



هيئة تنظيم
مركز قطر للمال

دليل الحوكمة المؤسسية

للشركات المصرّح لها في مركز قطر للمال

إخلاء مسؤولية

تهدف هيئة تنظيم مركز قطر للمال من خلال هذا المستند إلى تقديم دليل حول الحوكمة المؤسسية للشركات المصرح لها في مركز قطر للمال.

لا تقدم هيئة التنظيم أي ضمانات أو تتحمل أي مسؤولية قانونية عن دقة المعلومات الواردة في هذا الدليل أو اكتمال هذه المعلومات حيث أن إمكانية تطبيقها تعتمد على الظروف الخاصة بكل فرد أو شركة. ولا تعتبر هذه المعلومات بمثابة مشورة قانونية وإنما الغرض منها فقط هو تقديم المعلومات.

يجب قراءة هذا الدليل بالتزامن مع أنظمة الشركات في مركز قطر للمال لعام 2005، وأنظمة الخدمات المالية، وأدلة قواعد هيئة التنظيم، وغيرها من الوثائق. كما قد تطرأ تعديلات على هذه الوثيقة من وقت لآخر.

يرجى زيارة موقع هيئة التنظيم www.qfcra.com للاطلاع على النص الكامل لقانون مركز قطر للمال والأنظمة والقواعد المطبقة في المركز.

الصفحة	
04	المقدمة ونطاق العمل
07	المبدأ 1 - دور مجلس الإدارة
12	المبدأ 2 - الإدارة التنفيذية
13	المبدأ 3 - التدقيق الداخلي
14	المبدأ 4 - إدارة المخاطر
16	المبدأ 5 - جهة التدقيق الخارجي
18	المبدأ 6 - تضارب المصالح وقواعد السلوك
20	المبدأ 7 - العلاقة مع الجهات الرقابية
21	المبدأ 8 - تقرير الحوكمة المؤسسية
22	المبدأ 9 - المساهمون
23	المبدأ 10 - أصحاب المصالح
24	التعريفات

المقدمة ونطاق العمل

تعمل هيئة تنظيم مركز قطر للمال ("هيئة التنظيم") على اتخاذ عدد من المبادرات تهدف إلى تعزيز الحوكمة المؤسسية في الشركات التي تزاوّل أعمالها في مركز قطر للمال ("المركز"). وكجزء من هذا العمل، طورت هيئة التنظيم دليل الحوكمة المؤسسية للشركات المصريح لها في مركز قطر للمال ("الدليل") لمساعدة الشركات في الارتقاء بأطر عمل الحوكمة لديها. وتخطط هيئة التنظيم للقيام بحوار أكثر فعالية مع الشركات المصريح لها حول طرق تعزيز معايير الحوكمة المؤسسية.

تشكل الحوكمة المؤسسية الصالحة في الشركات العاملة في مركز قطر للمال عنصراً داعماً لشفافية القطاع المصرفي في قطر وسلامته، كما تقلص خطر تعرّض السمعة للضرر وتعزّز مزاولة الأعمال وفقاً لأفضل المعايير الدولية. وتخدم الحوكمة المؤسسية الصالحة في تعزيز حماية المساهمين في الشركة وزبائنها، وعملائها، ومستثمريها، وأصحاب المصالح الآخرين.

يشمل نطاق عمل مبادئ الحوكمة المؤسسية المبيّنة في الدليل نظام القواعد، والإجراءات، والقيم والعلاقات التي تُبنى عليها القيادة المؤسسية في هذه الشركات والتي تحررها من مسؤوليتها تجاه أصحاب المصالح الأساسيين بصورة احترازية. أما القيادة المؤسسية فهي تشكل الدور الأبرز الذي يضطلع به مجلس الإدارة ("المجلس") كممثل عن مالكي الشركة، ولكنها تشمل أيضاً محاسبة الإدارة العليا ("الإدارة التنفيذية").

عند إعداد الدليل، ارتكزت هيئة التنظيم إلى المعايير والمبادئ العالمية الصادرة عن المنظمات الدولية كمنظمة التعاون والتنمية الإقتصادية، وبنك التسويات الدولية، والمنظمة الدولية للجان الأوراق المالية، والهيئة الدولية للمشرفين على التأمين. وقد أخذت في الاعتبار معايير الحوكمة المؤسسية التي طورتها الجهات الرقابية المالية الأخرى في المنطقة والجهات الرقابية المعنية في دولة قطر (وتشمل هيئة قطر للأسواق المالية ومصرف قطر المركزي). ويعتبر مبدأ توفير مستوى مناسب من التناغم بين مبادئ الحوكمة المؤسسية المعتمدة في مختلف الجهات الرقابية المالية في قطر جزءاً أساسياً من الهدف الكامن في تطوير أسلوب مشترك بين الشركات العاملة في قطر.

من هي الجهات المعنية بهذا الدليل؟

نشجع كل الشركات المصرح لها على مراجعة الدليل وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بصورة تتناسب مع حجم أعمالها، وبنية هذه الأعمال وتوصيف مخاطرها، ويتوجه هذا الدليل بالتحديد إلى الأنواع التالية من الشركات المصرح لها:

- الشركات المحدودة المسؤولية الواردة في دليل القواعد الاحترازية والمؤقتة حول الاستثمار والوساطة التأمينية والأعمال المصرفية، فئة 1، التي تزاوّل الأعمال المصرفية والإستثمارية.
- الشركات المحدودة المسؤولية التي تزاوّل أنشطة معينة كشركات التأمين وشركات إعادة التأمين.
- الشركات المحدودة المسؤولية الواردة في دليل القواعد الاحترازية والمؤقتة حول الاستثمار والوساطة التأمينية والأعمال المصرفية، فئة 5.

