



# تقرير الحوكمة السنوي

٢٠١٦



# المحتويات

كلمة رئيس مجلس الإدارة .....	٥
المقدمة .....	٦
١. إطار الحوكمة في مجموعة QNB .....	٦
١,١ الهدف .....	٦
٢,١ التعهد بالالتزام بمبادئ الحوكمة .....	٦
٣,١ تطبيق مبادئ الحوكمة .....	٦
٤,١ نطاق العمل .....	٦
٢. إنجازات مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٦ التي ساهمت في تعزيز حوكمة البنك .....	٧
١,٢ تعزيز حوكمة الشركات وممارساتها .....	٧
٢,٢ الانضباط - الوجه الجديد لحوكمة الشركات .....	٨
٣,٢ حوكمة المخاطر: السبيل إلى خلق منظمة آمنة .....	١٠
٤,٢ الإفصاح المالي في خدمة علاقات المستثمرين .....	١٢
٥,٢ حوكمة الشركات في حقبة التوسع العالمي لمجموعة QNB .....	١٣
٦,٢ الدور الجديد للتدقيق الداخلي في تحسين إدارة الأداء .....	١٤
٧,٢ ترسيخ الثقة: دور الموارد البشرية في حوكمة البنك .....	١٥
٨,٢ المسؤولية الاجتماعية للشركات: إرساء سمعة قوية لمجموعة QNB .....	١٦
٣. مجلس الإدارة .....	١٧
١,٣ دور مجلس الإدارة .....	١٧
٢,٣ هيكل مجلس الإدارة .....	١٧
٣,٣ تشكيل وحجم مجلس الإدارة .....	١٨
٤,٣ الواجبات الاستثنائية لأعضاء مجلس الإدارة .....	١٨
٥,٣ رئيس مجلس الإدارة .....	١٨
٦,٣ أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين .....	١٨
٧,٣ تقييم أداء مجلس الإدارة .....	١٩
٨,٣ أمين سر مجلس الإدارة .....	١٩
٩,٣ اجتماعات مجلس الإدارة .....	١٩
١٠,٣ استقالة عضو مجلس الإدارة .....	٢٠
١١,٣ لجان مجلس الإدارة .....	٢٠
١,١,٣ اللجنة التنفيذية للمجموعة .....	٢٠
٢,١,٣ لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة .....	٢٠
٣,١,٣ لجنة الترشيحات والمكافآت والسياسات للمجموعة .....	٢٢
٤,١,٣ لجنة المخاطر للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة .....	٢٣
٤. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .....	٢٣
٥. الإدارة التنفيذية .....	٢٤
١,٥ التركيبة والإدارة .....	٢٤
٢,٥ اللجان الإدارية .....	٢٤
١,٢,٥ لجنة المخاطر للمجموعة التابعة للإدارة التنفيذية .....	٢٥
٢,٢,٥ لجنة الائتمان للمجموعة .....	٢٥
٣,٢,٥ لجنة الإدارة العليا .....	٢٥
٤,٢,٥ لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة .....	٢٦
٥,٢,٥ لجنة الاستراتيجيات للمجموعة .....	٢٦
٦,٢,٥ لجنة المشتريات المركزية للمجموعة .....	٢٦
٧,٢,٥ لجنة تكنولوجيا المعلومات للمجموعة .....	٢٦
٨,٢,٥ لجنة تطوير الأعمال للمجموعة .....	٢٧
٩,٢,٥ لجنة العمليات والخدمات للمجموعة .....	٢٧
١٠,٢,٥ لجنة الموارد البشرية للمجموعة .....	٢٨



٢٨	٦. إدارة المخاطر
٢٩	٧. الهيكل التنظيمي لمجموعة QNB وخطة التعاقب الوظيفي
٢٩	١,٧ الهيكل التنظيمي
٢٩	٢,٧ خطة التعاقب الوظيفي
٢٩	٣,٧ تدريب وتنمية القيادات المستقبلية
٢٩	٨. نظام الرقابة الداخلية
٣٠	١,٨ إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة
٣٠	٢,٨ إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة
٣١	٩. المدقق الخارجي
٣١	١٠. تصنيفات مجموعة QNB
٣١	١١. رأس المال والأسهم
٣١	١٢. حقوق المساهمين
٣٢	١٣. الإفصاح
٣٢	١٤. تضارب المصالح والتداولات الداخلية
٣٢	١٥. معالجة شكاوى العملاء
٣٢	١٦. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية
٣٣	١٧. إضاءات على ممارسات الحوكمة لدى مجموعة QNB
٣٣	١,١٧ إعادة هيكلة لجان الإدارة التنفيذية في الإدارة العامة - ٢٠١٦
٣٣	٢,١٧ قواعد حوكمة اللجان الإدارية
٣٤	٣,١٧ هيكلة رفع تقارير اللجان الإدارية
٣٥	الخاتمة
٣٦	ملحق (١) السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة
٣٧	ملحق (٢) السيرة الذاتية للإدارة التنفيذية
٣٨	ملحق (٣) نموذج تقرير الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية
٥١	ملحق (٤) قائمة متطلبات الإفصاح عن حوكمة البنك بموجب تعليمات مصرف قطر المركزي

## كلمة رئيس مجلس الإدارة

مساھمينا الكرام،

تحية طيبة وبعد،

يشرنى أن أقدم لكم التقرير السنوي للحوكمة الخاص بمجموعة QNB للعام ٢٠١٦ وفقاً لمتطلبات مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية.

لقد كان العام ٢٠١٦ حافلاً بالتطورات على مستوى مجموعة QNB وخصوصاً فيما يتعلق بتعزيز إجراءات وممارسات الحوكمة. حيث تمت إعادة هيكلة اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة بعد إعادة صياغة أدوارها ومسؤولياتها وتركيبها. علاوةً على ذلك، فقد تم تحديث هيكل اللجان التابعة للإدارة التنفيذية والتركيز على دورها في الدعم والمساندة من خلال تأدية وظائفها ومهامها على أكمل وجه عبر آليات واضحة محددة لصياغة واتخاذ القرارات.

وفي سبيل تدعيم خطط المجموعة التوسعية، تم إيلاء اهتمام خاص بنهج الإشراف المُجمع للمجموعة على الفروع الدولية والشركات التابعة، مع التأكيد على ضرورة إدماج وتنسيق كافة مكوناتها مع المركز الرئيسي للبنك بما في ذلك الجوانب المتعلقة بالإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة.

ويعكس هذا التقرير بوضوح التطورات المتعددة التي طرأت على آليات عمل مجلس الإدارة وبروتوكول التقييم الذاتي، والتي تهدف إلى تسهيل عملية الإشراف والمراقبة للأدوار والمسؤوليات والإطلاع بصورة مستمرة على التحديات والمخاطر وأخر التطورات في القطاعات المالية والاقتصادية.

كما أننا نؤمن بأن هذا التقرير يعكس ما تتعهد به مجموعة QNB لتبني أعلى وأحدث معايير الإفصاح والشفافية لتوطيد أسس الحوكمة الرشيدة من أجل خدمة مصالح مجموعة QNB ومساهميها وأصحاب المصالح الأخرى على الدوام، وبما يهدف إلى تعزيز ثقافة وممارسات الحوكمة على مستوى المجموعة.

وتطمح مجموعة QNB باستمرار لأن تصبح المؤسسة الرائدة في تطبيق أحدث المتطلبات وأفضل الممارسات الدولية في مجال الحوكمة من خلال تبني رؤية استراتيجية قائمة على ثقافة الالتزام بالقوانين والتشريعات والتي تعد حجر الزاوية للحوكمة الرشيدة ورفع كفاءة العمليات وذلك في سبيل الحفاظ على مكتسبات المجموعة بما يخدم طموحاتها التوسعية لما في ذلك من مصلحة للقطاع المالي، وبالتالي خدمة سمعتها على الصعيدين المحلي والدولي.

**علي شريف العمادي**  
رئيس مجلس الإدارة

## المقدمة

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.

تعتبر مجموعة QNB الحوكمة الرشيدة من العوامل الأساسية لتعزيز صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً من خلال الالتزام بثقافة مؤسسية تحفز أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين والمسؤولين وكافة الموظفين وأصحاب الاختصاص على الارتقاء بكفاءة أنشطة وعمليات المجموعة، والالتزام بالسلوك القويم، بما يؤدي إلى تأمين عوائد مجزية على الاستثمار وتحقيق 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 الفعالة 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 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 بجودة 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 فعالة لمراقبة إدارة الأعمال الاستراتيجية. ومن هنا، فقد تضافت كل الجهود اللازمة للتوعية بأهمية الحوكمة في مجموعة QNB.

واعتمد مجلس إدارة مجموعة QNB إطار الحوكمة لدعم الأداء الفعال 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.

### 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 تأكيداً للتوجه الفعلي في الالتزام بالمعايير الدولية التي وضعتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. وقد تم التوصل إلى توافق في مجموعة QNB حول فصل مهام مجلس الإدارة ومسؤولياته عن مهام الإدارة التنفيذية ومسؤولياتها. ويتمثل ذلك في قيام المجلس بالإشراف الشامل على المجموعة وتقديم التوجيهات الاستراتيجية من خلال مراجعة المبادرات الاستراتيجية والسياسات والأهداف الرئيسية والموافقة عليها، على أن يتولى الرئيس التنفيذي للمجموعة إدارة الشؤون اليومية للمجموعة.

### 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 ومتداخلة 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

- تشكيل لجان جديدة منبثقة عن مجلس الإدارة وتكوينها وفقاً للمتطلبات التنظيمية.
- إعادة هيكلة اللجان الإدارية بمجموعة QNB والقواعد المنظمة لها وتكوينها ونظام إعداد التقارير الخاصة بها من أجل تعزيز نهج حوكمة المخاطر ورفع كفاءة لجان مجلس الإدارة إلى جانب مهام المتابعة الفعالة (يرجى الرجوع إلى **القسم ١٧** - إضاءات على ممارسات الحوكمة - لمعرفة المزيد من التفاصيل).
- إطلاق ملف تعريفي وعرضه على أعضاء مجلس الإدارة الجدد.

عملت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة كمنسق ونقطة تواصل لوضع إطار عمل واضح وآلية رقابية للتأكد من فعالية وكفاءة اللجان الإدارية التي شكلتها الإدارة التنفيذية، وكفاية لوائح العمل الخاصة بها، على أن تستمد هذه القواعد والتوجيهات من إطار عمل الحوكمة وإطار الإشراف المجمع لمجموعة QNB وتتماشى معها.

فضلاً عن ذلك، وبالتعاون بين دائرة الأعمال المصرفية الدولية وإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة والإدارة التنفيذية، خضعت سياسة QNB الخاصة بتعيين ممثلي البنك للعمل في الفروع والشركات التابعة له للمراجعة والتحديث من أجل تعزيز نهج الإشراف المجمع للمجموعة ولتقديم خدمة أفضل للكليات التابعة عبر تعيين المرشحين المناسبين الذين يلبون احتياجات المجموعة من حيث المراقبة والتكامل والإشراف.

### تحديث منهجية تقييم أداء مجلس الإدارة (على المستوى الجماعي والفردى)

ساهمت السياسة الجديدة المكثفة في هذا الإطار في صياغة منهجية معززة لتقييم مجلس الإدارة لوضع إطار عمل يستعين به مجلس إدارة مجموعة QNB في تقييم أداء المجلس على المستوى الجماعي والفردى وهو ما يعطى لجميع أعضاء مجلس الإدارة فرصة لتقييم ومناقشة أداء مجلس الإدارة من زوايا متعددة.

ورغبة في ضمان قيام مجلس الإدارة وأعضائه بأدوارهم ومسؤولياتهم بفاعلية، تعهد مجلس الإدارة بإجراء عملية التقييم السنوي بشكل دائم، وهو ما سيبهج بدوره لمجلس الإدارة أن يضطلع بمسؤولياته عن القرارات الصادرة عنه وعن كل عمليات مجموعة QNB من خلال عملية التقييم الجماعي لمجلس الإدارة.

وتتطلب منهجية التقييم من جميع أعضاء مجلس الإدارة إكمال نموذج التقييم الذاتي بحيث يتم الإشارة فيه لمدى رضاهم عن أدائهم الفردي بوصفهم أعضاء في مجلس الإدارة وذلك بالاستعانة بالنموذج المعد لذلك.

ويعد هذا التقييم ضرورياً للتأكد من استمرار تحسين أداء مجلس الإدارة عند قيامه بالمسؤوليات المسندة إليه.

الوظيفي الدقيق، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والمتطلبات الداخلية والخارجية بشأن رفع التقارير، والمهام والمسؤوليات الخاصة بمجلس الإدارة واللجان التابعة له، والميثاق الخاص بكل لجنة من تلك اللجان، ومهام ومسؤوليات اللجان الإدارية التابعة للإدارة التنفيذية.

وفي هذا الإطار، يهدف تقرير الحوكمة السنوي المقدم إلى 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 هيكل رأس المال، والرقابة، وحقوق المساهمين، والمساواة، وتطوير ميثاق مجلس الإدارة وأنظمة لجانه، وسياسة تعاملات الأطراف ذات العلاقة، والتعاقب الوظيفي، والمراجعة الدورية لمبادئ السلوك المهني، للتأكد من تطبيق أفضل الممارسات المهنية التي تلبى احتياجات مجموعة QNB وتحقق أهدافها.

## ٢. إنجازات مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٦ التي ساهمت في تعزيز حوكمة البنك

شهدت مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٦ تطورات عدة على جميع المستويات فيما يخص ممارسات حوكمة الشركات وتطبيقاتها، وذلك كجزء من الجهود المبذولة لإرساء ثقافة قوية لحوكمة الشركات في المجموعة. وقد استهدفت تلك التطورات الجوانب التنظيمية كما تم توجيهها نحو عمليات محددة.

وُلخص المواضيع التالية الجهود التي بذلتها مجموعة QNB خلال العام ٢٠١٦ لتعزيز إطار عمل الحوكمة:

### ١,٢ تعزيز حوكمة الشركات وممارساتها

استمراراً لتبني التطورات التنظيمية الجديدة التي صدرت خلال عام ٢٠١٥، قامت مجموعة QNB بتقديم عدة مبادرات تنظيمية لتواكب المتطلبات التشريعية النافذة، والتي من أبرزها ما يلي:

- قانون الشركات التجارية رقم (١١) للعام ٢٠١٥ والذي يتضمن عدة أحكام تهدف إلى تعزيز ثقافة الحوكمة وممارساتها من قبل الشركات في دولة قطر.
- تعليمات مصرف قطر المركزي الصادرة خلال يوليو ٢٠١٥ بشأن مبادئ الحوكمة؛
- مبادئ حوكمة الشركات للبنوك الصادرة عن لجنة بازل خلال يوليو ٢٠١٥.

### مجلس الإدارة الجديد وهيكل اللجان الإدارية

اتخذت مجموعة QNB، بناءً على التطورات التنظيمية الجديدة، مجموعة من التدابير والتحليلات المكثفة بغرض تحديد الآثار المترتبة على التغييرات التنظيمية التي طرأت على إطار العمل الحالي لحوكمة الشركات ووثائق المهام لمجموعة QNB. وفي عام ٢٠١٦، تم اتخاذ الإجراءات التالية فيما يتعلق بالمتطلبات الجديدة:

## حوكمة التخطيط الاستراتيجي

وقد أطلقت مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٦ دورة تدريبية على شبكة الإنترنت تحت عنوان "ميثاق السلوك المهني لمجموعة QNB" بهدف زيادة وعي الموظفين على جميع المستويات. وكان الهدف من تلك الدورة هو تمكين الموظفين من الاستجابة للسلوكيات والتصرفات المطلوبة، ومعرفة الواجبات والمحظورات بما يؤدي لحماية مصالح مجموعة QNB كمنظمة والمحافظة عليها.

كما صاغت مجموعة QNB أيضا سياسة لمكافحة الرشوة والفساد لتوفير المعلومات وتوفير الإرشادات لموظفي البنك بخصوص كيفية التعرف على قضايا الرشوة والفساد والتعامل معها، وسيتم رفع هذه السياسة إلى مجلس الإدارة لاعتمادها والعمل بها في مطلع عام ٢٠١٧.

### آلية التقييم الذاتي للانضباط: أداة جديدة للتوعية بالانضباط والمراقبة

يعد "تقييم الوعي الذاتي بالانضباط" أحد العمليات التي دشنتها إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بالتعاون مع دائرة الاستراتيجيات للمجموعة بهدف اختبار وعي مختلف الدوائر بمسؤولياتها المتعلقة بالانضباط، كما يهدف التقييم إلى تشجيع كافة الدوائر والأقسام على تقييم نفسها بغرض متابعة أدائها في الوفاء بالتزاماتها وتحديد أية مخاطر انضباط محتملة والتخفيف من تبعاتها وإدارتها. وفي إطار جهودنا الثابتة والمستمرة لتعزيز وترسيخ ثقافة انضباط قوية داخل مجموعة QNB، فقد تم تعزيز المنهجية المطبقة داخليا بغرض زيادة تكامل المراقبة المتواصلة للامتثال لأحدث التطورات التنظيمية ومواءمة المخاطر الخاصة بذوي المصالح والتحديات على نحو أفضل. وتمخض هذا التعزيز عن منهجية شاملة تمكننا من الاستفادة من المعلومات التي حصلنا عليها عبر هذه الأداة المفيدة في صقل خطة الانضباط السنوية المركزة على المخاطر ومن ثم وضع معايير قابلة للتطبيق عبر مجموعة QNB للوفاء بالتزامات الانضباط.

### تفعيل نهج إشرافي مُجمع قوي على مستوى المجموعة

يخضع رؤساء الانضباط بالفروع الخارجية لإشراف إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة والمسؤولة عن ضمان تنفيذ مهامهم بما يتماشى مع أسس الرقابة المعتمدة من لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة.

خلال عام ٢٠١٦، عززت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة إطار عمل الحوكمة والانضباط ومكافحة غسل الأموال في الفروع الخارجية للمجموعة والشركات التابعة لها، وذلك عبر دعم توثيق الانضباط ومكافحة غسل الأموال والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ووضع المعايير والعناصر اللازمة بما يتوافق مع هيكل الحوكمة لترسيخ وضع استقلالية مسؤولي الانضباط على نحو ملائم.

علاوة على ذلك، فقد تم تطوير نهج جديد لبروتوكولات الإشراف والمراسلات بهدف تعزيز أدوات المراقبة والنظر عن قرب في الاحتياجات المختلفة للنظراء وذلك من خلال:

رغبةً منها في الارتقاء بعملية التخطيط والتقييم، نفذت دائرة الاستراتيجيات للمجموعة حوكمة قرارات التخطيط الاستراتيجي التي تُعد إطار عمل متماسك وشامل لإدارة الأداء في المجموعة وفروعها. وقد اكتمل بناء هذا النهج عبر تعزيز تقييم إدارة الأداء عن طريق النهوض بالاستقلالية والموضوعية في تطوير الأداء ومراقبته وتقييمه.

## ٢,٢ الانضباط - الوجه الجديد لحوكمة الشركات

في ضوء تزايد التوقعات لدى الجهات التنظيمية وهيئات إنفاذ القانون المختلفة، تحظى عملية إدارة مخاطر الانضباط داخل مجموعة QNB باهتمام مجلس الإدارة، كما أنها بالتأكيد تحظى بعناية كل من لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة وكذلك الإدارة التنفيذية.

### ميثاق السلوك المهني لمجموعة QNB: تعزيز السلوك الأخلاقي

في حين أنه من المتوقع من جميع موظفي مجموعة QNB التعامل بطريقة أخلاقية ومسؤولة، إلا أنه يجب أن يلتزم جميع موظفي QNB في تصرفاتهم - بشكل ملموس - بأقصى درجات النزاهة والمسؤولية في جميع الأوقات.

يعد ميثاق السلوك المهني لمجموعة QNB الدليل الذي يعرفهم بالسلوك المهني اليومي، ويتناول هذا الميثاق جميع التنظيمات واللوائح الداخلية المطبقة وأفضل معايير أخلاقيات العمل التي يجب أن يكون موظفي البنك على دراية تامة بها وأن يمتثلوا لها أثناء أدائهم لأنشطة أعمالهم اليومية.

كما تُطبق بنود الميثاق على جميع موظفي فروع البنك والمتعاقد معهم من الخارج وعلى وجه الخصوص المواضيع التالية:

- الالتزام بالقوانين والتشريعات وسياسات وإجراءات مجموعة QNB؛
- بناء علاقة الثقة؛
- حماية مصالح العملاء؛
- تجنّب تضارب المصالح؛
- عدم إفشاء المعلومات السرية؛
- قواعد المعاملات الشخصية؛
- التعامل مع وسائل الإعلام؛
- حماية أصول البنك واستخدامها بطريقة مناسبة؛
- العلاقات الإعلامية والدعاية؛
- العلاقة بين الموظفين والبنك؛
- استغلال المعلومات السرية والداخلية والخاصة بأصحاب المصالح؛
- بيانات الموظفين وخصوصياتهم؛
- احترام حقوق الإنسان وحظر التمييز داخل مكان العمل.



## أنشطة الانضباط بخصوص برامج العقوبات الدولية في مجموعة QNB: السلامة أولاً

يعد الالتزام ببرامج العقوبات الدولية عنصراً أساسياً لحماية قنوات الدفع المصرفية والحفاظ على سمعة البنك من أن تستغل في أغراض غير مشروعة. وقد أطلق QNB عدة مبادرات ليتابع عن كثب جميع المخاطر الناشئة والتوجهات ذات الصلة بالجرائم المالية لتجنب التورط في أي عمليات محظورة. ولهذا الغرض، تم وضع وتطوير العديد من الأدوات الهامة حيز التنفيذ للأغراض التالية:

- معالجة المعاملات المالية التجارية ذات الصلة بالدول عالية المخاطر؛
- تطوير العلاقات المصرفية التي تربطها بهيئات الشحن والخدمات اللوجستية؛
- الرقابة على البضائع مزدوجة الاستخدام؛
- تقديم طلب مراجعة المعاملات المالية التجارية بصورة آلية؛
- إدراج توجيهات البنوك المراسلة في قنوات الدفع الإلكترونية لـ QNB.

هذا بالإضافة إلى صياغة استبيان جديد خاص بمكافحة غسل الأموال ومعرفة العملاء وبرامج العقوبات المعمول بها لدى بنوك المراسلة والذي أعد ليشمل متطلبات (Wolfsburg) الحالية بالإضافة إلى استفسارات إضافية تهدف إلى توفير مزيد من الوضوح والتفاصيل عن طبيعة جميع المؤسسات المالية وأنشطتها إلى جانب إطار عملها في سياق أنشطتها لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والتعرض لمخاطر فرض العقوبات.

علاوة على ذلك، وبسبب المخاطر الناجمة عن التعامل في البضائع التي قد تستخدم في الشؤون المدنية والعسكرية (البضائع مزدوجة الاستخدام)، فقد تم إعداد خطة عمل لضمان الانضباط مع الالتزامات والمسؤوليات الدولية الخاصة بمنع انتشار ونقل العناصر مزدوجة الاستخدام وذلك بصياغة توجيهات إرشادية لمراقبة العناصر مزدوجة الاستخدام التي تشمل جميع مؤشرات الخطورة والرايات الخمر.

## دور إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة في المتطلبات التنظيمية لعملية المراجعة والتقييم الإشرافية (SREP) لمصرف قطر المركزي

خضعت مجموعة QNB لعملية تقييم ومراجعة إشرافية شاملة بموجب مقررات لجنة بازل المعنية بعملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال (ICAAP) بناءً على طلب مصرف قطر المركزي والتي نفذتها إحدى الشركات الاستشارية الدولية. وفي إطار إجراءات فريق العمل الداخلي، فقد تكفلت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بإتاحة الموارد الكافية والمناسبة لموائمة الأهداف التنظيمية وإتاحة التواصل مع جميع الأقسام حسب الاقتضاء. إضافةً إلى ذلك، فقد بذلت الإدارة جهوداً حثيثة لتلبية مجموعة كبيرة من المسائل التي تأتي في ظل تزايد توقعات مصرف قطر

- عقد مؤتمرات شهرية بالفيديو والهاتف مع فرق الانضباط؛
- إجراء زيارات رفيعة المستوى؛
- المشاركة الدورية للدراسات والتوجيهات والنشرات الخاصة بالانضباط؛
- تنظيم ورش تدريب مشتركة؛
- تنظيم زيارات دورية لرؤساء الانضباط بالفروع إلى المقر الرئيسي؛
- تسجيل فرق الانضباط في الدورات التدريبية التي تعقد على شبكة الإنترنت.

