

## بيئة الرقابة الداخلية

أولاً: أنظمة الضبط والرقابة الداخلية:

### (1) التدقيق والرقابة الداخلية بالشركة:

1. تعتمد "التجارية" في مجال التدقيق والرقابة الداخلية على فريق عمل بالشركة تم اختياره بعناية لتأدية المهمة المنوطة به، ويلتزم مجلس الإدارة بالتأكد من أن التدقيق الداخلي والرقابة هي عملية دائمة تغطي الأنشطة والأعمال الهامة بالشركة حسب خطة التدقيق المعتمدة، حيث أن نظم الرقابة الداخلية تعمل على الحفاظ على سلامة الشركة المالية ودقة بياناتها وكفاءة عملياتها من مختلف الجوانب.
2. ويراعى في الهيكل التنظيمي للشركة مبادئ الضبط الداخلي لعملية الرقابة المزدوجة. (Four Eyes Principles) والمتمثلة في التالي:
  - التحديد السليم للسلطات والمسئوليات.
  - الفصل التام في المهام وعدم تعارض المصالح.
  - الفحص والرقابة المزدوجة.
  - التوقيع المزدوج.
3. كما يقوم مجلس الإدارة بمتابعة أنظمة الرقابة الداخلية من خلال التقارير الدورية الصادرة عن اللجان والإدارات، حيث يتأكد مجلس الإدارة بصورة دورية من حيادية وكفاءة الإدارات الرقابية وتمتعها بالاستقلالية التي تتيح لها تنفيذ أعمالها بدقة وكفاءة. كما يتأكد من توفير الكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ الأعمال والتي تتميز بالخبرة والكفاءة. وفي حال وجود أية ملاحظات من قبل أي من اللجان أو الإدارات الرقابية بالشركة يقوم المجلس باتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة فورية وذلك من خلال القنوات التالية:
  - المتابعة المستمرة من قبل لجنة التدقيق والمخاطر
  - هيئة الفتوى والرقابة الشرعية (تقرير سنوي)
  - الرقابة الداخلية والتدقيق ICR (تقرير سنوي)
  - ضمان الجودة QAR (تقرير كل ثلاثة سنوات)
  - الإدارات المستقلة (إدارة التدقيق الداخلي - وحدة إدارة المخاطر - إدارة الإلتزام والحوكمة).
4. تقوم الشركة بتكليف مكتب تدقيق مستقل للقيام بتقييم ومراجعة نظم الرقابة الداخلية وإعداد تقرير في هذا الشأن (Internal Control Report)، ويتم موافاة الهيئة به بشكل سنوي. كما تقوم الشركة بتكليف مكتب تدقيق آخر بمراجعة وتقييم أداء وحدة إدارة التدقيق الداخلي وذلك بشكل دوري كل ثلاث سنوات، على أن يتم موافاة كل من لجنة التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة بنسخة من هذا التقرير.

### (2) تعزيز فعالية وظيفة التدقيق الداخلي:

- أ- يعتمد مجلس الإدارة بالشركة إلى تعزيز ودعم مهام التدقيق الداخلي بالشركة من خلال:
  1. وجود إدارة للتدقيق الداخلي تتمتع بالاستقلالية الفنية التامة، وتتبع لجنة التدقيق والمخاطر وبالتبعية لمجلس الإدارة.
  2. يتم تعيين مدير إدارة التدقيق الداخلي من قبل مجلس الإدارة مباشرةً وبناءً على ترشيح لجنة التدقيق والمخاطر.
  3. يقوم مجلس الإدارة بتحديد مهام ومسئوليات إدارة التدقيق الداخلي.
  4. إدراك أعضاء المجلس والإدارة العليا لأهمية وظيفة التدقيق الداخلي وإيصال وتوضيح هذه الأهمية لجميع العاملين في الشركة.
  5. الاستفادة بالطريقة والتوقيت المناسبين من نتائج أعمال التدقيق الداخلي واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بشأنها من الإدارة.
  6. ضمان استقلالية ووظيفة التدقيق الداخلي.
  7. إشراك التدقيق الداخلي في تقييم فعالية إجراءات الضبط الداخلي والتوصية بشأنها.
  8. يتضمن ملحق دليل الحوكمة الوصف الوظيفي لمدير إدارة التدقيق الداخلي.
- ب- قيام لجنة التدقيق والمخاطر بمتابعة الخطط والإجراءات الدورية للتأكد من:
  1. شمولية نطاق وأهداف ومهام ووظيفة التدقيق الداخلي.

