



# تقرير الحوكمة السنوي

٢٠١٣



# المحتويات

كلمة رئيس مجلس الإدارة.....	٥
١. تمهيد.....	٦
١-١ الهدف.....	٦
٢-١ التعهد بالالتزام بمبادئ الحوكمة.....	٦
٣-١ تطبيق مبادئ الحوكمة.....	٦
٢. إطار العمل.....	٦
٣. إدارة مجموعة QNB.....	٧
١-٣ مجلس الإدارة.....	٧
٢-٣ الإدارة التنفيذية.....	٧
٣-٣ أعضاء المجالس/مدراء الشركات التابعة والمؤسسات والزميلة.....	٧
٤. إنجازات مجموعة QNB خلال العام ٢٠١٣ لتعزيز نهج الحوكمة.....	٨
١-٤ التوسع الدولي.....	٨
٢-٤ متطلبات الإفصاح وحماية العملاء.....	٩
٣-٤ تعزيز حوكمة المخاطر.....	١٠
٤-٤ التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء.....	١٠
٥-٤ تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات.....	١١
٦-٤ البنية التحتية والتطور التنظيمي.....	١١
٧-٤ تطوير الأعمال.....	١٢
٨-٤ المسؤولية الاجتماعية.....	١٢
٥. مجلس الإدارة.....	١٣
١-٥ تشكيل مجلس الإدارة.....	١٣
٢-٥ واجبات أعضاء مجلس الإدارة الإستثمارية.....	١٣
٣-٥ رئيس مجلس الإدارة.....	١٣
٤-٥ أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين.....	١٣
٥-٥ أمين سرمجلس الإدارة.....	١٣
٦-٥ اجتماعات المجلس.....	١٤
٧-٥ لجان المجلس.....	١٤
٦. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.....	١٥

١٥	٧. الإدارة التنفيذية
١٦	١-٧ لجنة المخاطر للمجموعة
١٦	٢-٧ لجنة الائتمان للمجموعة
١٦	٣-٧ لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة
١٧	٤-٧ اللجنة الإستراتيجية للمجموعة
١٧	٥-٧ لجنة المشتريات المركزية للمجموعة
١٧	٦-٧ لجنة تكنولوجيا المعلومات للمجموعة
١٨	٧-٧ لجنة تطوير الأعمال للمجموعة
١٨	٨-٧ لجنة الخدمات والمشاريع الخاصة للمجموعة
١٨	٩-٧ لجنة الموارد البشرية للمجموعة
١٩	٨. الهيكل التنظيمي لمجموعة QNB وخطة تتابع السلطة
١٩	١-٨ الهيكل التنظيمي
١٩	٢-٨ تخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير القيادات
١٩	٣-٨ تدريب وتطوير القيادات المستقبلية الواعدة
٢٠	٩. كيفية إدارة المخاطر
٢٠	١٠. نظام الرقابة الداخلية
٢٠	١٠-١ إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة
٢١	١٠-٢ إدارة الانضباط (الالتزام والامتثال المؤسسي) للمجموعة
٢١	١١. مراقب الحسابات
٢٢	١٢. التصنيف
٢٢	١٣. رأس المال والأسهم
٢٢	١٤. حقوق المساهمين
٢٣	١٥. الإفصاح
٢٣	١٦. تضارب المصالح وتداولات المطلعين
٢٣	١٧. شكاوى العملاء
٢٤	١٨. إضاعة على ممارسات محددة في مجال الحوكمة لدى مجموعة QNB
٢٥	الخاتمة
٢٦	مرفق

## كلمة رئيس مجلس الإدارة

السادة مساهمو مجموعة QNB المحترمون،

تحية وبعد،

يشرفني أن أقدم لكم تقرير الحوكمة السنوي الخاص بمجموعة QNB للعام ٢٠١٣ والذي يتناول أحدث التطورات في ممارسات الحوكمة المعمول بها محلياً ودولياً وانعكاساتها على مجموعة QNB في مختلف المناطق الجغرافية التي تنتشر فيها المجموعة.

وحيث أن ممارسات الحوكمة الرشيدة أصبحت على قدر عالٍ من الأهمية بالنسبة لجهود تنمية أسواق المال وتعزيز استقرارها وحماية المستثمرين فيها، فقد أصبحت أيضاً عاملاً أساسياً يعتمد عليه المستثمرون والمقرضون عند اتخاذ قراراتهم الاستثمارية والتمويلية، حيث أظهرت الدراسات أن الشركات الملتزمة بالحوكمة تتمتع بمعدل أعلى فيما يتعلق بنسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية، مما يثبت أن المستثمرين يُقدِّرون أهمية الحوكمة الرشيدة.

ونظراً لما لمسناه من اهتمام متزايد من قبل جميع الأطراف ذوي المصالح بما فيهم المساهمين والمستثمرين المحتملين، فقد أولينا هذا التقرير المزيد من العناية لبيان القضايا المتعلقة بتطبيقات الحوكمة التي تهتم بها جميع الأطراف ليكون مرجعاً معتمداً لتقييم نتائج ممارسات الحوكمة لدى مجموعة QNB وضمان كفاءة وفعالية العمليات الإدارية وشفافية الإجراءات على مستوى المجموعة ككل.

ومن أجل الحصول على نتائج إيجابية وتحقيق الأهداف المنشودة، فقد تم خلال العام ٢٠١٣ العمل على تعزيز آلية الإفصاح وحماية العملاء والإشراف المُجمَع على الفروع الدولية والشركات التابعة والزميلة من خلال وضع سياسات واضحة ومتكاملة تهم جميع الأطراف وعلى رأسهم مساهمي وعملاء البنك؛ وسعياً منا للالتزام بجميع المتطلبات القانونية والتنظيمية فقد وضع البنك خطة عمل منهجية لتطبيق جميع الأطر التشريعية وخاصة التي صدرت مؤخراً في دولة قطر وفي مقدمتها قانون مصرف قطر المركزي وقانون هيئة قطر للأسواق المالية.

ختاماً نعبّر من خلال هذا التقرير عن شكرنا لجميع الجهات المعنية بالإشراف على تطبيقات الحوكمة في المؤسسات المالية داخل دولة قطر لما في ذلك من مصلحة بالغة الأهمية لتعزيز استقرار القطاع المالي والمصرفي بشكل خاص والاقتصاد الكلي بشكل عام.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

علي شريف العمادي  
رئيس مجلس الإدارة

## ١. تمهيد

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 للارتقاء بكفاءة وأنشطة وعمليات المجموعة والالتزام بالسلوك القويم، وكذلك تأمين عوائد مجزية على الاستثمار ونمواً في الإنتاجية على المدى الطويل.

وقد تم التوصل إلى توافق في مجموعة QNB بين مهام المجلس ومسؤولياته ومهام الإدارة التنفيذية ومسؤولياتها، ويتمثل ذلك في قيام المجلس بالإشراف الشامل وتقديم التوجيهات الإستراتيجية من خلال مراجعة المبادرات الإستراتيجية والسياسات والأهداف الرئيسية والموافقة عليها، على أن يتولى إدارة شؤون البنك اليومية الرئيس التنفيذي للمجموعة.

## ١-١ الهدف

يؤمن مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أن الحوكمة عنصر أساسي لتعزيز ثقة المساهمين لاسيما الأقلية وذوي المصالح الأخرى من خلال زيادة مستوى الشفافية للملكية والسيطرة وإيجاد نظام فعال لمراقبة إدارة إستراتيجيات الأعمال. ومن هنا، فقد تضافت كل الجهود اللازمة للتعريف بأهمية الحوكمة في مجموعة QNB.

## ٢-١ التعهد بالالتزام بمبادئ الحوكمة

يتعهد أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمسؤولون بالالتزام بمبادئ الحوكمة وإتباع أفضل ممارساتها الموجودة في دليل الحوكمة الخاص بمجموعة QNB وذلك بغرض الحفاظ على مصالح المجموعة وتحقيق أهدافها. كما يقوم المجلس وبشكل دوري بالتأكد من احترام مجموعة QNB لكافة مبادئ الحوكمة، وذلك من خلال المراجعة الدورية، وتحديث قواعد السلوك المهني بغرض تحديث ممارسات الحوكمة الخاصة به لتتوافق مع المتطلبات الرقابية، بالإضافة إلى تعزيز القيم المؤسسية والسياسات والإجراءات الداخلية الأخرى والتي تُطبّق على كافة أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين وكافة موظفي المجموعة.

## ٣-١ تطبيق مبادئ الحوكمة

حرصاً من مجلس إدارة مجموعة QNB على تطبيق قواعد الحوكمة السليمة في البنك، حسبما نص على ذلك دليل إرشادات الحوكمة الصادر من مصرف قطر المركزي ونظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، فإن مجلس إدارة البنك قد اعتمد تطبيق مجموعة شاملة من السياسات والإجراءات ذات العلاقة بممارسات الحوكمة في مجموعة QNB ليؤكد الحرص الواضح من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمجموعة على إعطاء هذا الموضوع الاهتمام اللازم لما في ذلك من توافق مع المتطلبات القانونية والتشريعية والتوجه الفعلي في الالتزام بالمعايير الدولية والتي وضعتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وتوصيات لجنة بازل والشبكة الدولية للحوكمة وغرفة التجارة العالمية وغيرها من الجهات والمؤسسات الدولية ذات الشأن في هذا المجال.

## ٢. إطار العمل

بالاستناد إلى مشروع الحوكمة المطبق لدى مجموعة QNB منذ عام ٢٠٠٧، والذي اشتمل على تطبيق تسعة مراحل متكاملة ومتصلة للوصول إلى التطبيق الأمثل لمثل هذا المشروع، أخذين في الاعتبار القوانين والأنظمة الصادرة في دولة قطر وخاصة التعليمات الصادرة من مصرف قطر المركزي، وقانون مصرف قطر المركزي، فقد شمل المشروع آنذاك تطبيق إجراءات شاملة للحوكمة تتضمن الإعداد الشامل للسياسات والإجراءات وأدلة العمل، الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي الدقيق، تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، المتطلبات الداخلية والخارجية في رفع التقارير، المهام والمسؤوليات الخاصة بمجلس الإدارة واللجان التابعة للمجلس والميثاق الخاص بكل لجنة من تلك اللجان وكذلك الحال للجان البنك الإدارية التابعة للإدارة التنفيذية مع بيان دورها ومسؤولياتها.

في هذا الإطار، فإن تقرير الحوكمة السنوي المقدم إلى هيئة قطر للأسواق المالية يهدف إلى الإفصاح وبكل شفافية عن ممارسات الحوكمة التي تقوم بها مجموعة QNB والذي يعكس قيم البنك والسياسات الداخلية الأخرى التي يجب على جميع الأطراف الالتزام بها. ويشمل ذلك هيكل رأس المال والسيطرة وحقوق المساهمين والمساواة ووضع ميثاق مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس وأنظمة البنك وسياسة تعاملات الأطراف ذات العلاقة وقواعد تداول الأشخاص المطلعين ومراجعة مبادئ السلوك المهني بصورة دورية، للتأكد من تطبيق أفضل الممارسات المهنية التي تليها احتياجات مجموعة QNB.

### ٣. إدارة مجموعة QNB

### ٢-٣ الإدارة التنفيذية

عين مجلس إدارة مجموعة QNB في التاسع من يوليو ٢٠١٣ السيد / علي أحمد الكواري بمنصب الرئيس التنفيذي للمجموعة بالإناية.

يتمتع السيد / علي الكواري بأكثر من ٢٥ عاماً من الخبرة المصرفية الواسعة في كافة جوانب الأعمال بما فيها التخطيط الاستراتيجي، المبيعات والتسويق، الشؤون المالية، العمليات، الائتمان، تنمية الموارد البشرية، نظم المعلومات، تحليل وتصميم نظم المعلومات، البرمجة، وشراكة الأعمال والعلماء، وتطوير الأعمال والمنتجات. وتولى عدداً من المناصب التنفيذية في مجموعة QNB، أهمها منصب المدير العام التنفيذي -رئيس قطاع الأعمال المسؤول عن إدارة الشركات وخدمات التجزئة وإدارة الأصول والثروات والقطاعات الدولية.

علاوة على ذلك فقد تم تعيين السيد / عبد الله مبارك آل خليفة في منصب "المدير العام التنفيذي -رئيس قطاع الأعمال" الذي كان يشغله السيد علي الكواري.

### ٣-٣ أعضاء المجالس/مدراء الشركات التابعة والزميلة

خلال العام ٢٠١٣، عين مجلس الإدارة أعضاء جدد لعدد من مجالس إدارات شركات المجموعة بعد الحصول على موافقات لجنة الترشيح في البنك، على سبيل المثال، فقد تم تعيين عضو جديد في مجلس إدارة كل من شركة الجزيرة للتمويل في قطر والشركة التابعة في الهند والبنك الأهلي سويستيه جنرال في مصر (QNB Al-Ahli) وبنك التجارة والتنمية الليبي، كما تم إجراء بعض التغييرات في مجلس إدارة QNB في سويسرا وQIHL في لوكسمبورغ وفي سوريا، كما يجري العمل على إنهاء ترشيحات جديدة لمجلس الإدارة في العراق. وكذلك تم تعيين مسؤول قطري نائباً للرئيس التنفيذي في QNB للخدمات المالية.

بحسب النظام الأساسي للبنك، يتولى إدارة البنك مجلس إدارة مؤلف من (عشرة أعضاء)، حيث يحق لجهاز قطر للاستثمار -المساهم الرئيسي الذي يملك ٥٠٪ من رأس المال- تعيين خمسة من هؤلاء الأعضاء، في الوقت الذي ينتخب فيه المساهمون الآخرون الأعضاء الخمسة المتبقين. كما يتولى جهاز قطر للاستثمار مسؤولية تعيين رئيس مجلس الإدارة من بين ممثليه، فيما يتعين على المجلس انتخاب نائب الرئيس. يتمتع مجلس الإدارة بأوسع سلطة لإدارة البنك ويحق له أيضاً تعيين عدد من المدراء أو الأشخاص المفوضين، بالإضافة إلى منحهم حق التوقيع مجتمعين أو منفردين بالنيابة عن البنك.

### التغييرات الجديدة في إدارة مجموعة QNB

شهدت إدارة مجموعة QNB العديد من التغييرات على مستوى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية نورد منها نبذة مختصرة فيما يلي:

### ١-٣ مجلس الإدارة

شهد مجلس إدارة مجموعة QNB بعض التغييرات بعد انتهاء مدة مجلس الإدارة السابق والتي أسفرت عن ترشيح أعضاء مجلس الإدارة الجدد خلال الجمعية العامة العادية للمساهمين المنعقدة بتاريخ ٣٠ يناير ٢٠١٣ حيث لم يطرأ أي تغيير على الأعضاء باستثناء ممثل واحد للقطاع الخاص.

في السابع من يوليو ٢٠١٣، عين جهاز قطر للاستثمار سعادة السيد / علي شريف العمادي، وزير المالية، رئيساً لمجلس الإدارة خلفاً لسعادة السيد / يوسف حسين كمال، الوزير السابق للاقتصاد والمالية.

تولى 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 منذ عام ٢٠٠٥ وحتى عام ٢٠١٣ ليتوج مسيرته بمنصب وزير المالية ورئيساً لمجلس إدارة مجموعة QNB. وتجدر الإشارة إلى أن سعادته حاز على بكالوريوس في العلوم المالية من جامعة أريزونا في الولايات المتحدة الأمريكية؛ وبالإضافة إلى المناصب المذكورة أعلاه، يتولى سعادته أيضاً عدة وظائف مهمة في الحكومة، مثل الأمين العام للمجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار ورئيس مجلس إدارة شركة الديار القطرية والخطوط الجوية القطرية (التفاصيل مذكورة في صفحة ٣٦).

