

# مراجعة موضوعية حول حوكمة الشركات لدى الشركات المرخصة في مركز دبي المالي العالمي



## فهرس المحتويات

2	..... ملخص تنفيذي
6	..... نبذة عن هذه المراجعة
6	..... الاستبيان
6	..... منهجية عمليات الزيارة الميدانية للشركات
6	..... الأهداف
7	..... الإطار القانوني
7	..... النطاق
7	..... القيود على المراجعة
8	..... فئات الشركات
9	..... المواضيع
9	..... الموضوع رقم 1 - حوكمة الشركات (القواعد العامة 5-3-30)
16	..... الموضوع رقم 2 - توزيع المسؤوليات الهامة (القاعدة العامة 5-2)
19	..... الموضوع رقم 3 - الأنظمة والضوابط (القاعدة العامة 5-3-1)
21	..... الموضوع رقم 4 - التنظيم (القواعد العامة من 5-3-2 إلى 5-3-3)
24	..... الموضوع رقم 5 - إدارة المخاطر (القواعد العامة من 5-3-4 إلى 5-3-6)
28	..... الموضوع رقم 6 - الامتثال (القواعد العامة من 5-3-7 إلى 5-3-12)
32	..... الموضوع رقم 7 - التدقيق الداخلي (القواعد العامة من 5-3-13 إلى 5-3-15)
35	..... الموضوع رقم 8 - معلومات الإدارة (القاعدة العامة 5-3-17)
40	..... الموضوع رقم 9 - خطة واستراتيجية العمل (القاعدة العامة 5-3-16)
42	..... الموضوع رقم 10 - الموظفون والوكلاء (القواعد العامة 5-3-18 و 5-3-19)
43	..... الموضوع رقم 11 - التعهيد (القواعد العامة 5-3-21 و 5-3-22)
45	..... الموضوع رقم 12 - السجلات (القواعد العامة من 5-3-24 إلى 5-3-27)
46	..... الخاتمة

## ملخص تنفيذي

تتولى سلطة دبي للخدمات المالية<sup>1</sup> تنظيم التزامات حوكمة الشركات لدى الشركات المرخصة<sup>2</sup> من قبل سلطة دبي للخدمات المالية لتقديم الخدمات المالية في مركز دبي المالي العالمي<sup>3</sup> والشركات المدرجة<sup>4</sup> التي أُدرجت أوراقها المالية في ناسداك دبي.

في عام 2013 أجرت سلطة دبي للخدمات المالية عملية مراجعة موضوعية (المراجعة) حول ترتيبات حوكمة الشركات لدى الشركات. يبين هذا التقرير نتائج عملية المراجعة والملاحظات العامة لسلطة دبي للخدمات المالية حول وفاء الشركات بالتزامات حوكمة الشركات الخاصة بها وقت المراجعة. ستكون نتائج عملية المراجعة والملاحظات العامة لسلطة دبي للخدمات المالية مفيدة للشركات ولسلطة دبي للخدمات المالية في تقييم مخاطر الحوكمة وكذلك في تعزيز معايير حوكمة الشركات في مركز دبي المالي العالمي. النتائج في ما يلي:

### الملاحظات العامة

- وجدت سلطة دبي للخدمات المالية عقب المراجعة مستوى جيد من الامتثال للالتزامات التنظيمية من قبل الشركات كما توصلت إلى أن هياكل وترتيبات الحوكمة عكست بشكل عام طبيعة وحجم وتعقيد أعمالها التي خضعت لعملية المراجعة;
- إلا أن ممارسات العديد من الشركات التي خضعت لعملية المراجعة لم تحقق الغرض من السياسات التي وضعتها تلك الشركات. إذ مع تغير خطط واستراتيجيات العمل تتغير أيضاً ترتيبات ومسؤوليات الحوكمة. يجب أن تسعى الشركات للالتزام بالسياسات التي وضعتها أو تعديل تلك السياسات لتعكس الممارسات الحالية؛
- من النتائج الرئيسية لعملية المراجعة اكتشاف عدم قيام أعضاء مجلس الإدارة والهيئات الحاكمة<sup>5</sup> لهم بتعزيز تعليمهم وتطويرهم من خلال المبادرات التدريبية المستمرة، وهذا يمثل خطراً هاماً على الحوكمة الفعالة للمؤسسات. يجب على الهيئات الحاكمة إدراك الحاجة لعملية التطوير الشخصي المستمر للمدراء المسؤولين وتنفيذ استراتيجيات لتحقيق ذلك الهدف.

1 - سلطة دبي للخدمات المالية هي الهيئة التنظيمية المتكاملة للخدمات المالية والأعمال و المهن غير المالية المحددة في مركز دبي المالي العالمي.

2 - الشركة المرخصة معرفة في نموذج المصطلحات لكتيب القواعد لسلطة دبي للخدمات المالية.

3 - مركز دبي المالي العالمي هو منطقة حرة مالية اتحادية تقع في إمارة دبي، الإمارات العربية المتحدة. تأسس مركز دبي المالي العالمي طبقاً للقانون الاتحادي رقم 8 لسنة 2004 لدولة الإمارات العربية المتحدة والمرسوم الاتحادي رقم 35 لسنة 2004 لدولة الإمارات العربية المتحدة وقانون دبي رقم 9 لسنة 2004. يشغل مركز دبي المالي العالمي مساحة فعلية تبلغ حوالي 110 فدان. ويمتلك مركز دبي المالي العالمي النظام القانوني الخاص به ومحاكم مستقلة عن محاكم دولة الإمارات العربية المتحدة، و تمتلك محاكم المركز للاختصاص القضائي في المسائل المتعلقة بقانون الشركات والقانون التجاري والمدني وقانون العمل والائتمانات والأوراق المالية.

4 - يكون للشركات المدرجة المعنى المحدد لها في المادة 38 من قانون الأسواق لسنة 2012. وهي الشركات المدرجة في حالة الأسهم، أما في حالة أدوات الدين فهي الشركات المسؤولة عن إدراج هذه الأدوات.

5 - الهيئة الحاكمة معرفة في نموذج المصطلحات لكتيب القواعد لسلطة دبي للخدمات المالية.

## الحوكمة

- كانت الهيئات الحاكمة للشركات مسؤولة بشكل كبير عن تحديد ووضع أهداف الشركات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. إلا أن بعض الهيئات الحاكمة لم تقم بتحديد التوجه الاستراتيجي للشركة. في الشركات الأصغر تم وضع خطط واستراتيجيات العمل أحياناً من قبل المراقب أو الرئيس التنفيذي أو أي شخص آخر؛
- تمتعت الشركات عموماً بعدد كاف من الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة لتنفيذ خطط العمل. تمتعت الشركات أيضاً بفرق إدارة عليا كانت على دراية كافية بالإدارة اليومية لأعمال الشركة وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات وتحمل تلك المسؤولية.
- كانت هياكل الحوكمة بشكل عام مناسبة لطبيعة وحجم وتعقيد الأعمال التي خضعت لعملية المراجعة. كانت الهيئات الاعتبارية<sup>6</sup> (الشركات) خاضعة لهيئة حاكمة وكانت فروع<sup>7</sup> الشركات خاضعة للجنة إدارية؛
- لم تقم بعض الشركات بتشكيل اللجان المبينة في مستندات حوكمة الشركات الخاصة بها (مستندات حوكمة الشركات) مما جعل هياكل الحوكمة الفعلية الخاصة بها غير متفقة مع هياكل الحوكمة الموثقة في المستندات. وفي غياب اجتماعات اللجان، ازداد الخطر المتمثل في احتمالية عدم معالجة مهام الشركات الرئيسية مثل التدقيق وإدارة المخاطر والامتثال بشكل كاف من قبل الهيئة الحاكمة؛
- لم تقم نسبة كبيرة من اللجان عند تأسيسها بإعداد محاضر واجتماعاتها كما لم يكن لديها شروط تكليف؛ و
- لم تقم الشركات بشكل عام بإجراء عمليات مراجعة منظمة ودورية للهيئات الحاكمة واللجان الخاصة بها أو لفعالية تلك الهيئات الحاكمة واللجان.

## توزيع المسؤوليات الهامة

- إن كافة الشركات التي تمت معاينتها وفرق الإدارة التي تمت مقابلتها أدركت واستوفت المتطلب الذي يقتضي من الإدارة العليا أن تكون مسؤولة بوضوح عن الإدارة اليومية لأعمال الشركة بما يتفق مع أغراض الهيئة الحاكمة واستراتيجياتها؛
- كان هناك توزيع وتسجيل كاف للمسؤوليات بين الهيئات الحاكمة وفرق الإدارة العليا التابعة لها؛
- امتلكت نسبة كبيرة من الشركات مراقبين على الهيئات الحاكمة لها، مما يؤدي إلى تعزيز خطر الشخص المسيطر؛ و
- لم تمتلك الهيئات الحاكمة عدد كاف من الممثلين من الأعضاء المستقلين وبالتالي هناك خطر يتمثل في أن موضوعيتها قد تتأثر .

6 - الهيئة الاعتبارية معرفة في نموذج المصطلحات لكتيب القواعد لسلطة دبي للخدمات المالية.

7 - الفرع معرف في نموذج المصطلحات لكتيب القواعد لسلطة دبي للخدمات المالية.

## الأنظمة والضوابط

- كانت مستندات حوكمة الشركات التي تبين سياسات وعمليات وإجراءات وأنظمة وضوابط الحوكمة كافية بشكل عام إلا أن الممارسات في عدد من الشركات لم تتفق مع الإرشادات المحددة في مستندات حوكمة الشركات؛
- لم يكن لدى نسبة كبيرة من الشركات إجراء رسمي لمراجعة الأنظمة والضوابط الخاصة بها بشكل دوري على مستوى الهيئة الحاكمة؛
- لم تلتزم بعض الشركات بسياساتها لإجراء مراجعة سنوية للأنظمة والضوابط الخاصة بها؛ و
- لا زالت الأنظمة والضوابط التي وضعتها عدد من الشركات غير مجربة ويعود السبب في ذلك بشكل كبير إلى طبيعة وحجم الأعمال التي تزاولها الشركة.

## التنظيم

- كانت أدوار ومسؤوليات الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين للشركات موثقة ومفهومة بشكل كاف؛
- وُجد لدى الشركات خطوط إشراف ومساءلة واضحة؛
- حددت الشركات أولئك الموظفين الذين يقدمون الخدمات المالية وقامت بتوفير درجة كافية من الإشراف؛ و
- تم فصل المهام الرئيسية بشكل كاف حيث أمكن.

## إدارة المخاطر

- أفادت كافة الشركات بامتلاكها لهيكل إدارة مخاطر كافية؛
- قامت كافة الشركات التي تمت معاينتها بتوثيق أنظمة وضوابط إدارة المخاطر؛
- لم تتفق ممارسات إدارة المخاطر دائما مع السياسات؛
- أفادت معظم الشركات باستخدام أدوات ضبط المخاطر؛
- لم تقم نسبة كبيرة من الشركات بإجراء عمليات مراجعة دورية حول المخاطر؛ و
- قامت معظم الشركات، لكن ليس جميعها، بتقديم تقارير للهيئة الحاكمة حول المسائل المتعلقة بالمخاطر.

## الامتثال

- أفادت كافة الشركات بتنفيذها لسياسات وهيكل وإجراءات كافية لمراقبة الامتثال؛
- كانت معظم الشركات تقوم بتنفيذ برامج لتدريب الموظفين على المسائل المتعلقة بالامتثال؛
- أظهر كافة مسؤولوا الامتثال الذين تمت مقابلتهم واختبارهم بخصوص عمليات وإجراءات الامتثال وبرامج مراقبة الامتثال الخاصة بشركتهم مستوى جيد من الفهم لمسؤولياتهم؛
- أفاد مسؤولوا الامتثال الخارجيون بمواجهتهم لصعوبات أكبر من تلك التي يواجهها مسؤولوا الامتثال الداخليون في البقاء على اطلاع تام على كافة المسائل المتعلقة بالامتثال لشركتهم؛
- لم يكن لدى أية شركة سياسة رسمية موثقة لتصعيد المشكلات للهيئة الحاكمة أو للجنة الإدارة للشركة؛ و
- قامت معظم الشركات، لكن ليس جميعها، بالاحتفاظ بسجل مخالفات والتبليغ عن المخالفات لسلطة دبي للخدمات المالية.

## التدقيق الداخلي

- أفادت نسبة كبيرة من الشركات بوجود فريق تدقيق داخلي لديها، إلا أن بعض الشركات أفادت بعدم وجود فريق تدقيق داخلي لديها على الإطلاق، بالرغم من أن ذلك متطلب إجباري، ولم تقم بالإفصاح عن هذه المسألة أو مناقشتها مع سلطة دبي للخدمات المالية؛
- امتلكت نسبة كبيرة من الشركات شروط التكاليف التي تحدد دور ومسؤوليات فريق التدقيق الداخلي؛
- أفادت الشركات بأن فريق التدقيق الداخلي يتمتع بحرية تامة في الوصول إلى السجلات ذات العلاقة ومراجعتها والاتصال بالهيئة الحاكمة والإدارة العليا؛ و
- قامت 50% من الشركات بتعهد مهمة التدقيق الداخلي.

## معلومات الإدارة

- تشكل إدارة كمية وجودة المعلومات المقدمة للهيئات الحاكمة للشركات أحد التحديات حتى بالنسبة للشركات التي تمتلك هياكل حوكمة شركات جيدة جداً؛
- اختلف نوع وشكل وتوقيت وجودة معلومات الإدارة المقدمة للهيئات الحاكمة بشكل كبير بين الشركات؛
- كان التركيز الرئيسي لمعلومات الإدارة على الامتثال والمالية؛ و
- تم حذف بعض مجالات المخاطر الهامة مثل تضارب المصالح والمعاملات مع الأطراف ذات العلاقة والأنظمة والضوابط من العديد من تقارير الإدارة.

## خطط واستراتيجيات العمل

- كانت خطط واستراتيجيات العمل ثابتة وراسخة في الشركات؛
- أشارت نسبة صغيرة لكن هامة من الشركات إلى قيام أشخاص، بخلاف الهيئة الحاكمة أو الإدارة العليا، باعتماد التوجه الاستراتيجي للشركة؛ و
- تبين أن مراجعة خطط واستراتيجيات العمل تتم بشكل دوري.

## الموظفون والوكلاء

- امتلكت الشركات إجراءات كافية لضمان ملاءمة أي شخص يتصرف عنها؛
- بشكل عام، امتلكت الشركات أنظمة وضوابط لمراقبة الموظفين التنفيذيين لديها ولضمان بقائهم مؤهلين لتنفيذ مهامهم؛ و
- لم تقدم معظم الشركات التدريب للهيئات الحاكمة لديها.

## التعهد

- كانت سياسات التعهد للشركات بشكل عام كافية وتتفق مع التوقعات؛
- لم تكن بعض مسؤوليات التعهد مفهومة بوضوح من قبل كافة الموظفين المعنيين؛ و
- لم يخضع مزودوا الخدمات الخارجيون دوماً لدرجة كافية من الإشراف.

## السجلات

- كانت ممارسات حفظ السجلات موثقة بشكل جيد بشكل عام؛
- تمكنت الشركات من تقديم المعلومات والمستندات عند الطلب؛ و
- تم الاحتفاظ بالسجلات باللغة الإنجليزية كما هو متوقع.

## نبذة عن هذه المراجعة

تتألف عملية المراجعة من (الاستبيان) ومراجعة على الكمبيوتر للسياسات والإجراءات والأنظمة والضوابط، وعمليات فحص ميداني ومقابلات مع أعضاء الهيئات الحاكمة للشركات وفرق إدارتها وموظفيها.

### الاستبيان

تم إرسال الاستبيان لكافة الشركات المرخصة حينئذ والبالغ عددها 301 شركة في مركز دبي المالي العالمي. استلمت سلطة دبي للخدمات المالية 262 ردًا، وهو ما يمثل نسبة مشاركة تبلغ 87%، وهي نسبة استجابة عالية إحصائيًا. إلا أن الردود التي تم استلامها لم تكن جميعها كاملة وبعد إجراءات التحقق من البيانات تم أخذ 220 ردًا فقط بعين الاعتبار لأغراض هذا التقرير.