2. استقلالية المدقق الداخلي.
3. شمولية وملائمة خطة التدقيق.
4. نزاهة وتجرد وظيفة التدقيق الداخلي.
5. الكفاءة المهنية.
6. إجراءات التدقيق الداخلي.
7. متابعة التقارير الدورية وملاحظات المدقق الداخلي والإجراءات التصحيحية المتخذة.

### (3) تقارير التدقيق الداخلي:

يقدم التدقيق الداخلي تقارير منتظمة ودورية عن نتائج التدقيق التي تتم، وبأن عمليات وضوابط الرقابة الداخلية قد تم صياغتها من قبل الإدارة ويتم تنفيذها كما ينبغي. ثم ترفع بعد المراجعة والمداولة من قبل المدقق الداخلي والإدارات المعنية إلى لجنة التدقيق والمخاطر للمناقشة وإصدار التوصيات ليتم عرض النتائج النهائية على مجلس الإدارة.

كما يتم إصدار تقرير عن مراجعة وتقييم نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الشركة ويقدم للجنة التدقيق والمخاطر ومجلس الإدارة، ويشمل بوجه عام على التالي:

1. إجراءات الرقابة والإشراف على كفاءة وفعالية نظم الرقابة الداخلية اللازمة لحماية أصول الشركة وصحة البيانات المالية وكفاءة عملياتها بجوانبها الإدارية والمالية والمحاسبية.
2. مقارنة تطور عوامل المخاطر في الشركة والأنظمة الموجودة لتقييم مدى كفاءة الأعمال ومواجهة التغيرات غير المتوقعة بالسوق.
3. تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في تطبيق نظم الرقابة الداخلية، بما في ذلك تحديد المرات التي أخطرها المجلس بمسائل رقابية والطريقة التي عالج بها المجلس هذه المسائل.
4. أية إخفاقات في تطبيق الرقابة الداخلية أو مواطن الضعف في تطبيقها أو حالات الطوارئ التي قد أثرت أو قد تؤثر على الأداء المالي للشركة، والإجراءات المتبعة لمعالجة تلك الإخفاقات.

### (4) تعزيز مهام الرقابة الشرعية:

1- تنبع أهمية الرقابة الشرعية من خصوصية العمل الإسلامي المتمثلة بحضور الجانب الشرعي في جميع أوجه عمل ونشاطات ومعاملات الشركة، كذلك في منح الأهمية اللازمة لمراجعة التزام الشركة في جميع عملياتها ومعاملاتها بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية مما يساهم في إشاعة مناخ من الثقة بين مساهمي الشركة والمتعاملين معها.

1- تُعد الرقابة الشرعية جزءاً لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية، وتعمل وفقاً لسياسات الشركة. ويشمل نطاق عمل هيئة الرقابة الشرعية فحص وتقييم مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الشرعية بالشركة بهدف التأكد من ملائمة النظام القائم ومدى الالتزام به وما إذا كان يوفر تأكيداً معقولاً بأن إدارة الشركة قد أدت مسؤولياتها تجاه ضمان تطبيق أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وفقاً لما تقرره هيئة الرقابة الشرعية المتعاقد معها.

2- ويتم تعزيز مهام الرقابة الشرعية من خلال:

أ- إدراك أعضاء مجلس الإدارة لأهمية العمل والالتزام بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية وما يحققه من الحفاظ على ثقة المساهمين ودرء مخاطر السمعة.

ب- تم وضع ميثاق عمل السلوك المهني والقيم الأخلاقية بالشركة وكذلك مجموعة أدلة السياسات والإجراءات بما يتوافق مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

ت- ضمان استقلالية مهام الرقابة الشرعية من خلال تعيين مصدر خارجي كهيئة رقابة شرعية للشركة من العلماء المشهود لهم بالكفاءة والخبرة في مجال الشريعة الإسلامية وممن لهم باع في فقه المعاملات الإسلامية.

ث- إعداد ميثاق عمل هيئة الرقابة الشرعية يوضح أهداف ومهام ومسؤوليات التدقيق الشرعي بالشركة.

ج- يرفع تقرير هيئة الرقابة الشرعية عن معاملات الشركة إلى الجمعية العامة للشركة بعد مراجعته من قبل مجلس إدارة الشركة.

