

الفصل الثاني المخاطر الإدارية في البنوك

الفصل الثاني: المخاطر الإدارية في البنوك

أولاً: نهج إدارة البنوك والمؤسسات المالية الأخرى

أ- نهج الإدارة :-

١- تعاريف:-

- المصرف: مصرف قطر المركزي
- البنوك: جميع البنوك الوطنية المرخصة من المصرف للعمل بقطر بموجب القانون .
- مؤسسات المالية: مؤسسات وشركات الاستثمار أو التمويل أو محال الصرافة في الدولة أو أي مؤسسات وشركات مالية أخرى يحددها القانون أو يصدر بتحديددها قرار من المصرف.
- مجلس الإدارة: مجلس إدارة البنك أو المؤسسة المالية الأخرى .
- الإدارة التنفيذية: المدير العام أو المسؤول التنفيذي الأول ومساعديه وتابعيه بالبنك أو المؤسسة المالية الأخرى .
- نهج إدارة البنوك والمؤسسات: إطار نظامي يحدد دور ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بالبنك أو المؤسسة المالية الأخرى والعلاقات المترابطة بينهما وبين المساهمين والأطراف ذات العلاقة، وعلاقتهم بالمصرف .

٢- دور ومسؤوليات مجلس الإدارة:-

- يباشر مجلس الإدارة المهام والمسؤوليات الرئيسية التالية :
- ١/٢ وضع استراتيجيات العمل والأهداف والسياسات وتطويرها .
- ٢/٢ تشكيل الهيكل التنظيمي للبنك أو المؤسسة المالية الأخرى .
- ٣/٢ تشكيل اللجان وتفويض السلطات والصلاحيات .
- ٤/٢ الإشراف على التنفيذ وتقييم الأداء والمخاطر .
- ٥/٢ تعيين جهاز التدقيق الداخلي والإشراف عليه .
- ٦/٢ توفير مدقق خارجي مستقل .

٧/٢ المسؤولية تجاه المساهمين والأطراف الأخرى .

٨/٢ المسؤولية تجاه المصرف .

١/٢ وضع استراتيجيات العمل والأهداف والسياسات وتطويرها:

- على مجلس الإدارة تزويد الإدارة التنفيذية بخطط وسياسات واستراتيجيات

عمل واضحة ومحددة تعمل وتقيم من خلالها للوصول إلى تحقيق أهداف

البنك أو المؤسسة المالية الأخرى ، 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 .

- 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 البنك أو

المؤسسة .

- من أهم السياسات التي يجب على مجلس الإدارة وضعها والعمل على تقييمها

وتطويرها باستمرار تلك المتعلقة بإدارة المخاطر والأمور التالية :-

منح وتقييم الائتمان - الاستثمار - السيولة - مخاطر السوق - مخاطر كفاية

رأس المال - مخاطر التركيزات - مخاطر الصرف الأجنبي - مخاطر

أسعار الفائدة - التسعير - الربحية والموازنات - مخاطر العمليات

والمحاسبة - المخاطر القانونية - مكافحة غسل الأموال - 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.

- 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 .

٢/٢ تشكيل الهيكل التنظيمي :-

من مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة تشكيل الهيكل التنظيمي للبنك أو المؤسسة ويندرج تحت ذلك ما يلي :-

- إقرار الهيكل أو الخريطة التنظيمية للبنك أو المؤسسة 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.

- إشراف ورقابة ثنائية مستمرة على تنفيذ المعاملات من أفراد لا تربطهم علاقة بتنفيذ المعاملات فيما بين الإدارات والأقسام التنفيذية.

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

- استقلالية التدقيق الداخلي وتبعيته المباشرة لمجلس الإدارة.

- يمكن لمجلس الإدارة الاستعانة بمن يشاء من الخبرات داخل أو خارج البنك أو المؤسسة المالية الأخرى في تشكيل الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع أهداف وطبيعة وحجم الأعمال، مع إقرار الهيكل بعد ذلك بصورة جماعية من مجلس الإدارة .

- 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 .
- 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 .

٣/٢ تشكيل اللجان وتفويض السلطات والصلاحيات:

- 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 والتطوير: وتتولى مهام دراسة وإعداد وتطوير الاستراتيجيات والأهداف والسياسات والنظم والخطط والموازنات.
- اللجنة /اللجان التنفيذية: وتمارس الصلاحيات المخولة لها من مجلس الإدارة في منح الائتمان وتجديده ومتابعته واستثمار وتوظيف الأموال بما يزيد عن صلاحيات الإدارة التنفيذية .

- لجنة التدقيق : تتولى الإشراف على التدقيق الداخلي والخارجي وتقييم المخاطر وتقييم الأداء والمخاطر .
- 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 .
- 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 .
- يجب على مجلس الإدارة تفويض سلطات اتخاذ القرار وتحديد صلاحيات التوقيع عن البنك أو المؤسسة 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 .

٤/٢ الإشراف على التنفيذ وتقييم الأداء والمخاطر:

- على مجلس الإدارة أن يمارس دوره الأساسي في الإشراف على تنفيذ السياسات وتحقيق أهداف البنك أو المؤسسة وتقييم أدائها من خلال المهام والأدوات الرئيسية التالية :-
- 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 :
- البرامج والإجراءات المحاسبية وتلك الخاصة بإعداد التقارير والبيانات المالية .