## مكافحة الجريمة المالية هي محور القيم المؤسسية

في عام ٢٠١٦، تم إجراء تقييم تشخيصي عالي المستوى باستخدام عدة عناصر منبثقة عن إطار العمل الموحد لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب بما في ذلك السياسات والإجراءات والأنظمة والضوابط والتدريب وغيرها من عناصر مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب الأخرى. وقد خضع كل عنصر من هذه العناصر للتقييم وفقاً لنموذج تحديد مستوى المخاطر بغرض تحديد الأولويات عند إجراء المراجعات وتعزيز الأعمال. وكانت الغاية من هذا الإجراء التشخيصي هي توجيهه نحو تحديد الأماكن التي تستدعي اتخاذ إجراءات تصحيحية أو تعزيزية.

علاوة على ذلك، فقد تم إعادة صياغة منهجية مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب بصورة قائمة على أساس المخاطر بالنسبة لعملية إدراج عملاء جدد قادمين من أماكن ذات مخاطر كبيرة. وقد تم استكمال العديد من المبادرات في مجالات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب بوضع استراتيجية تدريب مصممة خصيصاً بغرض مشاركة التطورات الجديدة مع جميع موظفي QNB وإعطائهم التوجيهات الإرشادية المناسبة حول المواضيع التالية:

- بناء هيكل للحوكمة على المستوى الدولي؛
- تعزيز كفاءة الإبلاغ عن المعاملات المشبوهة؛
- تنفيذ الضوابط وأدوات التحكم والمراقبة على اختلاف أنواعها بصورة آلية؛
- معايير الحماية العالمية ضد الجريمة المالية؛
- استراتيجية وتوجهات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

فضلاً عن ذلك، فقد تم الشروع في إجراء مراجعة شاملة للتأكد من الالتزام بركيزتين أساسيتين من المتطلبات التنظيمية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب على صعيد سياسات وإجراءات مجموعة QNB ووضعها في حيز التنفيذ على نحو ملائم. وقد ساهمت هاتان الركيزتان في تعزيز العناية الواجبة وتصنيف مخاطر العملاء بالدرجة الأولى.

قطر في مشاركة المعلومات حيث إنها من بين ٩٤ دولة تعهدت بتطبيق معايير الإبلاغ الموحدة بحلول عام ٢٠١٧ أو ٢٠١٨ وضمان التبادل التلقائي الفعال.

### مبادرات الانضباط والتوعية بها من أجل حوكمة فعّالة

نفذت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة مبادرات استراتيجية لتتوافق مع المعايير الدولية المناهضة للجريمة المالية والتي تشمل عدداً من المجالات، وقد أعيد النظر في سياسات وإجراءات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وتم تحديثها بما يتماشى مع المتطلبات التشريعية ومن ثم، تم تعزيز البنية التحتية التي تشمل متطلبات أعرف عميلك (KYC) ذات الصلة ببذل العناية الواجبة للتحقق من العملاء ومراقبة المعاملات وفحصها.

إضافةً إلى ذلك، فقد تم تطوير نظام "SAS" لمكافحة غسل الأموال بحيث يدعم قدرات فرق العمل لدينا على كشف الجريمة المالية والتحقيق فيها، وشمل ذلك إعادة صياغة السيناريوهات وعقد دورات تدريبية متخصصة للموظفين المعنيين بذلك. ونحن هنا نتبنى نهجاً عالمياً إذ نواصل مساعينا في إحداث تقدم يمكننا من تطبيق إطار عمل قوي ومستدام لمكافحة غسل الأموال.

كما تم إعادة النظر في منهجية التدريب والتوعية بغرض تقديم نهج جديد وفعال عبر إجراء زيارات تدريبية في مواقع العمل ووضع توجيهات إرشادية خاصة بموظفي الخطوط الأمامية لتبنيهم بمخاطر غسل الأموال ومسؤوليات الإبلاغ عن المعاملات المالية المشبوهة وتزايد الأنشطة المشبوهة. يأتي هذا في الوقت الذي تتزايد فيه عدد الاستفسارات الواردة من قطاع الأعمال عن مكافحة غسل الأموال زيادة كبيرة وهذا يعد نتيجة إيجابية لنهج التوعية الجديد الذي يطبق بصفة مستمرة.

### حوكمة المخاطر: السبيل إلى خلق منظومة آمنة

تتوقف سمعة مجموعة QNB وربحياتها المستمرة على قدرتها في تحديد وتقييم وإدارة المخاطر على جميع المستويات. وفي سبيل تحقيق ذلك، فقد حرصنا على أن يكون لدينا إطار عمل قوي لإدارة المخاطر وهيكل حوكمة يضمن إحداث توازن قوي بين المخاطرة والعائد. وتعتبر إدارة المخاطر في مجموعة QNB محل تركيز أساسي على جميع مستويات البنك، حيث تتبنى مجموعة QNB نهجاً مركزياً لإدارة المخاطر مدعوم بخبرات ومعارف محلية ودولية، بما يكفل الحوكمة والإدارة الاستباقية للمخاطر على المستوى المحلي والدولي.

وفي خلال عام ٢٠١٦، تابعت دائرة إدارة المخاطر للمجموعة جهودها في وضع إطار عمل قوي لإدارة المخاطر بدعم سمعة وسلامة المنظمة بشكل أفضل.

المركزي لتوفير جميع الوثائق المطلوبة الخاصة بالانضباط ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وحوكمة الشركات.

### تعزيز الرقابة على الشركات التابعة المحلية

في سياق دورها الرقابي على الشركات التابعة المحلية للإشراف على تنفيذ سياسات وإجراءات وأنظمة وضوابط عملية الانضباط ومكافحة غسل الأموال و تمويل الإرهاب، وضعت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة آلية رسمية قيد التنفيذ بغرض ضمان الإدارة الفعالة لمخاطر الانضباط لدى QNB كإتال بما يتماشى مع متطلبات السلطة التنظيمية "هيئة تنظيم مركز قطر للمال". وتتطلب تلك الآلية الجديدة مشاركة أكبر من المجموعة وفي التوقيت المناسب في تعاملات QNB كإتال عبر الزيارات الميدانية المتكررة. كما وضعت ضوابط إضافية قيد التنفيذ للتأكد من التزام موظفي QNB كإتال بالمتابعة الفعالة والنشطة لإجراءات الانضباط اليومية والقضايا الخاصة بمكافحة غسل الأموال و تمويل الإرهاب.

### الإبلاغ الضريبي لمزيد من الشفافية

أجريت مهمة للتقييم الذاتي لمدى الالتزام بقانون الامتثال الضريبي للحسابات الأجنبية (FATCA) للكيانات الخارجية التابعة لـ QNB، وذلك بالتنسيق مع مسؤولي الانضباط الإقليميين. وكان الغرض من هذه المهمة يتمثل في إتاحة إجراء مراجعة فعالة لجميع الجوانب الأساسية لقانون الامتثال الضريبي للحسابات الأجنبية التي عادة ما تتعامل بها الإدارات والأقسام المختلفة، وكذلك تحديد ما إذا كانت هناك قضايا تتعلق بالانضباط في مجموعة QNB.

ويسمح هذا الإجراء لمسؤولي الانضباط الإقليميين بالتحقق من المتطلبات/البند التي تحتاج إلى مزيد من العناية، ويتضمن إشارات إلى أساسيات قانون الامتثال الضريبي للحسابات الأجنبية مع توجيهات إضافية لمساعدتهم في الإجابة على الأسئلة التي قد تثار. هذا بالإضافة إلى وجود فريق متخصص يمكنه المساعدة في الإجابة على الأسئلة التي قد تطرح أثناء عملية المراجعة.

وعلى غرار قانون الامتثال الضريبي للحسابات الخارجية، يتمثل الهدف الأساسي لمعايير الإبلاغ الموحدة (CSR) في تحديد الأشخاص المشتبه في تهربهم الضريبي في دائرة اختصاصهم عبر الاستعانة بالحسابات أو الشركات الاستثمارية الموجودة في دوائر اختصاص أخرى. وتتطلب معايير الإبلاغ الموحدة وجود مؤسسات مالية لبذل العناية الواجبة في تحديد ضريبة الإقامة المقررة على الحسابات والإبلاغ عن بيانات العملاء المعنيين إلى الهيئات الحكومية المحلية ذات الصلة من خلال اللوائح والتشريعات المحلية.

كما تم إطلاق برنامج "تنفيذ معايير الإبلاغ الموحدة" بهدف إقرار إطار عمل يضمن مطابقته للوائح معايير الإبلاغ الموحدة (CSR) بأسلوب متنسق على مستوى مجموعة QNB على أساس مستمر. وقد بات من المتوقع مساهمة دولة

## تحديد المخاطر ومراقبتها والتحكم بها

التدريب المهني على نظم الائتمان (OMEGA)، وكان من ثمرات هذا النهج اكتسابهم مهارات متقدمة في مجالات إدارة المخاطر وتحسين جودة المحفظة وحماية مصالح المجموعة اعتماداً على المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر وأفضل الممارسات الدولية الحالية في الأسواق.

كما تم إدخال مشروع "إدارة الموجودات والمطلوبات" بصورة آلية على الأنظمة الأساسية لـ QNB بما يمكن من إعداد ديناميكية شاملة على مستوى المجموعة بخصوص مكافحة غسل الأموال وإصدار تقارير عن مخاطر الأسواق والسيولة النقدية.

## تقبل المخاطر

يعد بيان مستويات تقبل المخاطر الصادر عن مجموعة QNB من الأمور المحورية في نهج المجموعة المتكامل تجاه إدارة المخاطر، كما يعزز ثقافة المخاطر وحوكمتها وحدودها لدى مجموعة QNB. ويوفر البيان إطار عمل لبيان موقف مجموعة QNB من تحمل المخاطر وقد خضع هذا الإطار للمراجعة وتم إعادة النظر فيه وإقراره في إطار عملية التخطيط الاستراتيجي والمالي لمجموعة QNB.

وقد اعتمد كل من مجلس إدارة المجموعة ولجنة إدارة المخاطر التابعة له ملف المخاطر وبيان مستويات تقبل المخاطر لمجموعة QNB ثم توبعه بعد ذلك على جميع الأقسام والإدارات والموظفين. هذا بالإضافة إلى ضمان مجموعة QNB مواكبة الانضباط التنظيمي على المستوى المحلي والدولي وأتباع أفضل الممارسات في إدارة المخاطر.

## تطبيق حزمة السيولة النقدية على المستوى المحلي وتحقيق نتائج مثلى على مستوى المجموعة

تدرك مجموعة QNB أهمية الإدارة الدقيقة للسيولة النقدية في ضمان تحقيق أعمال مستدامة ومربحة وفي المحافظة على الثقة في الأسواق المالية. ويحتفظ مجلس الإدارة بالمسؤولية المطلقة عن إدارة السيولة النقدية، والذي حوّل بدوره الإشراف الإداري اليومي عليها إلى لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة. إن عملية الإشراف على إدارة المخاطر تضمن كفاية موارد المجموعة من حيث الكم والتنوع بما يمكنها من تلبية الزيادات المتوقعة وغير المتوقعة في متطلبات التمويل الضرورية بصورة روتينية، دون تضرر العائدات أو وضع البنك في السوق تضرراً جوهرياً.

كما يتم أتباع العديد من الأساليب لتحقيق ذلك بما في ذلك فجوات التدفق النقدي ومقاييس ومعدلات حساب ضغط السيولة والاحتفاظ بمجموعة متنوعة من الموجودات النقدية السائلة الممتازة ومراقبة تركيزات التمويل ومؤشرات الخطر المبكرة والمعدلات المحددة من قبل الجهات التنظيمية بما في ذلك نسبة تغطية السيولة النقدية ونسبة صافي التمويل المستقر.

تتولى دائرة إدارة المخاطر للمجموعة الإشراف على عملية تحديد المخاطر الرئيسية، حيث تبلغ كل من لجنة المخاطر للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة ولجنة المخاطر للمجموعة التابعة للإدارة التنفيذية بصفة دورية بالمخاطر الجوهرية، ويصاحب ذلك تقييم دوري لفعالية ضوابط مراقبة عمليات المخاطر. وتتم عملية الحوكمة اليومية لهذه الإجراءات عبر هيكل رقابي خاص بـ "إدارة المخاطر في المؤسسات (ERM)" وإطار عمل قوي لمراقبة المخاطر.

كما يضم إطار العمل المذكور مجموعة شاملة من السياسات والمعايير والإجراءات والعمليات المصممة لتحديد المخاطر وقياسها ومراقبتها والتخفيف من تبعاتها والإبلاغ عنها على نحو متسق وفعال في المجموعة. ويعد هذا الإطار ضرورياً لدعم أهدافنا الاستراتيجية وهو بمثابة منصة ينطلق منه نمونا.

كما يتوج نهجنا المركزي لإدارة المخاطر بالخبرات والمعارف المحلية، ويتحمل كل موظف في المجموعة مسؤولية التعرف على المخاطر المحتملة في نطاق عمله والتعامل معها.

وسعيًا وراء تعزيز ذلك النهج ولضمان تبني جميع فروعنا الإقليمية لنهج متسق، فإننا نعمل على تدوير ممثلين على مستوى المجموعة من أقسام الائتمان والتسويق والسيولة المالية والمخاطر التشغيلية في الفروع والشركات التابعة لنا، بغرض تدريبهم وتزويدهم بالمعارف. ويجري ذلك بالتعاون الوثيق مع فرق التدقيق والانضباط للمجموعة وهدفنا الأول هو تمكين موظفينا من القيام بأدوارهم وهم مسلحين بوعي تام بأساليب التخفيف من تبعات المخاطر والتزامات الإبلاغ عنها.

وفي خلال العام ٢٠١٦، ولمواكبة ثقافة الحوكمة والمخاطر على مستوى المجموعة، فإننا لا زلنا نضيف أطر عمل جديدة لتحديد المخاطر لضمان وجود مؤشرات خطر مبكرة واتخاذ القرارات المناسبة حيالها.

كما عززت مجموعة QNB من إطار العمل المحلي والخارجي للمخاطر لتفعيل قياس ورصد تعرض البلدان للمخاطر في مقابل الحدود المعتمدة من مجلس الإدارة. وقد أتاحت هذه الآلية تعميم مستويات تقبل المجموعة للمخاطر وتخصيصها على الصعيدين الإقليمي والمحلي.

كما يضمن إطار عمل تقبل المخاطر مواكبته لرؤية المجموعة وأهدافها الاستراتيجية عبر رصد الأداء الحالي في مقابل مستوى تقبل المخاطر المستهدف.

ولتعزيز فهم المبادئ المالية وعمليات الائتمان وتقييمه واعتماده، يلزم في الوقت الحالي حصول جميع المشاركين في سلسلة الموافقات الائتمانية وإدارة القروض على تدريب متخصص في نظام الائتمان العالمي عبر برنامج

## مخاطر السوق

أسند مجلس الإدارة مهمة الإشراف على مخاطر السوق إلى لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة. ويرجع تعرض الأسواق للمخاطر في الأصل إلى مخاطر معدل الفائدة المحددة في دفتر البنك ومخاطر سعر الصرف الناتج بصفة عامة عن الأنشطة اليومية للأعمال المصرفية وأنشطة التسهيلات المقدمة للعملاء. ويدير البنك المخاطر السوقية عبر إطار عمل شامل للحدود التي وضعت على مستويات مقيدة للغاية لتعكس محدودية تقبل المخاطر. كما تراجع لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة نتائج اختبار الضغط (Stress Testing) والمقاييس الأساسية الأخرى شهرياً.

## إدارة المخاطر التشغيلية

يتم تعزيز أطر عمل إدارة المخاطر التشغيلية بصفة مستمرة ويجري إدخالها عبر زيادة تطبيق أنظمة حماية البيانات والبنى الأساسية المحسنة لاستمرارية الأعمال ومواقع العمل البديلة أثناء الكوارث. وفي عام ٢٠١٦، تواصلت جهود تحسين جودة البيانات والإبلاغ عن مؤشرات المخاطر الرئيسية مع تطوير أطر العمل، كما تم تعيين أعضاء جدد في إدارة المخاطر وارتفعت معدلات التوعية بالمخاطر.

## تهديدات الجرائم الإلكترونية

تتصدر مسألة حماية أمن المعلومات وخصوصاً التهديدات الإلكترونية جدول أعمال جميع المنظمات على مستوى العالم، إذ تعد التهديدات الإلكترونية من الأخطار الملازمة لأي شركة أعمال لديها منظومة إلكترونية، لا سيما في القطاع المالي وعلى مستوى العالم الذي يعمل لأجل تحقيق المكاسب الاقتصادية في المقام الأول. وليست دولة قطر ولا مجموعة QNB بمنأى عن هذه التهديدات، فإن هذه الهجمات تزداد تعقيداً وتنوعاً، وبالتالي تزداد الخسائر الناجمة عنها. ويظل القطاع المالي هو المستهدف الأول من هذه الهجمات، حيث نشهد تزايد الهجمات التي لها دوافع سياسية وتستهدف التخريب والتعطيل.

إلا أننا في مجموعة QNB نضع أمن المعلومات على رأس أولوياتنا ونقوم بتفعيل ونشر أقوى التدابير الممكنة لنضمن حفاظنا على ثقة العملاء وسلامة معلوماتهم. ولذلك فقد قمنا هذا العام بنقل مركز المعلومات إلى موقع جديد لزيادة المرونة والحد من تعرض نظام تكنولوجيا المعلومات لبعض المخاطر. وتعمل المجموعة دوماً على الاستثمار في وسائل الحماية لتحسين البنك من التهديدات التي تتنامى باستمرار وتزداد تعقيدها، ويعكف متخصصو الأمن في قسم خاص على كشف الحوادث وتتبعها والتعامل معها.

## عملية تقييم كفاية رأس المال الداخلي (ICAAP)

أسند مجلس إدارة مجموعة QNB لإدارة المخاطر للمجموعة مهمة اختبار الضغط (Stress Testing) على مستوى المجموعة وذلك عبر عملية تقييم كفاية رأس المال الداخلي (ICAAP) والتي تعد عنصراً هاماً في تقييم كفاية رأس مال المجموعة كما أنها توفر تقييماً هاماً لقدرة المجموعة على العمل في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، وتساعد نتائج هذه العملية في تحديد وضع مجموعة QNB على أقوى مسار ممكن في ظل بيئة صعبة للأعمال الاقتصادية مع وضع الخطة المناسبة لذلك.

## ٤,٢ الإفصاح المالي في خدمة علاقات المستثمرين

تتزايد أهمية حوكمة الشركات وعلاقات المستثمرين، وقد ازداد التركيز على دور الرقابة المالية في تقديم البيانات المالية ذات الصلة والشفافية دون أن يشوبها أي خطأ في المجتمع المالي ككل. ولا تزال عملية تقديم التقارير الإدارية هي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها دور الرقابة المالية نظراً لأهميتها في الربط بين التمويل والأعمال. ولهذا الغرض، أولى QNB عناية خاصة لتبني معايير حسابية وأخرى متعلقة بإعداد التقارير على نحو صارم وأني لإصدار أدق المعلومات المالية التي تعكس الوضع المالي لـ QNB.

وفي هذا السياق، ولضمان التطبيق المنتظم والسليم للمعيار الدولي للتقارير المالية رقم ٩ والمعني بالأدوات المالية (معيار جديد للتقارير المالية) والذي سيسري العمل به اعتباراً من ١ يناير ٢٠١٨، فقد شكلت مجموعة QNB لجنة إشرافية على مشروع تطبيق هذا المعيار بغرض إدارة عملية تطبيق المعيار المذكور.

وتتحمل اللجنة الإشرافية مسؤولية التأكد من التطبيق التام للمعيار الدولي للتقارير المالية رقم ٩ على مستوى مجموعة QNB، بما في ذلك ما يلي:

- إجراء تحليل التشخيص المبدئي والأثر الكمي لتحديد الفجوات؛
- وضع خطة انتقالية متسلسلة؛
- إبلاغ الإدارة التنفيذية بصفة دورية لإجراء تحديث متقدم وتقديمه للجنة المخاطر للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة وإبلاغ مصرف قطر المركزي بالتقدم المحرز والقضايا الأساسية التي يلزم التطرق إليها؛
- تقييم البنى التحتية الحالية وتقديم التوصيات بخصوص التغييرات أو التحديات المطلوبة لها وذلك لتطوير بنية أساسية للتعامل مع الخسائر الائتمانية المتوقعة.
- تطوير نماذج خاصة بالخسائر الائتمانية المتوقعة (ECL) واحتمالية حدوث تعثر (PD)؛
- تحديد الجوانب الأساسية التي تحتاج إلى إقرار سياسات خاصة؛
- جمع البيانات المطلوبة ومدخلات المخاطر الأخرى؛
- التواصل والتنسيق مع الإدارة العليا للتأكد من الالتزام الكافي بالخطة الانتقالية التي وضعها مصرف قطر المركزي؛



## رضا العملاء دائماً الغاية الأسمى لـ QNB

واصلت دائرة الخدمات المصرفية للأفراد للمجموعة في عام ٢٠١٦ زخم نمو أنشطتها في دولة قطر وفي الأسواق الدولية عبر تقديم منتجات وخدمات تنافسية، مستفيداً من التكنولوجيات الرائدة ومتبنياً لاستراتيجيات عمل فعالة لتقديم قيمة مضافة أكبر لعملاء الخدمات المصرفية للأفراد مع إشعارهم بالارتياح والشفافية.

أما من حيث المنتجات الجديدة والخدمات والتطورات وخلق فرص الأعمال التجارية الجديدة، فقد قدمت مجموعة QNB أفضل بطاقات الائتمان مع عرض مزايا إضافية لشريحة "QNB First Plus" (ماستركارد وورلد إيليت) وفيزا إنفينيت)، ووسعت أنشطة الرهن العقاري عبر الحدود لتشمل المملكة المتحدة وتركيا ومصر، بالإضافة إلى تقديم حلول الاستشارات العقارية حيث يتم في الوقت الحالي تقديم حلولاً استشارية لسبعة أسواق دولية تشمل قطر والمملكة المتحدة وفرنسا ولبنان والإمارات العربية المتحدة وتركيا ومصر.

كما قدمت مجموعة QNB أيضاً أجهزة الصراف التفاعلي (ITM)، وهو جيل جديد من أجهزة الصراف الآلي التي يتم التحكم فيها عن بعد باستخدام الفيديو بحيث تتيح تجربة خدمة مصرفية متميزة، كما قام البنك بتوسيع شبكة أجهزة الصراف الآلي المزودة بتقنية التعرف على بصمة العين (تقنية التحقق الحيوي) في دولة قطر.

ورغبة في تقليل الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات وتحسين تجربة العملاء ونيل رضاهم، فقد قام فريق تطوير تكنولوجيا المعلومات والعمليات بالمجموعة بإتاحة تنفيذ العديد من العمليات التجارية وعمليات التشغيل من خلال نظام سير العمل (Workflow) بصورة آلية بغرض التخلص من العمليات اليدوية.

كما تم تعزيز منصة الخدمات المصرفية للهاتف الجوال عبر دمج العديد من الميزات سهلة الاستخدام وقد تم البدء بتفعيل النظام في الفروع الدولية (عمان والكويت).

ورغبة في إقامة علاقة تفاعلية مع العملاء، تم وضع استبيان على موقع QNB على شبكة الإنترنت لجمع تعليقات العملاء بخصوص الخدمات الأخيرة التي حصلوا عليها من الفروع أو مركز الاتصال بخدمة العملاء، والخدمات المصرفية عبر الإنترنت، والخدمات المصرفية للهاتف الجوال.

علاوة على ذلك، وامتثالاً لمتطلبات مصرف قطر المركزي، أتاح البنك تطبيق برابيل في فروع QNB التي تقدم الخدمات المصرفية للأفراد وذلك حتى يتمكن العملاء ذوي الإعاقات البصرية من فهم إجراءات ومتطلبات فتح الحسابات، والتقدم بطلب للحصول على القروض الشخصية، وقروض السيارات، والبطاقات ونقل التوكيلات،

- تقييم دور المدققين في عملية التطبيق الشامل؛
- عقد مناقشات مع مصرف قطر المركزي عند الاقتضاء؛
- إدارة المراسلات وتدفق المعلومات؛
- رصد التقدم المحرز في ضوء الجداول الزمنية؛
- تقصي المشاكل والإبلاغ عنها.