### منهجية عمليات الزيارة الميدانية للشركات

قامت سلطة دبي للخدمات المالية، بعد تحليلها للردود التي استلمتها على الاستبيان، باختيار 11 شركة للمشاركة في عمليات الفحص الميداني للشركات. طلبت سلطة دبي للخدمات المالية من الشركات المختارة تقديم سياسات وعمليات وإجراءات وأنظمة وضوابط حوكمة الشركات الموثقة الخاصة بها والتي تمت مراجعتها بشكل شامل قبل عملية الفحص الميداني.

أثناء الفحص الميداني، قامت سلطة دبي للخدمات المالية بمقابلة الأعضاء المختارين من الهيئة الحاكمة والإدارة العليا والموظفين للشركة لتقييم ما يلي:

- مدى نجاح إطار الحوكمة عمليًا؛ و
- مدى فهم أعضاء مجلس الإدارة<sup>8</sup> والإدارة العليا والموظفين لإطار الحوكمة.

### الأهداف

تمثلت أهداف عملية المراجعة في تقييم أطر وممارسات<sup>9</sup> حوكمة الشركات للشركات وذلك للقيام بما يلي:

- تحديد ما إذا كانت كافية وعملية فيما يتعلق بطبيعة وحجم وتعقيد الأعمال وهيكل الأعمال؛
- تحديد ما إذا كانت معروفة ومفهومة من قبل الأفراد المرخصين والموظفين المعنيين للشركات؛
- تحديد أي قصور أو ثغرات في أنظمة حوكمة الشركات للشركات؛
- تقديم توصيات لتعزيز كفاءة وفعالية أنظمة حوكمة الشركات للشركات؛ و
- اختبار مستوى الامتثال بمتطلبات حوكمة الشركات المبينة في النموذج العام لكتيب القواعد لسلطة دبي للخدمات المالية (النموذج العام).

8 - عضو مجلس الإدارة معرف في نموذج المصطلحات لسلطة دبي للخدمات المالية.

9 - التزامات حوكمة الشركات الخاصة بالشركات المرخصة مبينة في الفصل 5 من النموذج العام.

## الإطار القانوني

يقود قانون الشركات<sup>10</sup> وأنظمة الشركات عمليات تشكيل وتسجيل وإدارة الشركات في مركز دبي المالي العالمي. إن التزامات حوكمة الشركات للشركات التي تشرف عليها سلطة دبي للخدمات المالية مبينة في الفصل 5 من النموذج العام.

## النطاق

قيمت هذه المراجعة وفاء الشركات بالتزاماتها القانونية (بشار إلى ذلك فيما يلي بالتوقعات) بموجب القواعد التالية في النموذج العام.

## الجدول 1:

القاعدة العامة	مهام ومواضيع الحوكمة	
5.3.30	حوكمة الشركات	1
5.2	توزيع المسؤوليات الهامة	2
5.3.1	الأنظمة والضوابط	3
من 5.3.2 إلى 5.3.3	التنظيم	4
من 5.3.4 إلى 5.3.6	إدارة المخاطر	5
من 5.3.7 إلى 5.3.12	الامتثال	6
من 5.3.13 إلى 5.3.15	التدقيق الداخلي	7
5.3.16	الأعمال والاستراتيجية	8
5.3.17	معلومات الإدارة	9
من 5.3.18 إلى 5.3.19	الموظفون والوكلاء	10
من 5.3.21 إلى 5.3.22	التعهد	11
من 5.3.24 إلى 5.3.27	السجلات	12

## القيود على المراجعة

لم تقيّم هذه المراجعة الشركات المدرجة<sup>11</sup> أو شركات مركز دبي المالي العالمي التي لا تقوم بمزاولة أنشطة الخدمات المالية في مركز دبي المالي العالمي. علاوة على ذلك، لم يكن حجم عينة<sup>12</sup> عمليات الفحص الميداني كبيراً بما يكفي للتوصل إلى نتائج دقيقة حول مستوى الامتثال في كافة الشركات، وبالتالي يجب النظر إليها كمراجعة استدلالية فقط. لم يتم مسح ترتيبات حوكمة الشركات للموظفين والوكلاء والتعهد والسجلات بواسطة الاستبيان.

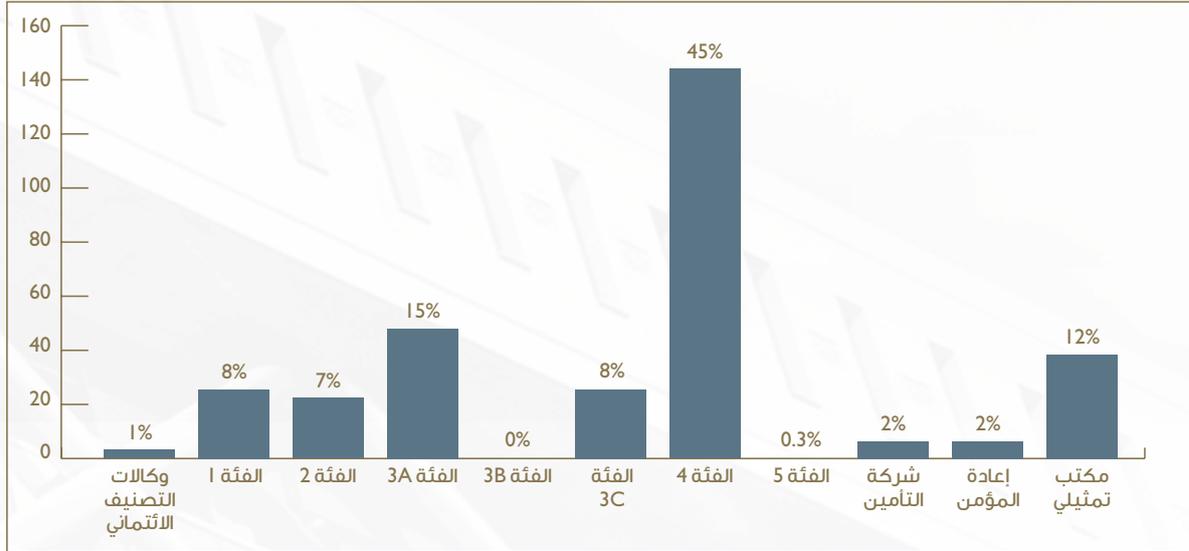
10 - قانون مركز دبي المالي العالمي رقم 2 لسنة 2009.

11 - التزامات حوكمة الشركات للشركات المدرجة مبينة في الفصل 3 من كتيب القواعد لسلطة دبي للخدمات المالية، قواعد الأسواق.

12 - اختارت سلطة دبي للخدمات المالية 11 شركة فقط لأغراض المراجعة الميدانية حيث لم يتمكن فريق المراجعة من معاينة عينة أكبر لأن ذلك كان يفوق مواردهم.

## فئات الشركات

تمنح سلطة دبي للخدمات المالية الشركات الرخصة لمزاولة أنشطة الخدمات المالية في مركز دبي المالي العالمي تحت مختلف فئات الأنشطة التي تتراوح بين أنشطة المكتب التمثيلي (التسويق) والمؤسسات المتلقية للودائع (الفئة 1)<sup>13</sup>.



الشكل 1: نسبة الشركات المرخصة لكل فئة (كما في 2013/3/20)

تمثل الفئة 4 من الشركات أكبر نسبة من الشركات مركز دبي المالي العالمي والتي من المحتمل تعرضها لمخاطر أقل بسبب الطبيعة المحدودة لمهامها المرخصة. الشركات إما أن تكون شركات مسجلة في مركز دبي المالي العالمي أو فروع لشركات مسجلة في مناطق اختصاص أخرى.

### بالنسبة للشركات المرخصة البالغ عددها 301 شركة كما في 20 مارس 2013

61% منها هيئات اعتبارية

45% منها هي شركات ضمن الفئة 4<sup>14</sup>

39% منها فروع

اشتركت كافة فئات الشركات المرخصة كما في تاريخ عملية المسح. تم اختيار 11 شركة تمثل الفئات من 1 إلى 5 لعمليات الفحص الميداني. ومن بين تلك الشركات المختارة، كان عدد الشركات 8 وعدد الفروع 3.

13 - فئات الشركات والمهام المصرح بها مبيّنة في القسم 3-1 من نموذج الاستثمار والتأمين والوساطة والأعمال المصرفية - التحطوي لكتيب القواعد لسلطة دبي للخدمات المالية.

14 - الشركات ضمن الفئة 4 مرخصة بشكل رئيس لتقديم الاستشارات حول المنتجات والخدمات المالية والترتيب لها.

## المواضيع

المواضيع التي تمت مراجعتها والبالغ عددها 12 موضوعاً ملخصة في الجدول 1 على الصفحة 7 ومبينة بالتفصيل في النموذج العام ومبينة كتوقعات في هذا المستند. يتناول السرد التالي كلا من المواضيع البالغ عددها 12 موضوعاً ويبين نتائج المراجعة وملاحظات سلطة دبي للخدمات المالية.

### الموضوع رقم 1 - حوكمة الشركات (القواعد العامة 5.3.30)

#### التوقعات

تتوقع سلطة دبي للخدمات المالية أن يكون لدى الشركات هيئة حاكمة تكون:

- مسؤولة بوضوح عن تحديد أغراض الشركة واستراتيجيات تحقيق تلك الأغراض؛
- تتألف من عدد ومجموعة كافية من الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارات والخبرة ويلتزمون بالوقت؛ و
- تمتلك صلاحيات وموارد كافية لتنفيذ مهامها وواجباتها، بما يشمل ممارسات وإجراءات الحوكمة.
- تتوقع سلطة دبي للخدمات المالية أن تكون الإدارة العليا للشركات مسؤولة بوضوح عن عمليات الإدارة اليومية لأعمال الشركة بما يتفق مع أغراض واستراتيجيات الهيئة الحاكمة.

#### نتائج الاستبيان

ذكرت الشركات بأن الهيئات الحاكمة لها تتألف من مجموعة من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين وغير التنفيذيين المستقلين. إلا أنها أفادت أيضاً بوجود حضور كبير للمراقبين<sup>15</sup> على الهيئات الحاكمة. تعكس الردود على الأرجح النسبة العالية، أي ما نسبته 45% من شركات الفئة الرابعة، والتي تشكل على الأغلب أعمالاً يديرها مالكوها. أشارت ردود أخرى إلى أن نسبة كبيرة من المراقبين وكبار المسؤولين التنفيذيين يشغلون أيضاً منصب الرئيس.

#### بنية الهيئة الحاكمة

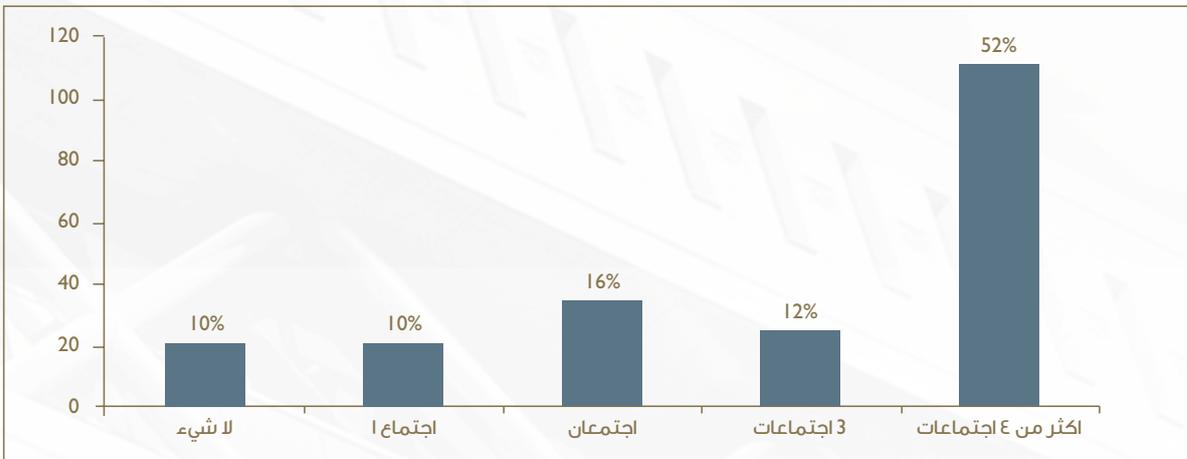
ذكرت 82% من الشركات بأن الهيئات الحاكمة لها تتضمن أعضاء تنفيذيين
ذكرت 67% من الشركات بأن الهيئات الحاكمة لها تتضمن أعضاء غير تنفيذيين
ذكرت 35% من الشركات بأن الهيئات الحاكمة لها تتضمن مراقبين
ذكرت 25% من الشركات بأن الهيئات الحاكمة لها تتضمن أعضاء غير تنفيذيين مستقلين
ذكرت 24% من الشركات بأن الهيئات الحاكمة لها تمتلك رئيس مجلس إدارة يشغل أيضاً منصب كبير المسؤولين التنفيذيين
ذكرت 20% من الشركات بأن الهيئات الحاكمة لها تمتلك رئيس مجلس إدارة يشغل أيضاً منصب المراقب

15 - المراقب معزف في نموذج المصطلحات لكتيب القواعد لسلطة دبي للخدمات المالية.

تشير هذه المعلومات إلى تزايد الخطر المتمثل في إمكانية تأثير الأفراد المسيطرين على عملية اتخاذ القرارات في الشركات. وبالتالي يجب على الشركات النظر في استراتيجيات لموازنة هذا التأثير وذلك بتعيين عدد أكبر من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين، إذا كان ذلك مناسباً، لمنح أصوات مستقلة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

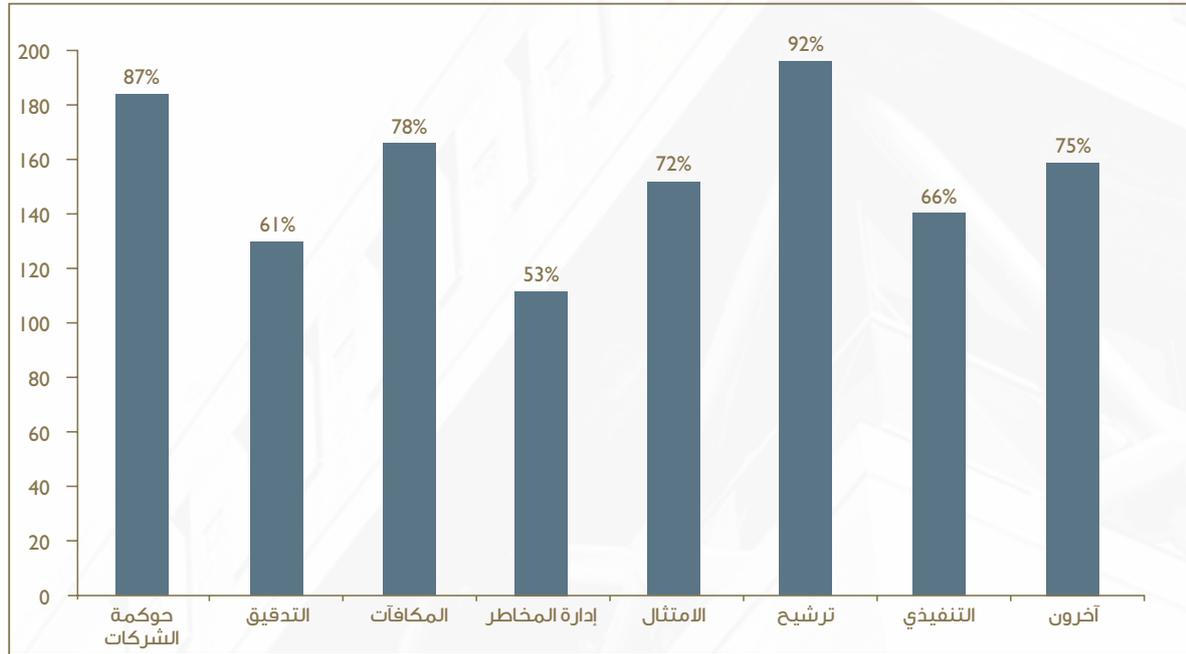
في جميع الأحوال وبشكل عام، قامت نسبة أكبر من الشركات، والتي تبلغ 64%، بتعيين رئيس مجلس إدارة لا يشغل منصب المراقب أو منصب كبير المسؤولين التنفيذيين، الأمر الذي أدى إلى تعزيز استقلالية دور رئيس مجلس الإدارة.