- برامج وإجراءات التشغيل والنظم الإلكترونية •
 - برامج وإجراءات العمل اليومي بالإدارات التنفيذية مثل الائتمان والخزينة وخدمة العملاء وغيرها •
 - 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 •
- مراجعة التقارير الدورية :
- على مجلس الإدارة أن يراجع بصفة مستمرة خلال العام عبر اللجان المشكلة منه وعبر اجتماعات المجلس الدورية عدة أنواع من التقارير التي ترفع له مباشرة من المصادر التالية:-
- الإدارة التنفيذية : تقدم تقارير دورية عن نتائج الأعمال لمختلف الأنشطة وتقييم المخاطر والبيانات المالية •
 - التدقيق الداخلي : تقارير عن نتائج التدقيق الدوري والمتابعة مع نسخة للإدارة التنفيذية التي تقدم تعقيبها على نتائج التدقيق •
 - 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 •
- تقييم الأداء ومعالجة الانحرافات :
- من خلال دراسة مجلس الإدارة للتقارير الدورية سألغة 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 .

- تقييم المخاطر الحالية والمستقبلية :

من خلال دراسة وتحليل التقارير سالفة الذكر أيضا 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 ربطها بتقارير ومعلومات من مصادر متنوعة أخرى عن السوق المحلي والدولي المخاطر المستقبلية التي يمكن أن تواجه البنك أو المؤسسة ويعمل على احتوائها والتحوط لها في خطته وسياساته الحالية والمستقبلية .

- اعتماد الحسابات الختامية :

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

٥/٢ تعيين جهاز التدقيق الداخلي والإشراف عليه :-

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

- 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 .
- التحقق من تغطية التدقيق الداخلي لكافة إدارات وأقسام وفروع البنك أو
المؤسسة وكافة الأنشطة والمخاطر وأن يكون في شكل تدقيق دوري
ومستمر خلال العام بالإضافة إلى تدقيق البيانات المالية والحسابات
الختامية في نهاية العام .
- 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 بالبنك
أو المؤسسة .
- 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 .
- التحقق من احتفاظ إدارة التدقيق الداخلي بتقارير وأوراق التدقيق بشكل
منظم وآمن يمكن للمجلس الرجوع إليه، وتكون جاهزة للاطلاع عليها من
قبل مفتشي المصرف والمدققين الخارجيين.

٦/٢ اعتماد مدقق خارجي:-

- مجلس الإدارة هو المسؤول عن ترشيح مدقق خارجي مستقل من ذوي
الاختصاص والكفاءة العالية والتعاقد معه وتحديد أتعابه بعد موافقة الجمعية
العمومية 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 سواءاً من

الإدارة التنفيذية أو من المجلس نفسه ، والتي تضمن أيضا حياده واستقلالته في إبداء رأيه وإبراز نتائج تدقيقه •

- 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 •

٧/٢ مسؤولية مجلس الإدارة تجاه المساهمين والأطراف الأخرى:-

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

- مسؤوليته عن سلامة ومصداقية البيانات المالية والحسابات الختامية للبنك أو المؤسسة ونتائج الأعمال •

- تطبيق جميع مواد القانون الأساسي للبنك أو للمؤسسة 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 القانون الأساسي الأخرى في إطار تعليمات المصرف •

- الشفافية والمصارحة والموضوعية في الإفصاح عن جميع الأمور الهامة التي تؤثر على أداء البنك أو المؤسسة ونتائج أعمالها وتحقيق أهدافها في الوقت الحالي والمستقبل بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب •

- الإفصاح عن التزامات ومعاملات الأطراف ذات العلاقة والمصالح المتداخلة وجميع الايضاحات الأخرى التي تتطلبها القوانين المحلية والمعايير الدولية •

٨/٢ مسؤولية مجلس الإدارة تجاه المصرف:-

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

٣- دور ومسؤوليات الإدارة التنفيذية:-

تتولى الإدارة التنفيذية مباشرة المهام والمسؤوليات التالية :

- ١/٣ المساعدة في وضع إستراتيجيات العمل والأهداف والسياسات وتطويرها .
- ٢/٣ المساعدة في وضع الهيكل التنظيمي .
- ٣/٣ تنفيذ العمليات وتطبيق السياسات .
- ٤/٣ رفع التقارير لمجلس الإدارة .
- ٥/٣ إعداد البيانات المالية والحسابات الختامية .
- ٦/٣ تنمية المهارات والسلوك المهني
- ٧/٣ المسؤولية تجاه المدققين الداخليين والخارجيين .
- ٨/٣ المسؤولية تجاه المصرف .

١/٣ 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.

٢/٣ 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.

٣/٣ تنفيذ العمليات وتطبيق السياسات:-

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

- 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 .

- 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 .

- 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 بالبنك أو المؤسسة ، 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 - آليه اكتشاف الأخطاء وتصحيحها - شفرات وصلاحيات تحريك الأموال - كفاية وصلاحيات التأمين على أصول المؤسسة - حفظ ونقل النقد ، وغيرها من الإجراءات المتعارف عليها .

٤/٣ رفع التقارير لمجلس الإدارة:-

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

- تقارير دورية مالية ونوعية عن نتائج الأعمال لمختلف أنشطة البنك أو المؤسسة وتقييم الأصول والمخاطر والموازنات التقديرية والفعالية ، حسب متطلبات مجلس الإدارة واللجان المشكلة منه بما يفي باحتياجات مهامه الإشرافية وممارسة سلطاته في اتخاذ القرارات .
- تقارير إضافية تقدر الإدارة التنفيذية أهمية رفعها إلى مجلس الإدارة أو لجانه لإحاطته بأي معلومات أو بيانات ضرورية عن أداء واحتياجات البنك أو المؤسسة أو مخاطر أو مبادرات ومعلومات هامة عن ظروف ومؤثرات السوق الخارجي .

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

٥/٣ إعداد البيانات المالية والحسابات الختامية :-

الإدارة التنفيذية هي المسؤولة عن إعداد البيانات المالية للبنك أو المؤسسة 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 .