## حوكمة الشركات في حقبة التوسع العالمي لمجموعة QNB

### تكامل الأعمال من أجل تحقيق إشراف متناغم

واصلت مجموعة QNB توسيع أعمالها بما يتماشى مع رؤيتها الاستراتيجية لأن يصبح البنك من البنوك الرائدة في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا وجنوب شرق آسيا (MEASEA) بحلول عام ٢٠٢٠. ولتحقيق هذا الغرض، واصلت دائرة الخدمات المصرفية للأفراد للمجموعة توسيع نطاق أنشطتها جغرافياً في البلدان التالية:

- **تركيا:** بعد استحواذ مجموعة QNB على البنك التركي فينانس بنك (Finansbank)، بدأ قسم الخدمات المصرفية الدولية للأفراد لدى QNB في دمج الأعمال عبر تبادل المعارف وتنقل أفضل الأعمال بين الكيانين، وبدأ تدشين قروض الرهن العقاري للعملاء غير المقيمين في تركيا.
- **السعودية والهند:** عقب دخول مجموعة QNB إلى المملكة العربية السعودية وجمهورية الهند، سعى قسم الخدمات المصرفية الدولية للأفراد لدى مجموعة QNB نحو توسيع نطاق خدماته للأفراد في تلك الأسواق الجديدة.
- **فرنسا والمملكة المتحدة:** تم إتاحة عملية فتح حسابات دولية ومنح قروض عقارية في فرنسا والمملكة المتحدة، بحيث يمكن العملاء في قطر من فتح الحسابات وشراء العقارات في هذه الفروع.
- **مصر:** إنشاء برنامج جديد لإحالة قروض الرهن العقاري لـ QNB الأهلي بحيث صار بإمكان QNB إحالة العملاء في قطر لشراء العقارات في مصر عبر QNB الأهلي.

كما تمت ترقية البوابة التجارية (Trade Portal) بحيث توفر منصة مرنة وقابلة للتهيئة يستطيع البنك استخدامها لترشيد الخدمات المصرفية عبر الإنترنت على مستوى جميع الفروع والشركات التابعة، وقد أضيفت وظائف جديدة إلى البوابة التجارية وتم توسعة نطاقها لتشمل فروع سنغافورة وباريس.

ومن أجل تحسين تكامل أعمال الفروع الدولية، فقد قامت دائرة الخزينة للمجموعة بتعزيز سير عمليات التمويل اليومي وحصلت على موافقة الإدارة العليا ولجنة الائتمان للمجموعة على ذلك في خطوة تهدف إلى تلبية احتياجات عمليات الخزينة في الفروع الخارجية والتمويل اللازم لها على نحو أفضل.

## ٦,٢ الدور الجديد للتدقيق الداخلي في تحسين إدارة الأداء

على الرغم من أن الدور المعتاد للمدقق الداخلي يتمثل في مساعدة المنظمة على الاحتفاظ بنظام للرقابة الداخلية على البيانات المالية، إلا أن هناك مجموعة كبيرة من الفرص والمسؤوليات التي طرأت وخصوصاً فيما يتعلق بتوفير المستوى اللازم من الضمانات المعقولة والمتوقعة لذوي المصالح بخصوص حوكمة الشركات.

وفي هذا الصدد، نفذت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة عدة مشاريع تركز على دعم هذا الدور الجديد.

### وثائق حوكمة التدقيق

تم إدخال العديد من التحسينات على ميثاق وسياسة التدقيق الداخلي للمجموعة لتواكب ما أقرته لجنة بازل بشأن معايير الإشراف المصرفي الموصي بها وبما يتماشى مع توسع أعمال المجموعة، لتوفير الإشراف الكافي على فروع المجموعة والشركات التابعة لها. ولا زالت عملية التدقيق القائمة على أساس المخاطر أحد العوامل الفعالة، بالإضافة إلى زيادة التركيز على مدى التغطية التي توفرها سياسات وعمليات إدارة المخاطر وكفاية رأس المال بما يتوافق مع المتطلبات التنظيمية وتوجيهات ومعايير لجنة بازل.

كما يخضع مجال التدقيق لمراقبة دقيقة ومكثفة حيث أُجريت عليه عدة تطويرات مستمرة ليواكب حجم نمو أعمال المجموعة واستراتيجيات الأعمال. وقد ساهمت إدارة التدقيق الداخلي بالمجموعة إسهاماً كبيراً في تحليل البيانات المالية السنوية وربيع السنوية وبيانات الأداء الأخرى. كما جرى تطوير طريقة عرض التقارير المقدمة للجنة التدقيق والانضباط للمجموعة بحيث تركز على البيانات والمعلومات الهامة التي ستتيح المراقبة والإشراف الفعال على أداء العديد من الأنشطة ونطاق الصلاحيات.

### هيكل المجموعة الدولي - التغيرات الأساسية

تم إدخال عدة تطويرات على عملية الإشراف على الفروع وذلك مع التركيز وزيادة التشديد على الحوكمة وإدارة المخاطر وهياكل الرقابة الداخلية وأطر العمل باعتبارها جزءاً من عملية الإشراف والتقييم، وهذا سيمكن إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة أيضاً من مواكبة هيكل الحوكمة والترتيبات الخاصة بالفروع والشركات التابعة للمجموعة، ما من شأنه أن يعزز تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمجموعة.

ونظراً لأن QNB يضع ضمان الجودة على رأس أولوياته، فقد أدخل قسم الخدمات المصرفية الدولية للأفراد عملية جديدة لقياس ضمان الجودة على مستوى شبكة QNB الدولية، وذلك باستحداث إجراءات جديدة لضمان الجودة عبر شبكة قسم الخدمات المصرفية الدولية للأفراد لضمان تطبيق معايير الجودة المفضلة لـ QNB على البنية التحتية وإنشاء أماكن مخصصة لخدمة العملاء بالفروع. كما أُجريت تعديلات على بروتوكول الخدمة المعيارية ووزع في شكل كتيب على موظفي الخطوط الأمامية متضمناً التوجيهات الإرشادية التي ينبغي لخدمة العملاء أن تعمل بها لضمان جودة الخدمات في جميع أماكن خدمة العملاء كالفرع ومركز الاتصال بخدمة العملاء ومركز البطاقات.

### التحول إلى التنفيذ الآلي من أجل الحماية وتوفير خدمات لائقة للعملاء

قام قسم الخدمات المصرفية الدولية للأفراد بإدخال العديد من التحسينات على إجراءات سير العمل عبر نظام "Workflow" وذلك بإتاحة تنفيذ العديد من العمليات المصرفية الداخلية بصورة آلية وهو ما سهل من عملية فتح الحساب والإقراض بين الدوحة والأسواق الدولية (المملكة المتحدة وفرنسا ومصر ولبنان).

كما شمل ذلك العديد من العمليات الداخلية الأخرى مثل تطوير المنتجات الجديدة، وتنفيذ النشاط التسويقي، والموافقات على الأنشطة الائتمانية، وغير ذلك من العمليات في إطار إدارة الخدمات المصرفية الدولية للأفراد وذلك لتحقيق عمليات ذات كفاءة أعلى تخضع لمراقبة وتحكم أفضل.

ورغبة من البنك في توفير حماية أكبر لبيانات العملاء، فقد قامت مجموعة QNB بإدخال كلمة المرور الصالحة لمرة واحدة (OTP) والتي يتم إرسالها للعملاء عبر خدمة الرسائل القصيرة لاسترداد نقاط برنامج مكافآت "Life" للسفر أو التسوق من المتجر الإلكتروني المُقدّم من QNB وذلك لتقليل أي محاولات للاحتيال.

كما حصلت دائرة إدارة الأصول والثروات للمجموعة على نظام تقنية معلومات جديد يساعد على تنفيذ العديد من العمليات بصورة آلية بصفة عامة وسيفقل من مخاطر احتمالات حدوث أخطاء بشرية. ولا زالت مرحلة تهيئة وتخصيص النظام جارية، ويتوقع أن يبدأ تشغيل نظام بحلول نهاية عام ٢٠١٧. أما بالنسبة لخدمات أمانة الحفظ لدى QNB فإنها في طور إدخال تحسينات لإصدار الفواتير والكشوف وتسوية المعاملات بصورة آلية من أجل تقديم خدمة أفضل للعملاء.

## الكفاءة والمراقبة والمراجعة

تم إنشاء عملية مهيكلة لمراجعة وتحليل القوائم المالية لدعم فهم لجنة مجلس الإدارة في فهم الجوانب الرئيسية واتجاهات الأداء، وتوفير قاعدة سليمة لاعتماد القوائم المالية.

كما تم تطوير سياسة إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة ومنهجيتها الجديدة للحصول على تعليقات مبنية على أساس المخاطر بخصوص جميع سياسات المجموعة الجديدة منها والمعدلة.

كما وضعت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة معايير رفيعة المستوى لجذب الإمكانيات والكفاءات المطلوبة والإبقاء عليها، وكنتيجة لذلك فإن نسبة ٦٣٪ من موظفي إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة يتسمون بدرجة عالية من الكفاءة والاعتماد المهني وحاصلين على شهادات معترف بها عالمياً.

## ترسيخ الثقة: دور الموارد البشرية في حوكمة البنك

تعد الثقة مكوناً أساسياً في إطار عمل الحوكمة لدى QNB، ولا بد من وجود علاقات ثقة متبادلة بين QNB والبيئة الخارجية والداخلية وذلك لاستدامة النمو والنجاح. ومن جهتها، تقوم دائرة الموارد البشرية للمجموعة بدور هام لبناء علاقات الثقة الراسخة بين مجموعة QNB وموظفيها، والحفاظ على تلك العلاقات.

وفي هذا الصدد، فقد دشنت دائرة الموارد البشرية للمجموعة خلال عام ٢٠١٦ عدة مشاريع لتعزيز علاقة المصداقية والثقة التي يوليها QNB لموظفيه وهو ما سيسفر بدوره في إمداد المجموعة بأفضل المواهب والمهارات اللازمة لتحقيق رؤية QNB.

## سياسات الموارد البشرية الجديدة

تم خلال العام ٢٠١٦ العمل على وضع سياسات جديدة بخصوص الموارد البشرية من أجل تعزيز دقة العمل ولضمان جذب العمالة الماهرة للمجموعة. ومن الأمثلة على السياسات الجديدة الموضوعية: سياسة نظام الحوافز وسياسة إضافة / تعديل السياسات الجديدة. إضافة إلى ذلك، تعمل دائرة الموارد البشرية للمجموعة في الوقت الحالي على وضع سياسات جديدة للموارد البشرية لفروعنا في الخارج التي افتتحت حديثاً (المملكة العربية السعودية والهند).

## الشهادات المعتمدة

يتم باستمرار التأكيد على ضرورة توفير برامج الاعتماد الأساسية مثل شهادة معهد تشارترد للأوراق المالية والاستثمار (CISI)، ومخاطر التشغيل، ومخاطر الائتمان، وشهادة المحلل المالي المعتمد (CFA)، وشهادة مدير

## هيكل تدقيق جديد لدعم التوسع الدولي - المقرات الإقليمية ومهام التدقيق الوظيفية

ترسل الفروع تقارير ربع سنوية إلى إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة والتي تقوم بدورها بإرسال ملخص تنفيذي إلى لجنة التدقيق والانشباط للمجموعة بخصوص القضايا والأحداث الهامة بعد صياغتها وتنفيذها بما يتفق مع إطار عمل الحوكمة للمجموعة.

كما قدمت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة الوثائق الخاصة ببنيتها التحتية الرئيسية (الميثاق والسياسة والمنهجيات وما إلى ذلك) وأرسلت إلى الفروع والشركات التابعة للمجموعة لتواكب بشكل فعال هيكل عمليات المراقبة والإبلاغ.

## برامج رصد المخاطر والتخفيف من تبعاتها

تم تطوير مصفوفة تقارير (Dashboard) شاملة ومنظمة للإدارة التنفيذية ولمجلس الإدارة عن حالة شؤون التدقيق والقرارات الصادرة بخصوصها.

وكنتيجة للاستعدادات الاستباقية لمواجهة الديناميكية المضطربة للأعمال والتوسع وعمليات مراقبة المخاطر المستمرة والاستجابة لها، أجرت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة عدة تقييمات ومبادرات لتحديد الأسباب الجذرية للمخاطر التي يواجها البنك مثل تحديد أوجه القصور في العمليات والافتقار إلى السياسات أو الإجراءات، وعدم كفاية الضوابط الرقابية وغيرها.

كما أُجريت مراجعات مخصصة ومركزة وعمليات تقييم المخاطر بشأن مجالات محددة، والمهام الخاصة بحسابات عملاء الشركات والوثائق ذات الصلة، والسلامة العامة، والضوابط الأمنية على الأرشيف، ومطابقة كشوفات الضمانات وغيرها.

## ضمان جودة التدقيق

التزاما بالمعايير المهنية للتدقيق الداخلي، بدأت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة في مهمة أولية لإجراء تقييم مستقل لضمان الجودة (QA) لوظيفة التدقيق وفقاً للمعايير المهنية. وسوف يشمل ضمان الجودة المقترح التدقيق الداخلي على مستوى المجموعة في دولة قطر، فضلاً عن وظائف التدقيق الداخلي في الفروع الرئيسية في أماكن متنوعة.

وفي ظل تبني إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة لنهج متطلع نحو الأمام، فقد أجرت الإدارة تقييم مُمَنهج لهيكل التنظيمي والتسلسل الإداري لوظيفة التدقيق الداخلي في الفروع الدولية والشركات التابعة، وخصوصاً تلك التي استحوذ عليها البنك مؤخراً، هذا بالإضافة إلى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتقدمة وأمن المعلومات لوضع إطار عمل قوي ومبسط وفعال يلبي الاحتياجات على مستوى المجموعة والتوقعات من وجهة نظر الحوكمة والأعمال التجارية وعمليات الرقابة الداخلية والمخاطر والانشباط.

المختلفة للموظفين، وذلك في صورة تقديم التدريب قصير الأجل وطويل الأجل، والتدريب في مواقع العمل، وبرامج التوعية المهنية وغير ذلك، وهو ما يسهم في نهاية المطاف في جذب الموهوبين للعمل رسمياً في QNB.

## استقصاء الارتباط الوظيفي

تم إجراء استقصاء خلال العام ٢٠١٦ على مستوى مجموعة QNB لمعرفة مستوى الارتباط الوظيفي لدى موظفي المجموعة، وقد شارك في الاستقصاء جميع موظفي QNB بدولة قطر وكذلك في الفروع الدولية لإبداء وجهات نظرهم وآرائهم. وتتمثل الغاية من هذا النشاط في صياغة خطط عمل بشأن كيفية تحسين الارتباط الوظيفي لدى الموظفين.

## المسؤولية الاجتماعية للشركات: إرساء سمعة قوية لمجموعة QNB

تعد المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) إحدى نماذج حوكمة الشركات التي تجعل المهام الائتمانية لا تنحصر في الوفاء بالمسؤوليات تجاه أصحاب المؤسسة، بل تشمل مهام ائتمانية مماثلة تجاه جميع ذوي أصحاب المصلحة. ولا يزال تعزيز قيمة المساهمين هدفاً رئيسياً لجميع أعضاء مجموعة QNB ويصاحب ذلك الحفاظ على مصالح الأطراف المختلفة داخل المنظمة وخارجها مع زيادة التركيز على التدابير غير المالية للإبقاء على الأنشطة المزدهرة للعملاء والشركات في تفاعل مع البيئة الخارجية. وينصب اهتمام حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات على الممارسات الأخلاقية في الأعمال التجارية والاستجابة لأصحاب المصالح والبيئة التي تعمل فيها.

وفي هذا الصدد، تواصل مجموعة QNB عبر دائرة الاتصالات للمجموعة طرح ومضاعفة المبادرات التي تستهدف تعزيز أثر مجموعة QNB وصورتها في البيئة المحيطة بها وهو ما جعل البنك يحتل موقع الريادة في المسؤولية الاجتماعية للشركات حيث قام بدور الراعي اللؤلؤي للتقرير الوطني للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

هذا وتشجع مجموعة QNB جميع موظفيها على المشاركة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تقدمها المجموعة، وقد اختار الكثيرون منهم المساهمة بالوقت أو الخبرات للقضايا التي تستحق الاهتمام والتي يدعمها البنك أو الجمعيات الخيرية الرسمية الأخرى.

وفيما يلي أبرز المجالات التي شهدت مبادرات مختلفة من QNB في سياق المسؤولية الاجتماعية للشركات:

- الثقافة والفنون؛
- الشؤون الاقتصادية والدولية؛
- الصحة والبيئة؛
- الفعاليات الرياضية المحلية والدولية؛
- الشؤون الاجتماعية والإنسانية؛
- الشباب والتعليم.

المشارك المحترف (PMP)، وشهادة المتداول المعتمد (ACI)، وشهادة منهجية ٦ سيجما، وشهادة الموارد البشرية (CIPD) المعتمدة دولياً، وشهادة محترف العمليات التجارية المعتمد (CBOP) وغيرها.

## التطوير المهني

تعد مبادرة التطوير المهني إحدى المبادرات الاستراتيجية الرئيسية لمجموعة QNB، ويتولى فريق إدارة الحياة المهنية بالشراكة مع المدير المباشر ورؤساء الأقسام والإدارات، توفير الدعم المناسب لإيجاد موظفين من ذوي الدوافع الذاتية على جميع المستويات والهدف من وراء ذلك هو مساعدتهم على تولي مناصب أعلى وتحقيق طموحاتهم الوظيفية. وتتوافر فرص التطوير المناسبة وخارطة طريق التطوير المهني للموظفين المراد منهم الوفاء بالمتطلبات على المستوى الفردي والجماعي. واتساقاً مع هذا المبدأ وبالشراكة مع الأقسام، تم طرح إرشادات توجيهية لتحديد الموظفين ذوي الفرص الأكبر وسرعة تعليمهم وتطوير مهاراتهم وذلك في إطار تكوين مجموعة من الموهوبين.

وفي ظل التأكيد المستمر على التطوير الوظيفي والاحتفاظ بالموهب، أطلق QNB مشروع "التردد الوظيفي والخيارات المهنية" لاختيار الأدوار والمناصب في مجموعات الوظائف الرئيسية، وأسفر هذا المشروع عن وضع خطة تطوير محددة زمنياً ومنظمة ينصب تركيزها على الدورات التدريبية الرسمية وشهادات الاعتماد المدعومة بالتعلم التجريبي في مواقع العمل، كما أنشئت اختصاصات ومهام للمرشحين الذين التحقوا بالمشروع.

وتضم خطة التطوير الموضوعية مزيجاً ملائماً من التدريب في مواقع العمل (OJT)، وتجارب التطوير في مكان العمل تحت قيادة الموظفين والمديرين المباشرين، ويصاحب ذلك فصول دراسية رسمية ووسائل التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت. وتحظى خطط التطوير بمراجعة دورية لمراقبة فعالية تنفيذ وتطبيق البرامج التعليمية.

## وضع البرامج التدريبية

بالتعاون مع وحدات الأعمال والدعم، يتم تحليل الاحتياجات التدريبية (TNA) السنوية، ثم بلورة ملخص عنها في صورة خطة تدريبية ويتم تنفيذها على مستوى المجموعة، ويتضمن تحليل الاحتياجات التدريبية مجموعة متنوعة من الدورات التدريبية بما في ذلك مهارات اللغة الإنجليزية، والمهارات الشخصية، والمهارات التقنية والوظيفية، والفعالية الشخصية، وتكوين فرق العمل وغيرها.

## إقامة علاقات مع المؤسسات الأكاديمية

في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تضطلع بها مجموعة QNB، يقيم البنك علاقات متينة مع المؤسسات والمنظمات الأكاديمية كجزء من توفير فرص التعلم



وفيما يلي وصف موجز للمبادرات الرئيسية لمجموعة QNB على الصعيدين المحلي والدولي:

- إطلاق برنامج كوادر بالاشتراك مع هيئة مركز قطر للمال وأكاديمية قطر للمال والأعمال (QFBA) - وهو برنامج تدريب متميز يحتضن الأجيال القادمة من قادة الأعمال وصناع القرار في مجال الخدمات المالية الناشئة بدولة قطر.
- أول ورشة عمل مصرفية لغرفة التجارة الدولية (ICC) في قطر والتي انعقدت تحت عنوان "الاعتمادات المستندية في ظل التحديات الراهنة" وكان الراعي الاستراتيجي لها هو QNB.
- اليوم الوطني القطري: كان QNB هو الراعي الرئيسي لجميع الأنشطة المجتمعية التي انطلقت في اليوم الوطني بما في ذلك فعاليات درب الساعي، حيث نصب QNB كشكاً تعليمياً لعرض تاريخ النقود في درب الساعي.
- توقيع مذكرة تفاهم مع مركز بداية لريادة الأعمال والتطوير المهني ومدرسة قطر للدراسات المصرفية وإدارة الأعمال لتدريب وتنمية مهارات الطلاب القطريين في القطاع المصرفي والمالي.
- الفكرة المحسنة لخدمة النظام البيئي لريادة الأعمال من خلال الخدمات المالية وغير المالية المختلفة المقدمة والمدعومة من قبل بنك قطر للتنمية. ويعد QNB هو الراعي الرئيسي لمسابقة الفكرة.
- الراعي الوطني لنهايات كأس العالم للسباحة (FINA) ٢٠١٦ حيث جددت مجموعة QNB رعايتها لنادي باريس سان جيرمان والاتحاد الآسيوي لكرة القدم لمدة ثلاث سنوات أخرى، وعلى مدى السنوات الثلاث المقبلة ستكون مجموعة QNB أيضاً هي الراعي الرئيسي لنادي طرابزون سبور (أحد أشهر أندية كرة القدم في تركيا). كما أن QNB هو الراعي الرئيسي للاتحاد القطري لكرة القدم، مؤسسة دوري نجوم قطر، ويندرج تحت ذلك بطولات كأس السوبر والدوري وكأس قطر وكأس الأمير والمنتخب الوطني خلال السنوات الست المقبلة.
- عمان رمضان: رعى فرع QNB - عمان حفلاً للأطفال الأيتام ووزع الألعاب والحلويات في جرانند مول في إطار نشاط مسؤولية الشركات تجاه المجتمع.
- نظم QNB تونس فعالية "الشتاء الدافئ" ووزع الملابس الشتوية على الأطفال المحتاجين والمشردين من كبار السن ممن لا يحظون بدعم أسري.
- شارك QNB الأهلي في مصر كجهة راعية في افتتاح المرحلة الأولى من مستشفى شفاء الأورمان لأمراض السرطان في محافظة الأقصر.
- قدم QNB في إندونيسيا الدعم لمدرسة تارسيبيوس الثانوية في جاكرتا لمواصلة فعاليات محو الأمية المالية التي عقدها البنك هناك. كما نظم QNB بإندونيسيا فعالية ترفيحية في إحدى المكتبات المجتمعية وبحضور معلمي مدرسة هاي سكوب للأطفال الأيتام في شهر رمضان.

### ٣. مجلس الإدارة

#### ١,٣ دور مجلس الإدارة

يوكل المساهمون إلى مجلس الإدارة مسؤولية إدارة البنك والإشراف على عملياته وتطبيق الحوكمة الفعالة على مستوى أنشطته الأساسية، ويتولى مجلس الإدارة مهمة الإشراف الشامل والتوجيه الاستراتيجي للمجموعة من خلال مراجعة واعتماد السياسات المختلفة للمجموعة وسياسات مجلس الإدارة، بهدف ضمان الالتزام بمعايير محددة للحد من نسبة تعرض المجموعة للمخاطر بما في ذلك تعيين أعضاء الإدارة التنفيذية والإشراف عليهم بالإضافة إلى تحديد المكافآت وتقييم الأداء وضمان وضع خطة للتعاقد الوظيفي وتحديد رؤية البنك ورسائله وأهدافه وضمان دقة القوائم المالية وعائداتها وتشمل التقارير الدورية والإفصاح عن المعلومات المالية إلى الجهات الرقابية والمساهمين، مع توفير نظام يمكن من الإبلاغ عن المعلومات والسلوكيات غير القانونية أو غير الأخلاقية إلى المجلس وضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة ذات الصلة والنظام الأساسي للبنك.

من اختصاصات المجلس التأكد من اعتماد مجموعة QNB لعدد من السياسات والقواعد التي تُبين مهامه ومسؤولياته، بالإضافة إلى تحديد واجبات أعضائه. ويضطلع مجلس الإدارة كذلك بمهمة وضع وتطبيق ميثاق السلوك المهني لأعضائه يوضح فيه أدوارهم ومسؤولياتهم ومبادئ السلوك النزيه، ويحدد ميثاق المجلس تفاصيل دور ومسؤوليات مجلس الإدارة وقد تم نشر الميثاق على الموقع الإلكتروني للبنك كما يمكن حصول المساهمين على نسخة عند الطلب. ويراجع مجلس الإدارة ويوافق على الموازنة السنوية والنفقات الرأسمالية ويقيم 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.

خلال سنة ٢٠١٦، واستناداً إلى المتطلبات الرقابية الجديدة، شهدت مسؤوليات مجلس الإدارة اتساعاً لتشمل مراجعة تقييم استقلالية أعضاء مجلس الإدارة بصورة سنوية ويتم تزويد مصرف قطر المركزي بنتيجة التقييم.