اختلف عدد اجتماعات الهيئات الحاكمة المنعقدة سنوياً من قبل الشركات بشكل كبير. إلا أن 52% من الشركات ذكرت بأنها قامت بعقد 4 اجتماعات أو أكثر سنوياً.



## الشكل 2: عدد اجتماعات الهيئات الحاكمة المنعقدة في عام 2012

أشارت نسبة كبيرة من الشركات إلى عدم قيامها بعقد اجتماعات لجان الهيئة الحاكمة عبر مجموعة من مهام اللجان. على سبيل المثال، 92% من الشركات لم تقم بعقد اجتماع للجنة الترشيحات. تعكس النتائج على الأرجح كثرة الشركات من الفئة الرابعة في العينة وطبيعة وحجم وتعقيد أعمال الشركات التي أجري عليها المسح. في جميع الأحوال، هناك مخاوف هامة تتمثل في احتمالية عدم تناول المهام الرئيسية للشركة، مثل التدقيق وإدارة المخاطر والامتثال بشكل كافٍ من قبل الهيئة الحاكمة في غياب اجتماعات اللجان المشار إليها.



الشكل 3: نوع ونسبة اجتماعات اللجان غير المنعقدة

اللجان	قرارات التشكيل أو شروط الإحالة	الاجتماعات المنعقدة	الاجتماعات التي تم إعداد محاضر بها
إدارة المخاطر	95%	47%	93%
التدقيق	90%	39%	93%
المكافآت	86%	22%	88%
الامتثال	83%	28%	89%
اللجنة التنفيذية	75%	34%	79%
الحوكمة	68%	13%	87%
الترشيحات	62%	8%	78%
أخرى	87%	25%	88%

تتطلب الممارسات الجيدة قيام الهيئات الحاكمة ولجانها بإعداد محاضر واجتماعاتها والعمل بموجب شروط تكليف تحدد غرضها وصلحياتها ومهامها. أشارت نسبة كبيرة من الأطراف التي أجري عليها المسح إلى أنه لم يتم تشكيل لجان الهيئات الحاكمة، إلا أنه في الشركات التي تم تشكيل لجان فيها، هناك نسبة قليلة من اللجان التي لم تقم بإعداد محاضر واجتماعاتها ولا تمتلك أي شروط تكليف. تم التوصل إلى أن لجان إدارة المخاطر والتدقيق كانت أكثر اجتهادا في إعداد محاضر واجتماعاتها وأنها تمتلك شروط تكليف. هناك توقع كبير بأنه ستكون لكافة الهيئات الحاكمة ولجانها شروط تكليف وأنه سيتم إعداد محاضر واجتماعات اللجان.

يجب على الهيئات الحاكمة ولجانها إجراء عمليات مراجعة دورية لبنيتها وفعاليتها. ذكرت 59% من الشركات أنها قامت بإجراء عمليات مراجعة دورية. علاوة على ذلك، ذكرت 47% من الشركات فقط أنها قامت بمراجعة بنية وفعالية لجان الهيئة الحاكمة. وهناك عدد كبير بشكل غير متناسب من الشركات التي لا تقوم بإجراء عمليات المراجعة الأساسية المذكورة. تشكل عمليات المراجعة الدورية للهيئة الحاكمة ولجانها عاملاً رئيسياً لتعزيز فعالية الحوكمة في الشركات.

يجب أن يكون لدى الشركات سياسات خطية تبين إجراءات الحوكمة الخاصة بها. أشارت 69% من الشركات إلى أنها تمتلك سياسة حوكمة الشركات. ذكرت نسبة كبيرة مماثلة من الشركات، 67%، أنها لم تقم بإصدار تقارير تبين مدى التزام الشركة بسياسات وإجراءات حوكمة الشركات الخاصة بها.

ومن المثير للاهتمام أنه لم يشر أي من الأطراف التي أجري عليها المسح والبالغ عددها 220 طرفاً إلى قيام الهيئات الحاكمة لها بأية عملية تدريب حول حوكمة الشركات، وعلى الرغم من هذا تم تحديد حالة واحدة أثناء الاختبار الميداني. يشكل هذا أحد المشاكل الرئيسية لتطوير ممارسات الحوكمة الجيدة في مركز دبي المالي العالمي.

حسبما هو متوقع، ذكرت معظم الشركات، أي ما نسبته 81%، أنه تم تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة من قبل الهيئة الحاكمة. إلا أن بعض الشركات أفادت بقيام أطراف أخرى أيضاً بتحديد التوجه الاستراتيجي للشركة، حسبما هو مبين أدناه.

التوجه الاستراتيجي المحدد من قبل:	
81%	الهيئة الحاكمة
54%	كبير المسؤولين التنفيذيين
15%	لجنة الإدارة العليا
8%	لجنة الهيئة الحاكمة
7%	المسؤول المالي
4%	رئيس العمليات
2%	مسؤول الامتثال
1%	مسؤول المخاطر
25%	أخرى

**الملاحظات الناتجة عن المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقواعد العامة 5.3.30 (1) و(2)**  
أشارت عملية المراجعة الميدانية التي أجرتها سلطة دبي للخدمات المالية إلى هياكل حوكمة الشركات التالية:

بالنسبة للشركات والفروع
تمتلك 45% من الشركات هيكل تقليدي للهيئة الحاكمة واللجان. تمثل هذه النسبة بشكل عام الشركات الأكبر.
تمتلك 27% من الشركات هيئة حاكمة ولا تمتلك لجان. تمثل هذه النسبة بشكل عام الشركات الأصغر بحجم أعمال صغير.
اعتمدت الفروع الثلاثة التي تم فحصها هيكل يتم بموجبه إدارة الشركة من قبل اللجنة الإدارية للفرع حيث يكون كبير المسؤولين التنفيذيين صانع القرار النهائي للشركة.

## الشركات

بالنسبة للشركات التي لا تمتلك لجان، لم تتفق هياكل الحوكمة فيها مع الهياكل المحددة في مستندات حوكمة الشركات الخاصة بها.

تضمنت بعض مستندات حوكمة الشركات معلومات غير دقيقة حول عدد أعضاء مجلس الإدارة الذين تم تعيينهم.

فشلت ترتيبات حوكمة الشركات الأخرى في تقديم حلول لتجاوز أي طريق مسدود في قرارات الهيئة الحاكمة.

على الرغم من تحديد مستندات حوكمة الشركات لعدد اجتماعات الهيئة الحاكمة واللجان التي يجب أن تنعقد كل عام، لم تلتزم 18% من العينة بالأهداف المحددة.

بالنسبة لـ 45% من الشركات التي امتلكت لجان، لوحظ أنه تم تشكيل اللجان التالية لتلبية احتياجات خطوط الأعمال للشركة.

اللجان الشائعة في معظم الشركات هي كما يلي:	
51%	لجنة إدارة المخاطر
39%	لجنة التدقيق
34%	اللجنة التنفيذية
29%	لجنة الامتثال
23%	لجنة التعويضات/ المكافآت
11%	لجنة حوكمة الشركات
8%	لجنة الترشيحات
32%	أخرى

امتلكت 9% من الشركات فقط هيكل وإجراءات رسمية لمراجعة الهيئة الحاكمة وفعاليتها. لم تمتلك أي من الشركات إجراءات منظمة ورسمية لمراجعة اللجان وفعاليتها. إلا أن معظم الشركات أفادت بأن عمليات المراجعة المذكورة أجريت بشكل غير رسمي. على سبيل المثال، استلمت معظم الهيئات الحاكمة للشركات تقارير دورية من لجانها وقامت بتقييم فعالية اللجان بواسطة جودة التقارير.

قامت شركة واحدة فقط من الشركات التي تمت مراجعتها بتقديم إثبات عن خضوع مدراءها لتدريب حول حوكمة الشركات.

لم تمتلك أي من الشركات سياسة رسمية موثقة لتصعيد المشكلات للهيئة الحاكمة للشركة. أدى عدم امتلاك إحدى الشركات لإجراءات التصعيد إلى إخلالها بأحد المتطلبات التنظيمية إلى أن تمت معالجة ذلك الإخلال.

## الفروع

بالنسبة للفروع، كان مقر الهيئة الحاكمة واللجان بشكل عام يقع خارج الفرع. إلا أن كبير المسؤولين التنفيذيين تولي مسؤولية الإشراف اليومي على الشركة.

تمت إدارة الفروع بشكل عام من قبل اللجنة الإدارية للفرع التي ساعدت كبار المسؤولين التنفيذيين على توفير القيادة والإدارة التنفيذية للفرع. امتلكت هذه اللجان بشكل عام شروط تكليف وتم إعداد محاضر واجتماعاتها.

كان كبار المسؤولين التنفيذيين أعضاء في واحد أو أكثر من اللجان الإقليمية/العالمية لمجموعة الشركات ككل.

### الملاحظات الناتجة عن المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقواعد العامة 5.3.30 (1) و(3)

إن كافة الشركات التي تمت معاينتها وفرق الإدارة التي تمت مقابلتها أدركت وامتلكت للمطلب الذي يقتضي من الإدارة العليا أن تكون مسؤولة بوضوح عن عمليات الإدارة اليومية لأعمال الشركة بما يتفق مع أغراض واستراتيجيات الهيئة الحاكمة.

#### دراسة حالة رقم 1 - هيكل حوكمة الشركات

امتلكت شركتان هيكل حوكمة شركات شاملة ونموذجية. وكانت كلاهما جزءاً من مجموعة أكبر من الشركات، بالرغم من كون كليهما شركات تابعة وليس فروع. وكان لدى شركة واحدة الترتيبات التالية:  
في إحدى الشركتين:

- تألفت الهيئة الحاكمة من 6 أشخاص - شخصان من الشركة الأم و4 أشخاص من شركة مركز دبي المالي العالمي (بما يشمل كبير المسؤولين التنفيذيين والمسؤول المالي)؛
- حصل كافة أعضاء الهيئة الحاكمة على تدريب حول حوكمة الشركات عند توليهم لأدوارهم كأعضاء مجلس إدارة؛
- كان هناك 3 لجان محلية - اللجنة التنفيذية ولجان تشغيليتان تم تشكيلهما حديثاً. كانت اللجان التي تتعامل مع التدقيق والمكافآت والمالية والمخاطر والامتثال على مستوى المجموعة؛
- في عام 2013، أجرت الهيئة الحاكمة عمليتي مراجعة لبنيتها وفعاليتها على شكل مباحثات في اجتماعات الهيئة الحاكمة. إلا أنه لم يكن هناك إجراء رسمي مطبق لإجراء عمليات المراجعة المعنية؛
- لم يتم إجراء أية عملية مراجعة رسمية للجان. إلا أنه تم استلام محاضر اجتماعات اللجان من قبل الهيئة الحاكمة ضمن أوراق المجلس وتم الاطلاع على عمل اللجان من خلال هذه المحاضر؛
- تم تشكيل الهيئة الحاكمة وكافة لجانها إما بقرارات تشكيل أو بشروط تكليف؛ و
- لم يتم وضع أية إجراءات موثقة لتصعيد المشكلات للجان والهيئة الحاكمة. إلا أن كبير المسؤولين التنفيذيين ومسؤول الامتثال تمكننا من بيان الإجراءات المتبعة عند نشوء أية مشكلة مماثلة.

## دراسة حالة رقم ٢ - هيكل حوكمة الشركات

امتلكت إحدى الشركات الهيكل التالي:

- تألفت الهيئة الحاكمة من 5 أعضاء - 3 أعضاء تنفيذيين وعضوين غير تنفيذيين مستقلين؛
  - كان كبير المسؤولين التنفيذيين رئيس الهيئة الحاكمة؛
  - كان كبير المسؤولين التنفيذيين أيضاً رئيس كافة لجان الشركة وكان لديه حق الفيتو بخصوص القرارات التي يتم اتخاذها في تلك اللجان.
- تبين لسلطة دبي للخدمات المالية أن هذا الهيكل يضع جزءاً كبيراً من سلطة اتخاذ القرار في أيدي كبير المسؤولين التنفيذيين على مستوى اللجان. يتم التقليل من هذا الخطر على مستوى الهيئة الحاكمة بوجود عدد فردي من الأعضاء للتمكن من اتخاذ القرارات بالأغلبية.

### توصيات

- لدى الشركات حق وواجب بوضع إطار حوكمة الشركات الخاص بها بشكل يتناسب مع طبيعة وحجم وتعقيد أعمالها إلا أن مستندات حوكمة الشركات يجب أن تتفق مع ممارسات الشركة. بالنسبة لعدد من الشركات التي خضعت لعملية المراجعة لم يتفق إطار حوكمة الشركات المطبق مع مستندات حوكمة الشركات فيما يتعلق بعدد من المسائل الرئيسية. يجب على الشركات تصحيح هذا الوضع.
- يجب على الشركات النظر في الهياكل الخاصة بها وتحديد ما إذا كان الهيكل يضع جزءاً أكثر من اللازم من سلطة اتخاذ القرار في أيدي فرد معين أو مجموعة صغيرة من الأفراد.
- يجب أن يكون لدى الهيئة الحاكمة ولجانها شروط التكليف، ويجب الاحتفاظ بمحاضر اجتماعاتها.
- يجب إجراء عمليات مراجعة منتظمة ورسمية ودورية لمجلس الإدارة ولجانها وفعاليتها من قبل الهيئة الحاكمة. ويكون انتظام عمليات المراجعة قراراً تابعاً للشركات المعنية.
- يجب وضع إجراءات رسمية وموثقة لتصعيد المشكلات للهيئة الحاكمة لكل شركة.
- يوصى بشدة بالتحقيق والتدريب المنتظم والفعال حول الحوكمة.

## الموضوع رقم 2 – توزيع المسؤوليات الهامة (القاعدة العامة 5.2)

### التوقعات

تتوقع سلطة دبي للخدمات المالية من الأشخاص المرخصين<sup>16</sup> ما يلي:

- توزيع المسؤوليات الهامة بين أعضاء الهيئة الحاكمة والإدارة العليا. يجب توفر الشروط التالية في توزيع المسؤوليات الهامة، من بين أمور أخرى:
  - يجب أن يكون مناسباً لطبيعة وحجم وتعقيد الأعمال؛
  - يجب أن يكون واضحاً من حيث الشخص المسؤول؛ و
  - يجب أن يمكن من مراقبة الأعمال وضبطها بشكل كاف من قبل الهيئة الحاكمة والإدارة العليا؛
- تخصيص مهام معالجة توزيع المسؤوليات والإشراف على الأنظمة والضوابط ذات العلاقة لكبير المسؤولين التنفيذيين أو للهيئة الحاكمة؛ و
- الاحتفاظ بسجل خطي حديث بتوزيع المسؤوليات. يجب أن يبين السجل قبول أعضاء الهيئة الحاكمة والإدارة العليا لتوزيع المسؤوليات.

### نتائج الاستبيان

أفادت 74% من الأطراف التي أجري عليها المسح بالامتثال لتوقعات سلطة دبي للخدمات المالية إلا أن الاختبار الميداني كشف عن مستوى أعلى من الامتثال .

### الملاحظات الناتجة عن المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقاعدة العامة 5.2.1

حسبما هو مبين أعلاه، أدركت كافة الشركات التي تمت معاينتها وفرق الإدارة التي تمت مقابلتها المتطلب الذي يقتضي من الإدارة العليا للشركات أن تكون مسؤولة بوضوح عن عمليات الإدارة اليومية لأعمال الشركة بما يتفق مع أغراض واستراتيجيات الهيئة الحاكمة، وامتثلت له.