## 5) تعزيز مفهوم الالتزام والحوكمة:

1. يُعد الالتزام بالأنظمة والمعايير والتعليمات والقوانين أحد أهم أسس وعوامل نجاح الشركة ويحافظ على سمعتها ومصداقيتها وعلى مصالح المساهمين وأصحاب المصالح، ويوفر لها الحماية من العقوبات النظامية.
2. كما يعد الالتزام مسؤولية شاملة ومتعددة الجوانب وتقع على جميع الأطراف في الشركة بدءاً من مجلس الإدارة العليا وانتهاءً بجميع الموظفين كل حسب صلاحياته والمهام المنوطة به.
3. إيماناً من مجلس إدارة الشركة بأهمية الالتزام فقد قام بما يلي:
  - أ- إنشاء إدارة مستقلة للالتزام والحوكمة تتبع بصورة مباشرة لجنة الحوكمة والاستدامة وتقوم برفع تقاريرها إليه ومن ثم لمجلس الإدارة للاعتماد.
  - ب- تشكيل لجنة خاصة بالحوكمة والاستدامة لمتابعة مهام الالتزام والحوكمة بالشركة.
  - ت- اعتماد ميثاق عمل لجنة الحوكمة والاستدامة.
  - ث- تقييم خطة برنامج الالتزام والحوكمة مرة واحدة في العام على الأقل من خلال تقارير الحوكمة للتعرف على مدى فاعلية الشركة القيام بمهام الالتزام والحوكمة.
  - ج- اعتماد دليل سياسات وإجراءات إدارة الإلتزام والحوكمة.
  - ح- يتضمن ملحق دليل الحوكمة الوصف الوظيفي لمدير إدارة الإلتزام والحوكمة.

## 6) تقارير الإلتزام والحوكمة:

تلتزم الشركة وفقاً للمتطلبات الرقابية بالتقارير التالية:

1. يتم إعداد تقرير سنوي يتلى في الجمعية العامة السنوية للشركة يتضمن متطلبات وإجراءات استكمال قواعد حوكمة الشركات ومدى التقيد بها، على أن يتم تضمين هذا التقرير في التقرير السنوي المعد عن أنشطة الشركة مع بيان القواعد التي تم الإلتزام بها والقواعد التي لم يتم التقيد بها مع مبررات عدم الإلتزام، ويتم تزويد الهيئة بنسخة من تقرير الحوكمة قبل موعد الجمعية العامة العادية للشركة.
2. يتم إعداد تقرير لجنة التدقيق بشكل سنوي يتلى في الجمعية العامة السنوية للشركة، ويتم تزويد الهيئة بنسخة من تقرير لجنة التدقيق قبل موعد الجمعية العامة العادية للشركة.
3. يتم تزويد الهيئة - قطاع الاشراف: إدارة تمويل وحوكمة الشركات - بشكل سنوي بما يفيد تنفيذ المتطلبات الواردة في قواعد حوكمة الشركات الصادرة عن الهيئة على أن يقدم التقرير في مدة أقصاها عشرة أيام عمل من تاريخ 30 يونيو من خلال بوابة الهيئة الإلكترونية.

## ثانياً- إدارة المخاطر:

### 1) نبذة عن ادارة المخاطر بالشركة:

1. تم تعيين مكتب استشاري متخصص للقيام بمهام وحدة إدارة المخاطر.
2. تحرص الشركة التجارية العقارية على إدارة المخاطر كجانب أساسي في الإدارة الاستراتيجية للشركة وتقوم الشركة بإدارة المخاطر وفقاً لفلسفة «إدارة المخاطر مسؤولية الجميع».
3. لذا فقد حرصت الشركة على اعتماد مجموعة من السياسات والإجراءات المنظمة لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق التوازن بين درجات تحمل المخاطر والعائد المتوقع من كل نشاط على حدة ومن ثم كافة أنشطة الشركة بصورة عامة.
4. واستمراراً لتنفيذ السياسات المتحفظة لإدارة المخاطر بالشركة خلال السنوات السابقة، فقد حرصت الشركة على تطوير سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر والعمل على تنوع استثماراتها من حيث القطاعات والتوزيع الجغرافي لها. وذلك لضمان التنوع وتخفيض حجم الانكشاف على مخاطر السوق ومخاطر التركز. كما تركز الشركة على تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر وأهدافها الاستراتيجية لضمان تحقيق قيمة مستدامة. وتبني نهجاً قائماً على البيانات والتحليل لدعم عملية اتخاذ القرارات وتقليل تأثير المخاطر المحتملة على العمليات الأساسية.
5. بالإضافة إلى اتباع أساليب مختلفة للتعامل مع أنواع المخاطر المحيطة التي قد تتعرض لها أعمال الشركة عن طريق نقل المخاطر، مشاركة المخاطر، رفض المخاطر أو قبول المخاطر القابلة للسيطرة ووضع خطط التخفيف للحد منها وفقاً للأهداف والعوائد ومعايير التكلفة الفعالة لعملية إدارة المخاطر.

