

2

# Focus

إرشادات لأعضاء  
مجالس إدارة  
البنوك

تأليف: جونان تشاركهام

المنتدى  
العالمي  
لحوكمة  
الشركات

## عن المؤلف

تلقى جوناثان تشاركهام علومه فى مدرسة سانت بول وكلية يسوع فى كامبريدج وأصبح محامياً. وقد عمل فى حياته المهنية بقطاع الصناعة التحويلية والخدمة الحكومية. وكان آخر منصب له فى بنك إنجلترا حيث عمل مستشاراً لمحافظة البنك. وقد أنشأ وحدة التعيينات العامة فى وايت هول. كما كان أحد مؤسسى PRO-NED (ترقية أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين) والذى تم إنشاؤه بعد الأزمة المصرفية الثانية. وإلى جانب عضويته فى المجموعة الاستشارية للقطاع الخاص بالمنتدى العالمى لحوكمة الشركات، فإنه يعمل أستاذاً زائراً فى مدرسة Cass لإدارة الأعمال بجامعة سيتي - لندن، كما رأس لجان المراجعة فى كل من GUS Plc وشركة Mizuha Int'l Plc.

وقد عمل جوناثان تشاركهام فى هيئات استشارية فى الداخل والخارج. وتضمن ذلك اللجنة التى كان يرأسها سير أدريان كادبورى، والتى وضعت أول دستور عن أفضل الممارسات، وعمل نائباً لرئيس مجلس التنافسية فى الولايات المتحدة.

كما قام بتأليف كتاب "*Keeping Good Company*" وهو دراسة مقارنة بين المملكة المتحدة والولايات المتحدة وفرنسا وألمانيا (إصدار مطبعة جامعة أوكسفورد عام 1994). كما شارك مع (آن سيمبسون) فى تأليف كتاب *Fair Shares* الذى يتناول دور المساهمين فى حوكمة الشركات. (إصدار مطبعة جامعة أوكسفورد عام 1999).

ما بيعت على الأسى أن جوناثان تشاركهام قد وافته المنية فى الوقت الذى كان كتابه قيد الترجمة إلى اللغة العربية، ولا شك أن ثمة تسليماً دولياً بأن جوناثان تشاركهام هو واحد من بين المؤسسين لحوكمة الشركات الحديثة، وأنه قد لعب دوراً مهماً على الصعيد العالمى فى كثير من المبادرات المهمة لحوكمة الشركات. وبصفة خاصة، فقد كان أحد القائمين على المنتدى العالمى لحوكمة الشركات. ويود المنتدى اغتنام هذه الفرصة لى يعبر عن بالغ تقديره وعميق امتنانه لما أتاحه من حكمة عميقة ومعرفة فائقة وتوجيهات ساعدت المنتدى فى الاضطلاع بولايته فى إصلاح حوكمة الشركات فى جميع أنحاء العالم.

# إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك

تأليف: جوناثان تشاركهام

المنتدى العالمي لحوكمة الشركات

مذكرة المناقشة المركزة 2

للحصول على إذن لتصوير أو إعادة  
طبع، يرجى إرسال طلب يتضمن  
معلومات كاملة إلى:

*The World Bank Permissions Desk,  
Office of the Publisher,  
1818 H Street NW  
Washington DC 20433*

*The Copyright Clearance Center Inc.  
222 Wood Rose Drive  
Denvers, MA 01923  
fax + 1978- 750- 4470*

كافة الاستفسارات عن الحقوق  
والترخيص بما في ذلك الحقوق الفرعية  
ترسل إلى

*The Office of the Publisher,  
The World Bank,  
1818 H Street NW,  
Washington Dc 20433  
Fax + 1202 - 522- 2422*

حقوق الطبع 2003  
البنك الدولي للإنشاء والتعمير  
*The World Bank  
1818 H Street NW  
Washington D.C. 20433*

كافة الحقوق محفوظة

كافة النتائج والتفسيرات والاستنتاجات  
في هذا الإصدار، لا ينبغي نسبتها بأي  
طريقة إلى البنك الدولي، أو أعضاء  
مجلس الإدارة التنفيذي للبنك، أو إلى  
أى من الدول التي يمثلونها. كما أن  
البنك الدولي لا يضمن صحة البيانات  
التي يضمها هذا الإصدار ولا يقبل أي  
مسئولية عن أية أثار لاستخدامها.

تخضع مادة هذا العمل لحماية حقوق  
الطبع. وقد يعتبر نسخ و/أو نقل  
أجزاء أو كل العمل، انتهاكا للقانون  
واجب التطبيق. ويعمل البنك الدولي  
على تشجيع بث وانتشار العمل ومن  
ثم فإنه يمنح تصريحاً لمستخدم هذا  
العمل أن ينسخ أجزاء منه لاستخدامه  
الشخصي، والاستخدام غير التجاري،  
بدون أي حق لإعادة البيع أو إعادة التوزيع  
أو إنشاء أعمال مشتقة منه. وأي طباعة  
أخرى أو استخدام آخر للعمل يتطلب  
الحصول على إذن كتابي صريح من البنك  
الدولي.

## المحتويات

د	شكر وتقدير .....
هـ	تقديم بقلم لويجى باسامونتى .....
ز	كلمة المؤلف .....
1	1 - المصطلحات الفنية .....
7	2 - حوكمة الشركات .....
9	3 - الهيكل الرسمى للشركة .....
13	4 - هيكل وتكوين مجلس الإدارة .....
15	5 - مسؤوليات مجالس الإدارة فى البنوك .....
27	6 - لجان مجلس الإدارة .....

## الملاحق

39	ملحق 1: مخاطر التشغيل .....
40	ملحق 2: التزوير والاحتيال .....
45	ملحق 3: غسيل الأموال .....
48	ملحق 4: التأمين .....
50	ملحق 5: معايير المحاسبة والمراجعة .....
51	ملحق 6: سياسة آداب العمل .....

## شكر وتقدير

يود المنتدى العالمي لحوكمة الشركات أن يشكر مايك لوبرانو، رئيس وحدة حوكمة الشركات في مؤسسة التمويل الدولية (IFC) لما أبداه من تعليقات تفصيلية على مسودة هذه المادة، والتي قامت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) باستخدامها في برامجها لتدريب المرشحين لمنصب أعضاء مجالس الإدارة، كما قام أليكس شاكو، المستشار للبنك الدولي بتقديم إسهام قيم.

وهذا العدد من Focus تم إصداره ليكون دليلا عمليا وأحد أجزاء سلسلة دلائل عملية لإصلاح حوكمة الشركات. ونحن نرحب بالتعليقات التي نرجو أن تقدم إلى [cgsecretariat@ifc.org](mailto:cgsecretariat@ifc.org)

ما كان لهذه الترجمة الصادرة باللغة العربية أن ترى النور لولا الدعم المالي الذي أتاحه مركز مؤسسات الأعمال الدولية الخاصة (CIPE)، ومركز مؤسسات الأعمال الدولية الخاصة هو مؤسسة لا تهدف إلى الربح منتسبة للغرفة التجارية الأمريكية، كما أنه واحد من بين أربعة معاهد رئيسية تشكل صندوق المنح الوطنية من أجل الديمقراطية. وقد ساند مركز مؤسسات الأعمال الدولية أكثر من 920 مبادرة محلية في 105 من البلدان النامية، شملت القطاع الخاص، وذلك في مجالات الدعوة في مجال السياسات والإصلاح المؤسسي، وتحسين الحوكمة، وإيجاد فهم للأنظمة الديمقراطية القائمة على السوق. كما تتلقى برامج مركز مؤسسات الأعمال الدولية الدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

## تقديم بقلم لويجى باسامونتى

”الحوكمة الجيدة تمثل أساس نجاح المؤسسة فى البقاء لأجل طويل. وهى تعتمد إلى حد كبير على المهارات والخبرات ومدى المعرفة التى يتمتع بها أعضاء مجالس الإدارة“. وهذه الكلمات البسيطة هى أفضل ما يعبر عن إرشادات جوناثان تشاركهام لأعضاء مجالس إدارة البنوك وغيرها من المؤسسات المالية.

لقد أصبحت أعمال البنوك شديدة التعقد بحيث لا يمكن لمشرفى البنوك وحدهم مراقبتها. كما لا يمكن للوائح البنوك الاستجابة لكل أسلوب جديد من أساليب التمويل. وتتطلب سلامة وأمن العمليات المصرفية ضرورة الاهتمام المسبق من جانب المساهمين ومثليهم فى مجالس إدارة البنوك. وكما قال الان جرينسبان ذات مرة ”إننا نحتاج إلى اتباع سياسات تعمل على تشجيع إشراف الأطراف الأخرى الخاصة، باعتبارها الخط الأول للدفاع عن قيام نظام مصرفى سليم وامن“.

ويوضح هذا الكتاب أن عضوية مجلس الإدارة فى مؤسسة مالية لا تمثل لصاحبها تشريفا شخصيا وإنما تحمله أعباء ومسئوليات شخصية.

إن أعضاء مجالس إدارة البنوك هم الحراس على الاستقرار المالى، الذى هو من أعلى السلع العامة. وعلى أعضاء مجالس إدارة البنوك التأكد من أن استراتيجية البنك، التى وضعتها الإدارة وتقوم بتنفيذها، توازن بين المخاطر والعوائد، وأن البيانات المالية تمثل أوضاع البنك بصورة دقيقة، وأن إجراءات تخفيف المخاطر لا تخل بتوفير الحماية الكافية لأموال المودعين والمساهمين. وباختصار، التأكد من أن إدارة البنك تقوم بتنفيذ مهمتها بدون تحمل مخاطر كبيرة.

وغالبا ما يجد أعضاء مجالس إدارة البنوك، لدى قيامهم بمسئولياتهم الاشرافية، أن العمل جنبا إلى جنب مع مشرفى البنوك من الأمور الأساسية بالنسبة لهم لحماية الاستقرار المالى. والإرشادات التى يتضمنها هذا الكتاب بشأن وظائف ومهام اللجان الفرعية لمجلس الإدارة تعتبر جوهرية فى بيان هيكل ومضمون هذا التعاون البازغ بين مجالس الإدارة والسلطات الاشرافية.

وفى الدول النامية والانتقالية، لا يمكن أن يكون هناك نمو اقتصادى مستديم بدون قدر كبير من التعميق المالى. وهو ما يعنى ازدياد تراكم المدخرات المالية، بما يحقق إمكانية وجود رافعة أعلى للشركات.

وهذا هو التوازن الدقيق والحساس: المحافظة على الثقة فى استقرار النظام المالى على الرغم من زيادة تعرضه للمخاطر. وتلعب مجالس إدارة البنوك وأعضاءها دوراً حيوياً فى هذه المحاولة. ولا يمكن لأى مشرف مصرفى أن يجارى القدرة على النظرة العملية المتعمقة والإجراء الفورى لمجلس إدارة مسئول.

إن عملية تدعيم مستوى الحوكمة فى البنك تمثل عبئاً ثقيلاً، إلا أن جوناثان تشاركهام قد وضع اليوم نقطة البداية المفيدة.



لويجى باسامونتى  
كبير المستشارين  
مكتب النائب الأول لرئيس البنك الدولى  
للقطاع المالى

## كلمة المؤلف

إن الهدف من هذا الدليل، بالنسبة لكل من أعضاء مجالس الإدارة الحاليين والمنتظرين فى البنوك ذات العمليات غير المركبة، هو توفير إرشادات عن أفضل الممارسات والأعراف الدولية. والغرض من ذلك هو مساعدة مجالس الإدارة بطريقة عملية لبلوغ مستوى مرتفع من الحوكمة الداخلية والمحافظة على هذا المستوى. أما عضوية مجالس الإدارة فى البنوك ذات العمليات المركبة، وخاصة الضخمة منها، فتتطلب أبعاداً أكثر، ومع ذلك فإن الاعتبار الأساسية الموجودة فى هذا الدليل يمكن تطبيقها على النمطين.

يهدف الدليل إلى مساعدة

مجالس إدارة البنوك بطريقة

عملية لبلوغ مستوى مرتفع من

الحوكمة الداخلية والمحافظة عليه

ويحتوى الدليل على إرشادات مكتملة وليست بديلة للقوانين والقواعد والإرشادات المحلية. فكلاهما يهدف الى وضع المؤسسات المالية على طريق الرفاهة وهى مسألة فى غاية الأهمية للمودعين والموظفين والمستهلكين والمساهمين والجهات الرقابية والوطن.

الممارسات الجيدة للحوكمة مسألة ضرورية للنجاح والاستمرار على المدى الطويل ولذلك هناك التزام على أعضاء مجالس الإدارة بأن يضمنوا حصول القائمين على إدارة مؤسساتهم بالتدريب الكافى على مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها وألا يقتصر حدود المعرفة على أعضاء مجالس الإدارة فقط.

يتقدم هذا الدليل رؤية شاملة وعلى أعضاء مجالس الإدارة التعرف على التشريعات ذات الصلة بالمبادئ الواردة فيه حتى لا يكونوا عرضة للاتهام بمخالفة أحكام قانونية معينة. وستكون هناك إرشادات أكثر تفصيلاً تتناول كل قسم من أقسام هذا الدليل. والقصد من هذا الدليل هو ضمان ألا تغوص المبادئ الأساسية فى خضم التفاصيل وتوفير معرفة أساسية لأعضاء مجلس الإدارة عن مهامهم الأساسية ومضمونها.

وتتوقف الحوكمة الجيدة لأى منشأة تجارية إلى حد كبير على المهارات والخبرات ودرجة المعرفة التى يتمتع بها أعضاء مجلس إدارتها. أما أعضاء مجالس إدارة البنوك والمؤسسات المالية فيحتاجون بالإضافة الى ما سبق مواكبة مختلف التطورات فى المجالات الفنية والمالية والحاسبية والنظم واللوائح. ومن ثم فعلى كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة اعتبار هذه المعرفة مسئولية شخصية، وعلى مجلس الإدارة التأكد أن اعضائه يحصلون على المشورة والتدريب اللازمين.

ولقد تمت صياغة الدليل لكي يناسب مجالس الإدارة ذات المستوى الواحد وقد يحتاج الى بعض التعديلات ليتلاءم مع مجالس الإدارة ذات المستويين التي تفصل رسميا بين الوظائف الادارية والوظائف الاشرافية. وحتى فى هذه الحالة، تظل حزمة المهام الأساسية هى ذاتها على الرغم من اختلاف طريقة القيام بها.

وفى كل صفحات الدليل يتم استخدام صيغة المذكر مجرد التوافق اللغوى. ومن المفهوم طبعا أنها تشمل بنفس الدرجة الإناث.

*Jonathan Charkhan*

جوناثان تشاركهام

## 1 - المصطلحات الفنية

هناك مجموعة من المصطلحات لوصف الاتجاه الذى يرغب أعضاء مجلس الإدارة والمساهمون فى توجه البنك نحوه، مرتبة بصورة تنازلية من العام الى الخاص. وهذه المصطلحات تصف الإطار الذى يتم من خلاله وضع الخطط واتخاذ القرارات حول الاولويات فى المدى القريب والمتوسط والطويل.

**الغايات Aims:** هذا المصطلح هو أكثر المصطلحات اتساعاً وعمومية. وفى بعض الأحيان يطلق عليها وصف الأغراض *Purposes*. وحالياً تقوم بعض البنوك بنشر رسالتها *Mission Statement*. وبصرف النظر عن المصطلح المستخدم، فإن القصد يجب أن يكون واضحاً بشأن الغرض الرئيسى الذى تأسس من أجله البنك. والغايات لا يمكن تحديدها حجماً. أما مدى التفاصيل التى ينبغى أن تتضمنها فهو مسألة تقديرية.

**الاستراتيجية Strategy:** هى تصميم ورسم سياسات للأجل الأطول لتحقيق غايات البنك. وقد تتعلق هذه السياسات بالمنتجات والخدمات، أو قد تتعلق بعمليات الاستحواذ مقابل النمو الطبيعى والأسواق والموارد الطبيعية، خاصة رأس المال والأفراد. وتعكس الاستراتيجية أولويات استخدام الموارد المحددة للبنك، كما تحدد خطى المؤسسة نحو الوفاء بأغراضها وتحقيق غاياتها.

**خطط العمل Business Plans:** هى مخططات أو برامج العمل لكافة أجزاء المنشأة (وعلى مختلف مستوياتها) لوضع رسم تفصيلي للطريق الذى يتم اتخاذه لتحقيق استراتيجيتها. وعلى قدر الإمكان فإن هذه الخطط تتضمن الأهداف وجدول زمنية محددة على أن تكون الأهداف محددة بصورة كمية وإن كان التحديد الكمي لا يتطلب بالضرورة التعبير عنها فى صورة مبالغ مالية..

ويجب أن تكون خطط العمل حازمة وإن كانت مرنة، نظراً لأن كل منشآت الأعمال تواجه عدم اليقين. ومن ثم فإن الخطط يجب تعديلها من فترة إلى أخرى. والفائدة من تلك الخطط أنها تعطى إحساساً واضحاً بالاتجاه كما تضمن التزام المكلفين بتشكيلها وتحقيقها. وغالباً ما يقوم كثيرون بالربط بينها وبين عملية وضع الموازنة (على سبيل المثال، يمكن للبنك أن يضع فى موازنته زيادة جزئية فى قاعدة الودائع). كما تساعد الخطط فى تحديد الارتباط بين مختلف نواحي العمل. وفى البنوك مثلاً، هناك ضرورة مطلقة للربط بين التوسع وكفاية رأس المال.