امتلك معظم الشركات ما يلي:

- هياكل تنظيمية تبيّن خطوط الإشراف بوضوح؛
- مستندات حوكمة شركات تبين سياسات صنع القرار والإرشادات المتعلقة بذلك، مثل مصفوفات الصلاحيات والتفويضات؛
- مستندات حوكمة شركات تبين أدوار ومسؤوليات أعضاء الهيئة الحاكمة بالنسبة للشركات. كانت هذه المستندات على شكل قرارات تشكيل الهيئة الحاكمة، بالرغم من اختلاف اسم المستند لكل شركة كبيان الحوكمة الداخلية أو دليل حوكمة الشركات على سبيل المثال. قامت شركات أخرى بتوثيق الأدوار والمسؤوليات في خطط الامتثال والعمل الخاصة بها؛
- مستندات حوكمة شركات تبين أدوار ومسؤوليات لجان الهيئة الحاكمة، وهي بشكل عام على شكل شروط تكليف؛ و
- مستندات حوكمة شركات تبين أدوار ومسؤوليات أعضاء الإدارة العليا، وهي بشكل عام على شكل بيانات الوصف الوظيفي.

16 – الشخص المرخص معرف في نموذج المصطلحات لكتيب القواعد لسلطة دبي للخدمات المالية بأنه شركة مرخصة أو مؤسسة سوق مرخصة.

تمكن موظفوا الشركات من بيان إجراءات صنع القرار ومصفوفات الصلاحيات الخاصة بهم بدقة حسبما هو مبين في مستندات حوكمة الشركات الخاصة بالشركة.

### 5.2.2 الملاحظات الناتجة عن المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقاعدة العامة

بالنسبة للشركات، تم اعتماد توزيع المسؤوليات الهامة بشكل عام على مستوى الهيئة الحاكمة.

بالنسبة للفروع، أجريت عملية توزيع المسؤوليات الهامة من قبل كبير المسؤولين التنفيذيين.

### 5.2.3 الملاحظات الناتجة عن المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقاعدة العامة

تضمنت سجلات معظم الشركات تاريخ اعتماد توزيع المسؤوليات من قبل الهيئة المعتمدة (كالهيئة الحاكمة على سبيل المثال)، إلا أنه لوحظ عدم قيام 18% من الشركات بقاء تاريخ اعتماد مستندات حوكمة الشركات.

اعتمدت بعض الشركات أيضاً الممارسة المتمثلة في قيام أعضاء الإدارة العليا بتوقيع بيانات الوصف الوظيفي الخاصة بهم أو الإقرار بأدائهم لمهامهم حسب الوصف الوظيفي أو أي مستند حوكمة شركات آخر. كان ذلك أيضاً أحد المتطلبات الخاصة بموظفي الشركة.

#### دراسة حالة – توثيق توزيع المسؤوليات

قامت إحدى الشركات بتوثيق توزيع المسؤوليات كما يلي:

- مستند شامل على مستوى عال يبين الهيئة الحاكمة ولجانها ومدى استعدادها للمخاطر وأيضاً مصفوفة الصلاحيات؛
  - قرارات تشكيل الهيئة الحاكمة؛
  - قرارات تشكيل لكل من لجان الهيئة الحاكمة البالغ عددها 5 لجان؛
  - قرارات تشكيل لكل من لجان الإدارة العليا البالغ عددها 3 لجان؛
  - مستند يبين مسؤوليات الأدوار الرئيسية في المنظمة؛ و
  - مصفوفة صلاحيات، والتي بينت بالتفصيل القرارات التي قد يتوجب اتخاذها والشخص الذي يمكنه مباشرة إجراءات اتخاذ القرار والشخص الذي يجب التشاور معه ومستوى اتخاذ القرار.
- من الأمثلة على ذلك قرار تغيير أو تعديل رسالة الشركة ورؤيتها وفلسفتها والمبادئ الإرشادية الخاصة بها حيث أن ذلك القرار:
- يجب مباشرته على مستوى كبير المسؤولين التنفيذيين؛
  - يتطلب التشاور مع اللجنة التنفيذية للشركة وأغلبية المساهمين؛ و
  - يجب إصداره من قبل الهيئة الحاكمة.
- أجريت مقابلة مع رئيس الهيئة الحاكمة وكبير المسؤولين التنفيذيين للشركة فيما يتعلق بهذا الجانب من إطار عمل الشركة. أظهر كلاهما فهماً جيداً لإطار العمل، وعلى وجه الخصوص مصفوفة الصلاحيات، وذلك بتقديم أمثلة على القرارات والإجراءات التي تم اتخاذ تلك القرارات بواسطتها.

## توصيات

- يجب أن تكون الهياكل التنظيمية حديثة مع خطوط إشراف واضحة.
- يجب بيان الإرشادات المتعلقة بصنع القرار و/أو مصفوفات الصلاحيات بالتفصيل. توصي سلطة دبي للخدمات المالية بأن مستندات حوكمة الشركات المعنية يجب أن تبين القرارات التي قد يتوجب اتخاذها والشخص الذي يمكنه مباشرة إجراءات اتخاذ القرار والشخص الذي يجب التشاور معه ومستوى اتخاذ القرار.
- يجب أن يكون تاريخ اعتماد مستندات حوكمة الشركات واضحاً، وخاصة فيما يتعلق بقرارات التشكيل أو شروط التكليف.
- يجب أيضاً تحديد الهيئة أو الشخص الذي يقوم باعتماد مستند حوكمة الشركات بوضوح في المستند.

### الموضوع رقم 3 – الأنظمة والضوابط (القاعدة العامة 5.3.1)

#### التوقعات

تتوقع سلطة دبي للخدمات المالية من الأشخاص المرخصين وضع أنظمة وضوابط، وسياسات توثق الأنظمة والضوابط الخاصة بهم والالتزام بها، وذلك حرصاً على إدارة شؤون الشركة بفعالية وبشكل ينم عن المسؤولية من قبل الإدارة العليا ولإجراء عمليات مراجعة منتظمة للأنظمة والضوابط والسياسات الخاصة بها.

#### نتائج الاستبيان

ردت الشركات بأنها امتلكت مجموعة واسعة من السياسات المتعلقة بعملياتها. كانت السياسات المتعلقة بالامتثال وإدارة المخاطر والهدايا والترفيه وتضارب المصالح وقواعد السلوك (الموظفين) والتبليغ عن المخالفات سائدة بشكل أكبر من السياسات الأخرى.

توفر السياسات أو الإجراءات أو القواعد أو الأدلة الموثقة	
97%	الامتثال
92%	إدارة المخاطر
91%	الهدايا والترفيه
90%	تضارب المصالح
84%	قواعد السلوك (الموظفين)
83%	إعداد التقارير حول المخالفات
74%	التبليغ عن المخالفات
71%	أخلاقيات العمل
70%	المكافآت
69%	حوكمة الشركات
69%	اللياقة والاستقامة (الموظفين)
69%	التداول بالحصص
66%	التعهد
61%	التوظيف (الموظفين)
58%	قواعد السلوك (أعضاء مجلس الإدارة)
49%	اللياقة والاستقامة (أعضاء مجلس الإدارة)
49%	المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة
34%	التوظيف (أعضاء مجلس الإدارة)
24%	تخطيط ملء الشواغر (الموظفين)
18%	تخطيط ملء الشواغر (أعضاء مجلس الإدارة)
43%	أخرى

ذكرت أكثر من 90% من الشركات أنها قامت بمراجعة السياسات أو الإجراءات أو القواعد أو الأدلة الخاصة بها وإجراء عمليات مراجعة سنوياً أو بتواتر أكثر.

### 5.3.1 الملاحظات الناتجة عن المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقاعدة العامة

لوحظ من عمليات الفحص الميداني أن الشركات قامت بتوثيق السياسات التي تبين الأنظمة والضوابط الخاصة بها والتي كانت، على الورق، مناسبة وملائمة للغرض. إلا أنه لوحظ أيضاً ما يلي:

#### الأنظمة والضوابط الموثقة

لم تمتلك 36% من الشركات إجراءات رسمية لمراجعة الأنظمة والضوابط الخاصة بها بشكل دوري على مستوى الهيئة الحاكمة مع اعتماد العديد من الشركات على الاختبار العشوائي من قبل قسم التدقيق الداخلي (في حال توفره).

لم تقم 18% من الشركات بتطبيق الأنظمة والضوابط الخاصة بها أو الالتزام بها، مثل تأسيس قسم التدقيق الداخلي.

أقرت 18% من الشركات بأنه لم يتم اختبار العديد من الأنظمة والضوابط الموثقة الخاصة بها بعد.

لم تلتزم 9% من الشركات بسياساتها لإجراء مراجعة سنوية للأنظمة والضوابط الخاصة بها.

#### دراسة حالة – كفاية الأنظمة والضوابط

أقرت إحدى الشركات بأنه على الرغم من أن الأنظمة والضوابط الموثقة الخاصة بها بدت كافية على الورق إلا أنها لم تعمل بشكل كافٍ عملياً. على سبيل المثال:

- تعتمد إيرادات الشركة على نجاح المشاريع، وبالتالي يمكن للشركة أن تتوقع حصول تأخيرات في استلام الإيرادات وأيضاً عدم استلام بعض الإيرادات مطلقاً. إلا أن الشركة لم تمتلك ضوابط مناسبة يتم تطبيقها لتجنب الإخلال بالمتطلبات الرأسمالية التحوطية الخاصة بها؛
- لم تمتلك الشركة ضوابط أساسية لمكافحة غسل الأموال مثل سجل التوقيع النهائي عند الاتفاق مع عميل جديد. كما لم تمتلك إجراءات للتأكد من العميل مقابل محركات فحص المخاطر المتعلقة بمكافحة غسل الأموال؛ و
- بينت الشركة صغر حجم أعمالها وانعدام الربحية بسبب أوجه القصور.

#### توصيات

- يجب أن يكون لدى الشركات أنظمة وضوابط تتفق مع متطلبات أنشطة الأعمال التي تتم مزاولتها. إذا تغير نموذج أعمال شركة ما أو تم تعديله بسبب الظروف الاقتصادية أو غيرها، حينئذ يجب تعديل الأنظمة والضوابط الخاصة بالشركة وسياساتها وفقاً لذلك.
- من المفهوم أن نموذج أعمال أية شركة قد يتغير لمواجهة الظروف الاقتصادية الصعبة أو المتغيرة. إلا أنه يجب على الشركات النظر فيما إذا كانت المدخرات التي يتم اكتسابها بحذف ضوابط معينة تستحق الخطر الذي قد تتعرض له الشركة بسبب ذلك الحذف.
- يجب على الشركات أن تضع إجراءات منتظمة ودورية لهيئاتها الحاكمة لمراجعة سياسات وأنظمة وضوابط الشركة بدلاً من إجراء عمليات مراجعة عشوائية.

## الموضوع رقم 4 – التنظيم (القواعد العامة من 5.3.2 إلى 5.3.3)

### التوقعات

تتوقع سلطة دبي للخدمات المالية من الأشخاص المرخصين ما يلي:

- وضع إجراءات كافية لضمان أن أدوار ومسؤوليات:
  - الهيئة الحاكمة وأعضائها؛
  - الإدارة العليا؛ و
  - الأشخاص الذين يتولون مهام الرقابة الرئيسية<sup>17</sup>؛
- محددة بوضوح وأن هناك خطوط إشراف واضحة. يجب أيضاً توثيق الأدوار والمسؤوليات وإرسالها لكافة الموظفين المعنيين؛
- الحرص على تحديد أي موظف يقوم بتقديم خدمات مالية بوضوح، جنباً إلى جنب مع خطوط المساءلة والإشراف الخاصة به؛
- الحرص على فصل المهام والواجبات الرئيسية.

### نتائج الاستبيان

هناك بعض التداخل في النتائج التي تم الحصول عليها من الاستفسارات المتعلقة بالمتطلبات المبينة في القواعد العامة 5.2 و 5.3.1 و 5.3.2. يرجى الاطلاع على نتائج "توزيع المسؤوليات الهامة والأنظمة والضوابط" المشار إليها أعلاه.

### الملاحظات الناتجة عن عملية المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقواعد من 5.3.2 إلى 5.3.3

حسبما هو مبين سابقاً، امتلكت كافة الشركات هياكل تنظيمية ومستندات تبين أدوار ومسؤوليات الأشخاص والهيئات المعنية. تمت ملاحظة المسائل التالية:

- كانت الهياكل التنظيمية بشكل عام كافية ومناسبة للغرض؛
- اعتمدت أغلبية الشركات على الهيكل التنظيمي لاستيفاء المتطلبات في القاعدتين العامتين 5.3.2 (1) و(2)؛
- لم يكن لدى 50% من الشركات قواعد سلوك منفصلة. إلا أنه بالنسبة لهذه الشركات كانت توقعات الشركة المتعلقة بمسؤوليتها وموظفيها مبينة في مستندات أخرى مثل دليل الامتثال؛
- اعتمدت شركة واحدة، والتي لم تمتلك قواعد سلوك، إحدى الممارسات التي تقتضي من كافة الموظفين توقيع إقرار سنوي يبين التزامهم بمبادئ سلطة دبي للخدمات المالية المتعلقة بالشركات المرخصة والأفراد، وسياسات وإجراءات الشركة والممارسات الأخلاقية العامة؛
- قامت شركة واحدة بعقد تدريب عبر الانترنت لموظفيها حول قواعد السلوك الخاصة بها وطلبت من الموظفين استكمال الاختبارات المتعلقة بقواعد السلوك عبر الانترنت بعد إكمال التدريب ومرة واحدة سنوياً بعد ذلك؛ و
- يشكل فصل المهام تحدياً أكبر في المنظمات الصغرى حيث يتولى الأفراد العديد من المهام. في إحدى الشركات، قام مسؤول الامتثال بمهام السكرتاريا للهيئة الحاكمة للشركة وللجان الهيئة الحاكمة والإدارة العليا البالغ عددها 8 لجان.

17 - الأشخاص الذين يتولون مهام الرقابة الرئيسية معروفون في نموذج المصطلحات لكتيب القواعد لسلطة دبي للخدمات المالية.

تم اتخاذ هذا القرار للهيئة الحاكمة لتحقيق قدر أكبر من الانضباط فيما يتعلق بإعداد محاضر الاجتماعات ورأت الهيئة الحاكمة أن مسؤول الامتثال قد يتمتع باستقلالية وحيادية أكبر فيما يتعلق بالمسائل التي يتم بحثها من قبل هذه اللجان. قد ينشأ عن هذا القرار أيضاً عدد من المخاطر والتي تشمل ما يلي:

- قد يكون الوقت المستغرق في أداء مهام السكرتاريا على حساب الوقت المطلوب قضاؤه في مهام الامتثال؛ و
- قد يخاطر مسؤول الامتثال بأن يصبح جزءاً من الأعمال بشكل أكثر من اللازم وذلك بالمشاركة في اللجان التي تتولى الأعمال التجارية، الأمر الذي يكون على حساب قدرة مسؤول الامتثال على التمتع باستقلالية وحيادية بخصوص أية مسائل تتعلق بالامتثال.

### دراسة حالة – هيكل قواعد السلوك

قامت إحدى الشركات بإنشاء مستنداتها مع بيان أدوار ومسؤوليات مسؤولي وموظفي الشركة على النحو التالي:

- الهيكل التنظيمي؛
- مستند على مستوى عال يبين هيكل الشركة وأدوار ومسؤوليات كافة المشاركين في ذلك الهيكل. يقدم المستند تفاصيل حول ما يلي:
  - مجلس إدارة الشركة؛
  - اللجنة الإدارية للشركة؛
  - كبير المسؤولين التنفيذيين/ عضو مجلس الإدارة المرخص للشركة؛
  - اثنين من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين المرخصين للشركة؛
  - عضو مجلس إدارة مرخص مستقل واحد للشركة؛
  - مسؤول الامتثال أو مسؤول مكافحة غسل الأموال للشركة.
- دليل شامل حول قواعد السلوك يعالج ما يلي من بين أمور أخرى:
  - العلاقات الداخلية؛
  - العلاقات الخارجية؛ و
  - النزاهة المؤسسية (سلوك أخلاقي).
- تنطبق قواعد السلوك على كافة أعضاء مجلس إدارة الشركة وموظفيها. يتوجب على الموظفين توقيع إقرار يبين استلامهم لنسخة من قواعد السلوك. يتم إرفاق قواعد السلوك أيضاً بدليل الموارد البشرية للشركة وعدد من سياسات الشركة الأخرى (كالسياسات المتعلقة بالسرية وتضارب المصالح، على سبيل المثال)؛
- دليل الموارد البشرية الذي يشير إلى قواعد السلوك ويحدد الحدود التي تنطبق على قبول الهدايا والضيافة وغيرها بالتفصيل؛ و
- بيانات وصف وظيفي شاملة لكافة الأدوار، ابتداءً من كبير المسؤولين التنفيذيين وحتى عامل النظافة. يجب توقيع بيانات الوصف الوظيفي من قبل الموظف المعني عند قبوله أو قبولها للمستند.

