أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية
ومؤسسات النقد العربية

مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية

اللجنة العربية للرقابة المصرفية

صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية

رقم
73
2017

أمانة
مجلس محافظي المصارف المركزية
ومؤسسات النقد العربية

"مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية"
ورقة محدثة

اللجنة العربية للرقابة المصرفية

صندوق النقد العربي
أبوظبي- دولة الامارات العربية المتحدة

تقديم

أرسى مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية تقليداً منذ عدة سنوات، بدعوة أحد أصحاب المعالي والسعادة المحافظين لتقديم ورقة عمل حول تجربة دولته في أحد المجالات ذات العلاقة بعمل المجلس. كما يصدر عن اللجان وفرق العمل المنبثقة عن المجلس، أوراق عمل تتناول الموضوعات والقضايا التي تناقشها هذه اللجان والفرق. إضافة إلى ذلك، يعد صندوق النقد العربي ضمن ممارسته لنشاطه كأمانة فنية لهذا المجلس، عدداً من التقارير والأوراق في مختلف الجوانب النقدية والمصرفية التي تتعلق بأنشطة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية. وتعد هذه التقارير والأوراق من أجل تسهيل اتخاذ القرارات والتوصيات التي يصدرها المجلس. وفي ضوء ما تضمنته كل هذه الأوراق والتقارير من معلومات مفيدة عن موضوعات ذات صلة بأعمال المصارف المركزية، فقد رأى المجلس أنه من المناسب أن تتاح لها أكبر فرصة من النشر والتوزيع. ولذلك، فقد باشر الصندوق بنشر هذه السلسة التي تتضمن الأوراق التي يقدمها السادة المحافظين إلى جانب التقارير والأوراق التي تعدّها اللجان والصندوق حول القضايا النقدية والمصرفية ذات الأهمية. ويتمثل الغرض من النشر، في توفير المعلومات وزيادة الوعي بهذه القضايا. فالهدف الرئيسي منها هو تزويد القارئ بأكبر قدر من المعلومات المتاحة حول الموضوع. ونأمل أن تساعد هذه السلسة على تعميق الثقافة المالية والنقدية والمصرفية العربية.

والله ولي التوفيق،،

عبد الرحمن بن عبد الله الحميدي
المدير العام رئيس مجلس الإدارة
صندوق النقد العربي

المحتويات

الصفحة

أولاً: متطلبات قضايا عامة حول حوكمة المصارف 1

ثانياً: مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية 8

ثالثاً: اللجان الرئيسية لمجلس الإدارة 43

الملحق(أ): عضو مجلس الإدارة المستقل 54

الملحق(ب): الإفصاح عن حوكمة المصرف 56

الملحق (ج): شروط المرجعية الرئيسية للهيئة الشرعية 60

الملحق (د): حوكمة المصارف المملوكة من قبل الحكومات 67

الملحق (هـ) : لائحة المبادئ الدولية الصادرة والمتعلقة بحوكمة المصارف 70

أولاً: متطلبات قضايا عامة حول حوكمة المصارف

أ- **تمهيد:** تعتبر حوكمة المصارف من العوامل التي تعزز استقرار وسلامة النظام المالي وبالتالي النمو المستدام، وتساهم الحوكمة في بناء بيئة قائمة على الثقة والشفافية والمساءلة مما يمكن المصارف من القيام بدورها لا سيما المصارف المهمة نظامياً والتي تلعب دوراً محورياً في النظام المالي.

ازدادت قناعة الهيئات الرقابية الدولية بأهمية حوكمة الشركات بشكل عام والمصارف بشكل خاص نتيجة للازمات المالية والاقتصادية المتتابعة التي من اهمها الازمة المالية العالمية في العام 2007 التي استدعت القيام بإصلاحات تتناسب مع المخاطر التي هددت الاستقرار المالي والتي من بينها ضعف وسوء الحوكمة.

تم اصدار عدة أوراق دولية تتضمن معايير وأدلة منقحة للحوكمة من أهمها المعايير الصادرة عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) لحوكمة الشركات المتبناة من قبل المنظمة في يوليو من العام 2015، والمعايير الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية بشأن حوكمة المصارف الصادرة ايضاً في يوليو من العام 2015 حيث ان تلك المعايير صدرت منقحة عن المعايير التي سبقتها بغرض الاستفادة من تجارب العديد من الدول في التطبيق بالاضافة الى تحقيق الاهداف التالية:

- تعزيز الدور الاشرافي لمجلس الادارة على اعمال الادارة التنفيذية في مجال تطبيق انظمة فعالة لإدارة المخاطر وتوسيع نطاق التوجيهات بالخصوص.
- التأكيد على أهمية توفر الكفاءة والأهلية في مجلس الادارة ككل وأهمية وفاء كل عضو من الاعضاء بالتزاماته ومسؤولياته اضافة الى استمرار مواكبته للتطورات المصرفية.
- تعزيز التوجيهات الخاصة بحوكمة المخاطر بما يشمل اهمية دور وحدات الأعمال، وفريق ادارة المخاطر، ووظيفة التدقيق والرقابة الداخلية (خطوط الدفاع الثلاث) في ادارة المخاطر اضافة الى التأكيد على أهمية ثقافة المخاطر السليمة التي تُبنى عليها ادارة المخاطر في المصرف.

- اهمية انظمة المكافآت والحوافز والتعويض كمكون اساسي للحوكمة ومحفز لسلوك مجلس الادارة والادارة التنفيذية تجاه تقبل المخاطر وعكس اثر ذلك على عمليات المصرف وثقافة المخاطر فيه.
- تزويد السلطات الرقابية بتوجيهات حول تقييم عملية اختيار المصارف لمجالس ادارتها وادارتها التنفيذية.

ومواكبة للتطورات الرقابية الدولية فقد اصدرت اللجنة العربية للرقابة المصرفية ورقة بعنوان "مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية" في العام 2012 حيث تناولت أربعة عشر مبدأ الزامياً للحوكمة بما يتماشى مع ما أصدرته لجنة بازل للرقابة على المصارف من مبادئ في الورقة الصادرة بعنوان " مبادئ تعزيز حوكمة الشركات" والمنشورة في شهر اكتوبر 2010 وما صدر عن المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية (IOSCO) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). بالاضافة الى ما تضمنته من بعض المتطلبات الاضافية الخاصة بالمصارف الاسلامية وفقاً لمعايير مجلس الخدمات المالية الاسلامية. علماً بأن اللجنة العربية للرقابة المصرفية قد سبق وأن تناولت هذا الموضوع في الورقة الصادرة في عام 2002 تحت عنوان "الإدارة السليمة للمؤسسات المالية".

وتماشياً مع التطورات العالمية في هذا المجال خاصة الاصدار الأخير من لجنة بازل بشأن مبادئ حوكمة المصارف في يوليو 2015، فقد ارتأت اللجنة العربية للرقابة المصرفية اعادة اصدار المبادئ الصادرة في الورقة بعنوان "مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية" في العام 2012 مع اجراء التعديلات اللازمة بما يتوافق مع الاهداف المشار اليها اعلاه، حيث تناقش هذه الورقة تعريفاً لهذه المبادئ والمعايير. وتتناول الورقة في هذا الإطار، أربعة عشر مبدأ الزامياً للحوكمة، الذي من شأن تطبيقها أن يساهم في تحسين المناخ الاستثماري، ويساعد على توفير البيئة المناسبة لحماية وضمان حقوق كافة الأطراف بما في ذلك المساهمين والمستثمرين والدائنين والمودعين. وتتضمن هذه المبادئ، بعض المتطلبات الإضافية الخاصة بالمصارف الإسلامية، وفقاً لمعايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية.

تعتمد الورقة طريقة (الالتزام أو التوضيح) الذي يعني بأنه على المصارف الالتزام بالمبادئ والتوجيهات. وفي حالة عدم الالتزام، عليها أن تقدم توضيحاً لذلك. تحتوي الورقة على توصيات لتطبيق تلك المبادئ، بالإضافة لتوصيات لتدعيم التطبيق الفعال للحوكمة.

أ- **الهدف:** يتمثل الهدف من هذه المبادئ في إرشاد المصارف لأفضل طرق الإدارة الحديثة والتي سيترتب عليها نتائج مفيدة وتتمثل فيما يلي:

1. تيسير الحصول على التمويل المالي وبتكلفة أقل.
2. زيادة الجذب للاستثمارات.
3. زيادة القيمة السوقية للمصارف.
4. تحسين درجة الثقة مع الأطراف المتعاملة مع المصرف.
5. تقليل مخاطر الأزمات المالية للمصارف وللاقتصاد ككل.
6. الحد من الفساد بالمصارف.

ج- **المتطلبات المسبقة للحوكمة:** يتوجب توفر المتطلبات المسبقة التالية في الأنظمة الاقتصادية بهدف الوصول الى حوكمة فعالة، حيث أن وجود ضعف في واحد أو أكثر من العوامل يشكل تحدي كبير للحوكمة مما يتطلب من السلطات المشرفة في كل بلد معالجة هذه المتطلبات المسبقة في اطار سعيها لتعزيز ممارسات الحوكمة:

1. سياسات اقتصادية محفزة للنمو.
2. استقلالية القضاء والتشريع.
3. مبادئ محاسبية قوية.
4. اسواق رأسمال فعالة وشفافة.
5. اطار قانوني فعال يشمل القوانين التجارية والمصرفية التي تحمي حقوق الافراد.
6. عمليات اشراف فعالة.

د- **مجال التطبيق:** يتوقع تطبيق هذه المبادئ على جميع المصارف وفقاً للتالي:

1. جميع المصارف المرخصة والعاملة في الدولة.
2. عندما يكون لدى المصرف المرخص محلياً شركة تابعة/ شركات تابعة مملوكة بالأغلبية تعمل في القطاع المالي، فيتعين عليه اما ان يعد سياسة الحوكمة على

مستوى المجموعة بشكل يتماشى مع هذه المبادئ لتطبيقها على كامل المجموعة، أو أن يتحقق أن سياسة حوكمة الشركات التابعة متماشيةً مع هذه القواعد.

3. عندما يكون لدى المصرف المرخص محلياً شركة تابعة/ شركات تابعة مملوكة بالأغلبية مرخصة وتعمل خارج الدولة، و/أو فرع يمارس أعماله في دولة أجنبية، فعليه أن يضمن أن تكون سياسة حوكمة الشركات التابعة أو الفرع متماشية مع هذه القواعد شريطة ان لا تتعارض مع المتطلبات القانونية والتنظيمية في البلد المضيف.
4. يتعين أيضاً على فروع المصارف الاجنبية المرخصة والعاملة في الدولة ، تقديم اثبات على وجود ترتيبات توافق/ تعادل متطلبات الدولة لدى الشركة الأم، وأن هذه الترتيبات تتضمن ضوابط فعالة وعالية المستوى تخضع لها الأنشطة المقدمة ضمن إطار الترخيص الممنوح لها.
5. يتعين على المصارف التي تُعتبر مهمة نظامياً أن تتبع معايير عالية للحوكمة بما يعكس اهميتها النظامية.

ه- **هيكلية الورقة:** تشتمل الورقة على اربعة عشر مبدأ الزامياً. ويحتوي كل مبدأ من هذه المبادئ على عدة توجيهات وإرشادات لتطبيق كل منها وهذه المبادئ والتوجيهات عامة وعلى جميع المصارف مراعاتها.

وتضيف الورقة بعد ذلك، توصيات حول جميع التوجيهات تقريباً. وقد لا تكون هذه التوصيات مطلوبة بالنسبة لجميع المصارف، كما قد تكون غير مناسبة للبعض منها، إلا أنه يجب على كل مصرف الالتزام بهذه التوصيات، أو توضيح السبب لعدم التزامه بها نتيجة للظروف الخاصة به وهذا ما يعرف بمبدأ (الالتزام أو التوضيح).

و- **مبدأ (الالتزام أو التوضيح):** يتوجب على المصارف اعتماد إرشادات مكتوبة تغطي الأمور المنصوص عليها بهذه الورقة، وإصدار تقارير سنوية للمساهمين حول التزام هذه المصارف بهذه الإرشادات، والتوضيح للمساهمين في حالة مخالفتها أو عدم الالتزام بها حيث أن عدم الالتزام بعض الأحيان له مبرراته. ومن المتوقع أن يقوم

كل مصرف بالالتزام بالمبادئ والتوجيهات العامة، أما بخصوص التوصيات فيجب الالتزام أو توضيح سبب عدم الالتزام. لقد تم اعتماد طريقة الالتزام أو التوضيح في عدد كبير من الدول الأخرى حول العالم. وقد كانت المرونة التي تتمتع بها هذه الطريقة موضع ترحيب من قبل مجالس إدارة المصارف والمستثمرين معاً. ويمكن من خلال هذه الطريقة، تجنب فرض قواعد شديدة وصارمة، قد لا تراعي الظروف الخاصة بالمصارف كحجم المصرف وطبيعة نشاطه، وهيكلية المساهمين، والأنشطة، أو مدى تعرضه للمخاطر والهيكل الإداري وغيرها من الظروف. هذا بالنظر إلى التنوع الكبير في أشكال وأعمال المصارف، فإنه من غير المرغوب فيه قواعد متشابهة على جميع المصارف، وهذا هو أساس هذه الطريقة.

ز- **المراقبة والتنفيذ:** يعتبر كل من مبدأ الإفصاح ومبدأ الشفافية، من المبادئ الجوهرية. يعتبر مبدأ الإفصاح ضروري جداً، حيث يسمح برقابة خارجية فاعلة على أعمال المصارف إلا أنه لا يمكن الاعتماد على مراقبة السوق بمفردها لضمان الالتزام بالمبادئ الواردة في هذه الورقة. وبالتالي فإن هذه الورقة تتطلع إلى نظام متكامل للمراقبة يعتمد على مجلس الإدارة، والمساهمين والهيئات الرقابية والآليات الأخرى، بما فيها تلك الواردة أدناه:

- **مجلس الإدارة:** يتولى مجلس إدارة المصرف مهام دعم الأعمال والمبادرات التجارية، بالإضافة إلى ضمان مراقبة فعالة على المصرف وبالتالي من الضروري تشكيل المجلس من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين، ومن ضمنهم أعضاء مستقلين بالكامل ويتحمل مجلس الإدارة مسئولية صحة واكتمال توجيهات حوكمة المصرف والالتزام بالمبادئ الواردة في هذه الورقة.

- **المساهمين:** نظراً لاعتماد هذه الورقة على الطريقة المرنة (مبدأ الالتزام أو التوضيح)، فإنه يجب على المساهمين بشكل عام، وكبار المساهمين والأشخاص الاعتباريين بشكل خاص، القيام بدور هام لتقييم جودة حوكمة المصرف، وعليهم الأخذ في الاعتبار جميع العوامل المرتبطة بذلك والتي تصل إلى علمهم. وعلى

المساهمين القيام بالتدقيق وبعناية في المبررات الواردة التي أدت إلى عدم الالتزام بالمبادئ الواردة في هذه الورقة ، والتوصل إلى حكم منطقي في كل حالة، وعليهم أن يكونوا مستعدين للدخول في حوار مع مجلس الإدارة في حالة عدم القبول بوضع المصرف، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم المصرف ونشاطه ومدى تعقد أعماله، وطبيعة المخاطر والتحديات التي تواجهه.

- **السلطات الوطنية / الهيئات الرقابية:** وتعني مؤسسات النقد والمصارف المركزية أو أي جهات أخرى مكلّفة لممارسة الرقابة المصرفية. حيث تقوم تلك الجهات الرقابية بدور هام في مراقبة وتنفيذ المبادئ الواردة في هذه الورقة وفرض غرامات على المصارف المخالفة وذلك بموجب الصلاحيات التي تملكها تلك الجهات.

- **المكاتب المهنية المتخصصة ومنها مكاتب التدقيق، والمحاماة والاستشارات القانونية والاستثمار:** يمكن لهذه المؤسسات، من خلال خبراتها في المعايير المهنية والأخلاقية والسلوكية التي تتبناها، المساهمة بشكل كبير في تطبيق المبادئ الواردة في هذه الورقة من خلال توفير المشورة لعملائها من المصارف وتطوير التوجيهات والإرشادات من خلال منظومة متخصصة.

ح- **دور المصارف المركزية والسلطات الإشرافية الأخرى ذات الصلة في متابعة تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة:** تعتبر حوكمة المصارف في طليعة أولويات عمل المصارف المركزية بصفتها السلطة الإشرافية على القطاع المصرفي. تمثل توجيهات المصارف المركزية إلى البنوك عنصرا هاما ضمن جهودها المستمرة لمواكبة أفضل الممارسات الدولية وتعتبر بمثابة الخطوة الأولى في تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة.

إن للإدارة السليمة للمؤسسات المالية دوراً هاما في مساعدة السلطة الإشرافية في فرض رقابتها وتحقيق أهدافها في حماية حقوق المودعين وتطبيق السياسة النقدية والائتمانية. وفي هذا الإطار، يجب على السلطة الإشرافية أن تتحقق من أن لكل مؤسسة مالية خاضعة لإشرافها هيكلاً تنظيميا مناسباً . كما يتعين عليها التأكد من أن هذا الهيكل مصاحب

بمجموعة من السياسات وإجراءات الرقابة الداخلية ووسائل الوقاية والضبط والسيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسة وحقوق المودعين، ويضمن سلامة ومتانة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري. ويتعين على السلطة الإشرافية في سبيل تأمين ذلك القيام بعدة أمور من ضمنها:

1. وضع توجيهات خاصة بالحوكمة للمصارف العاملة في الدولة وفق أفضل المعايير الدولية حيث يتعين على السلطة الإشرافية إصدار مجموعة من التعليمات التنفيذية تلزم بها جميع المؤسسات المالية الخاضعة لإشرافها، مع وضع آلية للتحقق من مدى التزام تلك المؤسسات بها وكشف التجاوزات والانحرافات عنها والمحاسبة على تلك التجاوزات والانحرافات وسبل معالجتها.

2. القيام بشكل دوري ومنتظم بمراقبة وتقييم مدى تطبيق المصارف لمبادئ الحوكمة وذلك من خلال عمليات التفتيش الميدانية والرقابة المكتبية بالإضافة إلى القيام باتصالات منتظمة مع مجالس إدارة البنوك، والإدارة العليا والمسؤولين عن وظائف الرقابة الداخلية ومدققي الحسابات الخارجيين وعلى السلطات الإشرافية تعزيز تقييماتها الدورية لسياسات المصارف المتعلقة بالحوكمة من خلال مراجعة ومتابعة تقارير المصرف الداخلية إضافة إلى التقارير الاحترازية وأية تقارير صادرة من أطراف خارجية كمدققي الحسابات الخارجيين.

3. أن تطلب من المصارف اتخاذ اجراءات فعالة وفي الوقت المناسب لمعالجة أوجه القصور في سياساتها وتطبيقاتها لمبادئ الحوكمة.

4. التعاون ومشاركة المعلومات مع السلطات الاشرافية الأخرى ذات الصلة خاصة في حال وجود فروع مصارف تابعة خارجية سواء أكانت مصارف مركزية أو أي سلطات إشرافية أخرى كهيئات الأوراق المالية في دول أخرى فيما يتعلق بالإشراف على سياسات المصارف وممارساته المتعلقة بالحوكمة. وتشمل أدوات التعاون مذكرات التفاهم وعقد اجتماعات دورية بين السلطات الإشرافية المعنية.

ثانياً: مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية

المبدأ الاول (مهام مجلس الادارة): يتحمل مجلس الادارة المسؤولية الشاملة عن المصرف بما في ذلك وضع الاهداف الاستراتيجية للمصرف واستراتيجية المخاطر ومعايير الحوكمة والقيم المؤسسية، ويكون مسؤول عن تطبيق هذه الاهداف والمعايير والاشراف على سلامة تطبيقها بالاضافة الى الاشراف على الادارة التنفيذية أثناء تطبيقها لتلك الاستراتيجيات والأهداف.

