

الفصل السابع

نهج إدارة مجال الصرافة والإدارة التنفيذية

الفصل السابع

" نهج إدارة مجال الصرافة "

والإدارة التنفيذية

أولاً : نهج الإدارة :

1- تعاريف:-

بالإضافة إلى التعاريف الواردة في الفصل الأول ، تكون للكلمات التالية المعاني الموضحة قرين كل منها:-

مجلس الإدارة:	مجلس إدارة محل الصرافة .
الإدارة التنفيذية:	المدير العام أو المسئول التنفيذي الأول ومساعديه وتابعيه بمحل الصرافة.
نهج إدارة مجال الصرافة :	إطار نظامي يحدد دور ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بمحل الصرافة والعلاقات المترابطة بينهما وبين المساهمين والأطراف ذات العلاقة، وعلاقتهم بالمصرف.

2- دور ومسؤوليات مجلس الإدارة:-

يباشر مجلس الإدارة المهام والمسؤوليات الرئيسية التالية :

- 1/2- وضع استراتيجيات العمل والأهداف والسياسات وتطويرها.
- 2/2- اعتماد الهيكل التنظيمي لمحل الصرافة.
- 3/2- تشكيل اللجان وتفويض السلطات والصلاحيات.
- 4/2- الإشراف على التنفيذ وتقييم الأداء والمخاطر.
- 5/2- تعيين جهاز التدقيق الداخلي والإشراف عليه.
- 6/2- توفير مدقق خارجي مستقل.
- 7/2- المسؤولية تجاه المساهمين والأطراف الأخرى.
- 8/2- المسؤولية تجاه المصرف.

1/2- وضع استراتيجيات العمل والأهداف والسياسات وتطويرها:-

أ- على مجلس الإدارة تزويد الإدارة التنفيذية بخطط وسياسات واستراتيجيات عمل واضحة ومحددة تعمل وتقيم من خلالها للوصول إلى تحقيق أهداف محل الصرافة ، مع قيامه بإعادة تقييم وتطوير هذه الاستراتيجيات والسياسات من وقت لآخر في ضوء المؤثرات والمتغيرات المحيطة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي مع مراعاة أن يكون ذلك داخل إطار متطلبات الترخيص وقوانين وتعليمات المصرف.

ب- يستعين مجلس الإدارة في رسم الاستراتيجيات والخطط والسياسات بما تزوده به الإدارة التنفيذية من دراسات وتقارير ومعلومات واستشارات بهذا الشأن ، ويمكن للمجلس أن يستعين في ذلك أيضا بخبراء من خارج محل الصرافة.

ج- من أهم السياسات التي يجب على مجلس الإدارة وضعها والعمل على تقييمها وتطويرها باستمرار تلك المتعلقة بإدارة المخاطر والأمور التالية :-

الاستثمار – السيولة – مخاطر السوق – مخاطر كفاية رأس المال – مخاطر التركزات – مخاطر الصرف الأجنبي – مخاطر أسعار الفائدة- التسعير – الربحية والموازنات – مخاطر العمليات والمحاسبة – المخاطر القانونية – مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب- التأمين على الأصول – الأطراف ذات العلاقة والمصالح المتداخلة- الالتزام بالقوانين والقواعد والتعليمات الإشرافية – التدقيق الداخلي والخارجي – تقييم الأداء – الإفصاحات لجميع الجهات المعنية – بالإضافة إلى السياسات الخاصة بشؤون العاملين التي تنظم تعيينهم وتكلفتهم وتضع أنظمة للحوافز وتطوير وتنمية المهارات وتنمية سلوكيات وأخلاقيات العمل ، وغيرها من السياسات.

د- على مجلس الإدارة ممارسة مهامه بصورة جماعية ومستقلة مع الالتزام بالموضوعية والحياد وتجنب كل ما من شأنه التأثير على ذلك مثل التكتلات والعلاقات والتوجهات الخاصة مع الإدارات التنفيذية أو غيرها .

2/2- اعتماد الهيكل التنظيمي :-

من مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة اعتماد الهيكل التنظيمي لمحل الصرافة ويندرج تحت ذلك ما يلي :-

أ- اعتماد الهيكل التنظيمي لمحل الصرافة وما يتبع ذلك من تحديد للمهام والاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والعلاقات والتبعيات بين المستويات الإدارية المختلفة من أعضاء مجلس الإدارة والمسؤول التنفيذي الأول/ المدير العام والإدارات والأقسام التنفيذية بجانب أجهزة التدقيق ، وينبغي في ذلك مراعاة الضوابط التالية :-

- الفصل بين اختصاصات وسلطات مجلس الإدارة واختصاصات وسلطات الإدارة التنفيذية.

- الفصل بين مهام إبرام الصفقات والتعاقدات وتنفيذها وبينها وبين مهام تحريك الأموال ومهام التسجيل والمحاسبة وإدارة المخاطر.

- الإشراف والرقابة الثنائية المستمرة على تنفيذ المعاملات من خلال أفراد لا تربطهم علاقة بتنفيذ تلك المعاملات فيما بين الإدارات والأقسام التنفيذية.