#### ٢,٣ هيكل مجلس الإدارة

بحسب النظام الأساسي لمجموعة QNB المُعدل، يتولى إدارة البنك مجلس إدارة مكون من ١٠ أعضاء لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمدة مماثلة، حيث يحق لجهاز قطر للاستثمار - المساهم الرئيسي الذي يملك ٥٠٪ من رأس المال - تعيين ٥ منهم، بينما ينتخب المساهمون الآخرون الأعضاء المتبقين في حين ينتخب المجلس الرئيس ونائب الرئيس عن طريق التصويت السري. ويتمتع مجلس الإدارة

الغرض تستند إلى معايير مهنية وفنية دولية لقياس أحقية الأشخاص بالترشح لعضوية مجلس الإدارة.

### ٤,٣ الواجبات الاستثنائية لأعضاء مجلس الإدارة

يدين كل عضو في مجلس الإدارة للبنك بواجبات العناية والإخلاص والتقييد 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، ميثاق وسياسة مجلس الإدارة، وميثاق السلوك المهني 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.

### ٥,٣ رئيس مجلس الإدارة

يتولى رئيس مجلس الإدارة رئاسة المجلس، وضمان حسن سيره بطريقة مناسبة وفعالة، وحصول أعضائه على معلومات كاملة ودقيقة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى الموافقة على جدول أعمال كل اجتماع من اجتماعات المجلس، مع الأخذ في الاعتبار أي مسألة يطرحها أي عضو من الأعضاء. ويجوز أن يفوض رئيس مجلس الإدارة هذه المهمة إلى أي عضو آخر في المجلس، غير أنه يبقى مسؤولاً عن قيام العضو بهذه المهمة بطريقة ملائمة. كما تتضمن واجبات رئيس المجلس، فضلاً عن تلك التي ينص عليها ميثاق المجلس، تشجيع جميع أعضاءه على المشاركة بشكل كلي وفعال في تصريف شؤون المجلس لضمان قيامه بالعمل لما 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.

### ٦,٣ أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين

كافة أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ولا يضطلع أي منهم بأية مهام تنفيذية للمجموعة تماشياً مع متطلبات هيئة قطر للأسواق المالية حيث لا يشغل أي عضو وظيفة بدوام كلي أو جزئي لدى البنك، كما أن ثلث أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين.

يتولى الأعضاء غير التنفيذيين المسؤوليات المحددة في الوصف الوظيفي لأعضاء مجلس الإدارة ووفقاً للقوانين والأنظمة المطبقة بحيث تشمل:

- المشاركة الفعالة في اجتماعات مجلس الإدارة والمساهمة في أنشطة المجلس المحددة في ميثاق مجلس الإدارة؛
- تقديم المساعدة وإبداء الرأي بشأن إجراءات إعداد

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. وقد عين جهاز قطر للاستثمار في ٧ من يوليو ٢٠١٣ سعادة السيد علي شريف العمادي، وزير المالية، رئيساً لمجلس الإدارة كما تم تجديد تعيينه في يناير ٢٠١٦.

وتولى سعادة السيد علي شريف العمادي سابقاً منصب الرئيس التنفيذي لمجموعة QNB، ويتمتع بخبرة واسعة في القطاع المالي امتدت لأكثر من ٢٠ عاماً، حيث بدأ حياته المهنية مع مصرف قطر المركزي في قسم الرقابة والإشراف المصرفي وتدرج في تولي المناصب العليا وصولاً إلى منصب الرئيس التنفيذي لمجموعة QNB خلال الفترة من 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، منها الأمين العام للمجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار، ورئيس مجلس إدارة شركة الديار القطرية، ورئيس المجلس التنفيذي للخطوط الجوية القطرية.

### ٣,٣ تشكيل وحجم مجلس الإدارة

تم خلال انعقاد الجمعية العامة العادية بتاريخ ٣١ يناير ٢٠١٦ انتخاب ٥ أعضاء يمثلون القطاع الخاص، في حين قام جهاز قطر للاستثمار بتعيين ٥ أعضاء. وتنتهي فترة ولاية مجلس الإدارة الحالي بحلول شهر يناير من عام ٢٠١٩. ويتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالخبرة والدراية اللازمين لتأدية مهامهم لما فيه مصلحة البنك حيث يتم اختيارهم وفقاً لمعيار "الشخص المناسب في المكان المناسب"، مع مراعاة الكفاءة والأهلية. كما أنهم يسخرون وقتهم واهتمامهم طوال فترة ولايتهم لأداء واجباتهم بصورة فعالة.

تتولى لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة المنبثقة عن مجلس الإدارة مهمة الترشيحات وتعتمد على آلية تستند إلى معايير واضحة وموضوعية لقبول الترشيحات، حيث تتولى اللجنة اقتراح أعضاء مجلس الإدارة للانتخاب من طرف الجمعية العامة بما يراعي شروط مصرف قطر المركزي في هذا الشأن، كما تقوم بتدشين عملية التقييم السنوي لمجلس الإدارة ولجانه.

وبالتسيق مع لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة تقوم إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بإعداد وتزويد أعضاء مجلس الإدارة الجدد بالملف التعريفي من أجل ضمان الأداء الفعال والقائم على معرفة كل عضو من أعضاء المجلس بمختلف مسؤولياته ومهامه.

تتم عملية تعين وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة استناداً إلى معايير واضحة وموضوعية لقبول الترشيحات بما يراعي شروط مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية علماً بأن المجلس قد أقر سياسة واضحة ومحددة لهذا

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 عرعز، 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 عُيِّن 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، كما يتمتع بخبرات سابقة تمتد لست سنوات عمل خلالها لدى وزارة الخدمة المدنية والإسكان.

يتولى السيد/ فيصل مبارك الهتمي الحاصل على دبلوم في إدارة الأعمال والمحاسبة، منصب مسؤول رئيسي بالإدارة في مكتب مجلس الإدارة منذ يونيو ٢٠١٦، وعمل سابقاً في قسم إدارة المزايدات والمناقصات في الإدارة القانونية التابعة لمجموعة المخاطر منذ يونيو ٢٠١٤.

### ٩,٣ 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 لبند 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 خلال عام ٢٠١٦.

- الخطط الاستراتيجية وخطط الأعمال الخاصة بالبنك ومناقشة الاقتراحات المتعلقة بالاستراتيجية بشكل بناء؛
- مراقبة أداء الإدارة في تحقيق الأهداف المتفق عليها ودراسة تقارير أداء البنك؛
- التأكد من دقة المعلومات المالية وضمن متانة الضوابط المالية وأنظمة إدارة المخاطر المعتمدة في البنك؛
- رفع تساؤلات المساهمين إلى مجلس الإدارة عندما تكون قنوات التواصل الأخرى غير مناسبة؛
- المشاركة في لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة؛
- التأكد من حماية مصالح البنك والمساهمين وخاصة في حالات "تضارب المصالح"؛
- المشاركة في تحديد الإجراءات المتعلقة بحوكمة الشركات وضمن تطبيقها في كل وقت؛
- استشارة مدقق خارجي على نفقة البنك عند الضرورة؛

### ٧,٣ تقييم أداء مجلس الإدارة

يرى مجلس الإدارة أن عملية تقييم أعضاء المجلس تؤدي إلى تقوية علاقة العمل بين أعضاء المجلس وزيادة الكفاءة في استخدام الوقت خلال اجتماع مجلس الإدارة، وزيادة فعاليتها كجهة حاكمة. وقد أتم مجلس الإدارة مطلع عام ٢٠١٦ عمليات مراجعة أداء المجلس وتقييمه عن السنة الماضية وكذلك الأداء الشخصي للأعضاء، مستخدماً بذلك أسلوب التقييم الذاتي والجماعي.

وللتأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة يقومون بعملهم ودورهم ومسؤولياتهم على نحو فعال، تتولى لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة عملية تقييم لجان مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة على أساس سنوي. ويقوم مجلس الإدارة بعملية التقييم السنوي وفقاً لمنهجية أداء مجلس الإدارة الجديدة التي اعتمدت خلال ٢٠١٦.

حيث يساعد هذا التقييم في السماح لمجلس الإدارة بإثبات مسؤوليته عن قراراته وعمليات مجموعة QNB من خلال تقييم كامل أعضاء المجلس. كما يقوم جميع أعضاء مجلس الإدارة بإكمال التقييم الذاتي والإشارة إلى أي مدى يقبل أدائه الفردي بوصفه عضو في مجلس الإدارة من خلال التقييم الذاتي لأعضاء المجلس.

انطلقت عملية تقييم مجلس الإدارة لسنة ٢٠١٦ في أواخر السنة وسيتم عرض نتائج التقييم على المساهمين خلال الجمعية العامة.

### ٨,٣ أمين سر مجلس الإدارة

عُيِّن مجلس الإدارة أمين سر له لا يجوز إعفاؤه من منصبه إلا بقرار من المجلس فقط. وقد كلفه المجلس بمهمة تسجيل وتنسيق وحفظ جميع محاضر اجتماعات المجلس وسجلاته ودفاتره والتقارير التي تُرفع من المجلس وإليه. كما تتضمن مهامه تأمين حق إيصال المعلومات وتوزيعها والتنسيق بين أعضاء المجلس وكذلك بين المجلس

### ١٠,٣ استقالة عضو مجلس الإدارة

بالإشارة إلى قانون الشركات التجارية رقم ١١ لسنة ٢٠١٥ تم الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المادة رقم (١٠٥) وعكسها في المادة رقم (٢٧) من النظام الأساسي المعدل للمجموعة والتي تنص على اعتبار أي عضو يتغيب عن حضور ثلاثة اجتماعات متتالية للمجلس أو أربعة اجتماعات غير متتالية دون عذر يقبله المجلس مستقبلاً وذلك التزاماً بمتطلبات هيئة قطر للأسواق المالية.

وتماشياً مع متطلبات مصرف قطر المركزي تم تعديل سياسة مجلس الإدارة بإضافة بند جديد يخص عزل عضو مجلس الإدارة، حيث يمكن للعضو أن يستقيل من منصبه بتقديم إشعار خطي موقع إلى رئيس مجلس الإدارة يحال إلى المجلس. وفي حالة الاستقالة لأسباب عدم الملازمة لاحظها العضو يجب تضمين الإشعار بيان يشرح كافة التفاصيل ذات الصلة، ويتم توثيق ذلك في محضر الاجتماع.

### ١١,٣ لجان مجلس الإدارة

وفقاً لتطبيقات الحوكمة، ومتطلبات مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية، شكل مجلس إدارة مجموعة QNB عدة لجان تساعد في تنفيذ مسؤولياته الإشرافية تتألف من أعضاء المجلس، حيث ترفع اللجان تقاريرها مباشرة لمجلس الإدارة، على أن لا يكون رئيس مجلس الإدارة عضواً في أي من هذه اللجان.

ويتم تكليف كل لجنة من لجان المجلس بمهام محددة من قبل مجلس الإدارة، وتكون مسؤولية هذه اللجان موثقة كتابة ويتم اعتمادها من قبل مجلس الإدارة.

وقد قام المجلس بتشكيل اللجان المنبثقة عنه كما يلي:

١. اللجنة التنفيذية للمجموعة؛
٢. لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة؛
٣. لجنة المخاطر للمجموعة؛
٤. لجنة التدقيق والامتثال للمجموعة.

وفي ما يلي موجزٌ عن تركيبة هذه اللجان واختصاصاتها وألية عملها:

### ١,١,٣ اللجنة التنفيذية للمجموعة

تتألف هذه اللجنة من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة، ويسمى المجلس واحداً منهم كرئيس للجنة. كما يحضر الرئيس التنفيذي للمجموعة كافة الاجتماعات دون أن يحظى بحق التصويت.

### المسؤوليات الأساسية للجنة التنفيذية للمجموعة:

- مراجعة الاستراتيجيات طويلة الأمد لمجموعة QNB وإحالتها لموافقة المجلس على أساس الظروف الاقتصادية والسوقية وتوجيهات مجلس الإدارة؛
- مراجعة خطة العمل السنوية وميزانية مجموعة QNB بما يتماشى مع استراتيجية المجموعة والتغيرات الاقتصادية والسوقية والمتطلبات الرقابية وإحالتها لموافقة المجلس؛
- مراجعة واعتماد إعادة تخصيص الموازنة ومقابلاتها بالعناصر المعتمدة وفقاً للتقارير الربعية للإدارات؛
- مراقبة الأداء الربعي لمجموعة QNB مقابل استراتيجية المجموعة وخطة العمل والموازنة؛
- مراجعة واعتماد رؤية العلامة التجارية لمجموعة QNB والقيم المعتمدة لجميع العلامات التجارية على مستوى المجموعة؛
- مراجعة واعتماد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لمجموعة QNB في ضوء قيم العلامة التجارية للمجموعة؛
- مراجعة خطط التسويق والاتصالات وتوزيع الموارد بجعلها ذات كفاءة وفعالية في دعم تطوير أعمال المجموعة ونموها؛
- تسهيل الإشراف الفعال والسيطرة الكاملة على أعمال المجموعة من خلال مراجعة آتتمان العملاء بشكل عام داخل المجموعة ومستوى التعرض للمخاطر الاستثمارية؛
- مراجعة وتعزيز تطورات الأعمال التجارية والمنتجات وتوزيع الموارد عبر مجموعة QNB؛
- الموافقة على المعاملات الفردية والسقوف القطاعية التي تقع في حدود الصلاحيات الممنوحة لها من قبل مجلس الإدارة؛
- الموافقة على منح التسهيلات الائتمانية ضمن السقف المحدد للجنة من قبل مجلس الإدارة؛
- تقييم ووضع التوصيات لاتخاذ الإجراءات التي يتوجب العمل بها بخصوص القروض المتعثرة وفقاً للحدود والصلاحيات المسموح بها من قبل مجلس الإدارة وحسب تعليمات مصرف قطر المركزي.

وقد عقدت اللجنة أربعة اجتماعات خلال عام ٢٠١٦.

### ٢,١,٣ لجنة التدقيق والامتثال للمجموعة

تتألف هذه اللجنة من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة، أغلبيتهم من الأعضاء المستقلين، كما أن رئيس اللجنة خبير في الأمور المالية أما بقية الأعضاء فليدعمهم خلفية ومعرفة بالتقارير المالية، ولا يجوز لأعضاء لجنة التدقيق والامتثال للمجموعة أن يكونوا أعضاء في أي لجنة من لجان المجلس الأخرى.



### مسؤوليات لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة المتعلقة بالتدقيق الداخلي:

- تعيين وإقالة رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة؛
- مراجعة واعتماد ميثاق وخطط وأنشطة والهيكل التنظيمي وعمليات التوظيف لإدارة التدقيق الداخلي؛
- التأكد من عدم وجود قيود أو تحديد غير مبرر على عمل إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة، فضلاً عن صلاحية وصول التدقيق الداخلي لسجلات المجموعة والوثائق والأفراد عند الاقتضاء في أداء مهامهم؛
- مراجعة فعالية وظيفة التدقيق الداخلي، بما في ذلك الامتثال مع معايير معهد المدققين الداخليين للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية وغيرها من المعايير الدولية المعمول بها وأفضل الممارسات؛
- مراجعة نتائج المراجعة الداخلية دورياً والاجتماع مع رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة لمناقشة الأمور التي ترى لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة أو المدقق الداخلي مناقشتها بشكل منفرد ومتابعة الإجراءات التصحيحية المتخذة لفضاها محددة وضمان تنفيذها السليم ومنع تكرارها وتقديم تقرير عن نتائج مراجعة اللجنة لمجلس الإدارة على أساس منتظم؛
- التأكد من أن الإدارة تستجيب لتوصيات المدققين الداخليين وأن جميع المعلومات والسجلات وغيرها من المتطلبات التي يسعى المدققين الداخليين للحصول عليها والضرورة لأداء مهامهم تكون متاحة لهم من قبل الإدارة بدون أية صعوبات.

### مسؤوليات لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة المتعلقة بالانضباط:

- تعيين وإقالة رئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة؛
- مراجعة واعتماد ميثاق وخطط وأنشطة والهيكل التنظيمي وعمليات التوظيف في إدارة الانضباط والمتابعة؛
- التأكد من كفاءة وظيفة الانضباط في الكشف عن الانحرافات والمخالفات داخل المجموعة، وضمان عدم وجود أي عوامل من شأنها أن تؤثر على استقلاليتها وموضوعيتها، وأن تقارير وظيفة الانضباط سليمة ومتماشية مع متطلبات لجنة بازل ومتطلبات مجموعة العمل المالي FATF (فريق العمل الدولي المعني باقتراح الإجراءات المالية المتعلقة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب)؛
- مراجعة فعالية نظام مراقبة الالتزام للقوانين واللوائح ونتائج التحقيق والمتابعة بما في ذلك الإجراءات التأديبية في حال عدم الالتزام؛
- مراجعة نتائج التفتيش من قبل مصرف قطر المركزي وأي هيئة تنظيمية أخرى ومتابعة الإجراءات التصحيحية لفضاها محددة وضمان التنفيذ السليم للتدابير الكفيلة بمنع تكرارها؛
- مراجعة إيصال وإنفاذ قواعد الأخلاق والسلوك المهني لموظفي المجموعة ومراقبة الالتزام بها؛

### مسؤوليات لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة المتعلقة بالبيانات المالية:

- مراجعة القضايا الهامة الخاصة بالبيانات المالية وإعداد التقارير، بما في ذلك المعاملات المعقدة أو غير الاعتيادية، وفقاً للتوجيهات الصادرة من الجهات الرقابية والأحكام المهنية وربط تأثيرها على البيانات المالية للمجموعة؛
- مراجعة أحكام الإدارة التنفيذية فيما يتعلق بالمسؤوليات ذات الصلة بالبيانات المالية؛
- مراجعة القوائم المالية للمجموعة والإيضاحات المتممة لها، والنظر في دقة واكتمال المعلومات قبل الإفصاح عنها وإحالتها إلى مجلس الإدارة للموافقة عليها؛
- مراجعة جميع المسائل التي يفترض الإفصاح عنها، وفقاً لمعايير التدقيق المتعارف عليها أو متطلبات الجهات الرقابية، مع الإدارة ومراقبي الحسابات (المدققين الخارجيين)؛
- مراجعة نتائج التدقيق والمراجعة المرحلية مع الإدارة التنفيذية والمدققين الخارجيين، والتأكد من اكتمالها وأنسجامها وتوافقها مع أفضل معايير المحاسبة الدولية قبل رفعها للجهات الرقابية؛
- التعاون مع الإدارة التنفيذية والمدققين الخارجيين لمراجعة الغرامات التي تفرضها الجهات الرقابية و/أو غيرها من الهيئات؛
- فهم كيفية تطور إدارة المعلومات المالية المرحلية، وطبيعة ومدى مشاركة المدقق الداخلي والخارجي؛
- النظر مع المدققين الداخليين أو الخارجيين في أي عملية تزوير، وأعمال غير مشروعة أو قصور في الرقابة الداخلية أو في مجالات أخرى مماثلة؛
- مراجعة المسائل القانونية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على البيانات المالية للمجموعة.

### مسؤوليات لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة المتعلقة بالرقابة الداخلية:

- فهم نطاق مراجعة المدققين الداخليين والخارجيين على التقارير المالية والحصول على تقارير عن النتائج والتوصيات الهامة، بالإضافة إلى ردود الإدارات؛
- الحصول على تفسير من الإدارة والمدققين الداخليين والخارجيين على ما إذا كانت الضوابط المالية والتشغيلية للمجموعة تعمل بشكل ملائم وفعال؛
- بالتنسيق مع لجنة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة، يتم النظر في فعالية إدارة المخاطر للمجموعة والرقابة الداخلية على التقارير المالية السنوية والمرحلية والتقارير التنظيمية وغيرها، بما في ذلك أمن تكنولوجيا المعلومات وضوابط الرقابة؛
- النظر في كيفية إدارة أمن أنظمة الكمبيوتر والتطبيقات، وخطط الطوارئ لمعالجة المعلومات المالية في حال انهيار الأنظمة.

### ٣,١١,٣ لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة

خلال عام ٢٠١٦، تم إعادة صياغة دور ومسؤوليات هذه اللجنة لتعكس مسؤولياتها الجديدة المتعلقة بعملية الترشيحات، كما تم نقل جميع مسؤوليات اللجنة المتعلقة بتنمية الأعمال إلى اللجنة التنفيذية للمجموعة. وتتكون لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة غالبيتهم من الأعضاء غير التنفيذيين وغير المستقلين بما في ذلك رئيس اللجنة.

#### المسؤوليات الأساسية للجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة:

- تحديد الأعضاء المؤهلين لعضوية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا على أساس "الشخص المناسب في المكان المناسب" بالإضافة إلى متطلبات الاستقلالية والأعضاء غير التنفيذيين؛
- تقييم كافة المرشحين حسب قانون الشركات التجارية وتعليمات مصرف قطر المركزي و نظام هيئة قطر للأسواق المالية والحد الأدنى من المتطلبات عند الاقتضاء؛
- التأكد من حصول جميع أعضاء مجلس الإدارة الجدد على البرنامج التعريفي للملائم عند الانضمام إلى المجلس، وذلك بتزويدهم بالدليل التعريفي الذي يحتوي على جميع المعلومات والوثائق ذات الصلة؛
- اعتماد وإتباع دورات تدريبية مناسبة تهدف إلى تعزيز مهارات ومعارف أعضاء مجلس الإدارة؛
- إجراء تقييم ذاتي سنوي لتشكيلة أعضاء مجلس الإدارة للتأكد من استقلالية أعضاء مجلس الإدارة والأعضاء غير التنفيذيين؛
- وضع سياسة منح المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة بما يتماشى مع سياسة منح المكافآت وتوجيهات مجلس الإدارة في هذا الشأن مع الأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين الأرباح المحققة والمخاطر المرتبطة بأنشطة المجموعة؛
- اعتماد ومراجعة سياسة منح المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وضمان توافقها مع المعايير والحدود المذكورة في تعليمات مصرف قطر المركزي وقانون الشركات التجارية؛
- إجراء تقييم سنوي لأداء المجلس ولجانه بما يتفق مع سياسة مجلس الإدارة وتوفير المعلومات ذات الصلة في الاجتماع السنوي للجمعية العامة للبنك؛
- مراقبة إعداد وتحديث دليل الحوكمة للمجموعة بالتعاون مع الإدارة التنفيذية ولجنة التدقيق والانبساط للمجموعة.
- تزويد مجلس الإدارة بالتوصيات الضرورية والاقتراحات بشأن نطاق عمل اللجان الإدارية ذات الصلة بما فيها التوصيات الأخرى التي ترفعها الإدارة التنفيذية من خلال القنوات المناسبة؛
- الإشراف على سياسة الموارد البشرية بشكل عام والتأكد من وجود خطة إحلال للمسؤولين الرئيسيين في الإدارة.

وقد عقدت اللجنة أربعة اجتماعات خلال عام ٢٠١٦.

- التأكد من وجود آلية فعالة لمراقبة ورصد والإبلاغ عن عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب وكذلك برامج العقوبات الدولية والقضايا ذات الصلة؛
- مراجعة فعالية سياسة الإنذار المبكر واقتراح التعديلات والإجراءات اللازمة لمجلس الإدارة؛
- مراجعة التقرير السنوي لحوكمة الشركات، المعد من قبل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة وفقاً للمتطلبات التنظيمية في هذا الشأن؛
- استعراض نتائج الانضباط بشكل دوري والاجتماع مع رئيس إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة لمناقشة أية أمور تعتقد اللجنة أو رئيس الانضباط أنها ينبغي مناقشتها بشكل منفرد، ومتابعة الإجراءات التصحيحية للقضايا التي تم تحديدها وضمان التنفيذ السليم للتدابير الكفيلة بمنع تكرارها.

#### مسؤوليات لجنة التدقيق والانبساط للمجموعة المتعلقة بالتدقيق الخارجي:

- مراجعة نطاق التدقيق المقترح من قبل المدققين الخارجيين، بما في ذلك التنسيق بين جهود التدقيق الخارجي مع التدقيق الداخلي؛
- التأكد من الاستجابة السريعة من قبل مجلس الإدارة للاستفسارات والمواضيع الواردة في رسائل المدققين الخارجيين وتقاريرهم؛
- تقييم أداء المدققين الخارجيين.
- رفع توصية لمجلس الإدارة بشأن تعيين أو إعادة تعيين أو إقالة المدققين الخارجيين وبشأن مكافأتهم؛
- الاجتماع على نحو منفصل بالمدققين الخارجيين في المجموعة بشكل دوري لمناقشة كافة الأمور التي ترى اللجنة أهمية مناقشتها بسرية تامة، إضافة إلى رد الإدارة التنفيذية على التقارير المرفوعة من قبلهم.