## ٤. إنجازات مجموعة QNB خلال العام ٢٠١٣ لتعزيز نهج الحوكمة

تتعهد مجموعة QNB بتحقيق أعلى مستوى من ممارسات الحوكمة لضمان النمو المستدام في المستقبل وتأمين قيمة طويلة الأمد للمساهمين. خلال العام ٢٠١٣، واصلت المجموعة بذل الجهود لاعتماد تطبيق أحدث معايير الحوكمة وتنفيذها وتعزيزها على نطاق واسع.

نقدم لكم فيما يلي ملخصاً بالإنجازات الرئيسية المتعلقة بتطبيق وتعزيز إطار الحوكمة:

### ٤-١ التوسع الدولي

#### الحوكمة كجزء من متطلبات الانضباط في عمليات توسع المجموعة

دعمت إدارة الانضباط والمتابعة لمجموعة QNB بشكل ملحوظ عمليات التوسع العالمي للمجموعة، فيما يتعلق بعمليات الاستحواذ والدمج الجديدة، من خلال القيام بالمراجعة لعمليات العناية الواجبة، تقديم الاستشارات واقتراح التحسينات في مجالات الالتزام بالأنظمة والقوانين ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والحوكمة. كما ركزت إدارة الانضباط والمتابعة في المجموعة أيضاً على تقييم وتطوير الثقافة المؤسسية في الشركات التابعة المستحوذ عليها حديثاً من خلال التركيز على دور مجلس الإدارة واللجان ذات الصلة، وصولاً إلى هيكل "خطوط الدفاع"، وإطار التشغيلي للسيطرة على المخاطر.

كما قادت إدارة الانضباط والمتابعة لمجموعة QNB العديد من المبادرات لتحسين نهج الإشراف المجمع وإطار الحوكمة والسيطرة على تضارب المصالح الناتجة من "عضوية مجلس إدارة خارج المجموعة" من قبل موظفي المجموعة، وقد تم تغطية هذه المواضيع من خلال إقرار ثلاث سياسات ومبادئ توجيهية وفيما يلي موجز لهذه المبادرات وتأثيرها الهام على إطار الحوكمة الواسع في المجموعة:

#### الإطار الموحد للحوكمة والإشراف المجمع في مجموعة QNB

يصف هذا الإطار الآليات التي يجب استخدامها لتحقيق الإشراف الفعال على العلاقة القائمة بين المركز الرئيسي لـ QNB، بصفته الشركة الأم، وبين الشركات التابعة والزميلة والفروع في الخارج، بناء على تعليمات مصرف قطر المركزي حول الإشراف المجمع والمعايير الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، ومجلس الحوكمة التابع للبنك الاحتياطي الفيدرالي والنظام السويسري الذي يربى أفضل ممارسات الحوكمة.

تتضمن الوثيقة الخاصة بهذا الإطار تشكيل مجلس الإدارة في الشركات التابعة، مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة الرئيسية، الاجتماعات وقرارات مجلس الإدارة، تشكيلات لجان المجلس واللجان الإدارية والمسؤوليات التي تتماشى مع هيكل الحوكمة المعتمد من قبل مجموعة QNB.

**سياسة ترشيح ممثلي QNB في شركاته التابعة والزميلة**  
بنتت مجموعة QNB أدوات جديدة لمساعدة الإدارة في تقييم المتطلبات التنظيمية وقواعد الحوكمة والمعايير ذات الصلة من خلال وضع الآلية التي بموجبها يتم ترشيح موظفي البنك وتعيينهم كأعضاء في مجلس الإدارة أو اجتماعات الجمعية العامة التي تجريها الشركات التابعة والزميلة للبنك.

وتساعد هذه الآلية في تعزيز نهج الحوكمة في الشركات التابعة والزميلة من خلال تحديد أدوار ومسؤوليات الأطراف المعنيين والأقسام والإدارة التنفيذية لـ QNB في عملية الترشيح؛ كما تساعد في تحديد كيفية اضطلاع مجلس إدارة الشركات التابعة أو الزميلة بمسؤولياته بما يتوافق مع النظام الأساسي للشركات التابعة/الزميلة، سياسات مجموعة QNB، الاستراتيجيات، والأهداف والأغراض؛ وتحدد السياسة أيضاً معايير اختيار عضو المجلس، استقلالته، تعيينه، القرارات الإستراتيجية، تفويضه السلطة، بالإضافة إلى عمليات التقييم والمكافآت.

#### سياسة عضوية موظفي QNB في مجالس إدارات الشركات الأخرى

من أجل تحديد وتقييم التأثير على مجموعة QNB والذي يمكن أن ينشأ كنتيجة لعضوية موظفي المجموعة في أي مجلس إدارة خارج المجموعة والسيطرة على ذلك التأثير والمخاطر المحتملة، فقد تم إعداد سياسة جديدة خاصة لمعالجة هذه القضايا؛ حيث تُقر إدارة QNB بإحتمال حدوث تأثير على المجموعة عند ارتباط أي موظف بأي عمل آخر أو نشاط في المجتمع المدني وتحديدًا عند القيام بدور في مجلس الإدارة لدى مؤسسات أخرى وذلك إما في إطار الأعمال التجارية الخاصة أو العائلية أو التعيينات الحكومية أو أي سبب آخر.

**الحوكمة وسكرتارية الشركات على المستوى الدولي**  
خلال العام ٢٠١٣، أنجزت وحدة "الحوكمة الدولية وأمانة سر الشركات" التابعة لإدارة الأعمال الدولية للمجموعة بالتعاون مع إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة كتيب "دليل عضو المجلس المرشح" من أجل تزويد أعضاء مجلس الإدارة المرشحين / المعينين حديثاً بالمعلومات حول الشركات التابعة والزميلة لـ QNB بالإضافة إلى أدوارهم ومسؤولياتهم وفقاً لنهج الحوكمة والسياسات المعتمدة للبنك.

وبهدف تحقيق الغرض نفسه، تم إنشاء هذه الوحدة الجديدة ضمن إدارة الأعمال الدولية لتكون مسؤولة عن متابعة التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة الخاصة بمجموعة QNB في شركاته التابعة والزميلة.

فيما يلي التوسعات الجغرافية التي تحققت خلال العام ٢٠١٣:

- اكتمال عملية الاستحواذ على البنك الأهلي سويسيتي جنرال - مصر (QNB Al-Ahli)
- تأسيس QNB الهند كشركة تابعة

### التشريعات الدولية - الالتزام الضريبي للحسابات الأمريكية الأجنبية (FATCA)

استكملت إدارة الانضباط والمتابعة لمجموعة QNB عملية تسجيل المجموعة، بصفتها الجهة المسؤولة عن تنفيذ شروط "FATCA" على مستوى المجموعة ككل (بما في ذلك الشركات التابعة)، ووضعت كذلك السياسات والأطر ذات الصلة؛ علاوة على ذلك، تم تنظيم ورشة عمل متقدمة لكبار الموظفين حول التغييرات المقترحة على نماذج استقبال العملاء الجدد.

كما صدر التقرير النهائي لتقييم الأثر المتعلق بتنفيذ "FATCA"، وقد شمل تحليلاً على مستوى عالٍ، أُجري على مستوى الفروع / الشركات التابعة، لتحديد مدى الاستعداد لأغراض تقييم أثر شروط "FATCA".

### التوعية بالانضباط - نحو ثقافة التزام قوية

واصلت إدارة الانضباط والمتابعة لمجموعة QNB جهودها في التركيز على تعزيز وعي الموظفين حول مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب، الالتزام بالأنظمة، والعقوبات الدولية. وفي هذا الإطار، تم تطوير سلسلة من الدورات التدريبية من خلال المحاضرات والدورات التدريبية الإلكترونية والنشرات الدورية والنشرات الإعلانية حيث خضع لهذه البرامج كل من أعضاء الإدارة العليا والموظفين.

### ٢-٤ متطلبات الإفصاح وحماية العملاء

بدأ QNB بتقديم التقارير المتعلقة ببازل ٣ إلى مصرف قطر المركزي الذي من شأنه تعزيز الإفصاح عن المعلومات المالية. يشمل ذلك تقديم تقارير شهرية حول نسبة تغطية السيولة ونسبة صافي التمويل المستقر ونسبة الرفع المالي. كما شارك QNB بفاعلية في اللجنة المشكلة من قبل مصرف قطر المركزي والتي تضم عضوية عدد من البنوك لتطبيق متطلبات بازل ٣. الجدير بالذكر أن QNB أبدى استعدادة لتطبيق قواعد بازل ٣ بمجرد قيام مصرف قطر المركزي بوضعها حيز التنفيذ.

كما تم اعتماد كافة المعايير الدولية للتقارير المالية المطبقة ونؤكد على التزامنا بتطبيق أي متطلبات جديدة في هذا الخصوص.

كما قامت إدارة الانضباط والمتابعة لمجموعة QNB بدعم الإدارة لوضع سياسة حماية العملاء (Customer Protection Policy)، تعبيراً عن التزام مجموعة QNB بما يتوافق مع المتطلبات التنظيمية وتماشياً مع أفضل ممارسات الصناعة المصرفية العالمية وإلتزاماً بمتطلبات قانون مصرف قطر المركزي الجديدة.

وقد تم وضع هذه السياسة بالاستناد إلى العديد من السياسات والإجراءات القائمة لدى مجموعة QNB وتضع قواعد صارمة حول معالجة الشكاوى وإدارتها ومعالجة تضارب المصالح مع العملاء، فضلاً عن الطريقة التي يجب على كافة أعضاء مجموعة QNB التعامل من خلالها مع

### • إنشاء المكتب التمثيلي لـ QNB في شنغهاي

بالإضافة إلى ذلك، فقد تم إحراز تقدم ملحوظ في عملية التأسيس لكل من لجنة المخاطر ولجنة الأصول والخصوم ولجنة الانضباط على المستوى الدولي في كافة الفروع الخارجية والتي تساعد على إدارة قضايا المخاطر وبخاصة تلك المرتبطة بالشبكة الدولية للمجموعة وتكاملها.

### دمج إستراتيجية الأعمال العالمية

خلال العام ٢٠١٣، كانت الخدمات المصرفية للأفراد في مجموعة QNB هي أحد النقاط التي تم التركيز عليها في كل من مصر وليبيا وتونس بالاستناد إلى إستراتيجية اجتذاب الأعمال التجارية العالمية التي تتبعها مجموعة QNB، وحالياً، يجري دمج إستراتيجيات الأعمال في هذه البلدان مع إطار الأعمال العالمي للمجموعة، بهدف توفير محفظة أوسع من المنتجات والخدمات للعملاء.

وتماشياً مع رؤية البنك التي تهدف إلى التوسع دولياً، توسعت خدمات اوائل QNB عالمياً خلال العام ٢٠١٣ من خلال إطلاقها للمرة الأولى في سلطنة عمان والكويت والسودان ولبنان وإتباع خطط أخرى للتوسع في تونس واندونيسيا والكثير من الأسواق الأخرى في السنوات القادمة.

### أطر الحوكمة الديناميكية والانضباط

ساعدت إدارة الانضباط والمتابعة لمجموعة QNB لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس إدارة المجموعة في اضطلاع مجلس الإدارة بمسؤولياته لتعزيز إطار الحوكمة الحالي وتعزيز ثقافة الحوكمة في قطر وفي الفروع الخارجية والشركات التابعة، من خلال مراجعة وتحديث ميثاق مجلس الإدارة ودليل الحوكمة للعام ٢٠١٣، بالإضافة إلى تحديث سياسة المجلس.

في هذا السياق، يتم تعزيز أطر الحوكمة لتشمل عملياً كافة مجالات الإدارة، من خطط العمل والضوابط الداخلية، وصولاً إلى قياس الأداء والإفصاح.

بالإضافة إلى ذلك، تم إطلاق برنامج متابعة الالتزام بالأنظمة على مستوى البنك بأكمله، للاستفادة من الممارسات المهنية التي يتم تطبيقها على المستوى الدولي لضمان تطبيقها ونشرها على نطاق مجموعة QNB.

علاوة على ذلك، فقد تم تعزيز الترتيبات الخاصة بالانضباط ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب أيضاً، حيث تم إصدار المبادئ التوجيهية الجديدة لإعداد خطة الامتثال السنوية والتأكيد على الاستقلالية والأدوار الاستشارية لوظيفة الانضباط.

يستمر هذا الدفع الكبير لنهج حوكمة المخاطر بالتوازي مع استمرار تطبيق إستراتيجية مجموعة QNB للأعمال حتى العام ٢٠١٧.

بالإضافة إلى ما سبق، تم تحسين عملية تفويض السلطة وغيرها من سياسات الائتمان والمخاطر، وأعيد النظر في مقارنة إدارة المخاطر التنظيمية وخصوصاً على ضوء بازل ٣ "معدلات المخاطر المتعلقة بالسيولة" وتم إدخال العمليات الحسابية ورفع التقارير ذات الصلة.

**تقييم مخاطر الانضباط في QNB Capital**  
كجزء من مهام إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة حيال تحديد وتقييم مخاطر عدم الانضباط المرتبطة بنشاطات الأعمال في QNB Capital، وكذلك للتأكد من التزام الشركة بمتطلبات هيئة تنظيم مركز قطر للمال، فقد قامت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بإجراء تقييم واختبار شاملين لمخاطر الانضباط بالشركة؛ وتضمن التقييم تعديل السياسات والإجراءات بالإضافة إلى إصدار كتيبات وأطر عمل جديدة.

#### ٤-٤ التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء

في العام ٢٠١١، حدد QNB رؤيته، بأن يصبح أكبر مؤسسة مالية في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا وأكثرها ربحية، وهو ما أدى إلى تحديد إستراتيجية العام ٢٠١٧، وقد استندت الركائز الأساسية لإستراتيجية العام ٢٠١٧ على أهداف إستراتيجية تدرجت وتوزعت على كافة قطاعات الأعمال والدعم.

وتحدد خطة الأعمال السنوية المشاريع الرئيسية المنبثقة عن إستراتيجية العام ٢٠١٧ لتطبيقها على كافة القطاعات. ولربط هذه المشاريع برؤية QNB، فقد تم اعتماد منهجية بطاقة الأداء (Performance Card) لقياس أداء ومساهمة كل قطاع أو قسم أو فرد وهو ما يؤسس آلية لتحديد الأداء وتخطيطه ورفع التقارير حوله ومقارنته بالأهداف المحددة مسبقاً.

وتعكس مؤشرات الأداء الأساسية (Key Performance Indicators) التي تم اختيارها لقياس الأداء كافة أنواع النشاطات التي تشهدها المجموعة، أي المبادرات الإستراتيجية وتنفيذ المشاريع أو الأعمال بوصفها نشاطات معتادة، ويتم بعد ذلك مُراكمة النتائج المجمعّة بواسطة مؤشرات الأداء الأساسية وتدوّن على بطاقة الأداء المخصصة لقياس الأداء على مستوى القطاعات والأقسام والأفراد.

ابتداءً من العام ٢٠١٣، تم تبني آلية جديدة لإدارة الأداء (Performance Management) وتطبيقها في البنك عبر مقارنة بطاقة الأداء المتوازن، وتجدر الإشارة إلى أن تأسيس إدارة الأداء في QNB تعد خطوة حاسمة في تحقيق النتائج ومقارنتها بإستراتيجية العام ٢٠١٧ بغرض تحقيق رؤية QNB.