- وجود إدارة مستقلة لتقييم المخاطر وتشمل وحدة مركزية لإدارة الطوارئ.

- استقلالية التدقيق الداخلي وتبعيته المباشرة لمجلس الإدارة.

ب- يمكن لمجلس الإدارة الاستعانة بمن يشاء من الخبرات من داخل أو خارج محل الصرافة في أعداد الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع أهداف وطبيعة وحجم الأعمال، مع إقرار الهيكل بعد ذلك بصورة جماعية من مجلس الإدارة.

- ج- يتولى مجلس الإدارة تعيين المسؤول التنفيذي الأول / المدير العام والمدراء التنفيذيين الرئيسيين والمساعدين والخبراء والاستشاريين وتحديد رواتبهم ومكافآتهم كما يكون هو المسؤول عن إنهاء خدماتهم أو فصلهم أو توقيع الجزاءات التأديبية عليهم ويتم كل ذلك في إطار السياسات والمعايير التي حددها المجلس وبشكل جماعي من أعضاء المجلس مع الالتزام في ذلك بالموضوعية والحياد ، ويراعى أيضا في ذلك أن تكون لدى مجلس الإدارة خطة واضحة بشأن تعاقب الإدارات التنفيذية .
- د- ينبغي على مجلس الإدارة تقييم وتطوير وضع الهيكل التنظيمي وأفراده والواجبات والمسؤوليات المحددة من فترة لأخرى في ضوء نتائج إشرافه ورقابته على التنفيذ وتقييمه للأداء ونتائج الأعمال وفي ضوء المتغيرات المحيطة .

3/2- تشكيل اللجان وتفويض السلطات والصلاحيات:-

- أ- يمارس مجلس الإدارة مهامه الإشرافية وسلطاته في اتخاذ القرار من خلال تشكيل لجان من أعضائه يمكن أن يشرك أو يستعين فيها بأعضاء من الإدارة التنفيذية، وتختص كل لجنة بوحدة أو أكثر من المهام التي تقع تحت مسؤوليات مجلس الإدارة ومن أهم اللجان التي يجب على مجلس الإدارة تشكيلها :-

- لجنة السياسات وتتولى مهام دراسة وإعداد وتطوير الاستراتيجيات والتطوير:

والأهداف والسياسات والنظم والخطط والموازنات.

- اللجنة /اللجان التنفيذية: وتمارس الصلاحيات المخولة لها من مجلس الإدارة في

استثمار وتوظيف الأموال بما يزيد عن صلاحيات الإدارة التنفيذية.

- لجنة التدقيق تتولى الإشراف على التدقيق الداخلي والخارجي وتقييم

وتقييم المخاطر: الأداء والمخاطر.

- ب- يجب أن يكون لكل لجنة من لجان مجلس الإدارة برنامج عمل واضح يحدد فيه الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات وطريقة اتخاذ القرارات ومواعيد الاجتماعات ،

كما يجب تسجيل محاضر الاجتماعات بشكل منتظم وآمن يسهل الرجوع إليه لأغراض المتابعة والتدقيق.

ج- يجب أن تعرض وقائع كل اجتماعات لجان مجلس الإدارة في جدول أعمال أول اجتماع للمجلس يلي اجتماع اللجان سواء بغرض اعتماد قرارات اللجان أو بغرض الإحاطة بها حسب الصلاحيات المفوضة للجنة.

د- يجب على مجلس الإدارة تفويض سلطات اتخاذ القرار وتحديد صلاحيات التوقيع عن محل الصرافة وتحريك الأموال بالتدرج بين المستويات الإدارية بدءاً من المجلس نفسه إلى رئيس وأعضاء المجلس واللجان المنبثقة منه وانتهاءً بالإدارة التنفيذية وعلى مجلس الإدارة أن يراعي في ذلك تضيق نطاق السلطات والصلاحيات الفردية والتركيز عليها بشكل مشترك أو جماعي.

4/2- الإشراف على التنفيذ وتقييم الأداء والمخاطر:-

على مجلس الإدارة أن يمارس دوره الأساسي في الإشراف على تنفيذ السياسات وتحقيق أهداف محل الصرافة وتقييم أدائه من خلال المهام والأدوات الرئيسية التالية :-

أ - تقييم برامج وإجراءات العمل التنفيذية والرقابة الداخلية :

على مجلس الإدارة القيام بتقييم ما تضعه الإدارة التنفيذية من برامج وإجراءات عمل وما تصدره من تعليمات لتنفيذ العمليات ويتحقق في ذلك من كفايتها وملاءمتها وقدرتها على تنفيذ السياسات التي يضعها المجلس وتضمنها لمقومات الرقابة الداخلية ، ومن أهم هذه البرامج والإجراءات :

1- البرامج والإجراءات المحاسبية وتلك الخاصة بإعداد التقارير والبيانات المالية.

2- برامج وإجراءات التشغيل والنظم الإلكترونية.

3- برامج وإجراءات العمل اليومي بالإدارات التنفيذية مثل الخزينة وخدمة العملاء وغيرها.

ب- وسائل وإجراءات الرقابة الداخلية والوقاية والضبط الداخلي .