#### مسؤوليات لجنة التدقيق والانبساط للمجموعة المتعلقة بمسؤوليات رفع التقارير:

- رفع التقارير المتعلقة بنشاط اللجنة ونتائج المراجعة المعدة من قبل الجهات الرقابية، والمدقق الداخلي، ومسؤول الانضباط والمدقق الخارجي إلى مجلس الإدارة دورياً؛
- مراعاة للمتطلبات التنظيمية، يتم رفع تقرير سنوي للمساهمين يوضح تركيبة اللجان ومسؤولياتها وكيف يتم حلها وأي معلومات أخرى مطلوبة من الجهات الرقابية؛
- مراجعة أي تقارير أخرى عن قضايا المجموعة التي تتصل بلجنة التدقيق والانبساط للمجموعة.

وعلى لجنة التدقيق والانبساط للمجموعة أن تجتمع على الأقل أربعة مرات سنوياً بالإضافة إلى الاجتماع مباشرة بعد الإفصاح عن البيانات المالية السنوية ونصف السنوية والرבעية.

وقد عقدت اللجنة ثمانية اجتماعات خلال عام ٢٠١٦.

### ٤,١١,٣ لجنة المخاطر للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة

تم تشكيل لجنة المخاطر للمجموعة على مستوى مجلس الإدارة مؤخراً من أجل تلبية مسؤولية إشراف مجلس الإدارة على إدارة المخاطر والتزاماً بالمتطلبات التنظيمية الجديدة لمصرف قطر المركزي، وتتكون اللجنة من ثلاثة أعضاء يتم تسمية احدهم رئيساً للجنة.

#### المسؤوليات الأساسية للجنة المخاطر للمجموعة:

- مراجعة إستراتيجية إدارة المخاطر للمجموعة ومستوى المخاطر المقبولة لكافة أنشطة المجموعة وأستراتيجية محفظة استثمارات البنك التي توصي بها لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية وإحالتها لموافقة المجلس، بالإضافة إلى مراجعة أي تغيير يطرأ على إستراتيجية المخاطر ومستوى تقبلها؛
- مراجعة ومقارنة مخاطر محفظة المجموعة مع مستوى تقبل المخاطر المعتمد، ومراجعة وإحالة توصيات لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية المتعلقة بأستراتيجية المحفظة للموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة؛
- اعتماد إطار المخاطر وسياسة إدارة المخاطر وهيكل الرقابة تماشياً مع الإستراتيجية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة والإشراف على تنفيذ السياسات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية للمجموعة؛
- ضمان فعالية إطار الرقابة على المخاطر والإشراف على نتائج تقييم لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية؛
- الموافقة والإشراف على سيناريوهات اختبار الضغط ونتائجه على مستوى المجموعة؛
- الموافقة على سياسة إدارة المخاطر للمجموعة وعلى أي مقترحات من لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية لتعزيرها؛
- الإشراف على إجراءات الرقابة التي تقوم بها لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية ومراقبة إطار إدارة المخاطر والأدوار والمسؤوليات المحددة على مستوى المجموعة؛
- تقييم إجراءات الإشراف التي تقوم بها لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية على وحدات المجموعة في تحديد المخاطر التشغيلية، ومخاطر الائتمان، ومخاطر السوق والمخاطر الأستراتيجية والمخاطر القانونية ومخاطر السمعة، بالإضافة إلى خطط العمل المنفذة لمراقبة وإدارة هذه المخاطر؛
- تقييم واعتماد وثيقة التخطيط للتمويل الطارئ (CFP) وضمان تعديلها في حالة تحقق شرط مادي؛
- ضمان عدم وجود تأثير جوهري للمخاطر التي حددتها لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية والمتعلقة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب ومتطلبات "اعرف عميلك"؛
- مراجعة أي تجاوزات لحدود المخاطر أو فشل الرقابة الداخلية (إن وجدت) ومراجعة نتائج التحقيق التي قامت بها لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية.

وقد عقدت اللجنة أربعة اجتماعات خلال عام ٢٠١٦.

### ٤. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

يعتبر نظام الأجور المتبع لدى المجموعة عنصراً أساسياً في إطار الحوكمة عبر الحوافز التي يشجع من خلالها المجلس والإدارة التنفيذية على الأداء الجيد، ويعكس بواسطتها سلوك تحمل المخاطر، ويعزز بها ثقافة البنك المتعلقة بالتشغيل والمخاطر.

ويكون مجلس الإدارة مسؤولاً من خلال لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة عن الرقابة على تطبيق الإدارة لنظام الأجور والمكافآت للبنك ككل. بالإضافة إلى ذلك، تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة بالمراقبة بشكل منتظم واستعراض النتائج بغرض تقييم ما إذا كان نظام المكافآت المعمول به على نطاق البنك قد أدى إلى تحقيق الأهداف الموضوعية 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 حدد أطراً لمكافآت المجلس تقل كثيراً عما هو منصوص عليه في قانون الشركات. كما تم إقرار سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بما يتوافق مع تعليمات مصرف قطر المركزي، بحيث توضع آلية لتحديد مكافآتهم على أن تُعرض سنوياً على الجمعية العامة لاعتمادها. ومن الجدير بالذكر أن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة في QNB تتماشى مع الحدود التي ينص عليها مصرف قطر المركزي. وتختص لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة بتحديد سياسة المكافآت للإدارة التنفيذية قبل عرضها على المجلس بغرض إقرارها، إذ تستند السياسة إلى آلية محددة للمصرف يُربط بموجبها الأجر بالجهد والأداء على مستوى كل قسم ولكل موظف من خلال تقييم مساهمة كل موظف في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، ووفقاً لمعدل الربحية وتقييم المخاطر والأداء الكلي للبنك.

## ٥. الإدارة التنفيذية

### ١,٥ التركيبة والإدارة

عين مجلس إدارة مجموعة QNB في التاسع من يوليو ٢٠١٣ السيد/ علي أحمد الكواري في منصب الرئيس التنفيذي للمجموعة بالإناة. وقد تم تعيين السيد علي أحمد الكواري رئيساً تنفيذياً للمجموعة في ديسمبر ٢٠١٤. ويتمتع السيد علي الكواري بأكثر من ٢٩ 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 للمجموعة 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 للمجموعة الذي كان يشغله السيد علي الكواري.

وفقاً للمادة رقم (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، أولى مجلس إدارة البنك هذا الجانب كل الاهتمام، حيث تبنى المجلس سياسة واضحة منذ تأسيس البنك 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 يساعده في ذلك فريق متخصص من الإدارة التنفيذية من ذوي الخبرة والمؤهلات المتميزة. ويتبع الرئيس التنفيذي للمجموعة مباشرة أربعة مدراء عموم رئيسيين (الرؤساء الأربعة) وهم المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، والمدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة، والمدير العام - رئيس إدارة المخاطر للمجموعة، والمدير العام - رئيس الشؤون المالية للمجموعة؛ بالإضافة إلى مدير عام دائرة الاستراتيجيات للمجموعة.

كما يتولى عضوان آخران مستقلان تُعينهما لجنة التدقيق والانضباط والمتابعة للمجموعة 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 بالمتطلبات التشريعية وتعليمات مجلس الإدارة بشكل يساهم في تعزيز الأنشطة الرقابية في مختلف العمليات والأنشطة المصرفية. ويشمل ذلك تحديد أي انحرافات عن الأهداف، والتأكد من التزام العمليات بتحقيق الأهداف المرجوة، واتخاذ إجراءات تصحيحية إن لزم الأمر، بالإضافة إلى تقييم سلوكيات الأفراد والوحدات من خلال تطوير أدوات فعالة للرقابة الداخلية تتيح لمستويات الإدارة كافة مراقبة أداء الأعمال وقياس المخاطر، إلى جانب استخدام أدوات الرقابة المادية مثل التدقيق الإضافي وفصل المهام وتقييد الصلاحيات، مع فرض سقف على مختلف أنواع الأنشطة المصرفية من خلال إنشاء ومراقبة النظام الخاص بالصلاحيات الممنوحة.

### ٢,٥ اللجان الإدارية

من أجل التعامل بفعالية وتعزيز كفاءة مسؤولياتها وإدارة الأنشطة اليومية، قامت الإدارة التنفيذية بإنشاء ١٠ لجان متخصصة، تتمتع بصلاحيات تنفيذية كاملة لفرض الإجراءات والقرارات التي تقوم باتخاذها في نطاق عملها، وهي مقسمة كما يلي:

- الشريحة الأولى، اللجان التنفيذية وهي اللجان "صانعة القرار" وتشمل لجان الائتمان، المخاطر، الأصول والخصوم، الاستراتيجية والمشتريات) وترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة من خلال مكتب الرئيس التنفيذي.
- الشريحة الثانية، اللجان الإدارية وهي اللجان "المتخذة للإجراءات" وتشمل لجان (تطوير الأعمال، العمليات والخدمات، تقنية المعلومات والموارد البشرية) وترفع هذه اللجان تقاريرها إلى لجنة تنفيذية وهي تم استحداثها لهذا الغرض في الشريحة الأولى.
- لجنة الإدارة العليا، ويرأسها الرئيس التنفيذي للمجموعة وتضم عضوية الرؤساء الأربعة (المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة، المدير العام - رئيس الشؤون المالية للمجموعة، والمدير العام رئيس إدارة المخاطر للمجموعة).

وقد تم وضع المزيد من التفاصيل بشأن اللجان الإدارية الجديدة بالقسم (١٧) من هذا التقرير تحت عنوان "إضاءات على ممارسة الحوكمة لدى مجموعة QNB".

وفيما يلي ملخص عن مهام اللجان الإدارية وعن اجتماعاتها في القسم التالي:



## ١,٢,٥ لجنة المخاطر للمجموعة التابعة للإدارة التنفيذية

دائرة الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات المصرفية للمجموعة، ومدير عام دائرة الأعمال الدولية، ومدير عام إدارة الثروات والأصول، ومساعد مدير عام الائتمان للمجموعة، ويشغل مسؤول رئيسي للائتمان منصب أمين سر اللجنة. تجتمع اللجنة مرة واحدة شهرياً على الأقل شريطة حضور غالبية أعضائها بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه، وتتخذ القرارات بالإجماع، ويُرفض أي اقتراح لا يوافق عليه جميع الأعضاء الحاضرين.

تعمل اللجنة على مراجعة ورفع التوصيات بخصوص سياسات وإجراءات الائتمان المتعلقة بجميع المؤسسات التجارية والمالية ضمن المجموعة وتطبيقها عند الموافقة عليها. كما تدقق الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات الخاصة بالاستثمار وترفع التوصيات بشأنها إلى اللجنة التنفيذية ومجلس الإدارة. وتراجع اللجنة السلطات المفوضة في ما يتعلق بالائتمان والاستثمارات وترفع اقتراحاتها إلى مجلس الإدارة لإجراء التعديلات عند الحاجة. كما ترفع قراراتها أيضاً إلى اللجنة التنفيذية في مجلس الإدارة بخصوص التسهيلات الائتمانية التي تتجاوز صلاحياتها. وتتولى اللجنة مسؤولية مراجعة منتجات الاستثمار والموافقة عليها ضمن المجموعة، بالإضافة إلى اعتماد الوسطاء والمعاملين مع المجموعة. كما تراقب جميع أنشطة المحافظ الاستثمارية، بما فيها تقييم احتمال التعرض للمخاطر وضمان الالتزام بمبادئ الانضباط في ما يتعلق بحدود ومعدلات الاستثمار المسموح بها. وتزود اللجنة مجلس الإدارة بتقارير عن مخاطر الاستثمار والائتمان للمجموعة بصورة دورية.

وقد عقدت اللجنة خمسة وثلاثين اجتماعاً خلال ٢٠١٦.

## ٣,٢,٥ لجنة الإدارة العليا

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة وتضم في عضويتها المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة، المدير العام - رئيس الشؤون المالية للمجموعة، والمدير العام رئيس إدارة المخاطر للمجموعة، ويشغل مدير عام دائرة الاستراتيجيات للمجموعة منصب أمين سر اللجنة. تجتمع اللجنة مرة واحدة شهرياً على الأقل شريطة حضور غالبية الأعضاء بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه، وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

لجنة الإدارة العليا هي اللجنة الأم للجنة تطوير الأعمال، لجنة العمليات والخدمات، لجنة تكنولوجيا المعلومات ولجنة الموارد البشرية، وترفع تقاريرها إلى اللجان التابعة لمجلس الإدارة ومباشرة إلى مجلس الإدارة عند الاقتضاء.

وتشمل المسؤوليات الأساسية للجنة الإدارة العليا في مساعدة مجلس الإدارة في الإشراف على أنشطة اللجان ذات الصلة، ومناقشة القضايا الهامة والمسائل الاستراتيجية المتعلقة بأنشطة مجموعة QNB، كما أنها مسؤولة عن

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام - رئيس إدارة المخاطر للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، والمدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة، والمدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية للمجموعة، ومدير عام دائرة الاستراتيجيات للمجموعة. ويحضر اجتماعات اللجنة رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة ورئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة كمراقبين 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 بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه، وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

وقد عقدت اللجنة أربعة اجتماعات خلال عام ٢٠١٦.

وتقوم اللجنة بمراقبة تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر الخاصة بمجموعة QNB، بالإضافة إلى تحديد السياسات المنظمة لعمل الإدارة. كما تراجع اللجنة إجراءات وأطر عمل المراقبة المتبعة في عملية إدارة المخاطر، وتحدد ما يتصل بذلك من أدوار ومسؤوليات ضمن المجموعة، كما تراجع اللجنة ملخص مخاطر محفظة المجموعة وتوصي باستراتيجية إدارتها إلى لجنة المخاطر للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة للمصادقة عليها بهدف الحصول على موافقة مجلس الإدارة. كما تراجع مدى فعالية عمليات إطار رقابة المخاطر، وترفع تقرير التقييم السنوي الخاص بذلك إلى لجنة مخاطر للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة للموافقة عليه من المجلس. كما تراقب أنشطة إدارة المخاطر على جميع المستويات للعمليات، والائتمان، والسوق، والاستراتيجيات، والشؤون القانونية، وسمعة المجموعة. ويقع ضمن نطاق مهام مجلس الإدارة مراجعة لوائح عمل اللجنة والإشراف على أنشطتها. وتتولى اللجنة مسؤولية التأكد من الالتزام بالسياسات والإجراءات وتوصيات التدقيق والانضباط 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. وكما تقدم اللجنة تقرير عن المخاطر على مستوى المجموعة ولوحة المعلومات عن المخاطر إلى لجنة المخاطر للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة بصورة دورية.

## ٢,٢,٥ لجنة الائتمان للمجموعة

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب رئيس الائتمان للمجموعة كنائب للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، والمدير العام - رئيس إدارة المخاطر للمجموعة، ومدير عام

تعادل الأصوات.

وقد عقدت اللجنة ستة اجتماعات خلال عام ٢٠١٦ بالإضافة إلى إثنين من المؤتمرات الإستراتيجية الداخلية التي تهدف إلى إبقاء المدراء التنفيذيين على إطلاع مستمر حول مستجدات تنفيذ استراتيجية مجموعة QNB ٢٠٢٠.

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 وأفريقيا ومناطق جنوب شرق آسيا. وقد تم مراجعة رؤية QNB الاستراتيجية لعام ٢٠١٧ وتنقيحها لتتماشى وأفق رؤية ٢٠٢٠ كما تمت الموافقة من قبل مجلس الإدارة على الخطة الاستراتيجية للمجموعة وتعميمها على لجميع الإدارات في المجموعة.

### ٦,٢,٥ لجنة المشتريات المركزية للمجموعة

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، والمدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة، والمدير العام - رئيس إدارة المخاطر للمجموعة. كما تضم اللجنة مراقبين أساسيين، من بينهم رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة، ورئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة، ورئيس الشؤون القانونية. وتضم اللجنة كذلك ممثلاً عن الإدارة المعنية بصفته مراقباً. ويشغل رئيس المناقصات والمزايدات منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة عند الحاجة 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.

### ٧,٢,٥ لجنة تكنولوجيا المعلومات للمجموعة

يرأس لجنة تكنولوجيا المعلومات المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة إلى جانب المدير العام لتكنولوجيا المعلومات في المجموعة نائباً له. وتضم اللجنة في عضويتها مدراء عموم كل من دائرة الإستراتيجيات للمجموعة، ودائرة الأعمال الدولية، ودائرة العمليات للمجموعة، ودائرة الشؤون الإدارية والخدمات العامة للمجموعة، ودائرة الخدمات المصرفية للأفراد للمجموعة،

تأمين تدفق المعلومات التي توفر لمجلس الإدارة في أي وقت أساس ملائم لتوجيه البنك ككل ومعلومات محدثة ذات معنى حول وضع المخاطر لدى المجموعة، بالإضافة إلى توفير جميع أنشطة تقنية المعلومات على مستوى المجموعة مع رؤية، ومهام وخطة عمل QNB، ومراجعة معايير تكنولوجيا المعلومات للمجموعة ككل.

وقد عقدت اللجنة اثنا عشر اجتماعاً خلال ٢٠١٦.

### ٤,٢,٥ لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، والمدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة، والمدير العام - رئيس إدارة المخاطر، ومدير عام دائرة الإستراتيجيات للمجموعة، ومدير عام دائرة الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات المصرفية للمجموعة، ومدير عام دائرة الخزينة للمجموعة؛ ويمكن دعوة أعضاء آخرين من الإدارة العليا للحضور إذا اقتضت الحاجة، كما يشغل مساعد مدير عام التداول منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة مرة واحدة شهرياً على الأقل شريطة حضور غالبية الأعضاء بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه. وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

وتتولى اللجنة مراجعة الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموجودات والمطلوبات ضمن المجموعة ورفع التوصيات بها. إلى اللجنة التنفيذية للمجموعة، كما تراقب وتقيم أداء الخزينة ومنتجاتها، بما في ذلك المحافظ 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.

وقد عقدت اللجنة اثنا عشر اجتماعاً خلال عام ٢٠١٦.

### ٥,٢,٥ لجنة الإستراتيجيات للمجموعة

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة، والمدير العام - رئيس إدارة المخاطر للمجموعة، والمدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية للمجموعة، ومدير عام دائرة الإستراتيجيات للمجموعة، ويشغل مساعد المدير العام للإستراتيجيات وتطوير الأعمال منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر شريطة حضور غالبية أعضائها بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه. وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال

وتضع معايير تشغيلية وتراقب مدى الالتزام بتطبيقها في المجموعة بالإضافة إلى مراجعة أداء أقسام الأعمال، وتعمل على ترتيب الأولويات 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.

#### ٩,٢,٥ لجنة العمليات والخدمات للمجموعة

يرأس اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة إلى جانب مدير عام دائرة العمليات للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة مدراء عموم كل من دائرة الشؤون الإدارية والخدمات العامة للمجموعة، ودائرة تكنولوجيا المعلومات للمجموعة، ودائرة الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات المصرفية للمجموعة، ودائرة الخدمات المصرفية للأفراد للمجموعة، ودائرة الأعمال الدولية، وإدارة الأصول والثروات، ودائرة الخزينة للمجموعة، ومساعد مدير عام مراقبة العمليات وتميز الأعمال. كما تضم اللجنة عضوية كل من رئيس عمليات المخاطر، ومساعد المدير العام لعمليات الأفراد والشركات، ومساعد مدير عام عمليات الخزينة والاستثمار والتجارة الدولية، والمدير التنفيذي - دعم العمليات العالمية الدولية كمرافقين. 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 أربعة اجتماعات خلال عام ٢٠١٦

واللجنة مسؤولة عن أمور المتابعة، وهي تقوم بمراجعة دورية لخدمات البنك التشغيلية، بالإضافة إلى مراقبة التعاملات والحرص على تنفيذ الإجراءات والتعديلات وضمان الكفاءة التشغيلية والإشراف على المرافق والمنشآت والمشاريع وتطبيق المبادرات الخاصة بمركزية الإدارة. وتعمل اللجنة كذلك على التنسيق بين جميع الأنشطة التشغيلية وفقاً لرؤية QNB ورسالتها وخطط أعمالها، كما تُعدّ برنامجاً دورياً لإعادة الهيكلة بهدف دعم التحسين المستمر للعمليات والخدمات. كما ترتب اللجنة إدارة المشاريع ذات الصلة حسب الأولوية وتدير المصالح العقارية لمجموعة QNB إلى جانب الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب وأجهزة الصراف الآلي التابعة للمجموعة. وتضع اللجنة أيضاً إجراءات الأمن والسلامة ضمن المجموعة وتراقب تطبيقها. بالإضافة إلى ذلك، تراقب اللجنة تنفيذ المعايير الخاصة باللوحات الإعلانية الداخلية والخارجية ومعايير العلامات التجارية وتُعدّ تقارير فصلية عن استخدام الموازنة الرأسمالية وإعادة تخصيص الموازنات.

بالإضافة إلى رؤساء أقسام كل من إدارة مخاطر العمليات للمجموعة، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والتطوير وخدمات المستخدمين، ويشغل رئيس الاستراتيجيات والحوكمة لتكنولوجيا المعلومات منصب أمين سر اللجنة. وتُعقد اللجنة اجتماعاً واحداً على الأقل كل شهرين شريطة حضور غالبية الأعضاء 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 ٢٠١٦.

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

#### ٨,٢,٥ لجنة تطوير الأعمال للمجموعة

يرأس اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة إلى جانب مدير عام دائرة الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات المصرفية للمجموعة، بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة مدراء عموم كل من إدارة الأصول والثروات، ودائرة الخدمات المصرفية للأفراد للمجموعة، ودائرة الأعمال الدولية، ودائرة الخزينة للمجموعة، ودائرة الاستراتيجيات للمجموعة، ودائرة الاتصالات للمجموعة، والرئيس التنفيذي لـ QNB كابتال ويشغل رئيس المبيعات النقدية منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة مرة واحدة شهرياً على الأقل شريطة حضور غالبية أعضائها 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 ٢٠١٦.

وتضع اللجنة أطر العمل وتطبيقها بهدف تنفيذ خطط التوسع والتنسيق بين المتطلبات الرقابية والأعمال والدعم والتسويق، كما تُعدّ خطة توسع دولية خمسية بالتزامن مع الخطة الاستراتيجية الخمسية لمجموعة QNB، وتراجع عمليات الاندماج والاستحواذ لتطبيق أفضل المعايير في هذا المجال بشكل يشمل جميع أعمال مجموعة QNB. بالإضافة إلى ذلك، تقيم اللجنة مبادرات الأعمال والمنتجات الجديدة وكذلك الحصة في السوق والمعلومات عن المنافسين، وتوصي بإجراء التعديلات على خطط الأعمال حسبما تقتضي الحاجة. كما تراجع ما يستجد من متطلبات رقابية وأثرها على استراتيجية الأعمال ومنتجاتها،

## ١٠,٢,٥ لجنة الموارد البشرية للمجموعة

يرأس اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة إلى جانب مدير عام دائرة الموارد البشرية للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. وتضم اللجنة في عضويتها مدراء عموم كل من دائرة الخدمات المصرفية للأفراد للمجموعة، ودائرة الأعمال الدولية، ودائرة الاستراتيجيات للمجموعة، والمدير العام المساعد لاستراتيجية الموارد البشرية والتكامل، والمدير العام المساعد لخدمات الموارد البشرية، والمدير التنفيذي لتكامل الموارد البشرية الدولية والذي يشغل أيضاً منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر شريطة حضور غالبية أعضائها بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه، وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

وقد عقدت اللجنة أربعة اجتماعات خلال عام ٢٠١٦ .

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 مقترحاتهم وتراجع اللجنة أيضاً سياسات الموارد البشرية دورياً، وتوصي بإجراء التغييرات عند الضرورة، وتتابع تحقيق أهداف برنامج التقييم.

## ٦. إدارة المخاطر

يتم الحد من المخاطر في أنشطة QNB باستخدام عدة آليات محددة لتقييم المخاطر والتحكم بها. ويعود الفضل في نجاح إدارة المخاطر في مجموعة QNB إلى قدرة التركيز على المهام والمسؤوليات الموكلة إلى مجلس الإدارة واللجان المختلفة والإدارة التنفيذية والمديرين والموظفين. وتعتبر إدارة المخاطر عنصراً مهماً بالنسبة لمجموعة QNB لضمان استمرار تحقيق الربحية، علماً بأن كل موظف في المجموعة مسؤول عن التعامل مع المخاطر المحتملة عند القيام بواجباته. ومجلس الإدارة مسؤول في نهاية المطاف عن مراقبة المخاطر في مجموعة QNB وتقييمها والإشراف عليها من خلال لجنة المخاطر التابعة له بالتنسيق مع الرئيس التنفيذي للمجموعة، ولجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية، ولجنة الائتمان للمجموعة، ولجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة.

ويتولى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة للإشراف على 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 مسؤولية 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.