إن النطاق التطبيقي لمبادئ هذا الدليل على بنية الفروع العاملة في المركز محدود، إلا أن هيئة التنظيم تتوقع من الفروع إظهار التزامها بمبادئ هذا الدليل التي يمكن تطبيقها على أعمالها في المركز. كما تتوقع هيئة التنظيم أن تكون مبادئ الحوكمة المؤسسية في الدليل متسقة مع إطار عمل الحوكمة المؤسسية القائمة في دائرة الإختصاص المحلية للشركة الأم.

ويشكل الدليل مرجعاً للعناصر التالية:

- الأشخاص الذين يقدمون طلب تصريح أو اعتماد من قبل هيئة تنظيم مركز قطر للمال.
 - الأشخاص الذين يقدمون خدمات الإمتثال/ الالتزام، والتدقيق الداخلي، وإدارة المخاطر، والضبط الداخلي إلى الشركات المصرح لها.
 - الأشخاص الذين يقدمون أو يقترحون توفير الخدمات القانونية، وخدمات المحاسبة، والتدقيق في مركز قطر للمال.
 - الجهات الرقابية الأخرى المشرفة على الخدمات المالية في مجلس التعاون الخليجي وفي الخارج.
- ويعتبر الالتزام بالمبادئ التي يشملها الدليل طوعياً وغير إلزامي. إلا أن هيئة التنظيم ستعمل على مراجعة الوضع التطبيقي للدليل بعد أن يتم استخدامه لفترة من الوقت، لتحديد ما إذا كان يجب أن يكون الإمتثال إلى أي من مبادئها إلزامياً من خلال إنشاء قواعد محددة.

يبين الدليل ممارسات الحوكمة المؤسسية الاحترازية التي تكمل ولا تستبدل التزامات الحوكمة المؤسسية الواجبة على الشركات والواردة في أنظمة الشركات، ودليل قواعد الضوابط، وغيرها من الأنظمة والقواعد المطبقة على الشركات. وبذلك، لا يقلل الدليل أو يغير بأي طريقة كانت الإلتزامات أو تنفيذ أي تشريع أو أحكام أخرى واردة في تشريعات مركز قطر للمال وتطبق على الشركات.

ولا يعالج الدليل مباشرة ممارسات الحوكمة الخاصة بعمليات مجالس الرقابة الشرعية التي تعتبر عنصراً من الشركات العديدة العاملة في مركز قطر للمال. في ما يتعلق بتفاعل مجلس الإدارة مع مجلس الرقابة الشرعية تنصح هيئة التنظيم هذه الشركات بتقييم مستوى الامتثال إلى المبادئ التوجيهية حول أنظمة الحوكمة الخاصة بالشرعية الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية. وعلى الشركات

أيضاً أن تراقب بانتظام أي مبادئ توجيهية أخرى أو قواعد تتعلق بعمليات الإمتثال إلى الشريعة المنشورة على المستوى المحلي في قطر.

كيف تستخدم هيئة التنظيم الدليل؟

تعتبر هيئة التنظيم هذا الدليل كجزء من العملية الرقابية المستمرة، وتستخدمه على أنه إطار عمل للمناقشة مع المؤسسات المالية التي تزاوّل الأنشطة المنظمة في مركز قطر للمال. ويتم تشجيع الشركات على استعمال الدليل لتقييم نوعية الحوكمة لديها، مع مراعاة طبيعة المخاطر والتحديات التي تواجهها إضافة إلى بنيتها المؤسسية. وعندما يتم تحديد فجوة بين المبادئ وممارسات العمل الفعلية، يتعين على الشركات التقريب بين ممارساتها العملية والمبادئ التي يطرحها الدليل.

في حالة الفروع، وكجزء من التصريح الأولي والعملية الرقابية المستمرة، تقيم هيئة التنظيم سلامة النظام الرقابي المطبق في تشريعات دائرة الاختصاص المحلية للشركة الأم، بما فيها سياسات الحوكمة المؤسسية المطبقة في المكتب الرئيسي. وتساعد مبادئ الدليل هيئة التنظيم على أداء هذا التقييم.

وتراعي هيئة التنظيم واقع أن الشركات قد تتطلب مرونة في إظهار الإنسجام مع مبادئ الدليل لتعكس بشكل أدق طبيعة عملياتها، وحجمها وتعقيداتها، والمخاطر التي تتعرض لها.

تقيم هيئة التنظيم وتراجع بانتظام مبادئ الحوكمة هذه لضمان بقائها "ملائمة للغاية المرجوة" وتعالج التطورات في المعايير الدولية والتغييرات في البيئة المؤسسية الإقليمية وممارسات الأعمال وإرشادات الحوكمة المؤسسية الصادرة عن هيئة قطر للأسواق المالية ومصرف قطر المركزي.

التعريفات

يرد تعريف بعض المفردات المهمة المستخدمة في الدليل في نهاية المستند لتسهيل تفسيرها.

المبدأ 1: دور مجلس الإدارة

يتولى مجلس الإدارة قيادة الشركة ويتحمل المسؤولية الكاملة عن القرارات والأفعال التي تتخذها الشركة.

1.1 مسؤوليات مجلس الإدارة

تتوقع هيئة تنظيم مركز قطر للمال من مجالس إدارة الشركات المصرح لها ما يلي:

- (أ) أن تكون مسؤولة عن أعمال الشركة، واستراتيجية المخاطر، والوضع المالي فيها.
- (ب) وأن يتمتع هيكل الحوكمة لديها بالتصميم الجيد، وأن يشمل نظاماً داخلياً مكتوباً يبين أدوار مجلس الإدارة ومسؤولياته.
- (ج) وأن تخصص الوقت والانتباه الكافيين لأداء مسؤولياتها بشكل فعال.
- (د) وأن تتعامل بحذر مع أي تضارب في المصالح قد ينشأ بما يضمن عدم تأثير فرد أو مجموعة أفراد على عملية صنع قرار مجلس الإدارة بشكل غير مناسب.
- (هـ) وأن تضمن أن سياسة التعويض الخاصة بالإدارة التنفيذية تؤمن الحوافز المناسبة لإتخاذ المخاطر الاحترازية وأن تكون خطط الاستمرارية المتصلة بالوظائف الأساسية في الشركة جاهزة.
- (و) وأن تدرك المصالح المشروعة للمودعين، وحاملي البوالص، والذبان، والمستثمرين، والمساهمين، وغيرهم من أصحاب المصالح المعنيين عند اتخاذها القرارات.
- (ز) وأن تقوم بتواصل مباشر ومستقل مع وظائف التدقيق وضبط المخاطر.
- (ح) وأن تتمكن من النفاذ إلى معلومات كافية ومشورة مستقلة لاتخاذ القرارات المقرونة بالمعلومات اللازمة وأداء مسؤولياتها بشكل فعال.