1. الإطار العام لمهام ومسئوليات مجلس الإدارة: يتوجب على أعضاء مجلس الإدارة الاخذ بعين الاعتبار الأمور التالية لدى قيامهم بمهامهم ومسؤولياتهم:

- دور المجلس المتميز عن دور المساهمين ودور المسئولين الرئيسيين.
- واجبات الأمانة والإخلاص للمصرف وللمساهمين.
- العمل بحسن نية تجاه تحقيق مصالح المصرف بشكل آمن وسليم بما يتوافق مع المعايير الرقابية والقوانين والتشريعات المعمول بها.

2. ينفذ المجلس مهامه ومسؤولياته ضمن مجموعة من المجالات بحيث تشمل:

أ. المسؤوليات المتعلقة بالأمور الاستراتيجية مثل مراقبة تطور اوضاع المصرف والتأكد من تحقيق أهدافه والتخطيط ومراقبة عملية تنفيذ الادارة التنفيذية للأهداف.

ب. المسؤوليات المتعلقة بشهية المخاطر من خلال تحديد اطار شهية المخاطر في المصرف والتأكد من مواءمتها للأهداف الاستراتيجية ورأس المال والخطط المالية وممارسات منح المكافآت والتعويض، ونشر اطار شهية المخاطر على كافة المستويات في المصرف من خلال تطوير وثيقة لشهية المخاطر بحيث تمكن كافة الاطراف من فهمها بسهولة.

ج. مسؤوليات مالية بهدف ضمان قوة واستدامة الوضع المالي للمصرف.

د. مسؤولية تأسيس الثقافة والقيم المؤسسية عن طريق فرض معايير مناسبة للمسؤوليات وأخلاقيات العمل.

ه. مسؤولية اعداد ومراقبة اطار حوكمة سليم للمخاطر من خلال وضع حدود واضحة تمكن المصرف من اتخاذ الاجراءات اللازمة في حال حدوث اية خروقات.

و. المسؤوليات التنظيمية بهدف التنسيق بكفاءة وفعالية بين وحدات الأعمال حتى لا تكون هناك ثغرات في الضوابط الداخلية وضمان عدم الازدواجية بين المهام (والتي تعرف بنموذج خطوط الدفاع الثلاث).

3. يتوجب على المجلس بالشراكة مع الادارة التنفيذية ومسؤول المخاطر تطوير اطار لشهية المخاطر لدى المصرف ووضع الاجراءات اللازمة لضمان الالتزام به ومراقبته، بحيث تتضمن حوكمة المخاطر ثقافة قوية للمخاطر وادارتها بالاضافة الى تحديد جيد لمسؤوليات ادارة المخاطر ووظائف الرقابة الداخلية.

4. يجب على المجلس تحديد مسؤوليات ادارة المخاطر على مستوى المصرف (المتعارف عليها بخطوط الدفاع الثلاث) والتي تهدف الى وضع المعايير لتوزيع المسؤوليات بوضوح بالاضافة الى كيفية التنسيق بشكل فعال بين خطوط الاعمال المختلفة بحيث يتم تجنب وجود فراغ او قصور في الاجراءات الرقابية وكذلك تجنب تكرار الاعمال التي تغطي نفس المخاطر بغرض ادارتها.

5. يجب على المجلس الدعوة لاجتماعات المساهمين وإعداد جداول الأعمال وضمان المعاملة العادلة للمساهمين (بما فيهم المساهمين الذين يملكون الأقلية من حصص المصرف) والمودعين وغيرهم من الأطراف ذوي المصلحة .

6. يجب على المجلس التأكد من عدم تعارض المصالح ومنع المعاملات التي يسيء استخدامها طرف ذو علاقة.

7. يجب على مجلس الادارة ضمان احتفاظ المصرف بعلاقة فعالة مع السلطة الرقابية.

8. يجب على المجلس ضمان اتخاذ الخطوات المناسبة لإيصال قيم المصرف ومعايير قواعد السلوك المهني المعتمدة لجميع المستويات لدى المصرف، ووضع معايير العمل للإدارة العليا والموظفين عن طريق توثيق ونشر قواعد للممارسات الفضلى لحوكمة المصرف أو أية وثيقة مشابهة، بالاضافة الى التأكد من أن كافة الموظفين على دراية ووعي بأنه يتم اتخاذ الاجراءات الملائمة في حال وجود تصرفات وسلوك غير ملائم.

9. يتحمل المجلس بشكل فردي وجماعي المسؤولية النهائية عن قيامه بمسؤولياته ومهامه تجاه المصرف، ومع أنه يجوز للمجلس تفويض اللجان أو الإدارة التنفيذية للقيام بمهام معينة (وليس المسؤوليات)، الا أنه لا يجوز له تفويض مهمة دون ضمان وجود اطار كافي وفعال وشامل وشفاف لحوكمة المصرف.

التوصية (أ) عند انضمام عضو جديد إلى المجلس، يجب أن يقوم رئيس المجلس، بمساعدة المستشار القانوني أو ضابط الالتزام، بمراجعة مهام ومسئوليات مجلس الإدارة مع ذلك العضو، وخاصة ما يتعلق بالمتطلبات القانونية والتنظيمية وكذلك المبادئ الواردة في هذه الورقة.

التوصية (ب) يجب أن تكون لدى المصرف اتفاقية خطية فيما بين المصرف وكل واحد من أعضاء مجلس الإدارة لتوضيح المهام والصلاحيات والأمور الأخرى الخاصة بالعضوية، ومنها فترة العضوية، والوقت الذي يلتزم به للعمل، ومهام اللجان، إن وجدت، وقيمة المكافآت التي يستحقها معدلة بالمخاطر ومستحقات التعويض عن المصروفات، وإمكانية الحصول على المشورة الفنية المتخصصة المستقلة عند الضرورة.

التوصية (ج) على مجلس الإدارة أن يتبنى نظام رسمي أو لائحة تحدد المواضيع الخاصة بالمجلس، والتي من بين ما تشتمل عليه المتطلبات والمسئوليات الخاصة بأعضاء المجلس بما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة.

التوصية (ه) يجب على مجلس الادارة مراجعة مهامه ومسؤولياته وممارساته بشكل مستمر بهدف التحسين، حيث ان قيام المجلس بمهامه ومسؤولياته بكفاءة وفعالية يشكل الاساس في الادارة السليمة للمصرف.

3. **عملية اتخاذ قرارات المجلس:** يجب أن يكون من بين أعضاء المجلس أشخاصاً من أصحاب الرأي والمعرفة بحيث يمكن للأعضاء الاستفادة من خبرات وتجارب كل منهم .وعلى رئيس مجلس الإدارة القيام بدور فاعل لنشر الثقة المتبادلة بين الأعضاء والحوار المنفتح والبناء ومساندة القرارات بعد الاتفاق عليها.

وعلى المجلس عقد اجتماعاته بصورة متكررة، بحيث لا تقل عن أربع مرات في السنة، ويتوجب على جميع الأعضاء حضور الاجتماعات كلما أمكن، بالإضافة إلى أهمية التواصل بين الأعضاء بطريقة غير رسمية بين الاجتماعات.

التوصية (أ): يجب على رئيس المجلس أن يتأكد من استلام جميع أعضاء المجلس جدول الأعمال ومحاضر الاجتماعات السابقة ومعلومات ودراسات مكتوبة كافية عن خلفية موضوعات الاجتماع قبل انعقاده، وبين الاجتماعات اذا دعت الضرورة. ويجب أن يستلم جميع الأعضاء نفس المعلومات من المجلس. وفي نفس الوقت فإن الأعضاء يتحملون المسئولية القانونية للمتابعة الشخصية والتأكد من استلامهم معلومات كافية ومناسبة وعليهم دراستها بعناية.

التوصية (ب): يجب أن لا يزيد عدد أعضاء المجلس عن 15 عضواً .وعلى المجلس أن يقوم بصورة منتظمة بمراجعة عدده وتركيبته لضمان انه صغير بما يكفي لاتخاذ قرارات فعالة، وكبير بما يكفي بحيث يكون لديه أعضاء يستطيعون إثراءه بمختلف الآراء وفي مختلف الاختصاصات .وعلى المجلس أن يقدم للمساهمين توصية بإجراء تغييرات في حجم المجلس وذلك عندما يتطلب التغيير المطلوب إجراء تعديل في عقد تأسيس المصرف أو نظامه الأساسي.

التوصية (ج): يجب إعلام الأشخاص المحتمل انضمامهم كأعضاء غير تنفيذيين بمهامهم ومسئولياتهم قبل ترشيحهم، وخاصة بالنسبة لالتزامهم بالوقت اللازم للعمل المطلوب منهم .ويجب أن تقوم لجنة الترشيح بصورة منتظمة بمراجعة الالتزامات المطلوبة من كل واحد من الأعضاء غير التنفيذيين، بالإضافة إلى إعلام كل واحد منهم بضرورة إبلاغ اللجنة قبل قبوله أي عضوية في مجلس إدارة أية مصرف آخر. ولا يجوز لأي عضو أن يشارك في عضوية أكثر من مصرف بحيث لا يزيد عدد عضويات اي عضو عن مصرفين في البلد. كما لا يجوز لأي عضو أن يشارك في عضوية أكثر من ثلاثة مجالس إدارة شركات عامة بشرط عدم وجود تضارب في المصالح، ولا يجوز للمجلس أن يقترح انتخاب أو إعادة انتخاب أي عضو يشارك في مجلس إدارة أكثر من ثلاث شركات.

التوصية (د): يجب ان يتوفر لدى مجلس الادارة آلية فعالة لتوثيق محاضر جلساته وجلسات اللجان المنبثقة عنه والقرارات الصادرة بالاضافة الى توفير الآلية المناسبة لتطبيق القرارات ومشاركتها مع كافة الاطراف المعنية.

4. **استقلالية قرارات الأعضاء:** يجب على كل عضو من أعضاء المجلس أن يتخذ قراره بشكل مستقل عن الأعضاء الآخرين في المجلس ولا يجوز لأي عضو أو مجموعة من الأعضاء السيطرة على مجريات اتخاذ القرارات بالمجلس، ولا يجوز لأي شخص أن يكون لديه صلاحيات مطلقة على القرارات، وعلى الأعضاء التنفيذيين إعلام المجلس بجميع المعلومات التجارية والمالية الداخلة ضمن اختصاصاتهم كمسئولين، وعليهم أن يدركوا بأن دورهم كأعضاء في المجلس يختلف عن دورهم كمسئولين في المصرف، ويجب أن يكون الأعضاء غير التنفيذيين مستقلين بالكامل عن الإدارة، وعليهم القيام بشكل بناء بالتدقيق والفحص والمساءلة للإدارة بما فيها الأداء الإداري للأعضاء التنفيذيين.

التوصية (أ): يجب ان يكون نصف أعضاء مجلس الإدارة على الأقل غير تنفيذيين، وثلاثة منهم على الأقل أعضاء مستقلين بموجب الشروط المنصوص عليها في الملحق (أ) (لاحظ الاستثناءات بالنسبة للشركات المسيطر عليها الواردة في هذه الورقة).

التوصية (ب): يجب أن يكون رئيس مجلس الادارة من الأعضاء المستقلين وأن لا يكون في أي الأحوال هو نفسه الرئيس التنفيذي للمصرف، لكي يكون هناك توازن مناسب للصلاحيات وإمكانيات اكبر للمجلس لاتخاذ القرارات باستقلالية.

التوصية (ج): يقوم المجلس بمراجعة مدى استقلالية كل واحد من الأعضاء مرة في السنة على الأقل وذلك على ضوء المصالح التي يتم الإفصاح عنها من قبلهم، والمعايير المحددة في الملحق(أ) ويقوم كل واحد من الأعضاء المستقلين بتقديم المعلومات الضرورية والمحدثة اللازمة لهذا الغرض.

التوصية (د): لتسهيل التواصل الحر والمنفتح بين الأعضاء، يجب أن تسبق كل اجتماع لمجلس الإدارة جلسة مخصصة للأعضاء المستقلين فقط، إلا اذا قرر الأعضاء المستقلين أنفسهم غير ذلك.

5. **تمثيل المجلس لجميع المساهمين:** يجب علي كل عضو من أعضاء المجلس أن يعتبر نفسه أنه يمثل جميع المساهمين، وعليه التصرف على هذا الأساس، وعلى المجلس أن يتجنب وجود ممثلين عن مجموعات أو مصالح محددة بعضوية المجلس، ويجب ألا يسمح بأن يتحول المجلس إلى ساحة خلافات للمصالح الشخصية.

6. **وفي حالة وجود مساهمين مسيطرين (أو مجموعة مساهمين متضامنين)**، فإن عليهم إدراك مسئولياتهم بالنسبة للمساهمين الآخرين، والتي هي مسئولية مباشرة ومنفصلة عن مسئولية أعضاء مجلس الإدارة. وفي حالة المصارف التي بها مساهمين مسيطرين، يجب أن يكون ثلث أعضاء المجلس من الأعضاء المستقلين. وذلك للاهتمام بمصالح صغار المساهمين وضمان وجود تمثيل لهم في مجلس الإدارة.

التوصية (أ) : يجب أن يعرف المساهم المسيطر وغير المسيطر والمسئوليات المحددة للمساهم المسيطر فيما يخص واجب ولاءه للمصرف وتضارب المصالح بالإضافة إلى حقوق صغار المساهمين من حيث انتخاب أعضاء محددين ، أو في حالة اعتماد المصرف لطريقة التصويت التراكمي للأعضاء. ويجب على رئيس المجلس القيام بالدور الرائد لتوضيح هذه الأمور بمساعدة المستشار القانوني.

التوصية (ب): المصارف التي تحتوي علي أعضاء مجلس ادارة منتخبين من قبل مساهم مسيطر يجب على المجلس وضع إجراءات معينة أو القيام بمراجعات دورية لضمان تأدية أعضاء مجلس الادارة لواجباتهم بصورة ملائمة.

7. **إمكانية حصول أعضاء مجلس الإدارة على المشورة المستقلة:** يجب على المجلس أن يضمن حصول الأعضاء على المشورة القانونية أو المشورة الفنية على حساب المصرف حينما يقرر الأعضاء ضرورة هذه المشورة للقيام بمهامهم ومسئولياتهم كأعضاء ويجب أن يكون ذلك حسب سياسة المصرف المعتمدة من قبل المجلس

ويجب أن يحصل كل عضو بالمجلس على إمكانية استخدام سكرتارية المجلس_ التي تتحمل مسئولية إعلام المجلس بخصوص إجراءات مجلس الإدارة وتتولى شئون المجلس بأكمله، والذي يتم تعيينها وانهاء خدماتها من قبل مجلس الادارة وليس الرئيس التنفيذي أو أي مسئول آخر .

التوصية (أ) : في حالة وجود أية أمور خطيرة لدى أي من أعضاء مجلس الإدارة تتعلق بإدارة المصرف أو أية إجراءات مقترحة، ولا يتمكن من تسويتها، يجب عليه اللجوء إلى مشورة مستقلة، وعليه أن يتأكد من أن هذه الأمور يتم تسجيلها في محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، وأن أية موافقة من قبل المجلس على أي إجراء تتم بشكل خطي وفي حالة الاستقالة يجب أن يقوم العضو غير التنفيذي بتقديم إفادة خطية موجهة إلى رئيس المجلس ليتم توزيعها على أعضاء المجلس عندما تكون لديه أية مساءلة بالخصوص.

8. **الاتصالات بين أعضاء المجلس والإدارة:** رغم انه لا يجوز للإدارة التنفيذية حضور اجتماعات المجلس، إلا أن على المجلس تشجيع مشاركة الإدارة في المواضيع المطروحة للدراسة أمام المجلس، وكذلك مشاركة المسئولين الإداريين الذين بحكم مسئولياتهم أو لإعدادهم لتقلد مناصب إدارية عليا بالمصرف والذي يعتقد الرئيس التنفيذي أنهم بحاجة إلى التواصل مع أعضاء المجلس.

التوصية (أ) : يجب أن يكون لدى الأعضاء غير التنفيذيين حرية التواصل مع إدارة المصرف خارج نطاق اجتماعات مجلس الإدارة على أن يكون هذا التواصل من خلال رئيس لجنة التدقيق أو الرئيس التنفيذي. ويجب أن يقوم المجلس بالإعلان عن هذه السياسة أمام الإدارة لتوضيح صلاحيات الاعضاء للإدارة.

9. **يجب أن يقوم المجلس بتعيين (وعند الضرورة استبدال) المسئولين بالمصرف** الذين تشمل صلاحياتهم الإدارية القيام بالأنشطة اليومية بالرجوع لمجلس الإدارة وبإشرافه ويكون من بين هؤلاء المسئولين كحد أدنى ما يلي(الرئيس التنفيذي، الرئيس المالي، سكرتير المصرف، المدقق الداخلي).

10. **يجب أن يقوم المجلس بالإشراف على الادارة العليا كجزء من مهامه**. و يجب على المجلس بموجب ذلك القيام بما يلي:

أ- مراقبة عمل الإدارة العليا بحيث يتوافق مع الاستراتيجية والسياسات المعتمدة من قبل المجلس.
ب- عقد اجتماعات دورية مع الإدارة العليا
ج- مساءلة ومراجعة المعلومات الهامة والحساسة المقدمة من الإدارة العليا
د- وضع معايير الأداء الرسمي للإدارة العليا بما يتوافق مع الأهداف والاستراتيجية طويلة الأجل والسلامة المالية للمصرف، ومراقبة أداء الإدارة العليا حسب هذه المعايير
ه- ضمان بقاء مستوى معرفة الإدارة العليا والخبرة الفنية مناسبة لطبيعة الأعمال ومخاطر المصرف.

11. **يجب أن يقوم المجلس باعتماد اللوائح الداخلية** التي تحدد تسمية منصب كل واحد من كبار المسئولين، والصلاحيات والمهام والمسئوليات الداخلية، وذلك بالتشاور مع لجنة الترشيح والتنسيق مع الرئيس التنفيذي الذي يكون عادة مسئولاً عن هؤلاء المسؤولين. وتشتمل اللوائح على العديد من المهام والمسئوليات، ومن ضمنها ما يلي:

- تفويض الرئيس التنفيذي الصلاحيات للتصرف بشكل عام باسم المصرف، وتمثيل مصالح المصرف أثناء انجاز المعاملات نيابة عن المصرف، وإصدار التعليمات إلى المسئولين والموظفين في المصرف.

- تكليف الرئيس المالي مسؤولية إعداد القوائم المالية المكتملة والدقيقة في وقتها المحدد بموجب المعايير المحاسبية وسياسات المصرف، وتقديم تقرير واقعي وواضح إلى مجلس الإدارة حول المركز المالي للمصرف.

- تشمل مهام سكرتير المصرف ترتيب وتدوين ومتابعة أعمال وقرارات واجتماعات المساهمين ومجلس الإدارة (السنوية العادية وغير العادية) وتسجيلها في دفاتر خاصة لهذا الغرض.

- تشمل مهام المدقق الداخلي المراجعة المستقلة والموضوعية لفاعلية وكفاءة عمليات المصرف، ويشمل ذلك مراجعة دقة واعتماد السجلات المحاسبية والتقارير المالية للمصرف، ومراجعة كفاية وفاعلية إدارة المخاطر بالمصرف وعمليات الرقابة والحوكمة.

التوصية (أ): يجب أن يقوم المجلس أيضاً بتحديد أية قيود يرغب بوضعها على صلاحيات الرئيس التنفيذي أو أي مسئول آخر، ومنها تحديد الحد الأعلى للمعاملات المالية التي يجوز لهم القيام بها بدون موافقة المجلس.

التوصية (ب): أن يتولى سكرتير المجلس مسئوليات عامة لمراجعة إجراءات المصرف وإبلاغ المجلس مباشرة عن هذه الأمور. ويجب، كلما كان ذلك ممكنا، أن يكون سكرتير المجلس شخصاً ذو خبرة قانونية أو خبرة مهنية مشابهة ولديه التدريب الكافي للقيام بمهام عمله.

التوصية (ج): يجب أن يقوم المجلس مرة في السنة على الأقل بمراجعة خطة الإحلال التي تشمل السياسات والمبادئ الخاصة باختيار الخلف للرئيس التنفيذي في الحالات الطارئة وفي سياق الأعمال العادية للمصرف والموافقة على هذه الخطة . ويجب أن تشتمل خطة الإحلال على تقييم للخبرة، والأداء، والمهارات، والممارسات الوظيفية للمرشحين المحتملين لمنصب الرئيس التنفيذي.