6. وقد عملت الشركة على ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر ضمن بيئة العمل من خلال تبني سياسات شاملة يتم مراجعتها بصورة دورية من منظور إدارة المخاطر والتي تُحدد بوضوح أدوار ومسؤوليات كل مدير وموظف. ويهدف هذا النهج إلى دمج مهام إدارة المخاطر في العمليات اليومية، مما يعزز مبدأ المساءلة ويرفع كفاءة الأداء على جميع المستويات الوظيفية والإدارية في الشركة..
7. يتضمن ملحق دليل الحوكمة الوصف الوظيفي لمسؤول إدارة المخاطر.

## (2) مفهوم إدارة المخاطر:

تُعد إدارة المخاطر هي جزء أساسي في عملية الرقابة والإدارة الإستراتيجية للشركة. وهي عبارة عن الإجراءات التي يتبعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشكل منظم للتعرف على ومعالجة ومواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطة الشركة المختلفة من خلال فهم العوامل الإيجابية والسلبية المحتملة لكافة الأحداث والمؤثرات والعوامل التي قد تؤثر على نشاط الشركة والتعامل بطريقة منهجية مع كافة المخاطر التي تحيط بنشاطاتها لتحديد نوع وحجم المخاطر التي قد تواجهها وتحديد أسلوب تفاديهما أو مواجهتهما أو الحد منها والعمل على المحافظة على مستوى المخاطر في إطار النسب المقبولة في مقابل المنافع المتوقعة.

## (3) استراتيجية إدارة المخاطر:

يقوم مجلس الإدارة بتحديد نوع وحجم المخاطر المقبولة لدى الشركة والسعي التام من أجل المحافظة على مستوى إدارة المخاطر ضمن الإطار الصحيح لضمان مصالح الشركة. ويعتبر وجود إستراتيجية محددة بشكل واضح لإدارة المخاطر داخل الشركة على درجة عالية من الأهمية من أجل حماية استثمارات وأصول الشركة، مع الاستعانة بالدراسات والتقارير الخاصة بالمخاطر ومراجعتها.

## (4) نطاق وإطار العمل:

لتحقيق الأهداف الإستثمارية والتجارية للشركة تعتبر عملية إدارة المخاطر بشكل فعال أمر أساسي الهدف منه يتمحور حول وضع عملية مستمرة واستباقية ومنظمة لفهم وإدارة والإبلاغ عن المخاطر الجوهرية في كل وحدة عمل وكل صفقة تجارية. ويجب الالتزام والتقيّد بسياسة إدارة المخاطر من قبل إدارات الشركة وأقسامها كافة ويتضمن إطار إدارة المخاطر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1. فهم أهداف الشركة.
2. تحديد المخاطر المرتبطة بنشاط العمل والأثار المحتملة للمخاطر المعينة.
3. تطوير برامج لمواجهة المخاطر القابلة للتحديد.
4. رصد وتقييم المخاطر والإجراءات والترتيبات الموضوعية لمعالجتها.

## (5) منهج إدارة المخاطر:

تأخذ عملية تطوير سياسة إدارة المخاطر بعين الاعتبار عدداً من الخطوات الملخصة فيما يلي:

1. تحديد وتقييم أنواع ونطاق المخاطر المرتبطة بنشاط الشركة والأعمال والاستثمارات.
2. القيام بمراجعة مجالات المخاطر الرئيسية عند الضرورة وتقديم تقارير عنها.
3. وضع خطة ومعايير للتقليل من المخاطر وتأثيراتها.
4. تعميم ومناقشة محتويات بيان المخاطر مع أعضاء الإدارة المعنية وتطوير الأساليب والسياسات لمواجهة وتخفيض المخاطر.

## ثالثاً: استقلالية وحيادية مراقب الحسابات الخارجي:

- تلتزم الشركة بالتقيد بالتعليمات والأنظمة المتعلقة بتعيين مراقب حسابات الشركة وتراعي في ذلك ما يلي:
- أ- التأكد من استقلالية وحيادية مراقب الحسابات الخارجي عن الشركة ومجلس إدارتها.
- ب- تقوم الجمعية العامة العادية السنوية بتعيين مراقب حسابات الشركة بناء على اقتراح مجلس الإدارة، على أن يراعى ما يلي:

  1. ترشيح مراقب الحسابات بناءً على توصية من لجنة التدقيق والمخاطر المرفوعة إلى مجلس الإدارة.
  2. اختيار مراقبي الحسابات المقيد في السجل الخاص لدى الهيئة، مستوفياً كافة الشروط الواردة بمتطلبات قرار الهيئة بهذا الشأن.