1.2 تشكيلة مجلس الإدارة

يتعين على الشركة أن تملك عدداً وافياً وتشكيلة مناسبة من الأعضاء لتسهيل التوازن الفعال بين المهارات والخبرات في مجلس الإدارة. ويتعين انتخاب كافة أعضاء مجلس الإدارة (ومن بينهم رئيس مجلس الإدارة) وتعيينهم من قبل المساهمين إلا إذا ورد خلاف ذلك في نظام الشركة الأساسي أو القوانين والأنظمة المطبقة. ويجب أن تعدّ الشركة سياسة داخلية ترسم خطوط التعاطي مع تعيين أعضاء جدد في مجلس الإدارة.

عند البتّ في تشكيلة مجلس الإدارة، تتوقع هيئة التنظيم من الشركات تلبية المعايير التالية:

- (أ) يتشكل المجلس من ثلاثة أعضاء على الأقل.
- (ب) يمثل الأعضاء غير التنفيذيين (غير الأعضاء في الإدارة التنفيذية) أغلبية المجلس.
- (ج) يكون واحد على الأقل من الأعضاء غير التنفيذيين مستقلاً.

1.3 دور رئيس مجلس الإدارة

يقدم رئيس مجلس الإدارة القيادة الفعالة ويكون دوره مركزياً في الحوكمة المؤسسية السليمة والفعالة، وينتخبه عامة أعضاء مجلس الإدارة.

يكون رئيس مجلس الإدارة مسؤولاً عن التالي:

- (أ) وضع أجندة مجلس الإدارة والتأكد من أن تلقى كل بنود الأجندة الإنتباه الكافي، وتحديد المسائل الإستراتيجية والمتصلة بالمخاطر.
 - (ب) وتأمين توزيع معلومات خلفية دقيقة وعميقة مرتبطة بالموضوع المطروح إلى كافة الأعضاء قبل انعقاد الاجتماع.
 - (ج) وتشجيع النقاش الشفاف والصريح من خلال تشجيع كافة أعضاء مجلس الإدارة على التعليق، ولا سيما الأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين.
- يجب الفصل بوضوح بين المسؤوليات التي يضطلع بها كل من رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي خطياً وإظهار ذلك في ميثاق الشركة. وبهدف منع المركزية المشددة لسلطة صنع القرارات، ولغاية عدم تركيز الإعتماد على فرد واحد في الشركة، لا يتولى الشخص نفسه منصبى رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي في الشركة نفسها. وفي السياق نفسه، تنص الممارسات الفضلى على أن الرئيس التنفيذي لا يتقدم ليصبح رئيس مجلس إدارة الشركة نفسها. إلا أن هيئة تنظيم مركز قطر للمال تقر أنه في بعض الظروف الإستثنائية، قد يكون ذلك مقبولاً على المدى القصير. وفي هذه الحالة، يتوقع من مجلس الإدارة أن يحتفظ بسجلات واضحة عن أسباب قراره في مستندات رسمية وحيث يكون ذلك مناسباً، إبلاغ المساهمين بالقرار والأسباب الكامنة وراءه.

1.4 أهمية الإستقلالية

يزاول مجلس الإدارة العامل على أسس جيدة مهامه الرقابية بشكل منفصل عن تأثير أصحاب المصالح المسيطرين، ومن بينهم الإدارة التنفيذية ويأخذ في الإعتبار منفعة كل أصحاب المصالح. وعند اتخاذ أي قرارات عن الشركة، يتعين على مجلس الإدارة مراعاة المصالح المرتبطة بالأعمال المتضاربة وإدارتها بصورة احترازية.

ولتعزيز مستوى مناسب من الإستقلالية في التوصيفات والقرارات، يتوقع من الشركات تعيين أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة حيث يتناسب ذلك وحجم الشركة وهيكليتها وتوصيف مخاطر أعمالها. ومن الأفضل أن يأتي الأعضاء المستقلون بخبرات مختلفة ومتصلة بأعمال الشركة إلى اجتماعات مجلس الإدارة، وبالتالي تشجيع التبادل المثمر للآراء ووجهات النظر. ويجب على الأعضاء المشاركة بصورة استباقية في كافة مداوات مجلس الإدارة، بغية رفع مستوى المعرفة والخبرات لدى مناقشة الطروحات المقدمة من الإدارة التنفيذية بصورة بناءة.

ولأغراض هذا الدليل، توضح الأمثلة التالية الحالات التي لا يعتبر فيها عضو مجلس الإدارة مستقلاً:

(أ) إذا كان عضو مجلس الإدارة خلال السنوات الثلاث الأخيرة أو في الوقت الحاضر:

- موظفاً في الشركة.
- موظفاً أو عضواً في مجلس الإدارة، أو مالكاً، أو شريكاً، أو مراقباً في إحدى الشركات الاستشارية التي تستخدمها الشركة (وتشمل شركات التدقيق الخارجي).