العملاء بإنصاف والطريقة التي ستتبع لمعالجة البيانات الشخصية والمعلومات ذات الطابع الحساس بالإضافة إلى آلية "الإنذار المبكر" وكذلك مبادئ "الجدران الصينية" التي وضعت سابقاً.

#### ٣-٤ تعزيز حوكمة المخاطر

##### بيان قابلية المخاطر في المجموعة (Group Risk Appetite Statement)

عززت مجموعة QNB إطار حوكمة المخاطر من خلال إضفاء الطابع الرسمي على بيان قابلية المخاطر للمجموعة لعام ٢٠١٣.

يخدم بيان قابلية المخاطر المعتمد من مجلس الإدارة عملية توضيح ثقافة المخاطر وحدودها وحوكمة المجموعة ويحدد مدى تقبل المجموعة لتحمل المخاطر، وهو ما يشكل عنصراً أساسياً في تلبية التزامات المجموعة فيما يتعلق بالأنظمة الاحترازية عبر مختلف مناطق الاختصاص التي تعمل بها وتتناسب مع التزام المجلس المتواصل بالعمل بطريقة أخلاقية وشفافة والخضوع للمساءلة من قبل أصحاب المصالح.

##### اختبار الضغط (Stress Testing)

هو نظام محاكاة يتم تنفيذه للتأكد من مقدرة مجموعة QNB على مواجهة احتمالات تعرض المجموعة لعدة مخاطر وتوفر تدابير قابلية المخاطر أساساً لتحديد ومراقبة مقاييس الأداء القائم على المخاطر في المجموعة (كأهداف حقيقية وتقديرية). في الواقع، هذه التدابير هي نتاج لتعريف قابلية المخاطر بالمجموعة والتي تنبثق مباشرة من رؤية المجموعة وإستراتيجيتها.

كما تم اعتماد منهجية داخلية لاختبار الضغط في العام ٢٠١٣ لدعم تدابير قابلية المخاطرة وتحديد سقف المخاطر، بما يتوافق مع عملية التخطيط الاستراتيجي للأعمال، للنظر في قدرة المجموعة على تحمل الآثار السلبية الناتجة من أسوأ السيناريوهات.

##### إدارة مخاطر المشاريع (Enterprise Risk Management)

يتطلب إطار إدارة مخاطر المشاريع بالمجموعة فهماً كاملاً وعميقاً لشروط المساهمين وأصحاب المصلحة في المجموعة، وهو يركز على استمرارية زيادة حقوق المساهمين.

##### تنظيم إدارة المخاطر (Risk Management Organisation)

شهد العام ٢٠١٣ تعزيزاً إضافياً لإطار عمل المخاطر في مجموعة QNB عبر تحسين تدبير الموارد والقدرة الوظيفية على حدٍ سواء. كما تم خلال هذا العام تقديم العديد من المبادرات المتعلقة بثقافة المخاطر والتغيير.

كما تم تحسين إدارة المخاطر التشغيلية بتطبيق المزيد من أنظمة حماية البيانات وتحسين البنى التحتية التي تضمن استمرارية الأعمال ومواقع التعافي من الكوارث. ويتوقع أن

## 5-ع تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات

### حوكمة تكنولوجيا المعلومات

حوكمة تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن مجموعة من العمليات التي تضمن اتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات بما يمكن المجموعة من الوصول إلى أهدافها. وقد تم تحسين إطار عمل حوكمة تكنولوجيا المعلومات في مجموعة QNB في العام ٢٠١٣ من خلال تأسيس أطر حوكمة ونظم تكنولوجيا المعلومات متناسبة مع أهداف الأعمال والاستثمار في موارد تكنولوجيا المعلومات التي يمكن أن تؤمن قيمة عمل قصوى بتكلفة مقبولة وإدارة برامج مخاطر تكنولوجيا المعلومات والتزامها بالأنظمة وبما يتوافق مع متطلبات العمل.

في خلال العام ٢٠١٣، قامت مجموعة QNB بتطبيق ستة من المعايير العالمية وأفضل ممارسات الصناعة المصرفية كجزء من إطار عمل حوكمة تكنولوجيا المعلومات الشامل. وبعتماد إطار عمل حوكمة تكنولوجيا المعلومات المذكور يكون QNB قد استجاب، في عمليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات الخاصة به، إلى معظم متطلبات المعايير العالمية والممارسات المثلى في القطاع المصرفي.

### التقيد بالمعايير العالمية

حاز QNB، بعد خضوعه لتدقيق شامل من حيث الانضباط، على شهادتين عالميتين:

- نظام إدارة استمرارية العمل - ISO 22301-2012
- نظام إدارة أمن المعلومات - ISO / IEC 27001 - 2205

وذلك لـ:

- عمليات مركز البيانات وعمليات التعافي من الكوارث
- الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، الخدمات المصرفية عبر الجوال والخدمات المصرفية الالكترونية في QNB

وبهذا التأهيل، يصبح QNB البنك الأول في قطر الذي يحصل على اعتماد بهذا المستوى لعمليات التعافي من الكوارث بالإضافة إلى حيازته مجدداً على شهادة لعمليات مركز البيانات الأولية التابع له بعد أن أظهر بنجاح استحقاقه المستمزم لشهادة ISO 27001: 2005 التي حاز عليها في العام ٢٠٠٧. علاوة على ذلك، تزيد هذه الشهادات من مكانة QNB على الصعيدين المحلي والعالمي بوصفه مصرفاً رائداً، ملتزماً بتحقيق استمرارية جودة الخدمات في كافة قنواته المصرفية.

### تطبيق أدوات الانضباط

أصبح غسل الأموال وتمويل الإرهاب أحد أهم الجرائم المالية ذات التأثير السلبي على المجتمع، بما أنه القاسم المشترك بين أنماط الجريمة وأشكال النشاطات غير المشروعة. ومع أخذ مصالح العملاء في الاعتبار، فقد طبق QNB في العام ٢٠١٣ واحداً من أهم أنظمة مكافحة غسل الأموال في العالم في أقسام البنك في قطر وجميع الفروع الدولية الأخرى والشركات التابعة.

### تقرير التحقق من البلدان ومصفوفة مخاطر البلد

بالإشارة إلى رخصة مجموعة QNB لاستخدام تطبيق التحقق من البلد كأداة لمراقبة حجم المخاطر المرتبطة بمكافحة غسل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب، وبناء على توجيهات الإدارة، فقد تم إعداد تقارير التحقق من البلدان في العام ٢٠١٣ وتم توزيعها بعد ذلك بشكل ربع سنوي؛ كما تم إصدار مصفوفة مخاطر البلدان بصفة منفصلة لترتيب البلدان التي تشكل مخاطر أكبر على محفظة البنك. وقد تم توزيع التقارير على كافة الفروع العاملة في الخارج والشركات التابعة.

### تفاعل إدارة الانضباط على مستوى مجموعة QNB لمراقبة التحولات الخارجية

قامت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بمراجعة كاملة لضمان كفاية وفعالية السياسات والإجراءات والأنظمة والضوابط المطبقة على الخدمات المصرفية للشركات، تمويل التجارة الخارجية، الفروع العاملة في الخارج، وإدارة العمليات المركزية لضمان وجود أنظمة ملائمة فيما يتعلق بالحصول على الموافقات المطلوبة/ذات الصلة قبل الشروع في المعاملات المرتبطة ببلدان خاضعة للعقوبات أو البلدان ذات المخاطر العالية.

وقد أنشأت إدارة الانضباط والمتابعة في المجموعة آلية جديدة بغرض تسهيل إجراءات العمل اليومي وخصوصاً في مجال مراجعة التحولات الخارجية والحصول على موافقات الانضباط المطلوبة بما يخص المعاملات المرتبطة بالدول الخاضعة للعقوبات.

## 6-ع البنية التحتية والتطور التنظيمي

### التطورات على مستوى عمليات المجموعة في العام ٢٠١٣

في العام ٢٠١٣، تم إدخال نظم عمليات جديدة تتميز بضوابط وفعالية أفضل، كما تم استكمال عمل تقييم مخاطر شامل على جميع العمليات في مختلف القطاعات والعمليات الحيوية، وتم خلاله تحديد العمليات ذات المخاطر العالية. كما قامت دائرة العمليات للمجموعة بتشغيل العمليات المركزية الرئيسية آلياً ودمجها بهدف الوصول إلى مستوى فعال ومنافس في معدل زمن الإنجاز

### قنوات التوزيع

خلال العام ٢٠١٣، واصل QNB في دولة قطر خدمة عملائه من الأفراد عبر أكبر شبكة فروع مؤلفة من ٧٥ فرع ومكتب و٣٣٠ آلة صراف آلي، والعمل جارٍ حالياً على تنفيذ المزيد من خطط التوسع.

### الخدمات المصرفية الإلكترونية

مضياً مع سمعته المرموقة بكونه رائداً في عالم التكنولوجيا المصرفية في المنطقة، أطلق QNB عدداً من الخدمات المبتكرة في سوق التجزئة في العام ٢٠١٣ وأصبح أول بنك في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (منطقة MENA) يعقد شراكة مع (PayPal) مؤمن خدمات التجارة الإلكترونية الرائد فقد قدم لعملاء QNB إمكانية تشغيل حسابات (PayPal) للقيام

بالدفعات الإلكترونية بواسطة الخدمات المصرفية عبر الإنترنت.

علاوة على ذلك، أدخلت ميزات جديدة على خدمات QNB عبر الإنترنت مثل دفع الفواتير ألياً والأوامر الثابتة ليستفيد مستخدمو الخدمات المصرفية عبر الإنترنت من المزيد من سهولة الاستعمال.

#### نقاط البيع واجتذاب التجار

حافظ مجال الأعمال في نقاط البيع خلال العام ٢٠١٣ على موقعه رائداً في السوق القطري محققاً أكثر من ٥٠٪ من حصة السوق من حجم الدفعات المحققة عبر بطاقات الإئتمان والخصم.

وفي العام نفسه، أطلق QNB أول "كشك دفع ذاتي الخدمة" على الإطلاق في دولة قطر، مزود بالشريحة الذكية والرقم السري (chip and pin) ليؤمن لعملائه إمكانية الخدمة الذاتية لدى الدفع على مدار ٢٤ ساعة طيلة أيام الاسبوع.

### ٧-٤ تطوير الأعمال

#### إدارة الأصول

خلال العام ٢٠١٣، رُتبت وحدة إدارة الأصول لإطلاق منتجات استثمار جديدة مفضلة لمختلف المستثمرين وهي صندوق QNB لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (QNB MENA Fund) ومحفظة سندات QNB - فرص قطر ٢ (وهي سندات محمية رأس المال ١٠٠٪ لمدة ثلاث سنوات)، صندوق QNB للسلع، صناديق الاستثمار المتداولة في البورصة المرتبطة بالسندات بوصفها الأصول المستثمر فيها، وشهادات الاستثمار بالذهب. وقد تم استكمال معظم عملية التجهيز وتم رفع الوثائق إلى الجهات الإشرافية للموافقة النهائية؛ ومن المتوقع إطلاق هذه المنتجات في خلال العام ٢٠١٤.

#### إدارة الثروات

خلال العام ٢٠١٣، قدم QNB منتجات "استثمار مرتبطة" لتسويق خدمات التأمين المصرفي- وهي الأحلام المستقبلية وخطط التوفير العالمية والتي توفر للعملاء منتجات تأمين بأسعار تنافسية بالإضافة إلى عدد من خيارات الاستثمار المتكاملة بما يسمح لهم تحقيق الأهداف المالية الطويلة الأمد ومواجهة الظروف الصعبة غير المتوقعة .

#### أمانة حفظ الأموال

أدخلت خدمات أمانة الحفظ في QNB نظاماً جديداً لأمانة حفظ الأموال في سبتمبر ٢٠١٣، وهو يخضع حالياً لفترة التثبيت. يذكر أن خدمات أمانة الحفظ في QNB هي اليوم في المراحل الأخيرة لتعيين أمين حفظ (إستراتيجي) عالمي من بعد موافقة السلطة الإشرافية.

#### خدمات الشركات والمؤسسات للمجموعة

أطلقت مجموعة QNB مبادرة الشريك الاستراتيجي لتوفير خدمات مميزة للعملاء من المؤسسات ذات الحجم الصغير والمتوسط في قطر وقد هدف هذا العرض بشكل أساسي إلى جذب العملاء غير المتعاملين مع QNB ليستفيدوا من

هذه المبادرة. تتميز هذه المبادرة بكونها إستراتيجية من حيث الحوكمة وتعزز قاعدة القيم في QNB.

### ٨-٤ المسؤولية الاجتماعية

أطلقت مجموعة QNB على مدى العام ٢٠١٣ العديد من المبادرات التي تستهدف ركائز أساسية في المسؤولية الاجتماعية لمجموعة QNB. على المستوى المحلي، أمنت المجموعة دعماً مهماً في مجموعة من الفعاليات الاجتماعية والوطنية لتستفيد منها مجموعات مختلفة من الأطراف ذوي المصالح.

أما على المستوى الدولي، فقد بذلت وحدات مجموعة QNB العاملة في الخارج جهوداً حثيثة لتحديد الحاجات الخاصة بكل مجتمع محلي على حدة، وبالتعاون مع الإدارة العامة للبنك في قطر، فقد تم وضع مبادرات دعم ورعاية مفضلة ضمن برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات المقسم إلى ٦ فئات لكل منها عنوان وموضوع.

ونعرض فيما يلي نبذة عن أهم الفعاليات التي رعتها مجموعة QNB:

#### برامج الثقافة والفنون

وقد تضمن ذلك بث الروح الوطنية عبر رعاية المنتديات الوطنية والفعاليات التقليدية، تعزيز التقاليد الوطنية عبر الإعلانات المتلفزة والترويج للمسرح القطري وسباق الهجن بالإضافة إلى توفير نظرة حديثة إلى التراث الثقافي ودعم العلم القطري في موسوعة غينيس والشؤون الاقتصادية والدولية فضلاً عن المؤتمرات والمحاضرات الدولية.

#### برامج الصحة والبيئة

وهي تتضمن استهداف الموظفين بحملات التوعية الصحية والتنمية الاجتماعية والشؤون الإنسانية ودعم حاجات المعوقين والتعاون مع مركز التنمية الاجتماعية، واحترام المسنين بتعاون إنساني مع المؤسسة القطرية لرعاية المسنين "إحسان" والخدمات المصرفية من أجل أعمال الخير

#### برامج الرياضة

والتي تتضمن البرامج التالية - دعم الفعاليات الرياضية التي تستضيفها الدولة، المؤتمرات الرياضية المحلية والدولية، وتعزيز الهيئات الرياضية عبر الدعم المتميز، QNB ونادي قطر الرياضي، الاحتفال باليوم الرياضي في قطر، الشباب والتعليم، ومعارض المهن والتوظيف.

## 5. مجلس الإدارة

في هذا الشأن، علماً بأن المجلس قد أقر سياسة واضحة ومحددة لهذا الغرض تستند على معايير مهنية وفنية دولية لقياس أحقية الأشخاص بالترشيح لعضوية مجلس الإدارة.