## توصيات

- يجب أن تنطبق قواعد السلوك أو المستندات المماثلة على كافة الموظفين بغض النظر عن المنصب.
- يجب على الشركات تثقيف الموظفين حول المعايير والالتزامات المتعلقة بالسلوك والأخلاقيات.
- قد تتطلب الممارسات الجيدة من كافة الموظفين إقرار استلامهم وقراءتهم وفهمهم لمستندات حوكمة الشركات ذات العلاقة، والتي تشمل قواعد السلوك وأدلة الموارد البشرية وبيانات الوصف الوظيفي.
- يجب أن تدرك الشركات المخاطر الناشئة عن تجميع المهام وأن تمتلك سياسات وممارسات للتقليل من تلك المخاطر.
- يجب أن تكون مستندات حوكمة الشركات التي تبين الأدوار والمسؤوليات موجزة وخطية بلغة بسيطة ويسهل فهمها.

## الموضوع رقم 5 – إدارة المخاطر (القواعد العامة من 5.3.4 إلى 5.3.6)

### التوقعات

تتوقع سلطة دبي للخدمات المالية من الشركات المرخصة ما يلي:

- وضع أنظمة وضوابط لإدارة المخاطر والالتزام بها لتمكينها من تحديد المخاطر الخاصة بها وتقييمها والتقليل منها وضبطها ورقابتها؛
- تطوير إجراءات لإدارة المخاطر التي قد تتعرض لها تلك الشركات وعملاؤها وتنفيذها والالتزام بها؛
- تعيين مستشار مخاطر؛ و
- إدراك السياسات والأنظمة والضوابط المتعلقة بالمخاطر على مستوى المجموعة حيث يكون ذلك مناسباً.

### نتائج الاستبيان

#### تحديد المخاطر وقيدها والتقليل منها

ذكرت 96% من الشركات أنها قامت بتوثيق السياسات والإجراءات التي تم وضعها فيما يتعلق بالمخاطر.

ذكرت 95% من الشركات أنها قامت بتحديد وتوثيق المخاطر التي تتعرض لها.

ذكرت 95% من الشركات أن السياسات والإجراءات كانت متوفرة لكافة الموظفين المعنيين.

ذكرت 88% من الشركات أنها تقوم بالاحتفاظ بسجل أو مصفوفة مخاطر.

ذكرت 86% من الشركات أنها قامت بتعيين فرد لتقديم الاستشارات للهيئة الحاكمة والإدارة العليا حول المخاطر التي تواجه الأعمال.

على الرغم من وجود مستوى عالٍ من الامتثال لهذا المتطلب، إلا أن سلطة دبي للخدمات المالية توقعت أن تكون ردود 100% من الشركات إيجابية بسبب الالتزام القانوني للقيام بذلك.

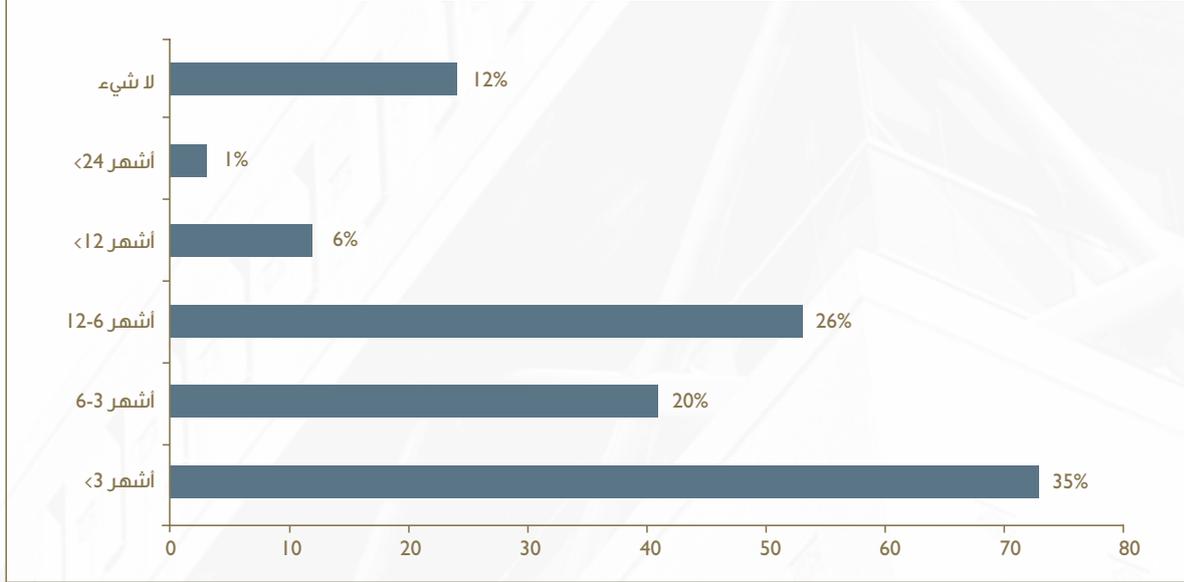
بينت 80% من الشركات أن الهيئة الحاكمة لها تؤدي دوراً رائداً في تحديد مدى استعداد الشركة للمخاطر. وذكرت 34% من بين هذه الشركات أن الهيئات الحاكمة لها تصرفت بإرادتها المنفردة. ومع ذلك أشارت نتائج المسح إلى أن الهيئة الحاكمة تصرفت بشكل كبير بالتشاور مع الغير. وذكرت 53% من الشركات أنه تم تحديد مدى استعدادها للمخاطر من قبل الهيئة الحاكمة بالتشاور مع طرف واحد أو أكثر حسبما هو مبين في الجدول أدناه.

#### من هو الشخص المعني بتحديد مدى استعداد الشركة للمخاطر؟

30%	الهيئة الحاكمة + الإدارة العليا
21%	الهيئة الحاكمة + لجنة المخاطر
16%	الهيئة الحاكمة + مسؤول المخاطر
12%	الهيئة الحاكمة + لجنة المخاطر + الإدارة العليا
7%	الهيئة الحاكمة + المساهمون
7%	الهيئة الحاكمة + آخرين

من المحتمل أن تكون مشاركة المساهمين في تحديد مدى استعداد الشركة للمخاطر هي انعكاس للنسبة الكبيرة من الشركات ضمن الفئة الرابعة والتي هي عبارة عن أعمال يديرها المالك إلى حد كبير.

أفادت 81% من الشركات أنها قامت بإجراء تقييم رسمي للمخاطر خلال مدة الاثني عشر شهراً الماضية.



الشكل 4: آخر تقييم رسمي لمخاطر الشركة

### 5.3.4 الملاحظات الناتجة عن عملية المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقاعدة

قامت كافة الشركات التي تمت معاينتها بتوثيق أنظمة وضوابط إدارة المخاطر والتي تتفق مع متطلبات القاعدة العامة 5.3.4. تبين أدلة المخاطر التي تمت معاينتها إدارة المخاطر بالتفصيل وطريقة تحديد المخاطر وتقييمها والتقليل منها وضبطها ومراقبتها. قامت معظم الشركات بشمول ما يلي في الأدلة الخاصة بها:

- بيان بمدى استعداد الشركة للمخاطر، على الرغم من اختلاف ذلك من شركة لأخرى؛
- فئات المخاطر التي تتعرض لها الشركة بما يشمل مخاطر السوق والمخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية والمخاطر القانونية والمخاطر المتعلقة بالسمعة والمخاطر المتعلقة بالأعمال والمخاطر المتعلقة بالمعلومات؛ و
- أدوار الهيئة الحاكمة واللجان المعنية والإدارة العليا ومسؤول المخاطر في إجراءات إدارة المخاطر.

في جميع الأحوال، تمت ملاحظة المسائل التالية:

- أن السياسات لم تتفق دوماً مع الممارسات؛
- أنه لم يتم تحديد بعض المخاطر من قبل الشركات؛ و
- أن 27% من الشركات التي تمت معاينتها لم تقم بإجراء عمليات مراجعة دورية بل قامت بإجرائها عشوائياً.

### 5.3.5 الملاحظات الناتجة عن عملية المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقاعدة العامة

استخدمت معظم الشركات أدوات مثل مصفوفة المخاطر أو سجل المخاطر لإدارة المخاطر. تبين المصفوفة أو سجل المخاطر بشكل عام ما يلي:

- وصف للمخاطر؛
- نوع المخاطر، كمخاطر السوق أو الطرف المقابل أو المخاطر المتعلقة بالسمعة وغيرها؛
- درجة تقييم المخاطر. استخدمت الشركات مختلف الأدوات لتقييم وتصنيف المخاطر إلى مخاطر منخفضة أو متوسطة أو عالية أو بواسطة نظام الإشارة الضوئي إلى حمراء وصفراء وخضراء؛
- وضع المخاطر؛ و
- بيان بالضوابط التي يتم تطبيقها على المخاطر وفعالية تلك الضوابط.

قدمت معظم الشركات تقارير منتظمة حول المخاطر للهيئة الحاكمة (أو لجنة الهيئة الحاكمة).

في جميع الأحوال:

- لم تمتلك شركتان إجراءات مراقبة مخاطر رسمية مطبقة، مثل مصفوفة المخاطر أو سجل المخاطر. قامت هاتان الشركتان بإدارة المخاطر بواسطة المباحثات التي أجريت بين مسؤولي الشركة في الاجتماعات الرسمية (كاجتماعات الإدارة على سبيل المثال) أو في الاجتماعات غير الرسمية. كان واضحاً أن حجم الأعمال التي تزاولها هاتان الشركتان صغير إلا أن عدم وجود إجراءات رقابة رسمية يعني وجود احتمالية إغفال المخاطر الرئيسية؛ و
- امتلكت شركة واحدة مصفوفة مخاطر بسيطة للغاية. إلا أنه نظراً إلى أن الخطر الرئيسي الذي كان يواجهه الشركة هو عدم قيام العملاء بالدفع مقابل الخدمات المقدمة لهم وأن الخدمات المقدمة من الشركة كانت إلى حد كبير على شكل معاملات، كان الخطر الذي يواجهه الشركة منخفضاً نسبياً. وبالتالي، يعد توفر مصفوفة مخاطر بسيطة مناسباً للغرض بالنسبة لهذه الشركة تحديداً.

### 5.3.6 الملاحظات الناتجة عن عملية المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقاعدة العامة (1)

المراجعة الميدانية وجدت التالي:

- كان مستشار المخاطر لشركة واحدة كبير المسؤولين التنفيذيين؛
- كان مستشار المخاطر لأربع شركات مسؤول الامتثال؛
- امتلكت 5 شركات مستشاري مخاطر "مستقلين" (أي لم يقوموا بتنفيذ أية مهام مفوضة أخرى). من بين هذه الشركات امتلكت شركتان مستشاري مخاطر مقرهم دولة الإمارات العربية المتحدة وامتلكت 3 شركات مستشاري مخاطر في أماكن أخرى (كجزء من هيكل مجموعة الشركة المعنية على سبيل المثال)؛ و
- امتلكت شركة واحدة اثنين من مسؤولي المخاطر - الرئيس المالي، بالنسبة للمخاطر المالية، ورئيس العمليات، بالنسبة للمخاطر التشغيلية.

### 5.3.6 الملاحظات الناتجة عن عملية المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقاعدة العامة (2)

كانت 6 شركات تشكل جزءاً من مجموعة وبالتالي:

- بالنسبة للفروع البالغ عددها 3 فروع، عملت أنظمة وضوابط إدارة المخاطر على مستوى المجموعة؛ و
- بالنسبة للشركات البالغ عددها 3 شركات والتي كانت أيضاً جزءاً من مجموعة، اعتمدت الشركة أنظمة وضوابط إدارة المخاطر المستخدمة من قبل المجموعة إلا أنها أجرت كافة التعديلات اللازمة لضمان الامتثال لمتطلبات سلطة دبي للخدمات المالية.

## دراسة حالة – إدارة المخاطر

حددت إحدى الشركات المخاطر التي تواجهها بإجراء ورشة عمل حول المخاطر بمساعدة طرف خارجي. تم إعداد مواد ورشة العمل من قبل الشركة وهي مواد شاملة (تصل إلى ما يزيد عن 100 شريحة باور بوينت). قامت الشركة بإعداد مصفوفة مخاطر تبين أعلى 5 مخاطر لها لكل فئة. وتم تحديد ما يلي لكل خطر في مصفوفة المخاطر:

- ما إذا كان الخطر على مستوى الشركة أو على مستوى الأعمال المتعلقة بالصناديق التي تديرها الشركة؛
- وصف للخطر؛
- صاحب الخطر؛ و
- تقييم الخطر. تستخدم الشركة نظام 'الإشارة الضوئية' لتقييم وتصنيف المخاطر إلى مخاطر حمراء أو صفراء أو خضراء.

تستلم الهيئة الحاكمة تقريراً حول المخاطر في كل اجتماع ربع سنوي. وتستلم الهيئة الحاكمة تحديتات على أعلى 5 مخاطر وكذلك على كافة المخاطر التي لم يتم تصنيفها ضمن المخاطر الخضراء، سواء كانت من بين أعلى 5 مخاطر أو لم تكن. تشير محاضر اجتماعات الهيئة الحاكمة إلى استلام التقارير حول المخاطر وتبين بالتفصيل المباحثات التي أجريت حول التقليل من المخاطر أو ضبطها وكذلك أية تغييرات في درجات تقييم المخاطر.

## توصيات

- يجب مراجعة أنظمة وضوابط إدارة المخاطر بشكل منتظم حرصاً على عمل الأنظمة والضوابط بفعالية قدر الإمكان عملياً.
- تمتلك كافة الشركات أنظمة وضوابط إدارة مخاطر كافية على الورق، إلا أن الأنظمة والضوابط في بعض الشركات لم تعمل وفقاً لمستندات حوكمة الشركات من الناحية العملية.
- المخاطر ليست ساكنة بل تتغير كاستجابة للتغيرات في العوامل الداخلية والخارجية. يجب على الشركات مراجعة ممارسات إدارة المخاطر الخاصة بها على شكل دورة مستمرة لتتمكن من تعديل الأنظمة والضوابط الخاصة بها لتتفق مع المخاطر المتغيرة التي تكون الشركة معرضة لها.
- إن عدم حصول نموذج الأعمال على الإقبال واكتسابه للشهرة، بالنسبة لعدد من الشركات التي خضعت لعملية المراجعة، يعني أن حجم الأعمال التي يتم تنفيذها ليس كبيراً. قد تمكن عمليات المراجعة المنتظمة لأنظمة وضوابط إدارة المخاطر هذه الشركات من إعادة تحديد وتقييم المخاطر الخاصة بها وتصميم الأنظمة والضوابط، حسبما يكون مناسباً، لإدارة هذه المخاطر والتقليل منها. في حال تغير مخاطر الشركة، من خلال زيادة حجم الأعمال، على سبيل المثال، يجب على الشركة حينئذ البدء بدورة المراجعة مرة أخرى.
- يجب أن تمتلك الشركات أداة لإدارة المخاطر، مثل مصفوفة المخاطر أو سجل المخاطر، لتمكينها من إدارة المخاطر بشكل رسمي.
- يجب أن تمتلك الشركات إجراءات منتظمة ودورية يتم تطبيقها ليتسنى للهيئات الحاكمة مراجعة مخاطر الشركة وأنظمة وضوابط إدارة المخاطر.