**عضو مجلس الإدارة المنتدب Managing Director:** هناك ألقاب مختلفة يتم إطلاقها على الشخص أو الأشخاص الذين يتولون الإدارة التنفيذية مثل المدير العام الرئيسى، المدير العام، وعضو مجلس الإدارة المنتدب للإدارة (وقد يتمتع أكثر من شخص بنفس الوضع). وحديثاً أصبح مصطلح المسئول التنفيذى أو المسئول التنفيذى الرئيسى (CEO) أكثر انتشاراً وشيوعاً فى الاستخدام. ولكن يقتصر ذلك على الحالات التى تتركز فيها السلطة فى أيدي فرد واحد.

**رئيس مجلس الإدارة Chairman:** رئيس المجلس هو رئيس مجلس الإدارة وليس رئيس الشركة، وبصفته رئيس لمجلس الإدارة تتعلق واجباته أساساً بمجلس الإدارة ذاته. وإذا كان شغل في نفس الوقت منصب المسئول التنفيذي الرئيسي (CEO) أو عضو مجلس الإدارة المنتدب، تكون عليه مسئوليات مزدوجة في تلك الحالة.

**حوكمة الشركات Corporate Governance:** هي النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها. وهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس أموالها.

**إدارة المخاطر Risk Management:** إدارة المخاطر هي عملية منتظمة لتحديد المخاطر التي يواجهها العمل وتقييمها وفقاً لاحتمالات حدوثها والضرر الذي يمكن أن تحدثه وتحديد العناصر التي يمكن للبنك أن يتحملها أو يتجنبها أو يسيطر عليها أو يؤمن ضد حدوثها (أو أي مزيج من الأربعة) وتحديد المسئولية عن معالجتها وضمان سير العمليات ورفع تقارير فورية إلى الجهة المعنية بالمشاكل الملموسة.

**مبادئ الثقة والائتمان Fiduciary Principles:** يجب على أعضاء مجلس إدارة البنك أن يعملوا باستمرار لما يحقق مصالحه حتى في مواجهة الالتزامات المتنافسة. ويجب أن يكون عملهم بنية صادقة. ويعتبر وعدم إخلاصهم للبنك عن طريق نقل معلوماته الخاصة أو السرية، أو وضع مصالحهم الشخصية أو مصالح أسرهم أو أصدقائهم قبل مصالح البنك، صورة من صور انتهاك الثقة.

ومن الممكن أن ينشأ تعارض المصلحة بطرق كثيرة، وينبغي دائماً على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا على حذر. وعندما يثور لديهم أي شك فإنهم يجب أن يفصحوا عن الأمر رسمياً لزملائهم. والإخفاق في الإفصاح عن أي تعارض مادي أو هام في المصالح عادة ما يؤدي إلى الاستقالة. وفي كثير من الأحوال قد تتطلب الظروف غيابهم عن مناقشة الموضوع محل التعارض. وقد ينشأ وضع خاص مفاجئ مثل تولى أحدهم مناصب عضوية في مجالس إدارة أكثر من شركة في نطاق نفس المجموعة المصرفية، وينبغي أن يكون هؤلاء على علم بأن واجباتهم تجاه أكثر من شركة واحدة تعنى أن عليهم مسئوليات ثقة وائتمان في أدوارهم المختلفة.

وهذه المبادئ تعنى أنه ليس هناك ما يمكن أن يطلق عليه عضو مجلس الإدارة الممثل، حتى عندما يكون هناك حق التعيين لمجموعة معينة من المساهمين. إذ أنه بمجرد التعيين، يصبح عضو مجلس الإدارة ملتزماً بالعمل لمصلحة البنك، أي مصلحة المساهمين ككل. وقد لا يقوم بإخطار من قاموا بتعيينه عن الأمور التي يعتبرها مجلس الإدارة سرية، بدون موافقة المجلس. وأعضاء مجلس الإدارة يدينون بواجبهم وولائهم للبنك ويخضعون للمساءلة من جانب المساهمين عن الطريقة التي يقومون من خلالها بواجباتهم.

**الأطراف المتصلة بالمنشأة *Connected Parties*:** قد يكون موضوع الأطراف المتصلة بالمنشأة ذا أهمية في كثير من المواقف، وخاصة فيما يتعلق بالمخاطر، ويثار هذا الموضوع عندما يقوم الأطراف المتصلة بالبنك بتمثيل هيئات لها صفة فنية منفصلة، ويكون:

- لطرف واحد سيطرة مباشرة أو غير مباشرة على الطرف الآخر، أو
- الأطراف الآخرون خاضعين لسيطرة مشتركة من نفس المصدر، أو
- لطرف واحد نفوذ على السياسات المالية وسياسات التشغيل للطرف الآخر إلى حد قد يمتنع فيه هذا الطرف الآخر من اتباع ما يحقق مصلحته المستقلة.
- الأطراف خاضعين لنفوذ نفس المصدر إلى الحد الذي يجعلها تضع مصالحها المنفصلة في مرتبة ثانوية.

**الأطراف ذات العلاقة *Related Parties*:** يختلف السياق العام في تلك الحالة ويؤثر بصفة رئيسية في الشروط والظروف التي تجرى فيها العمل. ويكمن الخطر في تلك الحالة في إعطاء معاملة تفصيلية بشكل غير سليم قد يؤدي إلى إضعاف الضوابط الطبيعية في أمور مثل منح التسهيلات، أو تيسير الشروط، وما يلي ذلك من مراقبة الحسابات. وتعتبر الأطراف ذات علاقة إذا كانت:

- أعضاء في مجلس إدارة البنك، أو من بين مراجعيه الخارجيين، أو مستشاريه أو أحد كبار المديرين أو أحد نوابه أو ما يعادل ذلك.
- أقارب للمذكورين أعلاه أو حيثما تكون هناك مصلحة مشتركة بين الطرفين.
- أي شخص طبيعي أو شخصية قانونية تمتلك بشكل مباشر أو غير مباشر نسبة كبيرة من أسهم البنك ذات حق التصويت، وأقارب الشخص الطبيعي.
- أية مؤسسات فرعية أو تابعة للبنك.
- أية شخصية قانونية يمتلك فيها البنك بشكل مباشر أو غير مباشر حصة كافية من الأسهم تمكنه من التأثير على عملياتها.

**السيولة *Liquidity*:** السيولة هي الوسيلة التي يضمن البنك بواسطتها دفع ما يستحق عليه في الوقت المحدد، وهو أمر حيوي للثقة بالبنك والاستمرار بقائه. ويتم تحقيق هذا عادة عن طريق مزج وتنوع قاعدة الأصول، وحيارة أصول سائلة قابلة للبيع فوراً، وإدارة استحقاقات الأصول والالتزامات، والافتراض في السوق المصرفية.

**كفاية رأس المال ونسبة المخاطر إلى الأصول *Capital Adequacy & the risk-asset ratio*:** كفاية رأس المال ومبلغ رأس المال الذي يشترطه المشرع للأعمال التي يقوم بها البنك أو التي يعتزم القيام بها. وقد يتخذ ذلك أشكالاً مختلفة وخاصة عندما يكون عبارة عن خليط من الأسهم العادية، والأسهم الممتازة والقروض الثانوية. ومن الناحية العملية فإن واضعي اللوائح هم الذين يقررون الحد الأدنى المطلوب لرأس مال البنك. وعند قيامهم باتخاذ هذا القرار يتم تقدير شكل المخاطر مع ترجيح كل وظيفة بشكل سليم. ويقوم واضعو اللوائح بتقدير الأوزان بحيث تعكس المعايير الدولية. ثم تتم مقارنة إجمالي مبالغ المخاطر المرجحة مع رأس مال البنك لحساب نسبة المخاطر. وهذه هي الوسيلة الأولى التي نمكن مجلس الإدارة وواضع اللوائح من مراقبة كفاية رأس المال.

**العولمة Globalization**: العولمة لها أبعاد كثيرة. فقد تشير إلى:

- زيادة درجة سهولة القيام بالأعمال فى أى جزء من العالم بسبب التطور فى تكنولوجيا المعلومات.
- ازدياد توجه المؤسسات المالية (أو منشآت الأعمال الأخرى) إلى التواجد فى دول كثيرة لتسهيل القيام بأعمالها.
- الاتباع التدريجي لمعايير الجودة فى أرجاء العالم (على سبيل المثال فى المحاسبة والمراجعة).
- تزايد إمكانيات الحصول على العمالة فى أى مكان فى العالم من بين الفئات التى تمتلك مهارات فنية عالية (مثل مبرمجي الحاسبات الآلية).
- تزايد التوجه نحو استخدام لغة معينة باعتبارها أسهل الطرق وأكثرها ملاءمة للقيام بالأعمال على المستوى العالمى.

**الاستقلال Independence**: تتجه النظم القانونية التى تعمل معظم البنوك بموجبها إلى التمييز رسمياً بين مختلف طبقات أعضاء مجالس الإدارة. وفى القانون كل منهم عليه نفس الواجبات الأساسية. وعادة ما يقوم بعض أعضاء مجلس الإدارة ببعض الواجبات التنفيذية. ومن ثم قد يعرفون بأنهم مديرون تنفيذيون. والأعضاء الذين ليست لديهم هذه المسؤوليات يعرفون بأنهم مديرون غير تنفيذيين (أو أعضاء مجلس الإدارة الخارجيون). ومع ذلك، غالباً ما قد يكون عضو مجلس الإدارة الذى لا يتحمل واجبات تنفيذية على صلة أو كان على صلة أخرى بالشركة. مثل:

- قيامه بواجبات تنفيذية فى الشركة فى السنوات الأخيرة.
- عضويته فى منشأة تقدم خدمات مهنية أو غيرها من الخدمات أو السلع.
- صلته بعضو مجلس الإدارة المنتدب (أو الأعضاء المنتدبين) وأى عضو مجلس إدارة أو أحد كبار الموظفين عن طريق قرابة الدم.

وهؤلاء الأشخاص قد يقومون بإسهامات هامة لمجلس الإدارة والشركة. ولكن لا يمكن القول بأنهم مستقلون.

إذن الاستقلال يعنى استقلالهم عن الإدارة - بحيث يكونون موضوعيين فى تقييمهم للأوضاع وخررهم فيما يبدون من آراء.

إن الاستقلال هو سلوك عقلي. وهو أحد خصائص الشخصية. وفي غير الحالات الثلاث التي ذكرت أعلاه، فقد تم الغض من قدر الاستقلال إذا ما وقع أعضاء مجلس الإدارة تحت أى التزام مالى أو أخلاقى قد ينقض من حريتهم فى القيام بأعمالهم، وقد تكون هذه هى الحالة إذا ما كانوا يعتبرون أن تعيينهم كأعضاء بالمجلس هو من قبيل المحسوبية من جانب رئيس مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي الرئيسى (CEO) ومن ثم يحسون بأنهم مدينون تجاهه بإخلاص شخصى.

والاستقلال يعنى عدم الخضوع للتهديدات أو التملق، وهو يعنى تكوين وجهة نظر على أساس أفضل الأدلة المتاحة والاعتداد بالرأى. والحفاظة على الاستقلال لا تعنى الانفراد بل يمكن تقاسم الاهتمامات مع الزملاء المستقلين. والاستقلال يعنى وضع مصلحة البنك بحيث تأتى أولاً، وليكن ما يكون.



## 2 - حوكمة الشركات

ما زال الاهتمام بالطريقة المنتظمة التي تجرى بها إدارة ورقابة الشركات (بما فيها البنوك) اهتماماً حديثاً نسبياً، إذ نشأ خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية. وكان دافعه في المقام الأول الاهتمام بحالات الاحتيال، أما مؤخراً، فكان مرجعه إلى الإخفاق في تصحيح القصور الواضح في الكفاءة الإدارية. وقد زاد الاهتمام حديثاً بمسألة تسهيل الاستثمار والتدفقات الرأسمالية. وهذه العناصر الثلاثة تقع تحت مظلة واحدة، فإذا كانت الشركة ترغب في اجتذاب الاستثمارات، يجب أن تكون قادرة على إظهار حسن وأمانة إدارتها وأن المعلومات التي تصدر عنها هي معلومات شاملة وصحيحة. ويرى المستثمرين المحتملين أن المخاطرة بأموالهم ومدخراتهم في الاستثمار في شركات لا تستوفي هذه الشروط يعد من باب الحماقّة.

تتطلب الحوكمة الجيدة سلامة

الهيكل والعمليات. وتعتبر نظم

التدقيق والموازنة أمراً حيويًا للضمان

عدم إساءة استغلال السلطة.

وقد أظهرت الخبرة أن الحوكمة الجيدة تتطلب هياكل وعمليات سليمة، وأن نظم التدقيق والموازنة نظماً حيوية لضمان عدم إساءة استغلال السلطة. إذ أن لهذه آثار على دور وتشكيل مجلس الإدارة، وإنشاء لجان مجلس الإدارة وخاصة لجنة المراجعة، وعلى مدى الإسهام الذي يمكن أن يقدمه أعضاء مجلس الإدارة المستقلون الخارجيين في عمليات اتخاذ القرار والإشراف.

وكان تركيز حوكمة الشركات دائماً وبصفة رئيسية على الرقابة والإشراف، وكان هذا أمراً سليماً نظراً للأنهيارات والاحتمالات في المقام الأول. وستؤدي الحوكمة الجيدة للشركات إلى تحسين المزايا الاقتصادية وهو ما يعنى قوة التنظيم إلى جانب فعالية الإشراف. وبدون روح التنظيم لن يتمكن البنك من العمل، مهما كانت جودة الإشراف. إن الحاجة إلى نظم الإشراف لا تلغى الحاجة إلى التنظيم - منتجات وخدمات جديدة وأسواق جديدة.

وعلى الرغم من أن الفرص والمخاطرهما وجهين لعملة واحدة، إلا أن رؤية الفرص تتطلب حاسة التمييز، وغالباً ما ترتبط تلك الحاسة بالروح الخلاقية، ولكن تبقى مراقبة المخاطر عملية تنظيمية هامة لا غنى عنها. والخطر الحقيقي يظهر عندما يبدأ أحد المبادرون الخلاقون منشأته بنجاح وأصبح مقتنعاً بقدراته الذاتية، فيصبح أكثر تكديراً من القيود المفروضة عليه. ولذلك فالنجاح على المدى الطويل يعتمد على التوازن بين المبادرة وبين الرقابة وعلى ارتفاع مستوى الاثنين معاً.

وتؤثر المزايا الاقتصادية للحكومة الجيدة على نطاق واسع من الأشخاص من المودعين والموظفين والدائنين والمساهمين وبعض فئات المستثمرين الآخرين. وعلى المجتمع بل وعلى الدولة ذاتها.

وهناك تطابق في المصلحة بين أعضاء مجالس إدارة البنك والمشرفين المصرفيين فيما يتعلق بحوكمة الشركات. فكلاهما يريد أن تكون سليمة على قدر الإمكان لكي تحقّق الكفاءة والفعالية. ويؤدى هذا إلى أن أعضاء مجلس الإدارة والمشرفين ينبغي أن يعملوا معاً بشكل وثيق لتحقيق أفضل النتائج. وقد تمت صياغة الأقسام التالية من الإرشادات وفقاً لهذه الروح.

هناك موضوعات عديدة يتناولها هذا الدليل مثل الهياكل والعمليات السليمة والشفافية. ويحكم تلك العناصر مبدأً عام هو أن استمرار الرفاهية يتطلب منهجاً متنسقاً تجاه المبادرة والرقابة فى آن واحد.

## 3 - الهيكل الرسمي للشركة

### الشكل القانوني

هناك عدة أنواع من الهياكل القانونية التي تم تصميمها لتسهيل تسيير الأعمال. وكل من هذه الأنواع له لائحته وقوانينه والأحكام الخاصة به. وهي تتضمن شركات التضامن وشركات المسؤولية المحدودة. وليس منها ما هو من خلق الطبيعة. ومن ثم فإننا يجب أن نتوجه الى القانون لتحديد طريقة إدارة أحكامها. والشكل الأساسي للبنوك هو شركات المساهمة ذات المسؤولية المحدودة. سواء أكانت أسهم الشركة مسجلة في البورصة ومتداولة أم لا.

ويهدف إطار الشركة المساهمة ذات المسؤولية المحدودة إلى ما يلي:

- **تسهيل تعبئة رؤوس الأموال:** تعتبر الشركات وسيلة فعالة لتعبئة المدخرات من قطاعات أكثر اتساعاً وتعددًا من بين المجموعة السكانية وهي في فعاليتها تتفوق على الأشكال الأخرى من المنشآت. وفي المجال الصناعي، فإن المستثمرين أي المساهمين، يتمتعون بحماية المسؤولية المحدودة وهو ما ينطبق بصفة عامة على البنوك أيضًا.
- **إمكانية "تخليد الشركة":** وهذا على العكس من شركات التضامن وأشكال عديدة أخرى من التنظيم. إذ أن الشركة لا تنحل عندما يتوفى واحد أو أكثر من الشركاء. ومن ناحية المبدأ فإن الشركة تظل على قيد الحياة لمدة غير نهائية وغير محددة. وهناك أمثلة كثيرة في بعض الدول لشركات يزيد عمرها على قرن من الزمان.
- **توفير فرصة تركيز السلطة من أجل الإدارة:** كى يزدهر البنك أو أي نوع من منشآت الأعمال. يجب أن تكون السلطة للإدارة التنفيذية للمنشأة. ويجب أن تكون هذه السلطة مركزة بالدرجة الكافية التي تجعلها فعالة. وهذا التركيز ضروري بصفة خاصة للقيام بالمشروعات طويلة الأجل.

وتخضع البنوك عادة لقوانين خاصة بالإضافة إلى القانون الأساسي الذي يحكم وينظم الشركات (قانون الشركات في المملكة المتحدة). وفي كل مكان يتم الإشراف على البنوك من جانب البنك المركزي للدولة. أو من جانب هيئة تعطي هذه السلطة بشكل خاص مثل هيئة الخدمات المالية Financial Services Authority في المملكة المتحدة. ويرجع السبب في هذا القانون الإضافي إلى:

- أهمية البنوك كمركز للإطار المالى والتجارى والصناعى لكل دولة.
- طبيعة أعمال البنوك التى تتسم بسرعة الحركة.
- الأثار الأوسع انتشارا المترتبة على انهيار البنوك، والتى تنال من المودعين إلى جانب الدائنين التجاريين والمساهمين.

## تقسيم وظائف الشركة

يمكن وصف دور كل من الأطراف الثلاثة فى الشركة المساهمة ذات المسئولية المحدودة بشكل عام، مع وضع أعضاء مجلس الإدارة فى مركز المحور فيما بين المساهمين والإدارة. **المساهمون:** هم الذين يقدمون رأس المال المملوك. وعلى الرغم من أهمية سلطاتهم، إلا أنها محدودة. وهم وحدهم الذين يمكنهم تعيين وفصل أعضاء مجلس الإدارة. وموافقتهم لازمة لأنواع معينة من العمليات يحددها القانون العام أو النظام الأساسى للشركة. مثل زيادة رأس المال أو عمليات الاستحواذ الرئيسية أو التصرف فى أصول الشركة.

يدين أعضاء مجلس الإدارة بولائهم للشركة.

**أعضاء مجلس الإدارة:** يفوضهم المساهمون بإدارة المنشأة. وهم يدينون بإخلاصهم وولائهم للشركة. ويخضعون للمساءلة من جانب المساهمين عن إدارتهم. والمساءلة تعنى الشفافية.

أما المديرون فيتم تعيينهم بواسطة أعضاء مجلس الإدارة. وهم مسئولون أمامهم.

**المديرون:** يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتعيينهم. كما يخضعون للمساءلة من أعضاء المجلس. ويتمتع المديرون بالسلطة المفوضة لهم من جانب أعضاء مجلس الإدارة. لإدارة أجزاء من المنشأة. وقد يتولى أعضاء مجلس الإدارة. المسئوليات الإدارية أيضا. خاصة فى المراحل المبكرة لعمل المنشأة. وهم فى ذات الوقت مسئولون عن عمليات أو وظائف محددة كما أنهم أيضا جزء من العملية الجماعية لاتخاذ القرارات فى مجلس الإدارة.

وهذا التقسيم الرسمى للوظائف يختلف إذا كان الشخص الذى يتولى الإدارة من بين كبار المساهمين. أو عضوا بمجلس الإدارة. وقد يؤدى هذا الوضع إلى تركيز السلطة مع ضعف المراجعة والمسائلة. وعلى الرغم من أن مثل هذه الترتيبات قد تعمل بشكل جيد. بل ربما بشكل مبهز لفترة معينة. فأنها تفتقر على نقطة ضعف تتمثل فى صعوبة تناول ومواجهة المشاكل عندما تضعف القيادة أو تمر بفترات عصيبة. وهنا

يكون من الصعب إدخال دم جديد. وغالبا ما يتم وضع بعض الإجراءات الاصلاحية القائمة على مبادئ حوكمة الشركات للحد من النتائج السلبية المترتبة على هذه الأوضاع. ولكن فى أغلب الأحيان يصعب وضع حدود معينة للأب المسيطر المؤسس للمنشأة. وهذه هى إحدى الجوانب التى يوليها المشرقون اهتماما خاصا.

وهناك أحد الأبعاد الأخرى بالنسبة لمن يطلق عليهم أحيانا أصحاب المصالح وهم الأشخاص الذين يهتمون بازدهار و نجاح البنك، وليس من الضرورى أن يكونوا من بين المساهمين فيه. وهؤلاء يضمون المودعين والعملاء والموظفين والموردين والمساهمين الحاليين والمحتملين والمستثمرين والمجتمعات المحلية. وبالرغم من أن أعضاء مجلس الإدارة لا يخضعون للمساءلة من جانب أى من تلك المجموعات، فإنهم يجب أن يأخذوا مصالح تلك المجموعات فى الاعتبار، إذ أن البنك لا يمكن أن يحقق نجاحا فى معظم الأحوال إذا تم تجاهل مصالح تلك المجموعات. وقد أصبح الاهتمام بأصحاب المصالح جزءا مما أصبح يطلق عليه الآن المسؤولية الاجتماعية للشركة.



## 4 - هيكل وتكوين مجلس الإدارة

يحتاج مجلس الإدارة، كما تحتاج الشركة إلى قائد، وينبغي أن يتم اختيار أحد أعضاء مجلس الإدارة ليكون رئيسا له. وفي أغلب الأحوال يتطلب التعيين موافقة الجهة الرقابية. وتكون مهمة رئيس المجلس توجيه القرارات الخاصة بتكوين المجلس ذاته. ودائما ما تتضمن مسؤولياته الإعداد لاجتماعات مجلس الإدارة والقيام بإدارتها. وأحيانا ما يكون هو وجه الشركة في الإعلان عما حققه من تقدم. وقد لا تكون لديه أية مسؤوليات تنفيذية أخرى. ومن ثم فهو قد لا يعمل طول الوقت، وإنما جزء من الوقت فقط.

وفي بعض الأحيان يكون رئيس مجلس الإدارة هو المسئول التنفيذي الرئيسي (CEO). أو يتم تقسيم الأدوار بين رئيس مجلس الإدارة والمسئول التنفيذي الرئيسي. وباستثناء البنوك الصغيرة، يفضل تقسيم الأدوار بين رئيس مجلس الإدارة والمسئول التنفيذي. بسبب ثقل عبء العمل في القيام بالوظيفتين من ناحية، ولأن تقسيم الوظيفتين يرقى بمستوى المراجعة والمسائلة ويقلل من الخطورة الناشئة من احتمالات تركيز السلطة من ناحية أخرى.

التوازن مطلوب بين أعضاء

مجلس الإدارة التنفيذيين

وعندما يكون هناك رئيس مجلس إدارة منفصل، فإنه جنبا إلى جنب مع المسئول التنفيذي الرئيسي CEO قد يقرران معا تقسيم الاختصاصات فيما بينهما. كما أن مهمة تمثيل الشركة أمام

وغير التنفيذيين

المستثمرين قد يتم أيضا تقسيمها أو تركها بالكامل للمسئول التنفيذي الرئيسي، أو تقسيمها بشكل أوسع. وعادة ما يكون ذلك بمشاركة المدير المالي أو رئيس إدارة علاقات المستثمرين.

وكما لاحظنا ما سبق، فإن الحوكمة الفعالة للمنشأة تتطلب من مجلس الإدارة إقامة علاقات توازن فعال بين إدارة المنشأة ودفعها إلى الأمام، والسيطرة والإشراف عليها بحكمة ورشاد. وهو ما يتطلب بدوره إقامة توازن في مجلس الإدارة بين أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وغير التنفيذيين. وما يساعد على إقامة هذا التوازن أن يكون بعض أعضاء مجلس الإدارة، ويفضل أن يكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة، من الأعضاء المستقلين وفقا للتعريف الذي أوردناه مسبقا. وفي نهاية الأمر، فإن أي مجلس للإدارة ينبغي أن يكون قادر على مسائلة أو إيقاف المسئول التنفيذي الرئيسي أو عضو مجلس الإدارة المنتدب (أو أعضاء مجلس الإدارة المنتدبين).

وقد قمنا في مقدمة الكتيب بتعريف الاستقلالية. ويجب على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين أن يكونوا أفرادا ذوي شخصية وخبرة مناسبة. وغالبا ما تكون لهم إسهامات بناءة سواء في داخل أو خارج مجلس الإدارة بسبب مجالات معرفتهم واتصالاتهم.

وفي حال قصور المؤسسة عن تعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين، يكون تمتع كافة أعضاء مجلس الإدارة بخصائص وصفات الاستقلال. أمرا بالغ الأهمية، وهو من الأمور الصعبة نظرا لأن المسئول التنفيذي الرئيسي هو نفسه رئيس مجلس الإدارة

أى رئيسهم. وهذا من الأسباب الرئيسية لعدم تفضيل ضم مسئوليتى الإدارة التنفيذية ورئاسة مجلس الإدارة فى شخص واحد. بما يؤدى إليه من تركيز ضخم للسلطة وما قد ينتج عنه من إساءة استخدام السلطة.

وينبغى إلا يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة أكثر مما يلزم لضرورات إدارة العمل، حتى عندما تضم المجالس أعضاء معينين من جانب كبار المساهمين. وكلما ازداد عدد أعضاء مجلس الإدارة، كلما كان هناك من الناحية العملية، احتمالاً أكبر لقيام إحدى اللجان الداخلية باتخاذ القرارات مسبقاً فى أمور شديدة الجدية والخطورة.

ومجلس الإدارة المثالى هو ذلك الذى يضم أعضاء

من نطاق واسع من مختلف التخصصات. وربما كان بعضهم من ذوى المهارات فى الأمور المالية أو الفنية أو التسويقية مع وجود آخرين من ذوى الخبرات الأخرى. وفى إحدى التشريعات الحديثة الصادرة فى الولايات المتحدة الأمريكية، ينص التشريع على ضرورة أن يكون أحد أعضاء المجلس عضواً بلجنة المراجعة، ومن ثم يجب أن يكون على درجة من الخبرة والمعرفة بالشئون المالية. وإذا ما كان البنك يقوم بالتداول فى منتجات مركبة، فيجب أن يكون أحد أعضاء المجلس، على

الأقل، على دراية ومعرفة كافية تؤهله لفهم طبيعة تلك العمليات والسؤال بشأنها. والهدف العام من وراء وجود مهارات مختلفة فى مجلس الإدارة هو ضمان سلامة الرأى فى الموضوعات المطروحة وليس بأى حال من الأحوال إحلال خبرات أعضاء مجلس الإدارة محل خبرات ومشورة الخبراء المتخصصين. تلك الخبرات التى يحتاج إليها مجلس الإدارة فى حالات معينة. وعادة ما يلزم الأمر موافقة الجهة التنظيمية عند إجراء أى تعيين فى مجلس الإدارة، كما يؤخذ فى الاعتبار أيضاً التوازن وتكوين المجلس.

ومن الأمور الأخرى شديدة الحساسية وإن كانت أمراً ضرورياً لا غنى عنه، مسألة تقييم كفاءة أداء مجلس الإدارة سواء داخل أو خارج اجتماعات المجلس الرسمية وكذلك أداء كل عضو من أعضائه على حدة. وتقييم أداء المجلس أحد الأسباب التى تدعو إلى تحديد مدة معينة لعضوية مجلس الإدارة، وهو ما ينبغى أن يكون القاعدة، فتقييم الأداء يؤدى إلى إعادة التعيين أو التغيير بالمجلس. وهذا لا يعنى استبعاد إعادة التعيين بالتزكية، إلا أن جميع مجالس الإدارة تحتاج بين فترة وأخرى إلى إنعاش العضوية بها وإدخال تغييرات على تكوين المجلس.

لا ينبغى أن يكون المسئول التنفيذى

الرئيسى هو رئيس مجلس الإدارة

فى آن واحد، لأن ذلك يؤدى إلى تركيز

ضخم للسلطة ما قد يفرى بإساءة

استغلالها.

## 5 - مسئوليات مجالس الإدارة فى البنوك

### المسئوليات العامة

تختلف البنوك عن عموم الشركات لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص فضلا عما قد يؤدي إليه من إضعاف النظام المالى ذاته، وما يحدثه من آثار سيئة على الاقتصاد بأسره. وهو ما يلقي بمسئولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنك. وتظل المسئولية تلاحقهم حتى بالرغم من خضوع عملهم لإشراف جهة تنظيمية مهمتها هى ضمان قيامهم بأعمالهم بطريقة تؤدي إلى الاستقرار. ويتركز اهتمام المشرفين التنظيميين على نوعية إدارة البنك، ابتداء من مجلس الإدارة ذاته.

ولما كان لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بكل شيء بأنفسهم، وكان يجب عليهم تفويض بعض المهام، فإنه يجب عليهم على الدوام التأكد من قدرة أولئك الذين أئتمنوهم وعهدوا إليهم بالسلطة. والإطار الذى يمكن من خلاله مراجعة الاستخدام السليم والمعقول والأمن لهذه السلطة. وما لم يقوموا بذلك، فإنهم بلا شك يكونوا قد قصروا فى القيام بمسئوليتهم.

وعلى أعضاء مجلس الإدارة عقد اجتماعات المجلس وفقا لضرورات العمل على ألا تقل عن مرة كل ثلاثة شهور. ويقوم رئيس مجلس الإدارة بمعاونة أمانة السر بالتأكد من توزيع جدول الأعمال والأوراق المتعلقة به على كافة أعضاء المجلس قبل انعقاده بسبعة أيام على الأقل. ويجب على رئيس مجلس الإدارة أن يتأكد باستمرار أن ترتيب جدول الأعمال وإدارة الاجتماعات تتناول الموضوعات المعروضة وتعطيها الاهتمام الكافى. وينبغى أن يتم توزيع مسودة محاضر الاجتماعات بما تم التوصل إليه من نتائج خلال سبعة أيام بعد الاجتماع. وينبغى

أن تسجل فى المحضر المناقشات الرئيسية. وفى العادة لا يتم نسبتها إلى أشخاص بذاتهم. والأفراد الذين لا يوافقون على القرار الذى توصل إليه مجلس الإدارة يمكنهم أن يطلبوا من أمانة المجلس اثبات هذا فى محضر الاجتماع. وينبغى أن يذكر فى المحضر اسم المسئول عن تنفيذ القرارات التى وافق عليها المجلس.

مسئولية ضمان كفاءة

وفعالية إدارة البنك

تقع على كل عضو مجلس

إدارة على حدة وعلى

المجلس مجتمعا.

ويجب على مجلس الإدارة أن يحدد مواعيد اجتماعاته لسنة قادمة بما فى ذلك مواعيد الحصول على التقارير من كافة اللجان ذات الصلة ومن المراجع الداخلى وأيضاً من المراجعين الخارجيين.

وفى الدول، التى تتبع نظام المجلس الواحد، يكون لبعض أعضاء مجلس الإدارة نوعان من الواجبات، واجبات تتبع من مناصبهم كأعضاء مجلس إدارة وواجبات تنفيذية، وسترد العناصر الرئيسية لأعمل كل فئة فيما بعد.

## التنظيم

العناصر الرئيسية لواجبات أعضاء مجلس الإدارة المتعلقة بالتنظيم العام للبنك هى:

• دعم إدارة البنك فى المهام الموكلة إليها بتطوير أعمال البنك وتشجيع الابتكار بهدف تحقيق الأغراض المستهدفة.

• النظر بعناية شديدة إلى الموارد البشرية والمادية والمالية للبنك وإلى نقاط القوة والضعف به، وترتيباً على ذلك، الاتفاق على أهدافه والاستراتيجية طويلة الأجل وخطط العمل فى الآجلين المتوسط والقصير. هذا، على أن يؤخذ فى الاعتبار، فى نفس الوقت، البيئة الاقتصادية التى سيعمل البنك فى محيطها.

الاستقامة لا تتجزأ.

أعضاء مجلس الإدارة هم أنفسهم

الذين يقدمون المثل والقُدوة التى

تعد أصدق تعبيراً عن الأخلاق.

• التأكد من إرسال الخطط إلى جميع من سيتأثرون بهذه الخطط فى المنشأة.  
• وضع إطار واضح من السياسات والأهداف فى كافة المجالات التى يجب أن تعمل الإدارة فى نطاقها. وهذه السياسات تغطي السياسات الخاصة بالأفراد والنظام المالى الأساسى بما فى ذلك وضع الموازنات والعمليات المالية بما فيها إدارة الأصول والالتزامات والتخطيط الرأسمالى والاستثمارات.  
• النظر فى عمليات الاندماج والاستحواذ.

## القيادة

تتمثل مهام القيادة فى أعضاء مجلس الإدارة فى الواجبات التالية:

• وضع الأسس السلوكية والأخلاقية لكافة العاملين بالبنك من خلال القدوة ووضع قواعد للقيم والسلوك السليم، وينبغي أن يتم التعبير عن القيم

المؤسسية للبنك وسياسته الأخلاقية بصورة مختصرة ومبسطة وأن تكون متاحة للجميع. ويبقى السلوك القدوة لأعضاء مجلس الإدارة هو أكثر المؤثرات إقناعاً بالقيم الأخلاقية.

- الإفصاح عن أي تعارض محتمل في المصالح في الأمور المعروضة أمام المجلس. والامتناع عن الاشتراك في المناقشات الخاصة بها. والامتناع عن التصويت وهو أمر يجب إثباته في محضر الجلسة.
- التأكد من التزام عمليات البنك بكافة القوانين السارية.
- تشجيع ثقة المودعين والعملاء في نزاهة المعلومات التي تتدفق من البنك. ويجب على أعضاء مجلس الإدارة إدراك ضرورات السرية التجارية. مع عدم استخدام ذلك كعذر لا ضرورة له لعدم الشفافية. وينبغي عليهم أن ينظروا إلى الشفافية باعتبارها القاعدة. ويقع عبء الإثبات على أولئك الذين يعطون الأولوية للضرورات التجارية.

- ولحل المشاكل التي تنتج عن العمليات القائمة بين البنك وبين الأطراف ذات العلاقة. تضع البنوك التي تتسم بكفاءة الإدارة نظاماً متقدمة لتقييم القروض ومتابعتها تتناول عناصر المخاطرة في أي نوع من أنواع المعاملات. ويكون لتلك البنوك مخصصات مالية لإعلان ونشر

الواجب النهائي للجان المراجعة هو التأكد من

أن التقارير التي يصدرها البنك تقدم صورة

حقيقية وصادقة عن مركزه. بينما يظل أداء

البنك مسؤولة مجلس الإدارة بأسره.

القواعد وتدريب الموظفين على كيفية تطبيقها والإشراف عليها. ومن الأمور التي تثير الخلط لدى الموظفين وضعهم تحت الضغط للتغاضي عن القواعد على أساس أن أحد الأطراف يتمتع بأفضلية ما عن طريق صلة قرابة وثيقة أو بسبب أحد الالتزامات القائمة. وهذا التغاضي قد يعني الاشتراك في عملية ربما كان سيتم رفضها إن لم تكن تلك الظروف متوفرة. أو القيام بتلك العملية على أساس شروط تفضيل استثنائية. أو السماح بحدوث أوضاع كان ينبغي عليهم مواجهتها في وقت سابق على العملية (مثل الانتباه إلى القروض المشكوك في نتائجها). وينبغي على مجلس الإدارة إصدار قرار بأن تتم عملية تقييم الائتمان من قبل أطراف ليس لها صلة من قرب أو بعد بطلب القرض. وعدم التأثير بأى من الاعتبارات السابق ذكرها. والامتناع عن اتباع أي إجراء يمكن وصفه في الأحوال العادية بأنه إجراء غير سوى. وينبغي أن يتم بيان العمليات مع الأطراف ذات العلاقة في التقرير السنوي للبنك.

وتمتد التشوهات التي تسببها الالتزامات مع الأطراف ذات العلاقة إلى ما يتعدى القروض. حيث تمتد تلك التشوهات إلى العقود والعمالة. ولذا يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن البنك لم يلحقه ضرر بسبب تلك الالتزامات.

## تقديم التقارير

علي الرغم من زيادة المسؤولية التي يعهد بها إلي لجان المراجعة (أنظر الفقرات التالية) للتأكد من سلامة القوائم المالية وبحثها مع المراجعين الخارجين. فإن الواجب النهائي هو التأكد من أن أية تقارير يصدرها البنك بما في ذلك القوائم المالية، تقدم صورة حقيقية وصادقة عن مركزه. بينما تظل مسؤولية الأداء من مسؤوليات مجلس الإدارة بأسره. ومهما كانت المشورة والنصائح التي يتلقونها ومهما كانت المتطلبات الرسمية، فليس من المقبول أن يقدم صورة مضللة عن أداء البنك عن طريق البيانات والقوائم الصادرة عنه أو عن طريق حذف بعض المعلومات من التقارير الصادرة عنه.

الواجب النهائي للجان المراجعة هو التأكد من

أن التقارير التي يصدرها البنك تقدم صورة

حقيقية وصادقة عن مركزه. بينما يظل أداء

البنك مسؤولية مجلس الإدارة بأسره.

## قنوات الاتصال

وينبغي أن يتأكد أعضاء مجلس الإدارة من أن هناك استراتيجيات وإجراءات متفق عليها للاتصالات بما في ذلك الموافقة علي قنوات الاتصال الملائمة والمتحدث الرسمي. ويتضمن هذا، واتخاذ قرار بشأن الجانب، إذا ما اقتضى الأمر الذي ينبغي يلعب عليه أعضاء مجلس الإدارة المستقلون. وينبغي بحث هذه الأمور في وقت مبكر، لأنه عند حدوث الأزمة يكون الوقت متأخراً.

## الضوابط

- تتلخص واجبات أعضاء مجلس الإدارة فيما يختص بالضوابط والرقابة فيما يلي:
- التأكد من أن مجلس الإدارة يتلقى تقارير سليمة تفصيلية دورية عن المركز المالي للبنك وأدائه.
  - التأكد من التقدم في اتجاه تحقيق أهداف البنك، وغالباً ما يتم ذلك من خلال مقارنة الأداء بالموازنات.
  - التأكد من سلامة الرقابة على العمليات التي يقوم بها البنك والقيام من أجل هذا بوضع وتنفيذ خطوط للمساءلة والمسؤولية في جميع أنحاء البنك لتحديد المخاطر وإدارتها وتقديم التقارير عنها (أنظر ما بعده).
  - التأكد من وجود نظم سليمة لاتخاذ القرارات والرقابة والتأكد من فعالية النظم عن طريق اختبارها بانتظام وتقديم التقارير حولها.
  - التأكد من استقرار المسؤولية الإدارية في أيدي سليمة وكذلك أن المديرية على دراسة كافية بالمخاطر المحيطة بمسئولياتها.

- التأكيد من وجود ذراع فعال للمراجعة الداخلية يرتبط مباشرة بالمسئول التنفيذي الأول ويرفع إليه تقاريره، ولديه في نفس الوقت حق الاتصال في جميع الأوقات برئيس لجنة المراجعة.
- تلقي تقارير من المراجعين والإدارة التنفيذية ولجنة المراجعة بشأن مخالفة القوانين والقواعد واللوائح الإشرافية، بما في ذلك التعليمات الصادرة من القرارات التنظيمية التي تصدر في شكل إجراءات إدارية رسمية أو غير رسمية، وضمان قيام الإدارة باتخاذ الإجراءات اللازمة (انظر لجنة المراجعة فيما بعد).
- التأكيد من انتباه المديرين لكافة الأمور المرتبطة بالأمان ويتلقون تقارير ونصائح من الخبراء بشأن رسم وتخطيط وتنفيذ إجراءات ونظم الأمان التي تشمل كافة الجوانب المالية والفنية الساعية الى المحافظة على أصول البنك وتعاملاته. وينبغي الإخطار بأية انتهاكات تعرض درجة الأمان للخطر كما ينبغي أن يعرض على مجلس الإدارة كافة الأحداث الخطيرة أو نواحي النقص أو العيوب في النظام المعمول به.
- وضع سياسات مكتوبة وواضحة بشأن عمليات الخزانة وتلقي تقارير منتظمة عنها جنباً إلى جنب مع أية مخالفات لهذه السياسات.
- التأكيد من إصدار قواعد مكتوبة لمنع الاحتيال والتزوير والتعامل معه عند الشك في وجوده أو عند اكتشافه. كما ينبغي الإخطار فوراً عن حالات التزوير أو الاشتباه في التزوير وأن تلتزم الإدارة بالأخطار في جميع الأحوال عن أية حالات تزوير بشكل نصف سنوي. وسنقوم في الملحق 2 بتغطية أشمل لموضوع التزوير والاحتيال.
- التأكيد من أن سياسات وإجراءات البنك الخاصة باكتشاف عمليات غسيل الأموال والأخطار عنها متفق مع النصائح والتعليمات الرسمية. وقد يتطلب ذلك قيام مجلس الإدارة بتعيين موظف تكون مسئوليته وضع نظام لمحاربة غسيل الأموال. (في المملكة المتحدة، يتم تعيين موظف للإخطار عن غسيل الأموال طبقاً لتعليمات هيئة الخدمات المالية FSA، ويخضع التعيين لموافقة الهيئة). وفي البنوك الأكبر حجماً يحتاج هذا الموظف إلى مساندة وحدة خاصة بالرقابة على غسيل الأموال. وفي جميع الأحوال ينبغي على مجلس الإدارة التأكيد من تلقي هؤلاء الموظفين دليلاً يرشدهم إلى مسئولياتهم. وينبغي على مجلس الإدارة أن ينظر بعناية في كيفية تشجيع الموظفين على كافة المستويات على أن ينتبهوا إلى العمليات المريبة والمثيرة للشك. كما يتم التنبيه بأنه لن يسمح بالتغاضي أو إغماض العين عن تلك العمليات مما يساعد على فعالية العمليات المقاومة لغسيل الأموال والحفاظ على سمعة البنك. (الملحق 1 يقدم ورقة بحثية عن غسيل الأموال).
- التأكيد من أن العمليات التي تتم خارج الحدود لها عائد جيد، كما أن الرقابة والإشراف عليها يجريان بعناية. ويجب أن يضع أعضاء مجلس الإدارة في اعتبارهم أن العمليات الخارجية خاصة في المراكز المالية الرئيسية تواجه تنافسية شديدة، مما يفرض قيوداً استثنائية على موظفي البنك من ناحية شكل ونوعية الموظفين المحليين الذين يمكن تعيينهم والمخاطر التي يتحملونها في محاولاتهم للنهوض بالمنشأة.

## الموارد البشرية

- بالنسبة للموارد البشرية، تتلخص واجبات أعضاء مجلس الإدارة فيما يلي:
- اختيار أفضل الموظفين التنفيذيين والاستغناء عن خدمة غير الأكفاء.
- إصدار سياسات تهدف إلى المحافظة على كفاءة الإدارة عن طريق التعيينات السليمة. ومن الأمور الحيوية ضرورة معرفة الإدارة بموظفيها على كافة المستويات والتأكد من ملاءمتهم ولياقتهم للعمل الذي يكلفون به. كما ينبغي أن تكون كفاءتهم وأمانتهم فوق مستوى الشبهات.
- وضع برامج تدريب وإعادة تدريب على كافة المستويات بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم، لتعريفهم بعمليات الشركة. وينبغي أن يؤخذ جميع أعضاء مجلس الإدارة المستقلون عند أول تعيين لهم بالمجلس في جولات إرشادية لتعريفهم بوظائف مجلس الإدارة ولجانه.
- نقل وعزل غير الأكفاء في حالة الضرورة. إذ أن القيادة الضعيفة بمثابة مرض معدى للآخرين. ومن الناحية العملية فإن تعيين أو فصل المسئول التنفيذي الأول هو أهم عمل منفرد يقوم به مجلس الإدارة.

- وضع سياسة لشغل وظائف المراجعة الداخلية. ولا ينبغي النظر إلى المراجعة الداخلية على أنها مكانا يتم التخلص فيه من الموظفين غير المناسبين في الإدارات الأخرى. إذ أن المراجعة الداخلية تحتاج إلى موظفين ذوي كفاءة عالية. وإحدى الوسائل لتحقيق ذلك هي أن يسود عرف يقضى بقيام أنشط الموظفين بشغل وظيفة في المراجعة الداخلية من وقت إلى آخر في خلال مراحل حياتهم الوظيفية.

### القيادة الضعيفة مرض معدى للآخرين.

### تعيين أو فصل المسئول التنفيذي الأول هو من

### الناحية العملية أهم عمل منفرد يقوم به

### مجلس الإدارة.

- حماية أعضاء مجلس الإدارة عن طريق التأمين عليهم ضد المسؤولية القانونية الشخصية (أنظر ملحق 4).
- تحديد أسلوب تقييم مجلس الإدارة ذاته، وذلك على مستوى المجلس كوحدة واحدة وعلى مستوى أداء كل عضو من الأعضاء على حدة، بما في ذلك اسهامات العضو خارج اجتماعات المجلس. وليس هناك طريقة واحدة للقيام بعملية الأداء الذي يتسم بالحساسية نظرا لطبيعته التي تتعلق باستخدام السلطة. وقد تتم عملية التقييم على سبيل المثال من خلال تفويض لجنة خاصة بهذا الأمر أو لجنة الترشيحات. وفي أي من الحالتين، قد يرى المجلس ضرورة استشارة جهة استشارية متخصصة خارجية لتوفير نظرة موضوعية.

## الموارد المالية والموارد المادية الأخرى

فيما يتعلق بالموارد المالية والمادية الأخرى، تتمثل واجبات أعضاء مجلس الإدارة فيما يلي:

- الإشراف على السيولة والوضع المالي بصفة منتظمة، ويكون ذلك بصفة شهرية في أغلب الأحيان.
- الإشراف على كفاية رأس مال البنك. وكما يعلم أعضاء مجلس الإدارة فإن رأس مال البنك يحمي مودعيه ضد أية خسائر محتملة. ويجب عليهم أن يقرروا شكل وحجم رأس المال في ضوء أنواع الأعمال التي يقترحونها واكتشاف وإدارة المخاطر المرتبطة بكل منها. هذا ويجب أن يدرك أعضاء المجلس أهمية استخدام رأس المال بأفضل شكل ممكن حتى يوفره للمستثمرين عائداً مرضياً. وفي نفس الوقت عدم غرض النظر عن مخاطر الائتمان والسوق والعمليات المرتبطة بدرجات مختلفة من درجات المخاطرة في أنواع معينة من الأعمال. ويقوم المشرفون التنظيميين بتجريح المخاطر كي تعكس العوامل النوعية (في ضوء المعايير الدولية) ومقارنة المخاطر المرجحة مع رأس مال البنك لحساب نسبة المخاطر إلى الأصول. وهذه هي الوسيلة الأولى التي يمكن بها للسلطة التنظيمية وأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بالإشراف على كفاية رأس المال.
- التأكد عن طريق لجنة إدارة المخاطر أو ما يماثلها، من قيام الإدارة بوضع سياسات التأمين اللازمة، واستخدام مستشاري تأمين متخصصين. وتلقي تقرير سنوي عن التغطية التأمينية ونوعية شركات التأمين التي تقوم بالعمل.

## هيكل الشركة

ينبغي أن يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتحديد الهيكل التنظيمي لعمليات الشركة في ضوء المقترحات التي تقدمها الإدارة التنفيذية.

كما ينبغي فحص وتمحيص المقترحات الخاصة بإعادة التنظيم وإعادة الهيكلة بعناية وتدقيق لأنها دائماً ما تكون عالية التكلفة وتسبب بعض الاضطراب في العمل. هذا الى جانب ضرورة قيام مجلس الإدارة باستعراض هذه المقترحات بعناية للتأكد من أن المزايا المقترحة تستحق الجهود الإضافية الذي تفرضه عملية الهيكلة.

ويلاحظ أن التغيير فى موازين القوى والإدارة غالبا ما تأتى معه مقترحات بتغيير هيكلى، وأحيانا ما يكون ذلك على أساس أن إعادة التنظيم ستؤدى إلى تحقيق وفورات. وينبغى أن يبذل مجلس الإدارة أقصى عناية ممكنة للتأكد من أن الوفورات المتوقعة حقيقية ويتم الحصول عليها فى الواقع.

وينبغى أن نذكر هنا أن عمليات الاندماج تؤثر على بعض الأشخاص الذين عادة ما يحاربون تلك العمليات للدفاع عن أوضاعهم الشخصية. ومن الواضح أن حدوث ما يطلق عليه التعاون والتآزر Synergies عادة ما يكون أكثر صعوبة مما هو متوقع، ويفرض قدراً كبيراً من الضغط على المديرين، فضلا عما يفرضه من المسؤولية على مجلس الإدارة.

## لجنة المراجعة

- تتمثل واجبات اعضاء مجلس الادارة فيما يتعلق بلجنة المراجعة فيما يلى:
  - إنشاء لجنة مراجعة وفقا لشروط يتم تسجيلها فى المحضر الرسمى لاجتماعات مجلس الإدارة، واختيار أعضاء اللجنة من بين أعضاء مجلس الإدارة المستقلين.
  - وإلى جانب صفات حسن التقدير وقوة الشخصية يتم اختيار الأعضاء حسب ما يتمتعون به من خبرة وفطنة ولقدرتهم على التعامل مع التقارير التى يتلقونها عن المخاطر وعن تشغيل النظم المختلفة للبنك. وكما تم ذكره أعلاه ينبغى أن يكون أحد أعضاء لجنة المراجعة على الأقل من ذوى الدراية الكافية بالموضوعات المالية للتعامل مع الأدوات العويصة التى يتعامل فيها البنك.
  - رسم أسلوب لتعريف الأعضاء الجدد فى اللجنة بواجباتهم وتشجيعهم على القيام بأنفسهم بالتعرف على عمليات الشركة سواء المحلية أو الخارجية.
  - تجديد العضوية كلما تطلب الأمر للمحافظة على تنوع المهارات باللجنة ومستوى الالتزام لدى اعضائها.
  - القيام باختيار رئيس لجنة المراجعة مع الاهتمام الشديد بقوة شخصيته واستقلاله عن الإدارة التنفيذية، وينبغى تجنب احتمالات تعارض المصالح، وهذا يمنع رئيس مجلس الإدارة من العمل كرئيس للجنة المراجعة حتى إن لم يكن يشغل منصب المسئول التنفيذى الرئيسى.
  - تمكين اللجنة رسمياً بحيث تكون معدة جيداً لتنفيذ مهامها. وينبغى على المجلس أن يعطيها الحق فى:
    - الاتصال مباشرة برئيس إدارة المراجعة الداخلية والشركاء فى الشركات المكلفة بأعمال المراجعة الخارجية والشريك الرئيسى فى مكتب الخبير الاكوتارى الذى يقدم الاستشارة للبنك ويكون ذلك الاتصال دون حضور الادارة التنفيذية.
    - الاتصال بأى موظف.
    - القيام بأية استقصاءات أو تحقيقات وفقا لما تراه.
    - الحصول على أية استشارات متخصصة، وفقا لما تراه ضرورياً، على نفقة البنك.

- الإشراف على عمل اللجنة والموافقة بصفة دورية على المسئوليات التى كلفها بها مجلس الإدارة. ويتضمن هذا اعداد تقرير عن مواعيد اجتماعاتها. وعلاقتها بالمراجعين الداخليين والخارجيين والمشرفين والفاحصين.
- طلب وتلقى تقارير عن إعادة تعيين وأتعاب المراجعين الخارجيين وتقديم نتائج عملهم إلى الاجتماع السنوى العام للمساهمين. وينبغى أن يكون رئيس اللجنة حاضراً فى الاجتماع للرد على أية أسئلة.

## التسهيلات الائتمانية

هناك هياكل وعمليات مختلفة يتم استخدامها لمنح التسهيلات والإشراف عليها. وتعمل بعض البنوك على أساس التسلسل الهرمى مع تحديد واضح لحدود السلطة على المستويات المختلفة. وتعتمد بعض البنوك الأخرى على اللجان. وفى كثير من الحالات، وخاصة فى البنوك الكبيرة التى تعمل فى المجال الدولى، تكون هناك منظومة للرقابة والإجراءات يظهر

فيها مستويات المسئولية على مستوى المنتج والمنطقة. ومهما كان الاختيار، فإن مهمة مجلس الإدارة هى وضع السياسات التى يجرى بموجبها منح القروض والإشراف عليها. والتأكد من أن لدى البنك الهياكل والإجراءات المناسبة والتسلسل المناسب لرفع التقارير والإخطارات مع تحديد واضح للمسئوليات. ولا يجب وجود فجوات فى مستويات المسائلة. وهذه السياسات ينبغى أن تتناول، من بين أمور أخرى أى موضوعات جغرافية أو قطاعية مثل الرهون الشخصية والعقارات الزراعية والتجارية ومواعيد الاستحقاق.

وينبغى إعطاء تعليمات للمسئولين بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين واللجان التى تقوم بالنظر فى الطلبات المقدمة للحصول على القروض وخطابات الائتمان وقبول طلبات القروض والائتمان. بأن يقوموا بالإخطار عن إجمالى التزامات العميل تجاه البنك. ويتطلب الأمر أن يقوم مجلس الإدارة بتحديد أفضل طريقة لمراجعة عملية الاقراض ودرجة التفاصيل المطلوبة.

- وبإضافة إلى ما سبق، تتلخص واجبات أعضاء مجلس الإدارة فيما يلى:
- ضمان حصول المسئولين المختصين أو اللجان على تقارير شهرية عن التسهيلات الائتمانية الجديدة، بخلاف القروض الصغيرة، وكذلك كافة التفاصيل عن تلك القروض التى تجاوزت مواعيد استحقاقها أو التى أصبحت متعثرة أو توقفت، مع ذكر التفاصيل الخاصة بالإجراءات المقترحة لاستردادها.

وضع سياسات الإقراض والإشراف عليها هى

مسئولية مجلس الإدارة، وكذلك التأكد أن لدى

البنك الهياكل والإجراءات الملائمة وتسلسل

مناسب لتقديم التقارير مع تحديد واضح

للمسئوليات.

- التأكد من القيام بصورة سنوية بإجراءات الإشراف على مستوى ملائم لكافة التسهيلات الائتمانية.
- النظر في الالتزامات إجمالاً وفي تمويلها.
- وضع سياسة واضحة لشطب القروض الهامة غير العاملة. على أن يكون مجلس الإدارة قد قام مسبقاً بتقرير الحدود لتفويض السلطات وتعريف "القروض الهامة" وينبغي أن يدرك مجلس الإدارة أن الموظفين عادة ما يحجمون عن الإقرار بأى خطأ فى التسهيلات الائتمانية التى سمحوا بها. وينبغي تشجيعهم للتغلب على رفضهم الإبلاغ عن المشاكل الأولية.
- اتخاذ تدابير احتياطية مكتوبة وينبغي أن يكون مجلس الإدارة حريصاً ومحافظاً فى وضع التدابير الاحتياطية لمنح التسهيلات التى ترتفع فيها درجة المخاطرة وينبغي اتخاذ إجراءات لإلغاء تلك التسهيلات إذا ثبت تعذر استردادها.
- التأكد من ملاءمة تقييم وتصنيف الأصول ومن أن هناك ترتيبات سليمة لإخطار مجلس الإدارة عن الموضوعات الهامة.

## إدارة المخاطر

ترتبط أى عمليات للبنوك أو المؤسسات المالية بحتمية مواجهة مخاطر متعددة الأنواع. ويعلم مجلس الإدارة أن تناول وعلاج أى نوع من المخاطر ينبغي أن يبدأ بتحليل منظم لعنصرين هامين هما عنصرى الاحتمالات والآثار. الاحتمالات بمعنى انتظار وترقب وقوع الحدث والآثار بمعنى الضرر الذى ينتج فى حال حدوث الاحتمال.

ومهمة مجلس الإدارة فى جانب إدارة المخاطر تتمثل فيما يلى:

- التعامل مع المخاطر الاستراتيجية. وهذه المخاطر تؤثر فى السياسات الأساسية ولا يمكن تفويض التعامل فى المخاطر الاستراتيجية للجنة المراجعة. وهى تتطلب النظر فيها وتقديرها بصفة منتظمة. وعلى سبيل المثال. هل البنك موجود فى الأسواق الصحيحة؟ هل منتجاته وخدماته ملائمة ومنافسة؟ ما هى التهديدات التى يمثلها وجود منافسون؟ ما هى نقاط الضعف التى يجب علاجها؟ وهذا النوع من التحليلات يطلق عليه تحليل SWOT أو تحليل نقاط القوة والضعف. والفرص والتهديدات.
- التأكد من كفاية النظام الموجود للتعامل مع كافة المخاطر الأخرى. وأن كل نوع من أنواع المخاطر يقع تحت مسئولية مدير بعينه أو لجنة بعينها. والتأكد أيضاً من أن النظام يعمل. ويتم اختياره بشكل موضوعى. وينبغي أن يتلقى مجلس الإدارة تقارير منتظمة تؤكد هذه الفعاليات وأية حالات فشل هامة جنباً إلى جنب مع التفاصيل الخاصة بكيفية مواجهته. ولا بد أن يدرك مجلس الإدارة أن بعض المخاطر تظل موجودة دائماً وتسمى المخاطر الباقية ويجب على الإدارة تحديدها وقبولها.
- وضع الهياكل والعمليات اللازمة لمنح التسهيلات الائتمانية والإشراف عليها والنظر فى الطلبات التى لا يمكن التعامل معها بموجب تفويض السلطات.

## الالتزام

لقد أصبح حجم ومدى تعقد التشريعات واللوائح التي تنطبق الآن على الشركات بصفة عامة وعلى البنوك بصفة خاصة، كبيراً جداً إلى الحد الذي لا يمكن معه لأي عضو مجلس إدارة أن يلم بكافة التفاصيل. ومع ذلك فإن كل أعضاء مجالس الإدارة ينبغي أن:

- يكونوا على علم بنطاق القوانين واللوائح الرئيسية.
  - يتأكدوا من الجوانب التي تتمتع فيها الشركة بخبرة متميزة.
  - يكونوا على علم بكيفية التأكد من الالتزام بالقانون.
  - يتلقوا تقارير موثوق بها بشأن الالتزام تشمل أى جوانب إخفاق حقيقى فى هذا الصدد.
- وهناك بعض النصوص ذات الأهمية الكبرى بحيث يجب أن يكون عضو مجلس الإدارة على دراية كافية بها.

وإذا كانت اسهم البنك متداولة فى البورصة، ينبغي أن يكون أعضاء مجلس إدارة البنك على دراية بالالتزامات التي تنشأ عن عملية التداول طبقاً لقواعد القيد فى البورصة، والقوانين الخاصة بحوكمة الشركات، وما إلى ذلك.

## المسئولية الاجتماعية

ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يتأكدوا من اتباع البنك لسياسات المسئولة الاجتماعية فى كافة النواحي ذات الصلة بما فى ذلك العناية بالبيئة.



## 6 - لجان مجلس الإدارة

تتطلب إدارة أى نوع من المؤسسات المالية عناية فى التخطيط والتنفيذ كما تتطلب نظماً إشرافية عند فى أى نقطة من نقاط التشغيل. وهذه أمور أساسية للتأكد من إنفاق أموال المنشأة بشكل سليم، وأنها لا تذهب هباء. ومع التسليم بعدم إمكانية تجنب جميع المخاطر طول الوقت، إلا أنه يجب إعادة النظر فى تلك المخاطر وتقديرها بصفة منتظمة.

والمنهج المنتظم يربط بين جميع العاملين فى المنشأة لأنه يغطى كافة نواحي النشاط. فوجود النظم مع عدم التزام الافراد بها لا يشكل أى فائدة، ولذلك يجب أن تكون تلك النظم مصممة بشكل جيد وبسيط وفعال وأن تكون مفهومة بصورة

واضحة للقائمين على تشغيلها وتنفيذها. ونشير هنا الى أهمية التدريب لأن النظم تميل لأن تكون أكثر تعقيدا من الناحية الفنية، ويجب أيضا اختبار هذه النظم، وهذا هو الدور الذى يلعبه كل من المراجعين الداخليين والخارجيين. كما يجب مراجعتها دوريا بهدف تحسينها.

وجود النظم مع عدم التزام الافراد

بها لا يشكل أى فائدة. ولذلك،

يجب أن تكون النظم مصممة

بشكل جيد وبسيط وفعال،

وأن تكون مفهومة بصورة

واضحة للقائمين على تشغيلها.

ومن الناحية العملية فإن مجالس الإدارة تنشئ اللجان لمساعدتها فى إدارة البنك بصورة سليمة. ومعظم البنوك لديها لجنة تنفيذية وكذلك أيضا لجنة مراجعة (وهى واجبة طبعا للقوانين). وسيتم بحث هاتين اللجنتين واللجان الرئيسية الأخرى فى

موضع لاحق. ويبقى أمر التأكد من قيام اللجان بعملها فى تسهيل الأعمال مسألة شديدة الأهمية بالنسبة لمجلس الإدارة. فعلى مجلس الإدارة التأكد من ان اللجان لا تعوق العمل بدون مبرر عن طريق ازدواجية المهام أو تقاطع خطوط الاتصالات، إذ أن سرعة الإخطار واعداد التقارير واتخاذ القرارات أمور لها أهميتها الحاسمة فى البنوك.

وتستمد جميع اللجان قوتها وسلطانها من تكليف مجلس الإدارة. ونؤكد هنا أن مجلس الإدارة قد يفوض بعض الصلاحيات والسلطات ولكنه يبقى دائما مسئولاً عن تلك الصلاحيات. وعلى المجلس أن يحدد الاختصاصات والصلاحيات فى كل حالة والتأكد من ملاءمتها. كذلك فإن من سلطة المجلس تعيين رؤساء اللجان وأعضائها. وتحديد كيفية رفع التقارير من قبل اللجان. ومجلس الإدارة حق الإشراف على مدى فعالية اللجان.

وينبغي على رئيس مجلس إدارة البنك أن يحيط السلطات الرقابية علماً بوجود لجان مجلس الإدارة، وباختصاصاتها وعضويتها. وينبغي أن تظهر أسماء اللجان ورؤساؤها وأعضاؤها في التقرير السنوي.

## اللجنة التنفيذية

من الممارسات الشائعة، وأن كانت غير ملزمة، قيام البنوك بتعيين لجنة تنفيذية تضم كبار المديرين في إدارة البنك برئاسة المسئول التنفيذي الرئيسي (أو عضو مجلس الإدارة المنتدب). وهي إحدى الطرق المناسبة للفصل بين مهمة الإدارة اليومية للمؤسسة وبين النظر في الأمور الاستراتيجية الأطول أجلاً. ويقرر مجلس الإدارة صلاحيات واختصاصات اللجنة كما يحدد الموضوعات التي ينبغي أن تقدم عنها تقارير سواء للإحاطة أو لاتخاذ قرارات بشأنها. وكثير من الموضوعات التي تتصرف فيها اللجنة لا تكون على مستوى من الأهمية يستدعى رفعها الى مجلس الإدارة. ومع ذلك فإن هناك كثيراً من الأمور التي تقع على الخط الفاصل بين اختصاصات اللجنة واختصاص مجلس الإدارة. وفي هذه الحالات يكون للجنة تقدير أهمية رفع الأمر الى مجلس الإدارة. وسيكون هناك دائماً تداخل بين عضوية مجلس الإدارة وعضوية اللجنة التنفيذية. ومن الأعراف الشائعة أن يكون عضو مجلس الإدارة المسئول عن الأمور المالية عضواً في كليهما، وبالنسبة لهذا الموضوع أى عضو من أعضاء مجلس الإدارة تكون لديه مسئوليات تنفيذية هامة.

وتعقد اللجنة عدداً من الاجتماعات يتجاوز كثيراً عدد مرات انعقاد مجلس الإدارة. وتكون الاجتماعات على الأقل مرة شهرياً أو ربما كل أسبوعين أو كل أسبوع. ويمكن عقد الاجتماع بإخطار قصير المدة للنظر في أى موضوع هام.

ومن المعتاد أن يقوم المسئول التنفيذي الرئيسي برفع تقرير إلى مجلس الإدارة عن أى موضوعات هامة تظهر أو تتم إنارتها. وفي معظم الأحوال، يتفق المسئول التنفيذي الرئيسي من خلال مناقشاته مع رئيس مجلس الإدارة حول البنود التي يشملها جدول أعمال المجلس.

واللجنة التنفيذية هي هيئة مناسبة للتعامل مع الموضوعات المتخصصة التي لا تدخل في اختصاص أى لجنة أخرى مثل الموارد البشرية أو تكنولوجيا المعلومات أو التأمين أو الموضوعات المتعلقة بالبيئة. أما إنشاء لجان منفصلة خاصة بأى من تلك الموضوعات، فيبقى أمراً خاضعاً لأهمية الموضوع وطول جدول الأعمال.

ويمكن للجنة التنفيذية أيضاً أن تعمل بشكل جيد باعتبارها جهة يمكن أن تبحث الموضوعات والأفكار والمشاكل بشكل غير رسمى.

## لجنة المراجعة

يعتبر تعيين لجنة للمراجعة من الممارسات الجيدة السليمة. والكثيرون يعتبرون لجنة المراجعة أمراً لا غنى عنه، بل وبعض الجهات الرقابية تشترط على البنوك تأسيس لجنة للمراجعة.

وتعتبر صفتى الاستقلالية وعمق النظر من أهم صفات لجنة المراجعة. فهى لا تندفع نحو الاستغراق فى أمور محاسبية ولا تتورط فى تغطية أخطاء أحد الأطراف ذات العلاقة.

وتلعب لجان المراجعة دوراً رئيسياً فى الإشراف والرقابة المالية وتقديم التقارير، وبهذا تعمل على تقوية حوكمة الشركة وزيادة الثقة العامة بالبنك. وهى من اللجان الهامة فى حماية أصول البنك بما يخدم مصالح المساهمين والمستثمرين والمودعين والمنظمين وكل من يعمل فى البنك أو يتعامل معه. بل يمكننا القول بأن لجنة المراجعة هى لجنة حليفة للجهة الاشرافية بالبنك وينبغى أن تعمل بصورة وثيقة مع تلك الجهات الاشرافية. ومع ذلك، يجب أن يحافظ أعضاء لجنة المراجعة على استقلالهم عن المشرفين.

**تكوين اللجنة:** تتكون لجنة المراجعة من ثلاثة إلى خمسة أعضاء يعينهم مجلس الإدارة. وينبغى أن يتم تشكيلها بصفة مطلقة من بين أعضاء المجلس المستقلين عن الإدارة. ويتم النظر فى أعضاء اللجنة والموافقة على تعيينهم من جانب الجهات الرقابية عند أول تعيين لهم بمجلس الإدارة. وتكون أقصى مدة للتعيين المبدئى ثلاث سنوات. ويمكن تجديدها سنوياً بموافقة الأطراف والجهة الرقابية.

**رئيس اللجنة:** يقوم مجلس الإدارة بتعيين رئيس لجنة المراجعة. ويقوم الرئيس بوضع طريقة عمل اللجنة وسلوكها وجدول الأعمال. وتعتمد فعالية اللجنة إلى حد كبير على فعالية رئيسها. ومن ثم فإن من الأمور الحاسمة أن يكون رئيس اللجنة مستقلاً وفقاً للتعريف الذى سبق ذكره. وسيجد رئيس اللجنة أن المهمة الموكلة إليه تستغرق قدراً كبيراً من الوقت، نظراً لما تتطلبه من اجتماعات مع المراجعين الداخليين والخارجيين ومع المدير المالى (المستول المالى الرئيسى CFO). إذا ما كان يريد تأدية مهمته بإتقان.

**المكافآت:** ينبغى نشر المبالغ المدفوعة كمكافآت لرئيس وأعضاء لجنة المراجعة فى التقرير السنوى.

**الاجتماعات:** ينبغى أن تعقد اللجنة اجتماعات كثيرة وفقاً لما يتطلبه سير العمل. ويعتبر عقد ثلاثة أو أربعة اجتماعات سنوياً من الأمور العادية (بالإضافة إلى أى اجتماعات إضافية مع المراجعين الخارجيين يرى ضرورة عقدها). ويقوم رئيس اللجنة بترتيب الاجتماعات بحيث يمكن للجنة الاجتماع مع المراجعين الخارجيين مرتين على الأقل سنوياً. بدون حضور الإدارة. ثم تجتمع اللجنة معهم بحضور أو عدم حضور الإدارة. والوضع المثالى هو أن تكون القرارات التى تتوصل إليها اللجنة نتيجة للإجماع. وإذا ما كان هناك تصويت، ووصل الأمر إلى طريق مسدود، فإن وجهة نظر رئيس اللجنة هى التى تسود.

ويمكن دعوة بعض مديري البنك بما فى ذلك المدير العام (أو عضو مجلس الإدارة المنتدب أو المسئول التنفيذى الرئيسى) وكذلك أى موظف لحضور الاجتماع. وعادة ما تتم دعوة المدير المالى أيضاً. كما يتم ايضاً دعوة المراجعين الداخليين والخارجيين لحضور اجتماعات اللجنة.

ويتم توزيع محاضر جلسات لجنة المراجعة ومداولتها على جميع أعضاء مجلس إدارة ورئيس مجلس الإدارة فى أسرع وقت ممكن، ويتم إدراجها على جدول أعمال الاجتماع التالى لمجلس الإدارة. ويقم رئيس لجنة المراجعة بلفت انتباه أعضاء المجلس إلى أية موضوعات هامة فى محاضر اللجنة أو تلك التى ستثار فيما بعد.

**العلاقات مع أعضاء الهيئات الرقابية:** ينبغى على لجنة المراجعة أن تعتبر نفسها حليفاً لأعضاء الهيئة الرقابية، فكلاهما يهتمان بسلامة الضوابط وصحة المعلومات. ومن ثم ينبغى أن يكون هناك تعاون وثيق وصراحة فيما بينهم. ويستدعى هذا وجود صلة مع المشرف على الرقابة، وأى هيئات رقابية أجنبية إذا تطلب الأمر. وإذا أصدر المسئول عن الرقابة تعليمات أو أبدى توصيات، فإن اللجنة يجب أن تحصل على تقارير من مديري البنك تفيد وضعها موضع التنفيذ.

وقد يطلب من رئيس لجنة المراجعة الاجتماع مع ممثلى الجهة الرقابية ومع الزملاء التنفيذيين (وفى حالات استثنائية على انفراد). وينبغى على رئيس اللجنة بالطبع أن يتعاون ولكن عليه أن يرفض فى نفس الوقت أية ضغوط تمارس عليه كى يمد نطاق نشاطه بحيث يتدخل فى نطاق الإدارة التنفيذية.

**الوظائف:** فيما يلى وصف للوظائف الأربع الرئيسية للجنة المراجعة:

#### • التقارير المالية

العمل على تحسين نوعية التقارير المالية عن طريق مراجعة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة، والتركيز بصفة خاصة على التغييرات فى الطرق المحاسبية، والتعديلات الناشئة عن عملية المراجعة، والالتزام بالمعايير المحاسبية. ومهما كانت الظروف، فعلى اللجنة أن تكون راضية بأن ما تعرضه على المجلس يعكس صورة حقيقية وصادقة لوضع الشركة وأدائها. (وتؤدى مراجعة التقارير المالية بتلك الصورة الى الارتقاء بمستواها وزيادة الثقة فيها وفى عملية المراجعة). ومن أهم المهام المرتبطة بتلك العملية والتى تعد من أهم أدوار المراجعة الداخلية، قيام اللجنة بالتأكد من عدم المبالغة فى تقدير الدخل التراكمى وعدم إخفاء بعض المصروفات أو رسملة جزء منها وأن العمليات التى تظهر فى الميزانية ليس لها أثر ملموس على تقدير الوضع.

## • الرقابة

- ♦ تقييم وتحسين وتقوية بيئة الرقابة. وكجزء من هذه المهمة، تقوم اللجنة بمراجعة واستعراض بيان حوكمة الشركة والضوابط الداخلية في التقرير السنوي. ويتضمن ذلك تصميم وتشغيل وتعيين الأفراد اللازمين. واختبار نظام الضوابط. مما يؤدي إلى تعزيز مناخ الانضباط والإشراف ويخفض من فرص الاحتيال والتزوير في أداء هذه الوظيفة. كما تقوم اللجنة باستعراض تقارير الإدارة ذات الصلة والمعلومات التي تطلبها الجهات التنظيمية.
- ♦ استعراض نظام البنك لتحليل المخاطر والضوابط للتأكد من صلاحيتها للعمل ومن عائدتها بالنسبة للتكلفة.
- ♦ طلب تصديق الإدارة بأن لديها نظاما سليما للتقارير المالية وبأن النظام من الناحية العملية يعطى معلومات صحيحة ويمكن الاعتماد عليه عندما يتطلب الأمر.

## • المراجع الداخلي والخارجي

- ♦ تحسين مستوى الاتصال مع المراجعين الداخليين والخارجيين لتعزيز استقلالهم. ويتأتى هذا عن طريق الاجتماع بانتظام مع المراجعين لمراجعة علاقاتهم بالإدارة، وبحث أية موضوعات قد تنشأ، والتأكد من استمرار موضوعية واستقلال المراجعين. ومراجعة خطط المراجعة للعام التالي والموافقة عليها وتنفيذها. وإحدى الوظائف الهامة للجنة هي تحسين الاتصالات مع المراجعين وتعزيز مكانتهم ووضعهم. وينبغي على رئيس اللجنة أن يوفر لكل من المراجعين الخارجيين والداخليين سبل الاتصال به شخصياً في أي وقت يطلبونه. وينبغي أن يجتمع مع أحد الشركاء المسؤولين بكتب المراجعة الخارجية مرة واحدة على الأقل سنويا.
- ♦ القيام بصفة دورية بمراجعة مكافآت وأداء المراجعين الخارجيين. والتأكد من محافظتهم على الموضوعية من خلال موافقتهم على تغيير المسئول الرئيسي عن عملية المراجعة كل خمس أو سبع سنوات. وينبغي على لجنة المراجعة أن تتقدم لمجلس الإدارة باقتراح استبدال المراجع الخارجي عندما ترى أن هذا القرار قرارا حكيما. وعند طرح العطاءات والمناقصات، تقوم اللجنة بتحديد نوع ونطاق وخطة المراجعة المطلوبة. وتقوم اللجنة عند اختيار مكتب مراجعة خارجية بتقييم قدرات الشركاء أو الشريك الرئيسي الذي يكلفه المكتب بمسئولية المراجعة.

وتواجه اللجنة مشكلة كبيرة عند التفكير فى تغيير المراجع الخارجى لأن مكتب المراجعة الجديد يحتاج الى بعض الوقت للتعرف على أنشطة البنك بنفس درجة معرفة المراجع السابق. كما أن تغيير المراجع الخارجى يصاحبه تأسيس منظومة جديدة من العلاقات. هذا بالإضافة الى تكلفة التغيير والجهد الإضافى الناتج عنه. وفى نفس الوقت، قد يتراوح سلوك المراجعين ما بين التكتّم الشديد أو الثثرة الزائدة عن الحد.

♦ ضمان عدم التنازل عن استقلالية المراجع الخارجى نظير اعتبارات أخرى. أو احتمال التغاضى أو التنازل عن تلك الاستقلالية، نتيجة لعدم تناسب أتعابه عن عملية المراجعة مع أتعابه عما يمكن أن يحصل عليه من بعض الخدمات الاستشارية الأخرى. وفى بعض الحالات، قد يكون مقبولا قيام المراجع الخارجى بتقديم خدمات أخرى ترتبط بعملية المراجعة مثل الاستشارات الخاصة بالضرائب. ولكن على لجنة المراجعة أن تشجع المجلس، بل إذا لزم الأمر أن تجبر المجلس، على استخدام مكاتب أخرى غير مكتب المراجعة للقيام بتقديم الخدمات الاستشارية الأخرى خاصة إذا تعلق الأمر بعمليات الاستحواذ والاندماج وبعض الخدمات الاستشارية الأخرى. ويؤدى ذلك الى التعرف على مكاتب مراجعة وأخرى وتوفر الفرصة لتقييم درجة كفاءتها.

♦ على لجنة المراجعة القيام بدورها فى دعم ورفع كفاءة المراجعة الداخلية. ويكون للجنة الحق فى الموافقة على تعيينات موظفى الادارة الداخلية. ولأن لجنة المراجعة ستعتمد بشكل كبير على إدارة المراجعة الداخلية العاملة على تطبيق النظم والضوابط، فإن للجنة المراجعة تكوين رأيا حول مدى كفاية موارد المراجعة الداخلية والعاملين بها. ويمكن للجنة أن تطلب مشورة المراجع الخارجى الذى تعاون مع إدارة المراجعة الداخلية لمساعدتها فى تكوين هذا الرأى.

♦ الحصول نيابة عن مجلس الإدارة على أجزاء من تقارير إدارة المراجعة الداخلية ولفت انتباه المسئول التنفيذى الأول ومجلس الإدارة إلى أية موضوعات هامة فى تلك التقارير. ويكون رئيس لجنة المراجعة مسئولاً عن الحصول على كافة تقارير المراجعة ولكنه يستخلص منها الأجزاء التى يرى أن لها أهمية خاصة للعرض على أعضاء اللجنة حتى لا تغرق اللجنة فى بحر من الأوراق.

♦ الإلمام بكافة التطورات الدولية فى مجالات المحاسبة والمراجعة وإخطار مجلس الإدارة بما يرى أنه يتسم بالأهمية بالنسبة للمنشأة. ومن الضرورى أن يفهم أعضاء لجنة المراجعة تلك التغيرات التى يتوقع أن يكون لها تأثيرا على مكاسب البنك. وإذا ما استدعى الأمر، يمكن أن يقوم أعضاء لجنة المراجعة بالتشاور فى جلسات منفصلة مع مراجع خارجى.

#### • **الالتزام بالقوانين واللوائح والإرشادات**

- ♦ مراجعة خطاب المراجع الخارجى إلى الإدارة ورد الإدارة عليه.
- ♦ مراجعة الالتزام بالقواعد والإجراءات الصادرة عن الجهات الرقابية ومتابعة استجابة البنك لها ورفع تقرير الى مجلس الادارة بأية نواحي قصور رئيسية.
- ♦ ويجب أن تأخذ اللجنة فى اعتبارها كيفية تنظيم وظيفية الالتزام، بل قد يرى

مجلس الإدارة تعيين موظف تكون مهمته التأكد من الالتزام بالقواعد والاجراءات الصادرة عن الجهات الرقابية. إلا أن المهمة الرئيسية تبقى هي مهمة تحديد المسؤولية عن ضمان الالتزام ووجود نظام كاف لضمان القيام بها بطريقة مرضية.

- ♦ الحصول على تقارير دورية واتخاذ الإجراءات الضرورية ورفع التقارير الى مجلس الإدارة إذا اقتضى الأمر (أو مرة واحدة على الأقل سنويا) بحيث تتضمن التقارير موضوعات تتعلق بنزاهة البنك، بما فى ذلك انتهاكات ومخالفة القواعد واللوائح بشأن عمليات غسل الأموال الناجمة عن أنشطة تتعلق بالمحدرات أو الإجرام، (أنظر فيما بعد) أو عمليات متاجرة داخلية أو عمليات تقوم بها الأطراف ذات العلاقة. هذا بالإضافة الى بيان الانتهاكات الجادة للسياسات الأخلاقية والمعنوية للبنك والدستور السلوكى المعلن.
- ♦ يجب أن يدرك أعضاء لجنة المراجعة وأعضاء مجلس الإدارة الآخرون والمديرون أن المسئوليات الملقاة على عاتق اللجنة متعددة وثقيلة. وعلى اللجنة أن تحرص على ألا تتولى المهام الموكلة لها من قبل الإدارة بصورة تصبح معه وكأنها مجلس إشرافى، فيجب دائما أن تحرص على ألا تسلب اختصاصات مجلس الإدارة فى أمور معينة مثل مراقبة مخاطر الأعمال.
- ♦ يمكن للجنة، نتيجة لأحداث معينة، إبداء ملاحظاتها بشأن أفراد معينين وأن تحيط المسئولين عن هؤلاء الأفراد علما بملاحظاتها. وهنا يجب أن تراعى اللجنة دائما أن كفاءة الإدارة هي المسئولية الرئيسية لمديرين البنك والمسئول التنفيذى الرئيسى.
- ♦ ينبغى ألا تغرق لجنة لمراجعة فى الأوراق أو التفاصيل، فمهمتها الأولى تكمن فى الإطار الكلى وليس فى الدقائق والتفاصيل. فمن السهل جدا أن يقوم الآخرين بتجنب المسئولية عن طريق إلقاءها على لجنة المراجعة. ولذا ينبغى ألا يحاول الآخرون القيام بالتخلي عن المسئولية، كما ينبغى على لجنة المراجعة الداخلية عدم السماح لهم بذلك.

## لجنة المرتبات والمكافآت

تعتبر مكافآت أعضاء مجلس الإدارة من الأمور التى يهتم بها كل من له مصلحة فى البنك وأيضا أجهزة الإعلام. ومن ثم، يجب أن تتوافر الصراحة بشأن إجمالى المبالغ التى يتقاضاها أعضاء مجلس الإدارة والأسس التى يتم بموجبها حساب تلك المكافآت (بيان المكافآت بصورة مفصلة مثل المرتب الأساسى، والمكافآت، والأسهم التحفيزية، الخ).

وهناك احتمال لتضارب المصالح بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة الذين يقررون مكافآتهم بأنفسهم. وقد يساعد على حل هذه المشاكل، قيام مجلس الإدارة بتعيين لجنة للمرتبات والمكافآت، تتشكل بصفة رئيسية من الأعضاء المستقلين الذين يقومون بوضع توصيات لمجلس الإدارة بشأن مكافآت ومرتبىات أعضاء المجلس. والأفضل من ذلك أن يتم النظر فى مرتبىات ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة على أساس سياسة

سياساته الأعم بالنسبة للأفراد. وينبغي على اللجنة أن تقوم عن قرب بمراجعة الطريقة التي يتم بها حساب الحوافز والمكافآت وحجم تلك المكافآت. وقد يكون من الأفضل قيام اللجنة بمراجعة التعويضات الناتجة عن الاستغناء عن الأفراد خاصة في حالة سوء الأداء.

## لجنة الترشيحات

قد يرغب مجلس الإدارة بين حين وآخر في تعيين أعضاء جدد مستقلين بالمجلس، أو تعيين أعضاء مستقلين في لجنتي المراجعة والمكافآت. ومن الأمور المفيدة التي تضمن حياد عملية الاختيار قيام لجنة الترشيحات باقتراح أسماء على مجلس الإدارة خاصة إذا كان الاختيار من قبل لجنة ترشيحات تضم أعضاء مستقلين. وتقوم الجهات الرقابية بالطريقة المعتادة بالتصديق على الاسماء التي اقترحتها لجنة الترشيحات ووافق عليها مجلس الإدارة. ويمكن لرئيس مجلس الإدارة، سواء كان هو نفسه المسئول التنفيذي الرئيسي أم لا، أن يرأس هذه اللجنة.

وأفضل إجراء يمكن أتباعه لضمان موضوعية الترشيح يتمثل فيما يلي:

- اتخاذ قرار بتعيين أعضاء جدد.
- وضع وصف وظيفي والإجابة عن جميع الأسئلة بشأن طبيعة ونوع الشخص المطلوب.
- القيام بعملية بحث رسمي أو غير رسمي (أو كليهما). وتتضمن عملية البحث النظر في المرشحين المعروفين لأعضاء اللجنة وأعضاء مجلس الإدارة.
- وضع قائمة مختصرة عن المرشحين المناسبين.
- الحصول على بيانات عن الجهات التي يمكن الرجوع إليها.
- عقد مقابلات مع أعضاء مجلس الإدارة.

## لجنة إدارة المخاطر

ويطلق عليها أحيانا لجنة إدارة الأصول والالتزامات. وقد يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة أو أكثر للقيام بإدارة المخاطر، وذلك بخلاف إدارة المخاطر الاستراتيجية، وفقا للتعريف السابق أعلاه، التي يتحمل المجلس المسؤولية المباشر عنها. ويكون من صلاحيات واختصاصات لجنة أو لجان إدارة المخاطر وضع الأطر والإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر الأخرى.

وبخلاف المخاطر الاستراتيجية، هناك نوعان رئيسيان من المخاطر:

مخاطر العملية المصرفية Process Risk، ويطلق عليها أحيانا مخاطر التشغيل، وهي مبينة بصورة مفصلة في الملحق رقم 1. مخاطر المعاملات المصرفية Transactional Risk

وهي تنطوي على مخاطر السوق والمخاطر الائتمانية وهذه سيتم تناولها وبحثها أدناه. وستكون مخاطر المعاملات المصرفية ووضع القواعد والإجراءات اللازمة لتغطيتها هي المهمة الرئيسية للجنة إدارة المخاطر.

**مخاطر السوق** وعلى أهميتها، قليلا من البنوك توليها اهتماما كافيا. ومن أولى مهام لجنة ادارة المخاطر، التركيز على المخاطر المصاحبة لأنواع معينة من الأدوات المالية التي يتعامل فيها البنك مثل الصرف الأجنبي وعمليات المبادلات وعمليات الخزنة العامة عموما. والخصائص التي تتصف بها كل من هذه الأدوات هي قدرتها على توفير أرباح جيدة أو تحقيق خسائر ضخمة بل قد تسبب انهيارا تاما إذا لم تدار بصورة جيدة.

ومهمة اللجنة هي الإحاطة التامة بنوع العمل المقترح في سوق معين حتى يمكنها السيطرة على المخاطر المرتبطة به. وينبغي عليها أن تصرح بالدخول إلى السوق، أو لا تصرح، مع وضع الحدود وإرساء القواعد اللازمة للأخطار منذ البداية. ويمكن للجنة القيام بتجميع الحدود الممنوحة لمديرين معينين أو إدارات بعينها وذلك لتصوير المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك.

ينبغي ألا يقوم المديرين

بأى عملية دون أن يكونوا على

دراية كاملة بها وبكيفية

قياسها وتولى مسئوليتها.

وقد أصبحت المنتجات المصرفية المتاحة في الأسواق شديدة التعقيد بدرجة يصعب فهمها ويصعب حساب المخاطر المرتبطة بها. وقد أدت بعض حالات الإخفاق في فهم وقياس المخاطر إلى تكلفة كبيرة للبنوك حتى الكبرى منها. وعلى لجنة إدارة المخاطر ألا تسمح للمديرين بالقيام بأية عملية إلا إذا كانوا على دراية كاملة بها وبكيفية قياس نتائجها وتولى المسئولية عنها. وإذا واجهوا مشاكل، يجب أن يرفعوا تقارير بشأنها حال ظهورها.

وتعتبر الرقابة الكافية على القائمين بالتداول أمرا حيويا. ولذا يجب أن يعلم القائمين بالتداول حدود ونطاق عملهم. وبما أن مسألة تعرض القائمين بالتداول لخسارة من أن لاخر هي مسألة متعارف عليها، ينبغي على اللجنة أن تحيط هؤلاء علما بأن توضيح المشاكل في التقارير التي يرفعونها الى اللجنة لا يترتب عليه عقوبات. وقد أثبتت التجارب أن الخسارة الأولى نادرا ما تتسبب في مشاكل خطيرة، ولكن الخسائر التالية التي تكون غير معلنة في أغلب الأحوال هي التي تحدث المشاكل. ومن ثم فإن الإدارة تحتاج إلى تشجيع القائمين بالتداول على الاعتراف بأخطائهم والإخطار عن المخالفات

في أقرب فرصة ممكنة. وأولئك الذين يتجاوزون الحدود الموضوعة لهم، حتى إذا حققوا أرباحاً من ذلك، ينبغي عدم تشجيعهم، واعتبار مواصلة الانتهاكات أمراً منافياً ومرفوضاً.

كما ينبغي أن تدرك اللجنة ضرورة وجود نظم فعالة للسجلات يتم تشغيلها بكفاءة وبطريقة مرضية حتى بالنسبة لعمليات التداول المعقدة.

**مخاطر الائتمان:** تولى لجنة إدارة المخاطر الجزء الأكبر من اهتمامها نحو عمل البنك اليومي في منح التسهيلات الائتمانية والإشراف عليها، وعلى مجلس الإدارة وضع حدود لتفويض الصلاحيات والموافقة على النظر في الطلبات الخاصة بالقروض والإشراف عليها عند منحها.

وفى هذا الصدد، تقوم اللجنة بما يلي:

- التأكد عن طريق الإدارة والمراجعة الداخلية من عمل النظام بشكل مرضي، مع مراعاة الإجراءات التي أقرها مجلس الإدارة لمنح القروض أو امتداد فترتها والتحقق من القدرة الائتمانية للمقترضين، وأنه لم يتم تجاوز السلطات التقديرية المأولة على مختلف المستويات، وأن الموظفين والمديرين المسؤولين عن القروض يقومون بجمع البيانات الائتمانية عن المقترضين والاحتفاظ بها. وقد ترغب اللجنة، كجزء من عملها، التأكد من أن طلبات الحصول على القروض يجري إعدادها وتقديمها بطريقة روتينية (إلى المستوى الإداري المختص) مصحوبة بأحدث القوائم المالية والقرض السابق الحصول عليها، بالإضافة إلى:
- ♦ قائمة بالأصول والدخل للتأكد من إمكان تسديد رسوم خدمة القرض.
- ♦ تقييم للقدرة على سداد القرض عند استحقاقه.
- ♦ الغرض المقرر للقرض.
- الحصول على تقارير دورية عن التسهيلات الائتمانية التي تتجاوز الحدود المنصوص عليها.
- مراجعة كافة القروض وخطابات الضمان الكبيرة بالتفصيل والتوصية بالموافقة أو الرفض وفقاً لما يقتضيه الأمر إلى مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية.
- التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة في البنك والموظفين يحصلون على الموافقة على الضمانات (أو خطابات التعضيد Letter of Comfort) كما لو كانت تسهيلات ائتمانية ويطلبون بصفة دورية من أولئك المختصين المصادقة على أن أوضاع الأطراف الذين أعطيت لهم الضمانات (أو خطابات التعضيد) لم يلحق بها أي تغيير جوهري. وهذا الأمر له أهمية بالغة نظراً لأن الضمانات لا تظهر في الحسابات، وقد تلحق بالبنك أضرار كبيرة إذا ما حدث تعثر غير متوقع.
- التأكد أن التسهيلات الائتمانية الفردية تتجاوز الحدود التنظيمية والقانونية، ويجب أن يتم تجميع التعرضات للأطراف المتصلة ومعاملتها كما لو كانت تعرضاً منفرداً.

ويجب أيضا التأكد من عدم تضليل البنك عن طريق استخدام العملاء لما يسمى "الحدود المجرأة" والذي هو في الواقع عبارة عن جَزئة الاقتراض بحيث تكون كل عملية في حدود المسموح، ولكنها معا تتجاوز تلك الحدود.

وقد ترغب اللجنة في خلال عملها التأكيد على أهمية المسؤولية الشخصية. وينبغي تشجيع المسؤولين على عدم تجنب المسؤولية عن طريق رفع الموضوعات إلى المستوى الأعلى بدون مبرر. فالاختفاء وراء اللجان من الأمور السهلة جدا. وإذا كان المسؤولون يحتاجون إلى تصديق من سلطة

ينبغي تشجيع المسؤولين على عدم تجنب المسؤولية عن طريق رفع الموضوعات إلى المستويات الأعلى بدون مبرر. الاختفاء وراء اللجان هو من أسهل الأمور.

ويجب عليهم أيضا مجابهة حالات التعثر. وليس هناك من يفضل الاعتراف بأن هناك صعوبة تواجهه فرض معين. ولكن إذا كانت هذه الحقيقة، فكلما أسرع بالإبلاغ كلما كان

الحل أسهل. فالإخفاء والتغطية لن تزيد الأمور إلا سوءا. وهذا من الأمور الصعبة وبصفة خاصة في عمليات الأطراف ذات العلاقة، ولكنها مثل العمليات الأخرى من الأفضل مواجهتها في أقرب فرصة ممكنة.

أن تكرر عمل هذه اللجنة أو مراجعة كل قرار اتخذته لا يعد من مهام لجنة المراجعة الداخلية، ولكن لجنة المراجعة ترغب في الحصول على تقارير عن الحالات التي يفشل فيها النظام مثلا عند إهمال القواعد والحدود.

### اللجان الخاصة

يتم تأسيس لجان خاصة تتسم بالسرعة وإتقان العمل. وقد تقضي الظروف بأفضلية بحث بعض الموضوعات بواسطة لجنة تضم أشخاصا من غير أعضاء مجلس الإدارة، مثل الموظفين التنفيذيين أو أفراد من خارج المنشأة. ويتطلب إنشاء هذه اللجان قيام مجلس الإدارة بتحديد صلاحياتها وتشكيلها ووظائفها وسلطاتها وتقديم التقارير عن عملها.



## ملحق 1: مخاطر التشغيل

من الطبيعي أن يهتم الموظفون على كافة المستويات بمخاطر الأعمال، إذ أنها جزء لا يتجزأ من عملهم اليومي. ومن الأسهل جداً نسيان أن هناك مخاطر خفية في أي عمل من الأعمال مثل مخاطر الحريق أو انهيار نظام تكنولوجيا المعلومات أو الاحتيال والتزوير.

وكل هذه الأنواع من المخاطر متماثلة، ولا يمكن لأي منها أن ينتج ربحاً، ولكن المسألة هي تجنب الخسارة، وهي كلها مخاطر لا مفر منها بالنسبة للبنوك.

وفي البنوك الصغرى قد يتم تناول هذا الموضوع في اللجنة التنفيذية. أما البنوك الأكبر، فتتميل إلى إنشاء لجنة منفصلة لبحث مخاطر التشغيل. وفي أي من الأحوال فإن دور اللجنة المختصة بمخاطر التشغيل هو التأكد مما يلي:

- كجزء من برنامج إدارة مخاطر التشغيل، يقوم المديرون بتحديد مخاطر التشغيل الرئيسية واتخاذ الخطوات اللازمة. وقد تتمثل تلك الخطوات القبول بتلك المخاطر أو تجنبها أو السيطرة عليها أو التامين أو مزيج من ذلك كله. وفي حالة الالتزام المهني والتزامات المقرض مثلاً، فإن التامين يلعب دوراً، وينبغي على اللجنة أن تتأكد من اتباع السياسات اللازمة (انظر الملحق 4). أما في حالة الحريق أو انهيار نظام تكنولوجيا المعلومات، يجب أن تكون هناك خطط سليمة لاستئناف المنشأة عملها لتواجه حدوث الكارثة، ويجب أن يكون الموظفون على علم بتلك الخطط، وبالذور الذي يجب عليهم القيام به. ويجب على اللجنة التأكد من اختبار تلك الخطط.
- تتناول نظم البنك المخاطر المالية ومخاطر السمعة التي تقول بأن الأموال تذهب هباءً، أو يساء استخدامها، أو أنها ملوثة. ويدخل في هذا التزوير والاحتيال والجرائم الإلكترونية وغسيل الأموال والعمليات غير النظيفة أو السليمة أو الخفية أو الخاصة بالأطراف ذات العلاقة وانتهكات القواعد الخاصة بتركز الإقراض (ربما عن طريق تجاهل القواعد الخاصة بالأطراف المتصلة).

وسيكون للجنة دور رئيسي في المحافظة على مستقبل البنك، بهدف قيام المديرون بتقدير المخاطر والسيطرة عليها باعتبارها جزءاً أساسياً من مهامهم، على ألا يكون ذلك هاجساً يطاردتهم على حساب استخدامهم لأفضل الطرق لدفع العمل إلى الأمام بأمان وشرف. وفضلاً عن هذا، فإن زيادة تعقيد الإجراءات قد يكون ضرره أكثر من نفعه، نظراً لأن الالتزام الرسمي قد يغطي على الأخطار الخفية، والغرض من التعامل مع كافة أنواع المخاطر هو دفع وحث المديرين من مختلف المستويات على أخذها في تقديرهم عند القيام بالأعمال مع اتخاذ الخطوات المطلوبة المعقولة تجاهها.

## ملحق 2: التزوير والاحتيال

يتعرض العمل المصرفي أكثر من غير للتزوير والاحتيال وذلك لطبيعته الخاصة. وقد بينت نتائج مسح أجرته مؤسسة KPMG الدولة عام 1993 أن 80% من عمليات التزوير والاحتيال قام بها الموظفون عن طريق اختلاس النقود والشيكات السياحية. وحجم البنك لا يمثل حماية لأمواله من الاختلاس. بل على العكس فإنه كلما كبر حجم البنك كلما ازدادت المخاطر.

وقد يحاول الداخليون (الموظفون) والخارجيون أو مزيج منهما ارتكاب عمليات الاحتيال. وينبغي على أعضاء مجلس الإدارة ألا ينسوا على الدوام أهمية الحاجة إلى اليقظة المستمرة، والملاحظة الذكية على كافة المستويات، لأن هذين هما العنصران الأساسيان مهما كانت القواعد التي يتم اتباعها ومهما كانت النظم المستخدمة. وغالباً ما تكون لدى الموظفين ذوى الخبرة حاسة سادسة بأن هناك خطأ ما وأن هناك أمراً ما يحتاج إلى تحقيق. إذا اتبعوا ما تنبئ به حواسهم. ومن الأفضل اكتشاف أن عملية ما كانت سليمة بعد اتمام عملية التحقيق بدلاً من التغاضي عن التحقيق على الرغم من وجود حالة احتيال أو تزوير. وعمليات التزوير لا تأتي مغلقة ومعنونة بأنها تزوير، ولكنها توجد على كافة أشكال وأنواع الطرق الذكية التي يتم فيها عمداً تفتيت الأدلة وإخفاؤها.

وغالباً ما تأتي عمليات الاحتيال والتزوير في أوقات معينة مثل عشية يوم الإجازة أو في نهاية الأسبوع. عندما تكون هناك عمليات كثيرة تشتت الانتباه، وتكون الإدارة العليا منتشرة ومن الصعب جمعها معاً. وينبغي على مجلس الإدارة أن يتلقى نوعاً من التدريب لمعاملة مثل هذه الحالات الطارئة بواسطة موظفين محددة أسماؤهم سلفاً، مع تعيين احتياطين إذا ما لم يتيسر وجود الأصليين. ويعنى ذلك من الناحية العملية، يكون لدى البنك موظف خدمة "نوبتجي" أطول الوقت ولديه أرقام للاتصال بأولئك الموظفين المحددين.

والشك في وجود التزوير والاحتيال أو تأكيد وجوده كلاهما غير ملائم نظراً لأنهما يؤديان في أغلب الأحيان إلى اتهام موظفين من البنك كانوا حتى تلك اللحظة يتمتعون بثقة زملائهم. وأحياناً ما يظهر أنهم كانوا تحت ظروف مالية قاسية، وأحياناً قد يكون الأمر مجرد تهديد، وقد يكونون ببساطة ممن يتصفون بالجنح أو عدم الصبر والتلف، أو من أولئك المتبرمين بأحوالهم والمعرضين للتأثر بمقترحات من طرف ثالث داخل أو خارج البنك. وقد يقوم الموظفون بالاحتيال لدعم قضية يعتقدون بعدالتها عاطفياً، حتى لو كانت نشاطاً إرهابياً. وأى من الأسباب السابقة لا يعتبر عذراً لأي نشاط إجرامي. وبنفس القدر من الاحتمال فإن عمليات الاحتيال قد يرتكبها موظفون جدد ليس لديهم ما يخسرونه أو موظفون توافرت فيهم الثقة على مدى سنوات عملهم بما يمكنهم من الوصول إلى أكثر الأماكن أماناً في البنك.

وقد يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة ثقة فى النظم العاملة بالبنك لعدم وقوع حالات احتيال كبيرة لعدة سنوات. وهذا سبب أكبر للحرص فى إتباع إجراءات الوقاية والحصول على تقارير دورية موضوعية عن درجة المخاطر فى البنك.

## الوقاية

الوقاية خير من العلاج إذ أن استرداد الأموال مسألة صعبة فى العادة.

- وينبغى على أعضاء مجلس الإدارة أن يتأكدوا أن الموظفين يعملون وفقاً للطرق الموضوعية لتخفيض أخطار الاحتيال عن طريق اشتراط:
- الاهتمام باختيار الموظفين عند عملية التعيين والرجوع الى مصادر موثوق بها للتأكد من خلو ماضى المتقدم للعمل مما يسبب اليه. اجتياز المتقدم للوظيفة اختبار الائتمان.
- حصول كل موظف فى جميع المستويات، بما فى ذلك أعضاء مجلس الإدارة، على إجازة من البنك لمدة أسبوعين متتاليين سنوياً.
- الفصل بين الوظائف والمهام. وعلى سبيل المثال، فإن التعاملين فى الأوراق المالية لا ينبغى مطلقاً أن يقوموا بتسوية عملياتهم. كما ينبغى دائماً أن تكون المكاتب الأمامية منفصلة عن المكاتب الخلفية.
- تطبيق قاعدة "العيون الأربعة"، أى ضرورة أن يشترك فى عمليات معينة شخصين على الأقل.
- أن يقوم العاملون فى تداول الأوراق المالية والذين يقومون أحياناً باستخدام الهاتف المحمول من المركز الرئيسى أو من أى مكان آخر خارجه، بالاحتفاظ بسجلات وافية. وينبغى أن يتم التصديق على عمليات التداول التى يقوم بها أطراف فى المكاتب الخلفية. ومثل هذه الأعمال هى نتيجة حتمية للعولة.
- أن تكون هناك إجراءات خاصة لمواجهة المخاطر التى تفرضها تكنولوجيا المعلومات:
- ♦ التأكد من وجود معايير مكتوبة تحكم الوصول إلى الحواسيب الإلكترونية واستخدامها حمايتها من إساءة الاستخدام أو الاطلاع على معلومات غير مرخص بها. ويتضمن هذا تغيير إجراءات دخول المكاتب التى يوجد بها الحاسب ذاته. وينبغى أن يغطى هذا المعيار ذاته تشغيل مكتبة إلكترونية مؤمنة بما فى ذلك الدخول إليها.
- ♦ التأكد من كفاءة النظام المطبق فى عمليات المراجعة الكاملة، بحيث يتضمن تسجيل أرقام تليفونات الدخول مع تغيير تلك الأرقام إن أمكن والاحتفاظ بالسجلات على أقراص مغنطة وأقراص مرنة.
- ♦ قيام الإدارة دورياً بمراجعة الالتزام بالمعايير والتأكد من فعاليتها.

## الاكتشاف

يجب أن يتأكد أعضاء مجلس الإدارة أن كافة موظفي البنك مدركون إمكانية حدوث الاحتيال وتشجيعهم ومكافأة الذين ينجحون في منع الاحتيال أو يظهرون مهارة خاصة في تحديده (والأمثلة على ذلك قد تكون معقدة أو بسيطة، مثل تزوير محتويات الشيك بتغيير اسم المستفيد أو المبلغ أو كليهما). وقد أصبح التزوير أحد الفنون الدقيقة. ويمكن الآن للبنك أن يستخدم وسائل شديدة الدقة لاكتشافه. (إلا أن المزور أيضاً لديه تكنولوجيا تساعده في عمليات التزوير). كما يجب أن يتأكد أعضاء مجلس الإدارة أن لدى الموظفين إجراءات حديثة لمراجعة صحة المستندات وأن أحدث التكنولوجيا في متناول أيديهم، وأنهم يعرفون طريقة استخدامها.

وقد تحدث أخطاء ومخالفات كثيرة في الأحوال العادية. وعند فحصها يثبت أن معظمها كان بريئاً ويتم تصحيحه بسرعة. وحتى عندما يكون هناك شك في أن المخالفة ليست بريئة، وأن هناك احتمالاً بوجود نية للاحتيال، فقد يفضل المديرون عدم التعامل مع الأمر على أنه احتيال نظراً لخوفهم من الاتهام بالحماسة إذا تبين أن الموضوع ليس به عملية احتيال. بل قد يتشكك المديرون في صدق الأدلة نظراً للمفارقة أو التناقض إذا كانت المبالغ ضخمة جداً. "أقطع الشك باليقين" هو أحد الأقوال السائدة الهامة.