٦/٣ تنمية المهارات والسلوك المهني:-

على الإدارة التنفيذية أن تعمل على :

- تنمية مهارات العاملين لتتوافق مع أحدث التطورات والتقنيات بالتدريب المستمر وعقد الندوات المهنية داخل وخارج البنك أو المؤسسة .

- وضع ميثاقاً مناسباً من السلوك العملي المستمد من الثقافة المهنية والأخلاقية .

٧/٣ 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 .

٨/٣ المسؤولية تجاه المصرف :-

الإدارة التنفيذية مسؤولة تجاه المصرف عن الأمور التالية :-

- الالتزام بجميع قوانين وتعليمات المصرف .
- تقييم المخاطر والتحوط لها وتنمية الأداء ونتائج الأعمال وانتظام العمل .
- إعداد كافة التقارير الدورية والبيانات المالية التي يطلبها المصرف وتزويده بها في الوقت المحدد لها مع مسؤولياتها عن صحتها .
- تسهيل مهام المصرف في التفتيش الميداني على البنك أو المؤسسة وتزويد فريق التفتيش بكل ما يطلبه من معلومات ومستندات والتعاون معه لاداء جميع مهامه التفتيشية .
- الشفافية والمصادقية في جميع تعاملاتها مع المصرف .

٤- أحكام عامة:

- يجب على جميع البنوك والمؤسسات المالية الأخرى 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 خلال ستة أشهر من تاريخ إصدار هذه التعليمات وإشعار المصرف كتابياً باستكمال تطبيق جميع تعليمات نهج إدارة البنوك والمؤسسات المالية الأخرى الصادرة في هذه التعليمات .
- 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 (٢) ، (٣) من هذه التعليمات، يجب إخطار المصرف بذلك كتابياً فوراً والحصول على موافقته على أية تجاوزات مع تحديد مدتها .
- في حالة عدم التزام البنك أو المؤسسات المالية الأخرى بالتعليمات الصادرة وتكرار مخالفته لها ، سيعمل المصرف حسب تقديره على تطبيق المادة (١٢٧) من قانون مصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية رقم ١٣ لسنة ٢٠١٢ .

ب- المبادئ الرئيسية لسياسة ونظام تحديد المكافآت والحوافز بالبنوك*:-

استناداً إلى الإصدارات الدولية من قبل كل من مجلس الاستقرار المالي ولجنة بازل للرقابة المصرفية بشأن مبادئ الممارسات السليمة لمنح المكافآت والحوافز في المؤسسات المالية بهدف تعزيز فعالية دور الحوكمة في رسم سياسات منح المكافآت والإشراف والرقابة عليها وفقاً للضوابط السليمة المبنية على تقييم الأداء المرتبط بتحقيق الأهداف على الأجل الطويل وبعد تقييم المخاطر الحالية والمستقبلية وكذلك المبنية على قدر كبير من الشفافية والموضوعية .

وبناءً عليه فقد تقرر أن تلتزم البنوك بالمبادئ والضوابط التالية كحد أدنى عند وضع سياسات وإجراءات منح المكافآت والحوافز على مستوى البنك ومجموعته :-

١ . على مجلس إدارة البنك اعتماد سياسة ومعايير محددة في ضوء المبادئ والإرشادات المبينة أدناه تقدر على أساسها الحوافز والمكافآت التي تدفع لأعضاء المجلس والرؤساء والمديرين التنفيذيين والموظفين بالبنك بمختلف مستوياتهم ، ويجب أن يتولى المجلس الإشراف على نظام وإجراءات تحديد وصرف المكافآت والحوافز ، وأن لا يترك ذلك للرؤساء والمديرين التنفيذيين ، كما ينبغي أن يتولى عملية الإشراف على المكافآت أعضاء من المجلس وموظفين يتمتعون بالاستقلالية والخبرة في إدارة المخاطر وتقدير الحوافز والمكافآت .

٢ . على مجلس الإدارة مراقبة وتقييم نظام تحديد وصرف الحوافز والمكافآت للتحقق من العمل به على النحو المنشود ، ومن الامتثال للسياسة والإجراءات المعتمدة من المجلس . وعلى المجلس أن يعمل بشكل دوري منتظم على تقييم وقياس المخاطر المرتبطة بتحديد وصرف الحوافز والمكافآت وإعادة تقييم السياسة والنظام وفقاً لذلك .

٣ . تحديد مكافآت العاملين في إدارات الرقابة المالية والتدقيق الداخلي وتقييم ومراقبة المخاطر والالتزام بشكل مستقل عن الإدارات والأنشطة التي يراقبون عليها بما يضمن استقلاليتهم وتمتعهم بالسلطات والصلاحيات اللازمة لممارسة مهامهم الرقابية .

٤ . أخذ كافة أنواع المخاطر في الاعتبار عند تحديد المكافآت والحوافز ، بحيث يتم الموازنة

* تعميم ٢٠١١/٧٥ تاريخ ٢٦/٩/٢٠١١ (إلى البنوك الوطنية)

بين الأرباح المحققة ودرجة المخاطر التي تتضمنها الأنشطة المولدة لتلك الأرباح ، ولإيضاح ذلك فإنه ينبغي عدم المساواة بين مكافآت إدارتين بالبنك نتيجة تحقيقهما نفس رقم الأرباح في وقت قصير إذا ما تفاوتت درجة المخاطر المحيطة بالنشاط المحقق للربح لكل منهما ويجب في هذا الصدد أخذ جميع أنواع المخاطر في الحسبان بما في ذلك مخاطر السيولة والسمعة والعبء على رأس المال وكذلك مدى تعقد المخاطر وسهولة أو صعوبة قياسها .