12. **يجب أن يقوم مجلس الإدارة بمراعاة قانون الشركات من حيث متطلبات اجتماعات المساهمين**، ويتعين مراعاة ما يلي:

- يجب أن تكون الإعلانات لاجتماعات الجمعية العامة العادية وغير العادية للمساهمين صادقة، ودقيقة وغير مضللة. ويجب أن تنص الإعلانات بوضوح وعندما تتطلب الضرورة، على شرح لطبيعة الغرض والموضوعات المطروحة للمناقشة في هذه الاجتماعات.

- يجب أن تنعقد الاجتماعات خلال ساعات العمل العادية وفي مكان مناسب لأكبر عدد من المساهمين.
- يجب أن تشجع الدعوة المساهمين على المشاركة بواسطة التوكيل ويجب أن توضح الإجراءات المتعلقة بتعيين الوكيل، وتوجيه الوكيل حول كيفية التصويت على قرار معين.
- يجب أن تتضمن الدعوة وجود جميع المعلومات ترفق معها جميع المستندات الرئيسية الخاصة بجميع بنود جدول الأعمال لأي من اجتماعات المساهمين، بما فيها، ولكن ليست حصراً عليها – أية توصيات أو اعتراضات من أعضاء المجلس.
- يجب أن يتولى مجلس الإدارة في الاجتماعات الخاصة بانتخاب أو عزل أعضاء المجلس، ضمان التصويت لكل شخص على حدة، بحيث يمكن للمساهمين تقييم كل شخص على حدة.
- يجب أن يقوم رئيس الاجتماع بتشجيع المساهمين على طرح الأسئلة، بما فيها الأسئلة المتعلقة بإرشادات وتوجيهات حوكمة المصرف.
- يجب أن يتم توفير محاضر الاجتماعات إلى المساهمين، عند الطلب، في أقرب فرصة ممكنة، بحيث لا تزيد عن 30 يوماً من تاريخ الاجتماع كحدٍ أقصى.
- يجب التأكد من أنه تم الإفصاح من قبل الرئيس عن كل الحقائق الجوهرية للمساهمين قبل إدلائهم بأصواتهم.

التوصية (أ): يجب أن يطلب المصرف من جميع أعضاء المجلس حضور الاجتماعات والرد على أية أسئلة من المساهمين، وبشكل خاص ضمان تواجد رؤساء لجان التدقيق، والمكافآت وقيامهم بالرد على الأسئلة كل في مجال اختصاصه (من المعروف أنه يمكن المحافظة على سرية المعلومات التجارية المملوكة للمصرف).

التوصية (ب): يجب أن يطلب المصرف من المدقق الخارجي حضور الاجتماع السنوي للجمعية العامة والرد على أية أسئلة من المساهمين حول مجريات ونتائج التدقيق.

التوصية (ج): يجب أن يقوم المصرف بإنشاء موقع إلكتروني وتخصيص قسم محدد ضمن ذلك الموقع لتوضيح حقوق المساهمين في المشاركة في الاجتماعات والتصويت في جميع اجتماعات المساهمين، ونشر المستندات الهامة المعنية بالاجتماعات ومن ضمنها النص الكامل للدعوة ومحاضر الاجتماعات. ويجوز للمصرف أيضاً دراسة إمكانية تطوير وسائل إلكترونية للمساهمين للاتصال بالمصرف وتشمل تعيين الوكلاء. وبالنسبة للمعلومات التجارية السرية المملوكة للمصرف، يجب على المصرف السماح للمساهمين بالاطلاع على هذه المعلومات من خلال منحهم دخول محدد وتوفير غطاء سري للمشاركة.

التوصية (د): يجب أن تتضمن الدعوة الموجهة لحضور اجتماعات خاصة بانتخاب أو عزل أعضاء مجلس الإدارة المعلومات التالية:

في حالة تجاوز عدد المرشحين عدد المقاعد المتوفرة، يجب أن توضح الدعوة للاجتماع طريقة التصويت والتي بموجبها يتم اختيار المرشح الفائز، وطريقة عد الأصوات.

يجب أن تمثل الدعوة وجهات نظر المرشحين كلاً على حِده بشكل عادل.

13. **ترشيحات المجلس إلى المساهمين :يجب أن يكون أي اقتراح يتقدم به المجلس إلى المساهمين لانتخاب أو إعادة انتخاب الأعضاء مشفوعاً بتوصية من المجلس وملخص عن تقرير لجنة الترشيح، بالإضافة إلى المعلومات التالية:**

- فترة العضوية، والتي لا يجوز أن تزيد عن اربعة سنوات.
- التفاصيل الشخصية والمؤهلات المهنية.
- في حالة العضو المستقل، يقدم بيان بأن المجلس قد تحقق من استيفاء متطلبات المعايير المنصوص عليها في الملحق(أ).
- معلومات عن عضوية المرشح في مجالس إدارات مصارف و شركات أخرى.
- تفاصيل المناصب الأخرى التي يشغلها المرشح والتي تتطلب القيام بمهامها وقتاً طويلاً، وتفاصيل العلاقات والقرابة فيما بين المرشح والمصرف من جهة والمرشح والاعضاء الاخرين في المجلس.

التوصية (أ): عند اقتراح إعادة انتخاب أي عضو، يجب أن يقوم رئيس مجلس الإدارة بالتأكيد للمساهمين أنه بعد تقييم أداء العضو تبين أن أداء ذلك العضو نشيط وفعال وأن العضو مستمر في إظهار الالتزام الواضح في القيام بدوره. ويجب أن لا تتعدى فترة العضوية أكثر من ثماني سنوات. مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تجديد وإعادة حيوية مجلس الإدارة تدريجياً. وتكون العضوية لثمانية سنوات كافية أو مناسبة لتحديد مدى استقلالية الأعضاء غير التنفيذيين، كما هو وارد في الملحق (أ).

14. **يجب أن يحافظ رئيس مجلس الإدارة (والأعضاء الآخرين بحسب كل حالة)على علاقات شخصية متواصلة مع المساهمين الكبار** لمعرفة آرائهم والمواضيع التي تهمهم. ويضمن رئيس مجلس الإدارة نقل آراء المساهمين إلى المجلس بأكمله. ويجب أن يناقش رئيس مجلس الإدارة الحوكمة والاستراتيجيات مع كبار المساهمين. وبالنظر لأهمية مراقبة السوق لفرض طريقة (مبدأ الالتزام أو التوضيح) لهذه الورقة، فانه يجب أن يقوم المجلس بتشجيع المستثمرين، وخاصة المستثمرين من أصحاب المؤسسات، للمساعدة في تقييم حوكمة المصرف.

15. **في المصارف التي تحتوي على واحد أو أكثر من المساهمين المسيطرين،** يجب أن يقوم رئيس مجلس الإدارة والأعضاء الآخرين بتشجيع المساهمين المسيطرين على استخدام مناصبهم بطريقة مسئولة والاحترام الكامل لحقوق صغار المساهمين.

المبدأ الثاني (مؤهلات اعضاء مجلس الادارة): يتعين على اعضاء مجلس الادارة أن يبقوا مؤهلين باستمرار وان يتوفر لديهم الفهم الواضح لدورهم فيما يتعلق بالحوكمة، وإن يكون لديهم القدرة على الحكم السليم والموضوعية في إدارة المصرف.

1. يتعين على اعضاء مجلس الادارة امتلاك الخبرة المناسبة والنزاهة والصفات الشخصية.

2. يتعين ان يمتلك مجلس الادارة بشكل جماعي المعرفة والخبرة المناسبة في العديد من المجالات ذات العلاقة ومن تخصصات علمية مختلفة حتى يتم تحقيق التكامل والتنويع في الآراء، مثل التخطيط الاستراتيجي، الاتصال والتواصل، الحوكمة، ادارة

المخاطر، الرقابة الداخلية، وتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى فهم عميق للاقتصاد المحلي والاقليمي والدولي والبيئة القانونية والرقابية.

3. يقع على عاتق لجنة الترشيح القيام بمهام تحديد واختيار المرشحين لعضوية مجلس الادارة، ويجب ان تتوفر اجراءات واضحة لعملية تحديد وتقييم واختيار المرشحين لعضوية مجلس الادارة على ان تأخذ بعين الاعتبار مدى توفر المهارات والخبرات لدى المرشح، الاستقلالية، النزاهة والمهنية، القدرة على التواصل مع اعضاء مجلس الادارة اضافة الى توفر الوقت الكافي للقيام بمهامه ومسؤولياته..

4. يجب توفر اجراءات محددة واجراء مراجعة دورية للتأكد من قيام الاعضاء بواجباتهم بشكل سليم، وذلك في حالة المصارف التي يتم فيها اختيار اعضاء مجلس الادارة من قبل مساهمين مسيطرين.

5. يجب على اعضاء مجلس الادارة تجنب حالات التضارب في المصالح وعدم التأثر/ التأثير غير المناسب من/على الاشخاص الاخرين (من/على اعضاء مجلس الادارة الاخرين او الادارة التنفيذية)، او التأثير غير المناسب نتيجة وظائف سابقة او حالية او حتى نتيجة علاقات اقتصادية مع اعضاء مجلس ادارة آخرين.

6. . يجب على رئيس المجلس التأكد من أن جميع الأعضاء الجدد يحصلون على دورة تعريفية رسمية مصممة خصيصاً لضمان مساهمة فاعلة في المجلس من قبل الأعضاء منذ بداية فترة عضويتهم .ويجب أن تشمل هذه الدورة التعريفية اجتماعات مع كبار المسئولين الإداريين، وزيارات إلى مرافق المصرف، ومعرفة الخطط الاستراتيجية، والمواضيع المتعلقة بالإدارة المالية والمحاسبة وإدارة المخاطر، وبرامج الالتزام، والمدقق الداخلي والمدقق الخارجي والمستشار القانوني. ويتولى جميع الأعضاء مسئولية الاستمرار بتعلم المزيد عن أعمال المصرف وحوكمته.

التوصية (أ): يجب أن تقوم الإدارة بالتشاور مع رئيس المجلس لتنظيم البرامج والعروض لأعضاء مجلس الإدارة بخصوص أعمال المصرف، وقطاعات العمل، والتي يمكن أن تشمل حضور مؤتمرات واجتماعات الإدارة بشكل دوري . ويجب أن تقوم لجنة الترشيح بالإشراف على أنشطة تدريب أعضاء المجلس المتعلقة بمواضيع حوكمة المصارف.

التوصية (ب): يجب أن تكون اجراءات اختيار وتعيين اعضاء مجلس الادارة موثقة بشكل جيد وان تكون خاضعة للمراجعة المستقلة وان يتوفر فيها الافصاحات المناسبة.

التوصية (ج) يجب أن تتوفر اجراءات لدى مجلس الادارة للتعامل مع الحالات التي يصبح فيها اي عضو غير مؤهل للاستمرار في المجلس او في حال فشله في الوفاء بالتزاماته بما يتوافق مع القوانين المعمول بها في البلد على ان تشمل تلك الاجراءات ما يضمن ابلاغ السلطة الرقابية بالخصوص بالسرعة الممكنة.

المبدأ الثالث (ممارسات المجلس وتضارب المصالح): على مجلس الادارة تحديد الممارسات المناسبة لأعماله ونشاطاته الخاصة ووضع ما يلزم من وسائل لضمان اتباعها والالتزام بها.

1. وجود معايير وحوافز مناسبة للسلوك المهني لدى المجلس تساهم في انجاز مهامه بشكل فعال وتعزز مبادئ الحوكمة.
2. يلعب رئيس مجلس الإدارة دوراً هاماً في حسن سير عمل المجلس من خلال قيامه بالعديد من المسؤوليات من اجل الحفاظ على علاقة مبنية على الثقة والتوازن بين اعضاء مجلس الادارة والتشجيع على النقاش البناء والاخذ بعين الاعتبار الآراء المختلفة ولذلك ينبغي أن يكون رئيس المجلس لديه صفات للقيام بتلك المسؤوليات وأن يكون مستقل أو عضو غير تنفيذي وذلك للحفاظ على التوازن المطلوب.
3. يجب أن يقوم المجلس بتقييم أدائه وأداء جميع اللجان وجميع الأعضاء مرة واحدة في السنة على الأقل.

وتتم عملية التقييم بحيث تشتمل على ما يلي:

- تقييم طريقة عمل المجلس وخاصة على ضوء المبدأ الاول الوارد في هذه الورقة.
- تقييم أداء كل لجنة على ضوء الأغراض والمسئوليات المحددة لكل لجنة وتشتمل الإجراءات على تقييم ذاتي تقوم به كل لجنة.

- مراجعة أعمال كل واحد من أعضاء المجلس، ونسبة حضور اجتماعات المجلس واللجان، ومدى فاعلية مساهمته في المناقشات والقرارات.
- مراجعة التركيبة الحالية للمجلس ولجانه مقارنة بالتركيبة المرغوب فيها مع الأخذ بعين الاعتبار المحافظة على التوازن المناسب من المهارات والخبرات والنظرة تجاه التغيير التدريجي المخطط له لبلوغ الشكل النهائي للمجلس.
- استخدام نتائج التقييم على كافة المستويات المذكورة أعلاه كجزء من عملية التطوير المستمر لمجلس الادارة ومشاركة ذلك مع السلطة الرقابية.

التوصية (أ): في حين أن المجلس بأكمله يتحمل مسئولية التقييم إلا انه يجب أن تكون العملية منظمة وأن تتم بمساعدة لجنة داخلية تابعة للمجلس، وبمساعدة خبراء خارجيين عند الضرورة.

التوصية (ب): يجب أن يقوم المجلس بإعلام المساهمين في اجتماعات الجمعية العمومية بأنه قد تم إجراء التقييم.

4. المسئولية الشخصية :يجب على كل واحد من أعضاء المجلس والمسئولين الإداريين أن يدرك أنه وبموجب قانون الشركات التجارية وقانون المصارف يتحمل مسئولية شخصية أمام المصرف والمساهمين في حالة مخالفة واجبه القانوني فيما يتعلق بالولاء للمصرف وأنه يمكن أن يتعرض للملاحقة القانونية من قبل المصرف أو المساهمين في مثل هذه الحالات.

ويشمل واجب الولاء والإخلاص عدم استخدام ممتلكات المصرف لمصلحته الخاصة كما لو كانت ملكاً خاصاً به، وعدم الإفصاح عن المعلومات السرية الخاصة بالمصرف أو استخدامها لمصلحته الخاصة، وعدم أخذ فرص العمل التجاري الخاصة بالمصرف لنفسه، وعدم المنافسة التجارية مع المصرف، وخدمة مصلحة المصرف في كل المعاملات مع اية شركة أخرى له مصلحة شخصية فيها .ويعتبر أن له مصلحة شخصية في معاملة ما مع المصرف بالحالات التالية:

- اذا كان هو نفسه، أو
- أحد أفراد أسرته (كزوجته، أو أبيه، أو أمه، أو ابنه، أو ابنته، أو إخوته، أو أخواته)، أو
- شركة أخرى يكون هو عضو أو مساهم مسيطر فيها، أو طرف لمعاملة أو له مصلحة مالية جوهرية في المعاملة (لا تشمل المعاملات والمصالح التي لها قيمة بسيطة جدا).

5. تجنب تضارب المصالح: يجب على كل عضو من أعضاء المجلس وكل مسئول بالمصرف بذل كل الجهود الممكنة لترتيب الشؤون المتعلقة بأعمال المصرف والشئون المتعلقة بالأعمال الشخصية بطريقة تؤدي إلى تجنب تضارب مصالحه الشخصية مع مصالح المصرف.

6. يجب على المجلس ضمان وجود سياسات قيد التنفيذ لتقييم احتمال تضارب المصالح، وفيما إذا كان لا يمكن تجنبها ان تدار بشكل مناسب (بناءً على علاقات أو معاملات في إطار السياسات السليمة للشركات بما يتفق مع القوانين المعنية). على ان تشمل تلك السياسة امثلة على الحالات التي تظهر تضارب في المصالح وكيفية التعامل معها ومع عدم الالتزام بهذه السياسة، وواجبات اعضاء المجلس تجاه تجنب تلك الحالات، اضافة الى توفير اجراءات مراجعة وموافقة مسبقة على قيام احد اعضاء المصرف بنشاط معين وواجبات الاعضاء بالإفصاح عن حالات تضارب المصالح المحتملة.

7. الإفصاح عن تضارب المصالح: يجب على كل عضو من أعضاء المجلس والمسئولين بالمصرف إعلام المجلس بأكمله عن وجود تضارب في المصالح في حالة ظهورها، والامتناع عن التصويت على الموضوع المعني بالتضارب بموجب الأحكام المعنية بذلك في قانون الشركات. وهذا الإفصاح يشمل جميع الوقائع الجوهرية ذات العلاقة في العقود أو المعاملات المتعلقة بعضو مجلس الإدارة أو أي من مسئولي المصرف .وعلى أعضاء المجلس والمسئولين بالمصرف أن يدركوا بأن أية موافقة على معاملة فيها تضارب مصالح لا تكون نافذةً إلا بعد توضيح جميع الحقائق الجوهرية للأشخاص المخولين، وأن أصحاب المصالح المتضاربة لم يشاركوا في إتخاذ القرار.

التوصية (أ): أن يقوم المجلس بوضع إجراءات رسمية للأغراض التالية:

- قيام كل عضو من أعضاء المجلس والمسئولين بالمصرف بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بوجود أو إمكانية وجود تضارب بين مصالحه ومصالح المصرف وتحديث هذه المعلومات بشكل دوري.

- الحصول على الموافقة المسبقة من الأعضاء أو المساهمين المحايدين على جميع المعاملات التي يكون فيها لأعضاء المجلس أو المسئولين بالمصرف مصلحة خاصة . وعلى المجلس أن يطالب بهذه الموافقة المسبقة في كل مرة.

8. الإفصاح للمساهمين و للأطراف ذوي العلاقة عن تضارب المصالح: يجب أن يقوم المصرف بالإفصاح عن سياسات تضارب المصالح في التقرير السنوي وللسلطة الرقابية في الوقت المناسب وعن حالات الامتناع عن التصويت الناتجة عن وجود تضارب في المصالح، وعن حالات الموافقة على عقود أو معاملات تشمل تضارب مصالح بموجب قانون الشركات.

المبدأ الرابع (لجان مجلس الادارة): يتعين على مجلس الادارة تشكيل لجان منبثقة عنه بهدف تعزيز فاعلية رقابته على العمليات في المصرف.

1- يتوجب على المجلس أن يشكل اللجان المتخصصة حسب الحاجة وذلك بالحد الادنى اللجان التالية لجنة التدقيق ، المخاطر، والمكافآت، ولجنة الترشيح.

2- يجب ان يتوفر لكل لجنة ميثاق داخلي يبين مهامها ونطاق عملها واجراءاتها بما يشمل كيفية اعداد التقارير الى مجلس الادارة، وما هو المتوقع من اعضاء مجلس الادارة من عضويتهم في تلك اللجان اضافة الى المدة الزمنية التي يجب ان يشغلوها في تلك اللجان وامكانية التدوير لتجنب تركز الصلاحيات.

3- يتوجب على المصارف المهمة نظامياً (على المستوى المحلي او العالمي) ان تتوافق لجانها المنبثقة عن مجلس الادارة مع حجم وتعقيد اعمالها و مخاطرها من حيث عدد الاعضاء، واستقلاليتهم، وخبراتهم ذات العلاقة، ومسؤولياتهم ومهامهم ونطاق اعمالهم.

4- يجب ان تحتفظ اللجان بسجلات مناسبة عن اجتماعاتها ونقاشاتها وقراراتها بهدف الرقابة وتقييم مدى وفاء اللجان بمسؤولياتها ومساعدة السلطة الرقابية في تقييم فعاليتها.

5- تتولى لجنة التدقيق وضع الاطار العام لسياسات التدقيق الداخلي واعداد التقارير المالية في المصرف والاشراف على عملية اعداد التقارير المالية والاشراف على اعمال المدقق الخارجي والداخلي والتواصل معهم.