### 5-2 واجبات أعضاء مجلس الإدارة الإستثنائية

يدين كل عضو في مجلس الإدارة للبنك بواجبات العناية والإخلاص والتقييد بالسلطة المؤسسية كما هي محددة في القوانين واللوائح ذات الصلة بما فيها إرشادات الحوكمة الصادرة عن مصرف قطر المركزي وكذا نظام الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية وميثاق مجلس الإدارة. كما يعمل أعضاء مجلس الإدارة دائماً على أساس معلومات واضحة وبحسن نية وبالعناية والاهتمام اللازمين ولمصلحة البنك والمساهمين كافة والعمل بفاعلية للالتزام بمسؤولياتهم تجاه البنك.

### 5-3 رئيس مجلس الإدارة

يتولى رئيس مجلس الإدارة رئاسة المجلس وضمان حسن سير العمل بطريقة مناسبة وفعالة وحصول أعضائه على المعلومات الكاملة والصحيحة في الوقت المناسب بالإضافة إلى الموافقة على جدول أعمال كل اجتماع من اجتماعات المجلس مع الأخذ بعين الاعتبار أي مسألة يطرحها أي عضو من الأعضاء؛ ويجوز أن يفوض الرئيس هذه المهمة إلى أي عضو آخر في المجلس غير أنه يبقى مسؤولاً عن قيام عضو المجلس المذكور بهذه المهمة بطريقة مناسبة. كما تتضمن واجبات رئيس مجلس الإدارة، فضلاً عن تلك التي ينص عليها ميثاق المجلس، تشجيع جميع أعضاء المجلس على المشاركة بشكل كلي وفعال في تصريف شؤون المجلس لضمان قيامه بالعمل على ما فيه مصلحة البنك، بالإضافة إلى ضمان التواصل الفعلي مع المساهمين وإيصال آرائهم إلى مجلس الإدارة.

### 5-4 أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين

يتكون أعضاء مجلس إدارة مجموعة QNB من (10) أعضاء كلهم غير تنفيذيين ومن ضمنهم (5) أعضاء مستقلين. مع الإشارة إلى أنه لا يقوم أي من أعضاء المجلس بأي مهام تنفيذية للمجموعة. كما لا يوجد عضو من المجلس يعمل موظفاً في البنك بتفرغ كامل أو جزئي، وذلك بما يتوافق مع تعليمات نظام الحوكمة، علماً بأن مجلس إدارة البنك قد أتم في بداية عام 2013 عمليات مراجعة أداء المجلس وتقييمه مع الأداء الشخصي للأعضاء مستخدماً بذلك أسلوب التقييم الذاتي والجماعي، وقد تم وضع برنامج تدريبي للأعضاء الجدد لضمان حصولهم على فهم مناسب لسير عمل البنك.

### 5-5 أمين سر مجلس الإدارة

تتضمن مهام أمين سر مجلس الإدارة تسجيل وتنسيق وحفظ جميع محاضر اجتماعات المجلس وسجلاته ودفائره والتقارير التي ترفع من المجلس وإليه. كما تتضمن مهامه تأمين حق إيصال وتوزيع المعلومات والتنسيق فيما

يقوم مجلس الإدارة بالإشراف الشامل والتوجيه الاستراتيجي للمجموعة من خلال الموافقة على اعتماد السياسات المختلفة للمجموعة بما فيها سياسات الائتمان والاستثمار، سواء مباشرة أو من خلال اللجان المنبثقة عن المجلس وعن طريق وضع سقف محددة للحد من نسبة تعرض المجموعة للمخاطر.

ومن اختصاصات المجلس التأكد من تبني مجموعة QNB عدد من السياسات والقواعد التي تُبين مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، بالإضافة إلى تحديد واجبات أعضائه. ويتم إعداد هذه السياسات بحيث تكون متوافقة مع أحكام القوانين المعمول بها مع إمكانية تعديلها من وقت لآخر. كذلك، يضطلع مجلس إدارة مجموعة QNB بتطوير وتطبيق ميثاق للسلوك المهني لأعضائه موضعاً فيه أدوارهم ومسؤولياتهم ومبادئ السلوك النزيه، وقد تم نشر ميثاق المجلس في الموقع الإلكتروني للبنك على شبكة الإنترنت.

ومن ضمن مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة أن يعقد ستة اجتماعات في السنة على الأقل لمراجعة الموازنة السنوية والنفقات الرأسمالية وتقييم مدى تطبيق خطط العمل والموافقة عليها. ويراجع المجلس كذلك بانتظام تقدم البنك نحو تحقيق إستراتيجيته وأهدافه مع القيام بإدخال التعديلات اللازمة لهذا الغرض. كذلك ومن ضمن مسؤوليات المجلس ضمان تطبيق نظام إطار عمل الرقابة الداخلية في البنك، بما في ذلك التدقيق الداخلي والانضباط (الالتزام) وإدارة المخاطر والرقابة المالية.

### 5-1 تشكيل مجلس الإدارة

بالاستناد إلى النظام الأساسي للبنك، وبما يتوافق مع القوانين والتشريعات السارية، يتم تعيين أو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والبالغ عددهم (10) أعضاء لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد. خلال انعقاد الجمعية العامة للبنك بتاريخ 30 يناير 2013، تم انتخاب (5) أعضاء يمثلون القطاع الخاص. كما قام جهاز قطر للاستثمار بتعيين ممثلين لمجلس الإدارة والبالغ عددهم (5) أعضاء، وتغطي فترة مجلس الإدارة الحالي لغاية شهر فبراير من العام 2016.

كما تجدر الإشارة إلى أن أعضاء مجلس إدارة مجموعة QNB يتمتعون بالخبرة والدراية اللازمة لتأدية مهامهم لما فيه مصلحة البنك حيث يتم اختيار أعضاء المجلس وفقاً لمعيار "الشخص المناسب في المكان المناسب"، مع مراعاة الكفاءة والأهلية، كما أنهم سَخَرُوا وقتهم واهتمامهم طوال السنة لأداء واجباتهم بصورة فعالة كأعضاء في مجلس الإدارة.

حفاظاً على الشفافية في الترشيحات لعضوية المجلس وضماناً لحقوق كافة المساهمين في الترشح لعضوية المجلس من خلال الانتخاب من طرف الجمعية العامة دون إقصاء أو حرمان، فإن المجلس يشرف بشكل مباشر على عملية الترشيحات والتعيينات، حيث لم يتم إسناد هذه المهمة لأي لجنة من اللجان المنبثقة عنه. ويعتمد المجلس لإتمام هذه المهمة على آلية تستند إلى معايير واضحة وموضوعية لتحديد الترشيحات مع مراعاة متطلبات مصرف قطر المركزي

## ٧-٥ لجان المجلس

يساعد مجلس الإدارة في تولي مسؤولياته وواجباته ثلاث لجان مختصة منبثقة عنه. ترفع هذه اللجان تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة وذلك لمساعدته على القيام بمهامه على أحسن وجه والارتقاء بكفاءته، ولا يجوز لرئيس مجلس الإدارة أن يكون عضواً في أي من هذه اللجان. وتشمل اللجان المنبثقة عن المجلس، اللجنة التنفيذية للمجموعة ولجنة التدقيق والانضباط للمجموعة ولجنة السياسات والتطوير والحوكمة والمكافآت للمجموعة.

وفيما يلي بيان موجز عن تركيبة واختصاص وألية عمل كل من هذه اللجان:

### اللجنة التنفيذية للمجموعة

تتألف اللجنة التنفيذية للمجموعة من أربعة أعضاء من مجلس الإدارة، حيث يقوم المجلس باختيار رئيس اللجنة. يحضر الرئيس التنفيذي للمجموعة كافة الاجتماعات مع عدم أحقيته بالتصويت.

تراجع اللجنة بشكل عام كافة محافظ الائتمان والاستثمار وتوافق على التسهيلات الائتمانية التي تتخطى الحد المسموح به للإدارة التنفيذية للبنك وذلك ضمن السقوف المحددة من قبل مجلس الإدارة للجنة. كما تراجع اللجنة كل ثلاثة أشهر وضع النزاعات القضائية المعلقة وتوصي بالخطوات الواجب اتخاذها في حالة القروض المتعثرة. وقد عقدت اللجنة ستة اجتماعات خلال عام ٢٠١٣.

### لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة

تشتمل المسؤوليات الأساسية للجنة على مراجعة البيانات المالية والتحقق من فعالية الرقابة الداخلية وأداء التدقيق الداخلي والخارجي والانضباط والتحقق من فعالية نظام مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب القائم لدى مجموعة QNB ومسؤوليات رفع التقارير وبغرض التأكيد على مبدأ الشفافية والاستقلالية لدى البنك فإن كلاً من إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة وإدارة الانضباط للمجموعة يتبعان ويشكلان مباشرة إلى لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة، حيث يتولى كل من رئيس الانضباط للمجموعة ورئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة عملية رفع التقارير والملاحظات إلى اللجنة وبشكل دوري وكلما لزم الأمر ذلك. وقد عقدت اللجنة ثمانية اجتماعات خلال عام ٢٠١٣.

### لجنة السياسات والتطوير والحوكمة والمكافآت للمجموعة

تقوم اللجنة بوضع إستراتيجية طويلة الأمد لمجموعة QNB، حيث تعمل على ضمان أن خطط العمل والموارثة السنوية تتماشى مع الإستراتيجية طويلة الأمد وذلك من خلال الإشراف على الأداء ربع السنوي للمجموعة. كما أن اللجنة مكلفة بمراجعة وتعزيز تطورات الأعمال والتنسيق بخصوص الخدمات والمنتجات وتوزيع الموارد في المجموعة، إضافة إلى خطط التسويق والاتصالات والعلاقات العامة.

بين أعضاء المجلس وبين المجلس وأصحاب المصالح الآخرين بالبنك بما فيهم المساهمين والإدارة التنفيذية وكافة الموظفين والتأكد من إمكانية وصول أعضاء المجلس بشكل كامل وسريع إلى كافة محاضر اجتماعات المجلس والمعلومات والوثائق والسجلات المتعلقة بالمجموعة.

ويتولى السيد / محمد محمود مسلم عرعر- دبلوم إدارة وسكرتارية، وظيفة أمين سر مجلس الإدارة منذ عام ١٩٩٠ ولديه خبرات سابقة في الأعمال المصرفية والسكرتارية حيث عمل منذ عام ١٩٧٤ لدى إدارة الحسابات الجارية في البنك، ثم عمل لدى إدارة التسهيلات الائتمانية منذ عام ١٩٨٠ وتولى مهمة مدير مكتب المدير العام منذ عام ١٩٨٨.

في حين يتولى السيد/ غانم حسن الهيل - بكالوريوس قانون، مهام مدير مكتب مجلس الإدارة وكان يرأس الإدارة القانونية للبنك منذ عام ٢٠٠٨ حتى فبراير ٢٠١٣ ولديه خبرات سابقة حيث عمل لمدة ست سنوات لدى وزارة الخدمة المدنية والإسكان.

## ٦-٥ اجتماعات المجلس

يجتمع مجلس الإدارة بصفه منتظمة أو عند توجيه الدعوة من قبل رئيسه للانعقاد أو بناءً على طلب يقدمه عضوان من أعضاء المجلس على الأقل وفقاً للنظام الأساسي. ويجب توجيه الدعوة لكل أعضاء المجلس للاجتماع قبل أسبوع واحد على الأقل من تاريخه، مع الإشارة إلى إمكانية إضافة بنود أخرى إلى جدول الأعمال من قبل أي عضو في المجلس. ويوضح النظام الأساسي للبنك تفاصيل الحضور والتصويت وشروط الاجتماع. ويعقد المجلس اجتماعاته بشكل دوري للتأكد من قيامه بأداء واجباته على أكمل وجه، كما يتم الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المادة رقم (١٠٤) من قانون الشركات التجارية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٢ والذي ينص على اعتبار أي عضو يتغيب عن حضور ثلاثة اجتماعات متتالية للمجلس، أو خمسة اجتماعات غير متتالية دون عذر يقبله المجلس مستقبلاً من الناحية القانونية. ويتوجب على المجلس الاجتماع ست مرات على الأقل سنوياً. وقد عقد مجلس الإدارة ستة اجتماعات خلال عام ٢٠١٣.

كما تنص المادة رقم (١١٧) من قانون الشركات التجارية على انه "يجوز للجمعية العامة عزل رئيس مجلس الإدارة أو أحد أعضاء المجلس المنتخبين بناءً على اقتراح صادر من مجلس الإدارة بالأغلبية المطلقة، أو بناءً على طلب موقع من عدد من المساهمين يملكون ما لا يقل عن ربع رأس المال المكتتب به، وفي هذه الحالة الأخيرة يجب على رئيس المجلس أن يدعو الجمعية العامة إلى الانعقاد خلال عشرة أيام من تاريخ طلب العزل وإقامت الإدارة المختصة - بوزارة الاقتصاد والتجارة - بتوجيه الدعوة".

## ٧. الإدارة التنفيذية

تعزيراً لما نصت عليه متطلبات نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية - مادة رقم (٧) ودليل إرشادات الحوكمة الصادر عن مصرف قطر المركزي، ولضمان الفصل التام بين مهام رئيس مجلس إدارة البنك والرئيس التنفيذي للمجموعة، فقد أولى مجلس إدارة البنك هذا الجانب كل الاهتمام، حيث أنه ومنذ تأسيس البنك، تبنى المجلس سياسة واضحة مبنية على الفصل الكامل بين مهام رئيس المجلس والرئيس التنفيذي للمجموعة.

وعليه فإن مهام الإدارة اليومية لأعمال البنك يقوم بإدارتها والإشراف عليها السيد/ علي أحمد الكواري بصفته الرئيس التنفيذي بالإدارة للمجموعة QNB، حيث تم تعيينه في هذا المنصب بتاريخ ٩ يوليو ٢٠١٣. ويساعده في ذلك فريق متخصص من الإدارة التنفيذية من ذوي الخبرة والمؤهلات المتميزة. يتبع مباشرة للرئيس التنفيذي للمجموعة خمسة من المدراء التنفيذيين الرئيسيين: المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال، المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات، المدير العام - رئيس إدارة المخاطر والمدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية، و مدير عام الاستراتيجيات كما يتولى عضوان آخران مستقلان يتم تعيينهما من قبل لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة بمهام رفع التقارير والملاحظات والمخالفات إلى اللجنة والرئيس التنفيذي للمجموعة وهما رئيس الانضباط للمجموعة ورئيس التدقيق الداخلي التنفيذي للمجموعة.

إن الإدارة التنفيذية لمجموعة QNB على وعي كامل بدورها المتعلق بالحوكمة، وذلك من خلال التزامها المطلق بتطبيق المتطلبات التشريعية وتعليمات مجلس الإدارة بشكل يساهم في تعزيز وجود الأنشطة الرقابية في مختلف العمليات والأنشطة البنكية، ويشمل ذلك تحديد أي انحرافات عن الأهداف والتأكد من التزام العمليات بتحقيق الأهداف المرجوة والقيام بإجراءات تصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك، بالإضافة إلى تقييم سلوكيات الأفراد والوحدات التنظيمية وذلك من خلال تطوير أدوات الرقابة الداخلية الفعالة والتي تتيح لكافة مستويات الإدارة مراقبة أداء الأعمال وقياس المخاطر، علاوة على استخدام أدوات الرقابة المادية مثل التدقيق الإضافي وفصل المهام وتقييم الصلاحيات مع فرض ومراقبة السقف على مختلف أنواع الأنشطة البنكية من خلال إنشاء ومراقبة النظام الخاص بالصلاحيات الممنوحة.

ويستعين الرئيس التنفيذي للمجموعة في القيام بمهامه بلجان إدارية داخلية متعددة الاختصاصات، حيث قام البنك وضمن برنامج الحوكمة المطبق منذ العام ٢٠٠٧ بتشكيل تسع لجان لكل منها اختصاصاتها. وتكون اجتماعات جميع هذه اللجان صحيحة إذا اكتمل النصاب القانوني الذي يتضمن حضور غالبية أعضاء كل لجنة على الأقل بما فيهم رئيس اللجنة أو نائبه. وفي حال غياب أي عضو، يمكن تسمية من ينوب عنه لحضور الاجتماع. ويتم اتخاذ القرارات على أساس أغلبية الحاضرين مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرار في حال تعادل الأصوات، باستثناء لجنة الائتمان للمجموعة، حيث يكون القرار بالإجماع ويتم رفض أي اقتراح لا يوافق عليه جميع الأعضاء الحاضرين.

وتقوم اللجنة دورياً، بمراجعة وتقييم المتغيرات في التطبيقات المحلية والدولية لحوكمة الشركات وتقديم التوصيات لرفع مستواها إلى مجلس الإدارة. كما تراجع اللجنة سياسات المجموعة وترفع توصياتها لمجلس الإدارة لمساعدته على الموافقة النهائية على هذه السياسات. كما تتضمن مهام هذه اللجنة الإشراف على رسم سياسة المكافآت في البنك سواء لمجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية من خلال إطار عمل وسياسة يعتمدها المجلس، علماً بأن الموافقة النهائية على مكافآت أعضاء المجلس تبقى من مهام الجمعية العامة وهي الجهة الوحيدة المختصة في اتخاذ هذا القرار بعد عرض يقدمه المجلس. وقد عقدت اللجنة أربعة اجتماعات خلال عام ٢٠١٣.

## ٦. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

بالاستناد إلى قانون الشركات التجارية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٢ والتعديلات اللاحقة وقانون مصرف قطر المركزي رقم (١٣) لسنة ٢٠١٢، والتعليمات الدورية الصادرة عن مصرف قطر المركزي بهذا الشأن، فقد وضع البنك سياسة خاصة بتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وبما يتوافق مع القوانين المشار إليها، علماً بأن النظام الأساسي للبنك قد حدد أطر لتحديد مكافآت المجلس نقل كئيراً عما هو منصوص عليه في قانون الشركات. كما أقرت الجمعية العامة المنعقدة في فبراير ٢٠١٠ سياسة المكافآت الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة بما يتوافق مع تعليمات مصرف قطر المركزي السارية حتى تاريخه، بحيث يتم وضع آلية لتحديد مكافآت مجلس الإدارة على أن تُعرض سنوياً على الجمعية العامة لاعتمادها. وتشمل الآلية المعتمدة على ما يلي:

- عرض مكافآت مجلس الإدارة على الجمعية العامة واعتمادها من قبلها سنوياً
- تشمل مكافأة أعضاء المجلس كافة البدلات والأتعاب والمزايا التي يتقاضونها
- يجب أن تتناسب المكافأة مع الجهد الذي يبذله أعضاء المجلس في تنمية أعمال البنك وزيادة ربحيته وكذلك على تقييمهم بموجب الآلية المعتمدة
- يتم احتساب المكافأة كنسبة من الأرباح على أن لا تتجاوز (٠,٥%) من أرباح العام
- تعامل مكافأة أعضاء المجلس كمصاريف (عبء على الأرباح)

أما فيما يخص الإدارة التنفيذية للبنك فإن لجنة السياسات والتطوير والحوكمة والمكافآت للمجموعة تختص بتحديد سياسة المكافآت للإدارة التنفيذية قبل عرضها على المجلس بغرض إقرارها حيث تستند السياسة على آلية محددة للصرف يتم موجهها ربط الأجر بالجهد والأداء على مستوى كل قسم ولكل موظف من خلال تقييم مساهمة كل موظف في إنجاز الأعمال المطلوبة مع تجانس تام بين حجم المكافأة وهيكله المخاطر والأداء الكلي للبنك.

## ٢-٧ لجنة الائتمان للمجموعة

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب رئيس دائرة الائتمان للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال والمدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات، المدير العام - رئيس إدارة المخاطر، مدير عام الخدمات المصرفية للشركات، ومساعد مدير عام - دائرة الائتمان للمجموعة. يشغل مساعد مدير عام دائرة الائتمان للمجموعة منصب أمين سر اللجنة.

تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل في الشهر شريطة حضور غالبية أعضاء اللجنة على الأقل بما فيهم رئيس اللجنة أو نائبه وتتخذ القرارات بالإجماع. يتم رفض أي اقتراح لا يوافق عليه جميع الأعضاء الحاضرين. وقد عقدت اللجنة **أربعة وأربعين** اجتماعاً خلال عام ٢٠١٣.

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

كما تراجع اللجنة السلطات المفوضة فيما يتعلق بالائتمان والاستثمارات وترفع اقتراحاتها لمجلس الإدارة لإجراء التعديلات. كما ترفع توصياتها إلى اللجنة التنفيذية ومجلس الإدارة بخصوص التسهيلات الائتمانية التي تتجاوز صلاحياتها.

تتولى اللجنة مسؤولية مراجعة منتجات الاستثمار والموافقة عليها ضمن المجموعة، بالإضافة إلى اعتماد الوسطاء والمتعاملون مع المجموعة. كما ترافق اللجنة جميع أنشطة المحافظ الاستثمارية، بما فيها تقييم احتمالية التعرض للمخاطر وضمان الالتزام بمبادئ الانضباط فيما يتعلق بحدود ومعدلات الاستثمار المسموح بها. تزود اللجنة مجلس الإدارة بتقارير دورية عن مخاطر الاستثمار والائتمان للمجموعة.

## ٣-٧ لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة

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

تجتمع اللجنة مرة واحدة في الشهر شريطة حضور غالبية أعضاء اللجنة على الأقل بما فيهم رئيس اللجنة أو نائبه وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرار في حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة **اثنى عشر** اجتماعاً خلال عام ٢٠١٣.

بالإضافة إلى ذلك، يرأس الرئيس التنفيذي للمجموعة فريق إدارة الأزمات والذي يضم المدير العام - رئيس إدارة المخاطر بصفته نائباً للرئيس. ويضم الفريق كذلك أعضاء من مختلف إدارات البنك. حيث يتولى فريق إدارة الأزمات في المجموعة التعامل مع القضايا التي قد تؤثر على البنك مثل السمعة، ثقة العملاء، الشؤون المالية، توفر الأنظمة وفشل العمليات في مراحل محددة مسبقاً.

وفيما يلي تقديم مختصر لمختلف أعمال هذه اللجان:

## ١-٧ لجنة المخاطر للمجموعة

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

تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل ربع سنة شريطة حضور غالبية أعضاء اللجنة على الأقل بما فيهم رئيس اللجنة أو نائبه وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرار في حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة **ثمانية** اجتماعات خلال عام ٢٠١٣.

تقوم اللجنة بوضع وتطبيق ومراقبة إستراتيجية إدارة المخاطر الخاصة بمجموعة QNB بالإضافة إلى تحديد السياسات المنظمة لعمل الإدارة. كما تراجع اللجنة إجراءات وأطر عمل إدارة المخاطر وتحديد أدوارها ومسؤولياتها ضمن المجموعة. ترافق اللجنة أيضاً أنشطة إدارة المخاطر على جميع المستويات: العمليات، الائتمان، السوق، الإستراتيجيات، الشؤون القانونية والسمعة للمجموعة.

وترفع تقارير المخاطر لمجلس الإدارة بشكل دوري، حيث يُعتبر مجلس إدارة البنك الجهة المسؤولة عن مراجعة سياسات إدارة المخاطر في البنك والإشراف عليها.

كما تتولى اللجنة مسؤولية التأكد من توافق العمليات مع السياسات والإجراءات وتوصيات التدقيق ومتطلبات مصرف قطر المركزي والجهات التنظيمية الأخرى، بما فيها متطلبات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. وتشرف اللجنة كذلك على تطبيق وتنظيم عمل إدارة المخاطر وتوفير التوجيه الإستراتيجي خلال الأزمات الذي يتضمن الاتصالات الخارجية - التنسيق مع وسائل الإعلام، الجهات التنظيمية، خدمات الطوارئ والأجهزة الحكومية المعنية.

## ٥-٧ لجنة المشتريات المركزية للمجموعة

يتأسس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال، المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات والمدير العام - الخدمات الإدارية والمشاريع الخاصة. كما تضم اللجنة مراقبين أساسيين منهم رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة ورئيس الانضباط للمجموعة ورئيس الشؤون القانونية. وتضم اللجنة كذلك ممثلاً من الإدارة المعنية بصفته مراقباً، كما يشغل رئيس خدمات الأعمال منصب أمين سر اللجنة. تجتمع اللجنة عند الضرورة مع الإشارة إلى أن اللجنة تتخذ قراراتها بالأغلبية ويتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرار في حال تعادل الأصوات.

تلتزم اللجنة بمبادئ الانضباط الخاصة بسياسات وتوجيهات العطاءات والمزايدات وإدارة الشؤون التعاقدية ذات الصلة، بالإضافة إلى انتهاج سياسة الإفصاح عن أي احتمالية لتعارض المصالح من قبل أعضاء اللجنة. وتراجع اللجنة أيضاً إجراءات الشراء والمزايدات والموافقة عليها بموازاة تشكيل مجموعات عمل المزايدات للإشراف على فتح العطاءات واختيارها وتقييمها. وتتولى اللجنة مسؤولية تدقيق لائحة المشتريات والمنتجات والخدمات المتعلقة بها والموافقة عليها. كما تقوم بإرساء المناقصات والعطاءات. وتمتلك اللجنة سلطة تشكيل لجان فرعية ضمن نطاق الصلاحية المطلوبة.

## ٦-٧ لجنة تكنولوجيا المعلومات للمجموعة

يتأسس اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات إلى جانب المدير العام - رئيس قطاع تكنولوجيا المعلومات بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال، المدير العام - رئيس إدارة المخاطر والمدراء العامون للاستراتيجيات، الخدمات المصرفية للأفراد، الأعمال الدولية، والعمليات. يشغل رئيس إدارة التخطيط والحوكمة - تكنولوجيا المعلومات منصب أمين سر اللجنة. تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهرين شريطة حضور غالبية أعضاء اللجنة على الأقل بما فيهم رئيس اللجنة أو نائبه وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرار في حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة خمسة اجتماعات خلال عام ٢٠١٣.

تتولى اللجنة مسؤولية وضع المعايير المعتمدة لتكنولوجيا المعلومات والتنسيق بين مختلف أنشطة هذا القطاع ضمن مجموعة QNB لتنفيذ خطط الأعمال وتحقيق أهدافها. كما تعتمد اللجنة الاستراتيجية السنوية لتكنولوجيا المعلومات وتحصر على ضمان تطبيقها عبر المجموعة، بما في ذلك تنظيم الموازنات والنفقات التشغيلية الخاصة بمشاريع وخدمات تكنولوجيا المعلومات. تضطلع اللجنة أيضاً بترتيب أولويات إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات للمجموعة والتحقق من تنفيذها بموجب البرامج المقررة. كما تراقب اللجنة وترفع تقاريرها بخصوص المؤشرات الرئيسية لأداء

تتولى اللجنة مراجعة الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموجودات والمطلوبات للمجموعة ورفع التوصيات بها. كما تراقب وتقيم أداء الخزينة ومنتجاتها بما في ذلك المحافظ الاستثمارية، مخاطر معدل الفائدة، مخاطر السيولة النقدية ومخاطر التعامل بالعملة الأجنبية. تعمل اللجنة أيضاً على ضمان الالتزام بحدود سقف المعاملات المحددة للخزينة ونسبها. كما تشرف اللجنة على سياسة نظام تسعير كلفة الأموال عبر المجموعة. كما تراقب الأداء المالي الشهري وأرقام الميزانية والحصة السوقية المستهدفة مقابل الأداء.

## ٤-٧ اللجنة الإستراتيجية للمجموعة

يتأسس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات، المدير العام - رئيس إدارة المخاطر، المدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية والمدير العام - الإستراتيجيات. تتم دعوة المدراء العامين من إدارة الأعمال والعمليات، بالإضافة إلى مساعد المدير العام - إدارة الإستراتيجيات و تطوير الأعمال الذي يشغل منصب أمين سر اللجنة. تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر شريطة حضور غالبية أعضاء اللجنة على الأقل بما فيهم رئيس اللجنة أو نائبه وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرار في حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة أربعة اجتماعات خلال عام ٢٠١٣.

تتمثل مهمة اللجنة الأساسية في تطوير رؤية وإستراتيجية خمسية (خمس سنوات) تُرفع لمجلس الإدارة ليوافق عليها، إلى جانب رفع التوصيات لإجراء التعديلات على إستراتيجية البنك كلما اقتضت الحاجة. وبموازاة الإستراتيجية الخمسية، تعمل اللجنة على تطوير خطة العمل والموازنة السنوية لمجموعة QNB ومراقبة الأداء ربع السنوي مقارنة بما تم وضعه من خطط. كما تراقب اللجنة وتحلل التطورات التي تطرأ على حركة السوق والمراكز التنافسية والأداء الكمي والنوعي مقارنة بالمنافسين في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا.

ومع رؤية مجموعة QNB الإستراتيجية وبالتنسيق مع شركة متخصصة في مجال الإستراتيجيات، تم إقرار مشروع إستراتيجية البنك حتى العام ٢٠١٧، وقد تم اعتماد الخطة من مجلس الإدارة وتعميمها على الإدارات المعنية بغرض التأكد من مواءمة خطط العمل لكل إدارة مع الخطة الإستراتيجية لمجموعة QNB. علاوة على ذلك، وفي إطار اللجنة الاستراتيجية، عقدت اجتماعات للاطلاع على الأداء الربع سنوي. وقد أقيمت هذه الجلسات كجزء من اختصاصات اللجنة الاستراتيجية للإطلاع على الأداء الربع سنوي لجميع الأقسام (الأعمال والدعم) ومقارنته بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) التي تم تحديدها.

قطاع تكنولوجيا المعلومات والمخاطر، بالإضافة إلى رفع التوصيات المتعلقة بتحسين مستوى نظم المعلومات وفعاليتها إلى الإدارة التنفيذية.

العمليات دون أن يكون لهما الحق في التصويت.. يشغل مساعد مدير عام العمليات - رقابة العمليات والامتياز منصب أمين سر اللجنة.

## ٧-٧ لجنة تطوير الأعمال للمجموعة

يتأسس اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال إلى جانب المدير العام للخدمات المصرفية للشركات بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات والمدراء العامون للأعمال الدولية، إدارة الأصول والثروات، الخزينة، الإستراتيجيات، الخدمات المصرفية للأفراد والاتصالات. يشغل رئيس إدارة النقد، المبيعات والتسويق منصب أمين سر اللجنة. تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهرين شريطة حضور غالبية أعضاء اللجنة على الأقل بما فيهم رئيس اللجنة أو نائبه وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرار في حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة **أحد عشر** اجتماعاً خلال عام ٢٠١٣.

تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهرين شريطة حضور غالبية أعضاء اللجنة على الأقل بما فيهم رئيس اللجنة أو نائبه وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرار في حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة **سنة** اجتماعات خلال عام ٢٠١٣.