وعلى مجلس الإدارة أن يطلب من الإدارة التنفيذية تطوير برامج وإجراءات العمل والرقابة الداخلية ومعالجة أوجه القصور والخلل بها بصفة مستمرة في ضوء ما تظهره له نتائج التقييم ومتابعة الأداء من فترة لأخرى.

ج- مراجعة التقارير الدورية :-

على مجلس الإدارة أن يراجع بصفة مستمرة خلال العام عبر اللجان المشكلة منه عبر اجتماعات المجلس الدورية عدة أنواع من التقارير التي ترفع له مباشرة من المصادر التالية :-

1- الإدارة التنفيذية : تقدم تقارير دورية عن نتائج الأعمال لمختلف الأنشطة وتقييم المخاطر والبيانات المالية.

2- التدقيق الداخلي : تقارير عن نتائج التدقيق الدوري والمتابعة مع نسخة للإدارة التنفيذية التي تقدم تعقيبها على نتائج التدقيق.

3- التدقيق الخارجي: تقارير عن نتائج التدقيق الدوري والمتخصص الذي قد يطلبه المجلس بجانب تقرير نتائج التدقيق السنوي مع نسخة للإدارة التنفيذية لتقديم تعقيبها على نتائج التدقيق .

ويجب على المجلس بالتنسيق مع الإدارة التنفيذية وأجهزة التدقيق التحقق من كفاية وشمولية ومصداقية التقارير المختلفة التي ترفع للمجلس ولجانه.

د- تقييم الأداء ومعالجة الانحرافات :-

من خلال دراسة مجلس الإدارة للتقارير الدورية سألقة الذكر يقيم المجلس أداء الإدارة التنفيذية ومدى التزامها بسياسات المجلس ونجاحها في تحقيق النتائج والأهداف المخطط لها، ويتضمن ذلك كشف الانحرافات والتجاوزات وتقييمها وتحليل أسبابها ومحاسبة المسؤولين عنها وإصدار التعليمات اللازمة لمعالجتها ولتفادي تكرارها.

هـ- تقييم المخاطر الحالية والمستقبلية :

من خلال دراسة وتحليل التقارير سالفة الذكر يجب على مجلس الإدارة أن يعمل على تقييم المخاطر الحالية وإصدار توجيهاته للإدارة التنفيذية حول سبل معالجتها والحد منها والتحقق من كفاية التحوط لها ، كما يستقرأ المجلس من خلال تلك التقارير ومن خلال ربطها بتقارير ومعلومات من مصادر متنوعة أخرى عن السوق المحلي والدولي المخاطر المستقبلية التي يمكن أن تواجه محل الصرافة ويعمل على احتوائها والتحوط لها في خطته وسياساته الحالية والمستقبلية .

و- اعتماد الحسابات الختامية :

تقع على مجلس الإدارة من خلال ممارسة دوره الإشرافي مسؤولية اعتماد الحسابات الختامية لمحل الصرافة والتحقق من سلامة ومصداقية جميع البيانات المالية والحسابات الختامية وعن شفافية وكفاية الإفصاحات بها وفق المعايير المحاسبية والإفصاحية الدولية ووفق تعليمات المصرف.

5/2- تعيين جهاز التدقيق الداخلي والإشراف عليه :-

تقع على مجلس الإدارة مسؤولية تعيين جهاز تدقيق داخلي يتمتع أفراداه بمؤهلات وخبرات عالية في كافة مجالات العمل بمحل الصرافة ويتولى مجلس الإدارة الإشراف على هذا الجهاز من خلال الأمور التالية :-

- أ- ضمان حياد واستقلالية التدقيق الداخلي وتجنب أي نوع من التأثير عليه من قبل الإدارة التنفيذية وذلك بأن تكون تبعيته في الهيكل التنظيمي لمجلس الإدارة مباشرة ويكون المجلس هو المسؤول عن تحديد رواتب وحوافز ومكافآت موظفي التدقيق الداخلي وهو المسؤول عن تقييم أدائهم، وعليه أيضا التحقق من كفاية مؤهلاتهم وخبراتهم ومهاراتهم المهنية والعمل على تنميتها باستمرار.
- ب- التحقق من تغطية التدقيق الداخلي لكافة إدارات وأقسام وفروع محل الصرافة وكافة الأنشطة والمخاطر وأن يكون في شكل تدقيق دوري ومستمر خلال العام بالإضافة إلى تدقيق البيانات المالية والحسابات الختامية في نهاية العام.

- ج- التحقق من أن التدقيق الداخلي يتم وفق برامج تدقيق شاملة ومهنية مناسبة توافق أحدث معايير وأدلة التدقيق الدولية مع توفير التقنيات اللازمة لذلك ، مع العمل على تقييم وتطوير هذه البرامج لتناسب مع تطور العمل بمحل الصرافة.
- د- يجب رفع تقارير التدقيق الداخلي مباشرة إلى مجلس الإدارة ومن ثم تحويلها إلى الإدارة التنفيذية للرد والتعقيب عليها مع إصدار توجيهات المجلس لها لمعالجة الملاحظات وفق برامج زمنية محددة يعمل التدقيق الداخلي على متابعتها .
- هـ- التحقق من احتفاظ إدارة التدقيق الداخلي بتقارير وأوراق التدقيق بشكل منظم وآمن يمكن للمجلس الرجوع إليها، وتكون جاهزة للاطلاع عليها من قبل مفتشي المصرف والمدققين الخارجيين.