٥. وجود تجانس بين حجم المكافآت والحوافز المدفوعة وبين هيكل المخاطر والأداء الكلي للبنك ، مع ربط حوافز الموظفين بمساهمة كل منهم في إنجاز الأعمال وفي الأداء الكلي للبنك .

٦. الربط بين الجدول الزمني لصرف المكافآت والحوافز وبين الإطار الزمني للمخاطر ، حيث أن الأرباح والخسائر أو المخاطر الناتجة عن الأنشطة المختلفة للبنك تتحقق خلال فترات زمنية متفاوتة وهو ما ينبغي معه عدم الانتهاء من دفع الحوافز والمكافآت خلال فترات قصيرة عن أنشطة لا تتأكد نتائج أعمالها ومخاطرها إلا بعد فترات طويلة .

٧. وجود تناسق بين الشكل الذي تدفع به المكافآت والحوافز (نقدي أو عيني كالأسهم أو غيرها) وبين المخاطر المرتبطة بذلك ، وأن تكون هناك قواعد تنظم ذلك وفقاً لأوضاع الموظفين .

٨. الإفصاح الدوري الشامل والواضح في التقارير المالية للبنك عن سياسة ونظام دفع المكافآت والحوافز لديه ، وأن يتم الإفصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لمتطلبات قانون الشركات وتعليمات مصرف قطر المركزي بالصفحة رقم (٢٥٣) .

ثانياً: تعيين كبار الموظفين في البنوك

١- تعيين مدير عام أو الرئيس التنفيذي للبنك:-

يرجى من جميع البنوك العاملة في دولة قطر الحصول على موافقة مصرف قطر المركزي المسبقة عند تعيين مدير عام أو الرئيس التنفيذي للبنك ،على أن يتم إرسال السيرة الذاتية عند طلب الموافقة حسب ما هو مبين في الاستبيان الشخصي الملحق (٥١) والملحق*(٥٥) تعهد وإقرار وأن ترفق طيه المستندات والأوراق الثبوتية التي تؤيد المؤهلات العلمية والشخصية والدورات التدريبية والخبرات العملية التي حصل عليها المسؤول ، وفي جميع الأحوال لا يجوز ترك وظيفة مدير عام أو الرئيس التنفيذي للبنك شاغرة .

٢- تعيين كبار الموظفين في البنك :-

١/٢- يجب الحصول على الموافقة المسبقة من مصرف قطر المركزي عند تعيين كبار الموظفين في البنك لشغل الوظائف المبينة أدناه:-

- نائب المدير العام أو الرئيس التنفيذي.
- مساعد المدير العام أو الرئيس التنفيذي.
- أي مسئول أو مدير يرفع تقاريره مباشرة إلى المدير العام أو الرئيس التنفيذي.
- مسئول الالتزام.
- مدير التدقيق الداخلي.
- مدير التدقيق الشرعي.

من خلال تعيينه الاستبيان الشخصي ملحق (٥١) والملحق (٥٥) لتقديمه إلى المصرف ، يجب أن ترفق طيه المستندات والأوراق الثبوتية التي تؤيد المؤهلات العلمية والشخصية والدورات التدريبية والخبرات العملية التي حصل عليها المسؤول .

* تعميم ٢٠٠٧/٣٠ تاريخ ٢٠٠٧/٢/٢٢ (البنوك الوطنية)

٢/٢- بالإشارة إلى تعليمات المصرف المبينة أعلاه بشأن تعيين كبار الموظفين، فقد تقرر إضافة ما يلي :-

أ- * يجب على البنوك الاستعانة بأحد المكاتب الدولية المتخصصة في إجراء مسح شامل لكبار الموظفين المرشحين للعمل بالبنك والحصول على تقرير يوضح مؤهلاتهم، وما يتمتعون به من كفاءة وقدرة وسمعة ونزاهة لدى الجهات التي سبق وأن عملوا لديها ، ويتعين على البنوك تزويد المصرف المركزي بنسخة من هذا التقرير ضمن مرفقات طلب الحصول على عدم ممانعة المصرف على التعيين .

ب- يجب على كل بنك تزويد المصرف المركزي بأسماء المكاتب الدولية المتخصصة والمعتمدة من قبل مجلس إدارة البنك لهذا الغرض .

٣ - تنقلات كبار الموظفين في البنك :-

في حال إجراء تنقلات بين هؤلاء المسؤولين في إدارات مختلفة في البنك أو فروعه، يرجى إعلام المصرف بذلك فوراً مبيناً اسم المسئول وتاريخ نقله واسم الوظيفة السابقة والجديدة ، وفيما يتعلق بإنهاء خدمات أي مسئول في البنك الذي سبق أن اعتمد تعيينه من قبل المصرف أن يعلم مصرف قطر المركزي خطياً قبل أسبوعين من تاريخ إنهاء خدماته مبيناً اسم المسئول وتاريخ إنهاء خدماته واسم الوظيفة التي كان يقوم بها .

٤- الأجازات والمهام الرسمية للمدير العام أو الرئيس التنفيذي:-

يرجى من جميع البنوك العاملة في الدولة إخطار مدير إدارة الإشراف والرقابة خطياً بموعد بدء إجازة المدير العام أو الرئيس التنفيذي أو مهمته الرسمية وموعد عودته منها مع ذكر اسم من ينوب عنه أثناء غيابه .

٥- توظيف الأقارب**:-

لوحظ وجود حالات توظيف أقارب للموظفين لدى بعض البنوك تتم عن طريق التزكية

* تعميم ٢٠١٠/٥٣ تاريخ ٢٠١٠/٦/١ (إلى جميع البنوك)
**تعميم ٢٠٠٧/٢٤٤ تاريخ ٢٠٠٧/١٢/١٧ (إلى جميع البنوك)

والتوصية من قبل هؤلاء الأقارب العاملين في البنك دون ان يكون هناك معايير فنية كالكفاءة أو الخبرة أي دور في ذلك.