6- تتولى لجنة الترشيح المهام التالية:

أ. تحديد الأشخاص المؤهلين للانضمام إلى عضوية مجلس الإدارة أو الإدارة العليا بالمصرف ما عدا تعيين المدقق الداخلي الذي يكون من مسئولية لجنة التدقيق.

ب. تقديم التوصيات للمجلس بجميع أعضائه ومن ضمنها التوصيات الخاصة بالمرشحين المحتملين لعضوية المجلس التي يتم إدراجها من قبل المجلس على برنامج العمل للاجتماع القادم للمساهمين.

ج. الإشراف على سياسات الموارد البشرية بشكل عام.

د. المسئولية الشاملة عن تشكيل وعمل نظام التعويضات والمكافآت للمصرف بأكمله.

7. تتولى لجنة ادارة المخاطر مهمة تقديم المشورة وتقديم التقارير اللازمة الى مجلس الادارة حول الوضع الحالي والمستقبلي لشهية المخاطر وثقافة المخاطر لدى المصرف، اضافة الى مهمة الاشراف على استراتيجيات رأس المال وادارة السيولة واية مخاطر ذات علاقة بنشاطات واعمال المصرف للتأكد من انها متوافقة مع شهية المخاطر المعتمدة والإشراف على تنفيذ الإدارة العليا لإطار شهية المخاطر.

8. لتعزيز فعالية لجنة إدارة المخاطر، ينبغي تبادل الاتصال الرسمي وغير الرسمي بينها وبين قسم إدارة المخاطر ومسئول/رئيس المخاطر للحصول على التقارير اللازمة

حول ملف المخاطر الخاص بالمصرف وثقافة المخاطر والحدود المسموحة واية خروقات لها اضافة الى خطط تخفيض المخاطر.

9. تشرف لجنة المكافآت على تصميم نظام المكافآت والتعويضات والتأكد من توافقه مع ثقافة المصرف واستمرارية الأعمال على المدى الطويل وشهية المخاطر، اضافة الى توافقه مع الاداء والبيئة الرقابية.

10. يجوز للمجلس تشكيل لجنة المتابعة / الالتزام أو اللجنة الاخلاقية لضمان وجود الوسائل المناسبة لتعزيز عملية اتخاذ القرارات والالتزام بالقوانين والانظمة والقواعد الداخلية والاشراف على وظيفة الالتزام. ويجوز للمجلس أو اللجنة دعوة أشخاص من غير الأعضاء للمشاركة في اجتماعات اللجنة بحيث تستفيد اللجنة من خبراتهم وتجاربهم في المجالات المالية أو غيرها.

11. على اللجان أن تتعامل بناء على التفويض الممنوح لها من قبل المجلس فقط. ولذلك يجب أن لا يسمح المجلس لأية لجنة أن تحل محله في تولي مسئولية اتخاذ القرارات.

12. يجوز دمج اللجان مع بعضها شريطة أن لا يكون هناك تعارض بين واجبات ومسئوليات هذه اللجان.

التوصية (أ): يمكن تعزيز إلمام المجلس بخصوص المسائل المتعلقة بالمخاطر من قبل الأعضاء العاملين في أكثر من لجنة واحدة وعلى سبيل المثال اذا كان العضو يعمل في لجنة المكافآت وفي نفس الوقت في لجنة ادارة المخاطر يعزز ذلك من المام العضو بالمخاطر المتعلقة بجانب منح المكافآت.

التوصية (ب): لتجنب احتكار السلطة وتعزيز وجهات نظر جديدة ينبغي أن يأخذ المجلس بعين الاعتبار تدوير عضوية ورئاسة اللجان بشكل دوري شريطة أن لا يؤدي ذلك إلى إضعاف المهارات الجماعية والخبرة وفعالية هذه اللجان.

المبدأ الخامس (الادارة التنفيذية العليا): يتوجب على الإدارة التنفيذية العليا وبإشراف مجلس الإدارة ادارة والقيام بأنشطة المصرف بشكل متسق مع استراتيجية الأعمال، ونزعة المخاطر، والسياسات المعتمدة من مجلس الإدارة.

1. تتألف الإدارة التنفيذية العليا من مجموعة الأشخاص المعينين من مجلس الإدارة للقيام بمسؤولياتهم في إدارة عمليات المصرف، ويتعين على هؤلاء الأشخاص امتلاك التأهيل العلمي والخبرة اللازمة والكفاءة والنزاهة لإدارة أعمال المصرف التي تقع ضمن مجالات إشرافهم، وأن يكون لديهم رقابة على الأفراد الرئيسيين في هذه المجالات. ولتحقيق ذلك، يجب اختيار وتعيين الادارة التنفيذية من خلال اجراءات استقطاب ونظام مكافآت مناسب للمؤهلات المطلوبة للوظائف المختلفة.

2. يتعين على الإدارة التنفيذية المساهمة بشكل أساسي في الحوكمة السليمة وتعزيز القيم في المصرف بالشراكة مع مجلس الادارة من خلال السلوك الشخصي عن طريق توفير الرقابة الكافية على الأنشطة التي يقومون بإدارتها، وضمان أن أنشطة المصرف تتسق مع استراتيجية عمله والسياسات المعتمدة من مجلس الإدارة.

3. يتعين على الادارة التنفيذية تقديم المشورة اللازمة لمجلس الادارة في العديد من المجالات ذات العلاقة بوضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط والهيكل التنظيمي للمصرف.

4. الإدارة التنفيذية هي المسؤولة عن تفويض الواجبات للموظفين وإنشاء هيكل إدارة يعزز المساءلة والشفافية، ويجب أن تظل الإدارة التنفيذية مدركة لالتزامها في الإشراف على ممارسة هذا التفويض والمسؤولية عن أداء المصرف أمام مجلس الإدارة.

5. يجب على الإدارة التنفيذية أن تقوم بما يتفق مع توجه مجلس الإدارة بوضع النظم الملائمة لإدارة المخاطر سواء المالية أو غير المالية التي يتعرض لها المصرف،

ووضع نظم رقابة داخلية فعالة، والعمل على تنفيذ أنشطة المصرف بصورة منسجمة مع استراتيجية أعماله والمخاطر المسموح بها والسياسات التي أقرها مجلس الإدارة، والمساهمة في وضع المقترحات المتعلقة باستراتيجية عمل المصرف وميزانيته السنوية.

6. يتعين على الادارة التنفيذية تزويد مجلس الادارة بالمعلومات اللازمة عن الوضع العام في المصرف كالتغيرات في استراتيجية الاعمال ومستوى اداء المصرف ومركزه المالي ومستويات المخاطر والامتثال وأية جوانب قصور في التدقيق الداخلي او مخالفات إضافة إلى المخاوف القانونية والتنظيمية.

المبدأ السادس: حوكمة هيكلية المجموعة: يتحمل مجلس إدارة الشركة الأم ضمن المجموعة الواحدة المسؤولية الشاملة عن المجموعة وضمان إنشاء وتنفيذ إطار حوكمة واضح ومناسب للمجموعة، اضافة الى نموذج الأعمال ومخاطر المجموعة والشركات التابعة لها. كما يتعين على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التنظيمي للمجموعة والمخاطر التي يمثلها.

1. تتألف المصارف الكبيرة والنشطة والعالمية من الشركة الأم وشركات تابعة متعددة، لذلك من الضروري تحديد مبادئ حوكمة لمجلس إدارة الشركة الأم ولكل شركة تابعة لها.

2. يجب على مجلس إدارة الشركة الأم ضمان وجود إطار حوكمة على مستوى المصرف الأم وشركاته التابعة. كما يجب أن يكون المجلس والإدارة العليا على معرفة ودراية بالهيكل التنظيمي للمجموعة والمخاطر المرتبطة بالمصرف الأم والشركات التابعة، بالإضافة إلى:

أ. تنفيذ خطة إشراف شاملة للشركات التابعة.
ب. تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة.
ج. تعيين مجلس ادارة مناسب وهيكلية إدارية لكل شركة.

د. التأكد من وجود إطار حوكمة فعال لكل شركة.
ه. ضمان وجود سياسات مناسبة لمعالجة تضارب المصالح ضمن المجموعة.
و. سياسات مصادق عليها خاصة بتأسيس شركات تابعة جديدة.
ز. وضع آليات فعالة لتبادل المعلومات بين الشركات المتعددة داخل المجموعة لضمان إدارة مخاطر المجموعة بصورة مناسبة ولتسهيل عملية الرقابة على المجموعة.

3. يقع على عاتق مجالس إدارة الشركات التابعة والإدارات العليا مسؤولية تطوير اجراءات فعالة لإدارة المخاطر لشركاتها تماشياً مع استراتيجية وأهداف المجموعة، مع مراعاة إجراء تعديلات لتجنب تضارب سياسات المجموعة مع القوانين المحلية والأنظمة أو لضمان عدم التأثير السلبي على سلامة الشركة التابعة.

4. يجب على مجلس ادارة المصرف التابع للمجموعة الذي يتم معاملته بشكل خاص نتيجة لوضع ملف مخاطره او كونه مصرف مهم نظامياً اتخاذ اجراءات اضافية أخرى على المستوى الفردي لمقابلة مسؤولياته تجاه الحوكمة الخاصة به والمتطلبات التنظيمية.

5. يجب على الإدارة العليا ومجلس الإدارة تجنب وضع هياكل معقدة تفتقر إلى الجوهر الاقتصادي، حيث ان الهياكل المعقدة أو غير الواضحة قد يعرض المصرف لمخاطر مالية وقانونية ومخاطر سمعة ويشكل تحدي لإمكانية تحديد وادارة المخاطر، ويعرقل عمل الرقابة من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والرقابة الفعالة من قبل السلطة الرقابية مما يتطلب التأكد من أن تلك الهياكل خاضعة لعملية مراجعة شاملة وتضمن المركزية في اتخاذ القرارات بناءً على معيار محدد، و من كفاية الإجراءات المتبعة لتحديد وإدارة كافة المخاطر المتأتية من الهياكل، وإجراء تدقيق داخلي وخارجي بصورة منتظمة. كما يجب تزويد السلطات الرقابية بمعلومات كافية عن الهيكل التنظيمي للمجموعة، مما يمكّن السلطة الرقابية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان سلامة حوكمة الشركات لدى المصرف.

المبدأ السابع (منهجيات إدارة المخاطر): يجب أن يتوفر لدى المصرف وظيفة إدارة مخاطر فعالة تتمتع باستقلالية ويكون رئيس ادارة المخاطر أو ما يعادله مسؤول عن تلك الوظيفة، ويجب ان يتوفر لديها صلاحيات وموارد كافية وإمكانية تواصل مع المجلس.

1. تعتبر الوظيفة الفعالة لإدارة المخاطر (خط الدفاع الثاني) من العناصر الرئيسية لضمان الحوكمة لدى المصرف إلا أن ذلك يتطلب بعض المتطلبات المسبقة مثل توفر السلطة الكافية ضمن هيكل المصرف للوظيفة وأن تكون مستقلة عن الوظائف الاخرى خاصة الوظائف التي تحقق الايراد (الا أن ذلك لا يمنع التواصل بشكل مباشر مع دوائر الاعمال)، وتواصل مباشر مع مجلس الادارة تمكنها من تقديم التقارير اللازمة وكتابة التقارير للإدارة العليا ومجلس الإدارة أو للجنة المخاطر، اضافة الى ذلك يجب ان يكون طاقم الوظيفة مؤهلاً وكافياً لتغطية كافة العمليات ذات المخاطر.

التوصية (أ) امتلاك موظفي ادارة المخاطر على خبرة في خطوط الأعمال المختلفة.

2. وظيفة ادارة المخاطر مسؤولة عن الرقابة على المخاطر المرتبطة بالأنشطة ولتحقيق ذلك يتوجب عليها القيام بالمهام الرئيسية التالية:

أ- تحديد وتقييم المخاطر الهامة وقياس تعرضات المصرف لتلك المخاطر.
ب- تطوير وتطبيق إطار حوكمة مخاطر على المستوى الكلي للمصرف بما يشمل (ثقافة المخاطر، شهية المخاطر، وسقوف المخاطر) ومراقبة مدى توافق الانشطة التي تنطوي على مخاطر مع اطار حوكمة المخاطر.
ج- إعداد نظام إنذار مبكر لأية تجاوزات لسقوف المخاطر المسموح بها.
د- التأثير على القرارات التي تنطوي على مخاطر عالية.

3. تحديد المخاطر ورصدها/ مراقبتها بشكل مستمر على نطاق المجموعة وبشكل فردي للمصرف، ويجب أن تواكب إدارة المخاطر للمصرف والبنى التحتية للرقابة الداخلية أية تغييرات تطرأ على أطر مخاطر المصرف (بما في ذلك نموها)، والتغيرات التي تطرأ على المخاطر الخارجية.

4. تعيين مسئول تنفيذي مستقل ذو صلاحيات مستقلة لعملية إدارة المخاطر ويكون مسئول عن الاطار الشامل لإدارة المخاطر للمصرف. ويشار إليه برئيس المخاطر (CRO).

5. يجب أن يكون دور رئيس المخاطر مستقل عن غيره من المهام التنفيذية ومسؤوليات خط الأعمال التجارية، ويجب أن لا يكون هناك أي مسئوليات مزدوجة (أي أن لا يشغل رئيس المخاطر دور الرئيس التنفيذي للعمليات، أو المدير المالي، أو رئيس مدققي الحسابات أو أي منصب آخر في الإدارة العليا).

6. مسؤولية رئيس المخاطر في الاشراف على تطوير وتنفيذ وظيفة إدارة المخاطر تتضمن ما يلي:

أ- تعزيز مهارات الموظفين بصورة مستمرة وتحسين أنظمة وسياسات المخاطر.
ب- إطلاع المجلس على التطورات والاشراف على شهية المصرف للمخاطر وبيان شهية المخاطر.
ج- الرقابة بصورة مستمرة بالشراكة مع الادارة التنفيذية على الأنشطة التي تحمل مخاطر.
د- المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية مثل استراتيجية المصرف ورأس المال وخطط السيولة.

7. يجب على الإدارة العليا والمجلس حسب الحالة مراجعة وإقرار السيناريوهات التي يتم استخدامها في تحليل المخاطر في المصرف، ويجب أن يكونوا على اطلاع بالافتراضات وأوجه القصور المحتملة الموجودة ضمن نماذج المخاطر للمصرف.

8. يتحمل مجلس الإدارة وإدارة ذلك الفرع المسؤولية عن فعالية عمليات إدارة المخاطر للفروع الخارجية.

9. يتوجب على المصرف وضع وتطوير أنظمة وإجراءات قوية وشاملة لإدارة المخاطر وبحيث تكون قادرة على التعرف على طبيعة جميع المخاطر المؤثرة التي يتعرض لها المصرف.

10. يجب ان يتوفر سياسة معتمدة للمنتجات أو الخدمات الجديدة وعلى المصرف مراعاة المخاطر الناتجة عن إدخال منتجات جديدة أو تغيير حجم النشاط أو البيئة التشغيلية والاقتصادية أو نوعية المحفظة، وأن يتم أخذ هذه المتغيرات عند قياس المخاطر مع إعتماد المقاييس النوعية والكمية لدى قياسها.

11. إن دقة البيانات المستخدمة في عملية ادارة المخاطر مهمة بغض النظر فيما إذا كانت من مصادر داخلية أو خارجية. وتعتبر المصارف مسؤولة بشكل نهائي عن تقييم مخاطرها حتى في حال استعانتها بمصادر خارجية في الحصول على المعلومات، وهذا يتطلب من المصارف توفير البنية التحتية اللازمة (أنظمة تكنولوجيا معلومات) من اجل الحفاظ على تكاملية ومصداقية المعلومات.

المبدأ الثامن: تحديد ورصد المخاطر وضبطها: يجب تحديد المخاطر ومراقبتها وضبطها على نطاق المصرف ككل (المجموعة المصرفية) وعلى المستوى الفردي للكيانات التابعة بشكل خاص. كما ينبغي تعديل تركيبة ادارة المخاطر ومدى تعقيدها والبنية التحتية للرقابة الداخلية لمواكبة التغيرات على مستوى ملف مخاطر المصرف والمخاطر المحيطة وممارسات القطاع المصرفي.

1- تحديد المخاطر: يجب ان تشمل العملية كافة المخاطر المهمة وان يقوم مجلس الادارة والادارة التنفيذية ومسؤول المخاطر بتقييم المخاطر التي يواجهها المصرف بشكل دوري بما يشمل التقييم المستمر للمخاطر الحالية اضافة الى تحديد المخاطر الجديدة او الناشئة لكافة وحدات المصرف ووظائفه.

2- قياس المخاطر: يجب قياس المخاطر كمياً ونوعياً بما فيه نظرة المصرف الشاملة للمخاطر ذات العلاقة بالبيئة التشغيلية المحيطة، اضافة الى تقييم المخاطر صعبة

القياس بشكل كمي كمخاطر السمعة. كما يجب التأكد من وجود سياسات كافية لقياس المخاطر واجراءات للتأكد من تطبيق تلك السياسات.

عند استخدام النماذج الكمية فانه يجب اعداد التقارير اللازمة لمجلس الادارة والادارة التنفيذية بشأن الفرضيات المستخدمة واوجه القصور.

يجب على المصارف استخدام اختبارات الاوضاع الضاغطة وتحليل السناريوهات لفهم تعرضات المصرف للمخاطر في مختلف الظروف واجراء الاختبارات اللازمة لمقارنة الاداء الفعلي مع التقديرات بشأن المخاطر.

3- ضبط المخاطر: يجب على الادارة المسؤولة عن ضبط المخاطر تقييم الطرق الممكنة لتخفيف اثر المخاطر وتقديم التقارير اللازمة بالخصوص الى مجلس الادارة وتقديم التقارير ايضاً في الحالات التي يحصل فيها استثناءات مهمة لحدود وسقوف المخاطر.

يجب الاحتفاظ برأس مال كافي والتخطيط لاحتياجات رأس المال مستقبلاً بما يتلاءم مع حجم تعرضات المصرف للمخاطر المختلفة.

4- مصداقية البيانات: على المصرف وضع ضوابط داخلية سليمة للحفاظ على مصداقية البيانات وضمان دقتها وامكانية الاعتماد عليها، كما يجب ان تكون الضوابط قادرة على الحد من الممارسات الخاطئة من قبل الاشخاص التي تؤثر على دقة البيانات اضافة الى وضع اجراءات رقابية متصاعدة لمعالجة اوجه القصور في انظمة المعلومات الادارية وضوابطها في الوقت المناسب.

5- البنية التحتية: على المصرف الاحتفاظ ببنية تحتية قوية لتكنلوجيا المعلومات لديه وتحديثها بشكل مستمر والابتعاد عن التعقيد فيها، كما يجب على تلك البنية ان تواكب التطورات على وضع المصرف وحجمه وتعقيد اعماله وتوسعه الجغرافي.

6- طرح منتجات وخدمات جديدة: على المصرف ان يقيم مدى التغيير في ملف مخاطر المصرف نتيجة طرحه لخدمات ومنتجات جديدة ولذلك الغرض، يجب أن تتوفر ادارة مخاطر جيدة واجراءات ادارية قوية لدى طرح منتجات وخدمات جديدة او حتى التوسع في منتجات وخدمات قائمة.

المبدأ التاسع: التواصل بشأن المخاطر (risk communication) تتطلب إدارة المخاطر الفعالة أن يكون هناك خط اتصال مباشر وقوي بين دائرة المخاطر والدوائر الأخرى في المصرف وبين دائرة المخاطر ومجلس الإدارة أو اللجنة المنبثقة عنه بالخصوص.

يجب على الادارة العليا التواصل مع الدوائر الرقابية في المصرف واستشارتها حول خطط الادارة المستقبلية ونشاطاتها حتى تتمكن تلك الدوائر من القيام بمسؤولياتها بفعالية.

1. يجب ان تشمل التقارير المقدمة الى مجلس الادارة الامور المتعلقة بتعرضات المصرف إلى المخاطر المختلفة ونتائج اختبارات فحص التحمل ومعلومات حول البيئة الخارجية المحيطة اضافة الى تقديم تلك التقارير معلومات حول اوجه القصور ومحددات (تحديات) تقديرات المصرف للمخاطر ومعلومات الفرضيات المستخدمة، وان يتم مناقشة تلك التقارير بين الاطراف المعنية.