6/2- اعتماد مدقق خارجي:-

- أ- مجلس الإدارة هو المسؤول عن ترشيح مدقق خارجي مستقل من ذوي الاختصاص والكفاءة العالية والتعاقد معه وتحديد أتعابه بعد موافقة الجمعية العامة والوفاء بمتطلبات المصرف بهذا الشأن ، وعلى مجلس الإدارة أن يضع الضوابط والتعليمات، ويهيئ الأجواء التي تمكن المدقق الخارجي من الحصول على كل ما تتطلبه عملية التدقيق من معلومات وبيانات ومستندات سواء من الإدارة التنفيذية أو من المجلس نفسه ، والتي تضمن أيضا حياده واستقلاله في إبداء رأيه وإبراز نتائج تدقيقه .
- ب- ينبغي رفع تقارير المدقق الخارجي مباشرة إلى مجلس الإدارة ومن ثم تحويلها إلى الإدارة التنفيذية للرد والتعقيب عليها وبعدها يصدر المجلس توجيهاته للتعامل مع الملاحظات الواردة بتلك التقارير .

7/2- مسؤولية مجلس الإدارة تجاه المساهمين والأطراف الأخرى:-

- مجلس الإدارة هو المسؤول الأول أمام المساهمين وكافة المتعاملين مع محل الصرافة عن نتائج أعماله وأدائه ، وبخلاف المسؤوليات القانونية التي قد تقع على المجلس نتيجة حالات التعدي والتقصير فإن من أهم مسؤوليات مجلس الإدارة تجاه المساهمين والأطراف الأخرى ما يلي :-

- أ- مسؤوليته عن سلامة ومصداقية البيانات المالية والحسابات الختامية لمحل الصرافة ونتائج الأعمال .

- ب- تطبيق جميع مواد النظام الأساسي لمحل الصرافة وعلى رأسها ممارسة النشاط المصرح به ، وما يخص عزل واستبدال أعضاء المجلس خلال فترة عمله وترشيح وانتخاب أعضاء المجلس الجدد ومراعاة الحد الأقصى للمساهمة ومتطلبات زيادة أو تخفيض رأس المال وتوزيع الأرباح أو التعامل مع الخسائر وجميع مواد النظام الأساسي الأخرى في إطار تعليمات المصرف 0
- ج- الشفافية والمصارحة والموضوعية في الإفصاح عن جميع الأمور الهامة التي تؤثر على أداء محل الصرافة ونتائج أعماله وتحقيق أهدافه في الوقت الحالي والمستقبل بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب.
- د- الإفصاح عن التزامات ومعاملات الأطراف ذات العلاقة والمصالح المتداخلة وجميع الإيضاحات الأخرى التي تتطلبها القوانين المحلية والمعايير الدولية .

8/2- مسؤولية مجلس الإدارة تجاه المصرف:-

مجلس الإدارة هو المسؤول الأول أمام المصرف عن متانة الوضع المالي لمحل الصرافة وعن المحافظة على حقوق الدائنين ، وكذلك هو المسؤول الأول عن صحة ومصداقية وشفافية المعلومات والبيانات المالية التي يزود محل الصرافة بها المصرف وعن الالتزام بجميع القوانين والتعليمات الصادرة من المصرف بالإضافة إلى جميع القوانين الصادرة من الجهات الرسمية الأخرى بالدولة.

3- دور ومسؤوليات الإدارة التنفيذية:-

تتولى الإدارة التنفيذية مباشرة المهام والمسؤوليات التالية :-

- 1/3- المساعدة في وضع إستراتيجيات العمل والأهداف والسياسات وتطويرها.
- 2/3- المساعدة في وضع الهيكل التنظيمي.
- 3/3- تنفيذ العمليات وتطبيق السياسات .
- 4/3- رفع التقارير لمجلس الإدارة.
- 5/3- إعداد البيانات المالية والحسابات الختامية.
- 6/3- تنمية المهارات والسلوك المهني.
- 7/3- المسؤولية تجاه المدققين الداخليين والخارجيين.
- 8/3- المسؤولية تجاه المصرف.

1/3- المساعدة في وضع استراتيجيات العمل والأهداف والسياسات وتطويرها :-

على الإدارة التنفيذية أن تزود مجلس الإدارة بكافة ما يحتاجه و ما تراه ضرورياً من معلومات وآراء وتقارير عن الإنجاز ، وخبرات عملية وميدانية، وقراءة للمخاطر الحالية والمستقبلية ، ودراسات عن السوق والمؤثرات الخارجية ، وينبغي أن تتحرى الإدارة التنفيذية في ذلك الشفافية والموضوعية والأمانة المهنية.