تقيداً بأحكام المادة ١٢٨ من قانون مصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية رقم ١٣ لسنة ٢٠١٢، وبالإشارة إلى تعليمات نهج إدارة البنوك والمؤسسات المالية الأخرى بند ١/٢ صفحة ٢٨٥ من هذه التعليمات وتحقيقاً للمصلحة العليا للبنك، يجب مراعاة عدم توظيف أقارب الموظفين من الدرجة الأولى، ووضع معايير فنية وضوابط وشروط محددة لتنظيم توظيف الأقارب للحد من تضارب المصالح.

ثالثاً : المفوضون بالتوقيع

١- الكشف والمراسلات :-

- يجب أن تكون مراسلات البنوك مع مصرف قطر المركزي موقعة من قبل المدير العام أو الرئيس التنفيذي للبنك وفي حال غيابه يوقع عنه نائب المدير العام أو الرئيس التنفيذي، وأن المصرف سوف لا ينظر في مضمون أي كتاب لا يحمل توقيع المدير العام للبنك أو نائبه في حالة غياب المدير العام أو الرئيس التنفيذي.
- يجب أن توقع جميع الكشوف التي يزود البنك بها مصرف قطر المركزي وتحتوي على المعلومات المطلوبة من قبل المدير العام أو الرئيس التنفيذي، أو من يفوضه بالتوقيع عن البنك وان ترسل إلى إدارة الإشراف والرقابة .

٢- الأسماء ونماذج التوقيعات لأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العامة :-

- لوحظ عدم قيام بعض البنوك بتزويد مصرف قطر المركزي سنوياً بأسماء ونماذج التوقيعات المعتمدة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العامة والفروع العاملة في قطر وعن كل تغيير يتم في حينه.
- على البنوك الالتزام بما جاء في التعليمات أعلاه، وتزويد مصرف قطر المركزي بأسماء وتوقيعات المفوضين بالتوقيع على شهادات "لمن يهمله الأمر" الصادرة من البنك للموظفين أو للعملاء وبالتوقيع على كشوف الحسابات بغرض المصادقة عليها من قبل مصرف قطر المركزي.

* تعميم ٢٠١٠/١٣ تاريخ ٢٠١٠/٢/٤ (إلى جميع البنوك)

رابعاً: التدقيق الداخلي

- ١- على جميع البنوك العاملة في دولة قطر إنشاء تدقيق داخلي يعمل طبقاً لمنهاج موضوعي يغطي جميع أنشطة البنك من حيث تدقيق ومراجعة وتقييم جميع العمليات المصرفية لديه، والائتمان الممنوح والأموال الإدارية والمالية المختلفة، وتقديم التوصيات وإبداء الرأي في الشؤون التي تتعلق بالأنظمة والإجراءات الخاصة بالحاسب الآلي، والتأكد من فعاليتها، وكذلك مدى التزام العاملين بتطبيق السياسات والأنظمة المعتمدة من مجلس الإدارة أو الإدارة العليا لفروع البنوك الأجنبية، وكذلك مدى احترام والتزام المسؤولين المخولين بالصلاحيات الممنوحة لهم.
- ٢- تكون علاقة التدقيق الداخلي علاقة مباشرة مع مجلس الإدارة، وبالتالي توجه تقارير التدقيق الداخلي مباشرة إلى رئيس مجلس الإدارة أو لجنة تدقيق مجلس الإدارة بالنسبة للبنوك الوطنية أو إلى الإدارة العامة والمدير العام بالنسبة لفروع البنوك الأجنبية.
- ٣- يتم تعيين رئيس وموظفي التدقيق الداخلي من قبل لجنة تدقيق مجلس إدارة البنك مباشرة بالنسبة للبنوك الوطنية أو من قبل الإدارة العامة بالنسبة للبنوك الأجنبية، مع تحديد قيمة الرواتب والمكافآت والعلاوات وغيرها لهم. وليس لإدارة البنك علاقة في مجال عمل التدقيق الداخلي وموظفيه.
- ٤- يتولى التدقيق الداخلي متابعة تقارير مراقب حسابات البنك القانوني ومراقب الإدارة العامة بالنسبة للبنوك الأجنبية، وتقارير مفتشي مصرف قطر المركزي ومتابعة معالجة المخالفات والملاحظات الواردة بها.
- ٥- أي مهام أخرى يطلبها مجلس الإدارة.

خامساً: الإسناد الخارجي Outsourcing ضوابط عمليات الإسناد الخارجي Outsourcing

نظراً لتوجه بعض البنوك لإسناد جزء من عملياتها الثانوية الى أطراف اخرى لتخفيض التكلفة او الارتقاء بجودة الخدمة وتوفير وقت الادارة الذي يبذل في أنشطة غير أساسية، وبما أن ذلك ينطوي على مخاطر مثل مدى كفاءة مزود الخدمة، انخفاض مستوى الرقابة وامكانية الوصول للمعلومات والمخاطر القانونية وخاصة سرية معلومات العملاء ، فقد تقرر ان تلتزم جميع البنوك بالضوابط التالية:-