2. يجب ان تعزز ثقافة المخاطر التواصل في الوقت المناسب وبشكل دقيق وشامل. وعلى المصارف تجنب المعيقات التي تحول دون المشاركة الفعالة للمعلومات بين وحدات المصرف المختلفة ومن المهم ايضاً ان تتوفر الديناميكية والشمولية والدقة في انظمة معلومات المخاطر.

3. يجب أن تتوفر الية لإيصال المعلومات المهمة والتي تتطلب اجراءً فورياً بشكل مباشر للأشخاص المعنيين.

4. على مجلس الادارة تقييم مدى ملاءمة عمليات التواصل واخذ القرار فيما اذا كان من الواجب توفير معلومات اضافية او تخفيضها.

المبدأ العاشر: الامتثال: مجلس الإدارة مسؤول عن الإشراف على إدارة مخاطر الامتثال في المصرف، كما يتعين على المجلس انشاء وظيفة الامتثال واعتماد سياسات واجراءات لتحديد وتقييم ومراقبة وإعداد التقارير وتقديم المشورة بشأن مخاطر الامتثال.

1. تعتبر وظيفة الامتثال المستقلة جزءاً أساسياً من خط الدفاع الثاني لدى المصرف ويقع على عاتقها التأكد من أن عمل المصرف يتوافق مع القوانين والتشريعات المعمول بها إضافة إلى التأكد من توافقه مع السياسات الداخلية.

2. وظيفة الامتثال الفعالة تتطلب بعض المتطلبات المسبقة مثل توفر السلطة الكافية ضمن هيكل المصرف للوظيفة على أن تكون مستقلة عن الوظائف الاخرى خاصة الوظائف التي تحقق الايراد (الا أن ذلك لا يمنع التواصل بشكل مباشر مع دوائر الاعمال)، وتواصل مباشر مع مجلس الادارة تمكنها من تقديم التقارير للإدارة العليا ومجلس الادارة.

3. الادارة التنفيذية مسؤولة عن انشاء سياسة الامتثال بحيث تحتوي على مجموعة مبادئ اساسية تعتمد من مجلس الادارة وتشمل تلك السياسة اجراءات المصرف حول كيفية تحديد مخاطر الامتثال وادارتها من خلال المستويات الادارية المختلفة في المصرف. كما تقع المسؤولية النهائية على مجلس الادارة تجاه امتثال المصرف.

4. يجب ان تعزز وظيفة الامتثال القيم المؤسسية والسياسات والاجراءات لتساعد المصرف في الوفاء بالتزاماته ومسؤولياته.

5. إن مسؤوليات وظيفة الامتثال تتمحور في الأمور التالية:

أ- تقديم المشورة للمجلس والإدارة العليا في مسائل الامتثال وإبقائهم على إطلاع على التطورات في هذا المجال.

ب- تدريب الموظفين بالمسائل ذات العلاقة بالامتثال والرد على استفساراتهم المتعلقة بالامتثال وتوجيههم لتنفيذ السياسات والإجراءات والامتثال لدليل أخلاقيات العمل.

ج- كتابة التقارير مباشرةً لمجلس الإدارة عن القضايا ذات العلاقة بمخاطر الامتثال في المصرف وكيفية إدارتها.

المبدأ الحادي عشر: التدقيق الداخلي: يجب أن تعطي وظيفة التدقيق الداخلي تأكيدات مستقلة لمجلس الادارة وأن تدعم المجلس والإدارة العليا في تعزيز الحوكمة الفعالة والسلامة الدائمة للمصرف.

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي خط الدفاع الثالث لدى المصرف في نظام الرقابة الداخلية وتقدم التأكيدات المستقلة لمجلس الإدارة والإدارة العليا عن نوعية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية للمصرف، وإدارة المخاطر وأنظمة الحوكمة والعمليات.

1. **المسؤوليات:** يتوجب أن يكون لدى وظيفة التدقيق الداخلي تفويض واضح وخاضعة للمساءلة من المجلس. كما يجب على وظيفة التدقيق الداخلي إجراء عمليات تقييم مستمرة لأطار حوكمة المخاطر للمصرف وفعالية إدارة المخاطر والامتثال ونوعية التقارير التي ترفع لمجلس الإدارة والادارة العليا ذات العلاقة بالمخاطر وكفاءة أنظمة المصرف والرقابة الداخلية. اضافة الى انه يجب على التدقيق الداخلي الطلب من الإدارة العليا إجراء التصحيح المناسب والفعال للمسائل ذات العلاقة.

2. **السلطة والموارد المتاحة:** يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا ضمان توفر الإمكانيات والموارد والمهارات الكافية والسلطة اللازمة للتدقيق لضمان أداء مهامهم ومسؤولياتهم بصورة فعالة، بحيث يكون لدى طاقم التدقيق المعرفة والمهارات والموارد المتعلقة بأنشطة المصرف والمخاطر المتربطة بها.

3. **الاستقلالية:** تقوم دائرة التدقيق بكتابة التقارير مباشرة للمجلس أو للجنة التدقيق المنبثقة عنه والتي هي مسؤولة عن تعيين أو عزل موظفي الدائرة والاشراف على اعمالها.

4. يجب أن تكون دائرة التدقيق قادرة على الوصول إلى كافة السجلات والملفات الخاصة بالمصرف. ولضمان استقلالية عملها يتوجب عليها أن تقوم بواجباتها تماشياً مع المعايير الدولية والمهنية.

5. ينبغي أن تكون تقارير الدائرة موجهة مباشرة لمجلس الإدارة أو للجنة التدقيق المنبثقة عنه بدون أي مراجعة من قبل الإدارة. علاوة على ذلك، يتوجب أن تكون هناك إمكانية للدائرة للاجتماع بالمجلس دون حضور الإدارة العليا.

6. مصادقة الرئيس التنفيذي والرئيس المالي على القوائم المالية: لتشجيع الادارة على تحمل مسؤولياتها بالنسبة للقوائم المالية التي يطلبها أعضاء مجلس الإدارة، يجب ان يقوم الرئيس التنفيذي والمدير/ المراقب المالي بإفادة لجنة التدقيق، والمجلس بأكمله كتابياً، بأن القوائم المالية نصف السنوية والسنوية للشركة تعبر عن الصورة الصحيحة والعادلة من جميع النواحي الجوهرية للوضع المالي للشركة ونتائج العمليات بموجب المعايير المحاسبية المطبقة.

7. أن يقوم المجلس باعتماد برنامج (الابلاغ عن المخالفات) يمكن بموجبه للموظفين تقديم ملاحظاتهم بسرية تامة حول أية مخالفات محتملة في المجالات المالية أو القانونية. وبموجب البرنامج يمكن تقديم الملاحظات مباشرة الى أي من اعضاء لجنة التدقيق، أو إلى موظف أو مسؤول يقوم بإيصال هذه الملاحظات الى لجنة التدقيق.

المبدأ الثاني عشر: (سياسة منح المكافآت والحوافز): تشكل انظمة المكافآت والحوافز مكون رئيسي للحوكمة حيث تقوم انظمة المكافآت الجيدة بتعزيز وتحفيز الاداء الجيد والعمل ضمن نطاق مخاطر مقبول وتدعم ثقافة المخاطر والقيم.

1. يتعين على مجلس إدارة المصرف اعتماد ومتابعة حسن تنفيذ سياسة منح المكافآت الموصي بها من قبل لجنة المكافآت ، والتوصيات المقترحة من قبلها بخصوص التعديل أو التحديث الذي أجري على هذه السياسة، والتوصيات الصادرة عنها بخصوص المكافآت.

2. على مجلس الإدارة، من خلال لجنة المكافآت، أن يضمن مراجعة سياسة منح المكافآت سنوياً (داخلياً بواسطة إدارة التدقيق الداخلي أو خارجياً عن طريق شركة

مراجعة معتمدة أو شركة استشارات) وأن تجري بشكل مستقل عن الإدارة. ويُفترض من تلك المراجعة أن تقيِّم التزام المصرف بقواعد ممارسات منح المكافآت ومبادئ وقواعد مجلس الاستقرار المالي. ويجب أن يأخذ المجلس في الاعتبار نتائج المراجعات عند تحديد الأمور المتعلقة بمنح المكافآت.

3. ينبغي أن تكون سياسة منح المكافآت معدة لكي تجتذب وتحافظ على الموظفين ذوي الكفاءة والمعرفة والمهارات والخبرات اللازمة للقيام بالأعمال المصرفية للمصرف.

4. يتعين على المصارف التأكد من أن الحوافز التي تقدمها سياسة المكافآت تأخذ في الاعتبار المخاطر ورأس المال والسيولة واحتمالات المكاسب وتوقيتها، والوضع المالي والاداء التشغيلي والآفاق التجارية للمصرف.

5. على كل مصرف ان يشكل لجنة لمنح لمكافآت بحيث تتألف من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة (عضوين من اعضاء المجلس المستقلين، وعضوا من الاعضاء غير التنفيذيين) على ان يكون رئيس اللجنة من الاعضاء المستقلين، ويمكن ان تضم مستشارين خارجيين في عضويتها.

6. يجب أن يكون لدى كل مصرف نظام لقياس الأداء من أجل تقييم وقياس أداء موظفيه بمختلف المستويات بشكل موضوعي.

7. يجب أن يعطى الالتزام بإطار عمل إدارة المخاطر وتطبيق الضوابط الداخلية والمتطلبات التنظيمية وزناً ترجيحياً مناسباً في قياس الأداء.

8. يجب أن لا يكون إجمالي الدخل أو الربح المكتسب هو العنصر الوحيد لقياس الأداء. حيث يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عناصر أخرى في قياس أداء الموظفين مثل المخاطر المرتبطة بالعمليات الأساسية وجودة الخدمات المصرفية ورضى عملاء المصرف والعائد المعدل بالمخاطر على رأس المال، وغيرها، حيثما كان ذلك قابلاً للتطبيق.

9. يجب أن يستند قياس أداء موظفي الإدارة العليا على أداء المصرف على المدى الطويل، وأن لا يُبنى عنصر منح مكافآتهم استناداً على أداء السنة الحالية فقط.

10. يجب أن يصمم هيكل المكافآت لمختلف مستويات الموظفين بالمصرف لتعزيز فعالية إدارة المخاطر وتحقيق أهداف منح المكافآت.

11. يحب أن تتنوع أشكال منح المكافآت بناءً على منصب الموظف ودوره. وقد تشمل النقد والأسهم وأشكال أخرى من المكافآت النقدية والعينية.

12. يجب أن يعد هيكل منح المكافآت المتعلق بالموظفين الذين يعملون في الوظائف الرقابية مثل إدارة المخاطر، والامتثال، والرقابة الداخلية، والرقابة المالية، ومراجعة الحسابات، وغيرها بشكل يضمن موضوعية واستقلالية هذه الوظائف. كما يجب التأكد بأن لا يتم قياس الأداء وتحديد منح المكافآت للموظفين الذين يشغلون الوظائف التي سبق ذكرها بواسطة أي شخص يعمل أو له علاقة بمجالات الأعمال التي يراقبها هؤلاء الموظفون.

13. يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد مبلغ العلاوات الأداء العام للمصرف حيث أنه يجب أن يكون توزيع المصرف للعلاوات مبني على أداء الموظف إضافة إلى وحدة أو قسم العمل الذي يعمل به. غير أنه يجب أن لا يكون هناك حد أدنى للعلاوات والمدفوعات الأخرى غير المستندة على الأداء، سوى راتب الموظف.

14. مكافأة الأعضاء غير التنفيذيين:لا يجوز أن تشتمل مكافأة الأعضاء غير التنفيذيين على أية عناصر مرتبطة بالأداء، ومنها منح أسهم مجانية أو خيارات أسهم أو أية حوافز أخرى مرتبطة بأسهم، أو مكافآت أو فوائد نهاية خدمة.

15. مكافأة كبار المسئولين بالمصرف: يجب أن يتم تنظيم مكافآت كبار المسئولين بالمصرف بحيث يكون جزء من مجموعها مرتبط بأداء المصرف والأداء الشخصي، وموازنة مصالح الموظفين مع مصالح المساهمين. ويجوز أن تشتمل هذه المكافآت على منح أسهم، أو خيارات أسهم أو أية مكافآت أخرى مؤجلة ضمن برنامج الحوافز والمكافآت وفوائد التقاعد التي لا تعتمد على الراتب. ويجب الحصول على موافقة المساهمين على جميع خطط الحوافز.

المبدأ الثالث عشر (الإفصاح عن حوكمة المصرف): يجب أن يقوم المصرف بالإفصاح عن حوكمته بشفافية للمساهمين والمودعين وغيرهم من الأطراف ذوي العلاقة والمشاركين في السوق.

1. يتعين على كل مصرف اعداد سياسة للإفصاح والشفافية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الخاصة بمبادئ حوكمة الشركات، بما يحقق أغراض المصرف وأصحاب المصالح والجهات ذات العلاقة لديه بهدف الارتقاء بمستوى تطبيقات الحوكمة.

2. يجب أن تتضمن سياسات الإفصاح والشفافية كافة المعلومات التي يتعين الإفصاح عنها وفي الوقت المناسب.

3. يجب أن يقوم مجلس الإدارة باعتماد إرشادات خاصة بحوكمة المصرف تغطي الأمور المنصوص عليها في هذه الورقة والأمور الأخرى المتعلقة بحوكمة المصرف التي يراها المجلس مناسبة. ويجب أن تشمل هذه الإرشادات أو تشير إلى المبادئ والتوجيهات والتوصيات المذكورة في هذه الورقة.

4. يجب أن يقوم المصرف بنشر هذه الإرشادات في الموقع الإلكتروني الخاص به.

5. يجب أن يقوم مجلس الإدارة في كل اجتماع سنوي للجمعية العمومية للمساهمين، بتقديم تقرير حول مدى التزام المصرف بالإرشادات والتوجيهات الخاصة بهذه الورقة، ويوضح مدى الاختلافات ومبررات حالات عدم الالتزام، إن وجدت.

6. يجب أن يقوم المجلس أيضاً في كل اجتماع سنوي للجمعية العمومية للمساهمين، بتقديم تقرير عن أي من المواضيع المدرجة في الملحق(ب). ويجب أن يكون الإفصاح دقيق وواضح وعرضه بطريقة مفهومة بحيث يمكن للمساهمين والمودعين وغيرهم من ذوي المصلحة، ويمكن للمشاركين في السوق الرجوع إليه بسهوله. كما يجب الإفصاح للعموم في الوقت المناسب في التقارير المالية السنوية والدورية أو بأي شكل آخر ملائم كموقع المصرف الالكتروني.

التوصية (أ) يجب على مجلس الإدارة أن يشكل لجنة لحوكمة المصرف تتكون على الأقل من ثلاثة أعضاء مستقلين تكون مسئولة عن التطوير وتقديم التوصيات المتعلقة بالتغييرات المطلوبة في إطار سياسة حوكمة المصرف وذلك من فترة لأخرى.

المبدأ الرابع عشر (متطلبات اضافية لحوكمة المصارف الاسلامية): يجب على المصارف التي تصف نفسها بالإسلامية الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية.

1. تقع على المصارف التي تتبع مبادئ الشريعة الإسلامية في نظامها الأساسي مسئوليات إضافية تجاه مساهميها وتخضع المصارف التي تصف نفسها على أنها إسلامية لمتطلبات حوكمة وإفصاح إضافية لتقديم ضمان للمساهمين بأنها تلتزم بمبادئ الشريعة الإسلامية .ويجب على كل مصرف أن يشكل هيئة للرقابة الشرعية تتكون من ثلاثة من علماء الشريعة (المتخصصين بفقه المعاملات المالية الاسلامية) على الأقل وذلك لضمان الالتزام بمبادئ الشريعة. وذلك وفقا لما ورد في الملحق رقم (ج) شروط المرجعية الرئيسية للهيئة الشرعية.

التوصية (أ): يجب على لجنة التدقيق، بالإضافة إلى مهامها الواردة في المبدأ السابع والجزء الثالث من هذه الورقة، أن تقوم بالتواصل والتنسيق مع لجنة حوكمة المصرف

وهيئة الرقابة الشرعية عند الضرورة لضمان أن المعلومات تتماشى مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية يتم إبلاغها في الوقت المناسب.

التوصية (ب): يجب على مجلس الإدارة تشكيل لجنة لحوكمة المصرف (أنظر المبدأ الحادي عشر أيضاً) تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل لتنسيق وتطبيق أطار سياسة الحوكمة وتكاملها ويجب أن تتكون لجنة حوكمة المصرف هذه على الأقل من:

أ- عضو مستقل يترأس اللجنة .ويجب أن يمتلك رئيس هذه اللجنة ليس فقط المهارات المطلوبة كالقدرة على قراءة وفهم القوائم المالية، وإنما يجب أن يكون قادراً على التنسيق والربط بين الأدوار والمهام المكملة للجنتي حوكمة المصرف والتدقيق، و

ب- عالم شريعة يكون عضوا في هيئة الرقابة الشرعية من أجل إرشاد لجنة حوكمة المصرف حول أمور الحوكمة المرتبطة بالشريعة (إن وجدت)، وكذلك التنسيق والربط بين الأدوار والمهام المكملة للجنة الحوكمة وهيئة الرقابة الشرعية، و

ج- عضو مستقل لديه مهارات مختلفة تستفيد منها اللجنة كالخبرة القانونية والمصرفية وتعتبر مطلوبة من قبل مجلس الإدارة لزرع ثقافة حوكمة مصرف جيدة، وتعتبر لائقة ومناسبة من قبل الجهات الإشرافية.

التوصية (ج): يجب أن تضطلع لجنة حوكمة المصرف بمسئولية:

أ. الرقابة والإشراف على تطبيق إطار سياسة الحوكمة وذلك بالعمل مع الإدارة ولجنة التدقيق وهيئة الرقابة الشرعية،

ب. تزويد مجلس الإدارة بالتقارير والتوصيات بناءً على النتائج التي تتوصل إليها من خلال القيام بمهامها.

ثالثاً: اللجان الرئيسية لمجلس الإدارة

يتناول هذا الجزء، شرحاً لمكونات وأغراض اللجان الرئيسية لمجلس الإدارة، والتي تشمل لجان التدقيق والترشيح والمكافآت.

أ- لجنة التدقيق

1. **عضوية لجنة التدقيق ومؤهلات الأعضاء:**

أ- تتكون اللجنة من ثلاثة أعضاء على الأقل من الاعضاء المستقلين او غير التنفيذيين فقط على ان يكون رئيس اللجنة عضو مستقل ويجب أن لا يكون لدى هؤلاء الأعضاء تضارب في المصالح مع أي واجبات أخرى لديهم تجاه المصرف .ويجب أن يكون غالبية أعضاء اللجنة بما فيهم الرئيس أعضاء مستقلين بموجب المعايير الواردة في الملحق (أ) من هذه الورقة، وغير تنفيذيين في حالة رغبة مجلس الإدارة بتعيين أعضاء من غير المجلس(خبراء) في اللجنة.

ب- يجب أن يتأكد المجلس من أن غالبية أعضاء اللجنة يملكون مقدرة وخبرة مالية مناسبة تشمل:

- القدرة على قراءة وفهم القوائم المالية للشركة، ومن ضمنها الميزانية العمومية، وقائمة الدخل، وقائمة التدفق النقدي، وقائمة تغيرات حقوق المساهمين،
- إدراك للمبادئ المحاسبية المنطبقة على القوائم المالية للمصرف،
- خبرة في تقييم القوائم المالية التي تحتوي على مستوى من التعقيد مقارنة بالقوائم المالية، والمتوقعة في عمل المصرف،
- فهم وسائل وطرق الرقابة الداخلية وإجراءات أعداد التقارير المالية، و
- إدراك مهام وأهمية لجنة التدقيق.
- خبرة في ممارسات وإجراءات التدقيق.