2/3- المساعدة في وضع الهيكل التنظيمي وتطويره :-

على الإدارة التنفيذية أن تقدم بهذا الشأن لمجلس الإدارة وبشكل دوري معلومات وتقارير وتوصيات وخبرات عن احتياجات تنظيم العمل وتنفيذ سياسات المجلس ومتطلبات التشغيل والرقابة الداخلية ووسائل الوقاية والضبط الداخلي ومشاكل ومعوقات التنفيذ ، ويجب على الإدارة التنفيذية أن تلتزم في ذلك أيضا بالموضوعية وبما يصلح ويفعل من عملية التنفيذ.

3/3- تنفيذ العمليات وتطبيق السياسات:-

الإدارة التنفيذية وعلى رأسها المسؤول التنفيذي الأول/ المدير العام هي المسؤولة أمام مجلس الإدارة عن تنفيذ أعمال محل الصرافة وفق السياسات والخطط التي وضعها المجلس ووفق الإجراءات واللوائح التي أقرها ، وعليها أن تقوم في سبيل تحقيق ذلك بما يلي :-

أ- تشكيل اللجان التنفيذية وتفويض السلطات :-

يقوم المسؤول التنفيذي الأول/ المدير العام باستخدام السلطات والصلاحيات التي خولها له مجلس الإدارة بتشكيل لجان لإدارة العمليات التنفيذية من قبل المسؤولين التنفيذيين حسب حاجة العمل وتفويض بعض الصلاحيات لتلك اللجان حسب ما يراه ضرورياً لتسيير العمل اليومي.

ب- وضع البرامج والإجراءات والتعليمات التنفيذية:

ينبغي على الإدارة التنفيذية وضع مجموعة من البرامج والإجراءات والتعليمات التي تحكم وتراقب وتقيم العملية التنفيذية من كافة جوانبها بما يحقق رقابة داخلية فعالة ووسائل للوقاية والضبط الداخلي ، وعلى الإدارة التنفيذية عرض هذه الإجراءات والبرامج على مجلس الإدارة لإقرارها كما أن عليها تقييم هذه الإجراءات والبرامج بصفة مستمرة وتطويرها ومعالجة أوجه القصور بها في ضوء متطلبات ونتائج التنفيذ وفي ضوء توجيهات مجلس الإدارة.

ج- متابعة التنفيذ وتقييم الأداء :-

ويتضمن ذلك متابعة التنفيذ في جميع الإدارات والأقسام التنفيذية من خلال التقارير اليومية والدورية التي تصدرها أنظمة التشغيل والتي يعدها المسؤولين عن الإدارات التنفيذية وينبغي أن تغطي هذه التقارير جميع الأنشطة والمخاطر المتنوعة بمحل الصرافة ، ومن خلال هذه التقارير يعمل المسؤول التنفيذي الأول على تقييم متابعة التنفيذ أولاً بأول مثل :-

تقييم إدارة المخاطر - تقييم الأداء ومعالجة الانحرافات والتجاوزات والمحاسبة عنها - تقييم الأصول - ترشيد الإنفاق ، وغير ذلك ، كما يجب على الإدارة التنفيذية التحقق من كفاية وسلامة نظم المعلومات ودقة التقارير التنفيذية وشموليتها وحفظ المستندات والوثائق والضمانات وفعالية إجراءات الرقابة الداخلية والوقاية والضبط الداخلي في كافة مناطق العمل، مثل ثنائية فحص وتدقيق المعاملات اليومية بشكل مستقل- الفصل بين الاختصاصات والمهام المتداخلة وبين تسجيل المعاملات والمحاسبة- الرقابة المالية - آلية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها - شفرات وصلاحيات تحريك الأموال - كفاية وصلاحيات التأمين على أصول محل الصرافة- حفظ ونقل النقد ، وغيرها من الإجراءات المتعارف عليها.

4/3- رفع التقارير لمجلس الإدارة:-

يقع على عاتق الإدارة التنفيذية مسؤولية رفع عدة أنواع من التقارير الدورية إلى مجلس الإدارة وإلى اللجان المنبثقة منه ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية من التقارير :-

أ- تقارير دورية مالية ونوعية عن نتائج الأعمال لمختلف أنشطة محل الصرافة وتقييم الأصول والمخاطر والموازنات التقديرية والفعالية ، حسب متطلبات مجلس الإدارة واللجان المشكلة منه بما يفي باحتياجات مهامه الإشرافية وممارسة سلطاته في اتخاذ القرارات .

ب- تقارير إضافية تقدر الإدارة التنفيذية أهمية رفعها إلى مجلس الإدارة أو لجانه لإحاطته بأي معلومات أو بيانات ضرورية عن أداء واحتياجات محل الصرافة أو مخاطر أو مبادرات ومعلومات هامة عن ظروف ومؤثرات السوق الخارجي .

ج- تقارير تطوير العمل ، وتشمل توصيات الإدارة التنفيذية عن تقييم وتطوير السياسات والإجراءات التنفيذية واحتياجات محل الصرافة المستقبلية من التقنيات والخدمات الحديثة في ضوء نتائج تقييم الأداء واستقراء المخاطر المستقبلية وظروف السوق التنافسية. ويجب على الإدارة التنفيذية كما سبق الإشارة إليه توخي الموضوعية والشفافية والأمانة المهنية فيما تقدمه من معلومات وتقارير وتوصيات لمجلس الإدارة.