- موظفاً في كيان قانوني حيث يكون أحد كبار الموظفين في الشركة أو أي من أقربائه أو أي شخص آخر تحت إدارة أحدهم عضواً في مجلس الإدارة أو موظفاً كبيراً أو مراقباً في ذلك الكيان القانوني.
- (ب) أو إذا كان العضو من أقرباء عضو في الإدارة التنفيذية.
- (ج) أو إذا كان العضو أو أحد أقربائه خلال السنوات الثلاث الأخيرة أو في الوقت الحاضر قد قام بمعاملات تجارية أو مالية مهمة مع الشركة مباشرة أو غير مباشرة.
- (د) أو إذا كان العضو قد حصل في السنوات الثلاث الأخيرة أو في الوقت الحاضر على تعويض مادي كبير من الشركة غير التعويض العائد إليه بصفته عضو في مجلس الإدارة.
- (هـ) أو إذا أمضى العضو في مجلس إدارة الشركة أكثر من تسعة عشر سنة على التوالي.

1.5 عدد الاجتماعات

- بينما يعود إلى مجلس الإدارة البت في عدد المرات التي ينعقد فيها لأداء مهامه بشكل مناسب، تتوقع هيئة التنظيم على الأقل أن:
- (أ) ينعقد المجلس أربع مرات في السنة على الأقل (أي مرة كل ربع سنة) لمراجعة الحسابات والبيانات المالية وغيرها من المسائل المهمة.
 - (ب) لايفصل بين اجتماع مجلس إدارة وآخر أكثر من أربعة أشهر.
 - (ج) تنعقد الاجتماعات بناء على دعوة من رئيس مجلس الإدارة أو على طلب خطي موقع من اثنين من الأعضاء على الأقل.
 - (د) ترسل الدعوات إلى أعضاء مجلس الإدارة قبل أسبوعين على الأقل من الاجتماع المزمع إنعقاده.

1.6 أمين السر

يعيّن مجلس الإدارة أمين سر يساعد المجلس على الوفاء بالتزاماته المرتبطة بالحوكمة المؤسسية الفعالة، وتحديدًا تلك التي تتعلق بأعمال المجلس. يقوم أمين السر من دون تأخير بإعداد وإرسال محضر الاجتماع الذي يجب أن يعكس بدقة مجريات الاجتماع ويجب أن يتأكد من أن كافة المواد محفوظة في مكان آمن.

يجب أن يتمتع أمين السر بالخبرة والمؤهلات المناسبة لتلبية مهامه بشكل مناسب.

وحيث يؤدي أحد أعضاء مجلس الإدارة دور أمين السر، على الشخص أن يدرك إلتزاماته كأمين سر، وأن يتأكد من أن الاجتماع موثق ومحطّ متابعة.

1.7 لجان مجلس الإدارة

يقوم عادة المجلس العامل على أسس جيدة بتقييم مزايا إنشاء لجان مخصصة تابعة له للإشراف على سير الوظائف المهمة. وعند البت بشأن اللجان التي سيقع عليها الاختيار، يأخذ المجلس اللجان التالية في الاعتبار كوسيلة لتعزيز ترتيبات الحوكمة العامة في الشركة:

- (أ) لجنة الترشيحات - من الأفضل أن يترأسها عضو غير تنفيذي وتكون مسؤولة عن الترشيحات والتعيينات الخاصة بمجلس الإدارة.
- (ب) لجنة المكافآت - تتألف من أعضاء غير تنفيذيين. وهي تضع الخطوط الرئيسية لسياسة المكافآت عامة، وتشمل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- (ج) لجنة التدقيق - تتألف على الأقل من ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين أو أعضاء مستقلين، وتكون مسؤولة عن مراجعة الترتيبات المالية للشركة، والضوابط الداخلية، وترتيبات التدقيق والمخاطر، وعن الإشراف على استقلالية جهة التدقيق الخارجي. ويكمن توجه أفضل الممارسات العالمية في إنشاء لجنة تدقيق مؤلفة من أعضاء مستقلين فقط.
- (د) لجنة المخاطر - تتألف من ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين على الأقل أو أعضاء مستقلين، وتكون مسؤولة عن وضع حدود تحمّل المخاطر وتشرف على إطار عمل إدارة المخاطر في الشركة.

ويمكن دمج بعض اللجان المذكورة أعلاه ضمن لجنة واحدة وذلك بناء على بنية الشركة القانونية وحجم عملياتها التجارية وتعقيدها. وفي هذه الحالات، يجب على الأعضاء التأكد من رفع كافة المسائل المرتبطة بالعناصر أعلاه إلى مجلس الإدارة لمناقشتها. كما ينبغي أن تتمتع اللجان بأنظمة داخلية واضحة تحدد أدوارها وأهدافها بالإضافة إلى السلطة الممنوحة لها من مجلس الإدارة.

يدعو مجلس الإدارة أعضاء الإدارة التنفيذية إلى حضور مناقشات اجتماع المجلس عندما يكون ذلك مناسباً ويهدف حضور الإدارة التنفيذية إلى مساعدة المجلس في النظر في بعض المسائل المحددة.

1.8 التدريب و الكفاءة

ينبغي أن يتمتع المجلس ككل بمجموعة كافية من الخبرات، والمهارات، والمعرفة المالية والمحاسبية، والكفاءة اللازمة لأداء مهامه ومسؤولياته بفعالية. كما ينبغي أن يتمتع الأعضاء بالخبرات والمؤهلات اللازمة لمزاولة وظائفهم بشكل ملائم.

من الأهمية بمكان أن يقوم كافة الأعضاء بتحديث مهاراتهم ومعرفتهم بشكل دوري للبقاء على اطلاع دائم على ممارسات الأعمال المتغيرة بسرعة والاستمرار في الحفاظ على المهارات المناسبة لأداء مهامهم. ويخضع الأعضاء عادة عند انضمامهم إلى مجلس الإدارة إلى برنامج تعريفي للتأكد من فهمهم للمهام والأدوار الموكلة إليهم. بالإضافة إلى برنامج التعريف الأولي، يتلقى الأعضاء تحديثات دورية وبرامج تدريبية بغية الحفاظ على مستوى الكفاءة المطلوب لأدوارهم.