2. **مهام ومسئوليات اللجنة:** لتحقيق هذه الأغراض، تتولى اللجنة:

- وضع الاطار العام لسياسات التدقيق الداخلي واعداد التقارير المالية في المصرف والاشراف على عملية اعداد التقارير المالية.
- الاشراف على اعمال المدقق الخارجي والداخلي والتواصل معهم.
- مسئولية الاختيار، والتعيين، وتحديد المكافآت، وعزل المدقق الخارجي، بحسب الظروف، بشرط مصادقة مجلس الإدارة والمساهمين .وعلى المدقق الخارجي أن يقدم تقريره مباشرة إلى اللجنة والمساهمين.

- **تقييم استقلالية المدقق الخارجي مرة واحدة في السنة على الأقل من خلال:**

1. تحديد ما إذا أدى قيامه بأي من الخدمات الخارجة عن نطاق التدقيق إلى التأثير على استقلاليته (يمكن للجنة أن تقوم بوضع سياسة رسمية لتحديد أنواع الخدمات الخارجة عن نطاق التدقيق المسموح بها).
2. الحصول على تقرير من المدقق الخارجي يوضح أية علاقة بينه وبين المصرف، أو مع أي شخص أو مؤسسة أخرى، والتي يمكن أن تؤثر على استقلاليته.
3. مراجعة مجال ونتائج التدقيق ومناقشتها مع المدقق الخارجي بالإضافة إلى توضيح أية صعوبات واجهته وأية عوائق حالت دون حصوله على المعلومات أو المستندات المطلوبة، أو أية خلافات أو صعوبات مع الإدارة،
4. مراجعة جميع القوائم المالية السنوية والفصلية للمصرف ومناقشتها مع الإدارة، والمدقق الخارجي، بالإضافة إلى الأحكام والتقديرات المتعلقة بالقوائم المالية.
5. المراجعة، والمناقشة، وتقديم التوصيات بخصوص اختيار وتعيين وإنهاء خدمة، رئيس قسم التدقيق الداخلي والموازنة المخصصة للتدقيق الداخلي وأعمال مراقبة الالتزام، ومتابعة استجابة الإدارة لتوصيات اللجنة والنتائج التي تتوصل إليها.

6. مراجعة ومناقشة مدى كفاءة العاملين في التدقيق الداخلي وإجراءات الرقابة الداخلية ومراقبة الالتزام، وأية أنظمة لإدارة المخاطر وأية تغييرات فيها.
7. الإشراف على التزام المصرف بالمتطلبات القانونية والتنظيمية.
8. مراجعة ومناقشة الترتيبات التي بموجبها يمكن للموظفين تقديم ملاحظاتهم بسرية حول أية أخطاء في التقارير المالية، أو أية أمور أخرى، وضمان وجود الترتيبات اللازمة للتحقيق المستقل والمتابعة فيما يخص هذه الأمور.

3. **هيكلية وعمل لجنة التدقيق:** تقوم اللجنة باختيار واحد من أعضائها لرئاسة اللجنة. تجتمع اللجنة أربع مرات بالسنة على الأقل .ويجوز تحديد مواعيد اجتماعاتها بحيث تكون متزامنة مع المواعيد المنتظمة لاجتماعات مجلس الإدارة بكامل أعضائه. ويجوز للجنة الاجتماع بدون وجود أي من أعضاء المجلس الآخرين أو أي مسئول من المصرف. ويجوز للجنة وحدها أن تقرر جدوى حضور أي شخص من غير الأعضاء لأي اجتماع محدد أو أي بند من بنود جدول الأعمال .ومن المتوقع دعوة من يمثل المدقق الخارجي لحضور هذه الاجتماعات بصفة دورية، إلا أن هذا الأمر خاضع عادةً لقرار اللجنة.

وتقوم اللجنة بصورة منتظمة بتقديم تقارير عن أعمالها إلى مجلس الإدارة بكامل أعضائه.

4. **موارد وصلاحيات لجنة التدقيق:** تحصل اللجنة على الموارد والصلاحيات اللازمة للقيام بمهامها ومسئولياتها، بما فيها صلاحية تحديد أتعاب المستشارين القانونيين أو المحاسبين أو غيرهم من المستشارين الخارجيين والإبقاء عليها أو إنهائها أو الموافقة عليها عندما ترى ذلك ضروري أو مناسب، دون موافقة المجلس أو إدارة المصرف . ويقوم المصرف بتوفير التمويل المناسب لتعويض هؤلاء الأشخاص.

5. **تقييم أداء اللجنة:** تقوم اللجنة بإعداد ومراجعة تقييم الأداء السنوي لها مع مجلس الإدارة ومقارنة أدائها مع المتطلبات الواردة أعلاه، وتقديم توصيات إلى المجلس حول التحسينات التي تراها ضرورية أو مطلوبة في نظامها .ويجب أن يكون التقرير

المتعلق بتقييم الأداء في شكل تقرير مكتوب يتم عرضه خلال أي من الاجتماعات الدورية للمجلس.

ب- لجنة المخاطر:

1. **عضوية لجنة المخاطر ومؤهلات اعضائها:**

يجب ان تتكون من ثلاثة اعضاء على الاقل غالبيتهم من الاعضاء المستقلين وان يكون رئيس اللجنة عضو مستقل ولا يجوز له ان يكون رئيس مجلس ادارة او عضو في أي لجنة اخرى. يجب ان تحتوي اللجنة على اعضاء لديهم خبرة في ادارة المخاطر والممارسات والقضايا المرتبطة بها.

2. **هيكلية وعمليات لجنة المخاطر:**

تقوم اللجنة بانتخاب واحد من أعضائها لرئاستها وتجتمع اللجنة اربع مرات بالسنة على الأقل .ويجوز ترتيب مواعيد الاجتماعات بحيث تكون متزامنة مع الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة بكامل أعضائه.

3. **مسؤولية لجنة المخاطر:**

- مناقشة كافة استراتيجيات المخاطر على مستوى المخاطر الفردية حسب نوعها ولكافة المخاطر بشكل كلي وتقديم التوصيات لمجلس الادارة بشأن ادارة المخاطر وبشأن شهية المخاطر.
- المراجعة السنوية بالحد الادنى لسياسات المخاطر في المصرف.
- الاشراف على اجراءات الادارة التنفيذية تجاه الالتزام بسياسات المخاطر المعتمدة لدى المصرف.
- تقديم المشورة الى مجلس الادارة حول اطار شهية المخاطر الحالي والمستقبلي والاشراف على تطبيق الادارة التنفيذية لشهية المخاطر.
- التواصل المستمر مع مسؤول المخاطر والحصول على تقارير دورية منه حول الامور ذات العلاقة بالوضع الحالي للمخاطر في المصرف وثقافة المخاطر ومدى التزام الادارة التنفيذية باطار شهية المخاطر، اضافة الى

التقارير الخاصة بالحدود والسقوف الموضوعة واية تجاوزات لها وخطط تجنب المخاطر.

- تقديم التقارير لمجلس الادارة حول وضع ثقافة المخاطر على كافة المستويات في المصرف.
- الاشراف على استراتيجيات راس المال وادارة السيولة واستراتيجيات ادارة كافة المخاطر ذات العلاقة للتأكد من مدى توافقها مع اطار شهية المخاطر.

4. **موارد وصلاحيات لجنة المخاطر:**

يكون للجنة الموارد والصلاحيات اللازمة لتنفيذ مهامها ومسئولياتها.

5. **تقييم أداء اللجنة:**

تقوم اللجنة بإعداد ومراجعة تقييم الأداء السنوي لها مع مجلس الإدارة ومقارنة أدائها مع المتطلبات الواردة أعلاه، وتقديم توصيات إلى المجلس حول التحسينات التي تراها ضرورية أو مطلوبة في نظامها .ويجب أن يكون التقرير المتعلق بتقييم الأداء في شكل تقرير مكتوب يتم عرضه خلال أي من الاجتماعات الدورية للمجلس.

ب- لجنة الترشيح

1. **عضوية لجنة الترشيح:**

جب أن يقوم المجلس بتشكيل لجنة ترشيح مكونة من ثلاثة من أعضائه على الأقل، وتشتمل هذه اللجنة على أعضاء مستقلين فقط، أو أعضاء غير تنفيذيين غالبيتهم أعضاء مستقلين، ويكون الرئيس عضو مستقل. ويتماشى هذا التشكيل مع أفضل الممارسات الدولية والتي بموجبها يمكن للجنة الترشيح ممارسة صلاحياتها بدون أي تضارب بين المصالح الشخصية والمصالح الوظيفية.

2. **مهام ومسئوليات اللجنة:**

- تحديد الأشخاص المؤهلين للانضمام إلى عضوية مجلس الإدارة أو الإدارة العليا بالمصرف ما عدا تعيين المدقق الداخلي الذي يكون من مسئولية لجنة التدقيق.

- تقديم التوصيات للمجلس بجميع أعضائه ومن ضمنها التوصيات الخاصة بالمرشحين المحتملين لعضوية المجلس التي يتم إدراجها من قبل المجلس على برنامج العمل للاجتماع القادم للمساهمين.
- الإشراف على سياسات الموارد البشرية بشكل عام.
- المسئولية الشاملة عن تشكيل وعمل نظام التعويضات والمكافآت للمصرف بأكمله.

لتحقيق الأغراض المتعلقة بعضوية مجلس الإدارة:

- تقوم اللجنة، من وقت لآخر، بتقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة حول التغييرات التي تعتقد اللجنة أنها مطلوبة بالنسبة لعدد أعضاء المجلس أو أي من اللجان المنبثقة عن المجلس.

- في حالة وجود مقعد شاغر(بما فيه المقعد الشاغر نتيجة لزيادة عدد أعضاء المجلس)، تقوم اللجنة بتقديم توصيات إلى المجلس حول الشخص المرشح لشغل هذا المقعد إما من خلال التعيين أو انتخابات المساهمين.

- للقيام بالمسئوليات الواردة أعلاه، تقوم اللجنة بدراسة أية معايير موافق عليها من قبل المجلس وأية عوامل أخرى تراها مناسبة، وقد يشتمل ذلك على أحكام، أو مهارات محددة، أو خبرة مع مصارف أخرى مشابهة، أو مدى ارتباط خبرات المرشحين بخبرات أعضاء المجلس الآخرين، وأية عوامل أخرى تراها مناسبة.

- تقوم اللجنة أيضاً بدراسة مدى صلاحية جميع المرشحين لعضوية المجلس المقترحين من قبل المساهمين، وأية مرشحين مقترحين من قبل الإدارة.

- تقوم اللجنة بتحديد الأعضاء المؤهلين لشغل المقاعد الشاغرة في أي من لجان المجلس، وتقدم بشأنهم توصياتها إلى المجلس.
- تقوم اللجنة بالتأكد من وجود خطط إحلال لأعضاء الإدارة العليا.

لتحقيق هذه الأغراض فيما يخص المسئولين بالمصرف، تتولى لجنة الترشيح:

- تقديم توصيات للمجلس بين الحين والآخر حول التغيرات التي تعتقد اللجنة أنها مرغوبة في هيكل الإدارة أو التوصيفات الوظيفية للمسئولين، بما فيهم الرئيس التنفيذي، وإعداد نطاق سلطة أو صلاحية لكل وظيفة شاغرة بحيث تحتوي على المسئوليات، والصلاحيات، والمؤهلات اللازمة والأمور الأخرى ذات العلاقة.
- تقديم توصيات حول الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة للمسئولين، بما فيهم الرئيس التنفيذي، مع مراعاة المعايير الموضوعة، ومنها المعايير المشار إليها أعلاه.
- وضع خطة مناسبة لضمان إحلال المسئولين واستبدالهم، وتشمل استبدال المسئولين في الحالات الطارئة أو عند ظهور شواغر بسبب ظروف غير متوقعة.
- في حالة تكليف اللجنة بمسئوليات تختص بإرشادات وتوجيهات حوكمة المصرف، تقوم اللجنة بوضع إرشادات وتوجيهات الحوكمة وتقديم التوصيات حولها إلى المجلس، وتقوم بمراجعة هذه الإرشادات والتوجيهات مرة واحدة في السنة على الأقل.

3. **نظام لجنة الترشيح:** تقوم لجنة الترشيح باعتماد لائحة خطية تنص على الأقل على الأغراض الواردة أعلاه.

4. **هيكلية وعمليات لجنة الترشيح**: تقوم اللجنة بانتخاب واحد من أعضائها لرئاستها. وتجتمع اللجنة مرتين بالسنة على الأقل .ويجوز ترتيب مواعيد الاجتماعات بحيث تكون متزامنة مع الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة بكامل أعضائه.

5. **موارد وصلاحيات لجنة الترشيح:** يكون للجنة الموارد والصلاحيات اللازمة لتنفيذ مهامها ومسئولياتها، بما فيها صلاحية اختيار أتعاب المؤسسات الخارجية للاستشارات القانونية أو الباحثة عن مرشحين، والإبقاء عليها أو إنهائها دون موافقة المجلس أو إدارة المصرف .ويقوم المصرف بتوفير التمويل المناسب لتعويض هذه الأطراف.

6. **تقييم أداء لجنة الترشيح:** تقوم اللجنة بعرض ومراجعة تقييم أدائها السنوي، مع المجلس ومقارنة بالمتطلبات الواردة أعلاه، وتقدم توصيات إلى الاجتماع السنوي للمجلس حول التحسينات التي تراها ضرورية أو مطلوبة في نظام اللجنة .ويجب أن يكون التقرير في شكل تقرير مكتوب يعرض خلال أي من الاجتماعات الدورية للمجلس.

د. لجنة المكافآت

1. تشكيل اللجنة

تتألف من ثلاثة أعضاء من المجلس (عضوين من أعضاء المجلس المستقلين وعضو من الأعضاء غير التنفيذيين)، على أن يكون رئيس اللجنة من الأعضاء المستقلين ويمكن أن تضم مستشارين خارجيين.

2. هيكلية لجنة المكافآت:

- تقوم اللجنة بانتخاب واحد من أعضائها لرئاسة اللجنة.

- يفترض أن يتمتع أعضاء لجنة المكافآت بالمعرفة والمهارات والخبرات المطلوبة لاتخاذ قرارات مستقلة وموضوعية بشأن سياسات وممارسات منح المكافآت والحوافز المقررة لدائرة المخاطر والامتثال والتدقيق الداخلي والمراقب الشرعي المقيم.

- يجب أن تعمل لجنة المكافآت المالية بشكل وثيق الصلة مع لجنة إدارة المخاطر لدى المصرف و/أو المسؤول عن إدارة المخاطر في تقييم الحوافز المقدمة بواسطة نظام منح المكافآت.

- تجتمع اللجنة مرتين في السنة على الأقل ويجوز ترتيب اجتماعات اللجنة بحيث تتزامن مع الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة بكامل أعضائه.

3. **مهام ومسئوليات لجنة المكافآت:** تشمل مهام لجنة منح المكافآت :

- إعداد سياسة المكافآت ورفعها لمجلس الإدارة للموافقة عليها والإشراف على تطبيقها.
- إجراء مراجعة دورية لسياسة منح المكافآت أو عندما يوصي مجلس الإدارة بذلك، وتقديم التوصيات إلى المجلس لتعديل/ تحديث هذه السياسة.
- إجراء تقييم دوري لمدى كفاية وفعالية سياسة منح المكافآت لضمان تحقيق أهدافها المعلنة.
- التأكد من وجود تجانس بين فترة صرف المكافأة وتحقق الإيراد بشكل فعلي خاصة فيما يتعلق بالإيرادات المستقبلية ذات التوقيت والاحتمال غير المؤكدين.
- تقديم توصيات إلى مجلس الإدارة بشأن مستوى ومكونات مكافآت وبدلات رئيس واعضاء مجلس الادارة والمسؤولين الرئيسيين في المصرف.
- التأكد من ان سياسة منح المكافآت تأخذ بعين الاعتبار كافة انواع المخاطر التي يتعرض لها المصرف عند تحديد المكافآت، بحيث يتم الموازنة بين الارباح المتحققة ودرجة المخاطر التي تتضمنها الانشطة والاعمال المصرفية.
- أهداف سياسة منح المكافآت (مع التركيز على تعزيز فعالية إدارة المخاطر وتحقيق السلامة المالية والاستقرار للمصرف).
- نطاق السياسة يجب أن يشمل جميع مستويات وفئات الموظفين سواءً موظفي المصرف أو المتعاقد معهم، ورئيس واعضاء مجلس الادارة.
- هيكل شامل لنظام المكافآت المالية (بما في ذلك المحددات الرئيسية للمكافآت، والمواءمة بين منح المكافآت المالية والمخاطر).

- اعداد اسس ومعايير موضوعية لتقييم الاداء بحيث تستند لربط مكافأة الموظفين بمساهمتهم في انجاز الاعمال وفي الاداء الكلي للمصرف.
- تحديد مكونات ونوع المكافآت (النقد، والأسهم وغيرها من الحوافز العينية).
- وصف وتفصيل العلاوات الاستثنائية التي يراد جعلها جزءاً من المكافأة.

لتحقيق هذه الأغراض، تقوم اللجنة بدراسة، وتقديم توصيات محددة إلى المجلس حول كل من سياسة المكافآت وحزمة المكافآت الخاصة بالرئيس التنفيذي وكبار المسئولين الآخرين والموظفين ويجب أن تغطي هذه السياسة في حدها الأدنى المكونات التالية:

- الراتب.
- الشروط المحددة للخطط المرتبطة بالأداء، بما فيها التعويض بالأسهم، أو خيارات الأسهم أو أي
- نوع آخر من تعويضات الحوافز المؤجلة،
- خطط التقاعد.
- الحوافز الإضافية كالعلاوات غير المرتبطة بالراتب، و
- سياسات إنهاء الخدمة بما فيها سياسات مكافآت الفصل من الخدمة.
- الإرشادات المتعلقة بالسياسة التي يتم إتباعها لتحديد قيمة المكافأة في الحالات المنفردة بما فيها ما يتعلق بالتالي:
- الأهمية النسبية لكل واحد من المكونات.
- المعايير المحددة التي يتم استخدامها لتقييم أداء المسئول.

تقوم اللجنة بتقييم أداء الرئيس التنفيذي على ضوء أهداف وأغراض المصرف، ويجوز الأخذ في الاعتبار أداء المصرف والعائد للمساهمين بالمقارنة مع المصارف المماثلة، وقيمة المكافآة للرئيس التنفيذي لدى المصارف المماثلة، والمكافآت التي حصل عليها الرئيس التنفيذي خلال السنوات السابقة. وتتولى اللجنة أيضاً مسئولية الإبقاء على المستشارين أو الشركات الاستشارية الخارجية ومراقبتها لغرض تحديد مكافأة أعضاء مجلس الإدارة أو المسئولين، وتنفيذ خطة المكافآت، والأمور الأخرى ذات العلاقة.

4. **موارد وصلاحيات لجنة المكافآت:** يكون للجنة الموارد والصلاحيات اللازمة لتنفيذ مهامها ومسئولياتها، بما فيها صلاحية اختيار أتعاب المؤسسات الخارجية للاستشارات القانونية وشركات التعويضات المستخدمة لتقييم مكافآت أعضاء المجلس والرئيس التنفيذي والمسئولين الآخرين، والإبقاء عليها أو إنهائها أو الموافقة عليها دون موافقة المجلس أو إدارة المصرف ويقوم المصرف بتوفير التمويل المناسب لتعويض هذه الأطراف.

5. **تقييم أداء لجنة المكافآت:** تقوم اللجنة بعرض ومراجعة تقييم الأداء السنوي لها، مع المجلس ومقارنة أدائها مقابل المتطلبات الواردة أعلاه، وتقدم توصيات إلى المجلس حول التحسينات التي تراها ضرورية أو مطلوبة في نظامها .ويجب أن يكون التقرير في شكل تقرير مكتوب يتم عرضه خلال أي من الاجتماعات الدورية للمجلس.

الملحق (أ)
عضو مجلس الإدارة المستقل

بموجب هذه الورقة، فإن (عضو مجلس الإدارة المستقل) هو العضو الذي قرر مجلس الإدارة بأنه ليس لديه أية علاقة جوهرية يمكن أن تؤثر على استقلاليته في اتخاذ القرار، مع الأخذ في الاعتبار جميع الوقائع المعروفة. وعلى المجلس أن يأخذ بعين الاعتبار أنه حتى في حالة استيفاء العضو جميع المتطلبات الرسمية، إلا أنه ليس بالضرورة أن يكون عضو مستقل بالنظر إلى الظروف الخاصة للشخص أو للمصرف، أو هيكلية ملكية المصرف، أو لأي سبب آخر. ويجب أن يكون قرار المجلس صادر بحسن نية وبعد مراجعة متأنية ومناقشات كاملة.

