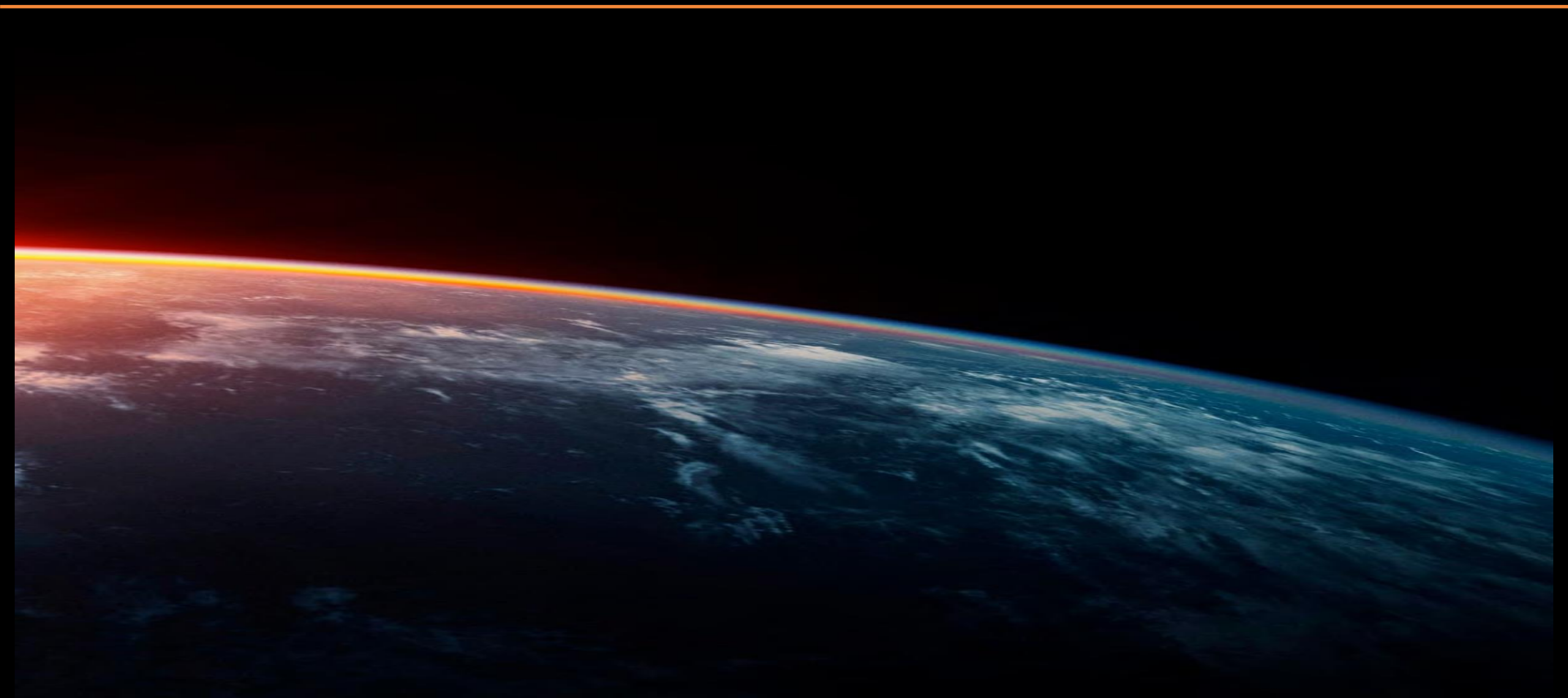


# كيف تصبح خبير في الالتزام ؟





# محتويات

المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية

المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة

المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام



# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية



## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية

- العالم يتغير والأنظمة تتغير معه
- الأهمية المتزايدة للالتزام
- كن مستعدا للمستقبل!
- أين تتناسب وظيفة الالتزام؟
- رؤية الالتزام
- صياغة وتنفيذ استراتيجيات إدارة الالتزام
- المجالات الرئيسية للتدقيق التنظيمي
- التفاعل مع الجهات التنظيمية

# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية

## العالم يتغير وتتغير معه الأنظمة

واجه قطاع التأجير التمويلي في الفترة الاخيرة، تغييرات وإصلاحات ضخمة وبالتالي زيادة المتطلبات التنظيمية، حيث تركز الهيئة العامة للرقابة المالية (الهيئة) الاهتمام بشكل أكثر على السلوكيات وثقافة المخاطر والحوكمة الرشيدة؛ تحديات التكنولوجيا الجديدة، وكذلك قنوات التوزيع الرقمية، وإدارة المخاطر الاقتصادية والسوقية والتشغيلية الناشئة، والتركيز على حماية البيانات ومتطلبات الخصوصية، بما في ذلك تصميم المنتج والشفافية .

تمر صناعة التأجير التمويلي بتحول هيكلي كبير، وأصبحت المتطلبات التنظيمية اتجاهاً "هيكلياً" يتطلب اعتبارات استراتيجية أكبر، ويعد بناء المعلومات التنظيمية أمراً أساسياً لتوضيح اللوائح أو جوانب اللوائح (التي يمكن وضع الخطط حولها)،

# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## العالم يتغير وتتغير معه الأنظمة-مستمر

يجب أن تكون شركة التأجير التمويلي (الشركة) مستعدة للاستجابة لهذا التركيز المتغير والآثار الاستراتيجية لأي متطلبات تنظيمية جديدة . حيث يُطلب من ادارة الالتزام مراقبة وتفسير تغير المتطلبات التنظيمية، وإدارة كيفية تأثير التغيرات المحتملة على قطاعات الأعمال وخططها الإستراتيجية .

بحيث تعكس ترتيبات الالتزام، حيثما أمكن، دور ووظائف الهيئة العامة للرقابة المالية، حيث تضمن ادارة الالتزام قيام الشركة بأعمالها وفق القوانين واللوائح والقواعد والسياسات الداخلية المعمول بها، وكذلك مبادئ الممارسات السليمة في إجراء المعاملات .



## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### العالم يتغير وتتغير معه الأنظمة-مستمر

هناك موجة تنظيمية جديدة، تركز الهيئة من خلالها على بعض المجالات الرئيسية: تقييم الملاءة، وإدارة مخاطر المؤسسات ومعايير المحاسبة الدولية للتقارير المالية، والتكنولوجيا الرقمية والخدمة السحابية و"البيانات الضخمة" والتي ستؤدي الى موجة جديدة من اللوائح التنفيذية، وستؤثر على منتجات التأجير التمويلي المقدمة وستتطلب العديد من الأنظمة والعمليات الجديدة.

ومن ثم قيام ادارة الالتزام بإجراء تحليل مبكر حول الآثار التنظيمية المحتملة للتغيرات القادمة، على الشركة، ومن ثم تتطلب نهجا مختلفا جذريا، وإدارة مخاطر الالتزام بشكل استباقي، وتقديم صورة استباقية وكاملة ومتكاملة لاستراتيجية إدارة مخاطر الالتزام.

# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## العالم يتغير وتتغير معه الأنظمة-مستمر

يُطلب من إدارة الالتزام مراقبة وتفسير تغير المتطلبات التنظيمية، وإدارة كيفية تأثير التغيرات المحتملة على قطاعات الأعمال وخططها الإستراتيجية. إن جمع وتحليل المعلومات التنظيمية مبني على مفهومين: المراقبة والتفسير.

المراقبة: يجب أن تغطي المعلومات التنظيمية المجالات الرئيسية لكل تطوير تنظيمي ، مثل خطوط الأعمال والوظائف والعمليات التي يحتمل أن تتأثر.

التفسير: يجب على إدارة الالتزام بناء رؤية موحدة للآثار الاستراتيجية والتشغيلية للوائح . وفهم التداخلات التنظيمية المحتملة وأوجه التآزر والموضوعات للتأثير على أعمال الشركة.



## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### العالم يتغير وتتغير معه الأنظمة-مستمر

إن أول شيء يجب القيام به هو إنشاء مكتبة المتطلبات، التي تحدد المتطلبات التي تنطبق على الشركة، والتي تعد في الأساس جردًا للمتطلبات ضمن نطاق العمل والتي سيتم استخدامها لتحديد مخاطر الالتزام التي تواجه الشركة.

بمجرد تحديد جميع المتطلبات التنظيمية أو التعاقدية التي تنطبق على عمليات الشركة وتحديد المخاطر، يجب على مسؤولي الالتزام تحديد الضوابط المعمول بها للتخفيف من مخاطر الالتزام. وأيضًا لتحديد عدد عناصر التحكم التي تخفف من كل مخاطر الالتزام ومكان التركيز على اختبار الالتزام في المستقبل لتقليل الاختبارات المكررة.

# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## العالم يتغير وتتغير معه الأنظمة-مستمر

يجب على مسئولي الإلتزام المحافظة على الملف التنظيمي الخاص بالأنظمة واللوائح والسياسات والإجراءات المطبقة في الإدارة الخاصة بهم، حيث يتم تقسيمه إلى قسمين:

يحتوي القسم الأول على القوانين واللوائح الصادرة عن الهيئة العامة للرقابة المالية، ويحتوي القسم الثاني على السياسات والإجراءات الداخلية .

يتم حصر وتصنيف متطلبات الهيئة العامة للرقابة المالية الجديدة، ودراسة مدى تأثير تطبيق تلك المتطلبات على الأنظمة المطبقة والسياسات والإجراءات المتبعة ذات الصلة.

يتم تحديد أدوار ومسؤوليات ومهام الإلتزام للجهات المسؤولة عن تنفيذ المتطلبات الجديدة للهيئة، من خلال إجراءات العمل الآتية:

# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## العالم يتغير وتتغير معه الأنظمة-مستمر

أ- قيام مسؤولي الإلتزام بقراءة وفهم الأنظمة واللوائح الجديدة الصادرة عن الهيئة العامة للرقابة المالية.

ب -تقييم تأثير الأنظمة واللوائح الجديدة على الإدارات المختلفة وفقا للمعايير التالية:

- تقييم التأثير المالي للأنظمة واللوائح الجديدة.
- تقييم تأثير المتطلبات الجديدة من اللوائح على السياسات والإجراءات المتبعة. ففي حال لم تتوافق السياسات والإجراءات المتبعة مع اللوائح الجديدة يتولى مدراء الإدارات ذات العلاقة التنسيق مع ادارة الالتزام والجهات ذات العلاقة، للعمل على ضمان تطوير السياسات والإجراءات التي تحتاج إلى تعديل.

## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### العالم يتغير وتتغير معه الأنظمة-مستمر

- تقييم المتطلبات الجديدة لعملية التبليغ، بمعنى هل إدارة الشركة مطالبة بالتقرير عن بعض الحالات للجهات الرقابية.
- تقييم التأثير على الهياكل التنظيمية، أي هل يتطلب النظام الجديد أو اللائحة التنفيذية الجديدة، تغيير الهياكل التنظيمية والطريقة التي تنظم بها الشركة أعمالها.
- كيفية تحديد الغرامات المتعلقة بعدم الإلتزام باللوائح الجديدة، وكيفية التعامل مع عدم الإلتزام.

ج- بعد إجراء التقييم المذكور أعلاه، يتم توزيع اللوائح ذات العلاقة، الخاصة بتأثير النظام أو التعليمات والضوابط الجديدة على مديري الإدارات ذات العلاقة.

## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### العالم يتغير وتتغير معه الأنظمة-مستمر

د - إعداد قائمة تحتوي على ما يجب على إدارة الشركة الإلتزام به من متطلبات اللوائح الصادرة عن الهيئة العامة للرقابة المالية، وتعميمها على جميع موظفي الإدارات ذات العلاقة.

هـ - تحديث الملف التنظيمي الخاص بالأنظمة الجديدة التي يجب تطبيقها في إدارة الالتزام، والإدارات المعنية.

و- التأكد من فهم الموظفين الحاليين والجدد لمتطلبات التعديلات /الإضافات الجديدة، من خلال قيام مسؤولي الإلتزام بإدارة الالتزام بتدريبهم على متطلبات الإلتزام باللوائح والأنظمة الجديدة.

## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### العالم يتغير وتتغير معه الأنظمة-مستمر

ز- متابعة أية إضافات أو تعديلات على اللوائح الصادرة عن الهيئة العامة للرقابة المالية، من خلال زيارة موقع الهيئة على شبكة الإنترنت، والمتابعة لكافة الأخبار واللوائح وإبلاغ آخر التطورات لجميع الموظفين.

ح- تجهيز قائمة بالأعمال المطلوب تنفيذها من خلال صياغة وتصميم استفسارات وأسئلة كتابية تحتوي على القواعد والتعليمات والأحكام الواردة باللوائح الجديدة التي تصدرها الهيئة (استبيان) (Questionnaire) وفقاً لمواعيد طلب الهيئة لها، تقدم إلى المسؤولين عن التنفيذ للإجابة عليها ولتساعدهم في تطبيق أحكامها، ومن ثم يتم ردها إلى المسؤولين في إدارة الالتزام للتأكد من متابعة التنفيذ والالتزام بما جاء بها.



# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## العالم يتغير وتتغير معه الأنظمة-مستمر

ط- تفعيل روح الفريق وتجهيز ورش عمل وتدريب موظفي جميع الإدارات بالشركة والتنسيق فيما بينهم لما يخص التطبيق الفعلي للوائح الجديدة الصادرة عن الهيئة . بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة لصياغة سياسات وإجراءات عمل لتنفيذ المتطلبات الجديدة للهيئة.

ي- مراجعة جميع السياسات والإجراءات ذات الصلة بأعمال الالتزام، لضمان الالتزام بها. تحديد آلية إعلام أعضاء مجلس الإدارة بمتطلبات النظام واللوائح الصادرة عن الهيئة وكيفية الالتزام بها.