1.9 التقييم السنوي

ومن الممارسات الفضلى أن تقوم مجالس الإدارة بتقييم أدائها سنوياً من وجهة نظر جماعية إلى جانب تقييم أداء الأعضاء فردياً. وتهدف هذه المراجعة إلى تقييم سلامة عملية اتخاذ القرارات وتحديد المجالات التي قد تحتاج إلى تحسين بشكل واضح.

تكون الإدارة التنفيذية مسؤولة عن عمليات الشركة اليومية وعن تطبيق الاستراتيجية المؤسسية وبيان تحمل المخاطر الذي وضعه مجلس الإدارة ووافق عليه.

2.1 تشكيلة الإدارة التنفيذية ومسؤولياتها

تتألف الإدارة التنفيذية من مجموعة أساسية من الأعضاء التنفيذيين الرئيسيين (ومنهم الرئيس التنفيذي) تكون مسؤولة عن إعداد مخطط الأعمال والسياسات المعتمدة من مجلس الإدارة وتطبيق هذا المخطط. كما ينبغي عليها أن تقدم شرحاً دقيقاً لمجلس الإدارة حول الأعمال الأساسية والمسائل الاستراتيجية، وأن ترفع إليه تقريراً ربع سنوي على الأقل حول أداء الشركة والتقدم المحرز في تنفيذ استراتيجيتها.

تشرف الإدارة التنفيذية على سير أعمال الشركة اليومية، بما في ذلك إدارة اللجان الرئيسية وكبار الموظفين، ويجب أن تؤدي مهامها الإدارية بصورة احترافية، كما من المفترض أن تعزز الإدارة التنفيذية ثقافة إدارة الضوابط والمخاطر بفعالية عبر الشركة.

وبالعادة، تقود الإدارة التنفيذية الالتزامات التجارية الكبرى مع أصحاب المصالح الأساسيين.

2.2 الشفافية

ويكون فريق الإدارة التنفيذية العامل على أسس جيدة شفافاً في تعامله مع مجلس الإدارة، فيقدم له في الوقت المناسب كافة المعلومات الأساسية للسماح للأعضاء غير التنفيذيين بأداء مهامهم بشكل فعال واتخاذ القرارات الاستراتيجية والتجارية بناء على تلك المعلومات.

كما ينبغي على الإدارة التنفيذية أن تساهم في خلق جو من الحوار المنفتح والصريح في غرفة الاجتماعات. ويسمح العمل الفعال بقيام المجلس بدراسة معمقة لآراء الإدارة التنفيذية ويؤهله الاعتراض عليها عند اللزوم.

المبدأ 3: التحقيق الداخلي

يتأكد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من أن الشركة تتمتع بإطار عمل فعال للتحقيق الداخلي وأن وظيفة التدقيق الداخلي مزودة بالموارد الكافية.

3.1 المسؤوليات

يتمثل دور وظيفة التدقيق الداخلي في تقديم رؤية مستقلة وموضوعية إلى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية حول كفاية وفعالية الضوابط الداخلية في الشركة، وإطار عمل إدارة المخاطر، وآلية الحوكمة فيها. وتعتمد وظيفة التدقيق الداخلي منهجية مبنية على المخاطر عند أداء دورها الإشرافي.

وينبغي أن تكون بنية وظيفة التدقيق الداخلي متناسبة مع طبيعة عمليات الشركة، وحجمها، وتعقيداتها، والمخاطر المرتبطة بها، ووضعها القانوني.

3.2 الوضع ضمن الشركة

يقوم قسم التدقيق الداخلي برفع التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة أو إلى لجنة التدقيق لضمان الحفاظ على الاستقلالية والموضوعية. كما يمكنه رفع التقارير الإدارية إلى الرئيس التنفيذي حول مسائل تتعلق بالإدارة والعمليات اليومية.

ويتولى مجلس الإدارة الموافقة على تعيين رئيس التدقيق الداخلي أو الجهة الخارجية التي تقدم خدمات التدقيق الداخلي، وتقييم أدائها، وفصلها.

تتلقى أقسام التدقيق الداخلي العاملة على أسس جيدة الموارد الكافية وهي تتألف من موظفين يتمتعون بمزيج من المهارات والكفاءات المناسبة لإجراء مراجعات معمقة حول أنظمة الشركة، وعملياتها، وبيئتها الرقابية.

3.3 الإشراف على مجلس الإدارة

من الممارسات الجيدة أن يقوم مجلس الإدارة بمراجعات روتينية لعمل لجنة التدقيق التابعة له وقسم التدقيق الداخلي للشركة. كما يرفع المجلس التقارير إلى المساهمين حول نتائج هذه المراجعات، على الأقل سنوياً، وتتضمن أي مسائل مالية، أو تشغيلية، أو قانونية، أو مرتبطة بالإمتثال.

المبدأ 4: إدارة المخاطر

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الشركة تتمتع بإطار عمل خاص بإدارة المخاطر يؤهلها الإشراف على المخاطر المادية وإدارتها.

4.1 إطار عمل إدارة المخاطر

يكون المجلس مسؤولاً عن إعداد إطار عمل إدارة المخاطر في الشركة والإشراف عليها. وبناءً على طبيعة أعمال الشركة، وحجمها، وتعقيدها، يستطيع المجلس أن يمارس مسؤولياته من خلال تفويضها إلى لجنة إدارة المخاطر.

يجب أن يدرج المجلس موضوع إدارة المخاطر كبنء دوري في جدول أعمال اجتماعاته.