## الموضوع رقم 6 - الامتثال (القواعد العامة من 5.3.7 إلى 5.3.12)

### التوقعات

تتوقع سلطة دبي للخدمات المالية من الشركات المرخصة ما يلي:

- وضع ترتيبات تشمل عمليات وإجراءات لضمان امتثالها لكافة القوانين في مركز دبي المالي العالمي والالتزام بتلك الترتيبات وتوثيقها؛
- الحرص على امتلاك مسؤول الامتثال لموارد كافية، بما يشمل الموظفين، لأداء مهامه بموضوعية واستقلالية؛
- الحرص على أن يكون لمسؤول الامتثال حق الوصول غير المحدود إلى السجلات ذات العلاقة والهيئة الحاكمة والإدارة العليا؛ و
- وضع عمليات وإجراءات رقابة وإعداد تقارير موثقة لضمان تحديد أية مخالفات تتعلق بالامتثال وإعداد تقارير بها والتصرف فوراً بناء عليها.

### نتائج الاستبيان

#### إطار الامتثال

ذكرت 100% من الشركات أنه تم وضع برامج لمراقبة الامتثال وأنه يتم الاحتفاظ بسجلات عمليات المراجعة المتعلقة بالامتثال.

ذكرت 100% من الشركات أنه يتم تدريب الموظفين على واجبات الامتثال للشركة وواجبات الامتثال الخاصة بهم.

ذكرت 100% من الشركات أنها تقوم بالاحتفاظ بسجلات فعاليات تدريب الموظفين.

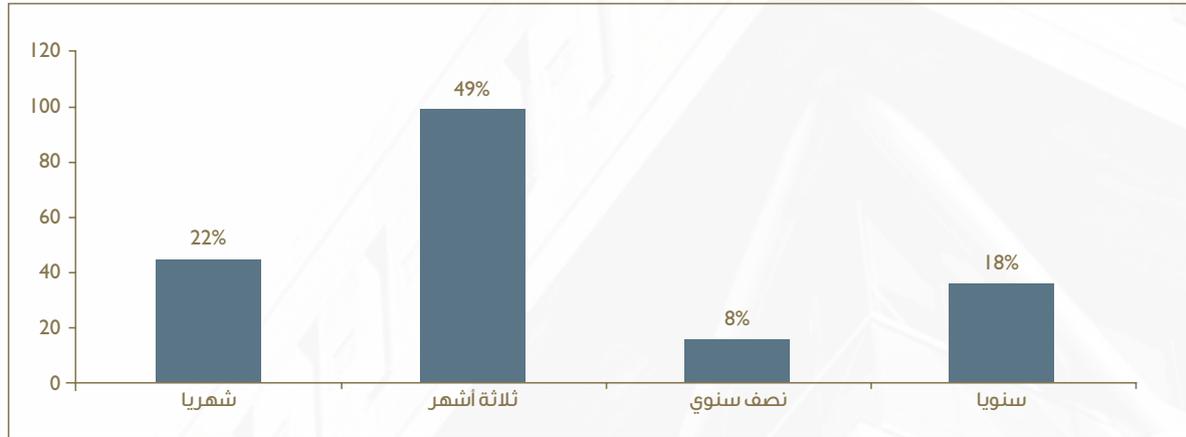
ذكرت 100% من الشركات أنها تقوم بتوثيق عمليات وإجراءات الرقابة وإعداد التقارير لضمان تحديد المخالفات المتعلقة بالامتثال وإعداد تقارير بها ومعالجتها بسرعة.

ذكرت 98% من الشركات أن مسؤول الامتثال يقوم بتقديم تقارير خطية للهيئة الحاكمة.

ذكرت 98% من الشركات أنها تقوم بالاحتفاظ بسجل مخالفات.

ذكرت 98% من الشركات أنها تقوم بإعداد تقارير بالمخالفات لسلطة دبي للخدمات المالية في الوقت المناسب.

ذكرت 98% من الشركات أيضاً أن مسؤولي الامتثال لديها يقومون بإعداد تقارير بشكل متكرر للهيئة الحاكمة ولديهم حق الوصول اللازم للهيئة الحاكمة والإدارة العليا والسجلات ذات العلاقة. يبين الشكل 5 عدد مرات إعداد التقارير.



الشكل 5: عدد مرات إعداد تقارير الامتثال للهيئة الحاكمة

### الملاحظات الناتجة عن عملية المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقاعدة العامة 5.3.7 و 5.3.8

امتلكت كافة الشركات أدلة امتثال تبيّن ترتيبات الامتثال الخاصة بكل منها، بما يشمل العمليات والإجراءات. بالرغم من أن بعض الأدلة كانت معدة بوضوح أكبر من أدلة أخرى، إلا أن جميعها كان مناسباً للغرض. اتبعت أدلة الامتثال بشكل عام هيكلًا مماثلًا وتضمنت ما يلي:

- الإطار التنظيمي في مركز دبي المالي العالمي؛
- ملخص لقوانين وقواعد سلطة دبي للخدمات المالية التي تنطبق على الشركة، وعلى وجه الخصوص مبادئ سلطة دبي للخدمات المالية المتعلقة بالشركات المرخصة والأفراد؛
- واجبات مسؤول الامتثال؛
- صلاحيات مسؤول الامتثال؛
- خطوط الإشراف لمسؤول الامتثال؛
- التدريب الذي سيقدمه مسؤول الامتثال حول مهام الامتثال؛ و
- التقارير المنتظمة حول المسائل المتعلقة بالامتثال المقدمة للإدارة العليا والهيئة الحاكمة.

تضمن عدد من أدلة الامتثال إقرار الهيئة الحاكمة وبين أيضاً حرص الهيئة الحاكمة على تعزيز ثقافة الامتثال في الشركة.

تمت مقابلة كافة مسؤولي الامتثال واختبارهم بخصوص عمليات وإجراءات الامتثال للشركة وبرنامج مراقبة الامتثال. أظهر كافة مسؤولوا الامتثال مستوى جيد من الفهم لمسؤولياتهم. بين مسؤولوا الامتثال الخارجيون أنهم وجدوا صعوبة أكبر في معرفة كافة المسائل المتعلقة بامتثال الشركة وتنفيذ كافة الواجبات والمسؤوليات المتوقعة منهم.

### 5.3.9 الملاحظات الناتجة عن عملية المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقاعدة العامة

تم التوصل إلى الملاحظات التالية:

- امتلكت شركتان مسؤولي امتثال خارجيين؛
- امتلكت باقي الشركات مسؤول امتثال واحد يقوم بتنفيذ مهام الامتثال؛
- امتلكت كافة الفروع البالغ عددها 3 فروع مسؤولي امتثال داخليين؛
- كان للشركات التي كانت جزءاً من مجموعة أيضاً حق الوصول إلى مهام الامتثال للمجموعة؛ و
- بدت الموارد المتوفرة لفريق الامتثال للشركات الخاضعة لعملية المراجعة كافية ومتناسبة مع طبيعة وحجم وتعقيد أعمالها وهيكلها.

### 5.3.10 الملاحظات الناتجة عن عملية المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقاعدة العامة

بين كافة مسؤولوا الامتثال، عند مقابلتهم، أن لديهم حق وصول غير محدود لما يلي:

- كافة السجلات ذات العلاقة؛ و
- الهيئة الحاكمة والإدارة العليا حسبما يلزم.

كان من الصعب على سلطة دبي للخدمات المالية اختبار المسائل المتعلقة بحق الوصول دون توفر مثال على مسألة حية حيث واجه مسؤول الامتثال صعوبة في الحصول على حق الوصول إلى السجلات أو الهيئة الحاكمة والإدارة العليا.

في إحدى الشركات عمل مسؤول الامتثال عن كثب مع ثلاثة من أعضاء الهيئة الحاكمة الأربعة الذين يشغلون أيضاً مناصب كبير المسؤولين التنفيذيين والمسؤول المالي وعضو مجلس الإدارة المرخص، على التوالي. عضو مجلس الإدارة الرابع للشركة هو عضو مجلس إدارة غير تنفيذي مستقل يقع مقره في الخارج ويقوم بشكل عام بحضور اجتماعات الهيئة الحاكمة بوسائل إلكترونية. تألفت مكاتب الشركة من غرفة واسعة وبالتالي تمكن مسؤول الامتثال من الوصول بشكل غير محدود وفوري إلى أغلبية أعضاء الهيئة الحاكمة. تم سؤال مسؤول الامتثال المذكور عما إذا اختلف رأيه عن آراء أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين الثلاثة حول أية مسألة تتعلق بالامتثال وما إذا تمكن من رفع المسألة لعضو مجلس الإدارة المستقل وبالتالي للهيئة الحاكمة. بين مسؤول الامتثال أنه سيشعر بالراحة ولن يتردد في القيام بذلك إلا أنه لم تنشأ مطلقاً أية مسألة تتطلب رفعها على ذلك النحو.

### 5.3.11 و 5.3.12 الملاحظات الناتجة عن عملية المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقاعدة العامة

امتلك كافة الشركات سجلاً بالخروقات وقامت بتوثيق الإجراءات والترتيبات الموضوعية لمراقبة الخروقات والتبليغ عنها، وقد تم تقييم جميعها على أنها صالحة ومناسبة للغرض.

قامت 3 شركات بتنفيذ برامج موثقة أكثر شمولاً لمراقبة الامتثال وإعداد التقارير بذلك. راقبت هذه البرامج المخالفات المتعلقة بالإرشادات والسياسات والإجراءات الداخلية، وكذلك القوانين أو القواعد.

## دراسة حالة – الرقابة

في إحدى الشركات، وصل عدد صفحات برنامج مراقبة الامتثال الموثق إلى حوالي ٥٥ صفحة من المسائل ذات العلاقة. كانت العديد من هذه المسائل مسائل تنظيمية تمت الإشارة إليها بالعودة إلى قانون أو قاعدة معينة لسلطة دبي للخدمات المالية (كالامتثال للقيام بالأنشطة المصرح بها للشركة بموجب رخصتها الصادرة عن سلطة دبي للخدمات المالية على سبيل المثال). من المسائل التي تمت مراقبتها أيضاً المسائل المتعلقة بالامتثال للعمليات والإجراءات الداخلية للشركة مثل:

- قيود الشركة على المزاياء والحوافز؛
- تضارب المصالح المتعلقة بالشركة؛
- تضارب المصالح الشخصية؛
- الامتثال للالتزامات المتعلقة بالشرية؛ و
- المسؤولية الاجتماعية للشركة (مثل إعادة تدوير الزجاجات البلاستيكية والطباعة على كلا الجانبين).

## توصيات

- يجب أن يحصل فريق الامتثال على الدعم التام من الهيئة الحاكمة والإدارة العليا ويجب التحقق من حصوله على ذلك الدعم.
- يجب على فريق الامتثال أيضاً إعداد تقارير بشكل منتظم للهيئة الحاكمة والإدارة العليا حول المسائل المتعلقة بالامتثال.
- على الرغم من أن ذلك لم ينطبق على أي من الشركات الخاضعة للمراجعة، يمكن للشركات النظر في توفير موارد (حتى على مستوى المبتدئين) لدعم أي مسؤول امتثال خارجي.
- يمكن للشركات النظر في تطوير وتنفيذ برنامج مراقبة امتثال أكثر شمولاً، إذا كان ذلك مناسباً.

## الموضوع رقم 7 – التدقيق الداخلي (القواعد العامة من 5.3.13 إلى 5.3.15)

### التوقعات

- تتوقع سلطة دبي للخدمات المالية من الشركات المرخصة ما يلي:
- إنشاء فريق تدقيق داخلي والإبقاء عليه لمراقبة الأنظمة والضوابط الخاصة بها وتوثيق تنظيمها ومسؤولياتها؛ و
  - الحرص على يكون لفريق التدقيق الداخلي حق الوصول غير المحدود إلى السجلات ذات العلاقة وإلى الهيئة الحاكمة والإدارة العليا.

### نتائج الاستبيان

#### مهام التدقيق الداخلي

ذكرت 91% من الشركات أنها تمتلك فريق تدقيق داخلي.

ذكرت 80% من الشركات أنها تمتلك شروط تكليف تحدد دور ومسؤوليات فريق التدقيق الداخلي.

ذكرت 50% من الشركات أنها قامت بتعهد مهام التدقيق الداخلي.

ذكرت 50% من الشركات أيضاً أنه تم تنفيذ مهام التدقيق الداخلي من قبل مزودي خدمات خارجيين. وذكرت باقي الشركات أنه تم تنفيذ المهام من قبل موظفين داخليين. ذكرت معظم الشركات أن فريق التدقيق الداخلي قام بتدقيق عملياتها والمهام المالية ومهام الامتثال ومهام إدارة المخاطر ومهام الحوكمة. ذكر عدد أقل من الشركات، 58%، أن فريق التدقيق الداخلي قام بتدقيق مهامها المتعلقة بالمكافآت وذكر عدد أقل من الشركات أيضاً، 22%، أن مهام التدقيق الداخلي غطت مهاماً أخرى.

#### اشتمل نطاق التدقيق الداخلي على ما يلي:

92%	المهام التشغيلية
90%	الامتثال
87%	المخاطر
87%	المهام المالية
78%	الحوكمة
58%	المكافآت
22%	أخرى

كانت هناك ردود مختلفة بخصوص ترتيبات المرجعية والمراجعة المتعلقة بقسم التدقيق الداخلي. إذ بينما ذكرت 50% من الشركات أن مرجعية قسم التدقيق الداخلي تعود للهيئة الحاكمة، أفادت نسبة مماثلة أن المرجعية تعود للجنة التدقيق، كما أقرت نسبة كبيرة من الشركات، 23%، بوجود ترتيبات مرجعية أخرى. علاوة على ذلك، كان نطاق الأطراف التي قامت بمراجعة تقارير التدقيق الداخلي أكبر من ترتيبات المرجعية. على سبيل المثال، ذكرت 29% من الشركات أن مرجعية فريق التدقيق الداخلي تعود لكبير المسؤولين التنفيذيين إلا أن 77% من الشركات ذكرت أن كبير المسؤولين التنفيذيين قام بمراجعة تقارير التدقيق الداخلي.

تتوقع سلطة دبي للخدمات المالية أن تعود مرجعية فريق التدقيق الداخلي إلى الهيئة الحاكمة أو لجنة التدقيق التابعة لها مباشرة، أو بالنسبة للفروع، أولاً للجنة الإدارة ومن ثم للجنة التدقيق للمجموعة أو الهيئة الحاكمة.

الطرف الذي يقوم بتنفيذ التوصيات	الطرف الذي يقوم بمراجعة تقارير التدقيق الداخلي	مرجعية فريق التدقيق الداخلي	
59%	71%	50%	الهيئة الحاكمة
48%	55%	49%	لجنة التدقيق
74%	77%	29%	كبير المسؤولين التنفيذيين
63%	69%	13%	مسؤول الامتثال
43%	54%	12%	المسؤول المالي
20%	29%	7%	رئيس العمليات
25%	29%	6%	لجنة المخاطر
28%	38%	6%	مسؤول المخاطر
25%	25%	23%	أخرى

كانت عملية مراجعة تقارير التدقيق الداخلي وتنفيذ التوصيات موزعة على مجموعة من المسؤولين. كما هو متوقع، قامت مجموعة واسعة من المهام بمراجعة التقارير وكان لتنفيذ كافة التوصيات مع الهيئة الحاكمة وكبار المسؤولين التنفيذيين وقسم الامتثال دور رائد. ومن غير المدهش أن لجان إدارة المخاطر ومسؤولي المخاطر والمسؤولين الماليين ورؤساء العمليات شاركوا أيضاً في عمليات المراجعة المعنية، إلا أنه من المثير للآمال أن الهيئات الحاكمة ولجانها لا تظهر بشكل أكثر تكراراً في مراجعة تقارير التدقيق الداخلي وتنفيذ التوصيات. تتوقع سلطة دبي للخدمات المالية قيام نسبة أكبر من الأفراد المرخصين والهيئات الحاكمة ولجانها بمراجعة تقارير التدقيق الداخلي وتنفيذ التوصيات مما هو عليه الحال في الوقت الحالي. ويصنف فشلهم في القيام بذلك كضعف كبير في مهام التدقيق الداخلي، والذي يشكل عائقاً رئيسياً أمام الكشف عن المخاطر وأوجه القصور في الأنظمة والضوابط.