3. ضمان استقلالية مراقب الحسابات الخارجي وعدم قيامه بأعمال إضافية للشركة لا تدخل ضمن أعمال المراجعة والتدقيق والتي قد تؤثر على الحيادية والاستقلالية.
4. دعوة مراقب الحسابات لحضور اجتماعات لجنة التدقيق والمخاطر لمناقشة آرائه بشأن البيانات المالية المرحلية والسنوية مع أعضائها ليتم رفع ملاحظاته إن وجدت مع توصيات اللجنة إلى مجلس الإدارة لاتخاذ القرار بشأنها.
5. تمكين مراقب الحسابات الخارجي من حضور اجتماعات الجمعيات العامة وتلاوة التقرير المعد من قبله على المساهمين، موضحاً أي معوقات أو تدخلات واجهته من مجلس الإدارة أثناء تأدية أعماله، كما يجب أن يقوم مراقب الحسابات الخارجي بإبلاغ الهيئة عن أية مخالفات جوهرية أو معوقات وتفصيلها.

#### رابعاً: نظم التقارير المتكاملة:

##### (1) أهمية نظم التقارير المتكاملة:

- تعد نظم التقارير المتكاملة (Integrated Reporting Systems) أحد الأدوات الفعالة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وبالتالي خلق القيم المؤسسية، لذلك تعمل الشركة على التطوير المستمر لنظم التقارير المتكاملة الداخلية المعمول بها لديها كي تصبح أكثر شمولية، حيث إن ذلك يساعد كل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على اتخاذ القرارات بشكل منهجي وسليم، ومن ثم تحقيق مصالح المساهمين.
- كما يُعد نظام رفع التقارير أحد أهم أدوات الرقابة والمتابعة الفعالة لأنشطة ومهام الشركة وكذلك لأداء الإدارات، تقوم إدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي بتجهيز التقرير المتكامل بالتنسيق مع إدارة المخاطر، ورفع التقرير بصورة سنوية كحد أدنى إلى الرئيس التنفيذي في شهر مايو بحد أقصى للوقوف على نتائج سير العمليات لاتخاذ القرارات وفقاً لرؤية واضحة ومعلومات دقيقة ومحدثة.

##### (2) الخصائص الواجب توفرها في التقرير المتكامل:

1. التركيز على الإستراتيجية: يجب أن يتضمن التقرير توضيح للأهداف الإستراتيجية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، والإجراءات والسياسات المتبعة من قبل الشركة لتحقيق تلك الأهداف، فضلاً عن آلية الربط بين قدرة الشركة على تحقيق الأهداف وخلق القيم المؤسسية داخل الشركة والحفاظ عليها.
2. نظرة عامة على هيكل الشركة والنموذج المؤسسي: (Business Model) يجب أن يتضمن التقرير توضيح للنموذج المؤسسي التي تتبعها الشركة في تسيير أعمالها، والعوامل الخارجية التي تؤثر على سلامة المركز المالي للشركة. فضلاً عن المجهودات التي تقوم بها الشركة لضمان كفاءة سير الأعمال والحفاظ عليها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
3. المخاطر التي تواجه الشركة: أن يستعرض التقرير أنشطة الشركة وما يصاحبها من مخاطر، فضلاً عن توضيح لمعدلات الأداء وكيفية قياسها، ذلك بالإضافة إلى الفرص المتاحة أمام الشركة لتوسيع حجم أعمالها وتعميم أرباحها.
4. التوجه والتوقعات المستقبلية: أن يتضمن توقعات الإدارة بشأن مستقبل نشاط الشركة، فضلاً عن تقييم للصعوبات التي قد تواجهها، وتحديد الأنشطة ذات المخاطر العالية لإعطائها أولوية المراجعة، وتحديد الفرص والتحديات والتهديدات التي تواجه الشركة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
5. الإيجاز، والدقة، والمادية في عرض المعلومات: أن تكون المعلومات والبيانات المعروضة في التقرير على درجة كبيرة من الشمولية والاتساق، وأن تتصف بالإيجاز والدقة، وأن تكون معلومات مادية وهامة بحيث تسهل عملية اتخاذ القرارات السليمة من قبل الإدارة التنفيذية أو أيأ من متخذي القرار.
6. دورية التقارير: أن تتميز التقارير بدورية العرض (بصورة سنوية كحد أدنى)، وأن يتم تحديث التقرير بأخر المعلومات والمستجدات، ويتم إعدادها وفق أطر زمنية تخدم المدى القصير والمتوسط وطويل الأجل.