يتلقى مجلس الإدارة الدعم في مسؤولياته المرتبطة بإدارة المخاطر من رئيس إدارة المخاطر أو أي شخص يتولى دوراً مماثلاً. وبغية أداء مهامه بشكل فعال، يرأس قسم إدارة المخاطر شخص متمرس في الشركة يتمتع بالأقدمية، والسلطة، والاستقلالية الكافية لرفع التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة أو إلى لجنة المخاطر حول مسائل إدارة المخاطر القائمة أو الناشئة التي تواجه الشركة.

إن تعيين رئيس إدارة المخاطر أو الشخص الذي يؤدي دوراً مماثلاً أو فصله يعتمد على موافقة مجلس الإدارة أو لجنة إدارة المخاطر، ويمثل إلى القواعد، والأنظمة، والقوانين المطبقة.

4.2 سياسة إدارة المخاطر

يضمن مجلس الإدارة أن إطار عمل إدارة المخاطر في الشركة ينعكس في سياسة موثقة لإدارة المخاطر. وكحد أدنى، ينبغي أن تبين هذه السياسة كيفية قيام الشركة بالمهام التالية:

(أ) تقييم المخاطر المادية وحدود وسقف المخاطر التي يحددها مجلس الإدارة.

(ب) ووضع الأنظمة والعمليات لتحديد مستوى القابلية للمخاطر، وقياسها، والإخطار بها، وتقييمها، وتحديد الأولويات، وإدارتها.

(ج) ومراقبة التغييرات المادية التي تطرأ على توصيف مخاطر الشركة.

(د) وضمان تحديث إطار عمل إدارة المخاطر لمعالجة أي تغييرات مادية على توصيف المخاطر.

(هـ) وإجراء مراجعة سنوية لسياسة إدارة المخاطر.

ويتأكد مجلس الإدارة من أن الأدوار، والمسؤوليات، والصلاحيات الخاصة به وباللجان المعنية بما فيها لجنة المخاطر، والإدارة التنفيذية، وأي وظيفة تدقيق داخلية، معرّفة بشكل واضح في سياسة إدارة المخاطر.

ويضمن المجلس أن سياسة إدارة المخاطر وافية ومناسبة لطبيعة أعمال الشركة، وحجمها، وتعقيدها. وبغية أداء مهامه، قد يسعى المجلس إلى الحصول على تأكيدات رسمية من قسم إدارة المخاطر والإدارة التنفيذية أن سياسة إدارة المخاطر تفي بالغاية، وأن أنظمة إدارة المخاطر والضوابط تعمل بشكل فعال في كافة الأوجه المادية المتعلقة بالإبلاغ عن المخاطر.

عند تطوير سياسة إدارة المخاطر في الشركة، يجب أن يكون مجلس الإدارة على إدراك بواجباته المؤسسية والاجتماعية. كما ينبغي أن يأخذ في الاعتبار التوقعات المعقولة للمساهمين الكبار وكذلك اهتمام المستخدمين والمستخدمين المحتملين في مركز قطر للمال.

المبدأ 5: جهة التدقيق

11 - 11 - 11

يعين مجلس الإدارة جهة تدقيق خارجي للشركة ويحافظ على علاقة مناسبة معها.

5.1 تعيين جهة التدقيق الخارجي

يعتمد المساهمون في الشركة جهة التدقيق الخارجي عادة على أساس التوصية المقدمة من مجلس الإدارة. وتتوقع هيئة التنظيم أن:

(أ) يتم تغيير الموظف في جهة التدقيق الخارجي أو الشريك فيها المسؤول عن التدقيق الخارجي للشركة كل خمس سنوات.

(ب) وتكون جهة التدقيق الخارجي مسؤولة عن توفير العناية المهنية الواجبة عند مزاولة التدقيق وتكون مسؤولة أمام المساهمين.

(ج) وتقوم جهة التدقيق الخارجي بتدقيق صحيح ومستقل بالتوافق مع معايير المحاسبة الدولية، ومبادئ المحاسبة المقبولة عموماً في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة (GAAP)، والمعايير الدولية للإبلاغ المالي (IFRS) أو هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية والإسلامية (AAOIFI)، بالإضافة إلى المعايير المحلية والرقابية المطبقة.

تكون جهة التدقيق الخارجي مستقلة وقادرة على العمل بموضوعية عند أداء مهامها.

5.2 مسؤوليات مجلس الإدارة

تطلب هيئة تنظيم مركز قطر للمال من المجلس وبالأخص من لجنة التدقيق التابعة له ما يلي:

(أ) استخدام النتائج التي توصلت إليها جهة التدقيق الخارجي بفعالية لتحسين النوعية والتخفيف من مخاطر أعمال الشركة.

(ب) ومراجعة أداء جهة التدقيق الخارجي سنوياً.

(ج) والتأكد من أن جهة التدقيق الخارجي تتسم بالاجتهاد، والكفاءة، والمؤهلات اللازمة لأداء مهامها بشكل ملائم.

يجب أن تتمكن جهة التدقيق الخارجي من الاتصال بمجلس الإدارة ولجنة التدقيق للإبلاغ عن المسائل أو المخاوف ذات الأهمية المتعلقة بتدقيق الشركة. يجتمع مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق مع جهة التدقيق الخارجي مرة واحدة على الأقل سنوياً لمناقشة المسائل المهمة بخصوص التدقيق الخارجي للشركة.

ولضمان الاستقلالية، لا يجوز أن يكون قد سبق تعيين أي عضو من أعضاء لجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة لدى جهة التدقيق الخارجي في السنتين المنصرمتين قبل بدء التدقيق (أو أن يكون له أي علاقة وطيدة أخرى مع جهة التدقيق الخارجي من شأنها أن تؤدي إلى تضارب مع مصالح الشركة).

المبدأ 6: تضارب المصالح

١١

يتجنب مجلس الإدارة تضارب المصالح أو يديرها، ويحافظ على معايير جيدة لسلوكيات الأعمال، والنزاهة، والسلوك الأخلاقي.