ك- التنسيق مع جهات الاختصاص المسؤولة عن تنفيذ متطلبات اللوائح الجديدة الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة، ومتطلبات الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة.

# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## العالم يتغير وتتغير معه الأنظمة-مستمر

يتم إنشاء قاعدة للبيانات الأساسية التي يتم العمل من خلالها، وتحديثها بصفة مستمرة، وتتضمن الآتي:

- (1) كافة الأنظمة واللوائح الصادرة عن الهيئة العامة للرقابة المالية، وقواعد تطبيقها المعمول بها ذات العلاقة، وما يتعلق بها من تعليمات.
- (2) الأنظمة والتعليمات التي تصدرها الجهات الحكومية ذات العلاقة بالالتزام.
- (3) قواعد ومعايير السلوك والممارسة المهنية السليمة.
- (4) النظام الأساسي للشركة.
- (5) قرارات الجمعية العمومية ومجلس إدارة الشركة المتعلقة بالالتزام.

# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## العالم يتغير وتتغير معه الأنظمة-مستمر

لمعالجة نواحي عدم الالتزام والمخاطر النظامية، يقوم رئيس ادارة الالتزام وفريق عمله باستخدام وسائل مختلفة بما فيها:

- مقابلات مع الموظفين ومع أطراف خارجية (عملاء، شركاء عمل، الخ)؛
- استخراج بيانات من الأنظمة المعلوماتية بدقة وفي الوقت المطلوب؛
- عمل زيارات ميدانية مختارة عشوائياً للمواقع وأعمال الفحص الروتيني ورفع التقارير الفنية؛
- مراجعة المستندات المطلوبة / الأدلة / النماذج / التقارير / الخ؛
- تحليل المشاكل ذات الصلة بالمخاطر النظامية أو العمليات اليومية؛

# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## العالم يتغير وتتغير معه الأنظمة-مستمر

- تصميم الإجراءات التي تقدم الحلول لمثل تلك المشاكل و/أو التي توصي بتقديم سياسات/ممارسات أعمال جديدة للإدارة؛
- التسجيل الدقيق والمتابعة والتحليل والتبليغ، وتركيز جهود تقليل المخاطر النظامية وعمل مراجعة فعالة والقيام بأعمال التبليغ والتقرير الروتينية؛
- تحديد الأنشطة غير الاعتيادية بالإضافة لعمل وإعداد وتحليل تقارير الاستثناءات.



# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## الأهمية المتزايدة للالتزام

بيئة الأعمال المتغيرة، والظروف الاقتصادية والتنافسية الصعبة ، والمخاطر المتنامية وضغوط التكلفة على شركات التأجير التمويلي، أدت إلى زيادة الضغط على وظائف الالتزام، للتحويل إلى تقديم خدمة قيمة مضافة أكثر فعالية وكفاءة، ومن ثم البحث عن طرق لتحسين فعالية وكفاءة استراتيجيات الالتزام والعمليات، وتحويل الالتزام إلى وظيفة استراتيجية، وليس وظيفة تكتيكية، وتنظيم وظيفة الالتزام بطريقة تزيد من الفعالية التشغيلية وكفاءة التكاليف

مما يعني النظر إلى ما هو أبعد من الالتزام والتركيز على التحول إلى تعزيز السلوكيات التي تشجع جميع الموظفين على تحمل المسؤولية عن فعل الشيء الصحيح طوال الوقت،

# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## الأهمية المتزايدة للالتزام-مستمر

وظيفة الالتزام مسؤولية عن قيادة تصميم وتنفيذ الالتزام للشركة، وتقديم المشورة للإدارة ومجلس الإدارة، لضمان تصميم وتنفيذ ضوابط فعالة تهدف إلى تخفيف مخاطر الالتزام. وهي أحد العوامل الأساسية لنجاح الشركة بسبب الدور الأساسي الذي تلعبه في الحفاظ على سمعتها ومصداقيتها، نتيجة لأدائهم أو مشاركتهم فيما يلي:

- منع المخاطر التنظيمية ومخاطر السمعة والعقوبات المالية؛
- تصميم الاستراتيجيات والضوابط التي تحمي الشركة من المخاطر التنظيمية؛
- توطيد العلاقات مع الجهات التنظيمية؛
- إرساء مبادئ حوكمة الشركات في الشركة، وحماية القيم والممارسات المهنية.





## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### كن مستعدا للمستقبل

تمر وظيفة الالتزام بتحول أساسي، وانتقلت من العمل في عزلة وأسلوب رد الفعل "التحكم في المربع" إلى وظيفة استراتيجية في صميم العمليات الرئيسية، وبحيث تتوافق أهداف خطة الالتزام مع إستراتيجية ادارة الالتزام مع إستراتيجية الشركة طويلة الأجل .

كما لدى ادارة الالتزام عدد من أصحاب المصلحة المختلفين والمتنافسين في بعض الأحيان :  
الهيئة والادارة التنفيذية، مجلس الإدارة ، لجنة المخاطر ولجنة الالتزام، لجنة المراجعة، الرئيس التنفيذي الخط الأمامي للأعمال، المراجعة الداخلية، وبالتالي التحديات التي تواجه رئيس الالتزام قد ارتفعت بلا شك، بالنظر إلى الطلبات المتزايدة من كل من الهيئة ومن أصحاب المصلحة الداخليين.

## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### كن مستعداً للمستقبل-مستمر

الوتيرة السريعة للتغير جعلت العديد من الشركات تتبنى تقنيات جديدة، وإعادة هيكلة نماذج أعمالها استجابةً لتغير ملامح المخاطر واستخدام استراتيجيات بديلة،

وخصوصاً أن التكنولوجيا والطبيعة الديناميكية للأعمال، تتطلب عمل إدارة الالتزام بشكل استباقي، واهتماماً مستمراً لضمان وإثبات الالتزام أثناء التعامل على سبيل المثال مع الهجمات الإلكترونية والاحتيال وإساءة استخدام البيانات.

## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### كن مستعدا للمستقبل-مستمر

أن نهج الالتزام الصحيح للعصر الحالي هو خلق قيمة للشركة وليس الحفاظ على القيمة . بحيث يتم دعم المهمة الاستراتيجية كفريق واحد، وأن تصبح ادارة الالتزام شريكًا موثوقًا به، وتنشئ علاقة مهنية وثقة داخل الشركة بأكملها.

التغيير الى نهج خلق القيمة يتطلب تحسين القدرات واستكمال مهارات وخبرات في مجالات تكنولوجيا المعلومات والإحصاءات .وبالتالي هناك حاجة للعمل على ترقية قدرات ومهارات موظفي الالتزام لتتوافق مع التغييرات التكنولوجية الهائلة التي ستؤثر على كل جانب من جوانب كيفية إدارة الشركة لأعمالها، وليس فقط في الالتزام .

## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### كن مستعدا للمستقبل-مستمر

ومن المهم بنفس القدر أن تقوم ادارة الالتزام بتطوير رؤية من أجل دفع التغييرات المطلوبة وتحديد أولويات الوظيفة والشركة ككل، حيث تتجاوز إدارة مخاطر الالتزام الضوابط وإعداد التقارير .

يجب أن تدعو ادارة الالتزام إلى النهج الجديد وتسלט الضوء على قيمة دورهم الجديد، حتى تتمكن الشركة من الاستعداد للنتائج وتقديرها .يجب دعم المهمة الاستراتيجية كفريق واحد، وأن تصبح ادارة الالتزام شريكًا موثوقًا به، وتنشئ علاقة مهنية وثقة داخل الشركة بأكملها، وبحيث تتوافق أهداف خطة الالتزام مع إستراتيجية ادارة الالتزام مع إستراتيجية الشركة طويلة الأجل<sup>24</sup>.

# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## أين تتناسب وظيفة الالتزام؟

ادارة الالتزام مسؤولة عن تحديد وتوضيح القوانين والتعليمات والسياسات والإجراءات المطلوبة للتطبيق في الشركة والتأكد من دمجها في سياسات وإجراءات وبرامج العمل المعتمدة، والتأكد باستمرار من الالتزام لهذه السياسات والإجراءات، تنفيذها وتحديثها باستمرار. هذا بالإضافة الى التحقق من تنفيذ الخطة الموضوعة من قبل المجلس وقراراته وإعداد التقارير الخاصة بمخاطر عدم الالتزام .

لن تكون ادارة الالتزام مسؤولة عن مراجعة العقود، والاستشارات القانونية، وتحديد الالتزامات وما شابه ذلك والتي هي من اختصاص الإدارة القانونية.

## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### أين تتناسب وظيفة الالتزام-مستمر

إن إدارة الالتزام مستقلة تماماً عن إدارة المراجعة الداخلية، ولكن بينهما علاقة تكاملية ناتجة عن استفادة كل إدارة من التقارير التي تعدها الأخرى .

أن إدارة المراجعة الداخلية وظيفتها الأساسية مراجعة المعاملات والعمليات بعد التنفيذ، من خلال إجراء تدقيق ميداني ووثائقي في جميع القطاعات والإدارات في الشركة بناءً على فحص العينات أو التغطية الشاملة ومتابعة أنظمة المراجعة الداخلية للشركة بشكل مستمر والالتزام للسياسات والإجراءات .

يجب الحفاظ على هيكل الإبلاغ المستقل لمجلس الإدارة، بحيث يتمتع مسئول الالتزام بمستوى مناسب من الاستقلال الذاتي، ويقوم بتقديم تقارير مباشرة إلى لجنة



## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### أين تتناسب وظيفة الالتزام-مستمر

المراجعة/الالتزام والتي تقوم بدورها بتقديمها الى مجلس الإدارة .من الأهمية بمكان أن يقوم مجلس الإدارة بمراجعة اداء مسئول الالتزام ووظائفه سنويًا وتحديث الوصف الوظيفي له لتعكس المسؤوليات الإضافية له .

أحد الجوانب المستقبلية الرئيسية للتفاعل مع الجهات التنظيمية هو الحاجة إلى تقديم رسالة متسقة فيما يتعلق بالمخاطر التنظيمية للشركة وكيفية إدارتها. ويجب أيضًا أن يأخذ في الاعتبار مستوى استقلالية الوظيفة: في حين أن البعد عن خط الدفاع الأول يعزز الموضوعية واستقلالية الإشراف والمراقبة.

# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## أين تناسب وظيفة الالتزام-مستمر

يجب أن تحتوي وظيفة الالتزام نفسها على العناصر الأساسية التالية :

- هيكل تنظيمي قوي يجمع بين تخصص المحتوى والكفاءة التشغيلية، ويركز على أنشطة الشركة عبر مختلف المخاطر التنظيمية.
- التسلسل الإداري المستقل الذي يحمي استقلالية إدارة الالتزام، وضمان الوصول المباشر إلى مجلس الإدارة.
- يجب أن يكون لمسؤولي الالتزام مؤهلات ليس فقط من منظور مهارات الالتزام، وهي المهارات الثلاث الأولى: الخبرة في الموضوع ومهارات الاتصال والنزاهة ولكن أيضًا مؤهلات ومزيج مناسب من الكفاءات ضمن التخصصات الفردية للأعمال.

## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### رؤية الالتزام

هناك احتياج لوجود رؤية واستراتيجية قوية للالتزام تركز على تحديد ومعالجة المناطق ذات مخاطر الالتزام الأعلى، والدفاع عن ثقافة الالتزام المستمر، وتركيز أكبر لضمان اتباع نهج استباقي أكثر لتحديد المخاطر ومعالجة ومنع المشكلات قبل حدوثها .

إن إيجاد وبناء ثقافة للالتزام داخل الشركة يعد ركناً أساسياً في تطبيق الالتزام بكفاءة وفاعلية، كما أن تثقيف وتدريب جميع موظفي الشركة فيما يتعلق بقواعد الالتزام ذات الصلة بمسئولياتهم الفردية في الشركة هو أيضاً جزءاً أساسياً من مسؤولية الإدارة العليا في مساعدتها لغرس ثقافة الالتزام. كما يجب وضع تصورات وخطة عمل مدروسة ومنهجية محددة لبناء ثقافة الالتزام، وذلك من خلال آليات مناسبة تضمن قدرة الشركة على الاستمرار في



# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## رؤية الالتزام-مستمر

الالتزام الدائم والفعال بالنظام ولوائحه.

يجب تطبيق نظام مراقبة، للاحتفاظ بتقييم محدث للمخاطر التي تواجهها الشركة، وفعالية نظم الضبط المطبقة، تحدث المراقبة في الوقت الفعلي وعلى فترات منتظمة وعلى أساس عشوائي، حيث يتم تنفيذ أنشطة الالتزام وفقا لخطة قائمة على تقييم المخاطر النظامية وخاضعة للرقابة من الإدارة العليا ولجنة المراجعة/ لجنة الالتزام.

يجب أن يكون دور ادارة الالتزام هو أخذ زمام المبادرة في تحديد وإدارة مخاطر الالتزام الهامة التي تتعرض لها قطاعات الأعمال في الشركة، بما في ذلك:

# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## رؤية الالتزام-مستمر

- تصميم ودعم إطار المخاطر التنظيمية للأعمال؛
- دعم قطاع الأعمال فيما يتعلق بإكمال ودقة أنشطة إدارة مخاطر الالتزام، بما في ذلك التحديد والقياس، وتقديم المشورة بشأن الالتزامات التنظيمية والمساعدة في إنشاء وتنفيذ السياسات والإجراءات التنظيمية المتوافقة؛
- مراقبة التزام الشركة بالقوانين واللوائح وسياسات المخاطر الداخلية ذات الصلة؛
- التقرير عن مسائل الالتزام التي تتطلب اهتمام كبار التنفيذيين.



# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## صياغة وتنفيذ استراتيجية ادارة الالتزام

تتضمن استراتيجية الالتزام خطة لبناء خلق القيمة وليس الحفاظ على القيمة، من خلال تضمين الالتزام على نطاق أوسع ومستدام في جميع أنحاء الشركة. وتطوير إطار عمل لإدارة مخاطر الالتزام،

والتي تنطوي على نهج صارم ومنهجي لتحديد المخاطر المرتبطة بعدم الالتزام للقواعد واللوائح ومتطلبات الجهات التنظيمية، مما يساعد على ضمان إدارتها بشكل فعال وكفاء ومتناسك، والتركيز على القضايا التي لها تأثير مادي على تحقيق نتائج خطة الالتزام، من خلال برنامج منهجي قائم على تقييم مخاطر أنشطة الالتزام ما يمكن من الاستجابة بشكل استباقي للمخاطر التنظيمية المتغيرة والناشئة،





## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### صياغة وتنفيذ استراتيجية ادارة الالتزام-مستمر

ليمكن هذا النهج، ادارة الالتزام من تكييف أنشطتها الخاصة بالالتزام بحيث تتناسب مع المخاطر ذات الصلة، ويعزز من كفاءة واتساق برنامج الالتزام، من خلال التعاون بدلاً من المواجهة .

يجب أن تكون إستراتيجية الالتزام الفعالة مدفوعة بملف المخاطر التنظيمية للشركة وقابلية المخاطرة التي حددها مجلس الإدارة، مما يضمن دور الالتزام المناسب، والموارد الكافية والموجهة لتمكين قطاع الأعمال من إدارة المخاطر التنظيمية والتخفيف من حدتها .

هناك ثلاثة إجراءات استراتيجية يجب اتخاذها لتحويل الالتزام من عبء إلى مصدر للميزة التنافسية:

# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## صياغة وتنفيذ استراتيجية ادارة الالتزام-مستمر

### أولاً: إشراك المجلس

يجب على إدارة الالتزام أن يكون لديها القدرة على توليد رؤى وتوصيات قوية لمجلس الإدارة، بناءً على رؤية واسعة النطاق، وبحيث تساهم أيضاً في نموذج حوكمة أكثر قوة .

يجب تسليط الضوء على العديد من القضايا المشتركة التي يجب معالجتها، بما في ذلك أهمية معرفة مجلس الادارة لمخاطر الالتزام وتأثيرها بشكل أفضل، وترجمة مفاهيم الالتزام إلى رسائل بسيطة تركز على اتخاذ الإجراءات، ونوع المعلومات التي سيتم الإبلاغ عنها على مستوى المجلس .



# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## صياغة وتنفيذ استراتيجية ادارة الالتزام-مستمر

يجب أن تجتمع لجان مجلس الإدارة المتخصصة لمناقشة القضايا الحالية لعدم الالتزام أو تقديم تقارير دورية. يجب أن يشارك رئيس الالتزام بنشاط في المناقشات الإستراتيجية حول ملف تعريف مخاطر الالتزام والاستراتيجية التنظيمية.

## ثانيا: تضمين الالتزام في عمليات التخطيط الاستراتيجي للشركة

تعد الإدارة التطلعية للالتزام أمراً بالغ الأهمية، بحيث أن يكون لدى الشركة عمليات تقييم المخاطر من أعلى إلى أسفل، والتي تساعد على دمج تفكير الالتزام في استراتيجية الشركة والمبادرات الإستراتيجية الرئيسية التي تطلقها الشركة.

## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### صياغة وتنفيذ استراتيجية ادارة الالتزام-مستمر

#### ثالثا: التقرير عن نشاط مراقبة الالتزام

إن الغرض الرئيسي حول مراقبة الالتزام هو التأكد من أن سياسات وإجراءات العمل لكافة إدارات الشركة وسياسات إدارة المخاطر متوفرة، مفهومة من الجميع، ومطبقة، وأن دليل قواعد السلوك مفهوم وموقع من الجميع، وأن الترتيبات الواقية من تسرب المعلومات متوفرة، محدّثة، ومطبقة، وأن كافة الاستثناءات (إن وجدت) موثقة ومبررة.

تعد مراقبة الالتزام أمراً أساسياً لتوفير تأكيد للإدارة العليا بأن قطاع الأعمال يدير بشكل مناسب تعرضها للمخاطر التنظيمية والتأكد من التزام الشركة بالأحكام والقواعد الرقابية، وفي حال وجود انحرافات، يتم اتخاذ كافة الخطوات التصحيحية.

## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### صياغة وتنفيذ استراتيجية ادارة الالتزام-مستمر

ينبغي استعراض نتائج المراجعات المتعلقة بمخاطر الالتزام، من أجل تحديد مخاطر الالتزام والمشكلات والاتجاهات. يجب أن تقدم التقارير حول مراقبة الالتزام وتحليله وجهة نظر متوازنة عن الموقف والمخاطر والقضايا والإجراءات المتخذة، وتسلط الضوء على الجوانب الإيجابية والبناءة /التنموية، واقتراح إجراءات تحسين.

يجب أن تتناسب صيغة التقرير مع مخاطر عدم الالتزام، ويتم تقديم تقرير بالنتائج إلى الجهات ذات العلاقة بهدف تحديد مستوى الاستجابة في كافة إدارات الشركة التشغيلية وإدارات المساندة، بقواعد ومتطلبات الالتزام وقواعد السلوك التي يجب الالتزام بها،

## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### صياغة وتنفيذ استراتيجية ادارة الالتزام-مستمر

وكذلك قواعد وأحكام ممارسة الأعمال، والنظم والإجراءات الرقابية، وأن سياسات وإجراءات العمل محدثة وفقاً لمستجدات الأنظمة والتعليمات والضوابط والإرشادات، الصادرة من الهيئة وأن التطبيق العملي يتم وفقاً لها. وأن الضوابط والسياسات المعمول بها لإدارة هذه المخاطر فعالة. هناك تقدير متزايد للمخاطر التنظيمية باعتبارها مكوناً رئيسياً لملف المخاطر الإجمالي للشركة.

حيث يعد وجود برنامج محدد بوضوح لرصد المخاطر أمراً حيوياً. وتشكل مراقبة الالتزام جزءاً مهماً من مهام مسؤولي الالتزام، من خلال الاتصال الدائم مع مدراء الإدارات المختلفة.



## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### المجالات الرئيسية للتدقيق التنظيمي

تبنى الهيئة العامة للرقابة المالية ممارسات أكثر تدخلاً، بما في ذلك زيادة استخدام الزيارات الإشرافية الميدانية، ويعكس هذا الممارسات الرائدة والحاجة المتزايدة للتعامل مباشرة مع الشركات من أجل فهم استراتيجياتها ونماذج أعمالها، وملاحم المخاطر وأطرونهاج إدارة المخاطر، ومساءلة مجلس الإدارة والإدارة العليا عن النتائج التي تحققها.

تشمل ايضاً مجالات الفحص، إعداد التقارير / توفير المعلومات، وحفظ السجلات، وإجراءات الالتزام، وممارسات المبيعات والملاءمة، والكشف عن تضارب المصالح، وصافي متطلبات رأس المال، وإجراء عملية الفحص التنظيمي للأمن السيبراني. والشكاوى، وإصدار السياسات، والأعمال الجديدة، وإدارة السياسات، وخدمة العملاء، والرسوم والتكاليف.



# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## المجالات الرئيسية للتدقيق التنظيمي – مستمر

تتضمن عملية التدقيق لأمثلة مختلفة لعمليات التدقيق التنظيمية ما يلي:

- مراجعة المستندات والسجلات
- إجراء مقابلات مع الموظفين
- مراقبة أنشطة العمل

يمكن أن يؤدي الفشل في الاستعداد بشكل مناسب لعمليات التدقيق التنظيمية إلى عواقب وخيمة، بما في ذلك العقوبات والغرامات والإضرار بسمعة الشركة. وبدلاً من ذلك، يمكن اتخاذ خطوات استباقية لإعداد نفسها لعمليات التدقيق أن تجني فوائد متعددة.

# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## المجالات الرئيسية للتدقيق التنظيمي –مستمر

### الاستراتيجيات الرئيسية لنجاح التدقيق التنظيمي

1. فهم عمليات التدقيق التنظيمية: عمليات التدقيق التنظيمية هي عمليات تفتيش وفحص رسمية لسياسات مكان العمل والعمليات والإجراءات لضمان الالتزام للقوانين واللوائح المعمول بها.

2. أن يكون هناك عمليات وإجراءات واضحة: يعد وجود عمليات وإجراءات واضحة وموثقة أحد أكثر الاستراتيجيات فعالية لنجاح التدقيق التنظيمي. يجب أن تكون تقييمات المخاطر ومتطلبات التدريب وجداول التفتيش وإجراءات إعداد التقارير وخطط الاستجابة للطوارئ محددة بدقة وأن تكون في متناول الموظفين.

# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## المجالات الرئيسية للتدقيق التنظيمي –مستمر

تشمل الخطوات الرئيسية ما يلي:

- توثيق كافة العمليات والسياسات والإجراءات في دليل ومراجعتها وتحديثها بانتظام.
- التأكد من فهم الموظفين لمسؤولياتهم.
- توحيد الإجراءات باستخدام قوائم المراجعة والنماذج، مما يعزز الاتساق والالتزام.
- إنشاء عمليات تفتيش وإعداد التقارير وحفظ السجلات قوية، مما يوفر أدلة التدقيق.
- مراجعة العمليات قبل التدقيق للتأكد من أنها تلبى المتطلبات التنظيمية.

3. إجراء عمليات تدقيق الالتزام المنتظمة: يتم تحديد الفجوات في الالتزام بشكل استباقي، مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل أن تكتشف الهيئة مشكلة ما.



## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### المجالات الرئيسية للتدقيق التنظيمي –مستمر

4. تدريب وتعليم الموظفين: يجب أن يركز شكل التدريب على إشراك الموظفين وتسهيل التعلم، وليس مجرد تقديم المعلومات.

تعتبر العناصر التفاعلية مثل دراسات الحالة والاختبارات والمناقشات الجماعية فعالة. إن تقديم أمثلة ومواقف ملموسة يساعد الموظفين على فهم كيفية تطبيق الإرشادات التنظيمية بشكل أفضل في عملهم اليومي.

لتعزيز الرسائل الأساسية وإطلاع الموظفين على اللوائح المتطورة. يعد التعلم التجريبي من خلال محاكاة عمليات التدقيق أو التفتيش مفيداً أيضاً.

## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### المجالات الرئيسية للتدقيق التنظيمي –مستمر

5. تطوير السياسات والإجراءات الشاملة: إن مواءمة السياسات والإجراءات الداخلية مع المتطلبات التنظيمية يدل على الالتزام. كما أنه يسهل على الموظفين فهم العلاقة بين مسؤولياتهم اليومية والالتزامات التنظيمية الأكبر. وينبغي مراجعة سياسات الالتزام وتحديثها بانتظام لتعكس التغييرات في اللوائح.

بالإضافة إلى المواءمة التنظيمية، يجب أن تتضمن السياسات أيضًا أفضل ممارسات الصناعة التي تتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات. وفي حين تحدد اللوائح خط الأساس، فقد تكون هناك إجراءات أكثر أمانًا وفعالية من شأنها أن تزيد من تخفيف المخاطر.



## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### المجالات الرئيسية للتدقيق التنظيمي – مستمر

6. النهج الاستباقي للتحسين المستمر: إن تبني نهج استباقي للالتزام التنظيمي يتجاوز مجرد الإعداد لعمليات التدقيق - بل يجب أن يشمل المراقبة المستمرة والتقييم وتحسين الممارسات.

يجب أن تهدف إدارة الالتزام إلى البقاء في صدارة التغييرات التي تطرأ على اللوائح التنظيمية وتحديد المخاطر الناشئة قبل أن تتحول إلى مشاكل.

# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## التفاعل مع الجهات التنظيمية

يجب أن تكون وظيفة الالتزام هي المحور المركزي الذي يتم من خلاله توجيه جميع التفاعلات مع الهيئة مما يضمن وجود جهة اتصال واحدة مع فهم كامل لنهج الهيئة العامة للرقابة المالية والمعايير التي تخضع لمساءلة الشركة، وعلى دراية لجميع القضايا والاتصالات بين مختلف إدارات الشركة،

يتمثل أحد الجوانب الرئيسية المستقبلية للتفاعل مع الهيئة، تقديم رسالة متسقة فيما يتعلق بالمخاطر التنظيمية للشركة وكيفية إدارتها. وتقع هذه المسؤولية النهائية على عاتق رئيس الالتزام، الذي يتمتع بفهم كامل للشؤون التنظيمية للشركة.

## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

### التفاعل مع الجهات التنظيمية-مستمر

يعد فهم حدود نطاق سلطة الجهة التنظيمية أمراً أساسياً لتطوير استراتيجية مشاركة ناجحة وتحديد إجراءات الإنفاذ المتجاوزة للحدود عند حدوثها.

يجب أخذ خطوات العمل التالية في عين الاعتبار:

### أولاً: إنشاء الملف التنظيمي

يعتبر هذا الملف بمثابة مرجع لمسئولي الالتزام حيث يساعدهم في تحديد مدى درجة الالتزام بالقوانين واللوائح ومدى دقة السياسات والإجراءات المطبقة، ويتم استخدامه كمرجع أثناء مراقبة الالتزام.<sup>47</sup>

# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## التفاعل مع الجهات التنظيمية-مستمر

- 1- يتم الحصول على نسخ من القوانين واللوائح الصادرة عن الهيئة بمساعدة ادارة الالتزام، أو من خلال تحميلها من الموقع الالكتروني للهيئة العامة للرقابة المالية .
- 2- يتم الحصول على نسخ من السياسات والإجراءات المطبقة في الإدارة.
- 3- يتم التأكد من أن جميع السياسات والإجراءات:

أ- محدّثة وجاهزة للمراجعة.