ومن مسؤوليات المجلس أيضاً الإشراف الكامل على مخاطر الائتمان والسوق والعمليات في المجموعة حيث حدّد مجلس الإدارة أهداف وإطار عمل سياسة إدارة المخاطر في مجموعة QNB ويلتزم برصد جميع المخاطر من خلال لجنة المخاطر التابعة له المسؤولة عن اعتماد استراتيجية إدارة المخاطر في المجموعة بناءً على الأهداف والآليات التي حدّدها المجلس. وتتولى دائرة إدارة المخاطر للمجموعة، برئاسة رئيس المخاطر للمجموعة تطبيق هذه الاستراتيجية في حين تتولى لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية مراقبة تطبيقها. وتهدف استراتيجيات وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر إلى تحديد كافة المخاطر وتقييمها ورصدها على مستوى المجموعة.

وتُعتبر لجنة المخاطر للمجموعة التابعة للإدارة التنفيذية أعلى سلطة تنفيذية مخولة بالتعامل مع مختلف أوجه المخاطر على مستوى المجموعة. وتتولى إدارة المخاطر للمجموعة مهمة صياغة استراتيجية إدارة المخاطر ومراجعتها، وتحديد سياسات إدارة المخاطر، وتقييم أنشطة إدارة المخاطر وآليات الرقابة، وتقييم وتحديد مخاطر العمليات والائتمان والسوق والاستراتيجيات، وتلك المتعلقة بالجوانب القانونية وبسمعة المجموعة بشكل يومي. كما تضمن الإدارة تنفيذ الخطط التشغيلية لمراقبة وإدارة هذه المخاطر وكذلك مراجعة ورصد حالات الغش والخسائر التشغيلية، والإشراف على النزاعات القضائية على كافة مستويات مجموعة البنك.

وتُعتبر عملية الرقابة المستقلة على المخاطر جزءاً من التخطيط الاستراتيجي لمجموعة QNB وهي تتضمن إجراءات مراجعة وتقييم مستقلة للمخاطر بشكل عام مثل المتغيرات التي قد تنشأ في البيئة التشريعية والتنظيمية والتكنولوجية والأعمال. ويتم ذلك من خلال وظيفتين مستقلتين هما التدقيق الداخلي ومراقبة الانضباط (الالتزام)، حيث تقوم إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة بتقييم المخاطر بشكل عام ومدى كفاية السياسات والإجراءات وضوابط الرقابة الداخلية للحد من المخاطر، في حين تتولى إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة تقييم مخاطر عدم الالتزام بالقوانين والمتطلبات التنظيمية وبرنامج العقوبات الدولية وغيره. وترفع تقارير التدقيق الداخلي والانضباط إلى لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة وإلى الرئيس التنفيذي للمجموعة، بالإضافة إلى حضور كل من رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة ورئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة كافة اجتماعات لجنة المخاطر للمجموعة التابعة للإدارة التنفيذية كمراقبين أساسيين.



## ٧. الهيكل التنظيمي لمجموعة QNB وخطة التعاقب الوظيفي

### ١,٧ الهيكل التنظيمي

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

### ٢,٧ خطة التعاقب الوظيفي

تقوم مجموعة QNB بمواصلة التخطيط لقيادة ذات سمة مستمرة عن طريق مجموعة من التدريبات الفصلية المنتظمة على مدار السنة من أجل تحديد التعاقب الوظيفي، ومراجعة وتحديث الحالة القائمة والتركيز على الجهود المبذولة لتطوير موظفي البنك، وتتم مراجعة هذا الإجراء بشكل ربع سنوي، وهو يساعد على تحديد المواهب القيادية وزيادة تأهيلهم لتولي مسؤوليات أكبر وأكثر تعقيداً والتي يمكن أن تدعم نمو الأعمال التجارية الحالية والمستقبلية.

### ٣,٧ تدريب وتنمية القيادات المستقبلية

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

وخلال العام ٢٠١٦، قامت مجموعة QNB بفرض دورات تدريبية إلزامية على نطاق البنك للموظفين في قطر مرتبطة بطريقة فهم السياسات والإجراءات، والتعاميم والنماذج الصادرة عن المجموعة، بالإضافة إلى تفسير طريقة استعمال الخدمات المقدمة والفهم السليم لكافة المواد التي يتم نشرها من قبل الإدارة.

وتستمر مجموعة QNB في تقديم برنامج التطوير القيادي (LDP) وبرنامج التطوير الإداري (MDP) لمدرءاء المستويات الوسطى والمشرفين وفرق القيادة في قطر والفروع الدولية بالتعاون مع المؤسسات العالمية الشهيرة.

وفي ما يلي لمحة موجزة عن أهم التطورات الرئيسية في مجال برامج التدريب والتطورات القيادية التي أجريت خلال ٢٠١٦:

- لتمكين تبادل المعرفة وأفضل الممارسات داخل الشبكة الدولية للمجموعة، تم إنشاء برنامج انتداب لمدرءاء العلاقات الدولية من شبكة QNB الدولية مثل مصر والإمارات العربية المتحدة، لبنان، المملكة المتحدة وفرنسا.
- من أجل تعزيز المعرفة حول العمليات التجارية الدولية، تم وفد عدد من الموظفين القطريين في مجموعة QNB إلى فرعين دوليين (لندن وباريس) في فروع التجربة وذلك لمدة ٦ أسابيع.
- تم اعتماد فريق من أوائل QNB بمعهد تشارترد للأوراق المالية والاستثمار (CISI)، المملكة المتحدة.
- أكمل الموظفين من إدارة الخدمات المصرفية للأفراد الدولية الحزام الأخضر ٦ سيغما.

## 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 يتم صياغة سياسات واضحة للتحقق من الفصل بين المهام علاوةً على تعزيز وجود الرقابة الثنائية في جميع العمليات البنكية، وتعتبر الإدارة التنفيذية للبنك الجهة المسؤولة عن الرقابة العامة على هذه الأنظمة بالإشراف والتعاون مع مدرءاء عموم الدوائر ورؤساء الأقسام ومديري الفروع المحلية والخارجية، حيث أن مسؤولية تطبيق نظام رقابة فعال على مستوى البنك هي مسؤولية مباشرة لكل موظف في المجموعة.

كما تقوم لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة، نيابةً 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 لفاعلة للرقابة الداخلية الصحيحة بالبنك، حيث تعزز كل من إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة وإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة إرساء دعائم هذا النظام:

لدى مجموعة QNB إدارة مستقلة للتدقيق الداخلي تتمتع بأليات عمل واضحة ودور مُصمّم 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 وأليات الرقابة الموضوعية 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 لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة مكافآت إدارة التدقيق الداخلي، ما يعزز موضوعيتها واستقلاليتها. كما تُعيّن اللجنة رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة والذي يرفع بدوره التقارير مباشرة إلى اللجنة والرئيس التنفيذي للمجموعة. وفي عام ٢٠١٦، نسقت الإدارة مع إدارة 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 والمناقشات بصفة عضو ولا يحق لها 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 ٢٠١٦ عدداً من السياسات والإجراءات والتعاميم والاتفاقيات القانونية والأعمال والعمليات الجديدة واقترحت باستمرار إضافات قيمة تتعلق بالجوانب السياقية والقانونية والمالية والرقابية دون المساس بحققها في تدقيق هذه الأنظمة أو العمليات لاحقاً.

إدارة الانضباط والمتابعة في مجموعة QNB هي إدارة مستقلة تتميز بمكانة مهمة ضمن المجموعة لها القدرة على تحديد وتقييم ومراقبة وإعداد التقارير حول مخاطر الانضباط التي تشمل مخاطر العقوبات القانونية أو التشريعية والخسارة المالية أو الإضرار بسمعة البنك نتيجة للفشل بالالتزام بالقوانين والأحكام وميثاق السلوك المهني ومعايير الممارسات الرشيدة، ولتمكين إدارة الانضباط والمتابعة في المجموعة من أداء مهامها ومسؤولياتها بكل كفاءة تم منحها صلاحية التعامل مع كافة قضايا الانضباط في أنشطة البنك وأعطيت صلاحيات غير مقيدة للوصول إلى معلومات وسجلات الموظفين وعمليات المجموعة في دولة قطر وخارجها كما أعطيت الحق لإجراء التحقيقات بخصوص أية تجاوزات محتملة.

وتقوم الإدارة بمسؤولياتها ضمن برنامج خاص يحدد أنشطتها. وتوافق لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة على الخطط السنوية، حيث تُنمّد 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.

ترتكز استراتيجية إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة في الإدارة الفعالة لوظيفة الانضباط من أجل توطيد المكانة التنافسية للمجموعة وبناء الثقة مع جميع المستثمرين وأصحاب المصلحة. حيث أن دمج وظيفة الانضباط في الإدارة اليومية لأعمال المجموعة والتخطيط الاستراتيجي يعطي مجموعة QNB ميزة تنافسية عالية. علاوة على ذلك، تساعد عملية تعزيز وظيفة الانضباط لدى مجموعة QNB على حماية سمعتها، وتحقيق انخفاض تكلفة رأس المال وخفض التكاليف والحد من مخاطر التحقيق والملاحقة القضائية والعقوبات.

وتعمل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة باستمرار على تطوير وتعزيز وظيفة الانضباط داخل مجموعة QNB تماشياً مع الحفاظ على بيئة عمل وممارسات صحية. وتجدر الإشارة إلى أنه لم يتم فرض أي غرامة على البنك من قبل أي جهة رقابية خلال عام ٢٠١٦.

## ٩. المدقق الخارجي

وفقاً لقانون الشركات التجارية رقم ١١ لسنة ٢٠١٥ المادة رقم (١٤١)، 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.

خلال الجمعية العامة المنعقدة في ٣١ يناير ٢٠١٦ تم تعيين شركة أرنست أند يونغ للسنة الرابعة على التوالي بما يتوافق مع قانون الشركات التجارية رقم ٢٠١٥/١١ وتعليمات مصرف قطر المركزي سارية المفعول للقيام بمهمة مدقق الحسابات للبنك لغاية ٣١ يناير ٢٠١٦. 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 ٢٠١٦، حافظت وكالات فيتش، وستاندرد أند بورن، وكايتال إنتيلاجنس، وموديز على التصنيف الائتماني لمجموعة QNB والذي يُعتبر من بين الأعلى في المنطقة. ويوضح الجدول التالي تصنيف المجموعة من جانب أهم وكالات التصنيف العالمية:

مجموعة QNB	فيتش	كايتال إنتيلاجنس	ستاندرد أند بورن	موديز
على المدى الطويل	-AA	-AA	+A	Aa3
على المدى القصير	F1+	A1+	A-1	P-1

## ١١. رأس المال والأسهم

بلغ رأس مال البنك المصدر والمدفوع بأكمله ٨,٣٩٦,٧٥٣,٢٥٠ ريال قطري موزعاً على ٨٣٩,٦٧٥,٣٢٥ سهم عادي، قيمة كل سهم منها ١٠ ريالات قطرية. ومنذ تأسيس البنك عام ١٩٦٤، ظلت 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 والهيئة العامة للتقاعد والتأمينات الاجتماعية أن يمتلك في أي وقت أكثر من ٢٪ من أسهم الشركة، بغير طريق الميراث أو الوصية. ويُعتبر ذلك من أبرز السمات التي وضعت للحد من سيطرة الأكثرية على الأقلية من المساهمين. وتعكس تشكيلة المجلس هيكل الملكية، إذ إن خمسة أعضاء من أصل عشرة، يمثلون جهاز قطر للاستثمار، أما الأعضاء الخمسة الآخرين فهم من القطاع الخاص ويبتخبهم المساهمون في اجتماع الجمعية العامة.

## ١٢. حقوق المساهمين

ممارسات حوكمة الشركات داخل QNB تحمي وتسهل ممارسة حقوق المساهمين وتضمن المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما في ذلك المساهمين الذين يمثلون الأقلية. تحتفظ مجموعة QNB بقنوات اتصال مفتوحة وشفافة مع المساهمين وتنتشر 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 بأخر المستجدات عن أنشطة المجموعة. كما يشير النظام الأساسي لمجموعة QNB إلى أن كافة الأسهم تتمتع بحقوق متساوية بلا تمييز في ملكية موجودات البنك وفي الأرباح وحضور اجتماعات الجمعية العامة والتصويت تطبيقاً لمبدأ "صوت واحد للسهم الواحد".

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

## 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 وتماماً مع أفضل الممارسات الدولية، ومنها البيانات المالية وتقارير مصرف قطر المركزي والإفصاحات الخاصة ببورصة قطر.

وتعتبر المجموعة من أوائل المؤسسات المالية التي تنشر بياناتها المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وتلتزم المجموعة بسياسة واضحة في عمليات الإفصاح، حيث أن تقرير الحوكمة المقدم لهيئة قطر للأسواق المالية ومصرف قطر المركزي 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. ولهذا الغرض، وتماماً مع تعليمات مصرف قطر المركزي الجديدة الصادرة خلال ٢٠١٦ بشأن حدود الملكية والقيود المفروضة على المؤسسات المالية، تم إصدار سياسة خاصة للكشف عن تجاوز الملكية في رأس مال البنك ورصد عملية تصويت المساهمين في اجتماعات الجمعية العامة، وستقدم هذه السياسة إلى مجلس الإدارة للموافقة عليها وتنفيذها في وقت مبكر من عام ٢٠١٧.

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

تطرقت المادة رقم (١٣) من نظام 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. تقوم بورصة قطر بالإفصاح يومياً عن "تداول المطلعين" عن طريق تقرير التداول الذي يحدد حجم التداول (بيعاً / شراء) على أسهم البنك.

## ١٤. تضارب المصالح والتداولات الداخلية

تعتمد مجموعة QNB سياسة 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 ومشاريعه والتزاماته.

## ١٥. معالجة 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. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

تسعى مجموعة QNB بشكل مستمر لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر شبكتها، خصوصاً في البلدان النامية وذات الإقتصاد الناشئ، من خلال الخدمات التي تقدمها المجموعة يتم مساعدة الأفراد والشركات على تحقيق طموحاتهم والهدف من ذلك هو رفع المستوى المعيشي ومساعدة المجتمعات المحلية على نطاق واسع.

مع أكثر من ٨٠ جنسية مختلفة تعمل معا في أكثر من ٣٠ دولة، تفتخر مجموعة QNB وتحترم بعمق تنوعها. حيث تعمل في جو من الاحترام والدعم المتبادل وتشارك نفس القيم التي تحدد نهجها في العمل. ولعله لهذا السبب ينتاب أعضاء المجموعة شعور قوي ومستمر بالانتماء بدرجة عالية من الانخراط.

وواصلت مجموعة QNB في تحقيق أهدافها السامية فيما يتعلق بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي والدولي لهذا العام من خلال دعم العديد من المبادرات التي من شأنها أن تسهم في دفع عجلة التنمية داخل الدول الناشطة ضمنها. بالإضافة إلى الأحداث التي تحتضنها والتي تعكس توجهاتها وتسلط الضوء على أعمالها في مختلف المجالات التي تركز عليها المسؤولية الاجتماعية لدى المجموعة لاسيما الأعمال التي تقدمها المجموعة في الدول الأخرى من خلال فروعها ومكاتبها التمثيلية المتواجدة في الخارج.

وتضع المجموعة المسؤولية الاجتماعية في مقدمة ركائزها بنشر الوعي الاجتماعي بين الأفراد، كثقافة من شأنها أن تعزز الترابط بين الجميع وتعكس توجهاتها والتزامها أمام المجتمع المحلي والدولي والأهداف الاجتماعية والثقافية التي تتطلع إليها.

وتتجلى رؤية مجموعة QNB في مختلف المجالات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

الفنون والثقافة: الفنون والثقافة هي الوسيلة التي يتجلى من خلالها تراث الأمة. كما أنها تساعد على ترسيخ التقاليد الماضية في الأجيال القادمة.

الشؤون الاقتصادية والدولية: الاستضافة والمشاركة في المؤتمرات وتقسيم أنشطة المعرفة في الشؤون الاقتصادية والدولية يساعد على تنويع مصادر الدخل الوطني، في قطر وفي الاقتصادات



الناشئة - ويمثل طموحاً أساسياً.

الصحة والبيئة: البنية التحتية والخدمات الصحية أساسية لرفاهية الإنسان - مع احترام البيئة.

الشؤون الاجتماعية والإنسانية: من خلال تعزيز روح العمل التطوعي، تساعد مجموعة QNB على خلق مجتمعات موحدة وأكثر انسجاماً.

دعم الفعاليات الرياضية المحلية والدولية: المشاركة في الأحداث الرياضية هي السمة المميزة للتقدم ووسيلة لتحقيق مجتمعات صحية وحيوية.

الشباب والتعليم: التعليم وكيفية إعطاء المجتمعات فرص المشاركة لشبابها هي حجر الزاوية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

تفاصيل المبادرات الرئيسية والأحداث التي ترعاها/ تقودها مجموعة QNB والمذكورة أعلاه تم ذكرها في القسم (٢) من هذا التقرير.

## ١٧. إضاءات على ممارسات الحوكمة لدى مجموعة QNB

يهدف هذا القسم من تقرير الحوكمة إلى بيان بعض الممارسات والآليات التي تم تطبيقها لدى مجموعة QNB كجزء من منظومة وإطار الحوكمة والذي يفتح المجال للحصول على المزيد من المعرفة والمعلومات الملائمة عن أفضل ممارسات مجموعة QNB كجزء من تعهداتها لتعزيز ودعم ممارسات الحوكمة.

### ١,١٧ إعادة هيكلة لجان الإدارة التنفيذية في الإدارة العامة - ٢٠١٦

خلال العام ٢٠١٦، وبما يتوافق مع زخم النشاط التوسعي لمجموعة QNB، فقد تم إجراء مراجعة شاملة للجان الإدارية القائمة وأدوارها وتركيباتها وآلية رفع تقاريرها وعملية اتخاذ القرارات. وقد اشتملت المراجعة أيضاً على تعزيز الإشراف والاتصال بين هذه اللجان ومثيلاتها أو ما يوازها من لجان لدى الشركات التابعة والفروع الدولية في الخارج للوفاء بمتطلبات نهج الإشراف المجمع لمجموعة QNB وفقاً لتعليمات مصرف قطر المركزي.

ومن أجل تعزيز عملية اتخاذ القرار، فقد تم إعادة تشكيل اللجان المتخصصة على مستوى الإدارة التنفيذية لتصبح (١٠) لجان تعمل على تسيير أعمال البنك وتعزيز فاعلية الرقابة على مختلف أنواع أنشطته، وتتمتع هذه اللجان بصلاحيات تنفيذية كاملة لفرض القرارات والإجراءات التي قامت باتخاذها في نطاق عملها، وهي مقسمة كما يلي:

### ٢,١٧ قواعد حوكمة اللجان الإدارية:

- الشريحة الأولى، اللجان التنفيذية وهي اللجان "صانعة القرار" وتشمل لجان (الاتّمان، المخاطر، الأصول والخصوم، الاستراتيجيات والمشتريات) وترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة من خلال مكتب الرئيس التنفيذي.

- الشريحة الثانية، اللجان الإدارية وهي اللجان "المتخذة للإجراءات" وتشمل لجان (تطوير الأعمال، العمليات والخدمات، تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية) وترفع هذه اللجان تقاريرها إلى لجنة إدارية تنفيذية وهي "لجنة الإدارة العليا" والتي تم استحداثها لهذا الغرض في الشريحة الأولى.

- لجنة الإدارة العليا، ويرأسها الرئيس التنفيذي للمجموعة وتضم في عضويتها الرؤساء الأربعة (المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة، المدير العام - رئيس الشؤون المالية للمجموعة، والمدير العام - رئيس إدارة المخاطر للمجموعة). وقد تم تشكيل هذه اللجنة لمناقشة القضايا الهامة والمسائل الاستراتيجية المتعلقة بأنشطة مجموعة QNB، والإشراف على ومراقبة الأنشطة ذات الصلة بلجان العمليات (الشريحة ٢)، بالإضافة إلى إعداد مسودة قرارات مجلس الإدارة من خلال جمع البيانات من اللجان ذات الصلة وتقديم الآراء حولها، رصد مبرراتية المصروفات الرأسمالية والتشغيلية المخصصة لمشاريع وخدمات تكنولوجيا المعلومات، والقيام بمراجعة سنوية لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات على مستوى مجموعة البنك، ورصد عناصر الأداء الرئيسية الخاصة بالإدارات لدى QNB والفروع الدولية والشركات التابعة.

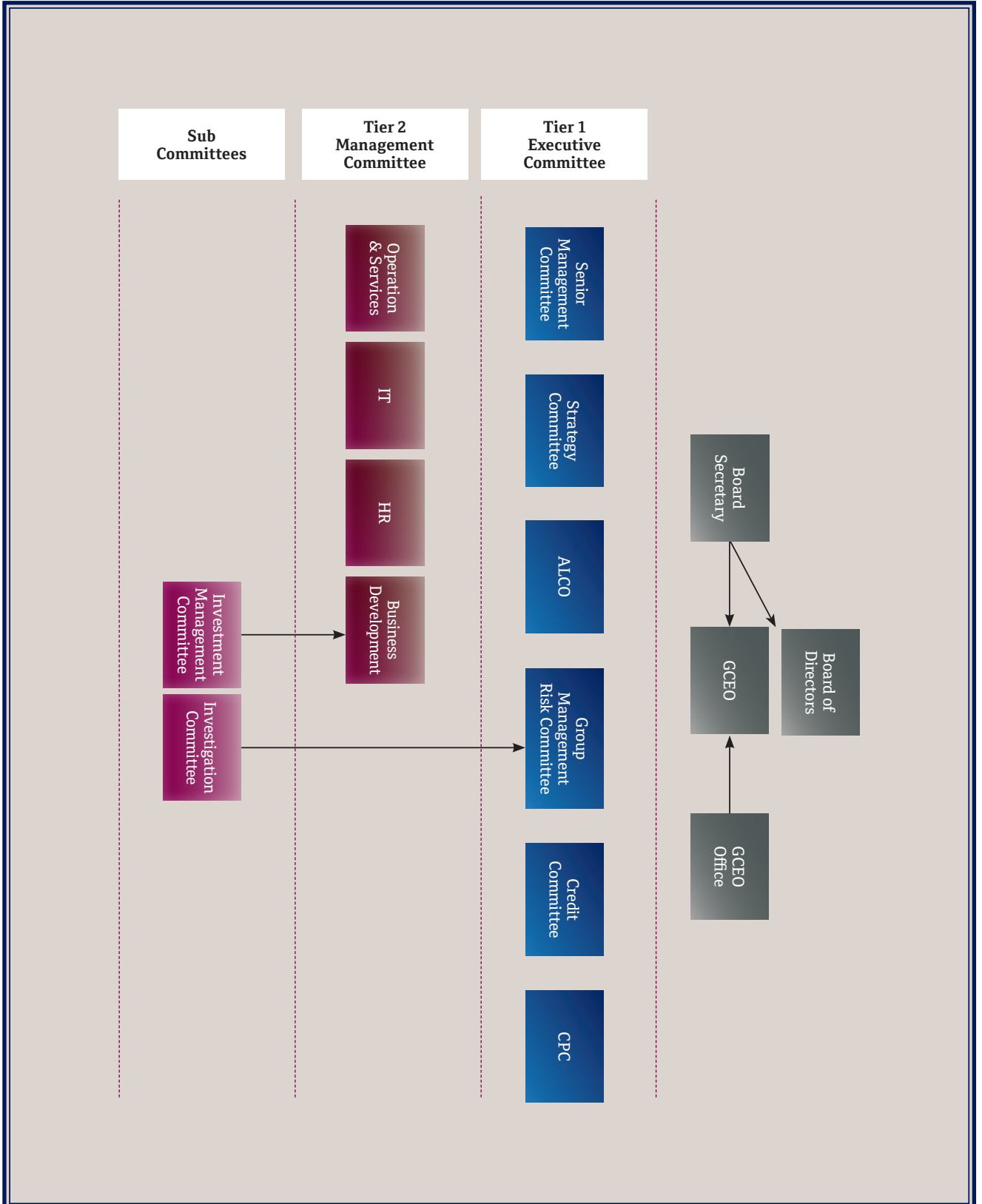
مما يخفف العبء عن الإدارة التنفيذية لحضور اجتماعات اللجان الإدارية مع الحرص على استمرارية رئاستها من قبل الرئيس التنفيذي مع مشاركة الرؤساء الأربعة في الاجتماعات، وفي ما يلي المبادئ الأساسية التي تم تبنيها عند وضع قواعد حوكمة اللجان وقواعد تشغيلها:

- وجود خطوط واضحة للتبعية الإدارية ورفع التقارير وتحديد المسؤوليات.
- وجود آلية محددة للمراقبة ورفع التقارير مع الفروع الدولية والشركات التابعة.
- الإفصاح بوضوح من خلال إجراءات محددة عن القرارات الهامة التي تؤثر على الأعمال أو العمليات.
- وجود أنشطة دعم ورقابة فاعلة فيما يخص الوظائف الرقابية والتي تضم الرقابة المالية، المخاطر الانضباط والتدقيق.