- ١- يجب الحصول على عدم ممانعة المصرف قبل التعاقد على أية خدمات إسناد من طرف آخر سواء داخل المجموعة او خارجها على أن يشمل الطلب تحليلاً لمبررات إسناد الخدمة (Business Case) كفاءة وخبرة مزود الخدمة والمخاطر المرتبطة بها والضوابط المقترحة للتخفيف من المخاطر.
- ٢- يعتبر كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية مسئولين عن كفاية الأنظمة الرقابية وإدارة العلاقة مع مزود الخدمة.
- ٣- يجب أن تتضمن اتفاقيات خدمات الإسناد الأحكام القانونية السارية فيما يتعلق بسرية المعلومات وإخضاع شركائهم وموظفيهم بهذه القوانين.
- ٤- يجب أن تتضمن اتفاقيات خدمات الإسناد حصول المدققين الداخليين والخارجيين للبنك ومفتشي مصرف قطر المركزي على المعلومات وإجراء التدقيق الميداني في موقع عمل مزودي الخدمات إذا استدعى الحال.
- ٥- يجب أن يؤكد مزود الخدمة في الاتفاقية اذا كان مقره بالخارج بأنه ليست هناك أية عوائق رقابية او قانونية سواء امام المدققين الداخليين او الخارجيين او مفتشي المصرف للوصول الى المعلومات وابلغ المصرف في حال فرض مثل هذه القيود لاحقاً.
- ٦- يجب وضع خطط للطوارئ لضمان استمرارية الاعمال (بأقل قدر من الارباك) في حال انتهاء العقد بصورة مفاجئة مثل تحديد مزود بديل او توفير الخدمة من داخل البنك.

٧- تعتبر مهمة التدقيق الداخلي جوهرية للبنوك ولا يجوز اسنادها لطرف خارجي الا في حالات استثنائية ولفترة قصيرة لمواجهة احتياجات طارئة وفي كل الاحوال لا يجوز اسناد وظيفة مدير التدقيق الداخلي لطرف خارجي.
يعمل بهذه التعليمات اعتباراً من ٢٠٠٦/٨ وتلغى اية تعليمات او استثناءات تتعارض معها.

**سادساً: الإشراف المجمع على البنوك الوطنية
وفروعها بالخارج وشركاتها التابعة**

١- تعريفات:-

- المصرف : مصرف قطر المركزي
- البنك : البنك الوطني (الشركة الأم)
- الشركة التابعة : الشركة أو المؤسسة التي يسيطر البنك على قراراتها وعملياتها التشغيلية والمالية بشكل غير مؤقت عن طريق واحدة أو أكثر من الحالات التالية:-
- ١- تملك البنك نسبة تزيد عن ٥٠% من رأس مال الشركة بما يحقق له الغالبية التصويتية في اتخاذ القرار بها.
- ٢- تملك البنك نسبة ٥٠% أو أقل من رأس مال الشركة ولكن تتحقق له السيطرة على قراراتها من خلال واحدة أو أكثر من الوسائل التالية:-
- قوة تصويتية للبنك تزيد عن ٥٠% عن طريق تنازل بعض المساهمين في الشركة له عن حقوقهم التصويتية بموجب اتفاقيات أو تشريعات أو أحكام ملزمة.
- السلطة في التحكم في قرارات الشركة وعملياتها المالية والتشغيلية بموجب اتفاقيات أو تشريعات أو أحكام ملزمة.
- السلطة في تعيين أو عزل غالبية أعضاء مجلس إدارة الشركة او من يتحكم في إدارتها بما يحقق للبنك السيطرة على قراراتها وعملياتها.
- السلطة في التحكم في القوة التصويتية لمجلس إدارة الشركة او من يتحكم في إدارتها بأي وسيلة اخرى بما يحقق للبنك السيطرة على قراراتها وعملياتها.

- الفرع الخارجي : فرع البنك المؤسس خارج قطر.
مجموعة البنك / : البنك وفروعه بالخارج وشركاته التابعة داخل وخارج قطر.
المجموعة
السلطة الإشرافية : السلطة الإشرافية التي يخضع لإشرافها فرع البنك أو شركته
المضيفة التابعة خارج قطر.
البيانات المالية : البيانات المالية الموحدة للبنك ومجموعته (البيانات المالية للمجموعة)
المجموعة
الأطراف ذات المصالح : تتكون من :-
المتداخلة للمجموعة

- ١- أعضاء مجلس الإدارة بالبنك أو بالشركات التابعة.
٢- المالكون والمساهمون الرئيسيون في البنك أو في الشركات التابعة الذين يملكون نسبة ٥% فأكثر من رأس مال البنك أو الشركة التابعة بصفتهم الشخصية أو بواسطة آبائهم القصر أو زوجاتهم أو الشركات التي يمتلكون فيها ٥٠% فأكثر من رأس مالها.
٣- الموظفون الرئيسيون من كبار المسؤولين بالبنك والشركات التابعة مثل المدير العام ونوابه ومساعديه والمدراء التنفيذيين ومدير التدقيق والمستشارين وغيرهم ممن لهم تأثير على اتخاذ القرارات.
٤- الشركات الزميلة التي تمتلك فيها المجموعة ٢٠% فأكثر من رأسمالها.

٥- مدققوا الحسابات الخارجيين لبنك أو الشركة التابعة.

٢- نهج الإدارة (الحوكمة) Corporate Governance :-

يمتد نطاق العمل بتعليمات نهج الإدارة الواردة بكتاب تعليمات البنوك ليشمل فروع البنك الخارجية وشركاته التابعة داخل وخارج قطر بالإضافة إلى التعليمات التالية:-

١/٢ دور ومسؤوليات مجلس إدارة البنك:-

١/١/٢ تحديد الأهداف ووضع استراتيجيات العمل والسياسات وتطويرها:-

على مجلس إدارة البنك قبل اتخاذ قراراته بتأسيس فروع للبنك بالخارج أو بتأسيس

أو تملك شركات بالداخل أو الخارج تحديد أهداف محددة لهذه الفروع أو الشركات
تنسجم مع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للبنك وتنسجم مع امكانيات
البنك المالية والتقنية والإدارية للتوسع الخارجي ومستوى العائد والمخاطر المستهدف
والذي يمكنه التحكم فيه مع مراعاة القدرة على الوفاء بالمتطلبات والاعباء الإشرافية
داخل وخارج قطر.