5/3- إعداد البيانات المالية والحسابات الختامية :-

الإدارة التنفيذية هي المسؤولة عن إعداد البيانات المالية لمحل الصرافة خلال العام والحسابات الختامية في نهاية العام بجميع التفاصيل والمعلومات المؤيدة وجميع الإفصاحات المطلوبة ويعتبر المسؤول التنفيذي الأول / المدير العام هو المسؤول مباشرة تجاه مجلس الإدارة عن صحة وسلامة تلك البيانات المالية والحسابات الختامية. كما أن الإدارة التنفيذية تعتبر هي المسؤولة تجاه مجلس الإدارة عن نتائج الأعمال وتطورها .

6/3- تنمية المهارات والسلوك المهني:-

على الإدارة التنفيذية أن تعمل على :

أ- تنمية مهارات العاملين لتتوافق مع أحدث التطورات والتقنيات بالتدريب المستمر وعقد الندوات المهنية داخل وخارج محل الصرافة.

ب- وضع ميثاق مناسب من السلوك العملي المستمد من الثقافة المهنية والأخلاقية.

7/3- المسؤولية تجاه المدققين الداخليين والخارجيين:-

على الإدارة التنفيذية تسهيل مهام التدقيق الداخلي والخارجي والتعاون مع المدققين وتزويدهم بكل ما يطلبونه من بيانات ومعلومات ومستندات تفي باحتياجات التدقيق، وأن تتوخى في ذلك الدقة والشفافية ، كذلك عليها الرد والتعقيب على ملاحظات واستيضاحات التدقيق والتي تحول إليها والتجاوب مع نتائج التدقيق أولاً بأول بتصحيح المخالفات ومعالجة أوجه الضعف والخلل والقصور وتطوير الأداء .

8/3- المسؤولية تجاه المصرف :-

الإدارة التنفيذية مسؤولة تجاه المصرف عن الأمور التالية :-

أ- الالتزام بجميع قوانين وتعليمات المصرف.

ب- تقييم المخاطر والتحوط لها وتنمية الأداء ونتائج الأعمال وانتظام العمل.

ج- إعداد كافة التقارير الدورية والبيانات المالية التي يطلبها المصرف وتزويده بها في الوقت المحدد لها مع مسؤولياتها عن صحتها.

د- تسهيل مهام المصرف في التفتيش الميداني على محل الصرافة وتزويد فريق التفتيش بكل ما يطلبه من معلومات ومستندات والتعاون معه لأداء جميع مهامه التفتيشية.

هـ- الشفافية والمصادقية في جميع تعاملاتها مع المصرف.

4- أحكام عامة:-

أ- يجب على جميع مجال الصرافة مراجعة هيكلها التنظيمي وسلطات والتزامات ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لديها في ضوء التعليمات المذكورة في هذه التعليمات، وأن تعمل على إدخال التعديلات اللازمة لذلك ، وإشعار المصرف كتابياً باستكمال تطبيق جميع تعليمات نهج إدارة مجال الصرافة الصادرة في هذه التعليمات0

ب- في حالة حدوث حالات طارئة مثل شغل منصب المسؤول التنفيذي الأول/المدير العام أو أي مناصب إدارية رئيسية أخرى أو أي حالات طارئة أخرى يقدر معها مجلس الإدارة تجاوز أي من التعليمات المذكورة في البنود (2) ، (3) من هذه التعليمات، يجب إخطار المصرف بذلك كتابياً فوراً والحصول على موافقته على أية تجاوزات مع تحديد مدتها.

ج- في حالة عدم التزام محل الصرافة بالتعليمات الصادرة وتكرار مخالفته لها ، سيعمل المصرف حسب تقديره على تطبيق المادة (127) من قانون مصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية رقم 13 لسنة 2012 .

ثانياً :- الإدارة التنفيذية:-1- المفوضون بالتوقيع:-

يجب تزويد المصرف بأسماء المفوضين بالتوقيع إدارياً ومالياً عن محل الصرافة إضافة لنماذج التوقيعات الخاصة بهم كما هو مدون في السجل التجاري لدى وزارة الاقتصاد والتجارة – إدارة السجل التجاري ، إضافة إلى توقيع أصحاب مجال الصرافة وإبلاغ المصرف بأية تعديلات قد تطرأ على هذه البيانات في المستقبل حسب النموذج الموضح بالملحق رقم (2) المرفق .

2- تعيين كبار الموظفين* :-

أ- استناداً لأحكام المادة رقم (128) من قانون مصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية رقم 13 لسنة 2012 ، يجب على مجال الصرافة العاملة بدولة قطر الحصول على عدم ممانعة المصرف المسبقة عند تعيين كبار الموظفين المعرفين التاليين:

- الرئيس التنفيذي أو المدير العام ونوابهم ومساعدتهم.

- أي مسؤول أو مدير يرفع تقاريره مباشرة إلى الرئيس التنفيذي أو المدير العام.

وذلك بتعبئة الاستبيان الشخصي المرفق بالملحق رقم (3) على أن ترفق به المستندات والأوراق الثبوتية التي تؤيد المؤهلات العلمية والخبرات العملية التي حصل عليها المرشح للوظيفة مع تحديد اختصاصاته وصلاحياته ، وما يفيد موافقة مجلس الإدارة أو اللجان التنفيذية الرئيسية بالشركة على تعيينه، ويشترط في ذلك أن يكون الموظف متفرغاً بالكامل للقيام بمهام عمله ومقيماً بدولة قطر.