**الملاحظات الناتجة عن عملية المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقاعدة العامة 5.3.13 و 5.3.15**  
على الرغم من كونه متطلباً محدداً، إلا أن شركتين لم تمتلكا فريق تدقيق داخلي وقت الزيارة. وكان هناك شركة واحدة قد قامت للتو فقط بتنفيذ مهام التدقيق الداخلي بواسطة مزود خارجي.

من بين باقي الشركات:

- تم تنفيذ مهام التدقيق الداخلي على مستوى المجموعة بالنسبة لست شركات؛ و
- تم تعهيد مهام التدقيق الداخلي لمزودي خدمات خارجيين بالنسبة لشركتين.

كانت عمليات التدقيق الداخلي التي أجريت ذات نوعية جيدة بشكل عام. في إحدى الشركات، أدت نتائج التدقيق الداخلي إلى تغيير في سلوك وممارسات الشركة في إعداد محاضر اجتماعات العديد من لجانها. تم بحث تقرير التدقيق الداخلي على مستوى مجلس الإدارة وتم أيضاً اتخاذ قرار تغيير الإجراءات على مستوى مجلس الإدارة وتم قيده في محضر اجتماع المجلس.

كان هناك دليل على إجراء عمليات التدقيق الداخلي بشكل منتظم. قامت شركتان بإجراء عملية مراجعة للتدقيق الداخلي سنوياً. وأجرت شركتان أخريان عملية مراجعة مماثلة كل سنتين إلا أن شركة واحدة كانت تنظر في أن تصبح عملية المراجعة حدث سنوي.

### **الملاحظات الناتجة عن عملية المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقاعدة العامة 5.3.14**

بالنسبة لتلك الشركات التي امتلكت فريق تدقيق داخلي، تم بيان توفر حق الوصول غير المحدود إلى السجلات وإلى الهيئة الحاكمة/اللجنة المعنية في مستندات حوكمة الشركات. وتم اختبار ذلك بواسطة المقابلات التي أجريت مع كبير المسؤولين التنفيذيين ومسؤول الامتثال للشركة وبمراجعة تقارير التدقيق الداخلي لهذه الشركات. لم تنشأ أية مسائل تتعلق برفض حق الدخول أو الاعتراض عليه. وبشكل عام، تم بحث معظم تقارير التدقيق الداخلي على مستوى الهيئة الحاكمة أو اللجنة المعنية.

#### **دراسة حالة – عدم تبليغ سلطة دبي للخدمات المالية**

بينت إحدى الشركات التي لم يكن لديها فريق تدقيق داخلي أن السبب في ذلك يعود إلى أن صغر حجم الأعمال لم يسمح بوجود فريق تدقيق داخلي. لقد قامت الشركة بتبليغ سلطة دبي للخدمات المالية، أثناء عملية تقييم للمخاطر، بأنها قامت بتعهيد مهام التدقيق الداخلي لمزود خدمات خارجي، إلا أن الهيئة الحاكمة اتخذت لاحقاً قراراً بعدم مباشرة مهام التدقيق الداخلي. ولم تقم الشركة بتبليغ سلطة دبي للخدمات المالية بهذا القرار. وحيث أن ذلك يعد مخالفة واضحة للقاعدة التي تديرها سلطة دبي للخدمات المالية، كان ينبغي على الشركة بحث القرار مع سلطة دبي للخدمات المالية.

#### **توصيات**

- تتطلب القواعد التي تديرها سلطة دبي للخدمات المالية أن يكون لدى الشركات فريق تدقيق داخلي. وبالتالي، يجب على الشركات إما إنشاء ذلك الفريق والمحافظة عليه أو السعي للحصول على تنازل عن ذلك المتطلب من سلطة دبي للخدمات المالية.
- يجب إجراء عمليات مراجعة دورية من قبل فريق التدقيق الداخلي. سيتم تحديد عدد مرات إجراء عمليات المراجعة من قبل الشركة بناء على طبيعة وحجم وتعقيد أعمالها.
- يجب إعداد تقارير بالنتائج التي يتوصل إليها فريق التدقيق الداخلي للهيئة الحاكمة أو لأية لجنة معنية.
- يجب على الهيئات الحاكمة أو اللجان المعنية التابعة لها مراجعة تنفيذ توصيات التدقيق.

## الموضوع رقم 8 – معلومات الإدارة (القاعدة العامة 5.3.17)

### التوقعات

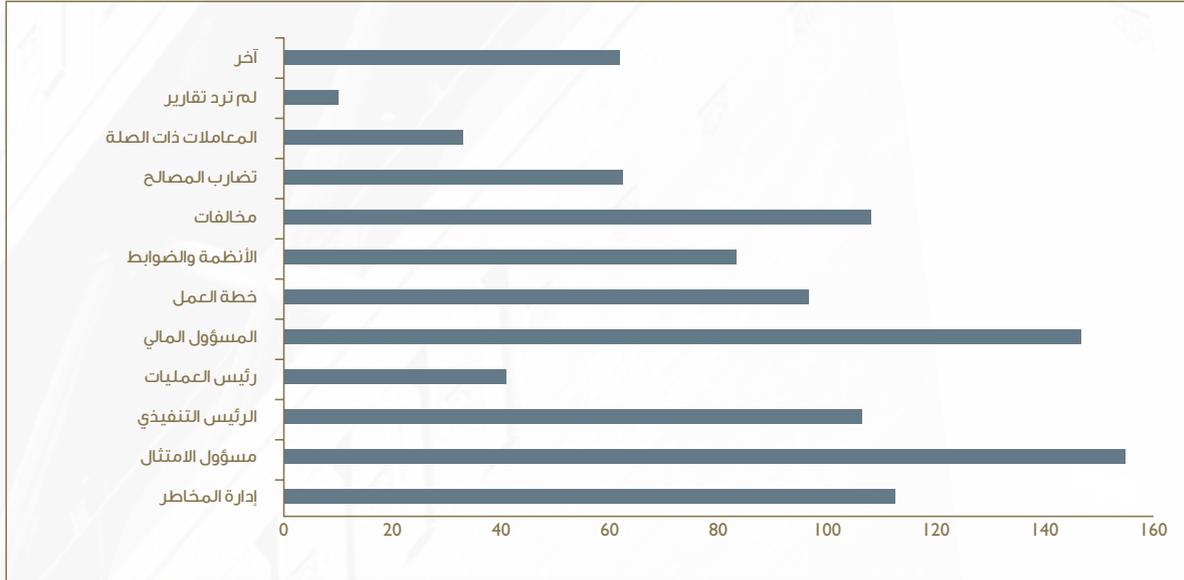
تتوقع سلطة دبي للخدمات المالية من الشركات المرخصة وضع ترتيبات لتزويد الهيئة الحاكمة والإدارة العليا بمعلومات مناسبة ودقيقة وشاملة وموثوقة في الوقت المناسب والالتزام بها بهدف ما يلي:

- تنظيم أنشطتها ومراقبتها وضبطها؛
- الامتثال للقوانين في مركز دبي المالي العالمي؛ و
- إدارة المخاطر.

### نتائج الاستبيان

ستختلف متطلبات الهيئات الحاكمة المتعلقة بالمعلومات وفقاً لطبيعة وحجم وبنية وتعقيد أعمال الشركة.

أفادت الشركات بأنها تقوم بتقديم مختلف التقارير، حسبما هو مبين في الشكل 6، للهيئة الحاكمة مع التركيز بشكل رئيسي على الامتثال والمسائل المالية. قد يتوقع المرء مستوى أكبر من إعداد التقارير فيما يتعلق بالمخاطر والأنظمة والضوابط حيث أنها تشكل عناصر أساسية لكافة الشركات. أما بالنسبة لمجالات المخاطر الأخرى، مثل المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة وتضارب المصالح والمخالفات، فإنه قد يتم إعداد تقارير بها "حسبما يلزم" إلا أنه يجب الاحتفاظ بها كبنود ثابتة في جدول الأعمال لتجنب الإغفال.



الشكل 6: نوع التقارير المقدمة من الشركات للهيئات الحاكمة

### معلومات الإدارة

ذكرت 90% من الشركات أنه يتم إعداد جدول أعمال وتوزيعه قبل كل اجتماع للهيئة الحاكمة.

ذكرت 85% من الشركات أنه يتم توزيع رزم معلومات الإدارة قبل اجتماعات الهيئة الحاكمة.

ذكرت 19% من الشركات أنه ليس للأعضاء غير التنفيذيين للهيئة الحاكمة اتصال مباشر كاف مع الإدارة العليا.

### الملاحظات الناتجة عن عملية المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقاعدة العامة 5.3.17

#### الشركات

قامت 7 شركات بإعداد جداول أعمال وحزم تقارير للمجلس بخصوص الاجتماعات الرسمية للهيئة الحاكمة.

قامت شركة واحدة بإعداد جدول أعمال لاجتماعات الهيئة الحاكمة لكن لم تقم بإعداد حزمة تقارير. وعند سؤالها عن توضيح سبب عدم إعداد حزمة تقارير، بينت الشركة أن 3 من أعضاء الهيئة الحاكمة لها هم أعضاء تنفيذيون للشركة وأن لهم حق الوصول إلى كافة المستندات المطلوبة للاجتماع. في جميع الأحوال، كان يتم إرسال المستندات الخاصة بالاجتماع لعضو مجلس الإدارة غير التنفيذي المستقل.

قامت معظم الشركات بتوزيع حزم تقارير للهيئة الحاكمة قبل ما لا يقل عن أسبوع واحد من الاجتماعات ذات العلاقة. الا أنه كان هناك غالباً خلاف حول وقت توزيع حزم التقارير واستلامها. في إحدى الشركات، بين كبير المسؤولين التنفيذيين أنه يتم إرسال حزم التقارير إلى أي مكان خلال فترة تتراوح ما بين أسبوعين إلى أسبوع واحد قبل الاجتماع. الا أن مسؤول الامتثال بين أنه يتم إرسال حزم التقارير قبل يومين من الاجتماعات.

كان هناك أيضاً خلاف حول ما إذا تضمنت حزم التقارير معلومات أقل من اللازم أو أكثر من اللازم. في إحدى الشركات، حيث كانت هيكل حوكمة الشركات نموذجية، بين رئيس مجلس الإدارة أن حزم التقارير تتضمن معلومات أكثر من اللازم. الا أن كبير المسؤولين التنفيذيين بين أن الهيئة الحاكمة للشركة أرادت الدخول في تفاصيل الأمور وطلبت تقديم معلومات أكثر وليس أقل.

اعتمدت معظم الشركات ممارسة تقديم تقارير منتظمة للهيئة الحاكمة. عالجت التقارير ما يلي بشكل عام:

- الأعمال والاستراتيجية؛
- مسائل مالية؛
- المخاطر؛
- الامتثال؛ و
- التدقيق.

اعتمدت الشركات مختلف الممارسات من حيث إعداد التقارير. قامت بعض الشركات بتقديم تقارير شفوية فقط بينما قدمت شركات أخرى تقارير خطية.

تم اختبار الشركات فيما يتعلق بهياكل حوكمة الشركات حيث طُلب من الشخص الذي تمت مقابلته (كبير المسؤولين التنفيذيين و/أو عضو مجلس الإدارة، بشكل عام) توضيح كيفية إبلاغ الهيئة الحاكمة بأية مسألة لاتخاذ قرار فيها. في إحدى الشركات، كانت المسألة عبارة عن تغيير في استراتيجية أعمال الشركة من خط أعمال واحد إلى خط مختلف تماما حيث أن الشركة لم تحصل على الإقبال ولم تكتسب أية شهرة في السوق في خط الأعمال المفضل لديها. تم بحث التغيير على مستوى اللجنة التنفيذية للشركة ومن ثم تم رفعه ليتم بحثه على مستوى الهيئة الحاكمة. تم اتخاذ القرار على مستوى الهيئة الحاكمة، ومن ثم قامت الشركة بإجراء التغييرات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة بما يشمل تعيين كبير مسؤولين تنفيذيين جديد يتمتع بالمهارات والخبرات والاتصالات اللازمة فيما يتعلق بخط الأعمال الجديد. ومن الاستراتيجيات الأخرى التي تم السعي لتنفيذها الدخول في شراكة مع شركة أخرى خارج مركز دبي المالي العالمي لكن لم يتم تحقيق ذلك. تم تتبع الإنجاز مقابل الاستراتيجية الجديدة من قبل اللجنة التنفيذية وكذلك الهيئة الحاكمة.

## الفروع

بالنسبة للفروع، استلم كبير المسؤولين التنفيذيين للشركة تقارير بواسطة لجنة الإدارة للفروع. اختلفت التقارير المطلوب تقديمها للمجموعة من فرع لآخر. في إحدى الشركات، قام كبير المسؤولين التنفيذيين بتقديم تقارير أسبوعيا بواسطة مكالمات هاتفية للمجموعة والمزيد من التقارير الخطية الرسمية بشكل ربع سنوي أو سنويا. في شركة أخرى، قامت الشركة بتقديم تقارير للمجموعة كما يلي:

- يوميا حول تلك المسائل المتعلقة بديون الشركة؛
- أسبوعيا حول الأرصدة التجريبية والأصول/ الالتزامات؛
- شهريا حول الأرباح والخسائر والمخالفات والعقوبات التنظيمية؛ و
- بشكل ربع سنوي حول الميزانية والتغييرات في الظروف الاقتصادية والتنظيمية.

## دراسة حالة – تقديم معلومات الإدارة

### الهيئة الحاكمة

بالنسبة لإحدى الشركات، تضمن جدول أعمال نموذجي البنود التالية:

- ملخص تنفيذي؛
  - تحديثات حول نقاط العمل من اجتماع المجلس الأخير؛
  - تقرير حول المخاطر؛
  - تحديثات حول الشركة وأموالها والمبادرات الرئيسية لها؛
  - الأداء المالي من بداية السنة حتى تاريخه؛
  - القرارات المطلوبة؛
  - تقارير تدقيق خارجي وداخلي؛ و
  - آخر المستجدات المتعلقة بالامتثال وآخر المستجدات التنظيمية.
- تضمنت حزم التقارير المقدمة للهيئة الحاكمة تقارير على شكل شرائح باور بوينت لكل من التقارير المبينة أعلاه. تم إعداد محاضر اجتماعات الهيئة الحاكمة بشكل جيد وهي تسمح للقارئ بتتبع مسألة معينة من بداية طرحها لحين حلها. تم توقيع محاضر اجتماعات الهيئة الحاكمة كتقارير دقيقة من قبل الرئيس وسكرتير الشركة.

### اللجان

اعتمدت الشركة طريقة مماثلة فيما يتعلق بحزم التقارير ومحاضر اجتماعات الهيئة الحاكمة. بالنسبة للجنة التدقيق للشركة، على سبيل المثال، لم تتم مراجعة حزم التقارير المقدمة للجنة إلا أن محاضر الاجتماعات تدل على توزيع حزم التقارير وأيضا بنود جدول الأعمال الخاص بالاجتماع. كانت بنود جدول الأعمال النموذجي للجنة التدقيق كما يلي:

- هيكل الشركة؛
  - الأحداث الهامة (للسنة السابقة)؛
  - البيانات المالية المدققة؛
  - تحديثات حول تقارير التدقيق الداخلي والخارجي؛ و
  - الامتثال المالي التنظيمي.
- تضمنت المحاضر ملخص بالمسائل التي تم بحثها والقرارات التي تم اعتمادها. تم توقيع المحاضر كمحاضر دقيقة من قبل رئيس اللجنة وسكرتير الشركة.

و قد اعتمدت الشركة سياسة مثيرة للاهتمام للجنة الاستثمار الخاصة بها فيما يتعلق بأي عرض استثماري ، حيث تتيح هذه السياسة أن يكون للجنة منظور مخالف يبين سلبيات العرض الاستثماري الجديد يتم القيام بذلك لتتمتع اللجنة بميزة النظر في المستندات التي تبين إيجابيات وسلبيات الاقتراح الاستثماري. حصلت هذه السياسة على الموافقة على مستوى الهيئة الحاكمة، ومع ذلك يبقى القرار المتعلق بالعرض الاستثماري في أيدي لجنة الاستثمار المعنية.