المتطلبات الرسمية:

(العضو المستقل) تعني عضو مجلس إدارة المصرف الذي لا يملك شخصياً، أو من خلال عائلته من المساهمين، سواء كانوا منفردين أو مجتمعين، معه أو مع بعضهم البعض، أية علاقة أو معاملة ذات قيمة مادية مع المصرف (مكافأة أعضاء المجلس لا تحتسب لهذا الغرض)، وبشكل خاص، وخلال العام السابق للفترة الزمنية المعنية قد أستوفى الشروط التالية:

1. لم يكن موظفاً لدى المصرف، أو لم يقم:

أ. بدفع أو استلام مبالغ من المصرف تزيد على 100,000 دولار امريكي أو ما يعادله(عدم حساب مكافأة أعضاء مجلس الإدارة لهذا الغرض)، أو

ب. بامتلاك حصة تزيد على 10% أو مصلحة ملكية أخرى، مباشرة أو غير مباشرة، في شركة قامت بدفع أو تسلم مبالغ من المصرف تزيد على هذا المبلغ، أو

ج. بالعمل كشريك عام، أو مدير، أو عضو مجلس إدارة، أو مسئول بمؤسسة أو شركة قامت بتسديد أو استلام مبلغ أكثر من المبلغ المذكور في البند (أ)، أو

د. ليس له أية علاقة تعاقدية أو تجارية مهمة مع المصرف قد ينظر إليها على أنها قد تؤثر في قدرة الشخص على العمل باستقلالية. و

2. لم يملك بشكل مباشر أو غير مباشر(لهذا الغرض تشتمل على ملكية أفراد العائلة المساهمين أو أطراف ذات علاقة)أكثر من 5% من أسهم أي شركة من أي نوع أو درجة، و

3. لا يعمل بشكل مباشر أو غير مباشر كمدقق أو مستشار مهني للشركة، و

4. لم يكن مشاركاً أو مديراً أو عضواً من أعضاء الإدارة العليا للشركة.

لأغراض هذا التعريف، كلمة "المبالغ" المشار إليها في الفقرة 1(أ) و 1(ب) و 1 (ج) تستثني/لا تشمل الأموال المستلمة كأرباح موزعة من قبل المصرف والودائع والاستثمارات والتسهيلات الائتمانية الناشئة عن أنشطة المصرف التجارية العادية. يقصد بتلك المبالغ الأموال المستلمة (و/أو مستحقة الدفع خلال الفترة المذكورة) مقابل الخدمات المقدمة للمصرف من قبل المدير أو الشركة المعنية.

الأرباح والودائع وحسابات الاستثمار والتسهيلات الائتمانية تعتبر ضمن نطاق البند (1) (د) من هذا التعريف.
لغرض تعريف "العضو المستقل":

(أ) عندما يستخدم مصطلح "الأسرة" أو "أفراد العائلة أو الأشخاص ذوي الصلة" تجدر الإشارة إلى: الزوج، الأب، الأم، الابناء أو البنات و

(ب) عندما يستخدم مصطلح "شريك" تجدر الإشارة إلى:

1. الزوج أو الأب أو الأم أو الابناء أو البنات أو

2. الشخص الذي هو موظف أو شريك للمدير أو للشركة ممثلة أو مملوكة من قبل المدير.

الملحق (ب)
الإفصاح عن حوكمة المصرف

بالإضافة إلى أي إفصاح مطلوب من قبل الجهات المنظمة والمشرفة، يقوم المصرف بالإفصاح عن البنود التالية:

ملكية الأسهم

- توزيع الملكية بحسب الجنسية.
- توزيع الملكية بحسب عدد المساهمين.
- ملكية الحكومة.
- المساهمين المسيطرين.
- أسماء المساهمين المالكين لنسبة 5% أو أكثر، إذا كانوا يعملون بشكل جماعي بالاتفاق فيما بينهم والافصاح عن اجمالي النسبة المئوية وحق التصويت المكتسب وفقاً لذلك، والاتفاقيات الخاصة بالعمل الجماعي فيما بينهم، أو أية علاقة أخرى مباشرة أو غير مباشرة فيما بينهم أو مع المصرف أو مع المساهمين الآخرين.

مجلس الإدارة، وأعضاء المجلس وإدارة المصرف

1. وظائف المجلس – بدلاً من أن تكون بيان عام (والذي يتم الإفصاح عنه ضمن التزامات المجلس القانونية بموجب القانون)، يجب وضع تفصيل دقيق لها.
2. أنواع المعاملات الجوهرية التي تحتاج لموافقة المجلس.
3. أسماء أعضاء مجلس الإدارة، وصلاحياتهم، وصفات تمثيلهم، ومعلومات تفصيلية عنهم، بما فيها العضوية في مجالس إدارة مصارف أخرى، والمناصب والمؤهلات والخبرة (مع توضيح عن كل عضو بأنه تنفيذي أو غير تنفيذي).
4. أعداد وأسماء الأعضاء المستقلين.
5. فترة العضوية بالمجلس وتاريخ بداية كل فترة.
6. ما يقوم به المجلس لإرشاد وتعليم وتوجيه وتدريب الأعضاء الجدد.
7. ملكية الأعضاء من أسهم المصرف.

8. نظام انتخاب الأعضاء وأية ترتيبات لإنهاء العضوية.
9. تداول أسهم المصرف الذي قام به الأعضاء خلال السنة.
10. تواريخ الاجتماعات(عدد الاجتماعات خلال السنة).
11. سجل حضور الأعضاء في الاجتماعات.
12. إجمالي المكافآت المدفوعة لأعضاء مجلس الإدارة.
13. إجمالي المكافآت المدفوعة للإدارة العليا.
14. سياسة المصرف المتعلقة بمكافأة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا؛
15. قائمة بأسماء كبار المسئولين التنفيذيين ووصف عن كل واحد منهم.
16. الحصص التي يملكها كبار المسئولين الإداريين.
17. تفاصيل خيارات الأسهم والحوافز المرتبطة بالأداء المتوفرة للمدراء التنفيذيين.
18. ما إذا كان المجلس قد اعتمد لائحة داخلية مكتوبة حول المبادئ الأخلاقية للأعمال التجارية، وتوفر نص هذه اللائحة مع إفادة من المجلس حول طريقة مراقبة المجلس للالتزام.

اللجان

1. أسماء اللجان المنبثقة عن المجلس.
2. وظائف ومهام كل لجنة.
3. أعضاء كل لجنة مقسمين بين مستقل وغير مستقل.
4. الحد الأدنى لعدد الاجتماعات في السنة.
5. العدد الفعلي للاجتماعات.
6. حضور أعضاء اللجان.
7. إجمالي مكافأة الأعضاء
8. أعمال اللجان وأية أمور هامة برزت خلال الفترة المعنية.

حوكمة المصرف

1. قسم مستقل ضمن التقرير السنوي.
2. الإشارة إلى ميثاق حوكمة المصرف ومبادئه.

مدققي الحسابات

1. الأنظمة وقائمة بأعضاء لجان التدقيق(الخارجي والداخلي، والمالي وغير المالي)، والترشيح والمكافأة التابعة للمجلس.
2. رسوم التدقيق.
3. الخدمات الخارجة عن نطاق التدقيق المقدمة من قبل المدقق الخارجي والرسوم المتعلقة بها.
4. أسباب تغيير أو إعادة تعيين المدققين.

أمور أخرى

1. معلومات خاصة بأهداف المصرف والهيكل التنظيمي والحوكمة والسياسات.
2. معاملات الأطراف ذوي العلاقة.
3. عملية الموافقة على معاملات الأطراف ذوي العلاقة.
4. وسائل الاتصال مع المساهمين والمستثمرين.
5. التقرير المنفصل حول مناقشة وتحليل الإدارة يدرج ضمن التقرير السنوي، وبشكل خاص، يجب أن تبين هذه النقاط الرئيسية ذات العلاقة بتعرضات المخاطر واستراتيجية إدارة المخاطر دون الاخلال بمتطلبات السرية. مراجعة عملية وإجراءات الرقابة الداخلية.
6. نشر البيانات المالية في الصحافة يجب أن يشمل على الأقل ما يلي:

- الميزانية العمومية، وقائمة الدخل، وقائمة التدفق النقدي، وقائمة التغيرات في حقوق المساهمين.
- مدققي الحسابات.
- تاريخ توقيع مدقق الحسابات.
- تاريخ موافقة المجلس.

بيان مسئوليات أعضاء مجلس الإدارة بخصوص إعداد القوائم المالية للشركة.

تضارب المصالح – ضرورة الإبلاغ عن أية أمور بهذا الخصوص، بالإضافة إلى وصف الخطوات التي يتخذها المجلس لضمان استقلالية قرارات الأعضاء عند دراسة المعاملات والاتفاقيات التي يكون فيها لأعضاء المجلس أو المسئولين مصالح جوهرية.

مجلس الإدارة – ما إذا كان يتم إجراء تقييم دوري للمجلس، واللجان، وكل عضو بخصوص مدى فعاليتهم ومساهمتهم.

الملحق (ج)
شروط المرجعية الرئيسية للهيئة الشرعية

هيئة الرقابة الشرعية

يجب على كل مصرف إسلامي تعيين هيئة رقابة شرعية قبل مباشرته لأعماله، على أن لا يقل عدد أفرادها عن ثلاثة أشخاص مختصين بفقه المعاملات الاسلامية ومن ذوي الخبرة بعمل المؤسسات المالية الإسلامية، ولها ان تستعين بمختصين في أي مجال من مجالات العمل المصرفي الاسلامي. وتكون قراراتها ملزمة في جميع أعمال المصرف، وتتولى هيئة الرقابة الشرعية مسؤولية التأكد من كون جميع أعمال المصرف ونشاطاته متفقة مع أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها قبل مباشرة المصرف بالقيام بهذه النشاطات والأعمال وخلال تنفيذها ولدى الانتهاء منها وذلك من خلال الاستعانة بالمراقب الشرعي لدى البنك.

أ. تشكيل الهيئة واختيار أعضائها:

- يجب ألا يكون من بين أعضاء هيئة الرقابة الشرعية مسؤولين رئيسيين في المصرف وألا تضم مساهمين ذوي حصة مؤثرة.
- يجب ان لا يرتبط أي من اعضائها بصلة قرابة حتى الدرجة الثانية مع أي من اعضاء مجلس ادارة المصرف او إدارته التنفيذية.
- الا يكون عضو هيئة الرقابة الشرعية عضوا في هيئة رقابة شرعية بمصرف آخر.
- يجب ان يتم استبدال عضو واحد على الاقل من اعضاء هيئة الرقابة الشرعية كل خمس سنوات.
- يجب ان لا تتعدى عدد عضوية أي عضو عن ثلاثة عضويات في ثلاثة مؤسسات مالية إسلامية.

ب. تعيين هيئة الرقابة الشرعية وتحديد مكافآتها:

1. تعين هيئة الرقابة الشرعية ورئيسها من قبل الجمعية العمومية للمصرف بناءً على توصية مجلس الإدارة بعد موافقة السلطة الرقابية، ولا يحق فصل أي عضو من أعضائها إلا بموافقة السلطة الرقابية والجمعية العمومية.

2. تكون مدة تعيين الهيئة ثلاث سنوات ويجوز تمديدها بقرار من الجمعية العامة بعد الحصول على موافقة السلطة الرقابية.

3. لا يجوز عزل هيئة الرقابة الشرعية المعينة أو أحد أعضائها إلا إذا صدرت توصية من مجلس إدارة المصرف ، على أن يعتمدها المساهمون في اجتماع الجمعية العمومية، وبعد الحصول على موافقة السلطة الرقابية على ان يكون قرار العزل مسببا.

4. إذا لم يقم المصرف بتعيين هيئة رقابة شرعية خلال ثلاثة أشهر من اجتماع الجمعية العامة، فللسلطة الرقابية الحق في تعيين هيئة رقابة شرعية على أن يتحمل المصرف كافة النفقات المترتبة عن ذلك، اضافة الى اية تبعات ناتجة عن التأخير في التعيين.

5. للسلطة الرقابية الحق في الطلب من المصرف استبدال أي من أعضاء هيئة الرقابة الشرعية أو تعيين هيئة رقابة أخرى في أي من الحالات التالية:

- فقدان الاهلية لعضو من اعضاء هيئة الرقابة الشرعية.
- صدور حكم قضائي بحق احد اعضائها بالإدانة بجريمة مخلة بالشرف أو الامانة.
- عدم التزام العضو او الهيئة بالقيام بالمهام والمسؤوليات المحددة بخطاب التعيين أو هذه التعليمات.
- قبول عضو الهيئة أية مكافآت أو مزايا او هدايا من قبل المصرف باستثناء المبالغ المحددة بخطاب التعيين.
- يجب أن يتم الاتفاق بين المصرف وهيئة الرقابة الشرعية على شروط الارتباط، وتوثق هذه الشروط في خطاب التعيين الذي يوافق عليه الطرفان مع تحديد المكافآت والمزايا في العقد.
- تحدد الجمعية العمومية مكافآت أعضاء هيئة الرقابة الشرعية، ويحق لها أن تفوض مجلس الإدارة بتحديد تلك المكافآت.
- يجب ان تكون المكافآت المالية لأعضاء هيئة الرقابة الشرعية محددة ومعلومة في خطاب التعيين سواء كانت مبلغ مقطوع او مكافأة شهرية مرتبطة بعدد الاجتماعات والا تتغير هذه المكافآت الا عند التجديد.
- يجب أن يشتمل خطاب التعيين على أن الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية هو مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

ج. آلية عمل الهيئة:

1. تجتمع الهيئة بناء على طلب من مجلس إدارة المصرف أو إدارته التنفيذية.

2. للهيئة حق الاطلاع الكامل، وبدون قيود، على جميع السجلات والمعاملات والمعلومات من جميع المصادر بما في ذلك الرجوع إلى موظفي المصرف والمستشارين.

3. تعمل الهيئة على اعداد لائحة معتمدة من مجلس ادارة المصرف وتكون إحدى الوثائق الأساسية في عمل المصرف بحيث تشتمل على نظام عمل الهيئة واختصاصاتها ومسئولياتها واستقلاليتها وتنظيم علاقتها بمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وسائر إدارات وأقسام المصرف وآلية إعداد تقريرها، ويجب أن تشتمل لائحة الهيئة كحد أدنى على البنود التالية:

أ. منهجيتها في الرقابة الشرعية واختصاصاتها.

ب. نظام جلساتها وتسجيل محاضرها.

ج. تنظيم علاقاتها بسائر إدارات وأقسام وأجهزة المصرف.

د. نظام المراجعة والتدقيق الشرعي الكفيل بالتأكد من أن معاملات المصرف واستثماراته وأنشطته والعقود متوافقة مع مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية والفتاوى والآراء الشرعية التي تصدرها هيئة الرقابة الشرعية. وكيفية إعداد التقارير الدورية التي تقدم للإدارة والتقارير التي تقدم للمساهمين ومكونات هذه التقارير.

د. مهام الهيئة

1. الرقابة على أعمال وأنشطة المصرف الإسلامي للتأكد من توافق أعماله واحكام الشريعة الإسلامية، ومتابعة ومراجعة العمليات للتحقق من خلوها من أي محظور شرعي.

2. تكوين وإبداء الرأي حول مدى التزام المصرف بالشريعة وتقديم التقارير الرقابية الشرعية الدورية لمجلس الإدارة والتقرير الرقابي الشرعي نصف السنوي والسنوي للجمعية العامة ونشر تقريرها، على أن يتضمن التقرير الأنشطة المخالفة للشريعة إن وجدت.

3. إعداد دليل عمل شرعي للمصرف وهو دليل الإجراءات الذي يشمل مختلف عمليات المصرف، ووضع القواعد اللازمة لضبط التعامل مع المصارف التقليدية.

4. التأكد من وجود نظام رقابي داخلي سليم يضمن تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية طبقا لما تقره هيئة الرقابة الشرعية للمصرف. ووضع برامج الرقابة الشرعية والذي يتضمن مراقبة كافة أنشطة المصرف وفق خطة محددة.

اعتماد صيغ العقود اللازمة لأعمال وأنشطة المصرف والاتفاقيات، والسياسات، والمنتجات، والمعاملات، والقوائم المالية.

5. الرد على الاسئلة والاستفسارات المقدمة لها، سواء من العاملين بالمصرف أو المتعاملين معه أو المساهمين عند مناقشة الحسابات الختامية.

6. دراسة تقارير وملاحظات المراقب الشرعي على الممارسات التنفيذية في الجوانب الشرعية للأعمال اليومية والتوجيه بما يلزم بشأنها.

7. تقديم التوجيه والإرشاد والتدريب لكافة موظفي المصرف فيما يتعلق بالأحكام الشرعية والفتاوى ذات العلاقة. والتوعية والتثقيف للعاملين في قطاع العمل المصرفي الإسلامي.

8. اعتماد سياسة توزيع الأرباح وتحميل الخسائر على حسابات الاستثمار.

9. تحديد اوجه الصرف واجازة الصرف من صندوق المكاسب غير الشرعية واجازة الصرف من هذا الصندوق.

10. المساهمة في وضع الشروط والمواصفات والمؤهلات التي ينبغي توافرها في الموظفين لاستكمال الكفاءة الوظيفية بما يعكس الخلق والسلوك والثقافة المصرفية الإسلامية.

11. الموافقة على اختيار المراقبين الشرعيين الداخليين، والاشراف على اعمالهم.

12. الاشراف على ادارة حساب صندوق الزكاة واجازة عمليات الصرف منه عند الاستحقاق وعدم جواز تدويره لفترات لاحقه.

ه. تقرير الهيئة

أ. تعُد هيئة الرقابة تقريراً إلى مساهمي المصرف والسلطة الرقابية وإلى أي جهة أخرى وفقاً لمعايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية على أن يتضمن التقرير رأي الهيئة حول مدى التزام المصرف بأحكام الشريعة الاسلامية ، شريطة أن يشتمل التقرير على العناصر الرئيسية التالية:

عنوان التقرير.
الجهة التي يوجه إليها التقرير.
الفقرة الافتتاحية أو التمهيدية.
فقرة نطاق عمل هيئة الرقابة الشرعية، وتحتوي على وصف طبيعة العمل الذي تم أداؤه خلال فترة التقرير.
فقرة الرأي، وتحتوي على إبداء الرأي بشأن التزام المؤسسة بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.
تاريخ التقرير
تواقيع اعضاء الهيئة.

ب. يجب أن يوضح التقرير الجوانب التالية:

1. مدى اتفاق المعاملات والعمليات التي يتعاقد عليها المصرف وملحقاتها أو مرفقاتها مع أحكام ومبادئ الشريعة.
2. مدى توافق عملية توزيع الأرباح وتحميل الخسارة على حسابات الاستثمار مع السياسة التي اعتمدتها الهيئة.
3. جميع المكاسب التي تحققت من مصادر أو بطرق تحرمها أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية صرفت لأغراض خيرية ووفقاً لما تحددها هيئة الرقابة الشرعية.
4. التأكد من احتساب الزكاة وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.
5. الإفصاح عن أية مخالفات لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية أو الفتاوى الصادرة عن الجهات ذات الاختصاص او القرارات الصادرة عن هيئة الرقابة الشرعية.

6. إدراج رأي هيئة الرقابة الشرعية الخطي في التقرير السنوي و النصف سنوي.
7. تقوم هيئة الرقابة الشرعية بتوثيق نتائجها وإعداد تقريرها للمساهمين والسلطة الرقابية بناءً على العمل الذي قامت به والمناقشات التي تم إجراؤها.
8. يقرأ تقرير هيئة الرقابة الشرعية في الجمعية العمومية السنوية للمصرف.
9. ينشر التقرير ضمن التقارير المالية للمصرف.
10. تؤرخ هيئة الرقابة الشرعية تقريرها بعد اعتماد القوائم المالية من إدارة المصرف.
11. تعتمد هيئة الرقابة الشرعية شكل ومضمون التقرير الوارد كملحق في معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية.