ب - معتمدة من قبل الجهة المسؤولة عن السياسات والاجراءات.

ج - متوافقة مع متطلبات القوانين واللوائح.

# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## التفاعل مع الجهات التنظيمية-مستمر

- 4- طباعة القوانين واللوائح والسياسات والإجراءات وحفظها في ملف ليسهل الوصول إليها عند الحاجة.
- 5- قراءة وفهم جميع القوانين واللوائح وتدوين الملاحظات المتعلقة بالمتطلبات النظامية.
- 6- تحديث الملف التنظيمي بالقوانين واللوائح، والسياسات والإجراءات ذات العلاقة.

# المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

## التفاعل مع الجهات التنظيمية-مستمر

### ثانيا: توزيع الأنظمة الجديدة

- 1- الاطلاع على القوانين واللوائح الجديدة والتأكد من فهمها.
- 2- الحصول على مساعدة رئيس الالتزام في حال مواجهة أي صعوبات.
- 3- إعداد قائمة بالمتطلبات التنظيمية الجديدة وتعميمها على جميع الموظفين.
- 4- مناقشة كيفية تحقيق الإلتزام بالأنظمة واللوائح الجديدة مع مدير الإدارة المعنية ورئيس الالتزام وتسجيل الخطوات الواجب إتباعها لتحقيق الإلتزام.
- 5- متابعة المخالفات ذات العلاقة.



# أسئلة رئيسية يجب وضعها في الاعتبار



## المحور الأول: هندسة الالتزام ودور الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

1. هل هناك مسؤوليات محددة للتفاعل مع الهيئة العامة للرقابة المالية داخل الشركة؟
2. هل هناك نقطة اتصال مركزية تمتلك العلاقة مع الهيئة العامة للرقابة المالية؟ إذا لم يكن الأمر كذلك ، فكيف تضمن الشركة نقل الرسائل المتسقة إلى الهيئة؟
3. هل المسؤوليات عن تحديد المخاطر التنظيمية داخل الشركة موزعة بوضوح؟ كيف تتأكد من تحديد المخاطر التنظيمية بشكل مناسب؟
4. هل لإدارة الالتزام دور بارز؟
5. هل مسؤوليات اللجنة للإشراف على المخاطر التنظيمية محددة بوضوح؟ هل هناك مناطق محتملة للتداخل أو خطر وقوع المخاطر التنظيمية؟

# المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة



## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة

- تحويل وحدات الخطوط الأمامية إلى خط دفاع أول حقيقي.
- خارطة طريق للالتزام
- محركات لتطوير الالتزام
- استراتيجيات مخاطر الالتزام القائمة والفرص المتاحة
- أدوات لتحقيق الميزة التنافسية
- إعداد خطة عمل للالتزام
- سمات برامج الألتزام الحديثة
- الإبلاغ عن مشاكل عدم الالتزام

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة

### تحويل وحدات الخطوط الأمامية إلى خط دفاع أول حقيقي

هناك قيمة حقيقية في وجود خط قوي أول من التعامل مع أنشطة الأعمال اليومية والرقابة المباشرة، حيث يمتلك خط الدفاع الأول (إدارة الأعمال والعمليات) المخاطر والضوابط ويديرها. فهو يحدد المخاطر الرئيسية للشركة وينفذ قرارات العمل والرقابة اليومية المتعلقة بالالتزام، مقابل معايير محددة تبني ثقافة الالتزام وتدعمها.

أما الخط الثاني، فهو وظيفة الالتزام التي تحدد وتراقب معايير المراقبة؛ الدور التكميلي للخط الأول وهو إدارة تلك الضوابط بشكل أكثر استراتيجية. توفر مراقبة الالتزام التي يتم تنفيذها في خط الدفاع الثاني، ضمانًا بأن الشركة تدير مخاطر عدم الالتزام الخاصة بها بشكل مناسب، من خلال مراقبة المنتظمة لنظام إدارة الالتزام، لتحديد ما إذا كان يتم



## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### تحويل وحدات الخطوط الأمامية إلى خط دفاع أول حقيقي-مستمر

الالتزام بالإطار والسياسات والعمليات ذات الصلة، ويشمل ذلك القيام بأنشطة مراقبة دورية، وجمع وتحليل مؤشرات أداء الالتزام، لتنفيذ الخطط السنوية على أساس المخاطر، باستخدام أدوات مثل قوائم المراجعة والتقييمات الذاتية، للحفاظ على الضوابط الفعالة وتقييمها ورصدها واختبارها دوريًا لضمان بقائها فعالة. وهو مسؤول عن:

- قيادة التصميم العام والتنفيذ لوظيفة الالتزام في الشركة:
- تقديم المشورة للإدارة ومجلس الإدارة:
- تقييم فعالية بيئة الرقابة في الشركة للمساعدة في ضمان قيام الشركة بتصميم وتنفيذ ضوابط فعالة تهدف إلى تخفيف المخاطر.



## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### تحويل وحدات الخطوط الأمامية إلى خط دفاع أول حقيقي-مستمر

ويختلف دور خط الدفاع الثاني بناءً على نوع متطلبات الالتزام. بالنسبة إلى الالتزام القائم على القواعد، يحتاج خط الدفاع الثاني إلى ترجمة بعض اللوائح إلى مجموعة من المتطلبات التشغيلية الواضحة وتحديد معايير واضحة وتحويل التنفيذ والموافقة، مثل إفصاحات العملاء إلى خط الدفاع الأول .

ستحتاج إدارة الالتزام إلى توضيح المتطلبات التنظيمية بوضوح للإفصاحات والإجراءات والإعلان والخصوصية ومن ثم توفير الخبرة الفنية لأن خطوط العمل تترجم هذه المتطلبات إلى إجراءات وممارسات وضوابط تشغيلية .

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### تحويل وحدات الخطوط الأمامية إلى خط دفاع أول حقيقي-مستمر

يحتاج الالتزام أيضًا إلى تحديد متطلبات التدريب، بما في ذلك في المجالات العامة مثل تصميم المنتج واستخدامه، وضمان استيفائها من قبل جميع أصحاب المصلحة المعنيين. ومع ذلك، يجب تضمين تنفيذ المراقبة، مثل الموافقة على منتجات جديدة، في عمليات الخط الأول.

سيركز خط الدفاع الثاني على الاختبارات المستندة إلى المخاطر لضمان عمل الضوابط بالفعل على النحو المنشود. بالنسبة للالتزام القائم على المبادئ، والذي لا يمكن تحويله بسهولة إلى متطلبات تشغيلية ورقابية محددة، تحتاج بعض القرارات مثل ملاءمة المواد التسويقية إلى تضمينها في خط الدفاع الأول مع التدريب الكافي والمراقبة.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### تحويل وحدات الخطوط الأمامية إلى خط دفاع أول حقيقي-مستمر

يوفر خط الدفاع الثالث (وظيفة المراجعة الداخلية) تأكيداً على فعالية الضوابط المعمول بها لتخفيف المخاطر. حيث يجب وضع المنهجيات ودعم تحديد المخاطر وإدارتها،

يجب أن توفر وظيفة المراجعة ضمانة مستقلة بشأن مدى كفاية إطار إدارة مخاطر الالتزام.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### خارطة طريق للالتزام

هناك فرصة حقيقية لإدارة الالتزام في الشركة، للاعتراف بها كشريك استراتيجي. تتمثل الخطوة الأساسية الأولية في رفع مستوى الادارة لفهم المهمة الاستراتيجية للشركة والأهداف المصممة لإنجاز هذه المهمة والمقاييس التي سيتم بها قياس النجاح .

من المهم بنفس القدر بناء علاقة قوية بين فريق الالتزام وبقية ادارات الشركة .كما يجب أن يتمتع فريق الالتزام بالرغبة والإعداد اللازمين لدعم القيام بدور استراتيجي، في حين سيتم تعزيز مصداقية وقيمة ادارة الالتزام عندما يكون مسؤولي الالتزام استباقياً، وتوفر تقييماتهم رؤى جديدة وتفكر في التأثير المستقبلي.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### خارطة طريق للالتزام-مستمر

من الأهمية بمكان أن تغير وظيفة الالتزام تركيزها من الإدراك المتأخر إلى الاستبصار للتخفيف من المخاطر الإضافية. حيث سوف يؤثر تحديث الالتزام على الطريقة التي يتم بها إدارة الوظيفة.

يتعين على فرق الالتزام إعادة التفكير في نماذج الالتزام الخاصة بها لتصبح استباقية بدلاً من ردود الفعل. وسيتطلب ذلك الاستثمار في التكنولوجيا، واعتماد عمليات محسنة، والتركيز المتعمد على ما يمكن أن تساهم به وظائف الأعمال والمخاطر والتشغيل في تطوير رؤى أكثر تنبؤية.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### خارطة طريق للالتزام-مستمر

تتطلب نماذج الأعمال الجديدة والمقتضيات الإستراتيجية والتطورات الأخرى وظيفة التزام أكثر نشاطًا وتطورًا وقوة، وتتطلب إدارة أكثر نشاطًا لمخاطر الالتزام.

التحول الحقيقي يتطلب قيادة جريئة، وتمكين جيل جديد من مسؤولي الالتزام يتطلب استراتيجية واضحة وملهمة، لتقديم حالة الالتزام للجيل الثاني التي يمكن أن تطبق الابتكار على نطاق واسع، بحيث تتناسب إدارة الالتزام مع تحديات المخاطر الناشئة، يجب أن يكون لدى الشركة سياسات وإجراءات وتقارير منتظمة حول فعالية تلك السياسات والإجراءات. كما يجب أن يتلقى مجلس الإدارة تحديثات منتظمة وتقييم فعالية

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### خارطة طريق للالتزام-مستمر

الالتزام سنويًا، وتلقي تقارير حول عمليات المراجعة والتحقيق، ومناقشة الإجراءات التصحيحية، والموافقة على أي تغييرات في برنامج مراقبة الالتزام.

هناك منهجية من ثلاثة محاور فيما يتعلق بالموظفين والعمليات والتكنولوجيا التي يمكن أن تدعم وظيفة الالتزام كما يلي:

الموظفين: وضع خطة استراتيجية للقوى العاملة التي تحدد الموارد والمهارات والتدريب والأدوات اللازمة لإجراء مراجعات الالتزام التي تم تحديدها في خطة الالتزام، تحدد أهداف إدارة الالتزام لتطوير الكفاءات وأنشطة القوى العاملة.



## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### خارطة طريق للالتزام-مستمر

تطوير الكفاءات المهنية والقيادية في ادارة الالتزام بما يكفي لتوفير التبصر والعمل كحافز لتحقيق تغيير إيجابي على الملاءمة والفعالية الشاملة لحوكمة الشركة وإدارة مخاطر الالتزام والسيطرة عليها. أيضا وضع مؤشرات ومقاييس ذات معنى، بالإضافة إلى بيانات الوقت والتكلفة، التي تمكن ادارة الالتزام من قياس أدائها والإبلاغ عنه ومراقبة تقدمها مقارنة بالأهداف، لضمان تحقيق النتائج بأكبر قدر ممكن من الكفاءة.

العمليات : سيؤدي تحقيق عمليات فعالة إلى تقليل مخاطر الالتزام من خلال إعادة صياغة عدد أقل من حالات انتهاك الرغبة في المخاطرة. ومن ثم تمكين حوكمة أكثر فعالية لأموال الالتزام.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### خارطة طريق للالتزام-مستمر

التكنولوجيا : يمكن أن تكون التكنولوجيا عاملاً مساعداً كبيراً لبرنامج الالتزام الفعال .

بمجرد تحقيق الأتمتة الفعالة، يصبحون مسؤولي الالتزام في وضع أفضل لاستغلال أدوات التكنولوجيا من أجل تحسين كفاءة عمليات الالتزام وتوسيع قدرة الشركة على إدارة ومراقبة مخاطر الالتزام.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### محركات لتطوير الالتزام

يساعد تطوير الالتزام الشركة على متابعة مهمتها الأساسية وتحقيق الالتزام بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية من خلال "التفكير إلى الأمام" ثم تسخير أفضل ممارسات وتقنيات الالتزام المتاحة للالتزام للمتطلبات التنظيمية الحالية والمستقبلية، مدفوعة بالتقدم التكنولوجي الذي لا ينتهي، بغض النظر عن مدى "حديثه" أنظمة وعمليات الالتزام الحالية للشركة، هناك دائمًا مجال للتحسين.