- على مجلس إدارة البنك إقرار سياسات واستراتيجيات وموازنات واضحة ومحددة
ومكتوبة لكل فرع من فروعها بالخارج ولكل شركة تابعة له بما يتلاءم مع الأهداف
المحددة لكل منها وطبيعة البيئة الاقتصادية والسوقية والقانونية التي تعمل بها. مع
الأخذ في الاعتبار التفرقة بين الفرع الخارجي والشركة التابعة التي يمتلكها أو
يشارك فيها البنك باعتبارها شركة ذات شكل قانوني واستقلالية عن البنك وباعتبار
حقوق الأقلية من المساهمين الآخرين فيها.

- على مجلس إدارة البنك التحقق من تفهم إدارات الفروع بالخارج والشركات التابعة
للأهداف والسياسات والاستراتيجيات والموازنات المحددة لكل منها والعمل بموجبها،
وعلى المجلس القيام بتقييم العمل بتلك الفروع والشركات وتقييم إنجازات الإدارة بها
وفقاً لهذه الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، مع العمل على تطوير السياسات
والاستراتيجيات وخطط العمل بما يضمن استمرار تحقيق الأهداف .

٢/١/٢ تشكيل مجلس إدارة الشركة التابعة:-

- يراعى وجود تمثيل من البنك في مجلس إدارة الشركة التابعة بما يحقق للبنك
السيطرة على قرارات مجلس إدارة الشركة، ويكون الأعضاء الممثلين لمجلس إدارة
البنك في الشركة التابعة حلقة الوصل بين مجلس إدارة الشركة ومجلس إدارة البنك
وعين مجلس إدارة البنك التي يراقب بها أداء الشركة و أوضاع العمل بها والتزامها
بسياسات وتعليمات مجلس إدارة البنك.

- على مجلس إدارة البنك التحقق من كفاءة وخبرة من يمثلونه في مجلس إدارة
الشركة التابعة وكذلك التحقق من استقلاليتهم وتوفير الوقت الكافي لهم لإنجاز
مهامهم.

٣/١/٢ تشكيل اللجان وتفويض السلطات والصلاحيات:-

على مجلس إدارة البنك التحقق من تشكيل لجان ادارية وتنفيذية تعمل بشركاته التابعة وفق برامج عمل وسلطات وصلاحيات محددة ويشرف مجلس ادارة البنك على تشكيل وعمل وصلاحيات هذه اللجان من خلال ممثليه بمجلس ادارة الشركة.

٤/١/٢ الاشراف على التنفيذ وتقييم الاداء والمخاطر:-

على مجلس ادارة البنك تقييم نتائج سير العمليات التنفيذية بالفروع والشركات التابعة اولاً بأول على فترات دورية خلال العام وتحديد الانحرافات والتجاوزات عن الموازنات والسياسات والاستراتيجيات والمحاسبة عليها، ويراعى في ذلك مايلي:-

- على مجلس ادارة البنك اقرار منهجيات تقييم الاداء التي يجب على اللجان المشكلة منه وممثليه في مجالس ادارات شركاته التابعة واللجان التنفيذية بها واجهزة التدقيق الداخلي العمل بموجبها.

- على مجلس إدارة البنك التحقق من فعالية مهام مسؤول المتابعة والالتزام في البنك وفي الفروع الخارجية والشركات التابعة في كشف الانحرافات والتجاوزات في تلك الفروع والشركات التابعة والابلاغ عنها للإدارة التنفيذية ومجلس ادارة البنك اولاً بأول وفق برامج ومنهجيات عمل محددة والتحقق من عدم وجود أي عوامل تؤثر على استقلالية وحياد مسؤولي المتابعة والالتزام وانتظام الابلاغ.

- على مجلس الادارة التحقق من كفاية وكفاءة وحياد التقارير وانظمة الابلاغ من الفروع الخارجية والشركات التابعة الى الادارات واللجان المسؤولة بالبنك ومجلس الادارة طوال العام بحيث تغطي هذه التقارير كحد ادنى الامور التالية:-

- اداء مجالس ادارة الشركات التابعة وإدارات الفروع الخارجية.
- معلومات ومؤشرات نوعية وكمية لتقييم الاداء وقياس وتقييم المخاطر المصرفية بانواعها .

- فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وأنظمة التشغيل وإدارة المخاطر.
- مخالفات وتجاوزات السقوف والسياسات والموازنات المحددة من مجلس ادارة البنك وأسبابها والمسؤولية عنها.

- جودة الأصول وتصنيفها.
- الديون المتعثرة وكفاية الإجراءات المتخذة بشأنها والتحوط لها.
- القضايا والمسائل القانونية والضريبية مع السلطات المعنية.
- الامور والملاحظات الخاصة بالسلطات الاشرافية المضيفة.
- اداء الموظفين والمسؤولين والمكافآت والحوافز والجزاءات الخاصة بهم وترقياتهم والاستقالات والاستغناءات واسبابها.
- أي أحداث غير عادية او طارئة من شأنها تعريض الشركة او الفرع لمخاطر هامة او ذات تأثير على السمعة.

٥/١/٢ تعيين جهاز التدقيق الداخلي والإشراف عليه:-

على مجلس إدارة البنك التحقق من وجود أجهزة تدقيق داخلي لدى فروع الخارجية وشركاته التابعة على مستوى عال من التأهيل والخبرة تعمل وفقاً لبرامج وأدلة عمل شاملة وموثقة مع ضمان حيادها واستقلاليتها عن السلطة التنفيذية و وجود قنوات اتصال مباشرة بينها وبين لجان التدقيق الداخلي المشكلة من مجلس ادارة البنك وإدارة التدقيق الداخلي بالبنك.