كقاعدة عامة، يجب على الشركات التابعة لمجموعة QNB تشكيل لجان تابعة لمجالس إدارتها ولجان إدارية تنفيذية وفقاً للاحتياجات الخاصة بكل منها، وبما يتوافق مع حجم وطبيعة نشاطها، مع الأخذ بعين الاعتبار إطار الحوكمة لدى مجموعة QNB. ولأغراض الإشراف والتنسيق، ترفع هذه اللجان تقاريرها وتنسق بشكل مباشر مع المدراء العاملين المختصين في المركز الرئيسي لمجموعة QNB.

كما يجب على الفروع الخارجية تشكيل لجنة أو أكثر من اللجان لتعزيز البيئة الرقابية على مختلف العمليات والأنشطة المصرفية، وتختلف هذه اللجان حسب حجم الأعمال والمخاطر التي يتعرض لها الفرع، مع الأخذ بعين الاعتبار إطار الحوكمة لدى مجموعة QNB. وترفع لجان الفروع الدولية تقاريرها عن القضايا الهامة إلى الإدارات ذات العلاقة في المركز الرئيسي.

٣,١٧ هيكله رفع تقارير اللجان الإدارية



## الخاتمة

ولتلبية التوقعات المرتبطة بسمعة علامتها التجارية من أجل الحفاظ على استقرار ونمو مجموعة البنك والثقة التي تحظى بها من قبل المساهمين والمستثمرين المحتملين وذوي المصالح الأخرى.

بالإشارة إلى المادة رقم (٣١) من نظام الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، قام QNB بإعداد وتقديم تقرير الحوكمة السنوي إلى الهيئة خلال الفترة المحددة لذلك.

كما يتطلب البند رقم (٥) من المادة رقم (١٨) من نظام الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية ضرورة الإفصاح عن أي تعارض بين توصيات لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة والقرارات التي يتخذها المجلس بناءً على تلك المقترحات، فإننا نؤكد على أن نظام رفع التقارير المعتمدة بشكل منتظم بين لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة ومجلس الإدارة يكفل التقيد التام من كل الأطراف المسؤولة عن الالتزام بتوصيات اللجنة، كما أنه لم يحدث أي تعارض خلال العام ٢٠١٦ من هذا القبيل على مستوى مجموعة QNB.

من أجل خدمة مصالح المساهمين وكل أصحاب المصالح الأخرى، يخضع نظام الحوكمة الخاص بمجموعة QNB إلى مراجعة وتقييم وتطوير بصورة مستمرة. ويقوم مجلس الإدارة بصورة استباقية بتبني مبادئ وممارسات الحوكمة المصممة لتوائم مصالح مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية مع تلك الخاصة بالمساهمين وذوي المصالح الأخرى من أجل تعزيز أقصى درجات ومعايير السلوك النزبه وإدارة المخاطر في كل المستويات على مستوى مجموعة البنك.

وقد كان العام ٢٠١٦ بمثابة خطوة جديدة للأمام في رحلة مجموعة QNB في عملية تبني وتأيير مبادئ الحوكمة الخاصة بها والعمل على تعزيز العديد من الجوانب والمكونات لإطار الحوكمة ابتداءً من إعادة هيكلة اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة والتنفيذية والمنهجية الجديدة لتقييم أعضاء مجلس الإدارة وغير ذلك من المبادرات ذات العلاقة.

وبما يتوافق مع رؤيتها الاستراتيجية لتصبح أحد المؤسسات المصرفية الرائدة في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا وجنوب شرق آسيا، ستستمر مجموعة QNB في تطوير إطار الحوكمة الخاص بها وفقاً للمتطلبات التنظيمية واحتياجات المجموعة

منصور إبراهيم آل محمود  
عضو مجلس الإدارة  
رئيس لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة

علي شريف العمادي  
رئيس مجلس الإدارة

## ملحق (١) السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة

اسم العضو	ملخص السيرة الذاتية
سعادة السيد علي شريف العمادي رئيس مجلس الإدارة	عين سعاده رئيساً لمجلس إدارة مجموعة QNB منذ عام ٢٠١٣. كما يشغل سعاده حالياً منصب وزير المالية، وعضو وأمين عام المجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار القطرية. يتمتع سعاده بخبرة طويلة في القطاع المصرفي تمتد لأكثر من ٣٠ عاماً حيث ترقى في المناصب العليا إلى أن تولى منصب الرئيس التنفيذي لمجموعة QNB خلال الفترة من عام ٢٠٠٥ إلى عام ٢٠١٣ وتحت قيادته تحولت مجموعة QNB لتصبح أكبر مؤسسة مالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأكثرها ربحية وقد بدأ حياته العملية في إدارة الرقابة المصرفية في مصرف قطر المركزي.
سعادة الشيخ عبدالله بن محمد بن سعود آل ثاني نائب رئيس مجلس الإدارة	عين سعاده عضو في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠١٥. وانتخب نائباً لرئيس مجلس الإدارة في مطلع العام ٢٠١٦. كما يشغل سعاده حالياً منصب وزير الدولة، والرئيس التنفيذي لجهاز قطر للاستثمار، وعضو المجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار، ورئيس مجلس إدارة مجموعة Ooredoo. كما أن سعاده عضو المجلس الاستشاري العالمي لبرنامج المساواة بين الجنسين التابع للمنتدى الاقتصادي العالمي.
سعادة الشيخ عبد الرحمن بن سعود آل ثاني	أنتخب سعاده عضواً في مجلس الإدارة في مطلع العام ٢٠١٦ وعين عضواً في لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة، كما يشغل سعاده حالياً منصب وزير الدولة، وعضوية منتدى الفكر العربي بعمان، والمجلس الاستشاري لدي مركز الدراسات العربية المعاصرة بجامعة جورج تاون- واشنطن، ويشغل سعاده أيضاً رئاسة الاتحاد القطري لرياضة ذوي الاحتياجات الخاصة.
سعادة الشيخ حمد بن جبر بن جاسم آل ثاني	عين سعاده عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤ ورئيساً لكل من لجنة المخاطر للمجموعة واللجنة التنفيذية للمجموعة، وعضو في لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة. كما يشغل سعاده حالياً عضوية مجلس إدارة كل من شركة الكهرباء والماء القطرية، وشركة قطر للكيماويات (كيوكيم)، ومجلس أمناء جامعة قطر، واللجنة العليا لعام ٢٠٢٢، والمجلس الاستشاري لمركز قطر للمال، ورئيس لجنة الإرث الوطني ٢٠٢٢. ويتولى سعاده أيضاً عضوية مجلس إدارة كل من المركز الإحصائي لمجلس التعاون الخليجي، والمعهد الدولي للإحصاء.
السيد علي حسين علي السادة	أنتخب سيادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ١٩٩٨ و عين عضواً في كل من لجنة المخاطر للمجموعة واللجنة التنفيذية للمجموعة. كما يشغل سيادته حالياً عضوية مجلس إدارة كل من شركة الملاحة القطرية، شركة حاليول للخدمات البحرية، وشركة دلالة للوساطة والاستثمار بالإضافة إلى كونه عضو مجلس إدارة والمدير العام لشركة الرويس للعقارات والاستثمار. كما يتولى منصب رئيس مجلس إدارة الشركة القطرية السورية للاستثمار والتطوير، ونائب رئيس مجلس إدارة دار ثروات للاستثمار، وعضو مجلس إدارة شركة الصفوة للخدمات المالية.
السيد بدر عبدالله درويش فخرو	أنتخب سيادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠١ و عين عضواً في لجنة المخاطر للمجموعة واللجنة التنفيذية للمجموعة. كما يشغل سيادته حالياً منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة الدروييش القابضة.
السيد فهد محمد فهد بوزوير	أنتخب سيادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠١ و عين رئيساً للجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة، كما يشغل سيادته حالياً منصب رئيس مجلس إدارة مجموعة بوزوير القابضة.
السيد منصور إبراهيم آل محمود	عين سيادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤ و عين رئيساً للجنة التدقيق والانضباط للمجموعة في مطلع ٢٠١٦. ويشغل سيادته حالياً عضوية مجلس إدارة كل من شركة الديار القطرية وشركة حصاد الغذائية ومؤسسة الدوحة للأفلام. كما يشغل سعاده أيضاً منصب الرئيس التنفيذي بالإنبابة في متاحف قطر، ومستشار سعادة رئيس مجلس أمناء متاحف قطر.
السيد أحمد يوسف كمال	أنتخب سيادته عضواً في مجلس الإدارة في مطلع العام ٢٠١٦ و عين عضواً في لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة، كما يشغل سيادته حالياً عضوية مجلس إدارة شركة قطر للصناعات التحويلية.
السيد خالد حمد الهاجري	عين سيادته عضواً في مجلس الإدارة خلال عام ٢٠١٦ وعضواً في لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة، كما يشغل سيادته حالياً منصب مدير إدارة الرقابة المالية بوزارة المالية، وهو كذلك عضو في مجلس إدارة الشركة القطرية للوسائل الإعلامية (إعلان) بالإضافة إلى كونه رئيس لجنة التدقيق.



الاسم والمنصب	ملخص السيرة الذاتية
السيد علي 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. ويشغل حالياً دوراً أساسياً في تطور مجموعة QNB لتصبح المؤسسة المالية الرائدة في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا وجنوب شرق آسيا. ويتولى السيد الكواري أيضاً منصب رئيس المجلس الاستشاري لماستر كارد الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ورئيس مجلس إدارة QNB Capital، ورئيس مجلس إدارة QNB إندونيسيا، ورئيس مجلس إدارة QNB Banque Privée في سويسرا. كما يشغل سيادته أيضاً نائب رئيس مجلس إدارة البنك التجاري الدولي (CBI) في دولة الإمارات العربية المتحدة، ونائب رئيس مجلس إدارة بورصة قطر وعضو في مجلس إدارة أكاديمية قطر للمال والأعمال. 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 وارثون لإدارة الأعمال، وكلية لندن للأعمال، جامعة كامبريدج وجامعة ديوك.
السيد عبد الله مبارك آل خليفة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال	انضم السيد عبد الله آل خليفة لبنك قطر الوطني في عام ١٩٩٦ ويشغل حالياً منصب المدير العام التنفيذي - رئيس 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 كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن، وQNB الأهلي في مصر، وQNB Capital وQNB Finansbank في تركيا. وهو حاصل على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة إيستيرن واشنطن في الولايات المتحدة.
السيد علي راشد المهدي المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات	انضم السيد علي راشد المهدي 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 المهدي هو رئيس مجلس إدارة QNB تونس، وهو عضو في مجلس إدارة كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن، وQNB الأهلي في مصر، والبنك التجاري الدولي PSC، وQNB سورية في سورية وQNB Capital، وQNB Finansbank في تركيا. والسيد المهدي له حوالي ٢٠ عاماً من الخبرة في القطاع المالي وحاصل على درجة البكالوريوس في علوم الحاسب الآلي من جامعة قطر.
السيد رمزي مرعي مدير عام - رئيس الشؤون المالية للمجموعة	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 ٢٥ 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، وQNB الأهلي في مصر وكذلك يشغل عضو مجلس إدارة في QNB Capital وQNB Finansbank في تركيا.
السيد غرانت أريك لوين مدير عام - رئيس المخاطر للمجموعة	انضم السيد غرانت أريك لوين لبنك قطر الوطني في عام ٢٠١٢ ويشغل حالياً منصب مدير عام - رئيس إدارة المخاطر للمجموعة. قبل انضمامه إلى بنك قطر الوطني، كان السيد غرانت لوين يعمل لدى كومونولث بنك أوف أستراليا، كما عمل في وظائف إدارة المخاطر والمالية داخل مؤسسة ويستباك المصرفية وشركة KPMG. والسيد غرانت لوين لديه أكثر من ٣٠ عاماً من الخبرة في القطاع المالي، وهو محاسب قانوني وعضو في جمعية المحاسبين القانونيين في أستراليا ونيوزيلندا. كما أنه عضو في مجلس إدارة كل من QNB الأهلي في مصر وQNB إندونيسيا وQNB Finansbank في تركيا.
السيد خالد جمال الدين رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة	انضم السيد خالد جمال الدين لبنك قطر الوطني في مارس ٢٠١٤ ويشغل حالياً منصب رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة، ولديه ٢٩ 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.
السيد 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 ٢٨ 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 AII وACFE وACFE.

## ملحق (٣) نموذج تقرير الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق 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.	✓	القسم ٣,١			
		٢,٣	على المجلس أن يراجع ويحدّث تطبيقات الحوكمة التي يعتمدها وأن يراجعها بصورة منتظمة.	✓	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 الأشخاص الباطنيين) وعلى المجلس مراجعة السلوك المهني بصورة دورية بغية أن يضمن أنها تعكس أفضل الممارسات وتلبي حاجات الشركة.	✓	القسم ٢,١			
٤	ميثاق المجلس		على المجلس أن يعتمد ميثاقاً لمجلسه يحدد الميثاق بالتفصيل مهام المجلس ومسؤولياته وواجبات أعضائه التي يجب أن يتقيدوا بها تقيداً تاماً. ويجب أن يصاغ الميثاق المذكور وفقاً لأحكام هذا النظام وطبقاً للنموذج الاسترشادي المرفق بهذا النظام وأن يؤخذ بعين الاعتبار عند مراجعته الميثاق إلى التعديلات التي يمكن أن تجريها الهيئة من وقت لآخر ويجب نشر ميثاق مجلس الإدارة على موقع الشركة الإلكتروني وجعله متوافراً للجمهور.	✓	القسم ١,٣			
		١,٥	يتولى المجلس إدارة الشركة بشكل فعال ويكون مسؤولاً مسؤولية جماعية عن الإشراف على إدارة الشركة بالطريقة المناسبة.	✓	القسم ٣			
٥	مهمة المجلس ومسؤولياته	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 مكافأتهم وكيفية استبدالهم ومراجعة أداء الإدارة وضمان وضع خطط التعاقب على إدارة الشركة.	✓	القسم ٣ و٤ و٧			
		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.	✓	القسم ١,٣ و٤,٣			
		٣,٥	يحق للمجلس تفويض بعض صلاحياته إلى لجان خاصة في الشركة وتشكيل تلك اللجان بهدف إجراء عمليات محددة وتمارس عملها وفقاً لتعليمات خطية وواضحة تتعلق بطبيعة المهمة وفي جميع الأحوال يبقى المجلس مسؤولاً عن جميع الصلاحيات أو السلطات التي فوضها وعن أعمال تلك اللجان.	✓	القسم ٢,٣ و١,٣			

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
٦	واجبات أعضاء مجلس الإدارة الاستثنائية	١,٦	يمثل مجلس الإدارة كافة المساهمين وعليه بذل العناية اللازمة فيه إدارة الشركة والتقييد بالسلطة المؤسسية كما هي محددة في القوانين واللوائح ذات الصلة بما فيها هذا النظام وميثاق المجلس.	✓	القسم ٤,٣			
		٢,٦	يجب على أعضاء مجلس الإدارة العمل دائماً على أساس واضحة وتحسينية وبالعناية والاهتمام اللازمين ولمصلحة الشركة والمساهمين كافة.	✓	القسم ٤,٣			
		٣,٦	يجب على أعضاء مجلس الإدارة العمل بفاعلية للالتزام بمسؤولياتهم تجاه الشركة.	✓	القسم ٤,٣			
٧	فصل منضوي 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.	✓	القسم ١,٥			
		٢,٧	في جميع الأحوال يجب ألا يكون لشخص واحد في الشركة سلطة مطلقة لاتخاذ القرارات.	✓	القسم ١,٥			
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.	✓	القسم ٥,٣			
		٢,٨	لا يجوز لرئيس مجلس الإدارة أن يكون عضواً في أي لجنة من لجان المجلس المنصوص عنها في هذا النظام.	✓	القسم ١١,٣			
		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.	✓	القسم ٥,٣			
		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 يفوض الرئيس هذه المهمة إلى عضو في المجلس غير أن الرئيس يبقى مسؤولاً عن أفعال قيام المفوض بهذه المهمة.	✓	القسم ٥,٣			
		٣,٣,٨	تشجيع جميع أعضاء المجلس على المشاركة بشكل كلي وفعال في تصريف شؤون المجلس لضمان قيام المجلس بما فيه مصلحة الشركة.	✓	القسم ٥,٣			
		٤,٣,٨	ضمان وجود قنوات التواصل الفعلي مع المساهمين وإيصال آرائهم إلى مجلس الإدارة.	✓	القسم ٥,٣			
		٥,٣,٨	إفساح المجال لأعضاء المجلس غير التنفيذيين بصورة خاصة بالمشاركة الفعالة وتشجيع العلاقات البناءة بين أعضاء المجلس التنفيذيين وغير التنفيذيين.	✓	القسم ٥,٣			
		٦,٣,٨	ضمان إجراء تقييم سنوي لأداء المجلس.	✓	القسم ٧,٣			

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
٩	تشكيل مجلس الإدارة	١,٩	يحدد تشكيل المجلس في نظام الشركة الأساسي ويجب أن يتضمن المجلس أعضاء تنفيذيين وأعضاء غير تنفيذيين وأعضاء مستقلين وذلك بهدف ضمان عدم تحكم شخص واحد أو مجموعة صغيرة من الأشخاص في قرارات المجلس.	✓	القسم ٢,٣			
		٢,٩	يجب أن يكون ثلث أعضاء مجلس الإدارة على الأقل أعضاء مستقلين ويجب أن تكون أكثرية الأعضاء أعضاء غير تنفيذيين.	✓	القسم ٦,٣			
		٣,٩	يجب أن يكون عضو مجلس الإدارة مؤهلاً ويتمتع بقدر كاف من المعرفة بالأمور الإدارية والخبرة لتأدية مهامه بصورة فعالة لما فيه مصلحة الشركة كما يتعين عليه تخصيص الوقت الكافي للقيام بعمله بكل نزاهة وشفافية بما يحقق مصلحة الشركة وأهدافها وغاياتها.	✓	القسم ٣,٣			
		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.	✓	القسم ٦,٣			
١,١٠	تتضمن واجبات أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:							
١٠	أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين	١,١,١٠	المشاركة في اجتماعات مجلس الإدارة وإعطاء رأي مستقل حول المسائل الاستراتيجية والسياسة والأداء والمساءلة والموارد والتعيينات الأساسية ومعايير العمل.	✓	القسم ٦,٣ ووفقاً لدليل الحوكمة المعمول به في QNB			
		٢,١,١٠	ضمان إعطاء الأولوية لمصالح الشركة والمساهمين في حال حصول أي تضارب مصالح.	✓	القسم ١,١ و٦,٣ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٣,١,١٠	المشاركة في لجنة التدقيق في الشركة.	✓	القسم ٦,٣ و١١,٣			
		٤,١,١٠	مراقبة أداء الشركة في تحقيق غاياتها وأهدافها المتفق عليها ومراجعة التقارير الخاصة بأدائها بما فيها التقارير السنوية ونصف السنوية والربعية.	✓	القسم ٦,٣ و١١,٣			
		٥,١,١٠	الإشراف على تطوير القواعد الإجرائية الخاصة بحوكمة الشركة للإشراف على تطبيقها بشكل يتوافق وتلك القواعد.	✓	القسم ١,١ و٦,٣ 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 لأراء المساهمين بشكل متوازن وعادل.	✓	القسم ٣ ووفقاً لدليل الحوكمة المعمول به في QNB			
		٢,١٠	يجوز لأكثرية أعضاء المجلس غير التنفيذيين طلب رأي مستشار خارجي مستقل على نفقة الشركة فيما يتعلق بأي مسألة تخص الشركة.	✓	القسم ٦,٣ ووفقاً لدليل الحوكمة المعمول به في QNB			
١١	اجتماعات المجلس	١,١١	يجب أن يعقد المجلس اجتماعات بشكل منتظم بما يؤمن القيام بمهام المجلس بصورة فعالة ويجب أن يعقد المجلس ست اجتماعات في السنة الواحدة على الأقل وما لا يقل عن اجتماع واحد كل شهرين.	✓	القسم ٩,٣			
		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	✓	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
١٢	أمين سر المجلس	١,١٢	يعين المجلس أمين للمجلس يتولى تدوين محاضر اجتماعاته وقراراته في سجل خاص مُرقم بصورة مسلسلة وبيان الأعضاء الحاضرين وأي تحفظاته يدونها 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 بالشركة بما فيهم المساهمين والإدارة والموظفين.	✓	القسم ٨,٣			
		٢,١٢	على أمين سر المجلس أن يتأكد من أن أعضاء المجلس يمكنهم الوصول بشكل كامل وسريع إل كل محاضر اجتماعات المجلس والمعلومات والوثائق والسجلات المتعلقة بالشركة.	✓	القسم ٨,٣			
		٣,١٢	يجب أن يتمكن جميع أعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من خدمات أمين سر المجلس ومشورته.	✓	القسم ٨,٣			
		٤,١٢	لا يجوز تعيين أمين سر المجلس أو فصله إلا بموجب قرار صادر عن مجلس الإدارة.	✓	القسم ٨,٣			
		٥,١٢	يُفضّل أن يكون أمين سر المجلس عضواً في هيئة محاسبين محترفين معترف بها أو عضواً في هيئة أمناء سر شركات معتمدة معترف بها أو مجامياً 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.	✓	القسم ٨,٣			
١٣	تضارب المصالح وتعاملات الأشخاص الطبيعيين	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.	✓	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.	✓	يتم الإفصاح في طريق الموقع الإلكتروني لبورصة قطر			

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
١٤	مهام المجلس وواجباته الأخرى	١,١٤	يجب أن توفر الشركة لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات والبيانات والسجلات الخاصة بالشركة بما يمكنهم القيام بأعمالهم والإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالعمل ويجب على الإدارة التنفيذية للشركة تزويد المجلس ولجانه بجميع الوثائق والمعلومات المطلوبة.	✓	القسم ٨,٣ 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.	✓	القسم ٩ و ٣,٣ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٣,١٤	على المجلس أن يضع برنامجاً تدريبياً لأعضاء مجلس الإدارة المنضمين حديثاً لضمان تمتع أعضاء المجلس عند انتخابهم بفهم مناسب لسير عمل الشركة وعملياتها وإدراكهم لمسؤولياتهم تمام الإدراك.	✓	القسم ١٧ و ٣,٣ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٤,١٤	على أعضاء مجلس الإدارة الإدراك الجيد لدورهم وواجباتهم وأن يتقنوا 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.	✓	القسم ١١,٣ و ٣,٣ و ١٧			
		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.	✓	القسم ٢,١ و ٢,٢ و ١٧ وسياسة مجلس الإدارة			
		٦,١٤	أن يتضمن نظام الشركة الأساسي إجراءات واضحة لإقالة أعضاء مجلس الإدارة في حالة تغييرهم عن اجتماعات المجلس	✓	المادة ٢٧ من النظام الأساسي			
١٥	لجان مجلس الإدارة		يقوم مجلس الإدارة بتقييم مرابا إنشاء لجان مخصصة تابعة له للإشراف على سير الوظائف المهمة وعند البت في شأن اللجان التي سيقع عليها الاختيار يأخذ مجلس الإدارة اللجان المذكورة في هذا النظام بعين الاعتبار.	✓	القسم ١١,٣			

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
١٦	تعيين أعضاء مجلس الإدارة - لجنة الترشيحات	١,١٦	يجب أن يتم ترشيح وتعيين أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لإجراءات رسمية وصادرة وشفافة.	✓	القسم ٢,٣ و ٣,٣			
		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 (إزالة الالتباس لا يعني الترشيح بواسطة اللجنة حرمان أي مساهم في الشركة من حقه في أن يرشح أو يترشح).	✓		باستثناء ما ورد في القسم ١١,٣		
		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 ومعارفهم وخبرتهم ومؤهلاتهم المهنية والتقنية والأكاديمية وشخصيتهم ويمكن أن تركز على المبادئ الإرشادية المناسبة لترشيح أعضاء مجلس الإدارة المرفقة بهذا النظام والتي تعدلها الهيئة من وقت لآخر.	✓	القسم ٣,٣ و ١١,٣			
		٤,١٦	يتعين على لجنة الترشيحات عند تشكيلها اعتماد ونشر إطار عملها بشكل يبين سلطتها ودورها.	✓	القسم ١١,٣ و ١٧			
		٥,١٦	كما يجب أن يتضمن دور لجنة الترشيحات إجراء تقييم ذاتي سنوي لأداء المجلس	✓	القسم ٧,٣			
		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.	✓	القسم ٣,٣			
١٧	مكافآت أعضاء مجلس الإدارة - لجنة المكافآت	١,١٧	على مجلس الإدارة إنشاء لجنة مكافآت تتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل غير تنفيذيين يكون غالبيتهم من المستقلين.	✓		باستثناء ما ورد في القسم ١١,٣		
		٢,١٧	يتعين على لجنة المكافآت عند تشكيلها اعتماد ونشر إطار عملها بشكل يبين دورها ومسؤوليتها الأساسية.	✓	القسم ١١,٣ و ٤			
		٣,١٧	يجب أن يتضمن دور لجنة المكافآت الأساسي تحديد سياسة المكافآت في الشركة بما في ذلك المكافآت التي يتقاضاها الرئيس وكل أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية العليا.	✓	القسم ١١,٣ و ٤			
		٤,١٧	يجب الإفصاح عن سياسة ومبادئ المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة في التقرير السنوي للشركة.	✓	القسم ١١,٣ و ٤			
		٥,١٧	يجب أن تأخذ لجنة المكافآت بعين الاعتبار مسؤوليات ونطاق مهام أعضاء المجلس وأعضاء الإدارة التنفيذية العليا وكذلك أداء الشركة ويجوز أن تتضمن المكافآت قسماً ثابتاً وقسماً مرتبطاً بالأداء وتجدر الإشارة إلى أن القسم المرتبط بالأداء يجب أن يركز على أداء الشركة على المدى الطويل.	✓	القسم ٤			