تحتاج إدارة الالتزام إلى تعزيز ثقافة المساءلة من خلال تدابير مثل الحوكمة القوية والضوابط؛ والمراقبة وتقييمات المخاطر وإعداد التقارير والإجراءات التأديبية المناسبة.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### محركات لتطوير الالتزام-مستمر

تحتاج ادارة الالتزام إلى أكثر من مجرد مسؤولي التزام يمكنهم كتابة السياسات والاجراءات والضوابط، بل بحاجة الى من يمكنهم ترجمة هذه السياسات والإجراءات والضوابط، للمساعدة في تقديم التوجيه للأعمال بشأن إدارة مخاطر الالتزام المتوقعة والحالية، والتغيير من النهج التفاعلي القديم إلى النهج الاستباقي الجديد "مما يعني ضمناً وجود حجة قوية لإدارة الالتزام للعمل كشريك للأعمال في شرح المسؤوليات التنظيمية للشركة، والمساعدة في صياغة سياسات الالتزام التنظيمية، والعمل على منع حدوث انتهاكات تنظيمية، والتأكد من أن جهود الالتزام بمقدورها تقديم ضمانات باتخاذ خطوات للتخفيف من مخاطر قضايا عدم الالتزام داخل الشركة.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### محركات لتطوير الالتزام-مستمر

يجب أن تكون وظيفة الالتزام قادرة على تغطية جميع المخاطر التنظيمية لجميع الأنشطة الرئيسية. تحتاج إدارة الالتزام إلى تقييم مدى استعدادها لمواجهة التحديات القادمة وبناء نماذج أكثر قوة إذا لزم الأمر، باتخاذ الخطوات التالية:

- إطلاق برامج تقييم مخاطر الالتزام والتخفيف من حدتها، مع التركيز على أكثر المخاطر أهمية واتخاذ وجهة نظر إستراتيجية واستشرافية.
- مراجعة حوكمة وظيفة الالتزام، وإنشاء أهداف ومراقبة الأداء، لتعكس المخاطر ذات الأولوية والانتقال نحو نهج أكثر توجهاً نحو الأعمال.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### محركات لتطوير الالتزام-مستمر

- إجراء مراجعة شاملة لإطار عمل الضوابط باستخدام نهج قائم على المخاطر ، بما في ذلك السياسات والإجراءات وعوامل الخطر وأهداف الضوابط وأنشطة الرقابة.
- إطلاق برامج تدريب مخصصة لتطبيق إدارة مخاطر الالتزام على حالات العمل الحقيقية، مع التدريب المناسب لمجالس الإدارة ، وقطاعات الأعمال.
- يجب أن تحدد السياسات المكتوبة توقعات برنامج مراقبة الالتزام، والتي عادةً ما يتم تضمينها في قواعد السلوكيات ليتم تطبيقها على نطاق واسع على جميع العاملين في الشركة، للتحقق من الحفاظ على سياسة الاحتفاظ بالسجلات، سياسة تضارب المصالح، سياسات السرية والخصوصية، التعامل مع أصحاب المصلحة الآخرين،

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### محركات لتطوير الالتزام-مستمر

والتحقق من الحفاظ على معايير المساءلة مثل (الحوافز والعقوبات والسياسات التأديبية للموظفين على جميع المستويات).

كما أنه بدون عمليات للحكم على عناصر البرنامج وتنفيذ التحسينات اللازمة، فإن أي برنامج مراقبة التزام سيواجه صعوبة في الحفاظ على الكفاءة والفعالية والتحديث. قد تكون عمليات المراقبة الروتينية والتقييم المتطورة بشكل جيد، مع وجود مسارات واضحة لإبلاغ التغييرات الموصى بها، أفضل علامة على وجود نظام إدارة التزام صحيح.



## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### محركات لتطوير الالتزام-مستمر

- إجراء مراجعات دورية للسياسات والإجراءات والضوابط الخاصة بمعالجة المتطلبات التنظيمية، مع دمج المهمة والرؤية والقيم والمبادئ الأخلاقية مع قواعد السلوك، والحفاظ على خطة الالتزام وبرنامج مراقبة الالتزام. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون هناك إرشادات حول الحوكمة والهيكل التنظيمي وعمليات التعامل مع مشكلات الالتزام.
- يجب أن تحتفظ الشركة ببرنامج "قوي" للأمن السيبراني مصمم لحماية سرية وسلامة وتوافر أنظمة المعلومات الخاصة بها. يجب أن يكون قد أكمل ما يلي:

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### محركات لتطوير الالتزام-مستمر

- تنفيذ سياسات أمان مزود خدمة الطرف الثالث؛
- التحديد الكامل وتقييم المخاطر لمقدمي الخدمات من الأطراف الثالثة؛
- تحديد الحد الأدنى من ممارسات الأمن السيبراني المطلوبة من قبل هؤلاء المزودين للقيام بأعمال معهم؛
- تقييم سياسات وممارسات الأمن السيبراني لمقدمي الخدمات من الأطراف الثالثة القديمة والجديدة على حد سواء، بما في ذلك تقييد ضوابط الوصول، وتشفير المعلومات، وإجراءات الإشعار في حالة وقوع حدث للأمن السيبراني، استنادًا إلى المخاطر والملاءمة المستمرة لممارسات الأمن السيبراني الخاصة بهم.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### محركات لتطوير الالتزام-مستمر

يجب على ادارة الالتزام إثبات قدرتها على التحكم في التعرض لمخاطر الالتزام وتخفيفها وإدارتها كجزء من إطار عمل ERM بإدارة الالتزام، والذي يجب أن يشمل على العمليات والضوابط والإجراءات الموضوعية لإدارة المخاطر، مع الأخذ في الاعتبار استراتيجية الشركة وعملياتها. يجب أن يشمل الإطار على تقييم ذاتي لجميع مخاطر الالتزام ذات الصلة التي قد يواجهونها ويحدد التدابير الكمية والنوعية المستخدمة لتحديد هذه المخاطر وإدارتها.

يجب أن تعترف إدارة الالتزام بالصلة بين التقييم التنظيمي للمخاطر وتطوير سياسات المخاطر، وتصمم السياسات بشكل أفضل لمخاطر محددة. لا تتطلب التقييمات من أعلى إلى أسفل وقتًا وجهدًا أقل فحسب، ولكنها تعمل أيضًا كأداة أكثر فاعلية يمكن من خلالها:

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### محركات لتطوير الالتزام-مستمر

- تحديد أولويات الجهود على أساس نهج قائم على المخاطر ، بحيث يمكن أن تكون هذه المخاطر موضوع تقييمات تقليدية وتفصيلية من القاعدة إلى القمة
- تشجيع مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين على المشاركة والنظر إلى الالتزام كضرورة عمل؛
- ربط الالتزام بشكل وثيق بإستراتيجية الشركة؛
- اعتماد منظور استشاري لتقييم ليس فقط المخاطر التنظيمية الحالية ولكن أيضاً المخاطر التي قد تظهر ضمن الإطار الزمني لاستراتيجية التخطيط.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### استراتيجيات مخاطر الالتزام القائمة والفرص المتاحة

يتمثل أحد الجوانب الرئيسية في تحديد مخاطر الالتزام التي قد تعانيها الشركة، نتيجة لعدم الالتزام للقوانين أو لوائحها أو قواعد السلوك الخاصة بها، أو حتى معايير أفضل الممارسات، عند إجراء تقييم لمخاطر الالتزام، في فهم الرغبة السابقة للمخاطر كجزء من التحليل، وهو تحديد مقدار مخاطر الالتزام التي تكون الشركة على استعداد لقبولها .

كما يجب إشراك إدارات الأعمال والعمليات وتكنولوجيا المعلومات في عملية تقييم مخاطر الالتزام وهذا يساعد خط الدفاع الأول في أن يكون مسؤولاً عن مخاطر الالتزام الخاصة به، حيث يمتلك عملية التقييم الخاصة به ويتلقى تعليقات عليها من خط الدفاع الثاني .

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### استراتيجيات مخاطر الالتزام القائمة والفرص المتاحة-مستمر

إن تقييمات المخاطر التي تحدد أولويات المخاطر على أساس الأدلة الموضوعية، وملاحظات الأعمال هي الركيزة الأولى لإدارة مخاطر الالتزام الشاملة. يتطلب تحديد المخاطر بفاعلية المعرفة السليمة بعدد من العوامل من بينها:

- الإدراك السليم للأعمال والجوانب التي يحتمل أن تنشأ بها المخاطر.
- إدراك المخاطر التي تفرضها مشاكل السوق والبيئة الاقتصادية.
- الالتزامات القانونية والتنظيمية التي يجب أن تمتثل لها الشركة.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### استراتيجيات مخاطر الالتزام القائمة والفرص المتاحة-مستمر

يتم تحديد المخاطر كمياً وتقديرها من أجل تقييم أرجحية ودرجة خطورة الأثر في حالة تحقق المخاطر. ومن الأهمية تحديد مستوى استعداد الشركة لقبول المخاطر، حيث إذا ما قررت الشركة ألا تقبل المخاطر وإنما ستعمل على إدارتها والحد منها، فإنه يتعين تطبيق الضوابط الكفيلة بتحقيق ذلك.

يجب على إدارة الالتزام تطوير أطر تحمل مخاطر الالتزام (الرغبة في المخاطر) التي تدمج شهية المجلس لمخاطر الالتزام. حيث يضع مجلس إدارة الشركة، بدعم من وظيفة الالتزام، حدوداً للتسامح مع مخاطر الالتزام المرتبطة بنتائج تقييمات مخاطر الالتزام.



## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### استراتيجيات مخاطر الالتزام القائمة والفرص المتاحة-مستمر

ضوابط الوقاية من القمة إلى القاعدة: هي الضوابط الإجرائية الموجودة في إطار العمل الخاص بالالتزام والمخاطر، والتي تتم إدارتها والاتفاق عليها من قبل مجلس الإدارة، وتفوض إلى المستويات التالية في الشركة. وهي يتم تطبيقها لإدارة مخاطر عدم الالتزام بشكل استباقي. وتشمل تطبيق إجراء للتعامل مع الموظفين أو إجراءات معالجة الشكاوى.

ضوابط الكشف من القاعدة إلى القمة: هي الضوابط التي تستخدم في تحديد الانتهاكات التي تحدث لضوابط الوقاية من القاعدة إلى القمة سواء قبل حدوثها مباشرة أو أثناء حدوثها أو بعده. مثل المراجعة التي تجري نهاية اليوم.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### أدوات لتحقيق الميزة التنافسية

يجب أن يكون التركيز على "التنبؤ بالوقاية Predicting to prevent". وبالتالي يجب أن يعكس نهج الالتزام هذه الدرجة العالية من التطور من خلال زيادة الوعي والاعتماد على تطوير قدرات تحليل البيانات، والمراقبة المستمرة، والعمل على أتمتة العديد من العمليات اليدوية لتعزيز القابلية للتطوير والتحسينات، وتقييم فعالية أطر حوكمة البيانات، لضمان دقتها واكتمالها وموثوقيتها واتساقها، ومراجعة ضوابط الوصول إليها وإدارتها، بالإضافة إلى آليات الرقابة وتحديد وتقييم المخاطر السلوكية، ومراقبة ثقافة الحوكمة والتأكيد على المزيد من الضوابط الوقائية، لتحسين وظيفة الالتزام، مما يعطي للشركة ميزة تنافسية قوية ومصداقية.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### أدوات لتحقيق الميزة التنافسية-مستمر

تحتاج ادارة الالتزام للتعود على التفكير والتصرف بشكل مستقبلي، وإدراك وفهم المهارات والتقنيات اللازمة للتعامل في بيئة المخاطر المتغيرة، حيث لديها فرص جديدة لتوسيع نطاق أنشطتها التقليدية للحفاظ على القيمة والاستفادة من مهاراتها بطرق جديدة لدعم خلق القيمة، دون احتياج لتقنية خاصة، بل مجرد استعداد للعمل بطريقة مختلفة والتحرك بسرعة كافية للاستفادة من الزخم بما يكفي لاستيعاب التغير والحفاظ عليه .

يتعين على ادارة الالتزام إعادة التفكير في نماذج أعمال الالتزام الخاصة بهم لتصبح استباقية بدلاً من رد الفعل .سيتطلب ذلك تركيزاً متعمداً على ما يمكن أن تسهم به وظائف الأعمال والمخاطر والتشغيل في تطوير المزيد من الرؤى التنبؤية .

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### أدوات لتحقيق الميزة التنافسية -مستمر

يجب التركيز على تحسين فعالية ادارة الالتزام وتعزيز قدرتها على خلق القيمة، وتطوير القدرات اللازمة لتلبية الاحتياجات الحالية والناشئة بشكل أفضل من خلال إجراء تقييمات وتحليل الفجوات لتحديد الاحتياجات المستقبلية وكيف سيتم استيعابها إما من خلال التدريب والتطوير أو جهود التوظيف أو مزيج منها أو حلول أخرى، أو من خلال توضيح مهمة الالتزام وأدواره ومسؤولياته،

ومن ثم ترجمة ذلك إلى أولويات رئيسية، وأنشطة أساسية، ومهارات وكفاءات وموارد لازمة لكي تتمكن وظيفة الالتزام من القيام بمهمتها بفعالية.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### أدوات لتحقيق الميزة التنافسية -مستمر

يجب على ادارة الالتزام اتخاذ خطوات للاستعداد أو التخفيف من مخاطر الالتزام المحتملة من خلال المراقبة الاستباقية للالتزام للسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح .

تشمل الأدوات المفيدة التقييمات الذاتية، والتحليل الذاتي للبيانات للبحث عن تباينات كبيرة من سنة إلى أخرى، واستخدام تحليلات البيانات لتحديد القيم المتطرفة أو نقاط عدم الالتزام التي قد تجذب انتباه الهيئة.

برنامج إدارة الالتزام يجب أن يعتمد نهج تطلعي، برؤية وخريطة طريق جيدة التصميم، مع التركيز بدرجة أعلى على توقع المخاطر التي قد تنشأ، وتحديد علامات التحذير، بحيث يمكن برنامج إدارة الالتزام أصحاب المصلحة من فهم مخاطر الالتزام التي تنطوي عليها القرارات

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### أدوات لتحقيق الميزة التنافسية -مستمر

الإستراتيجية الرئيسية للشركة، وبحيث يتوافق برنامج إدارة الالتزام مع الرؤية الاستراتيجية للشركة وأهدافها.

يعد تحديد سبب (أسباب) قصور أو انتهاك البرنامج أمرًا بالغ الأهمية للتوصية بالحلول التي ستعالج بنجاح مجالات المشكلات وتعزز وضع إلتزام الشركة للمستقبل. يكون الهدف دائمًا من أي برنامج التزم أساسي هو التخفيف من المخاطر والالتزام للوائح الخاصة بنطاق العمل .