6.1 تضارب المصالح

يضع المجلس نظاماً موضوعياً للكشف عن تضارب المصالح الفعلية والمحتملة ويحافظ على هذا النظام الذي يجب أن يوثق في قواعد السلوك التي تعدها الشركة.

يجب أن يضمن المجلس إدارة تضارب المصالح ضمن سياق الأعمال. فعلى سبيل المثال، قد ينشأ تضارب في المصالح نتيجة العوامل التالية:

(أ) تعامل الشركة مع جهة أخرى يكون لعضو من أعضاء المجلس مصلحة مادية فيها (بما في ذلك المصالح المالية المباشرة أو غير المباشرة).

(ب) أو حيث تكون الشركة جزءاً من مجموعة وتكون المصلحة المادية لهذه المجموعة متضاربة مع مصلحة الشركة.

يجب أن يضمن مجلس الإدارة أن كافة التعاملات التجارية بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة والتنفيذية تنفذ باستقلالية تامة. ويتعامل مجلس الإدارة مع المعاملات التي تتضمن تضارباً في المصالح يشمل أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية. يكشف الشخص المعني بتضارب المصالح عن طبيعته ومصالحه في المعاملة القائمة إلى مجلس الإدارة ولا يتدخل في عملية اتخاذ القرار بشأن المعاملة من قبل المجلس.

وفي حال جمعت الشركة بين أكثر من لجنة أو وظيفة، تطلب هيئة التنظيم من مجلس الإدارة ضمان أن يتم تحديد وإدارة أي تضارب في المصالح قد ينشأ بين الوظائف وعضوية اللجان.

6.2 قواعد السلوك

يضع مجلس الإدارة قواعد السلوك التي تحدد معايير السلوك المنتظر من كافة الأعضاء، والموظفين في الشركة والمتعاقدين معها.

وكحد أدنى، تنص قواعد السلوك على ما يلي:

(أ) عدم قيام أعضاء مجلس الإدارة والموظفين باستخدام المعلومات التي يحصلون عليها من خلال مناصبهم في الشركة أو الإفصاح عنها إلا في السياق المناسب لواجباتهم.

(ب) والالتزام بالمتطلبات التشريعية المحددة المرتبطة بتضارب المصالح (على سبيل المثال، واجب وضع الأنظمة والضوابط المعينة لإدارة تضارب المصالح عند تأسيس هياكل الإدارة).

(ج) وتشجيع الأنظمة والآليات المتبعة في الشركة للإبلاغ عن أي سلوك غير قانوني. وفي حال كانت الشركة توفر الحماية للمبلغين عن المخالفات، ينبغي تحديد الآلية والنظام المطلوب للوصول إلى هذه الحماية بوضوح.

المبدأ 7: العلاقة مع

الجهات الرقابية

يضمن مجلس الإدارة الإفصاح والإبلاغ في الوقت المناسب إلى الجهات الرقابية التي تخضع إليها الشركات.

7.1 الإبلاغ القانوني والتنظيمي إلى الجهات الرقابية

يضمن مجلس الإدارة توفير المعلومات إلى الجهات الرقابية التي تخضع إليها الشركات بما فيها هيئة تنظيم مركز قطر للمال، على ما يرد في القواعد، والأنظمة، والقوانين المطبقة، إلى جانب استيفاء جميع المواعيد النهائية للإبلاغ القانوني والتنظيمي. وبشكل خاص، يجب أن يضمن المجلس بفعالية أن تتعامل الشركة مع كافة الجهات الرقابية بشكل منفتح ومتعاون بموجب المبدأ 13 من دليل قواعد المبادئ.

المبدأ 8: تقرير الحوكمة

١١ - ٤ - ٢٠٠٧

يجري مجلس الإدارة تقييماً سنوياً لإطار عمل الحوكمة المؤسسية وجميع الشركات الكبرى مدعوة إلى إعداد تقرير سنوي عن الحوكمة المؤسسية.

8.1 عدد التقارير

تنتظر هيئة التنظيم من مجلس إدارة الشركة تقييم وتوثيق مدى التزامه بالمبادئ المتعددة الواردة في هذا الدليل على أساس سنوي. أما بالنسبة إلى الشركات التي يكون حجم أعمالها كبيراً ومعقداً نسبياً، فمن الأفضل أن تصدر تقريراً عن الحوكمة المؤسسية يتضمن التقييم، وذلك على أساس سنوي. يوافق مجلس الإدارة على هذا التقرير خلال الربع الأول بعد نهاية السنة المالية للشركة ويقدمه إلى هيئة التنظيم في الوقت المحدد. وحين يكون ذلك مناسباً، يجب أن ينظر المجلس في إتاحة كافة جوانب تقرير الحوكمة المؤسسية أو بعضاً منها إلى المساهمين.

8.2 محتوى التقييم

أما في ما يتعلق بمحتوى التقييم، فتتوقع هيئة التنظيم أن يتضمن تقرير الحوكمة المؤسسية الأمور التالية ولكن من دون حصرها:

- (أ) قائمة بأعضاء مجلس الإدارة، مع ملخص حول أهدافهم وأنشطتهم في المجلس خلال السنة.
- (ب) موجز عن ترتيبات الشركة حول الأمور المالية، والضوابط الداخلية، والتدقيق والمخاطر، بما في ذلك أي قصور أو ضعف بليغ يتم تحديده خلال السنة.
- (ج) تفاصيل حول استراتيجية وسياسة المكافآت في الشركة.
- (د) تقييم ممارسات الحوكمة في الشركة مقارنة بمبادئ الحوكمة المؤسسية المنصوص عليها في هذا الدليل.
- (هـ) حيث لا تستطيع الشركة تلبية أي من هذه المبادئ، يجب أن يذكر التقرير الأسباب وراء هذا القصور في الممارسة والتوجيهات وعرض الإجراءات التي تتخذها الشركة لمعالجة هذا القصور.