## 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
		١,١٨	على مجلس الإدارة إنشاء لجنة تدقيق تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل ويجب أن يكون غالبيتهم أعضاء مستقلين ويجب أن تتضمن لجنة التدقيق عضواً واحداً على الأقل يتمتع بخبرة مالية في مجال التدقيق وفي حالة كان عدد أعضاء المجلس المستقلين المتوفرين غير كاف لتشكيل عضوية لجنة التدقيق يجوز للشركة أن تعين أعضاء في اللجنة من غير الأعضاء المستقلين على أن يكون رئيس اللجنة مستقلاً.	✓	القسم ١١,٣			
		٢,١٨	وفي جميع الأحوال لا يجوز لأي شخص يعمل حالياً أو كان يعمل في السابق لدى المدققين الخارجيين للشركة خلال السنتين الماضيتين أن يكون عضواً في لجنة التدقيق.	✓	القسم ٦,٣ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٣,١٨	يجوز للجنة التدقيق أن تستشير على نفقة الشركة أي خبير أو مستشار مستقل.	✓	القسم ١١,٣ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٤,١٨	على لجنة التدقيق أن تجتمع عند الاقتضاء وبصورة منتظمة مرة على الأقل كل ثلاثة أشهر كما عليها تدوين محاضر اجتماعاتها.	✓	القسم ١١,٣			
		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 يُفضل بوضوح هذه التوصيات والسبب أو الأسباب وراء قرار مجلس الإدارة عدم التقيد بها.	✓	الخاتمة			
		٦,١٨	يتعين على لجنة التدقيق عند تشكيلها اعتماد ونشر إطار عملها بشكل يبين دورها ومسئولياتها على شكل ميثاق للجنة التدقيق وتتضمن هذه المسؤوليات بصورة خاصة ما يلي:	✓	القسم ١١,٣ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		١,٦,١٨	أ. اعتماد سياسة التعاقد مع المدققين الخارجيين على أن يُرفع إلى مجلس الإدارة جميع المسائل التي تتطلب برأي اللجنة اتخاذ تدابير معينة وإعطاء توصيات حول التدابير أو الخطوات الواجب اتخاذها؛	✓	القسم ١١,٣ و ٩			
		٢,٦,١٨	ب. الإشراف على متابعة استقلال المدققين الخارجيين وموضوعيتهم ومناقشتهم حول طبيعة التدقيق وفعاليتهم ونطاقه وفقاً لمعايير التدقيق الدولية والمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية؛	✓	القسم ١١,٣ و ٩			
			ج. الإشراف على دقة وصحة البيانات المالية والتقارير السنوية والنصف سنوية والرعية ومراجعة تلك البيانات والتقارير وفي هذا الصدد التركيز بصورة خاصة على:	✓	القسم ١١,٣ و ١٣			
			١. أي تغييرات في السياسات والتطبيقات / الممارسات المتعلقة بالمحاسبة.	✓	القسم ١١,٣ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٣,٦,١٨	٢. النواحي الخاضعة لأحكام تقديرية بواسطة الإدارة التنفيذية العليا.	✓	القسم ١١,٣ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
			٣. التعديلات الأساسية الناتجة عن التدقيق.	✓	القسم ٨ و ١٣			
			٤. استمرار الشركة في الوجود ومواصلة النشاط بنجاح.	✓	القسم ١١,٣ ووفقاً 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
			٥. التقيد بمعايير المحاسبة حيث تضعها الهيئة.	✓	القسم ١١,٣ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
			٦. التقيد بقواعد الإدراج في السوق.	✓	القسم ١١,٣ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
			٧. التقيد بقواعد الإفصاح والمتطلبات الأخرى المتعلقة بإعداد التقارير المالية.	✓	القسم ١٣			
		٤,٦,١٨	د. التنسيق مع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا والمدير المالي في الشركة أو الشخص الذي يتولى مهامه والاجتماع بالمدققين الخارجيين مرة واحدة في السنة على الأقل.	✓	القسم ١١,٣ و 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.	✓	القسم ١١,٣ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٦,٦,١٨	و. مراجعة أنظمة الرقابة المالية والداخلية وإدارة المخاطر	✓	القسم ١١,٣ و ٨ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٧,٦,١٨	ز. مناقشة نظام الرقابة الداخلي مع الإدارة وضمان أداء واجباتها نحو تطوير نظام رقابة داخلي فعال.	✓	القسم ١١,٣ و ٨ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار 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.	✓	القسم ١١,٣ و ٨ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٩,٦,١٨	ط. ضمان التنسيق بين المدققين الداخليين والمدقق الخارجي وتوفير الموارد الضرورية والتحقق من فعالية هيئة الرقابة الداخلية والإشراف عليها.	✓	القسم ١١,٣ و ٨			
		١٠,٦,١٨	ي. مراجعة السياسات والإجراءات المالية والمحاسبية للشركة.	✓	القسم ١١,٣ و ٨ و ٩			
		١١,٦,١٨	ك. مراجعة خطاب تعيين المدقق الخارجي وخطة عمله وأي استفسارات مهمة يطلبها من الإدارة العليا في الشركة وتعلق بسجلات المحاسبة والحسابات المالية أو أنظمة الرقابة وكذلك ردود الإدارة التنفيذية.	✓	القسم ١١,٣ و ٩ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		١٢,٦,١٨	ل. تأمين الرد السريع لمجلس الإدارة على الاستفسارات والمسائل التي تتضمنها رسائل المدققين الخارجيين أو تقاريرهم.	✓	القسم ١١,٣ و ٨			
		١٣,٦,١٨	م. وضع قواعد يتمكن من خلالها العاملون بالشركة أن يبلغوا بسريته شكوكهم حول أي مسائل يحتمل أن تثير الرقابة 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 واقترح تلك القواعد على مجلس الإدارة واعتمدها.	✓	القسم ١١,٣			
		١٤,٦,١٨	ن. الإشراف على تقيد الشركة بقواعد السلوك المهني.	✓	القسم ١١,٣			
		١٥,٦,١٨	س. التأكد من أن قواعد العمل المتعلقة بهذه المهام والصلاحيات كما فوضها بها مجلس الإدارة تطبق بالطرق المناسبة.	✓	القسم ١١,٣ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		١٦,٦,١٨	ع. رفع تقرير إلى مجلس الإدارة حول المسائل المنصوص عليها في هذه المادة.	✓	القسم ١١,٣			
		١٧,٦,١٨	ف. دراسة أي مسائل أخرى يحددها مجلس الإدارة.	✓	القسم ١١,٣			

الجنة التدقيق

١٨



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	
١٩	التفيد بالأنظمة والرقابة الداخلية والمدقق الداخلي	١,١٩	على الشركة أن تعتمد نظام رقابة داخلية يوافق عليه المجلس حسب الأصول لتقييم الأساليب والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر وتطبيق نظام الحوكمة الذي تعتمد عليه الشركة والتقييد بالقوانين واللوائح ذات الصلة ويجب أن يضع نظام الرقابة الداخلية معايير واضحة للمسؤولية والمسئولة في أقسام الشركة كلها.	✓	القسم ٨ و ٦				
		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.	✓	القسم ٨ و ٦				
		٣,١٩	يجب أن تكون للشركة وحدة تدقيق داخلي تتمتع بدور ومهام محددة تحديداً وإيضاحاً وبصورة خاصة يتعين على وحدة التدقيق الداخلي أن:	✓	القسم ٨				
		١,٣,١٩	تدقيق في نظام الرقابة الداخلية وتشرف على تطبيقه.	✓	القسم ٨				
		٢,٣,١٩	تدار من قبل فريق عمل كفؤ ومستقل تشغيلياً ومدرب تدريباً مناسباً.	✓	القسم ٨ ووفقاً 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.	✓	القسم ٨ و ١١,٣				
		٤,٣,١٩	يكون لها إمكانية الوصول إلى كل أنشطة الشركة.	✓	القسم 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 مباشرة.	✓	القسم ٨				
		٤,١٩	تتكون وحدة التدقيق الداخلي من مدقق داخلي على الأقل يعينه مجلس الإدارة ويكون المدقق الداخلي مسؤولاً أمام المجلس.	✓	القسم ٨ و ١١,٣				
		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 وز يحدّد نطاق التقرير بالاتفاق بين المجلس (بناءً على توصية لجنة التدقيق) والمدقق الداخلي على أن يتضمن التقرير بصورة خاصة ما يلي:	✓	القسم ٨ و ١١,٣				
			- إجراءات الرقابة والإشراف على الشؤون المالية وإدارة المخاطر.	✓	القسم ٨				
			- مقارنة تطور عوامل المخاطر في الشركة والأنظمة الموجودة لمواجهة التغييرات الجذرية أو غير المتوقعة في السوق.	✓	القسم ٨ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB				
			- تقييم أداء المجلس والإدارة العليا في تطبيق نظام الرقابة الداخلية بما في ذلك تحديد عدد المرات التي أخطر فيها المجلس بمسائل رقابية بما في ذلك إدارة المخاطر والطريقة التي عالج بها المجلس هذه المسائل.	✓	القسم ٨ و ١١,٣				
			- 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 المفصّل عنها في التقارير السنوية للشركة وبياناتها المالية).	✓	القسم ٨ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB				
			- تفيد الشركة بالقواعد والشروط التي تحكم الإفصاح والإدراج في السوق.	✓	القسم ٨ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB				
			- تفيد الشركة بأنظمة الرقابة الداخلية عند تحديد المخاطر وإدارتها.	✓	القسم ٨ و ١١,٣				
			- كل المعلومات ذات الصلة التي تصف عمليات إدارة المخاطر في الشركة.	✓	القسم ٨				
		٦,١٩	يعد تقرير التدقيق الداخلي كل ثلاثة شهور	✓	القسم ٨				

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
٢٠	مراقبة 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.	✓	القسم ١١,٣ و ٩			
		٢,٢٠	يتعين على المدققين الخارجيين التقيد بأفضل المعايير المهنية ولا يجوز للشركة أن تتعاقد معهم لتقديم أي استشارة أو خدمات غير إجراء التدقيق المالي للشركة ويجب أن يكون المدققون الخارجيون مستقلين تماماً عن الشركة ومجلس إدارتها ويجب ألا يكون لديهم إطلافاً أي تضارب في المصالح في علاقاتهم بالشركة.	✓	القسم ٩ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٣,٢٠	يتعين على المدققين الخارجيين للشركة حضور الجمعية العامة العادية للشركة حيث يقدمون تقريرهم السنوي والرد على الاستفسارات.	✓	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 حدّوها.	✓	القسم ٩			
		٥,٢٠	يتعين على جميع الشركات المدرجة أسهمها في السوق تغيير مدققها الخارجيين كل ثلاث سنوات كحد أقصى.	✓	القسم ٩ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
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 المشكّلة من قبل المجلس وفقاً للمادة (٣/٥) مع تبيان تشكيلها.	✓	القسم ١٣ و ١١,٣ والملحق ١ و٤			
		٢,٢١	على المجلس أن يتأكد أن جميع عمليات الإفصاح التي تقوم بها الشركة تتيح معلومات دقيقة وصحيحة وغير مضللة.	✓	القسم ١٣			
		٣,٢١	يجب أن تكون التقارير المالية للشركة مطابقة لمعايير المحاسبة والتدقيق الدولية SRFI/SAI و ASI 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 SRFI/SAI وما إذا كان التدقيق قد أجري وفقاً لمعايير التدقيق الدولية ASI.	✓	القسم ١١,٣ و ١٣			
٤,٢١	يجب توزيع التقارير المالية المدققة للشركة على جميع المساهمين.	✓	القسم ١٢ و 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.	✓	القسم ١٢ و ١٣			

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
٢٣	سجلات الملكية	١,٢٣	يتعين على الشركة أن تحتفظ بسجلات صحيحة ودقيقة وحديثة توضح ملكية الأسهم.	✓	يحصل البنك شهرياً على سجل المساهمين من شركة قطر للإيداع المركزي للأوراق المالية التي تحتفظ بسجلات صحيحة لملكية الاسهم.			
		٢,٢٣	يحق للمساهم الاطلاع على سجل المساهمين في الشركة والوصول إليه مجاناً خلال ساعات العمل الرسمية للشركة أو وفقاً لما هو محدد في إجراءات الحصول على المعلومات التي تضعها الشركة.			✓	من مسؤوليات شركة قطر للإيداع المركزي للأوراق المالية حسب قواعد الهيئة: تم الإفصاح في القسم ١٣	
٢٤	الحصول على المعلومات	٣,٢٣	يحق للمساهم الحصول على نسخة من المستندات التالية سجل أعضاء مجلس الإدارة والعقد التأسيسي للشركة ونظامها الأساسي والمستندات التي تترتب امتيازات أو حقوق على أصول الشركة وعقود الأطراف ذات العلاقة وأي مستند آخر تنص عليه الهيئة من وقت لآخر وذلك مقابل دفع الرسوم التي تحددها الهيئة.	✓	القسم ١٢			
		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 ومفضلة على أن تتضمن:	✓	المادة ٤٣ من النظام الأساسي			
		١,١,٢٤	معلومات الشركة التي يمكن الحصول عليها بما فيها نوع المعلومات التي يتاح الحصول عليها بصورة مستمرة للمساهمين الأفراد أو للمساهمين اللذين يمثلون نسبة مئوية دنيا من رأس مال الشركة.	✓	القسم ١٢			
		٢,١,٢٤	الإجراءات الواضحة والصريحة للحصول على هذه المعلومات.	✓	القسم ١٢			
٢٥	حقوق المساهمين فيما يتعلق بجمعيات المساهمين	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.	✓	القسم ١٢			
			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.	✓	المادة ٤٢ و٤٤ من النظام الأساسي			
٢٦	المعاملة المنصفة للمساهمين وممارسة حق التصويت	١,٢٦	يكون لكل الأسهم من الفئة ذاتها الحقوق عينها المتعلقة بها.	✓	القسم ٢١ والمادة ١٥ من النظام الأساسي			
		٢,٢٦	التصويت بالوكالة مسموح به وفقاً للقوانين واللوائح ذات الصلة.	✓	القسم ٢١ والمادة ٣٥ من النظام الأساسي			

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
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.	✓	المادة ٣٨ من النظام الأساسي			
		٢,٢٧	يجب أن يكون للمساهمين حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة عن طريق التصويت التراكمي.	✓	المادة ٢٠ من النظام الأساسي			
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			
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.	✓	القسم ١١ والنظام الأساسي			
		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.	✓	المادة ٤٣ من النظام الأساسي			
		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	✓	النظام الأساسي ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
٣٠	حقوق أصحاب المصالح الآخرين	١,٣٠	يجب على الشركة احترام حقوق أصحاب 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.	✓	القسم ١٢			
		٢,٣٠	على مجلس الإدارة أن 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 لعاملين وإدارة الشركة للعمل دائماً بما يخدم مصلحة الشركة ويجب أن تأخذ هذه السياسة بعين الاعتبار أداء الشركة على المدى الطويل.	✓	القسم ١١,٣ وع			
		٤,٣٠	على المجلس اعتماد آلية تسمح للعاملين بالشركة إبلاغ المجلس بالتصرفات المثيرة للريبة في الشركة عندما تكون هذه التصرفات غير قويمه أو غير قانونية أو مضره بالشركة وعلى المجلس أن يضمن للعامل الذي يتوجه إلى المجلس السرية والحماية من أي أذى أو ردة فعل سلبي من موظفين آخرين أو من رؤسائه.	✓	القسم ١١,٣ ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
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
		١,٣١	على المجلس إعداد تقرير سنوي يوقعه الرئيس.	✓	كلمة رئيس مجلس الإدارة			
		٢,٣١	يجب رفع تقرير الحوكمة إلى الهيئة سنوياً وفي أي وقت تطلبه الهيئة ويكون مرفقاً بالتقرير السنوي الذي تعدده 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.	✓	يتم توزيع جدول أعمال الجمعية العامة حسب قانون الشركات التجارية			
		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.	✓	القسم ٣,١ و ٤,١			
		٢,٤,٣١	الإفصاح عن أي مخالفات ارتكبت خلال السنة المالية وبيان أسبابها وطريقة معالجتها وسبل تفاديها في المستقبل.	✓	القسم ٢,٨			
		٣,٤,٣١	الإفصاح عن الأعضاء الذين يتألف منهم مجلس الإدارة ولجانهم ومسؤولياتهم ونشاطاتهم خلال السنة وفقاً لفئات هؤلاء الأعضاء وصلاحياتهم فضلاً عن طريقة تحديد مكافآت أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية العليا في الشركة.	✓	القسم ٤ و السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة باستثناء فئات أعضاء المجلس			
		٤,٤,٣١	الإفصاح عن إجراءات الرقابة الداخلية بما في ذلك الإشراف على الشؤون المالية والاستثمارات وإدارة المخاطر.	✓	القسم ٦ و 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.	✓	القسم ٦ و ٨			
		٦,٤,٣١	الإفصاح عن 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.	✓	القسم ٧,٣ و ٦ و ٨			
		٧,٤,٣١	الإفصاح عن الإخفاقات 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 الإخفاقات في تطبيق الرقابة الداخلية (لا سيما المشاكل المفصحة عنها في التقارير السنوية للشركة وبياناتها المالية).	✓	القسم ٨ و ١٣ و ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٨,٤,٣١	الإفصاح عن تقييد الشركة بالقواعد والشروط التي تحكم الإفصاح والإدراج في السوق.	✓	القسم ٨ و ١٣ و ووفقاً لسياسات المجموعة وإطار الحوكمة المعمول به في QNB			
		٩,٤,٣١	الإفصاح عن تقييد الشركة بأنظمة الرقابة الداخلية عند تحديد المخاطر وإدارتها.	✓	القسم ٦ و ٨			
		١٠,٤,٣١	كل المعلومات ذات الصلة التي تصف عمليات إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية في الشركة.	✓	القسم ٦ و ٨			



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

الإفصاح	الوصف	البند
قطر ٩٢,٣٤% و ٧,٦٦% جنسيات أخرى (حتى ٣١ أكتوبر ٢٠١٦).	توزيع الملكية بحسب الجنسية	١,١
مجموع عدد المساهمين ٢٩٥٤ وإجمالي الأسهم ٨٣٩,٦٧٥,٣٢٥ (حتى ٣١ أكتوبر ٢٠١٦).	توزيع الملكية بحسب عدد المساهمين	٢,١
٥٠%	ملكية الحكومة	٣,١
فقط جهاز قطر للاستثمار يمتلك أكثر من ١٠%	المساهمين الرئيسيين (١٠% فأكثر)	٤,١
فقط جهاز قطر للاستثمار يمتلك أكثر من ٥%	المساهمين المالكين لنسبة (٥%) فأكثر	٥,١
القسم ٣	تفصيل دقيق لوظائف المجلس	١,٢
القسم ١٤	أنواع المعاملات الجوهرية التي تحتاج لموافقة المجلس	٢,٢
يرجى الرجوع إلى ملحق السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة.	أعضاء المجلس	٣,٢
أعضاء المجلس الممثلين لجهاز قطر للاستثمار لا يمتلكون أي أسهم في البنك.	ملكية أعضاء المجلس من الأسهم	
١,٢١٨,٠٠٠	السيد/ فهد محمد بوزوير	٤,٢
١,٣٥٦,٠٠٠	السيد/ بدر عبد الله درويش فخرو	
١١٠,٥٦٦	السيد/ علي حسين علي السادة	
يرجى الرجوع إلى القسم ١,٢ و ٣,٣	ما يقوم به المجلس لإرشاد الأعضاء الجدد	٥,٢
يرجى الرجوع إلى القسم ٢,٣ و ٣,٣	نظام انتخاب الأعضاء	٦,٢
الموقع الإلكتروني لبورصة قطر (تقارير التداول)	تداول المطلعين	٧,٢
يرجى الرجوع إلى القسم ١٠,٣	ترتيبات لإنهاء العضوية	٨,٢

## ملحق (٤) قائمة متطلبات الإفصاح عن حوكمة البنك بموجب تعليمات مصرف قطر المركزي - تابع

الإفصاح	الوصف	البند
يرجى الرجوع إلى القسم ٩,٣		٣ مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
أول اجتماع ١٣ يناير ٢٠١٦		
ثاني اجتماع ٣١ يناير ٢٠١٦		
ثالث اجتماع ١٤ مارس ٢٠١٦	٩,٢ عدد وتواريخ اجتماعات المجلس	
رابع اجتماع ١٢ مايو ٢٠١٦		
خامس اجتماع ٤ سبتمبر ٢٠١٦		
سادس اجتماع ٣٠ نوفمبر ٢٠١٦		
يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي للمجموعة	١٠,٢ سجل حضور الأعضاء في الاجتماعات	
يرجى الرجوع إلى القسم ٤	١١,٢ سياسة البنك المتعلقة بمكافأة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	
يرجى الرجوع إلى ملحق السيرة الذاتية للإدارة التنفيذية.	١٢,٢ كبار المسؤولين الرئيسيين	
المدراء التنفيذيين الرئيسيين لا يملكون أي أسهم.	١٣,٢ ملكية كبار المسؤولين الرئيسيين من أسهم البنك	
يرجى الرجوع إلى سياسة مجلس الإدارة، ميثاق المجلس ومبادئ السلوك النزيه للمجموعة.	١٤,٢ لائحة المبادئ الأخلاقية للأعمال التجارية	
يرجى الرجوع إلى القسم ١١,٣	١,٣ اللجان المنبثقة عن المجلس	٣ اللجان
يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي للمجموعة	٢,٣ حضور أعضاء اللجان	
يرجى الرجوع إلى القسم ٤	٣,٣ إجمالي مكافآت الأعضاء	
يرجى الرجوع إلى القسم ١١,٣ ويتم الإفصاح لبورصة قطر عن الأمور الهامة.	٤,٣ أعمال اللجنة وأية أمور هامة	
يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي للمجموعة	١,٤ قسم مستقل ضمن التقرير السنوي	٤ حوكمة البنك
يرجى الرجوع إلى القسم ١	٢,٤ الإشارة إلى دليل حوكمة البنك	
٢,١٠٠,٠٠٠ ريال قطري عن سنة ٢٠١٦	١,٥ رسوم التدقيق	٥ مدققي الحسابات
هذا يخضع لقرار الجمعية العامة بناء على توصية من لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة	٢,٥ أسباب تغيير أو إعادة تعيين المدققين	

ملحق (٤) قائمة متطلبات الإفصاح عن حوكمة البنك بموجب تعليمات مصرف قطر المركزي - تابع

الإفصاح	الوصف	البند
يرجى الرجوع إلى القسم ١٤	معاملات الأطراف ذوي العلاقة	١,٦
يرجى الرجوع إلى القسم ١٢	وسائل الاتصال مع المساهمين والمستثمرين	٢,٦
يرجى الرجوع إلى القسم ٢,٤ و ٦	إدارة المخاطر	٣,٦
يرجى الرجوع إلى القسم ٢,٥ و ٨	مراجعة إجراءات الرقابة الداخلية	٤,٦
يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للبنك.	البيانات المالية	٥,٦
يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للبنك.	الميزانية العمومية	٦,٦
يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للبنك.	قائمة الدخل	٧,٦
يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للبنك.	قائمة التدفق النقدي	٨,٦
يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للبنك	قائمة التغيرات في حقوق المساهمين	٩,٦
يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للبنك.	شهادة مراقب الحسابات	١٠,٦
يرجى الرجوع إلى القسم ١ وميثاق مجلس الإدارة	بيان مسؤوليات أعضاء المجلس	١١,٦
يرجى الرجوع إلى القسم ١٤	وصف الخطوات لضمان استقلالية القرارات	١٢,٦
يرجى الرجوع إلى القسم ٧,٣	تقييم دوري للمجلس	١٣,٦

٦ إفصاحات أخرى

تقرير الحكومة السنوي - ٢٠١٦