ب- لا يجوز ترك وظيفة الرئيس التنفيذي أو المدير العام للشركة شاغرة لفترة تزيد عن ثلاثة أشهر.

3- تنقلات كبار الموظفين وإنهاء خدماتهم*:-

في حالة إجراء تنقلات بين هؤلاء المسؤولين في إدارات مختلفة في مجال الصرافة أو فروعها، يجب إعلام المصرف بذلك فوراً مع بيان اسم المسؤول وتاريخ نقله واسم الوظيفة السابقة والجديدة ، وفيما يتعلق بإنهاء خدمات أي مسؤول سبق عدم ممانعة المصرف على تعيينه، يجب أن يعلم المصرف خطياً قبل أسبوعين من تاريخ إنهاء خدماته مبيناً اسم المسؤول واسم الوظيفة التي كان يقوم بها.

وفي حالة مخالفة تلك التعليمات سوف يتم فرض الجزاءات المالية حسب المادة (216) من قانون مصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية رقم 13 لسنة 2012.

4- تعيين المحاسب:-

أ. لوحظ عدم وجود محاسبين يعملون بصفة أساسية لدى بعض مجال الصرافة، حيث أن المحاسبين الموجودين يعملون نصف دوام، ويقومون بالاحتفاظ بالسجلات المحاسبية الخاصة بهذه المجال خارج مقر عملها ، وكذلك عدم انتظام التسجيل في سجلات هذه المجال، مما يعتبر ذلك مخالفاً لتعليمات المصرف . لذا ، يجب أن يعمل جميع المحاسبين العاملين لدى مجال الصرافة دواماً كاملاً وعلى كفاءة المحل، وأن يكونوا على مستوى جيد من الخبرة والكفاءة. وسوف يتم فرض جزاءات مالية على مجال الصرافة المخالفة لهذه التعليمات حسب المادة (216) من قانون مصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات

المالية رقم 13 لسنة 2012 .

* تعميم 2006/10 تاريخ 2006/9/6

ب. تعيين محاسب يجيد اللغة العربية *:-

لوحظ أن معظم مجال الصرافة تعاني من ما يلي :

- إرسال كتب إلى المصرف بلغة ركيكة تفتقد إلى المعنى الحقيقي .
 - وجود أخطاء متكررة في تعبئة الجداول رغم تنبيه المصرف لمجال الصرافة لها .
 - عدم استيعاب تعليمات المصرف لكونها باللغة العربية .
 - صعوبة التفاهم والتواصل مع بعض موظفي مجال الصرافة .
- واستناداً إلى تعليمات المصرف الخاصة باعتماد اللغة العربية في جميع المراسلات ، يجب على مجال الصرافة تعيين محاسب يجيد اللغة العربية ويكون حلقة وصل بين المحل والمصرف ويتم تزويد المصرف (إدارة الإشراف والرقابة) باسم الموظف ورقم هاتفه خلال مدة أقصاها ثلاثة أشهر بدءاً من (2011/3/7) .
- وفي حالة عدم الالتزام سيتم تطبيق الجزاءات المالية المقررة بالمادة (216) من قانون مصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية رقم 13 لسنة 2012 .

5- منح القروض:-

- أ- يجب عدم منح قروض من المحل إلى مالك المحل أو الشركاء .
 - ب- لامانع من قيام مجال الصرافة بمنح قروض لموظفيها بضمان مستحقات نهاية الخدمة على ألا تتجاوز قيمتها ثلاثة أمثال إجمالي الراتب الشهري للموظف المقترض و عدم تجاوز مدة السداد عن عامين .
- يعمل بهذه التعليمات اعتباراً من 2002/11.

6- اتفاقيات الإدارة:-

- 1/6- بناء على رغبة مجال الصرافة في إبرام عقود إدارة مع بعض البنوك أو مجال الصرافة الأجنبية، وعند إبرام مثل هذه العقود ، يجب أن تتضمن الأسس التالية:-

- أ- الاسم الكامل لمحل الصرافة والبنك المدير وعنوانهما وتاريخ بدء سريان الاتفاقية وتاريخ انتهائها.