يتجاوز برنامج الالتزام الحديث الهدف الأساسي ويعمل مع التقنيات والأدوات والممارسات الجديدة لتوليد قيمة قابلة للقياس لوظيفة الالتزام.



## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### أدوات لتحقيق الميزة التنافسية -مستمر

كما يجب تطوير "أداة تعقب مشكلات الالتزام" من أجل رصد أفضل للملاحظات والاستثناءات التي تنطوي على تبعات ذات صلة بالالتزام، ولتقليل فرص وقوع الأخطاء، حيث تعمل الأحداث المنبهة كأجهزة إنذار تفاعلية تصدر تنبيها في حالة وجود زيادة في مخاطر حدوث انتهاك تنظيمي أو انتهاك لنظام الرقابة الداخلي

حيث يضمن برنامج مراقبة الالتزام وجود مبدأ صفارات الإنذار في حالة تأهب لمخالفات اللوائح والانتهاكات الداخلية والخارجية، والقضايا التي تعرض الشركة لمخاطر الالتزام في بعض الحالات .

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### أدوات لتحقيق الميزة التنافسية -مستمر

يجب أن تستخدم إدارة الالتزام مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس الأداء وتقييم أوجه أداء أعمال الشركة الرئيسية وفقاً لضوابط مخاطر محددة سلفاً.

تعد المراقبة جزءاً مهماً من عملية التأكد من الالتزام بالضوابط، أي طمأننة الإدارة العليا والجهات التنظيمية بشأن تطبيق الضوابط بشكل صحيح.

يجب على إدارة الالتزام النظر في طرق لقياس مخاطر عدم الالتزام، مثل مؤشرات الأداء، من حيث الكمية والجودة واستخدام هذه القياسات لتعزيز تقييم مخاطر عدم الالتزام.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### اعداد خطة عمل للالتزام

تحدد خطة الالتزام السنوية، أنشطة الالتزام الرئيسية التي ستقوم بها إدارة الالتزام، من خلال تحديد المخاطر الناشئة والمستقبلية، ومعدل المخاطر المتعلقة بقضايا الالتزام بناءً على عوامل الخطر الكامنة أو المحددة وتطبيق منهجية تصنيف المخاطر، لتحديد أولويات الالتزام في عملية قائمة على المخاطر،

تتضمن جمع المعلومات والبيانات وتحليلها، وتستهدف المجالات التي تشكل فيها انتهاكات القواعد واللوائح الصادرة عن الهيئة العامة للرقابة المالية أكبر خطر على الشركة.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### اعداد خطة عمل للالتزام-مستمر

تتولى إدارة الالتزام وضع وتنفيذ خطة الالتزام السنوية التي تحدد بوضوح استراتيجيات ورؤية إدارة الالتزام لضمان إدارة ومراقبة المخاطر الحالية والناشئة داخل الشركة، واتخاذ إجراءات للحد منها بشكل فعال من خلال برنامج استباقي للالتزام، لتحديد المواقع عالية الخطورة التي تقوم بالأنشطة ذات الصلة والتي تشكل أكبر خطر على الشركة، من خلال عملية قائمة على المخاطر تتضمن سلوك الالتزام السابق، ونوعية مخاطر النشاط.

كما تعتبر أهداف خطة الالتزام طويلة الاجل، منع عدم الالتزام العرضي والمتعمد للقواعد والتعليمات الصادرة عن الهيئة العامة للرقابة المالية، لتقليل مخاطر الالتزام إلى الحد

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### اعداد خطة عمل للالتزام-مستمر

الأدنى، مع زيادة كفاءة الأعمال وخلق دليل على الالتزام بالقواعد واللوائح الصادرة عن الهيئة العامة للرقابة المالية، بحيث يكون لدى إدارة الالتزام في الشركة، عمليات وإجراءات متكررة ومتسقة وقابلة للقياس، وإنشاء ثقافة الالتزام والسلوكيات في جميع أنحاء الشركة.

تفسر خطة الالتزام النهج المتبع لتحديد البرنامج الرقابي(النطاق والأهداف والمشاكل/المخاطر والأولويات، وكذلك تحديد ووصف الموارد اللازمة لإدارة برنامج الالتزام)، أيضا تحديد تواريخ البدء والانهاء والمعالم الرئيسية، والأنشطة التي يتعين تنفيذها، والبيانات التي سيتم جمعها، من خلال تنفيذ المهام المعينة لمجالات التركيز الرئيسية للالتزام الموضحة أدناه:

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### اعداد خطة عمل للالتزام-مستمر

- رصد وتحليل وتتبع البيانات لتحديد حالات المخاطر التنظيمية والآثار المحتملة لها؛
- تحديد المخاطر التنظيمية وإدارتها في الوقت المناسب؛
- تطوير وتنفيذ إطار المعلومات والسياسات والأساليب والممارسات؛
- معالجة المعلومات وإعداد التقارير الموثوقة ومراجعتها في الوقت المناسب وبشكل دقيق؛
- تحديث ومراقبة جميع التعليمات الإدارية / التشغيلية، ومتطلبات الهيئة لتحديد الأنشطة غير المتوافقة.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### اعداد خطة عمل للالتزام-مستمر

تنطبق خطة الالتزام على جميع الأنشطة التشغيلية للشركة، المحددة في لوائح الهيئة العامة للرقابة المالية، والقواعد والإرشادات ذات الصلة التي تنطبق على أنشطة ومجالات العمل التي ينبغي استهدافها للحصول على مراقبة أو اختبار التزام أكثر تفصيلاً، حيث تحتوي خطة الالتزام، التي يتم تقديمها سنوياً إلى لجنة المراجعة/الالتزام للموافقة عليها، على خارطة طريق تضم أنشطة ومهام الالتزام، من خلال وضع الإطار التالي للالتزام:

- تعيين رئيس ادارة الالتزام لتوجيه الجهود لتعزيز الالتزام وتنفيذ خطة الالتزام السنوية؛
- تطوير وتنفيذ برنامج تدريبي على الالتزام لموظفي ادارات الأعمال، لمتطلبات الالتزام



## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### اعداد خطة عمل للالتزام-مستمر

- تطوير وتنفيذ لقاء للموظفين لطرح الأسئلة بشأن قضايا الالتزام التشغيلي؛
- وضع وتنفيذ عملية رصد وتقييم مستمرة تحدد مجالات المخاطر المحتملة والقضايا التشغيلية؛
- صياغة خطط لاتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة مجالات عدم الالتزام المحددة؛
- تنفيذ مراجعات منتظمة لجهود الالتزام الشاملة لضمان أن الممارسات التشغيلية تعكس متطلبات الالتزام الحالية ومعالجة أهداف تحسين العمليات.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### سمات برامج الالتزام الحديثة

يعد برنامج الالتزام الحديث هو الطريقة الوحيدة التي يمكن لادارة الالتزام من خلالها معالجة مشكلات عدم الالتزام بشكل صحيح بطريقة استباقية وتنبؤية. يجب أن يكون البرنامج قادرًا على خفض التكاليف، وتمكين الموارد ذات المهارات العالية، وتحقيق قيمة للأعمال - وهذه هي الطريقة التي يمكن بها لادارة الالتزام قياس نجاح برنامج الالتزام.

يجب أن يتجاوز برنامج مراقبة الالتزام الهدف الأساسي، ويعمل مع التقنيات والأدوات والممارسات الجديدة لتوليد قيمة قابلة لقياس لوظيفة الالتزام، من خلال دمج استراتيجية الالتزام ومواءمتها مع إستراتيجية العمل الشاملة للشركة.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### سمات برامج الالتزام الحديثة -مستمر

يجب تقديم النتائج إلى الادارة العليا ومجلس الإدارة مع إستراتيجية يتم تطويرها لتحديد مدى ملائمة النتائج مع تقييمات المخاطر الأخرى. يجب مراجعة تقييم المخاطر بشكل مستمر طوال العام للتأكد من بقاءه دقيقًا في ضوء التغييرات التي تواجه الشركة.

كما يجب تحليل عامل تقييم السبب الجذري التي أدت فيها نقاط الضعف في نظام ادارة الالتزام إلى حدوث الانتهاكات، والتي تشير الى أوجه القصور الحرجة في نظام إدارة الالتزام . كما يراعي عامل تقييم المدة طول الفترة الزمنية التي حدثت فيها الانتهاكات، حيث وجود هذه الانتهاكات بالبقاء دون معالجة، يجب أن تكون هي الشاغل الأكبر لإدارة الالتزام.

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

### الإبلاغ عن مشاكل عدم الالتزام

يجب ان تلتزم الشركة بالحفاظ على ثقافة منفتحة، حيث يمكن لموظفيها الإبلاغ عن أي مخاوف بخصوص الالتزام. يتعين على كل موظف يصبح على علم أو يكون لديه أي شك بوجود أية مخالفات لآية من اللوائح أو أنظمة الهيئة أو لديه شكوك بوجود ما يراه تصرفاً غير سليم من جانب موظف آخر أو أي فرد يتصرف نيابة عن الشركة، سواء كان ذلك متعمداً أو غير متعمد فيما يخص ممارسات غير أخلاقية خاصة بالالتزام، الإبلاغ عن المخالفة / الشكوك إلى مديره المباشر، وفي حال شعر بأنه لم يتم اتخاذ الإجراء المناسب حيال المخالفة المبلغ عنها من قبله رفع الأمر إلى مسئول الالتزام أو لجنة الالتزام والذين سيتقصون عن الموضوع والتعامل معه طبقاً لسياسات وإجراءات الشركة .

## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

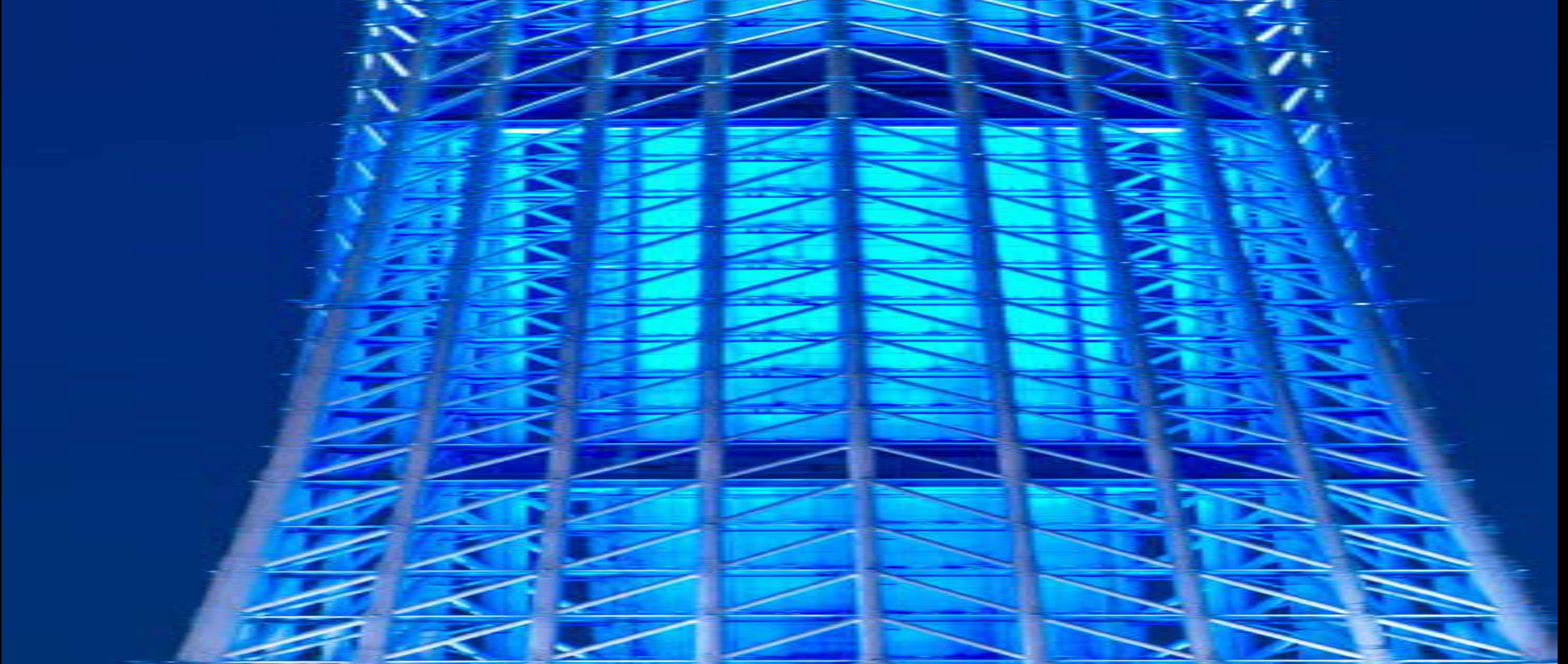
### الإبلاغ عن مشاكل عدم الالتزام -مستمر

ولإيجاد خطوط اتصال من أجل الالتزام من جانب الموظفين وأتباع سياسة" الباب المفتوح "للإبلاغ عن المخالفات المحتملة يمكن للموظفين عدم الإفصاح عن أنفسهم عند الإبلاغ عن أية مخالفات وسوف تتخذ الشركة الحرص المناسب لحماية هوية الموظف.

لن يتم معاقبة الموظف من أجل الإبلاغ عما أعتقد بشكل معقول أنه عمل خاطئ . أن الموظف الذي يتضمن تقريره اعترافاً بعمل شخصي خاطئ لا يمكن ضمان حمايته من الإجراءات التأديبية، ويمكن أن يخضع الموظف أيضاً لإجراءات تأديبية إذا قررت الشركة أنه قد اختلق عمداً تقرير التصرف الخاطئ سواء كان ذلك جزئياً أو كلياً.