المبدأ 9: المساهمون

يضمن مجلس الإدارة خضوع المساهمين إلى معاملة عادلة، وأن يتم التواصل معهم بشكل واضح وحريص وشفاف. كما يجب حث المساهمين على المشاركة في ترتيبات الحوكمة المؤسسية في الشركة.

9.1 مشاركة المساهمين

يجب أن تضع الشركة استراتيجية تواصل مناسبة مع المساهمين فيها بالاعتماد على فهم مشترك لاحتياجاتهم، وأهدافهم، ومخاوفهم. وتتوقع هيئة التنظيم من مجلس الإدارة تشجيع المساهمين على استخدام تصويتهم وآرائهم والانخراط الفعال مع الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة في شؤون الشركة.

وبالعادة، تنظر مجالس الإدارة العاملة على أساس جيد في ملف المساهمين في الشركة بصورة دورية، وحيث يكون ذلك مناسباً، تضع الطرق الضامنة لمراعاة آرائهم وانخراطهم بفعالية في ترتيبات الحوكمة في الشركة.

9.2 حقوق المساهمين

يجب أن يحترم مجلس الإدارة حقوق المساهمين. عند اشتراك المساهمين في ترتيبات الحوكمة المؤسسية للشركة، يجب أن يتمكنوا من الوصول إلى كافة المعلومات المفصلة والموثوقة على أساس دوري وفي الوقت المناسب.

9.3 الإفصاح القانوني إلى المساهمين

حين تعتمد الشركة على الإفصاح عن بعض المعلومات إلى المساهمين بموجب أي قواعد، أو أنظمة، أو قوانين مطبقة، يضمن المجلس أن يتم هذا الإفصاح بشكل متوازن وفي الوقت المناسب.

9.4 الاجتماع السنوي العام

عند قيام الشركة بعقد اجتماع سنوي عام، يستخدم المجلس هذا الاجتماع للتواصل مع المساهمين حول المسائل الواجب مناقشتها.

المبدأ 10: أصحاب المصالح

يتأكد مجلس الإدارة من أن أصحاب المصالح يخضعون إلى معاملة عادلة، وأنه يتم إعلامهم بقرارات الشركة والإجراءات التي قد تؤثر على مصالحهم بوضوح وشفافية.

10.1 المعاملة العادلة لأصحاب المصالح

يتأكد مجلس الإدارة من أن أصحاب المصالح بما فيهم أي شخص (اعتباري أو طبيعي) لديه مصلحة في عمليات الشركة، مثل المساهمين، والموظفين، والذباثن، والدائنين، والمستثمرين، والعملاء، والموردين، والجهات الرقابية، يخضعون إلى معاملة عادلة وأن المجلس يأخذ مصالحهم في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

10.2 مشاركة أصحاب المصالح

يجب أن تضع الشركة استراتيجية اتصال مناسبة مع أصحاب المصالح، حيث يكون ذلك مناسباً، على أساس فهم مشترك لاحتياجاتهم، وأهدافهم، ومخاوفهم.

التعريفات

يهدف تعريف المصطلحات التالية إلى توضيح سياق استخدامها في الدليل. يمكن العودة أيضاً إلى دليل القواعد التفسيري والتطبيقي للمساعدة في تفسير

المجلس أو مجلس الإدارة	جهة الإدارة الرئيسية في الشركة وتتضمن أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين يتولون مسؤولية التوجه الاستراتيجي لأنشطة الشركة ويتحملون كامل المسؤولية عنها.
رئيس مجلس الإدارة	الشخص الذي يتراأس مجلس الإدارة.
عضو مجلس الإدارة	الشخص المعين رسمياً ليكون عضواً في مجلس إدارة الشركة.
العضو التنفيذي	العضو الذي يكون جزءاً من فريق الإدارة التنفيذية.
الإدارة التنفيذية	فريق من المسؤولين التنفيذيين في الشركة ومنهم الرئيس التنفيذي أو من يعادله، يتحمل كافة المسؤولية عن الإدارة اليومية لشؤون الشركة وتطبيق استراتيجية الأعمال، والسياسات، والاجراءات المعتمدة من مجلس الإدارة.
الشركة	كيان قانوني يزاوّل الأنشطة المسموح بها في مركز قطر للمال أو من خلاله ضمن حدود التصريح أو الرخصة الممنوحة لها بموجب قانون مركز قطر للمال أو أنظمته.
العضو المستقل	العضو غير التنفيذي الذي لا يكون خاضعاً لتأثير أي تضارب في المصالح من شأنه أن يحد من قدرته على النظر في أمور الشركة، أو مناقشتها، أو اتخاذ قرارات بشأنها بشكل غير متحيز وموضوعي.
العضو غير التنفيذي	العضو الذي لا يكون موظفاً بدوام كامل في الشركة، وليست لديه أي مسؤوليات إدارية تنفيذية ولا يتلقى أي مكافأة من الشركة غير المكافأة بصفته عضواً في مجلس الإدارة.
فئة دليل القواعد الاحترافية والمؤقتة حول الاستثمار والوساطة التأمينية والأعمال المصرفية	الفئة المطبقة على الشركة بموجب قواعد الاستثمار والأعمال المصرفية لعام 2005.
صاحب المصلحة	أي شخص (اعتباري أو طبيعي) لديه مصلحة في عمليات الشركة، بما في ذلك المساهمين، والموظفين، والزبائن، والدائنين، والمستثمرين، والعملاء، والموردين، والجهات الرقابية.

المصطلحات الأخرى المستخدمة في الدليل.

لمزيد من المعلومات:
لمزيد من المعلومات يرجى زيارة الموقع الالكتروني لهيئة تنظيم مركز قطر للمال
www.qfcra.com أو الاتصال بهيئة التنظيم مباشرة على العنوان التالي:
هيئة تنظيم مركز قطر للمال
ص.ب 22989
الدوحة
قطر
هاتف: +974 4495 6888
فاكس: +974 4483 5031
البريد الالكتروني: info@qfcra.com