ولذا ينبغي وجود إجراء يمكن المديرين من الحصول على المشورة والمساعدة من المحاسبين داخل المنشأة (أو أي مساعدة متخصصة أخرى) لتفسير الحقائق والعمليات التي تسببت في إثارة الشكوك. ويمثل هذه السياسة، فإن البلاغات الكاذبة ينبغي أن تعامل بقدر من التسامح كدليل على الانتباه، والحرص ويقظة الضمير.

## الإجراءات العلاجية

عندما يتأكد حدوث الاحتيال، يكون على أعضاء مجلس الإدارة القيام بما يلي:

- إيقاف الاحتيال
- اتخاذ إجراءات لعلاج الضرر
- منع حدوث الاحتيال مرة أخرى
- فصل مرتكبي عملية الاحتيال (إذا كانوا موظفين بالبنك)
- المساعدة فى مقاضاة المجرمين

الخطوات الأولى:

- تكليف أحد كبار المديرين بتولى الموضوع ومنحه السلطة اللازمة لإصدار التعليمات والاتصال بالإدارة العليا
- المحافظة على الأدلة والوثائق المسجلة على الحاسب، وقد يعنى هذا حجز الحواسيب المحمولة لمنع إزالة المعلومات
- اتخاذ إجراءات علاجية لتغيير الإجراءات والنظم التى ثبت عدم كفاءتها فى منع المخاطر مع إخطار لجنة المراجعة
- تنظيم فريق للتحقيق. وهنا تعتبر الدراية بهيكل وإجراءات وشخصيات البنك ميزة كبرى. ومن الممكن أن تقوم المراجعة الداخلية باسهام هام فى هذا الموضوع. ولا يمكن فى هذه المرحلة تجنب سؤال بعض الأشخاص على أن يكون بواسطة أحد كبار المديرين بالاشتراك مع مراقب وأحد الزملاء المسئولين مع تسجيل هذه الأسئلة بعناية (المكان والزمان والمدة التى استغرقها اللقاء ومحتوى المقابلة).
- إخطار الهيئة التنظيمية بأى احتيال ذي أهمية.

## الشرطة

يتم اخطار الشرطة فى اللحظة المناسبة. وفى المملكة المتحدة يتم اخطار ادارة المباحث الجنائية القومية أو الشرطة حسب الظروف. وتوقيت الابلاغ هو عملية تقديرية بعد أن تؤكد التحقيقات المبدئية وجود عملية احتيال، أو تشير الى احتمال كبير فى حدوثها.

وعند هذه النقطة يفضل ترك استجواب المشتبه فيهم للسلطات التى ترغب فى الوصول للحقائق مع المحافظة على الأدلة حتى تمام المحاكمة وتحديد المبالغ التى تمت سرقتها.

ومع ذلك، فقد يحدث أن تعلم السلطات بالتخطيط لعملية الاحتيال قبل أن تعلم بها إدارة البنك وقد تمنع السلطات اتخاذ أى إجراء لمنع الاحتيال حتى يتم الإمساك بالمجرمين متلبسين للحصول على دليل كافي بوقوع العملية. ومع أن هذا أمر مشروع، فإن السلطات ينبغى أن تأخذ فى الاعتبار الحتميات التجارية للبنك بما

فى ذلك حماىة أصوله والتخلص بأسرع ما يمكن من الموظفین الذین یهددون هذه الأصول. واتخاذ كل ما فى سلطتهم لتقلیل الخسارة المحتملة للبنك بدون تهديد فرصة السلطات فى توجيه الاتهام. ويتسم هذا الأمر بحساسية كبيرة تتطلب حسن التصرف والثقة، والتعاون بین البنك والسلطات على أساس أن مصالحهما لیست متماثلة. وفى حال تشدد السلطات، فإنها تقلل من احتمال قیام البنك بالرجوع إليها مستقبلا فى العمليات محل الشك. وقد یجد البنك نفسه فى موقف ىكون فیه معرضا للمخاطر إذا ما رغبت السلطات فى جمید أموال "المشتبه فیهم" ولكنها فى نفس الوقت تصر على عدم إشعار العميل بأنه محل شك. وبغض النظر عن النتائج التى تترتب على جمید الحسابات ومنها مقاضاة البنك لطلب تعویضات، فإن مجرد رفض الصرف من حساب ما یرسل إشارة سلبية الى العميل، وهذه هى الناحية التى تتطلب توضیحا قانونیا أكثر.

## الأخطاء

كثیرا ما تؤدى الأخطاء إلى ضیاع مبالغ كبيرة كل عام، مثل تحويل الأموال إلى حسابات خاطئة، أو أخطاء التسجیل فى الدفاتر. ولا يمكن التأمین ضد هذه الخسائر، ومن ثم فإن المهم هو تجنب هذه الأخطاء قبل وقوعها، والإخطار عنها بأسرع ما يمكن إذا حدثت. وكلما تأخر القیام بذلك، كلما ازدادت درجة المخاطرة.

## ملحق 3: غسيل الأموال

تعتبر الأموال الناتجة عن الجرائم أموالاً ملوثة تخضع للمصادرة من جانب السلطات. وتتضمن الجرائم عمليات الإرهاب والابتزاز والتهديد والسرقة والتهرب من الضرائب والمخدرات. ولتجنب المخاطرة بفقد هذه الأموال، يقوم أصحابها بغسلها عن طريق تمريرها من خلال المؤسسات المالية والشركات التجارية بطريقة تبدو معها "نظيفة"

وتتم أخطر عمليات غسيل الأموال بواسطة الجريمة المنظمة التي لا يوقفها شيء عن بلوغ أهدافها، وهي في سبيل ذلك تستخدم القهر والضغط والرشوة وبماكانها استخدام أفضل المهارات والعقول في الالتفاف حول نظم تكنولوجيا المعلومات. كما أنها قادرة على ابتكار الحلول بصرف النظر عن السدود التي وضعت في طريقها. ويتزايد غسيل الأموال بنسب كبيرة مثل الوباء ويمكن أن يؤدي إلى تدمير سمعة البنوك. كما يهدد المنشآت المشروعة والمجتمعات بأسرها، بل حتى الدول. وقد ازداد خطر غسيل الأموال إلى الدرجة التي أدت بمجموعة الدول العشر (G-10) إلى تشكيل مجموعة عمل للإجراءات المالية (FATF) Financial Action Task Force لمواجهة غسيل الأموال. وقد أصدرت 40 توصية في هذا الشأن.

وغسيل الأموال هو أحد مخاطر الأعمال، ومنعه ليس مجرد التزام قانوني، ولا يكفي استيفاء الشروط الفنية للقواعد المحلية (والتي قد تكون متساهلة في بعض الأحيان) وبدلاً من ذلك، فإن أعضاء مجلس الإدارة ينبغي أن يقيموا تعرض البنك لغسيل الأموال، تماماً مثل قيامهم بأي عمل آخر ذي مخاطر محددة، والأثر الذي يحتمل أن يحدثه على المنشآت التجارية وقياس رد فعلهم على ذلك، وبشكل مستقل عن المتطلبات القانونية.

بالإضافة إلى هذا يجب أن يعرف أعضاء مجلس الإدارة المواد الرئيسية لأي لوائح تنص بغسيل الأموال (في المملكة المتحدة، اللوائح هي تلك الصادرة عام 1993) وعليهم أيضاً أن يدركوا أن التغييرات تتم بصورة مستمرة. وقد يرى واضع التنظيم ضرورة أن يقوم البنك بتعيين أحد كبار الموظفين تكون مسؤوليته تقديم التقارير والإخطار عن غسيل الأموال. وفي المملكة المتحدة يطلق على هذا المنصب "مسئول الإخطار عن غسيل الأموال". وتبعاً لحجم البنك وهيكله التنظيمي، قد يكون هذا المسئول عضواً في إدارة المراجعة الداخلية، أو عاملاً في وحدات مراقبة أخرى، أو قد يكون من خارج البنك. وفي البنوك الكبيرة قد يكون لمسئول غسيل الأموال اعوان يساعده في عمله، وحينما كان موقعه، فهو نقطة البنك المركزية في مكافحة غسيل الأموال. وينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعرفوه وأن يحظى بخطوط اتصال فعالة مع المجلس.

والمسئوليات التي يضطلع بها مسئول الإخطار عن غسيل الأموال هي:

- فهم المتطلبات الرسمية والوعي بالموضوع وأحدث تطوراتها. وإذا كان لديه أي شك فإنه ينبغي أن يسأل النصيحة من الهيئة التنظيمية (في المملكة المتحدة، هي هيئة الخدمات المالية أو المباحث الجنائية الوطنية).

- التأكد من قيام الإدارة بإعداد وإصدار سياسات تعكس المشورة الرسمية، ومن حصول الموظفين المختصين على تدريب كافي للتعرف على الحالات المشتبه فيها من العمليات والودائع، وأنهم على علم بأن غسيل الأموال عامة يكون عملية من ثلاث مراحل:

- ◆ الإيداع Placement وضع الأموال في إطار النظام.
- ◆ التراكم Layering استخدام سلسلة من العمليات العادية ظاهريا لإخفاء المصدر الأصلي للأموال.
- ◆ التكامل Integration مزج الأموال الملوثة بالأموال النظيفة حتى يصبح من الصعب التمييز بينهما.

هذا إلى جانب التأكد من أن مسئول الأخطار عن غسيل الأموال والموظفين العاملين معه قد عرفوا كيفية استخدام برامج الحاسب الآلي ذات الصلة بتحديد العمليات التي لا تتماثل مع النمط المعتاد لهذا العميل وغيرها التي تلفت الانتباه إلى العمليات المجزأة. والعرف الشائع بين من يقومون بغسل الأموال هو تجزئة أموالهم إلى مبالغ صغيرة نسبيا حتى يهربوا من الملاحظة.

وينبغي أيضا تدريب الموظفين على التعرف على الودائع المشتبه فيها وتوجيههم خلال التدريب على كيفية الإبلاغ عنها. والسرعة هنا هي الأساس ولها أهميتها البالغة. فالأموال الملوثة لا تبقى طويلا. ويجب أن يطمئن الموظفون أنهم لن يتلقوا لوماً إذا ما ظهر أن إحدى العمليات المشتبه فيها هي عملية مشروعة في نهاية الأمر. كما يجب أيضا أن يتم تدريبهم على أن يعملوا بحذر بحيث لا يثيروا شكوك الطرف المشتبه فيه. وينبغي الإخطار عن أي إيداع يتم الشك فيه (في المملكة المتحدة يتم ذلك الإخطار إلى المباحث الوطنية) ويتم تجميد الأموال في الودعة حتى الإفراج عنها من جانب المباحث الجنائية أو الشرطة. ولا يسعنا هنا سوى التأكيد بشدة على الأهمية الحاسمة لإجراءات فتح الحساب. وكقاعدة عامة فإن الموظف ينبغي أن يلتقى مع المودع وجها لوجه وهذه هي إحدى النواحي الهامة للقاعدة الأساسية "أعرف عميلك".

وهناك إغراء شديد لقبول الودائع التي تهبط من السماء دون التحري والاستفسار عن المصدر الذي جاءت منه الأموال. وهذا أمر غير مقبول إذ ينبغي على موظف البنك المختص مراجعة أصل ومصدر هذه الأموال، ومتابعة التغييرات فيها عن النمط الأول مثل إيداع ملايين بعد الايداعات المتواضعة عند بداية فتح الحساب.

وكل هذه الأمور تتطلب حسن التقدير. إذ أن البنك لا يرغب فى إعاقه العمل المشروع.

- الاتصال بالمراجعين لمعرفة مدى كفاية الترتيبات التى اتخذها البنك فى ضوء مراجعاتهم الدورية. ومن الطبيعي أن المراجعين إذا صادفوا ظروفًا مريبة فى أثناء عملهم، فإنهم ينبغى أن يخطرُوا إدارة البنك فوراً.
- الاتصال بأخصائى تكنولوجيا المعلومات بالبنك بشأن تصميم النظم بحيث يمكن أن تدخل فيها، على قدر الإمكان، برامج لمكافحة غسل الأموال.
- الاتصال بالإدارة بشأن مكافأة الموظفين الذى يتمتعون بحس الحذر واليقظة فى تحديد عمليات غسل الأموال والإبلاغ عنها. وبشأن معاينة المهملين والمنغمسين فى أعمال إجرامية.





## ملحق 5: معايير المحاسبة والمراجعة

ازدادت حرية تدفق رأس المال بشكل كبير مما أدى إلى زيادة الاستثمار عبر الحدود. وقد أدى هذا بدوره إلى الضغط على السلطات التنظيمية وعلى مهنة المحاسبة للتحرك تجاه توحيد معايير المحاسبة، أو بتعبير آخر إلى إيجاد لغة مشتركة يمكن من خلالها لمستخدمي الحسابات أن يدركوا أن الأعراف العامة تنطبق عليها، وأن الأمر لا يتطلب إعادة تفسير الحسابات وفقاً لما هو مطبق في دولة المنشأ. ومع ذلك، فإن هذا مازال عملاً يتقدم ببطء نظراً لأن هناك بعض الاختلافات الجوهرية المرتبطة بنظم الضرائب وعلاوة على هذا مازال هناك العامل النفسي القومي. وعلى سبيل المثال، فإن إخفاء الاحتياطات يعتبر أكثر انتشاراً في بعض الدول عن بعضها الآخر، والقوانين تعكس هذه الاختلافات.

ونظراً لبطء هذه العملية، فإنه ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة في كافة مناطق الاختصاص القضائي، أن يدركوا أن الحسابات لا ينبغي فقط أن تلتزم بالقانون ولكنها يجب أن تعطى أيضاً صورة آمنة وصادقة عن وضع وأداء البنك.

ويحتاج أعضاء مجالس إدارة البنوك في جميع أرجاء العالم إلى إدراك الاتجاه العام نحو التوحيد (مهما كانت درجة بطء في تنفيذ ذلك) وإلى التأكد من أن المراجعين يحيطونهم علماً أولاً بأول بالتطوير وبالطرق التي يؤثر بها عليهم.

وبلاحظ وجود نفس الاتجاه فيما يتعلق بمعايير المراجعة وتنطبق عليها أيضاً نفس التحفظات.

## ملحق 6: سياسة آداب العمل

قد يرغب أعضاء مجلس الإدارة في إصدار بيان بسيط عن سياسة آداب العمل لموظفي البنك. ونورد فيما يلي مثالاً لذلك يمكن تعديله وفقاً للظروف واحتياجات العمل الخاصة بكل بنك.

### عام

إن سياساتنا ومنتجاتنا وسلوكياتنا تتفق نصاً وروحاً وقانوناً مع أعلى المبادئ الأخلاقية.

### منهجنا

نحن نقيم كل علاقاتنا علي أساس الأجل الطويل، وهو ما يعني أننا نديرها بأمانة ودقة. ونحن لا نخدع ولا نحتال، ونفعل ما نقول. وإذا ما تم منعنا من ذلك، فإننا نقول ذلك بمجرد علمنا به. ونحن ندرك أن العمل يقوم علي الثقة. ونحن نفعل كل ما يسعنا لاكتساب الثقة ومنع كل ما يفسدها. أن الجودة التي نهدف إليها في كل عملياتنا هي النزاهة والاستقامة.

### البنك

إننا جميعاً نعتمد علي البنك. ونحاول أن نحمي أسمنا وأن نعزز سمعتنا وألا نقوم بأي عمل أو بآية أساليب قد تنقص منها. ونحافظ علي أسرار البنك سراً لا يعلمه أحد. وإذا ما وجدنا تضارب في المصالح فإننا نقوم بالإعلان عنه ونراعي المحافظة علي أصول البنك كما لو كانت ملكاً لنا.

### الزملاء

نحن نفعل كل ما في وسعنا للتأكد من حسن المعاملة التي يلقاها زملاؤنا. ومن أن البنك يوفر لهم كل الفرص التي يمكنه تقديمها لتحقيق كل ما يصبون إليه. ونحن نعمل بروح الفريق ونبذل كل ما يمكننا لدعم أعضاء هذا الفريق والفرق الأخرى في البنك. ونحن لا نسمح لطموحنا الشخصي أن يدفعنا إلي سلوك يجلب علينا العار عند اكتشافه. وإذا ما كنا نحن القادة والرؤساء علي أي مستوي، فإن علينا أن نكون القدوة وأن نضرب المثل مدركين أن ما نفعله وما نمتنع عن فعله يتمتع بنفس أهمية ما نقوله.



المنتدى العالمي لحوكمة الشركات،  
الذي ساهم في تأسيسه كل من  
البنك الدولي ومنظمة التعاون  
والتنمية في الميدان الاقتصادي  
(OECD)، هو هيئة تعمل على  
مناصرة ودعم ونشر المعايير  
والممارسات الرفيعة المستوى  
لحوكمة الشركات على مستوى  
العالم، ولأسيما في اقتصادات  
البلدان النامية والبلدان السائرة  
على طريق التحول إلى نظام  
السوق. ويجمع هذا المنتدى بين  
البلدان المتقدمة والبلدان النامية  
من خلال مؤسسيه والبلدان  
والجهات المانحة الأخرى التي تضم  
حكومات كل من: الهند وكوسمبيرغ  
وهولندا والنرويج والسويد وسويسرا  
والمملكة المتحدة والولايات المتحدة  
الأمريكية.



## المنتدى العالمي لحوكمة الشركات

2121 Pennsylvania Avenue, NW  
Washington, DC 20433 USA

تليفون:

+1 202-458-1857

فاكس:

+1 202-522-7588

موقع الويب:

[www.gcgf.org](http://www.gcgf.org)

البريد الإلكتروني:

[cgsecretariat@ifc.org](mailto:cgsecretariat@ifc.org)

تمت الطباعة على ورق معاد تصنيعه