تطبق اللجنة عمليات المراجعة الدورية 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. تعمل اللجنة كذلك على التنسيق بين جميع الأنشطة التشغيلية وفقاً لرؤية ورسالة وخطط أعمال QNB كما تُعدّ برنامجاً دورياً لإعادة الهيكلة لدعم التحسين المستمر للعمليات والخدمات. من مهام اللجنة أيضاً ترتيب أولويات الإدارة في المشاريع ذات الصلة وإدارة المصالح العقارية لمجموعة QNB، إلى جانب الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب وأجهزة الصراف الآلي التابعة للمجموعة. كما تحرص اللجنة على تطبيق إجراءات الأمن والسلامة ضمن المجموعة. بالإضافة إلى ذلك، تراقب اللجنة تطبيق المعايير الخاصة باللوحات الإعلانية الداخلية والخارجية وإعداد التقارير ربع السنوية لميزانية النفقات وإعادة توزيع المهام.

تعمل اللجنة على وضع أطر العمل وتطبيقها بهدف تنفيذ خطط التوسع والتنسيق بين المتطلبات الرقابية والأعمال والدعم والتسويق. وتقوم اللجنة بتطوير خطة توسع دولية تمتد لخمس سنوات بالتزامن مع الخطة الإستراتيجية الخمسية لمجموعة QNB كما تراجع 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 إستراتيجية الأعمال ومنتجاتها. كما تراقب اللجنة الالتزام بتطبيق المعايير التشغيلية المتبعة في المجموعة بالإضافة إلى مراجعة أداء أقسام الأعمال، وتعمل على ترتيب أولويات الأعمال في قطاعي الأعمال والعمليات والتحقق من أداء مختلف وحدات الأعمال وتحقيق أهدافها. وترفع اللجنة أيضاً التوصيات بخصوص الخطط التسويقية والترويج للعلامة التجارية للمجموعة والمشاركة في مختلف الأحداث والمناسبات بهدف تحقيق أعلى استفادة من مشاركة الموظفين والإدارة.

## ٩-٧ لجنة الموارد البشرية للمجموعة

يتأسس اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات إلى جانب المدير العام - رئيس الموارد البشرية بصفته نائباً للرئيس. وتتضمن اللجنة أعضاء آخرين هم المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال، المدير العام - رئيس إدارة المخاطر والمدراء العامون للخدمات المصرفية للأفراد والأعمال الدولية والإستراتيجيات ومساعد المدير العام - خدمات الموارد البشرية. يشغل مساعد المدير العام - إستراتيجية الموارد البشرية منصب أمين سر اللجنة. تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهرين شريطة حضور غالبية أعضاء اللجنة على الأقل بما فيهم رئيس اللجنة أو نائبه وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرار في حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة **اجتماعين** خلال عام ٢٠١٣ علاوة على اتخاذ العديد من القرارات من خلال عملية التمير بين الاعضاء وذلك لإعطاء المزيد من المرونة والسهولة في اتخاذ القرارات العاجلة بطريقة فعالة.

## ٨-٧ لجنة الخدمات والمشاريع الخاصة للمجموعة

يتأسس اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات إلى جانب المدير العام - دائرة العمليات للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. وتتضمن اللجنة أعضاء آخرين هم المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال والمدراء العامون للمخاطر والخدمات العامة، تقنية المعلومات، الخدمات المصرفية للأفراد والأعمال الدولية، مساعد مدير عام العمليات - رقابة العمليات والامتياز و استضافة كل من مساعد مدير عام العمليات - العمليات المحلية والإلكترونية ومساعد مدير عام الخزانة والحفظ وتمويل التجارة، و المدير التنفيذي لمخاطر

تتولى اللجنة جميع شؤون الموارد البشرية ضمن المجموعة، بما في ذلك تنظيم القوى العاملة، التوظيف، تقييم الأداء، الترقيات، الإجراءات التأديبية، التعويضات ومراجعة المزايا الوظيفية. كما تقوم اللجنة بإدارة وتطوير الأداء الشامل والقيام بمبادرات التطوير ومكافأة وتكريم الموظفين وتطبيق

كما أطلقت مجموعة QNB برنامج تنمية مهارات المتدربين في العام ٢٠١٣ شمل جميع الخريجين من غير ذوي الخبرة الذين انضموا إلى QNB.

#### القوى العاملة لعام ٢٠١٤

تم خلال العام ٢٠١٣ إدخال نظام آلي لتخطيط القوى العاملة وهو اليوم يعمل بشكل مباشر وقد ضُمت هذه العملية الآلية لزيادة الوضوح وتوفير أداة تتابع وظيفي دقيقة للإدارة العليا وسيتم البدء في استخدام هذا النظام لتخطيط القوة العاملة لعام ٢٠١٤ .

#### توطين الوظائف

في سياق المبادرة الإستراتيجية لتوطين الوظائف، واصل البنك قيادة جهود القطاع المصرفي لتوظيف المواطنين القطريين، محققاً نسبة تغطية تفوق ٥٠% من القوى العاملة المحلية في العام ٢٠١٣. بالإضافة إلى ذلك، تم تأسيس قسم جديد لتوطين الوظائف واتصالات الموظفين في دائرة الموارد البشرية للتركيز على برامج التوطين والتطوير لتحقيق الأهداف المرجوة.

إلى جانب ذلك، لا يزال توظيف المواهب القطرية من أولى الأولويات. وقد تمكّن QNB من توظيف أكثر من ١٥٠ موظف تم جذبهم بالحضور الدائم في معرض المهن القطري السنوي واليوم المهني المفتوح لـ QNB في نوفمبر ٢٠١٣.

#### إبتعاث الموظفين القطريين واستفادتهم من الخبرات خارج البلاد

شهد العام ٢٠١٣ تقدماً كبيراً في برنامج السفراء التابع لـ QNB في لندن وسلطنة عمان والكويت؛ حيث يهدف البرنامج إلى توسيع فرص التعلّم للمواطنين القطريين ويدعم تحسين الفهم والتكامل في الوظائف لدى الإدارة العامة للبنك في دولة قطر مع العمليات الدولية لدى الفروع الخارجية والشركات التابعة.

اقتراحاتهم. تراجع اللجنة أيضاً سياسات الموارد البشرية وتوصي بإجراء التغييرات عند الضرورة، بالإضافة إلى الحرص على تحقيق أهداف خطة توطين الوظائف.

#### ٨. الهيكل التنظيمي لمجموعة QNB وخطة تتابع السلطة

##### ٨-١ الهيكل التنظيمي

ضمن مشروع الحوكمة الذي تم البدء به منذ عام ٢٠٠٧ يحرص مجلس إدارة البنك على تحديث الهيكل التنظيمي للبنك كلما اقتضى الأمر ليتوافق مع أفضل الممارسات الدولية ويدعم تطبيقات الحوكمة وتعزيز الرقابة الداخلية في مختلف المستويات الإدارية وكذلك من أجل تلبية المتطلبات الإشرافية ويطغى احتياجات وخطط البنك المستقبلية في التوسع الداخلي والخارجي، وتطوير الخدمات المالية والمصرفية محلياً وخارجياً.

##### ٨-٢ تخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير القيادات

#### التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري

خلال العام ٢٠١٣، أسست دائرة الموارد البشرية للمجموعة نموذج لمصفوفة تنظيمية (Matrix Organizational Model) على مستوى الكيانات التابعة لمجموعة QNB. وقد مكّن هذا النموذج المجموعة من الموازنة الفعالة بين نشاطات التوسع الدولية والعمليات في دولة قطر.

كما تم بنجاح تنفيذ إطار عمل وبرنامج إدارة القيادة العالمية والمواهب التابع لمجموعة QNB، والذي غايته معالجة احتياجات تنمية القيادات في الأعمال الدولية للمجموعة، من خلال مشروع تجريبي تم إطلاقه في عُمان ولندن وسنغافورة خلال العام ٢٠١٣.

#### تخطيط التعاقب الوظيفي

وقد ركّز QNB أيضاً طوال العام ٢٠١٣ على تعزيز تخطيط التعاقب الوظيفي ونشاطات تنمية الروح القيادية. وقد استمرت برامج أخرى مثل إدارة المواهب وتنمية الروح القيادية وتطوير المتدربين بعدد أكبر من الموظفين لزيادة مهاراتهم ومعرفتهم.

##### ٨-٣ تدريب وتطوير القيادات المستقبلية الواعدة

#### تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم أولوية

#### إستراتيجية أساسية

بقي موضوع تنمية مهارات الموظفين على رأس الأولويات في العام ٢٠١٣، فقد تم إطلاق مجموعة مهمة من المواد والبرامج الجديدة التي تتراوح ما بين برامج شهادات مرتبطة بالدور الوظيفي للمناصب الأساسية في الخدمات المصرفية للأفراد والخدمات المصرفية للشركات وبرنامج تنمية المهارات الائتمانية، مروراً ببرامج تطوير اللغة الإنكليزية الشاملة وصولاً إلى برنامج تعريف شامل على الإنترنت يستخدم أحدث الابتكارات في تكنولوجيايات التعلّم ثلاثي الأبعاد.

## ٩. كيفية إدارة المخاطر

من الطبيعي أن يكون هنالك مستوى معيناً من المخاطر في أنشطة مجموعة QNB، والتي تتم إدارتها من خلال العديد من الآليات المحددة لتقييم المخاطر والتحكم بها. ويعود الفضل في نجاح إدارة المخاطر في مجموعة QNB إلى التركيز على المهام والمسؤوليات المحددة مسبقاً ابتداءً من مجلس الإدارة ومروراً باللجان المختلفة والمدراء التنفيذيين والمسؤولين والموظفين. وتعتبر إدارة المخاطر من العناصر الهامة بالنسبة لمجموعة QNB لضمان استمرار تحقيق الربحية، علماً بأن كل موظف في المجموعة مسؤول عن التعامل مع المخاطر المحتملة عند القيام بواجباته.

ويأتي دور مجلس الإدارة على رأس آلية التحكم بالمخاطر في مجموعة QNB، حيث يتولى مسؤوليات تقييم مخاطر المجموعة والإشراف عليها بالتنسيق مع الرئيس التنفيذي للمجموعة ولجنة المخاطر ولجنة الائتمان ولجنة الموجودات والمطلوبات في المجموعة. ومن مسؤوليات مجلس الإدارة الإشراف الكامل على إدارة المخاطر في المجموعة بما في ذلك إدارة مخاطر الائتمان والسوق والعمليات.

لقد حدّد مجلس الإدارة أهداف وإطار عمل سياسة المخاطر الخاصة بمجموعة QNB، وهو ملتزم بمراقبة جميع المخاطر على نحو دائم من خلال لجانه المختلفة المسؤولة بدورها عن صياغة سياسات إدارة المخاطر في المجموعة بناءً على الأهداف والآليات التي حدّدها المجلس. وتتولى إدارة المخاطر في المجموعة، التي يرأسها المدير العام للمخاطر تطبيق هذه السياسات.

وتتم صياغة سياسات وإجراءات المخاطر في المجموعة لتحديد وتحليل هذه المخاطر ووضع القيود الملائمة للحد من أثارها ومراقبة وتقييم مسياتها بشكل دائم واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها. وتأتي عملية الرقابة المستقلة للمخاطر بمعزل عن التخطيط الإستراتيجي لمجموعة QNB، والتي تتضمن مخاطر الأعمال مثل المتغيرات التي قد تنشأ في البيئة والتكنولوجيا والأعمال.

ويتولى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة فيما يتعلق بالإشراف على تطوير إستراتيجية المخاطر وتطبيق المبادئ وأطر العمل والسياسات. ويتضمن ذلك وضع القيود الملائمة فيما يخص المنتجات وجهة الإصدار والموقع الجغرافي والاستحقاق، ومع ذلك فهنالك إدارات مستقلة ومنفصلة مسؤولة عن إدارة ومراقبة مخاطر معينة ومحددة مسبقاً. وبناءً على ذلك، تكون إدارات الخزينة والتدقيق الداخلي والمخاطر التابعة لمجموعة QNB مسؤولة عن التزام تعاملات المجموعة بالقيود المفروضة من قبل مجلس الإدارة. وهذا يتضمن إعداد التقارير التفصيلية الشهرية للجنة الموجودات والمطلوبات في المجموعة.

وتعتبر لجنة المخاطر للمجموعة السلطة التنفيذية الأعلى في مجموعة QNB المخولة بالتعامل مع مختلف قضايا المخاطر حيث تهتم اللجنة بتطبيق سياسة إدارة المخاطر ومراجعة سياساتها لمصالح المجموعة، تقييم أنشطة إدارة المخاطر وآليات الرقابة، تقييم وتحديد مخاطر المجموعة التشغيلية والائتمانية

والسوقية والإستراتيجية والقانونية وتلك المتعلقة بصورة وسمعة المجموعة، وضمان تطبيق الخطط العملية لمراقبة وإدارة هذه المخاطر وكذلك مراجعة ومراقبة حالات الغش والتزوير والخسائر التشغيلية الأخرى على كافة مستويات مجموعة QNB والإشراف على النزاعات القضائية وحالات التزوير بما يضمن مصالح المجموعة.

وبغرض الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية لمجموعة QNB قامت إدارة المخاطر خلال عام ٢٠١٣ بجهود واضحة في تعزيز إدارة المخاطر للمجموعة تم الإشارة إليها في مقدمة هذا التقرير ضمن إنجازات مجموعة QNB خلال العام ٢٠١٣ لتعزيز نهج الحوكمة.

## ١٠. نظام الرقابة الداخلية

إن مجلس الإدارة مسؤول وبشكل كامل عن نظام الرقابة الداخلية في مجموعة QNB، حيث تم إنشاء سياسات خاصة وإرشادات وضوابط تشمل كافة عمليات المجموعة ووضع حدود فاصلة للمسؤولية والأداء لمراقبة العمليات وتطبيق الصلاحيات وعمليات التفويض لتنفيذ العمليات اليومية. كما يتم وضع سياسات واضحة للتحقق من الفصل بين المهام علاوة على تعزيز وجود الرقابة الثنائية في جميع العمليات البنكية. وتعتبر الإدارة التنفيذية للبنك هي الجهة المسؤولة عن الرقابة العامة لهذه الأنظمة بالإشراف والتعاون مع المدراء العامون ومدراء الإدارات والأقسام ومدراء الفروع المحلية والخارجية، حيث أن مسؤولية تطبيق نظام رقابة فعال على مستوى البنك هي مسؤولية مباشرة لكل موظف في المجموعة.