الرقابة الشرعية الداخلية

يجب على كل مصرف إسلامي تعيين مراقب شرعي مقيم أو أكثر (أو تأسيس قسم للرقابة الشرعية) يكون مرتبطاً مع هيئة الرقابة الشرعية، شريطة الالتزام بما يلي:

1. الحصول على موافقة السلطة الرقابية الخطية المسبقة على هذا التعيين.
2. يجب أن يتصف المراقب الشرعي بالإتقان المهني وأن تكون لديه خلفية أكاديمية مناسبة وتدريب ملائم على مهام الرقابة الشرعية الداخلية وحاصل على شهادة مراقب شرعي داخلي معتمد.
3. الارتباط برئيس هيئة الرقابة الشرعية في المصرف والحصول على دعم كامل ومستمر من الإدارة ولجنة التدقيق المنبثقة عن المجلس
4. التمتع بالاستقلال الوظيفي عن أية دوائر أخرى، وعدم تكليفه بأي عمل تنفيذي يتعارض مع واجباته الرقابية.
5. يتعين على المراقب الشرعي الداخلي الالتزام بميثاق اخلاقيات المحاسب والمراجع الخارجي للمؤسسات المالية الاسلامية الصادر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الاسلامية.

مهام المراقب الشرعي المقيم:

1. فحص وتقييم كفاية وفعالية نظام الرقابة الشرعية الداخلية لدى المصرف. العمل بشكل يومي في المصرف للتأكد من التزام ادارة المصرف بالنواحي الشرعية وبتوجيهات هيئة الرقابة الشرعية.

2. الاشراف على متابعة الالتزام وتنفيذ التوصيات الصادرة عن هيئة الرقابة الشرعية.

3. حضور اجتماعات هيئة الرقابة الشرعية.

4. تنفيذ البرنامج الرقابي لهيئة الرقابة الشرعية.

5. الاجابة على الاسئلة والاستفسارات اليومية المتعلقة بمشروعية النشاطات التي يمارسها المصرف.

6. تقديم التوجيه والإرشاد والتدريب لكافة موظفي المصرف فيما يتعلق بالأحكام الشرعية والفتاوى ذات العلاقة.

7. إعداد تقرير كتابي ربع سنوي على الأقل من قبله موجه إلى هيئة الرقابة الشرعية مع إرسال نسخه الى لجنة التدقيق الداخلي.

8. إعداد دليل خاص للرقابة الشرعية الداخلية يوضح الأغراض والصلاحيات والمسؤوليات على أن يتم اعتماده من قبل هيئة الرقابة الشرعية.

الملحق (د)
حوكمة المصارف المملوكة من قبل الحكومات

حوكمة المصارف المملوكة للدولة تعتبر تحديا كبيرا لاقتصاديات كثير من البلدان. يتفق معظم الاقتصاديون على أن ملكية الحكومة للبنوك والمؤسسات المالية تؤدى الى خلط في الأدوار التي تقوم بها الحكومة . ويرجع ذلك إلى تعدد الأدوار التي تقوم بها الحكومة ليس فقط بصفتها مالك لتلك البنوك بل ايضاً كمنظم ومراقب حيث يجب أن يكون هناك فصل واضح بين دور الحكومة كمنظم ودورها كمالك لتحقيق شروط المنافسة العادلة مع القطاع الخاص. ومن التحديات الرئيسية هو إيجاد توازن بين مسؤولية الحكومة في ممارسة مهام ملكيتها كترشيح وانتخاب مجلس الإدارة و في الوقت نفسه الامتناع عن فرض التدخل السياسي الغير مبرر في إدارة البنك. وهناك تحدي آخر مهم وهو التأكد من أن هناك مجال للمنافسة في الأسواق حيث يمكن لبنوك القطاع الخاص أن تتنافس مع البنوك المملوكة للدولة بحيث لا تستخدم الحكومات سلطاتها التنظيمية أو الإشرافية لتشويهها أو الاضرار بها.

وعلى الحكومات أن تتأكد من تطبيق الممارسات الجيدة لحوكمة المصارف بطريقة تعتمد على الشفافية والمحاسبة والمسئولية بما في ذلك آليات تشكيل مجالس إدارة المصارف. كما يجب أن تتمتع هذه المصارف بدرجة كبيرة من المرونة والاستقلالية بما يمكنها من تكوين فريق من الخبراء، ولابد مع توفير الإمكانيات المالية لجذب الكفاءات البشرية المتميزة في حدود الإمكانيات المتاحة.

لابد من العمل على التوجيه لتطبيق ميثاق أخلاق وسلوكيات العمل للعاملين في المصرف وتعميمه على جميع العاملين فضلا عن نشره على الشبكة الداخلية للبنك، ويتضمن المبادئ التالية: تعارض المصالح - التربح الوظيفي- حماية بيانات العميل.

ومن الجوانب الهامة المتعلقة بحوكمة المصارف المملوكة من قبل الحكومة هي الأسس والمعايير المتبعة في اختيار ممثلي الحكومة في مقاعد مجالس إدارة المصارف التي

تمتلكها أو تساهم بها بشكل جزئي لما لهذا الأمر من أهمية الى جانب ماهية التقارير التي يتوجب على أعضاء مجالس إدارتها إعدادها وطرق وآليات الاتصال بين ممثل الحكومة والوزارات أو الدوائر ذات الاختصاص وأهمية المشاركة الفاعلة في اجتماعات مجالس الإدارة والتركيز على المسؤولية القانونية لأعضاء مجالس

الإدارة المترتبة على عدم قيام عضو مجلس الإدارة بإخبار الجهة التي يمثلها عن المعلومات الجوهرية التي تؤثر على أداء المصرف وكذلك التدابير المتخذة لمواجهتها.

تتضمن ورقة منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) الخاصة بمبادئ حوكمة الشركات المملوكة للدولة عدة إرشادات لمساعدة الحكومات على تقييم وتطوير ممارساتها لمهام ملكيتها في هذه الشركات والتي تشكل في كثير من الأحيان حصة كبيرة من الاقتصاد. ارتأينا ذكر هذه الارشادات أدناه لأنها لا تعدو عن كونها مهمة بالنسبة للمصارف ايضا.

وتتلخص الارشادات الموجودة في هذه الورقة كما يلي:

1. ضمان إطار قانوني ورقابي (أو تنظيمي) فعال للمصارف المملوكة من قبل الحكومات

يجب أن يضمن هذا الإطار القانوني المنافسة العادلة للمصارف المملوكة من قبل الحكومة مصارف القطاع الخاص من أجل تفادي إلحاق الضرر بالسوق. وينبغي أن يكون الإطار متوافق تماما مع مبادئ الحوكمة السليمة للمصارف والتي تم ذكرها في هذه الورقة.

2. دور الحكومة كمالك

ينبغي للحكومة أن تتصرف بدراية ووعي كونها المالك وأن تصدر سياسة واضحة للملكية والتي تتضمن تطبيق الحوكمة بشفافية وبطريقة خاضعة للمساءلة في هذه المصارف مع المحافظة على المستوى المطلوب من الاحتراف والفعالية.

3. معاملة حملة الأسهم بالمثل أو (المعاملة العادلة للمساهمين)

على الحكومة أو المصارف المملوكة لها أن تأخذ بعين الاعتبار حقوق جميع المساهمين وضمان معاملتهم بالمثل ومساواتهم في الحصول على المعلومات عن تلك المصارف وفقا مبادئ الحوكمة السليمة للمصارف والتي تم ذكرها في هذه الورقة.

4. العلاقات مع الأطراف ذوي المصلحة

يجب أن تشمل أو تتضمن سياسة ملكية الحكومة الاعتراف بمسؤوليات المصارف المملوكة لها تجاه الأطراف ذوي المصلحة وإلزامها بتقديم التقارير عن علاقاتها مع الأطراف ذوي المصلحة.

على الحكومات والجهات المنسقة أو المصارف المملوكة للحكومة أن تعترف وتحترم حقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون أو من خلال الاتفاقيات المتبادلة، والرجوع إلى مبادئ الحوكمة السليمة للمصارف والتي تم ذكرها في هذه الورقة في هذا الصدد.

5. الشفافية والإفصاح

يجب على المصارف المملوكة من قبل الحكومات تطبيق مستويات عالية من الشفافية وفق مبادئ الحوكمة السليمة للمصارف والتي تم ذكرها في هذه الورقة.

6. مسؤوليات مجالس إدارة المصارف المملوكة للحكومة

يجب أن يكون لدى مجالس إدارة المصارف المملوكة للحكومة الصلاحية والكفاءة والموضوعية اللازمة للقيام بمهامها في تقديم الاستشارات الاستراتيجية ومراقبة الإدارة. ويجب أن تتصرف بنزاهة وتكون مسئولة عن أعمالها.

الملحق (هـ)
لائحة المبادئ الدولية الصادرة والمتعلقة بحوكمة المصارف

- المبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة على المصارف تحت عنوان "مبادئ حوكمة الشركات للمصارف" والمنشورة في شهر تموز 2015.
- المبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة على المصارف تحت عنوان " مبادئ تعزيز حوكمة الشركات" والمنشورة في شهر اكتوبر 2010.
- المبادئ الصادرة عن المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية (IOSCO).
- المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية عدا مؤسسات التأمين الإسلامية / التكافل وصناديق الاستثمار الإسلامية الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية.
- المبادئ الارشادية للنظم والضوابط الشرعية للمؤسسات التي تقدم خدمات مالية اسلامية الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية
- ورقة منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) الخاصة بمبادئ حوكمة الشركات المملوكة للدولة.
- مبادئ الحوكمة الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية الخاصة بهيئة الرقابة الشرعية.

المصطلحات المستخدمة في هذه الورقة

تمثل المصطلحات المستخدمة في هذه الورقة، المعاني التالية:

الرئيس التنفيذي: ويعني الرئيس التنفيذي للمصرف ويقوم مجلس الإدارة بتحديد المسمى الوظيفي الحقيقي للشخص والذي يمكن أن يكون الرئيس التنفيذي، أو رئيس المصرف، أو المدير العام أو أي مسمىً آخر.

أعضاء الإدارة التنفيذية : هو مسئول تنفيذي لدى أي من:

- المصرف، أو
- شركة أخرى تملك حصة مسيطرة في المصرف، أو
- شركة أخرى يملك فيها المصرف حصة مسيطرة، أو
- شركة أخرى يسيطر عليها مساهم مسيطر في المصرف.

في هذا التعريف، فإن كلمة "الشركة" تستثني الجهات الحكومية والشركات المملوكة من قبل الحكومات.

عضو مجلس الإدارة المستقل: ويعني عضو مجلس إدارة غير تنفيذي مستقل كما هو وارد في الملحق (أ).

عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي: ويعني عضو مجلس إدارة غير تنفيذي.

المكافآت: تعني جميع أنواع التعويضات بما فيها، ولكن ليس حصراً عليها، الرواتب، والأتعاب(الرسوم)،والفوائد العينية ومنها الأسهم المجانية أو خيارات الأسهم أو مكافآت التقاعد.

المساهم المسيطر: ويعني أي مساهم يملك حصة 10% أو أكثر من رأس المال أو يكون قادراً على استخدام (أو يتحكم في استخدام) 10% أو أكثر من قوة التصويت في المصرف.

إطار شهية المخاطر: هو النهج الكلي، بما في ذلك السياسات والعمليات والضوابط والنظم، الذي يتم من خلاله تحديد رغبة المصرف في المخاطرة، وسقوف المخاطر، والخطوط العريضة للأدوار والمسؤوليات المشرفة على تنفيذ ومراقبة بيان شهية المخاطر. بحيث يتعين على بيان شهية المخاطر الاخذ بعين الاعتبار المخاطر المادية للمصرف فضلاً عن مخاطر السمعة وبحيث يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمصرف.

بيان شهية المخاطر: صياغة خطية للمستوى الكلي لأنواع المخاطر التي يتقبلها المصرف، أو يتجنبها لغرض تحقيق أهدافه. ويتضمن هذا البيان الأساليب الكمية بالنسبة إلى الأرباح ورأس المال، ومقاييس المخاطر والسيولة وغيرها، كما ينبغي أن تتضمن أساليب نوعية للتصدي لمخاطر السمعة ومخاطر السلوك وكذلك ذات العلاقة بغسل الأموال والممارسات غير الأخلاقية.

سلسلة الكتيبات الصادرة عن
أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية
و مؤسسات النقد العربية

1. التوجهات الدولية و الإجراءات و الجهود العربية لمكافحة غسل الأموال – 2002.
2. قضايا و مواضيع في الرقابة المصرفية – 2002.
3. تجربة السودان في مجال السياسة النقدية – 2003.
4. تطورات السياسة النقدية في جمهورية مصر العربية – 2003.
5. الوضعية النقدية و سير السياسة النقدية في الجزائر – 2003.
6. تطوير أسواق الأوراق المالية الحكومية في الدول العربية و دور السلطات النقدية- 2004.
7. الملامح الأساسية لاتفاق بازل II و الدول النامية – 2004.
8. تجربة السياسة النقدية في المملكة المغربية -2004.
9. إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها – 2004.
10. التقييم الداخلي للمخاطر الائتمانية وفقاً لمتطلبات (بازل II) – 2005.
11. تجربة السياسة النقدية و إصلاح القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية– 2005.
12. ضوابط عمليات الإسناد الخارجي للمؤسسات المصرفية – 2005.
13. مراقبة الامتثال للقوانين و التعليمات في المصارف – 2005.
14. أنظمة تحويلات العاملين – قضايا و توجهات – 2005.
15. المبادئ الأساسية لنظم الدفع الهامة نظامياً ومسؤوليات المصارف المركزية – 2006.
16. الدعامة الثالثة لاتفاق (بازلII) " انضباط السوق " – 2006.
17. تجربة مؤسسات نقد البحرين كجهاز رقابي موحد – 2006.
18. ترتيبات الإعداد لتطبيق مقترح كفاية رأس المال (بازل II) – 2006.
19. Payments and Securities Clearance Settlement System in Egypt -2007
20. مصطلحات نظم الدفع و التسوية – 2007.
21. ملامح السياسة النقدية في العراق – 2007.
22. تجربة تونس في مجال السياسة النقدية و التوجهات المستقبلية – 2007.
23. الدعامة الثانية لاتفاق بازل II – المراجعة الرقابية 2007.
24. ضوابط العلاقة بين السلطات الرقابية في الدولة الأم و الدول المضيفة – 2007.
25. الإرشادات العامة لتطوير نظم الدفع و التسوية – 2007.

26. تطوير أنظمة الاستعلام الائتماني ومركزيات المخاطر – 2008.
27. استمرارية الأعمال في مواجهة الطوارئ – 2008.
28. نظم الدفع الخاصة بعرض وسداد الفواتير الكترونياً – 2008.
29. مبادئ الإشراف على أنظمة الدفع والتسوية ومسؤوليات المصارف المركزية- 2008.
30. مقاصة الشيكات في الدول العربية – 2008.
31. برنامج إصلاح إدارة سوق الصرف و السياسة النقدية في مصر – 2008.
32. Information Sharing and Credit Reporting System in Lebanon
33. أنظمة الإنذار المبكر للمؤسسات المالية – 2009.
34. تنميط أرقام الحسابات المصرفية – 2009.
35. التمويل متناهي الصغر ودور البنوك المركزية في الرقابة والإشراف عليه – 2009.
36. برنامج الاستقرار المالي لمواجهة تداعيات الأزمة المالية في دولة الكويت – 2009.
37. تطوير السياسة النقدية والمصرفية في ليبيا 2010.
38. Information Sharing and Credit Reporting System in Syria-2010
39. Information Sharing and Credit Reporting System in Yemen-2010
40. Information Sharing and Credit Reporting System in Oman-2010
41. Information Sharing and Credit Reporting System in Tunisia-2010
42. مبادئ إدارة مخاطر الائتمان - 2011.
43. قواعد ممارسات منح المكافآت المالية - 2011.
44. الإدارة السليمة لمخاطر السيولة والرقابة عليها - 2011.
45. إطار ربط محولات الدفع الوطنية في الدول العربية - 2011.
46. الإطار القانوني لنظم الدفع وتسوية الأوراق المالية - 2012.
47. تجربة البنك المركزي التونسي في التعامل مع التداعيات الاقتصادية للتطورات السياسية الأخيرة - 2012.
48. السياسات النقدية والمصرفية لمصرف قطر المركزي في مواجهة تداعيات الأزمة العالمية - 2012.
49. توسيع فرص الوصول للتمويل والخدمات المالية في الدول العربية ودور المصارف المركزية - 2013.
50. مبادئ اختبارات الجهد للمؤسسات المصرفية - 2013.
51. نظم الدفع عبر الهاتف المحمول- الأبعاد والقواعد المطلوبة - 2013.
52. تجربة بنك المغرب في مجال تعزيز الولوج إلى الخدمات المالية - 2013.
53. قضايا تطوير نظم الحفظ المركزي للأوراق المالية ودور المصارف المركزية.
54. أهمية ودور مجلس المدفوعات الوطني – تجارب الدول العربية.

55. حماية المستهلك (العميل) في الخدمات المصرفية.
56. مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية.
57. التجربة الفلسطينية في مجال تطوير البنية التحتية للقطاع المالي والمصرفي.
58. الترجمة العربية للمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعّالة – 2014.
59. التعامل مع المؤسسات المصرفية ذات المخاطر النظامية محلياً ودور المصارف المركزية – 2014.
60. الرقابة على صيرفة الظل – 2014.
61. تطبيق آلية الوسيط المركزي لتسوية معاملات الأسواق المالية – تجربة بنك المغرب – 2014.
62. مبادئ البنية التحتية لأسواق المال وإطار الإفصاح ومنهجية التقييم لهذه المبادئ – 2014.
63. إصلاح القطاع المصرفي والاستقرار المالي في الجزائر – 2014.
64. قاموس مصطلحات الرقابة المصرفية – 2015.
65. المستجدات الرقابية في مكافحة عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب وأهمية الاستعداد للجولة الثانية من عملية التقييم المتبادل – 2015.
66. التعامل مع مخاطر التعرضات الكبيرة وتجارب الدول العربية – 2015.
67. العلاقة المتداخلة بين الاستقرار المالي والشمول المالي – 2015.
68. متطلبات تبني استراتيجية وطنية شاملة لتعزيز الشمول المالي في الدول العربية – 2015.
69. متطلبات رأس المال الإضافي للحد من مخاطر التقلبات في دورات الأعمال ومنح الائتمان – 2015.
70. احتياجات الارتقاء بنظم الدفع صغيرة القيمة – 2015.
71. المعايير الدولية للتقارير المالية وانعكاساتها على الرقابة المصرفية – تطبيق المعيار رقم تسعة – 2017.
72. سلامة وأمن المعلومات المصرفية الإلكترونية – 2017.
73. مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية (ورقة محدثة) – 2017.
74. Financial Inclusion Measurement in the Arab World - 2017.
75. تطوير خدمات نظم الاستعلام والتصنيف الائتماني لقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية– 2017.
76. Financial Education Initiatives in the Arab Region -2017.
77. نشرة تعريفية بمفاهيم الشمول المالي – 2017.
78. كتيب تعريفي بمجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية – 2017.
79. إدارة مخاطر السيولة في نظم الدفع والتسوية اللحظية – تجربة مؤسسة النقد العربي السعودي – 2017.
80. الإطار القانوني لحماية مستهلكي الخدمات المالية – 2017.
81. توافق السياسات الاحترازية والسياسات الاقتصادية الكلية – 2017.
82. Payments and Securities Settlement Systems in Lebanon - 2017

للحصول على مطبوعات صندوق النقد العربي

يرجى الاتصال بالعنوان التالي:

صندوق النقد العربي

ص.ب. 2818

أبوظبي - الإمارات العربية المتحدة

هاتف رقم: 6215000 (9712+)

فاكس رقم: 6326454 (9712+)

البريد الإلكتروني: centralmail@amfad.org.ae

موقع الصندوق على الإنترنت: http://www.amf.org.ae

http://www.amf.org.ae

صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية