لائحة المبادئ الأخلاقية للأعمال التجارية	يرجى الرجوع إلى سياسة مجلس الإدارة لمجموعة QNB، ميثاق المجلس و مبادئ السلوك النزيه لمجموعة QNB
٣	اللجان	١,٣	اللجان المنبثقة عن المجلس	يرجى الرجوع إلى القسم ٩,٣
		٢,٣	حضور أعضاء اللجان	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي لمجموعة QNB
		٣,٣	إجمالي مكافآت الأعضاء	يرجى الرجوع إلى القسم ٤
		٤,٣	أعمال اللجنة وأية أمور هامة	يرجى الرجوع إلى القسم ٩,٣ ويتم الإفصاح لبورصة قطر عن الأمور الهامة
٤	حوكمة البنك	١,٤	قسم مستقل ضمن التقرير السنوي	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي لمجموعة QNB
		٢,٤	الإشارة إلى دليل حوكمة البنك	يرجى الرجوع إلى القسم ١

ملحـق (٤) قائمـة متطلبات الإفصاح عن حوكمة البنك بموجب تعليمات مصرف قطر المركزي - تابع

البند			الوصف	الإفصاح
٥	مدققي الحسابات	١,٥	رسوم التدقيق	١,٨٥٨,٠٠٠ ريال قطري لعام ٢٠١٥
		٢,٥	أسباب تغيير أو إعادة تعيين المدققين	هذا يخضع لقرار الجمعية العامة بناءً على توصية من لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة لمجلس الإدارة
٦	إفصاحات أخرى	١,٦	معاملات الأطراف ذوي العلاقة	يرجى الرجوع إلى القسم ١٤
		٢,٦	وسائل الاتصال مع المساهمين والمستثمرين	يرجى الرجوع إلى القسم ١٢
		٣,٦	إدارة المخاطر	يرجى الرجوع إلى القسم ٥,٢ و القسم ٦
		٤,٦	مراجعة إجراءات الرقابة الداخلية	يرجى الرجوع إلى القسم ٦,٢ و القسم ٨
		٥,٦	البيانات المالية	يرجى الرجوع إلى QNB التقرير السنوي والموقع الإلكتروني
		٦,٦	الميزانية العمومية	يرجى الرجوع إلى QNB التقرير السنوي والموقع الإلكتروني
		٧,٦	قائمة الدخل	يرجى الرجوع إلى QNB التقرير السنوي والموقع الإلكتروني
		٨,٦	قائمة التدفق النقدي	يرجى الرجوع إلى QNB التقرير السنوي والموقع الإلكتروني
		٩,٦	قائمة التغيرات في حقوق المساهمين	يرجى الرجوع إلى QNB التقرير السنوي والموقع الإلكتروني
		١٠,٦	شهادة مراقب الحسابات	يرجى الرجوع إلى QNB التقرير السنوي والموقع الإلكتروني
		١١,٦	بيان مسؤوليات أعضاء المجلس	يرجى الرجوع إلى القسم ١
		١٢,٦	وصف الخطوات لضمان استقلالية القرارات	يرجى الرجوع إلى القسم ١٤
		١٣,٦	تقييم دوري للمجلس	يرجى الرجوع إلى القسم ٥,٣

تقرير الحوكمة السنوي - ٢٠١٥