وتقوم لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة في هذا الصدد وبالنسبة عن مجلس الإدارة بمراجعة دورية لإطار الرقابة الداخلية وتقييم النظم الداخلية من خلال أعمال التقييم التي تقوم بها إدارة التدقيق الداخلي وإدارة الانضباط بالإضافة لعمليات المراجعة التي يقوم بها مراقب الحسابات الخارجي. وبناءً على الملاحظات والتوصيات والنصائح المقدمة من لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة يتأكد المجلس من توفر العناصر الفاعلة للرقابة الداخلية الصحيحة بالبنك، حيث تعزز كل من إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة وإدارة الانضباط للمجموعة إرساء دعائم هذا النظام وذلك من خلال ما يلي:

### ١٠-١ إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة

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 إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة مسؤولية تحديد وإعداد التقارير حول الخلل أو الضعف في أنظمة وعمليات المجموعة بهدف تعزيز الرقابة وتقليل المخاطر في أنشطتها. حيث تقوم الإدارة بالتدقيق على أنظمة وعمليات الرقابة الداخلية لأنشطة المجموعة من خلال تغطية متخصصة للتحقق من وتقييم المخاطر والتحقق من كفاءة وفعالية الأنظمة والإجراءات المستخدمة والالتزام بقواعد وآليات الرقابة الموضوعية من قبل الإدارة؛ والتأكد من

ولتمكين إدارة الانضباط في المجموعة من أداء مهامها ومسؤولياتها بكل كفاءة، فقد تم منح الإدارة صلاحية للتعامل مع كافة قضايا الانضباط في أنشطة البنك ومنحها صلاحيات غير مُقيدة للوصول إلى معلومات وسجلات أفراد وعمليات المجموعة في دولة قطر وخارجها، كما أعطيت الحق لإجراء التحقيقات بخصوص أية تجاوزات محتملة. ويتم القيام بمسؤوليات إدارة الانضباط للمجموعة ضمن برنامج خاص يحدد أنشطتها. وتوافق لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة على الخطط السنوية ويتم تنفيذها وفقاً لميثاق الانضباط وسياساته وإجراءاته، حيث تقوم إدارة الانضباط برفع التقارير على نحو دوري إلى لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة والرئيس التنفيذي للمجموعة حول قضايا الانضباط والتجاوزات والإجراءات التصحيحية المتخذة بهذا الشأن.

وخلال عام ٢٠١٣، قامت إدارة الانضباط بجهود حثيثة في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة والالتزام المؤسسي بالإضافة إلى مساندة الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة في إرساء مفاهيم الحوكمة والإيفاء بالمتطلبات التشريعية والتنظيمية للمجموعة وتحديد وتقييم مخاطر الانضباط المرتبطة بأنشطة الأعمال في مجموعة QNB. حيث تم الإشارة إليها في مقدمة هذا التقرير ضمن إنجازات مجموعة QNB خلال العام ٢٠١٣ لتعزيز نهج الحوكمة.

وتجدر الإشارة إلى أنه لم يتم فرض أي غرامة على البنك من قبل أي جهة رقابية خلال عام ٢٠١٣ نتيجة لالتزام البنك بتطبيق المتطلبات القانونية والتنظيمية.

## ١.١ مراقب الحسابات

عملاً بمقتضيات قانون الشركات التجارية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٢ مادة (١٤١)، والتزاماً بتعليمات مصرف قطر المركزي السارية حتى تاريخه، تُعين الجمعية العامة للبنك مراقب حسابات لمدة سنة مالية واحدة بناءً على توصية ترفعها لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة، كما تتولى الجمعية العامة تقدير أتعابه. ويقوم حالياً مكتب إرنست أند يونغ (Ernst & Young) بمهام مراقب حسابات البنك لغاية ٣١ ديسمبر ٢٠١٣، حيث يحضر مراقب الحسابات اجتماعات الجمعية العامة للبنك لتقديم تقريره والرَد على استفسارات المساهمين.

حسب تعليمات مصرف قطر المركزي وبالاستناد إلى المعايير الدولية، فإن المدقق الخارجي يقوم بمراجعة وتدقيق التقارير والبيانات المالية ربع السنوية والسنوية وفقاً للمعايير الدولية للمراجعة ويقدم تقاريره إلى مجلس الإدارة والجمعية العامة حسب المتطلبات القانونية المعمول بها في دولة قطر.

الالتزام بكافة الأنظمة واللوائح والإجراءات الداخلية، و صحة ومصداقية المعلومات التي يتم توفيرها للإدارة.

تقوم إدارة التدقيق الداخلي برفع التقارير إلى مجلس الإدارة بشكل مباشر أو من خلال لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة؛ حيث يتم تعزيز هذه الاستقلالية من خلال تحديد أتعاب موظفي التدقيق وذلك عن طريق لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة. كما يتم تعيين رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة من قبل لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة والذي يقوم بدوره برفع التقارير مباشرة إلى اللجنة والرئيس التنفيذي للمجموعة.

في العام ٢٠١٣، قامت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة بالتنسيق على أساس فصلي مع إدارة الرقابة المالية للمجموعة وإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة والمدققين الخارجيين لضمان اعتماد النتائج الفصلية في موعدها وفقاً للمتطلبات الرقابية. كما تشارك إدارة التدقيق الداخلي في لجان مشاريع تكنولوجيا المعلومات والحوكمة والمناقشات بصفة عضو غير مصوت وليحقق قيمة مضافة. وتشارك إدارة التدقيق الداخلي بنشاط في مداورات لجنة مخاطر المجموعة بصفة مراقب وتقوم بتحديث تحليل مخاطر العمل كلما اقتضت الحاجة.

وفقاً لمعايير معهد المدققين الداخليين وتوجيهاته الإلزامية في مسائل التأكيد ونشاط الاستشارة، وانطلاقاً من منهاج التدقيق الداخلي للمجموعة، فقد راجعت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة (GIAD) خلال العام ٢٠١٣ عدداً من السياسات والإجراءات والتعاميم والاتفاقيات القانونية والأعمال / العمليات الجديدة والتزويد بالمراقبة النصية والقانونية والمالية والقيم المضافة ذات الصلة بشكل مستمر من دون المساس بحققها في تدقيق هذه الأنظمة أو العمليات لاحقاً.

كما تثقن وحدة التدقيق الداخلي في المجموعة جهود توظيف القطريين في QNB. ولا يزال العمل مستمراً للتعرف على أفضل المواهب في السوق المحلي وتوظيفها.

## ٢-١٠ إدارة الانضباط والالتزام والامتثال المؤسسي للمجموعة

تعتبر مراقبة الالتزام بالقوانين والأحكام والمعايير المسؤولة الأبرز للجنة التدقيق والانضباط للمجموعة والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة. إن إدارة الانضباط في مجموعة QNB هي وظيفة مستقلة تتميز بمكانة رسمية ضمن المجموعة يتم بموجبها تحديد وتقييم والتوصية ومراقبة وإعداد التقارير حول مخاطر الانضباط التي تضم مخاطر العقوبات القانونية أو التشريعية والخسارة المالية أو الإضرار بسمعة البنك نتيجة للفشل بالالتزام بالقوانين والأحكام وميثاق السلوك المهني ومعايير الممارسات الرشيدة المتعلقة بالحوكمة وأنشطة المجموعة.

## ١٢. التصنيف

خلال عام ٢٠١٣ قامت كل من وكالة ستاندرد أند بورز وموديز وفتش وكابيتال إنتلجنس بتأكيد التصنيف الائتماني لمجموعة QNB حيث يُعد تصنيف مجموعة QNB من قبل كافة وكالات التصنيف العالمية من بين الأعلى في المنطقة.

الجدول التالي يبين تصنيف المجموعة من قبل أهم وكالات التصنيف العالمية:

التصنيف الائتماني	فيتش	كابيتال إنتلجنس	ستاندرد أند بورز	موديز
على المدى الطويل	A+	AA-	A+	Aa3
على المدى القصير	F1	A1+	A-1	P-1
المظهر العام	مستقر	مستقر	مستقر	مستقر

## ١٣. رأس المال والأسهم

في ٣١ ديسمبر ٢٠١٣ بلغ رأس مال البنك ٦,٩٩٧,٢٩٤,٠٠٠ ريال قطري موزع على ٦٩٩,٧٢٩,٤٠٠ سهم، قيمة كل سهم منها ١٠ ريال قطري، علماً بأن البنك لا يحتفظ بأية شهادات إيداع دولية. منذ تأسيس البنك في عام ١٩٦٤، ظلت هيكلية ملكيته مستقرة مع امتلاك جهاز قطر للاستثمار، الذراع الاستثماري لدولة قطر على نسبة ٥٠٪، بينما يملك القطاع الخاص نسبة ٥٠٪ المتبقية، بحيث لا يجوز لأي شخص طبيعي أو اعتباري باستثناء جهاز قطر للاستثمار أن يمتلك في أي وقت أكثر من ٢٪ من أسهم الشركة، بغير طريق الميراث أو الوصية. ويعد ذلك من أبرز السمات التي وضعت للحد من سيطرة الأقلية على الأقلية من المساهمين. وتعكس تشكيلة المجلس هيكلية الملكية، إذ أن خمسة أعضاء من أصل عشرة، بمن فيهم رئيس مجلس الإدارة يمثلون جهاز قطر للاستثمار. أما الأعضاء الخمسة الآخرين، فهم من القطاع الخاص وينتخبهم المساهمون من خلال الجمعية العامة.

## ١٤. حقوق المساهمين

تحتفظ مجموعة QNB بقنوات اتصال مفتوحة وشفافة مع المساهمين وتنشر المعلومات للمستثمرين والأطراف ذات العلاقة بشكل منتظم وذلك عن طريق الموقع الإلكتروني للبنك وكذلك عن طريق وسائل الإعلام المتعددة. وقد طور البنك نسخة مستحدثة على صفحته على الانترنت ضمن موقع [www.qnb.com.qa](http://www.qnb.com.qa) تشمل البيانات المفصلة للمساهمين عن حوكمة البنك والبيانات المالية ومعلومات أخرى هامة حول الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية. كما يقوم فريق عمل متخصص يشمل المدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية ومساعد المدير العام - إدارة التحليل الاقتصادي والمالي والأبحاث بالقيام بمهام المتابعة مع المحللين والمساهمين بهدف عرض آخر المستجدات، وتطور العمليات حول النتائج المالية.

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

ويشير النظام الأساسي أيضاً إلى أنه يتم عقد اجتماع الجمعية العامة العادية للمساهمين مرة على الأقل في السنة وذلك خلال أربعة أشهر من نهاية السنة المالية بما يتوافق مع متطلبات قانون الشركات التجارية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٢، ويجوز لمجلس الإدارة دعوة الجمعية العامة كلما رأى ذلك أو كلما طلب منه ذلك لغرض معين مراقب الحسابات أو مساهمون حائزون لعشر رأس المال على الأقل أو بناءً على طلب كتابي موجه إلى مجلس الإدارة من عدد من المساهمين يمثلون على الأقل ٢٥٪ من رأس مال البنك إذا كان الطلب لعقد جمعية عامة غير عادية.

كما يتم الإخطار عن الاجتماع وجدول الأعمال قبل موعده بموجب قانون الشركات والنظام الأساسي للبنك. ويُنشر الإعلان على صفحة البنك على شبكة الانترنت، ويتم توفير التقرير السنوي والقوائم المالية للمساهمين قبل (١٥) يوماً من تاريخ الاجتماع السنوي على الأقل بغرض إتاحة الفرصة للمساهمين لمناقشة أداء البنك مع رئيس مجلس الإدارة وبقية أعضاء المجلس، ويجوز بحث أي اقتراح يدرجه مجلس الإدارة في جدول الأعمال، ويجوز أن يقدم الاقتراح أثناء انعقاد الجمعية العامة عدد من المساهمين يملكون ما لا يقل عن عُشر عدد الأسهم. ويمكن للمساهمين استخدام حق التصويت في اجتماع الجمعية العامة شخصياً أو عن طريق تفويض مساهم آخر يصوت نيابة عنهم.

يقوم مجلس الإدارة بتقديم مقترحاته لتوزيع الأرباح إلى الجمعية العامة بناءً على أداء البنك ونتائجه وإستراتيجيته، وتختص الجمعية العامة بصلاحيه تحديد وإقرار توزيع الأرباح السنوية على المساهمين وتحديد أليتها.

## ١٦. تضارب المصالح وتداولات المطلعين

تلتزم مجموعة QNB بسياسة داخلية خاصة بتعاملات الأطراف ذات العلاقة وقواعد تداول موظفي البنك في أسهمه بالإضافة للقواعد الخاصة بالمزايدات والمناقصات المستندة على قانون الشركات التجارية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٢ وتعليمات مصرف قطر المركزي بهذا الشأن، حيث أن جميع موظفي البنك ملزمين وبشكل دوري بالإفصاح عن تداولاتهم في أسهم البنك وأي مصالح مشتركة فيما بينهم أو مع أي أطراف أخرى لها علاقة مباشرة مع البنك، كما أن أعضاء لجنة العطاءات ملزمين بالإفصاح المباشر عند طرح أي عطاء أو مناقصة خاصة بالعقود والمشاريع والارتباطات التي تتم لحساب البنك.

كما أن البنك ملتزم بقانون الشركات التجارية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٢ مادة رقم (١٠٨)، فيما يخص أعمال المقاولات والمناقصات العامة والذي يسمح فيه لجميع المنافسين الاشتراك في العروض المقدمة على قدم المساواة، وفي حال كان العرض المقدم يخص رئيس مجلس الإدارة أو أحد أعضاء المجلس أو أحد أعضاء الإدارة التنفيذية فإنه يتم عرضه على الجمعية العامة للموافقة عليه.

## ١٧. شكاوى العملاء

إن شكاوى العملاء تُمثل أحد أهم مصادر تطوير العمل في المجموعة إذا ما تم الاستفادة منها بشكل إيجابي، كما أن العميل هو المفتاح الحقيقي للوصول إلى الازدهار والنجاح. وبعض المؤسسات ترى أن العميل هو العمود الفقري لبقائها واستمرارها ونجاحها، لذلك أصبح وجود إدارة قياس مستوى رضا العملاء ومتابعة الشكاوى المقدمة منهم هو من الأهداف الرئيسية لدى الإدارة التنفيذية للبنك.

وفي ظل التطور الحاصل في التشريعات والقوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة مع العملاء وبغرض تعزيز وتطوير الشفافية مع ذوي المصالح وفي مقدمتهم عملاء البنك الحاليين والمتوقعين والعمل على الارتقاء بذلك، فقد قامت مجموعة QNB، بوضع الأطر اللازمة لإنشاء وحدة مستقلة متخصصة بإدارة شكاوى العملاء (Complaint Management).

• تطرقت المادة رقم (٢٢) من نظام الحوكمة والخاصة بسجلات الملكية في البند (٣) بأحقية المساهم في الحصول على نسخة من سجل المساهمين، نوصي بإعادة دراسة هذا البند، حيث يتنافى هذا البند مع مبدأ سرية المعلومات، وخاصة لمساهمي البنك، مع مراعاة حق المساهمين في الإطلاع على أي معلومات أو تقارير تخص الجوانب المالية وأية جوانب أخرى تخص أعمال البنك حسبما ورد في قانون الشركات التجارية

• تطرقت المادة رقم (٢٨) من نظام الحوكمة والخاصة بحقوق المساهمين الأقلية في البند (٢) بضرورة تضمين النظام الأساسي أحكاماً تحمي مساهمي الأقلية في حال التصويت ضد صفقات كبيرة كان مساهمي الأغلبية قد صوتوا لصالحها؛

ونود بأن نفيد بأن المادة (٤٢) من النظام الأساسي للبنك تتوافق مع المادة رقم (١٣٣) من قانون الشركات التجارية والتي تنص على أن تلتزم القرارات التي تصدرها الجمعية العامة وفقاً لأحكام القانون والنظام الأساسي للشركة جميع المساهمين سواء كانوا حاضرين في الاجتماع الذي صدرت فيه أو غائبين، وسواء كانوا موافقين أو مخالفين لها، وعلى الرغم من ذلك فإن ميثاق مجلس الإدارة يتضمن في المهام المسندة إلى المجلس ضرورة تقديم التوصيات المناسبة للجمعية العامة أثناء انعقادها لاتخاذ أي قرار استراتيجي بحيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مصلحة البنك ومساهمي الأقلية.