- ب- أن يحدد عدد الأشخاص الموفدين من قبل البنوك ومحال الصرافة المتعاقد معهم.
- ج- يجب أن يكون الأشخاص الموفدين من قبل البنوك الأجنبية ومحال الصرافة الأجنبية على مستوى عال من الخبرة والكفاءة بحيث يساهمون في تطوير ورفع مستوى العمل في محل الصرافة وكذلك إدارة محل الصرافة طبقاً للأسس المصرفية السليمة وتعليمات وقانون المصرف ، وكذلك الالتزام بتدريب الموظفين الموجودين في محل الصرافة داخل قطر من خلال وضع برامج التدريب اللازمة لهم.
- د- أن يوافق الشركاء في محل الصرافة والمصرف مسبقاً على الأشخاص المرشحين من قبل البنك ومحل الصرافة الأجنبي لتولي الإدارة بعد تزويد هذا (البنك أو محل الصرافة الأجنبي) محل الصرافة بكافة المعلومات التي تساعد على تقييم كفاءة هؤلاء المرشحين.
- هـ- وجوب مشاركة الشركاء في اتخاذ القرارات الفنية والتنظيمية وكذلك الشؤون المالية وشؤون الموظفين من تعيين وترقية وخلافه، بحيث لا ينفرد الأشخاص القائمين على الإدارة بهذه القرارات.
- و- أن يلتزم مندوبو البنوك ومحال الصرافة الأجنبية ببذل كل ما في وسعهم لتحقيق أرباح، على أن يتحمل البنك أو محل الصرافة الأجنبي قيمة الخسارة إذا ثبت أن هذه الخسارة ناشئة عن تقصير أو سوء أمانة من قبل مندوبيهم القائمين على الإدارة.
- ز- الالتزام من قبل البنوك ومحال الصرافة الأجنبية المعنية بعدم تعطيل دفع الشيكات والحوالات الصادرة من محل الصرافة للخارج بحيث تدفع فوراً عند تقديمها.
- ح- على مندوبي البنوك ومحال الصرافة الأجنبية تقديم تقرير كل ثلاثة أشهر يتبين من خلاله سير العمل في محل الصرافة ووضعها المالي لأصحاب المحل ليكونوا على دراية تامة بما يجري من أمور.

- ط- تحرر هذه الاتفاقيات باللغتين العربية والإنجليزية وتكون الاتفاقية المحررة باللغة العربية هي المعتمدة في حال وجود اختلاف.
- ي- اعتبار اتفاقية الإدارة أهم مستند قانوني ينظم العلاقة بين محل الصرافة والبنك أو محل الصرافة الأجنبي (المدير).
- ك- يفض أي نزاع ينشأ بين محل الصرافة والبنك أو محل الصرافة الأجنبي (المدير) طبقاً للقانون القطري وتكون المحاكم القطرية هي الجهة المختصة في الفصل في هذا النزاع .
- ل- الالتزام بتعليمات المصرف .

2/6 *استناداً لأحكام المادة (121) من قانون مصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية رقم 13 لسنة 2012 ، وتحقيقاً لمبدأ الشفافية وعدم تعارض المصالح ، يجب على مجال الصرافة عدم عقد أية اتفاقيات إدارة مع أي بنك أو مؤسسة أو شركة مالية يوجد لديها اتفاقية إدارة مع محل صرافة آخر في دولة قطر .

7- الاشتراك في إدارة محل صرافة آخر :-

لا يجوز لمحل صرافة الاشتراك في إدارة محل صرافة آخر أو أن ينوب عن أعماله إلا بعد الحصول على موافقة المصرف .

8- الخزن الحديدية :-

يجب الاحتفاظ بمفاتيح جميع الخزن الحديدية في عهدة موظفي المحل على أن تكون موزعة بين موظف أصيل وموظف آخر بديل ، وتتوفر فيهما صفات السلامة والأمان وتدون أسماءهم في سجل منظم ، يخصص لكل مفتاح صفحة مستقلة في السجل يثبت فيها تفاصيل كاملة عن إسم حامله ، وتاريخ استلام وتسليم هذه المفاتيح ، وإن يكون متوفراً دائماً عند الطلب من قبل مفتشي المصرف .

9- إبرام اتفاقيات مع المراسلين بالخارج :-

يجب عدم تعامل مجال الصرافة مع أي محل صرافة أو بنك آخر بالخارج ما لم يكن مبرم معه عقود محدد من خلالها مسؤوليات والتزامات كل طرف تجاه الآخر وخاصة حدود مسؤوليات والتزامات شركات الصرافة (المراسلون) تجاه التحويلات التي تتم من خلالهم إلى البلدان التي تضع قيوداً على التحويلات بالعملة الأجنبية لديها وأن تكون قيمة التحويلات مغطاة .

10- تعامل شركات صرافة مع مراسلين بالخارج غير مرخصين بالعمل* :-

استناداً لأحكام قانون مصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية رقم 13 لسنة 2012 وخاصة المادة (121) وبالإشارة إلى تعليماتنا التنفيذية لمجال الصرافة المبينة في البند (9) أعلاه .

يجب على مجال الصرافة الالتزام بالآتي :

1. الاحتفاظ بصفة دائمة داخل الشركة بنسخ كاملة من الرخص الخاصة بالمراسلين بالخارج على أن تكون تلك النسخ معتمدة من الجهات الإشرافية الرسمية المعنية لبلد المقر (صورة طبق الأصل) .

2. الاحتفاظ بنسخ أصلية للاتفاقيات المبرمة مع المراسلين بالخارج داخل الشركة وأن تكون هذه الاتفاقيات متوفرة للاطلاع عليها من قبل مفتشي مصرف قطر المركزي .

يتعين على جميع مجال الصرافة تعديل أوضاعها في غضون ثلاثة أشهر من تاريخه . وفي حالة عدم الالتزام بذلك سيتم تطبيق أحكام المادة (216) من قانون مصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية رقم 13 لسنة 2012 .