## توصيات

- تتم التوصية باتباع نظام يقضي بإعداد جداول الأعمال وحزم التقارير المتعلقة بالاجتماعات لكافة الشركات. وبالرغم من أن عدد صفحات حزم التقارير المقدمة للهيئة الحاكمة/اللجنة قد يبلغ عدة صفحات فقط بالنسبة لبعض الشركات، إلا أن عملية إعداد جداول الأعمال وحزم التقارير يعني أن كافة أعضاء الهيئة الحاكمة/اللجنة يتشاطرون المعلومات والآراء.
- المقدار الصحيح من المعلومات التي يجب تقديمها للهيئة الحاكمة/اللجنة ليتسنى لها اتخاذ قرارات مناسبة هو مسألة تقررها كل شركة والهيئة الحاكمة لها. إن تقديم معلومات أكثر من اللازم والتي لا يمكن قراءتها وفهمها خلال الوقت المتوفر غير مناسب شأنه في ذلك شأن تقديم معلومات أقل من اللازم.
- يجب توزيع حزم التقارير في الوقت المناسب ليتسنى لأعضاء الهيئة الحاكمة/اللجنة قراءتها واستيعابها. قامت معظم الشركات بتوزيع حزم تقارير قبل ما لا يقل عن أسبوع واحد من الاجتماعات.

## الموضوع رقم 9 - خطة واستراتيجية العمل (القاعدة العامة 5.3.16)

### التوقعات

- تتوقع سلطة دبي للخدمات المالية من الشركات المرخصة إعداد خطة عمل تمتاز بما يلي:
- تمكنها من إدارة المخاطر؛
- تأخذ بالحسبان الأنشطة الحالية والأنشطة خلال الاثنى عشر شهرا القادمة؛ و
- أن تكون موثقة ومحدثة.

### نتائج الاستبيان

#### خط و استراتيجية العمل

ذكرت 99% من الشركات أنها تمتلك خطة عمل حاليا.

ذكرت 96% من الشركات أن الهيئة الحاكمة تقوم بمراجعة تنفيذ وإنجاز الاستراتيجية مقابل الخطة.

ذكرت 92% من الشركات أن الهيئة الحاكمة تقوم باعتماد خطة العمل.

من المثير للدهشة أن 9% من الشركات أشارت إلى قيام أشخاص آخرين، بخلاف الهيئة الحاكمة أو الإدارة العليا، باعتماد التوجه الاستراتيجي للشركة. وهذه ممارسة يجب أن تتوقف.

### الملاحظات الناتجة عن عملية المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقاعدة العامة 5.3.16

#### الشركات

امتلكت كافة الشركات البالغ عددها 8 خطط عمل معتمدة من قبل الهيئة الحاكمة للشركة. قامت الشركات أيضا بمراقبة الإنجاز مقابل خطط العمل على المستويين التاليين:

- على مستوى الإدارة العليا بواسطة اللجنة التنفيذية للشركة أو ما يعادلها. اجتمعت هذه اللجان عادةً مرة كل شهر أو بتواتر أكبر من ذلك؛ و
- على مستوى الهيئة الحاكمة. بشكل عام، عقدت الهيئات الحاكمة اجتماعات بشكل ربع سنوي وفقا للمستندات، بالرغم من قيام بعض الهيئات الحاكمة بعقد اجتماعات أقل.

#### الفروع

امتلكت كافة الفروع البالغ عددها 3 فروع خطة عمل معتمدة من قبل اللجنة الإقليمية أو العالمية التي تتولى الإشراف على الفرع. تم إجراء عمليات مراقبة للإنجاز مقابل خطة العمل من قبل لجان إدارة الفروع المعنية للشركات، مع القيام بعد ذلك بتقديم تقارير بشكل عام من قبل كبير المسؤولين التنفيذيين للجنة الإقليمية/العالمية المعنية.

إن تقييم ما إذا كانت خطط العمل المعتمدة مناسبة للشركة المحددة لم يكن ضمن نطاق المراجعة التي أجرتها سلطة دبي للخدمات المالية.

## دراسة حالة – تغيير خطة أو استراتيجية العمل

تم بحث أحد الأمثلة على الشركات التي قامت بتغيير خطة واستراتيجية العمل الخاصة في الصفحة 37. واجهت شركة أخرى وضعا مماثلا يتمثل في أن الأعمال الرئيسية المقترحة لها، وهي عبارة عن تطوير منتجات متخصصة تتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية، لم تحصل على الإقبال ولم تكتسب الشهرة. في جميع الأحوال، تمكنت الشركة من مواصلة أنشطتها الأخرى التي كانت أيضا جزءا من خططها واستراتيجيتها، مثل الخدمات الاستشارية والملكية التجارية، بينما كانت تنتظر تحسين السوق لأعمالها الرئيسية. تمت مراقبة الإنجاز مقابل خطة العمل من قبل كبير المسؤولين التنفيذيين، والذي قام بإعداد تقارير للهيئة الحاكمة حول المسألة المعنية.

### توصيات

- يجب إجراء عمليات مراجعة منتظمة لخطة واستراتيجية العمل على مستوى الإدارة العليا والهيئة الحاكمة على حد سواء.
- يجب أن تكون خطة واستراتيجية العمل عبارة عن مستند حي يمكن تغييره أو تعديله ليلبي احتياجات الظروف التشغيلية أو المالية أو الاقتصادية.

## الموضوع رقم 10 – الموظفون والوكلاء (القواعد العامة 5.3.18 و5.3.19)

### التوقعات

- تتوقع سلطة دبي للخدمات المالية من الشركات المرخصة ما يلي:
- الالتزام بالأنظمة والضوابط لتمكين من تحقيق الرضى عن ملاءمة أي شخص يتصرف عنها؛ و
- الحرص على تعيين موظفين لائقين ومستقيمين ومؤهلين وقادرين على تنفيذ مهامهم ومدرّبين في مجال قوانين مركز دبي المالي العالمي وتنفيذ الأنظمة والضوابط اللازمة لضمان ذلك.

### الملاحظات الناتجة عن عملية المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقاعدة العامة 5.3.18 و5.3.19

امتلكت كافة الشركات عمليات وإجراءات فحص الموظفين لتقييم لياقتهم واستقامتهم وملاءمتهم للأدوار المنوطة بهم. كما قامت الشركات بشكل عام بعقد دورات تدريبية توجيهية وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالامتثال ومكافحة غسل الأموال للموظفين الجدد.

اعتمدت الشركات مختلف العمليات والإجراءات للموظفين الحاليين. طلبت بعض الشركات من الموظفين إقرارات سنوية بخصوص تضارب المصالح والامتثال بالأنظمة والسياسات والإجراءات. وقامت شركات أخرى بفرض التزام مستمر على الموظفين للمحافظة على لياقتهم واستقامتهم وتجنب تضارب المصالح والالتزام بالسياسات والإجراءات، لكن دون الحاجة لقيام الموظفين بتوقيع إقرارات سنوية.

قامت معظم الشركات بعقد دورات تدريبية إلزامية سنوية حول الامتثال ومكافحة غسل الأموال وفقاً للمتطلب المبين في القاعدة رقم 12 لمكافحة غسل الأموال. كما قامت معظم الشركات بتشجيع الموظفين على حضور الدورات التدريبية وتطوير مهاراتهم، بالرغم من القيام بذلك بشكل عشوائي وترك للأفراد اقتراح ذلك.

### دراسة حالة – برنامج التدريب والتطوير

تبين إحدى الشركات، في دليل الموظفين الخاص بها، عدداً من الدورات التدريبية التي سيحصل الموظفون بشكل عام على موافقة للحصول عليها. ويبين الدليل التكاليف التي ستتحملها الشركة والإجازة التي يتم منحها للدراسة.

### توصيات

- يجب على الشركات تبني ممارسة يقوم الموظفون من خلالها بتقديم إقرارات سنوية بخصوص تضارب المصالح والالتزام بالأنظمة والسياسات والإجراءات. وهذا نظام جيد يمكن للشركات اعتماده حيث أنه سهل ويمكن من لفت انتباه الموظفين إلى هذه المسائل سنوياً على الأقل.
- يجب على الشركات تشجيع الموظفين على الاستمرار بتطوير مهاراتهم وقدراتهم بواسطة التدريب والتطوير.

## الموضوع رقم 11 – التمهيد (القواعد العامة 5.3.21 و5.3.22)

### التوقعات

تتوقع سلطة دبي للخدمات المالية من الشركات المرخصة التي تمتلك ترتيبات تمهيد هامة ما يلي:

- تبليغ سلطة دبي للخدمات المالية بالترتيب؛
- وضع سياسات تمهيد وخطط للحالات الطارئة وبرامج إدارة مخاطر شاملة والالتزام بها؛
- إبرام عقد خطي مع المزود، والذي يجب أن تتضمن شروطه حق الوصول إلى المعلومات التي قد تطلبها سلطة دبي للخدمات المالية والالتزام بالتعامل مع سلطة دبي للخدمات المالية بشفافية وتعاون.
- الحرص على ألا تؤدي ترتيبات التمهيد إلى تقليل قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها أو تعيق إشراف سلطة دبي للخدمات المالية على الشركة.
- أن تبقى مسؤولة عن الامتثال للقوانين في مركز دبي المالي العالمي بخصوص أية مهام يتم تمهيدها؛ و
- إجراء تحريات مسبقة والإشراف بفعالية على مزود الخدمات الخارجي ومعالجة مخالفة المزود لأي من قوانين مركز دبي المالي العالمي بفعالية.

### الملاحظات الناتجة عن عملية المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقاعدة العامة 5.3.21 و5.3.22

#### الشركات

لم تمتلك شركتان أية مهام تم تمهيدها. كانت المهام الرئيسية التي تم تمهيدها من قبل الشركات الأخرى كما يلي:

- الامتثال؛
- التدقيق الداخلي؛ و
- مجلس رقابة الشريعة الإسلامية

كانت سياسات الشركات المتعلقة بالتمهيد كافية وتتفق مع المتطلبات بشكل عام. كانت معظم هذه السياسات مبينة في دليل الامتثال للشركة.

أكدت المقابلات أنه تم إجراء تحريات مسبقة حول مزودي الخدمات الخارجيين وأنه تم إبرام العقود اللازمة. إلا أنه في إحدى الشركات، لم يكن مسؤول الامتثال، عند اختياره، على علم بالشخص المسؤول عن الإشراف على المهام التي يتم تمهيدها ولم يتمكن أيضا من بيان إجراءات الإشراف على المهام التي يتم تمهيدها.

#### الفروع

قامت كافة الفروع البالغ عددها 3 فروع بتمهيد مهام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات فقط. في حين تم تنفيذ عدد من المهام (كالتدقيق الداخلي مثلا) على مستوى المجموعة وليس على مستوى الفرع.

### دراسة حالة – ممارسة التعهيد

في إحدى الشركات، قام فريق التدقيق الداخلي برفع مسألة تتعلق بإجراءات تعيين مزودي الخدمات الخارجيين. تتم دراسة استثمارات الشركة أولاً من قبل لجنة الاستثمار للشركة. ولتتمكن من دراسة استثمارات الشركة بشكل صحيح، تتطلب لجنة الاستثمار استشارات فنية حول الاستثمار. تستخدم الشركة مزودي خدمات خارجيين لتقديم هذه الاستشارات الفنية. تبين لفريق التدقيق الداخلي أن الشركة لم تقم بإجراء التحريات المسبقة المناسبة حول المستشارين الفنيين وأوصت بقيام الشركة بما يلي:

- تطوير سياسة لتعيين المستشارين الفنيين بما يشمل إجراء التحريات المسبقة حول هؤلاء المستشارين؛ و
  - تطوير قائمة مختصرة بالمستشارين لتتم مراجعتها سنوياً.
- تم رفع هذه المسألة للهيئة الحاكمة وقامت باعتماد التوصية.

### توصيات

- كانت سياسات التعهيد لمعظم الشركات كافية. إلا أنه يجب على الشركات الحرص على الإشراف على مزودي الخدمات الخارجيين بشكل كاف ومراجعة أدائهم بشكل منتظم.

## الموضوع رقم 12 – السجلات (القواعد العامة من 5.3.24 إلى 5.3.27)

### التوقعات

تتوقع سلطة دبي للخدمات المالية من الشركات المرخصة ما يلي:

- وضع السجلات التي تقتضيها القوانين في مركز دبي المالي العالمي والاحتفاظ بها؛
- الحرص على إمكانية إعادة إصدار التقارير على الورق خلال ٣ أيام عمل أو أقل؛
- وضع سجلات باللغة الإنجليزية والاحتفاظ بها (باستثناء السجلات التي تتعلق بها القاعدة 5.3.26)؛ و
- امتلاك أنظمة وضوابط للوفاء بالالتزامات القانونية والتنظيمية المتعلقة بكفاية السجلات والوصول إليها والاحتفاظ بها وأمنها.

### الملاحظات الناتجة عن عملية المراجعة الميدانية فيما يتعلق بالقواعد العامة من 5.3.24 إلى 5.3.27

كانت الأنظمة والضوابط الموثقة للشركات كافية وتتفق مع المتطلبات.

فيما يتعلق بالسجلات التي تم طلبها من الشركات لأغراض المراجعة، تمكنت الشركات بشكل عام من الالتزام بالمواعيد المحددة المتفق عليها مع سلطة دبي للخدمات المالية.

أجرت إحدى الشركات اتصالات مع أحد العملاء باللغة العربية، لكن تمت ترجمة هذه الاتصالات إلى اللغة الإنجليزية. وفي شركة أخرى، كانت بعض خطابات البريد الإلكتروني باللغة الألمانية إلا أن معظم السجلات كانت باللغة الإنجليزية.

### دراسة حالة – السجلات

بينت إجراءات الاحتفاظ بالسجلات لإحدى الشركات ما يلي:

- وجب إجراء قيد في الملفات للمحادثات التي تتم هاتفياً مع الأطراف الخارجية؛
  - وجب توثيق كافة الأوامر، حتى وإن تم استلامها شفويًا؛
  - يتم الاحتفاظ بالسجلات لمدة ٦ سنوات؛ و
- تمت ترجمة الخطابات مع العملاء إلى اللغة الإنجليزية إن كانت بلغة مختلفة. أكدت الشركة أيضاً أن إصدار هذه السجلات على الورق يستغرق أقل من ساعة واحدة.

### توصيات

- كانت سياسات حفظ السجلات للشركات كافية بشكل عام، إلا أنه يجب على الشركات توفير المزيد من الإرشادات حول متطلبات حفظ السجلات في سياسات حفظ السجلات الخاصة بها.

## الخاتمة

الحوكمة هي مسؤولية مشتركة وبالتالي يجب على الشركات الحرص على فهم ممارسات الحوكمة الجيدة وتطبيقها من قبل كافة أعضاء الشركة بغض النظر عن المنصب. تبين لسلطة دبي للخدمات المالية أن عدم الوفاء بالالتزامات التنظيمية ناتج بشكل عام عن سوء ممارسات الحوكمة وفشل الهيئات الحاكمة في ممارسة الرقابة المناسبة على المخاطر.

تدل نتائج عملية المراجعة هذه على أن الحوكمة هي سلسلة متصلة وأنه يجب على الشركات تطوير سياسات وممارسات واستراتيجيات وهيكل الحوكمة الخاصة بها كاستجابة للتقلبات المالية والاقتصادية والتقلبات المتعلقة بالأعمال لمراقبة المخاطر وتقييمها والتخفيف من آثارها بشكل أفضل.

ستواصل سلطة دبي للخدمات المالية مراقبة ممارسات الحوكمة ولكن على وجه الخصوص تلك النواحي من عملية المراجعة حيث تم تحديد أوجه قصور.



هاتف : +971 4 362 1500

فاكس : +971 4 362 0802

صندوق بريد: 75850

الطابق 13 ، مبنى البوابة، مركز دبي المالي العالمي

دبي، الإمارات العربية المتحدة

البريد الإلكتروني : [info@dfs.ae](mailto:info@dfs.ae)

الموقع الإلكتروني : [www.dfs.ae](http://www.dfs.ae)