## ١٥. الإفصاح

تتفيد مجموعة QNB بجميع متطلبات الإفصاح وتقوم بإصدار كافة التقارير المالية والرقابية وكافة المعلومات بصفة دقيقة وشفافة بما في ذلك البيانات المالية وتقارير المصرف المركزي والإفصاحات الخاصة ببورصة قطر. وتعتبر مجموعة QNB من أوائل المؤسسات المالية التي تقوم بنشر بياناتها المالية وعقد جمعياتها العامة على مستوى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

وتلتزم المجموعة بسياسة واضحة في عمليات الإفصاح، حيث أن تقرير الحوكمة المُقدم لهيئة قطر للأسواق المالية يتضمن معلومات تتعلق بأعضاء مجلس الإدارة مع مختصر يبين منصب كل عضو وعضويته في مجالس إدارات الشركات الأخرى (مرفق)، وحيث أنه لا يوجد مساهمين كبار أو مسيطرين باستثناء جهاز قطر للاستثمار والذي يمتلك ٥٠% من رأس مال البنك فلا توجد أي تفاصيل إضافية يستوجب الإفصاح عنها فيما يخص كبار المساهمين.

وتؤكد مجموعة QNB بأن جميع البيانات المقدمة في هذا الشأن هي معلومات دقيقة وصحيحة وغير مُضللة. كذلك الحال فإن جميع التقارير المالية السنوية للمجموعة مطابقة للمعايير الدولية للتقارير المالية ومتطلباتها. حيث يتضمن تقرير المدققين الخارجيين إشارة صريحة بأنهم قد حصلوا على كافة المعلومات الضرورية، وأن التدقيق قد أُجري وفقاً لمعايير التدقيق الدولية.

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



### تقييم أداء مجلس الإدارة

تتبع مجموعة QNB أفضل الممارسات الدولية في مجال مساعدة / تشجيع أعضاء مجلس الإدارة لإدراك أي مشكلة من مشاكل الحوكمة والاستمرار في إضافة قيمة حقيقية للمجموعة؛ والغرض من هذا التقييم هو التعرّف على أي جانب يستوجب تعزيز الحوكمة مما يساعد المجموعة على منع حدوث أي مشكلة من مشاكل الحوكمة.

كما يُجري أعضاء المجلس تقييماً جماعياً (تقييم ذاتي) لأنفسهم على أساس سنوي قبل انعقاد الجمعية العامة السنوية. وقد تمّ وضع استبيان خاص لهذه الغاية وتمّ تعميمه على أعضاء المجلس لتقييم درجة الالتزام بعوامل الأداء التالية:

- الوصول إلى النمو المستهدف للأعمال
- الالتزام بالحوكمة والمعايير الأخلاقية والسياسات بالإضافة إلى كافة المتطلبات التنظيمية والقانونية المعمول بها
- المساعدة على الحفاظ / تحسين التصنيف الخارجي لمجموعة QNB
- تعزيز التطبيق المناسب لسياسات الأعمال والإجراءات والمعايير والامتياز التشغيلي للمجموعة
- الإشراف على البنية والأنشطة التنظيمية المالية بما فيها الدخل، النفقات، الاقتراض، غطاء التأمين، التدقيق، علاقات البنك، اجتذاب الأموال وغيرها من الأنشطة المالية
- تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمجموعة
- تأسيس عملية التعاقد الوظيفي والترشيح في المجلس ومراجعتها دورياً
- زيادة قيمة المساهمين وحماية مصالحهم
- المراجعة الدورية لإطار عمل الحوكمة ومعالجة الثغرات فيه في الوقت المناسب

يهدف هذا الجزء من تقرير الحوكمة إلى إظهار بعض الممارسات والأدوات التي تطبقها مجموعة QNB كجزء من إطار عمل الحوكمة، والهدف من ذلك هو السماح لمستخدمي هذا التقرير بالحصول على المزيد من المعرفة والاستعلام بشكل أفضل عن أفضل الممارسات في QNB، كجزء من التزامنا بتعزيز وتدعيم ممارسات الحوكمة لدى المجموعة.

### برنامج تعريف لأعضاء مجلس الإدارة

تعتبر برامج تعريف أعضاء مجلس الإدارة الجدد على البنك نماذج منظمة وتقدّمها مجموعة QNB لدعم أعضاء مجلس الإدارة الجدد ومساعدتهم في أدوارهم الجديدة بالإضافة إلى مشاركة التحديات / التحديثات الجديدة مع أعضاء المجلس الحاليين لضمان أداء أعمالهم بشكل فعال. ويندرج برنامج التعريف ضمن عملية إدارة المعرفة في مجموعة QNB وقد صمم ليلبي الحاجات والخصائص الفريدة للمجموعة. وبعد التغييرات في تركيبة أعضاء مجلس الإدارة في العام ٢٠١٣، وبهدف ضمان تعزيز التوعية النظرية والعملية، تمّ تصميم ملف وثائقي لتغطية المجالات التالية:

- مساءلة أعضاء المجلس والحوكمة
- اختصاصات أعضاء المجلس
- عمليات المجلس
- الخطط والبرامج الرئيسية
- المسؤوليات القانونية والتنظيمية لأعضاء المجلس
- علاقات المجلس بالإدارة
- نظرة مالية شاملة

كما يحتوي الملف التعريفي على الوثائق الثابتة لمجموعة QNB (أي النظام الأساسي وتفاصيل المساهمين وأعضاء المجلس ومن ضمنها السيرة الذاتية / خبراتهم العملية). بالإضافة إلى ذلك، يتضمّن ملف التعريف تفاصيل إضافية عن هيكلية المجموعة ولجانها (لجان المجلس والإدارة) بالإضافة إلى اختصاصات كلّ منها.

وقد تمّ تزويد كلّ عضو من أعضاء المجلس بنسخ عن ملقّات التعريف وتمّ ذلك بدعم وتوجيه من رئيس مجلس الإدارة.

## الخاتمة

بالإضافة إلى ذلك، أدخلت مجموعة QNB حيز التنفيذ سياسة متناسقة على مستوى المجموعة لمعالجة مسائل حماية العملاء بصورة واضحة من خلال التركيز على متطلبات الشفافية والإفصاح؛ وتشدد السياسة على حقيقة أن حماية العملاء تعد مفتاح لمراقبة الالتزام الأخلاقي وميثاق السلوك المهني الخاصين بالمجموعة.

وانطلاقاً من حرص مجموعة QNB على منح مجال واسع لتوفير تكافؤ الفرص، فهي ملتزمة أيضاً بخلق بيئة عمل شاملة لتعزيز قدرات الموظفين المتوقعة وتوفير تكافؤ الفرص في جميع نواحي العمل من دون تمييز.

علاوة على ذلك، يبقى استقرار القطاع المالي على رأس أهدافنا لدعم النمو الاقتصادي المستدام والذي لا يمكن الوصول إليه إلا بتضافر الجهود على نحو فعال. وبالتالي، فقد تعهدنا بدعم الجهود المستمرة لدولة قطر متفانين بإنشاء لجنة الاستقرار المالي ورصد المخاطر برئاسة سعادة / محافظ مصرف قطر المركزي لتعزيز الثقة في النظام المالي.

بالإشارة إلى المادة ٣٠ من قانون الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، ترفع مجموعة QNB إلى هيئة قطر للأسواق المالية هذا التقرير السنوي خلال الوقت المحدد لذلك .

بالإشارة إلى المادة (١٧-٥) من نظام الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية والذي ينص على ضرورة الإفصاح عن أي تضارب بين توصيات لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة وقرارات مجلس الإدارة التي اتخذت في أعقاب هذه التوصيات ، فإننا نودّ أن نؤكد أن نظام رفع التقارير بين لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة ومجلس الإدارة، الذي يجرى بشكل دوري يؤكد التزام جميع الأطراف المسؤولة التام بتوصيات اللجنة وأن العام ٢٠١٣ لم يشهد أي تضارب من هذا النوع في مجموعة QNB.

أختتم QNB عام ٢٠١٣ بجهود حثيثة لتعزيز مبادئ الحوكمة مؤكداً على حقّ جميع أصحاب المصالح في تقييم أداء المجموعة وقياسه وهذا ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر الحفاظ على أعلى معايير الشفافية والنزاهة في جميع التعاملات والإفصاح وإتباع أفضل الممارسات والمعايير الدولية. وفي هذا السياق، تم تحديث دليل الحوكمة الخاص بمجموعة QNB لإعلام جميع الأطراف المعنية بالتطورات والتحديثات الخاصة بتطبيق معايير الحوكمة، بالإضافة إلى التغييرات التي تطرأ من وقت لآخر على مجموعة QNB وهيكلها الإداري والتنظيمي.

وسوف تفتح التغييرات الجديدة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية آفاقاً جديدة للتنمية بمستوى أعلى ، وبما يخدم ويوفر على نحو أفضل الدمج المناسب لأعمال المجموعة وحوكمتها واستراتيجيات التوسع التي أنبثقت من داخل المجموعة بنفس روح التعاون والتفاهم لما فيه مصلحة مجموعة QNB.

بالإضافة إلى ما ذكر، فإن برنامج التعريف الذي تم خلال عام ٢٠١٣ لأعضاء المجلس الجدد وكذلك تقييم أداء المجلس وأداء أعضائه ، وذلك باستخدام معايير التقييم الذاتي والتقييم الجماعي، تعتبر من ضمن تبنى أفضل ممارسات الحوكمة. كذلك فإن الجهود المبذولة لتعزيز نهج الإشراف المجمع للمجموعة ستعتمد كقاعدة للإدارة السليمة للشركات التابعة وكذلك للمشاركة الفعالة في إدارة الشركات الزميلة؛ الأمر الذي يدعم الوصول إلى الأهداف والغايات الإستراتيجية للمجموعة بالإضافة إلى التوسع في أعمالها وإستثماراتها لتصبح رمزاً في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا بحلول العام ٢٠١٧.

وتقترن طموحات مجموعة QNB التوسعية بالترام قوي لتلبية المتطلبات التنظيمية. وفي هذا السياق، أنجزت مجموعة QNB تقييمًا شاملاً حول الآثار المترتبة على القانون الجديد لمصرف قطر المركزي رقم (١٣) لعام ٢٠١٢ وقانون هيئة قطر للأسواق المالية رقم (٨) للعام ٢٠١٢.

علي شريف العمادي

راشد مسفر الهاجري

رئيس مجلس الإدارة

عضو مجلس إدارة  
رئيس لجنة التدقيق  
والإنضباط للمجموعة

الخبرات	الأعضاء
<p>تم تعيين سعادته رئيساً لمجلس إدارة مجموعة QNB في يوليو ٢٠١٣. ويشغل سعادته كذلك حالياً منصب وزير المالية و الأمين العام للمجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار بالإضافة إلى كونه رئيساً لمجلس إدارة شركة الديار القطرية وشركة الخطوط الجوية القطرية، ونائباً لرئيس مجلس إدارة شركة اتصالات قطر (Ooredoo)، وعضو في مجلس إدارة جهاز قطر للاستثمار ورئيس لجنة الاستثمار؛ ومحافظ في كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير والبنك الإسلامي للتنمية وصندوق أوبك للتنمية الدولية وصندوق النقد العربي، وعضو في مجلس إدارة المدرسة القطرية الفرنسية فولتير.</p>	<p>سعادة السيد/علي شريف العمادي رئيس مجلس الإدارة</p>
<p>سعادة الشيخ جاسم بن عبدالعزيز بن جاسم بن حمد آل ثاني هو عضو في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤، وانتخب نائباً لرئيس مجلس الإدارة في يناير ٢٠١١ إلى جانب ذلك، يشغل سعادته حالياً منصب نائب رئيس مجلس إدارة المجلس الأعلى للاتصالات والمعلومات وعضو في مجلس الإشراف على شركة بورشه، بالإضافة إلى عضويته في صندوق مؤسسة قطر</p>	<p>سعادة الشيخ/ جاسم بن عبدالعزيز بن جاسم بن حمد آل ثاني نائب رئيس مجلس الإدارة</p>
<p>أنتخب سعادة الشيخ خالد بن حمد بن خليفة آل ثاني عضواً في مجلس الإدارة في مطلع العام ٢٠١٣ وعضواً في لجنة السياسات والتطوير والحوكمة والمكافآت للمجموعة. وهو حاصل على شهادة بكالوريوس علوم سياسية من الجامعة الأوروبية، لندن- المملكة المتحدة.</p>	<p>سعادة الشيخ/ خالد بن حمد بن خليفة آل ثاني</p>
<p>سعادة الشيخ حمد بن جبرين جاسم ال ثاني عضو في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤ ورئيس اللجنة التنفيذية للمجموعة وعضواً في لجنة السياسات والتطوير والحوكمة والمكافآت للمجموعة. ويشغل سعادته حالياً منصب رئيس اللجنة الدائمة للسكان بالإضافة إلى عضوية مجلس إدارة كل من جامعة قطر ومؤسسة حمد الطبية وشركة الماء والكهرباء القطرية.</p>	<p>سعادة الشيخ/ حمد بن جبر بن جاسم آل ثاني</p>
<p>سعادة السيد / أحمد بن محمد بن أحمد السيد وزير الدولة وعضو مجلس الإدارة منذ عام ٢٠١٠ وعضو في اللجنة التنفيذية للمجموعة. ويشغل سعادته حالياً منصب الرئيس التنفيذي لجهاز قطر للاستثمار، والعضو المنتدب والرئيس التنفيذي لقطر القابضة ونائب رئيس مجلس الإدارة لبورصة قطر وعضو في كل من مجلس الإدارة لمجموعة كناري وراف العقارية في المملكة المتحدة ومجلس الإشراف - فولكسفاكن في ألمانيا.</p>	<p>سعادة السيد/ أحمد بن محمد بن أحمد السيد</p>

الخبرات	الأعضاء
<p>السيد بدر عبدالله درويش فخرو عضو مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠١ وعضو في اللجنة التنفيذية للمجموعة. ويشغل حالياً منصب رئيس مجلس إدارة شركة الدروييش القابضة.</p>	<p>السيد/ بدر عبدالله درويش فخرو</p>
<p>السيد راشد مسفر الهاجري عضو مجلس الإدارة منذ عام ١٩٩٨ و رئيس لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة.</p>	<p>السيد/ راشد مسفر الهاجري</p>
<p>السيد علي حسين علي السادة عضو مجلس الإدارة منذ عام ١٩٩٨ وعضو في اللجنة التنفيذية للمجموعة. ويشغل حالياً منصب رئيس مجلس إدارة الشركة القطرية السورية للاستثمار والتطوير، بالإضافة إلى كونه عضو في مجلس إدارة كل من قطر للملاحة، والصفوة للخدمات المالية، وبيت ثروات للاستثمار وشركة دلالة القابضة.</p>	<p>السيد/ علي حسين علي السادة</p>
<p>السيد فهد محمد فهد بوزوير عضو مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠١ و رئيس لجنة السياسات والتطوير والحوكمة والمكافآت للمجموعة وعضو في لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة. ويشغل حالياً منصب رئيس مجلس إدارة مجموعة بوزوير</p>	<p>السيد/ فهد محمد فهد بوزوير</p>
<p>السيد منصور إبراهيم آل محمود عضو مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤ وعضو في لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة. ويشغل حالياً عضوية مجلس إدارة كل من شركة الديار القطرية وشركة حصاد الغذائية وجهاز قطر للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ومؤسسة الدوحة للأفلام.</p>	<p>السيد/ منصور إبراهيم آل محمود</p>

# تقرير الحوكمة السنوي - ٢٠١٣