# أسئلة رئيسية يجب وضعها في الاعتبار



## المحور الثاني: خطوات الالتزام المستدام نحو الفعالية والكفاءة-مستمر

1. هل توجد خطوط إبلاغ واضحة للالتزام؟
2. هل يشعر رئيس الالتزام أن لديه حق الوصول الكافي إلى مجلس الإدارة إذا كانت هناك حاجة لتصعيد المشكلات بشكل سريع ومباشر؟
3. هل الالتزام بند دائم على جدول أعمال المجلس؟
4. هل هناك رؤية محددة بوضوح للالتزام؟
5. هل اعتمد مجلس الإدارة استراتيجية الالتزام لتحقيق أهدافها؟
6. هل لدى الشركة آليات واضحة لقياس أداء الالتزام مقابل الإستراتيجية؟
7. هل هناك إستراتيجية التزام واضحة مع آلية قوية واستباقية لضمان تنفيذ التغيير التنظيمي المطبق وإدراجه في الوقت المناسب؟



# المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام



## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام

- حوكمة الالتزام
- إنشاء برنامج مراقبة التزام فعال
- أسباب فشل برامج الالتزام
- نهج الفحص واختبارات الالتزام الفعال؛
- تقارير الهيئة العامة للرقابة المالية
- نظام التصنيف وجدول المراجعات
- بناء الالتزام...خمس خطوات للالتزام المستدام
- علاقة حوكمة الشركات والمخاطر والالتزام

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام

### حوكمة الالتزام

حوكمة الالتزام هي نظام القيادة المطبق داخل الشركة المسؤولة عن اتخاذ القرار عندما يتعلق الأمر بإدارة المخاطر، والالتزام للقوانين واللوائح، ووضع السياسات الداخلية التي تتبع هذه اللوائح.

تؤدي البنية التحتية الفعالة للالتزام الى حوكمة قوية، وتحديد قوي لمخاطر الالتزام وعمليات التخفيف والمساءلة، إلى جانب ثقافة الالتزام، بحيث يتم استخدام نهجا مختلفا جذريا، لتقديم صورة استباقية ومتكاملة لاستراتيجية إدارة مخاطر عدم الالتزام، وأدوات لتقييم مخاطر عدم الالتزام المستقبلية بشكل أفضل، وتحديد السياسات والإجراءات والمقاييس لإدارتها ومراقبتها بطريقة أكثر فعالية.

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### إنشاء برنامج مراقبة التزام فعال

يتم إعداد برنامج مراقبة الالتزام على أساس تحديد المخاطر النظامية وقياسها ومراقبة واختبار مستوى إدراك أبعاد الالتزام بالشركة من خلال تنفيذ اختبارات كافية وشاملة لمفهوم الالتزام بالتعليمات الصادرة عن الهيئة، وخلق آلية فعالة ونشطة تضمن دقة وصحة تقارير الالتزام، والتأكد من وجود السياسة المناسبة لإدارة الأمور المتعلقة بمخاطر عدم الالتزام.

أن تصميم برنامج مراقبة الالتزام قائم على تقييم مخاطر الالتزام، يأخذ في الاعتبار المخاطر التنظيمية وهي العقوبات التنظيمية أو الخسائر المالية أو فقدان السمعة التي قد تعاني منها الشركة من جراء العجز عن الالتزام بالأنظمة واللوائح وقواعد السلوك ومعايير الممارسة



## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### إنشاء برنامج مراقبة التزام فعال-مستمر

الجيدة المعمول بها، التي تواجهها الشركة ومستوى المخاطر الذي وافقت الشركة على تحمله. حيث يسهم برنامج مراقبة الالتزام في توفير المعلومات الضرورية التي تحتاج إليها إدارة الالتزام لإبقاء مجلس الإدارة على علم بفعالية إطار مراقبة الالتزام المطبق داخل الشركة.

يحدد برنامج مراقبة الالتزام نشاطات إدارة الالتزام، مثل تطبيق ومراجعة السياسات والإجراءات المحددة والتأكد من تحديثها وتقييم مخاطر عدم الالتزام واختبار تطبيق الالتزام وتثقيف وإرشاد الموظفين فيما يتعلق بالالتزام واستيعاب السياسات والإجراءات.

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### إنشاء برنامج مراقبة التزام فعال-مستمر

يتم تحديد برنامج الالتزام من خلال عملية شفافة وقائمة على المخاطر تحدد الأنشطة التي تم فيها اكتشاف مستوى عالٍ من عدم الالتزام، مما يسمح لإدارة الالتزام بمواءمة الموارد المتاحة من خلال مراقبة المناطق التي يتم تصنيفها عالية المخاطر، في جميع أنحاء الشركة وتحديد وتقييم المخاطر التنظيمية المحتملة عالية التأثير وذلك لفهم سبب عدم الالتزام،

مما يحدد أولوية وتوقيت ونطاق عمليات مراجعة هادفة استباقية وهيكل برنامج مراقبة الالتزام الأكثر فعالية الذي يخلق ثقافة وفهم أن الالتزام هو مسؤولية الجميع، بحيث يكون برنامج مراقبة الالتزام مدمجاً في إطار عمل الشركة، ويكون قابلاً للتحويل وفقاً لمعالم الأعمال والمتطلبات التنظيمية، لخلق ثقافة التزام استباقية وليست تفاعلية.

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### إنشاء برنامج مراقبة التزام فعال -مستمر

### الهدف من برنامج مراقبة الالتزام للشركة تحقيق الأهداف التالية:

- توثيق برنامج مراقبة التزام الشركة بالقواعد والتعليمات واللوائح من أجل تنفيذ التزاماتها النظامية تجاه قواعد وتعليمات وأنظمة الهيئة العامة للرقابة المالية.
- متابعة كافة أنشطة الالتزام باللوائح وتطبيق معايير الالتزام واتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية حالما تصبح إدارة الالتزام على علم بأية مخالفة لتلك اللوائح.
- ضمان التزام الموظفين بسياسات وإجراءات الشركة والأنظمة واللوائح الصادرة عن الهيئة، والتقييم الدوري لفعاليتها وإصدار التوصيات الخاصة بها.
- تطوير برنامج تدريبي وتثقيفي بشئون الالتزام باللوائح والأنظمة لجميع موظفي الشركة.



## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### أسباب فشل/قصور برامج الالتزام

1. الفشل في تقييم وفهم المخاطر: يؤدي تقييم المخاطر إلى خلق الوعي حول مخاطر الأعمال التي يمكن بعد ذلك إدارتها أو تجنبها من خلال تعزيز الضوابط الداخلية.
2. الافتقار إلى القيادة: يتطلب برنامج الالتزام الناجح من القيادة التأكيد على أن الالتزام هو مفتاح الأعمال الجيدة .
3. الموارد غير الكافية: غالبًا ما تفشل برامج الالتزام في إدارة الالتزام التي يعمل فيها شخص واحد دون أي موارد إضافية .
4. ملف تعريف غير كافٍ لوظيفة الالتزام: يعد رفع مستوى وظيفة الالتزام والذين يقودونها أمرًا ضروريًا لنجاح البرنامج تحتاج وظيفة الالتزام، إلى "مقعد على الطاولة".

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### أسباب فشل/قصور برامج الالتزام-مستمر

5. الافتقار إلى إجراءات واضحة لتسهيل الوصول إلى السياسات :تؤدي السياسات المكتوبة بلغة معقدة، إلى انعدام الفهم والالتزام .والأسوأ من ذلك هو السياسات دون إجراءات.
6. الأولويات والحوافز المتنافسة: إذا نظرت الإدارة إلى الالتزام على أنه مجرد مركز تكلفة، أو كعائق أمام ممارسة الأعمال .
7. المراقبة غير الكافية :يجب ان تقوم المراقبة بالتحقق من السياسات والإجراءات والسجلات والإجراءات، وتسلط الضوء على الحالات التي لا يتم اتباعها، أو عندما تحتاج إلى تحديث .
8. عدم تطبيق شرط قواعد السلوك أو :التنفيذ غير المتسق والإجراءات التصحيحية .

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### نهج الفحص واختبارات الالتزام الفعال

#### نهج الفحص

تقوم عملية فحص الالتزام بتقييم مدى التزام إدارة الشركة للالتزام للقوانين واللوائح . يقوم مسؤولي الالتزام بتحديد ملف تعريف مخاطر عدم الالتزام للإدارة المعنية، وما إذا كانت سياسات الشركة وإجراءاتها القائمة والجديدة أو المعدلة المتعلقة بالالتزام، مناسبة للمخاطر التنظيمية في منتجات الشركة وأسواقها بما في ذلك استراتيجية أعمال الشركة، والفروع، وعلاقات الطرف الثالث .

يجب على مسئول الالتزام تقييم نظام إدارة المخاطر للشركة كما ينطبق على المناطق التشغيلية الرئيسية، وتقييم مخاطر عدم الالتزام للقوانين واللوائح المعمول بها .

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### نهج الفحص واختبارات الالتزام الفعال-مستمر

كما يجب التأكد من وجود منهجيات المراجعة الموضوعية والمستقلة، مع تحليل نتائج مراجعة الالتزام. كذلك النظر في أي تحديات للالتزام على مدى الأشهر الـ 12 الماضية والنظر في الضوابط الداخلية والمساءلة.

من الأهمية بمكان أن تحدد التحقيقات الأسباب الجذرية، وأن تكشف وتصحح أي مناطق من جوانب ضعف النظام للتأكد من عدم وجود خطر إضافي، ضمان تنفيذ الجهود العلاجية للحد من المخاطر، وضمان تطوير خطط العمل التصحيحية استجابة لعدم الالتزام، مع مراقبة فعالية خطط العمل التصحيحية استجابة لعدم الالتزام، بحيث يتم توثيق نتائج المراجعات وإبلاغها ، وقد تتضمن توصيات بشأن:

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### نهج الفحص واختبارات الالتزام الفعال-مستمر

- مجلس الإدارة.
- بذل العناية الواجبة والرقابة لضمان الالتزام لقوانين وأنظمة وقواعد وتعليمات الهيئة العامة للرقابة المالية، والرقابة المناسبة على مسؤوليات الالتزام.
- توقع والاستجابة للتغيرات في القوانين واللوائح المعمول بها، والمنتجات والخدمات المقدمة.
- مراجعات العناية الواجبة التي يتم إجراؤها قبل تغييرات المنتجات أو الخدمات، وبعد تنفيذ التغييرات.
- فهم وتحديد مخاطر عدم الالتزام، بما في ذلك المخاطر الناشئة، في منتجات وخدمات الشركة.

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### نهج الفحص واختبارات الالتزام الفعال-مستمر

#### توثيق نتائج الفحص

يجب أن تثبت وثائق الفحص سلسلة واضحة من القرارات والمنطق الداعم لها، بحيث توفر الوثائق سجلاً مكتوباً لقرارات مسئول الالتزام وتحليله، وأن تقدم الدعم لتأكيدات الحقيقة أو الرأي في تقرير الفحص .

خلال فترة المراجعة والتحليل في الموقع ، يجب على مسئولي الالتزام إجراء مناقشات مع مديري الإدارة المعنية وغيرهم من الموظفين لتطوير فهم لكيفية تعامل الإدارة مع مسؤولياتها المتعلقة بالالتزام .ستمكن هذه المناقشات مسئولي الالتزام من تحديد ما إذا كانت الادارة لديها نظام ادارة الالتزام مدمج في عملياتها اليومية وإلى أي مدى .



## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### نهج الفحص واختبارات الالتزام الفعال-مستمر

سيقوم مسئولي الالتزام بمناقشة النتائج والتوصيات مع الإدارة والحصول على التزام باتخاذ إجراء تصحيحي، حيث تعقد هذه المناقشات أثناء الاختبارات وفي اجتماع الخروج مع الإدارة و/أو مجلس الإدارة . سيوفر ملف وثائق الفحص الذي تم إنشاؤه جيدًا بيانات كافية لإعادة بناء عملية قرار مسئول الالتزام لكل خطوة من الخطوات،

يجب التأكد من أن عمليات الالتزام للشركة متوافقة مع المتطلبات التنظيمية، ومن ثم تقديم تقريراً عن جميع جهود الالتزام والقضايا المحددة مباشرة إلى الرئيس التنفيذي ولجنة المراجعة المسؤولة فيما يتعلق بتوقعات الالتزام، وقضايا المخاطر المحددة وخطط العمل التصحيحية مع الاستنتاجات الموثقة لعملية التقييم الذاتي لمخاطر الشركة .

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### نهج الفحص واختبارات الالتزام الفعال-مستمر الرصد والاختبار

يقيم الاختبار كل من تصميم البرنامج وفعالية التشغيل وبرامج المراقبة المستمرة لمراجعة وتحليل أداء الأعمال ومؤشرات المخاطر .

تعد اختبارات الالتزام هي الوسيلة الأساسية التي تستخدمها ادارة الالتزام لتحديد ما إذا كانت الشركة تفي بمسؤوليتها عن الالتزام لمتطلبات القواعد واللوائح والتعليمات الصادرة عن الهيئة .

تنطوي اختبارات الالتزام على ثلاث مراحل :التخطيط قبل الاختبار؛ مراجعة وتحليل خارج الموقع وفي الموقع؛ وإبلاغ النتائج إلى إدارة الشركة عن طريق الاجتماعات وتقرير الالتزام .

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### نهج الفحص واختبارات الالتزام الفعال-مستمر

تم تصميم إجراءات الفحص المحددة لتمكين مسئول الالتزام من تحديد وقياس مخاطر عدم الالتزام؛ إجراء تقييم للبنية التحتية للالتزام للشركة وأساليبها، وتحديد ومراقبة مخاطر عدم الالتزام؛ وتحديد اختبار المعاملات اللازمة لتقييم سلامة نظام إدارة الالتزام.

يجب أن يكون عدد المعاملات التي تم اختيارها ونوع أخذ العينات المستخدم متناسبًا مع الخطر الملحوظ لعدم الالتزام والحاجة إلى تقييم مستوى الالتزام.

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### نهج الفحص واختبارات الالتزام الفعال-مستمر

### أغراض اختبارات الالتزام هي:

- تقييم جودة نظام إدارة الالتزام لتنفيذ القوانين واللوائح؛
- مراجعة الالتزام للقوانين واللوائح ذات الصلة؛ و
- الشروع في اتخاذ إجراءات فعالة عندما تكون عناصر نظام إدارة الالتزام للشركة معيبة و / أو عندما توجد انتهاكات لتعليمات وقواعد الهيئة العامة للرقابة المالية.

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### تقارير الهيئة العامة للرقابة المالية

يتم إعداد التقارير التي ترفع إلى الهيئة العامة للرقابة المالية وفقًا لمتطلباتها سواء من حيث محتوياتها أو من حيث تواريخها، بواسطة الإدارات ذات العلاقة ويتم التأكد من دقتها، ومتابعة أية مواضيع قائمة لدى الهيئة بواسطة إدارة الالتزام، من خلال الإجراءات التالية:

- توجيه الطلبات المتصلة بتقارير الهيئة إلى شخص وقسم محدد.
- إعطاء الشخص والقسم المسئول عن تقارير الهيئة الصلاحية المناسبة للحصول على البيانات اللازمة من الأقسام المختصة في الشركة.
- اتخاذ الخطوات التالية للمساعدة في تقديم المعلومات الصحية بالشكل الملائم والوقت

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### تقارير الهيئة العامة للرقابة المالية-مستمر

- توجيه وإرسال مذكرة خطية بطلب المعلومات إلى مدير الإدارة المختص
- تحديد تاريخ الحصول على المعلومات.
- قيام شخص محدد بجمع البيانات التي ستدرج في التقرير وإعداده في صورته النهائية ثم مراجعته من قبل شخص آخر للتأكد من استيفائه لكافة العناصر وصحة ما يتضمنه من معلومات.
- قبول القسم الذي يعد التقرير للمسؤولية الكاملة عن صحة المعلومات وحداثها.
- مراجعة التقرير النهائي بالرجوع إلى مصادر البيانات التي تم إعداد التقرير على أساسها.
- حفظ المستندات والملفات الملائمة طبقاً للمتطلبات التنظيمية

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### نظام التصنيف وجدول المراجعات

يوفر نظام التصنيف إطارًا عامًا لتقييم المخاطر، باستخدام عوامل التزام معينة ومن ثم تقييم مدى التزام الإدارات في الشركة بطريقة شاملة ومتسقة، بمتطلبات وقواعد ولوائح الهيئة العامة للرقابة المالية، مما يساعد على إنشاء نظام إدارة التزام فعال عبر الشركة،

يتم تصنيف الانتهاكات التي تعكس الأخطاء النظامية أو المتكررة التي تمثل فشل الإدارة المعنية في تحقيق غرض رئيسي من القواعد والمتطلبات الأساسية باعتبارها درجة الخطورة الأعلى، بحيث قد يكون لهذه الانتهاكات تأثير سلبي على الشركة أو يكون لها تأثير سلبي إذا لم يتم تصحيحها .



## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### نظام التصنيف وجدول المراجعات -مستمر

يعتمد نظام التصنيف على مقياس رقمي من 1 إلى 5 في ترتيب متزايد من الاهتمام الإشرافي من إدارة الالتزام، وبحيث يمثل الرقم 1 أعلى تصنيف وبالتالي أدنى درجة من الاهتمام الإشرافي، بينما يمثل الرقم 5 أدنى تصنيف وأضعف مستوى للأداء، وبحيث تشير التقييمات 3 أو 4 إلى أداء أقل من مرضٍ .

أعلى تصنيف هو 1 ومخصص للإدارة التي تحافظ على نظام إدارة التزام قوي، ويمثل هذا التقييم أداءً مرضياً أو أفضل . وتم تعيين تصنيف 2 للإدارة التي تحافظ على نظام إدارة التزام مرضي لإدارة مخاطر الالتزام في منتجات وخدمات الشركة وفي الحد بشكل كبير من انتهاكات القواعد واللوائح . يعكس التصنيف 3 وجود نقص في نظام إدارة الالتزام، في إدارة

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### نظام التصنيف وجدول المراجعات -مستمر

مخاطر الالتزام في منتجات وخدمات الشركة وفي الحد من انتهاكات القواعد واللوائح، بينما يعكس التقييم الذي يبلغ 4 نقاط، ضعف نظام ادارة الالتزام في إدارة مخاطر الالتزام في منتجات وخدمات الشركة و / أو منع انتهاكات القواعد واللوائح. ويعكس التقييم 5 درجة قصور نظام ادارة الالتزام في إدارة مخاطر الالتزام في منتجات وخدمات الشركة و / أو منع انتهاكات القواعد واللوائح .

يعتبر تقييم أداء الادارة ضمن فئة انتهاكات القواعد والتعليمات والضوابط الصادرة عن الهيئة، في تصنيف الالتزام أعلاه، كل عامل من عوامل التقييم الأربعة: السبب الجذري، والشدة، والمدة، والانتشار. عند المستويين 4 و 5 في هذه الفئة،

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### نظام التصنيف وجدول المراجعات -مستمر

تركز الفروق في التصنيف على عامل تقييم السبب الجذري بدلاً من درجة الخطورة والمدة وانتشارها، وهذا النهج يتفق مع الفئات الأخرى حيث يكون الفرق بين 4 و 5 مدفوعاً بقدرة الإدارة واستعدادها للحفاظ على نظام التزام سليم .

قد يتم تعيين تقييم أقل من مرضي للإدارة حتى لو كانت بعض تقييماتها مرضية . وللوصول إلى التصنيف النهائي، يجب على مسئول الالتزام الموازنة بين الاستنتاجات المختلفة المحتملة حول فعالية نظام إدارة الالتزام على المنتجات والخدمات والأنشطة للإدارة المعنية، حيث قد تختلف الأهمية النسبية لكل فئة أو عامل تقييم بناءً على الحجم والتعقيد ومظهر المخاطر للإدارة المعنية .

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### نظام التصنيف وجدول المراجعات -مستمر

#### جدول المراجعات

تبدأ مرحلة المراجعة والتحليل الخاصة باختبار الالتزام من خلال إجراء تقييم من أعلى إلى أسفل وشامل لنظام إدارة الالتزام لتحديد مسؤوليات ومخاطر عدم الالتزام الخاصة بها ومراقبتها وإدارتها .

تركز على المخاطر لتحليل ومراجعة نظام إدارة الالتزام بشكل شامل، وتقييم مخاطر الشركة بشكل صحيح، حيث تقوم إدارة الالتزام بمراجعة الجوانب التالية من نظام إدارة الالتزام، والتي قد تخفف أو لا تخفف من المخاطر الكامنة المحددة.

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### نظام التصنيف وجدول المراجعات –مستمر

### سجل المخالفات الخاص بالالتزام الإدارات

يعتبر سجل المخالفات المرجع الأساسي لجميع حالات عدم الالتزام، وعلى مسئولي الالتزام التأكد من توثيق جميع المخالفات في سجل المخالفات، وتحديث السجل بشكل مستمر وإرسال نسخة منه إلى مدير الإدارة المعنية بصورة شهرية./ربع سنويا أو نصف سنويا عن طريق البريد الإلكتروني.

متابعة جميع المخالفات المتعلقة بشكل منتظم مع مدير الإدارة المعنية وتحديث السجل.

إذا لم يحدث أي تقدم في عملية تصحيح المخالفات، يتم رفع الأمر إلى الإدارة العليا.

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### نظام التصنيف وجدول المراجعات –مستمر

يجب توثيق جميع حالات عدم الالتزام في السجل، مع ذكر النقاط الآتية:

أ- اللوائح ذات العلاقة التي تمت مخالفتها.

ب- مواد اللائحة ذات العلاقة التي تمت مخالفتها.

ج- تحديد درجة الالتزام فيما يختص بكل نوع من أنواع المخالفات كالتالي:

- عالي المخاطر -عدم وجود أي التزام بما تتطلبه اللوائح مع عدم اتخاذ أي إجراء للالتزام.
- متوسط المخاطر -الالتزام جزئي باللوائح مع اتخاذ بعض الإجراءات غير الكافية للالتزام.
- منخفض المخاطر. تضمين الملاحظات المتعلقة بتحسينات الهامة التي من شأنها أن تؤدي إلى تعزيز كفاءة وفعالية الضوابط الداخلية.



## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### نظام التصنيف وجدول المراجعات –مستمر

يجب متابعة تكرار عدم الالتزام وأي إجراء اتخذ سابقا وتوثيق ذلك في السجل، مع ما يلي:

أ-الإجراء التصحيحي المقترح.

ب-الإجراء الحالي (الإجراء الذي تم اتخاذه للالتزام باللوائح).

ج-الموعد النهائي لاتخاذ الإجراء التصحيحي للالتزام.

د-اسم الإدارة /القسم/غير الملتزمة.

هـ- التاريخ الذي تم اكتشاف عدم الالتزام.

و-المدة التي استمرت فيها الإدارة في عدم الالتزام.

ز - مبلغ الغرامة المفروضة في حال فرض غرامات من الهيئة، واليوم الذي دفعت فيه.

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### بناء الالتزام....خمس خطوات للالتزام المستدام

1. تحويل وحدات الخطوط الأمامية إلى خط دفاع أول حقيقي  
هناك قيمة حقيقية في وجود خط دفاع أول قوي يتعامل مع الأعمال اليومية وأنشطة التحكم المباشرة.

2. إزالة المخاطر وإعادة هندسة الأعمال وعمليات الالتزام  
يعد تحليل السبب الجذري بالنسبة للانتهاكات، أمرًا بالغ الأهمية. وهذا من شأنه أن يضمن الكشف عن الدوافع الأساسية الحقيقية من أجل علاج فعال ودائم. يتم التخلص من المزيد من الانتهاكات المماثلة - من خلال أتمتة مناطق التعرض وإعادة تصميمها.

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### بناء الالتزام....خمس خطوات للالتزام المستدام-مستمر

#### 3. تحسين نموذج تشغيل الالتزام

يتطلب تحديد الأولويات المستمر على أساس المخاطر أن تقوم إدارة الالتزام بقياس التعرض للمخاطر التنظيمية المتبقية بشكل موضوعي ومعرفة أين يمكن أن تفشل ضوابط عملية الأعمال.

#### 4. ركز على ما يهم

يتم تقييم أولويات الالتزام بشكل منتظم لمراعاة المخاطر الجديدة، والضوابط المعيبة، وتغييرات قطاع الأعمال أو التنظيمية.

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### بناء الالتزام....خمس خطوات للالتزام المستدام-مستمر

#### 5. تحسين أنشطة الاختبار والمراقبة

لابد من إزالة الازدواجية والتداخل في برامج الاختبار وتقييم المخاطر، وأنشطة خط الدفاع الأول. علاوة على ذلك، يجب أن تتماشى معايير المراقبة والاختبار بشكل واضح بمؤشرات المخاطر الرئيسية المرتبطة بها، وعلامات المخاطر، ونظام المعلومات الإدارية.

وفي حين لا تزال الضوابط اليدوية مطلوبة لسد فجوة قائمة، يجب تطوير خطط الالتزام لأتمتتها و/أو إعادة تصميم عمليات الأعمال الأساسية. وينبغي أن يصاحب التحليل المناسب للتكلفة والعائد مثل هذه الخطط ويساعد في تحديد أولويات مشاريع الأتمتة.

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### علاقة حوكمة الشركات والمخاطر والالتزام

حوكمة الشركات هي إطار من القواعد والإجراءات والممارسات والضوابط التي يتم استخدامها لتحديد الأداء العام والاتجاه للشركة. إن الحوكمة ضرورية لتوجيه الشركة وتوجيهها، وتتضمن تحديد المسؤوليات والمساءلة، فضلاً عن آليات الرقابة.

إدارة المخاطر موجودة للتأكد من أنه على الرغم من أنه لا يمكن التحكم في كل جانب من جوانب المستقبل، إلا أن الشركة يمكنها تحمل المخاطر بطريقة معقولة. تتعلق المخاطر بالعملية المستمرة لتحديد وتحليل وتقييم ومراقبة مخاطر محددة تتعلق بنشاط الأعمال والتخفيف من الآثار السلبية المحتملة من خلال إدارة تلك المخاطر.

## المحور الثالث: إطار حوكمة الالتزام-مستمر

### علاقة حوكمة الشركات والمخاطر والالتزام-مستمر

يعد الالتزام في الواقع إحدى وظائف إدارة المخاطر فيما يتعلق بالمخاطر التنظيمية. لا تقع على إدارة الالتزام أي مهام في إدارة أي مخاطر قد تتعرض لها الشركة وهي ليست ذات صلة بالمخاطر الناجمة عن الالتزام مثل مخاطر الائتمان ومخاطر السوق أو المخاطر التشغيلية.

إدارة المخاطر والالتزام عنصران بالغ الأهمية للحوكمة الفعالة للشركات . ودور إدارة الالتزام في حوكمة الشركات هو ضمان وجود نظم وضوابط فعالة للرقابة على المخاطر وضبطها وإعداد التقارير حولها. وقد يتحقق هذا الهدف عن طريق نهج كلي لإدارة المخاطر الأخرى مثل المخاطر التشغيلية والقانونية.





Thank You !