٦/١/٢ تعيين مراقب الحسابات الخارجي:-

على مجلس إدارة البنك تكليف مراقب حسابات خارجي للتدقيق على البنك وفروعه الخارجية وشركاته التابعة وفقاً لما ورد في الفقرة ٤/١ من صفحة ٣٧٣ فيما يتعلق بالتعليمات الخاصة بمراقب الحسابات الخارجي.

٧/١/٢ مسؤولية مجلس الإدارة تجاه المساهمين والأطراف الأخرى:-

تقع على مجلس إدارة البنك مسؤولية الشفافية والمصادقية في الإفصاح للمساهمين والإطراف الأخرى المعنية عن الأمور الهامة والأحداث والمخاطر غير العادية ونتائج أعمال فروع البنك الخارجية وشركاته التابعة.

٨/١/٢ مسؤولية مجلس الإدارة تجاه المصرف:-

مجلس الإدارة هو المسؤول الأول أمام المصرف عن أداء فروع البنك الخارجية وشركاته التابعة وعن نتائج أعمالها وإدارة مخاطرها وهو المسؤول عن صحة ومصادقية وشفافية

المعلومات والبيانات المالية لهذه الفروع والشركات التابعة التي يزود بها البنك المصرف وكذلك البيانات المالية والحسابات الختامية المجمعة للبنك، كما أن مجلس إدارة البنك هو المسؤول الأول عن إبلاغ المصرف بأي أحداث غير عادية تحدث في أي من فروع البنك الخارجية وشركاته التابعة وبصفة خاصة الأمور التالية:-

- أي رأي سلبي أو تحفظ أو ملاحظات هامة لمدقق الحسابات الخارجي خلال العام.
- تغيير هام في احد المؤشرات المالية.
- مشاكل أو تعثر في سداد احد الديون الهامة أو بشأن احد التركزات الائتمانية الكبيرة.
- انخفاض مادي في قيمة احد الأصول الهامة.
- تجميد أو فرض قيود على احد الأصول أو الأرصدة.
- فشل أو تعطل في أنظمة التشغيل ونظم المعلومات.
- أي انتهاكات قانونية أو تهمة توجه لأي عضو من أعضاء مجالس إدارة الشركات التابعة أو المديرين التنفيذيين المسؤولين بالفروع والشركات التابعة.
- استقالة أي عضو مجلس إدارة أو مدير تنفيذي أو المدقق الداخلي أو مسؤول الالتزام.
- القضايا المرفوعة على الفروع الخارجية والشركات التابعة والمخاطر القانونية والضريبية الهامة.
- أي مخالفات أو ملاحظات إشرافية خاصة بالسلطة الإشرافية المضيفة أو السلطات الأخرى المعنية بالدولة المضيفة.

٢/٢- دور ومسؤوليات الإدارة التنفيذية للبنك:-

تقع على الإدارة التنفيذية للبنك المسؤوليات التالية:-

- متابعة أداء الفروع الخارجية والشركات التابعة ومراقبة وتقييم وقياس المخاطر وأداء المجموعة على مستوى فردي وعلى مستوى مجمع ورفع الملاحظات والتوصيات لمجلس إدارة البنك بهذا الشأن.
- تكليف مسؤول أو أكثر أو احد الأقسام أو الإدارات من المتخصصين بالبنك حسب الحاجة لمتابعة أعمال الفروع الخارجية والشركات التابعة وتحديد مستوى ونوع

ودورية الإبلاغ المطالبين به حسب برامج محددة بما يفرضه متطلبات إشراف ورقابة مجلس إدارة البنك والمصرف.

- تكليف احد المسؤولين عن متابعة أعمال الفروع الخارجية والشركات التابعة بالبنك بأن يكون حلقة الاتصال بين المصرف وبين الفروع الخارجية والشركات التابعة بحيث يمكن من خلاله تسهيل مهام الرقابة المكتتبية للمصرف وما تتطلبه من معلومات في أي وقت وكذلك تسهيل مهام الرقابة الميدانية وما تتطلبه من ترتيبات واجراءات.

- تكون الادارة التنفيذية مسؤولة تجاه المصرف عن صحة البيانات المالية والحسابات الختامية المجمع للبنك وعن كل البيانات المالية والتقارير التي يزود بها البنك المصرف عن شركاته التابعة وفروعه الخارجية .

- تكون الادارة التنفيذية مسؤولة عن إبلاغ المصرف بالأحداث غير العادية التي قد تحدث في أي فرع خارجي او شركة تابعة كما هي موضحة بالفقرة (٨/١/٢) صفحة (٣١١) بشأن مسؤولية مجلس الادارة تجاه المصرف.

٣- مخاطر التركزات:-

١/٣ التركزات الائتمانية للأطراف ذات المصالح المتداخلة لمجموعة البنك:-

١/١/٣ تنطبق سقف التركزات الائتمانية التالية على أساس تجميعي أي إجمالي ما يحصل عليه الطرف المعني من تسهيلات ائتمانية من مجموعة البنك بنفس الشروط والضوابط الواردة بكتاب تعليمات البنوك:-

الحد الأقصى منسوباً إلى إجمالي رأس مال واحتياطيات مجموعة

$\frac{\text{البنك}}{\% ٧}$

- التسهيلات الائتمانية الممنوحة للمجموعة الائتمانية لعضو مجلس الإدارة (بالبنك وممثله بالمجلس* ويستثنى من ذلك ممثلي حكومة قطر) أو بالشركة التابعة وأفراد عائلته وبما لا يزيد عن ٧% من رأس مال الشركة التابعة بالنسبة لعضو مجلس الإدارة بها.
- إجمالي التسهيلات الائتمانية الممنوحة للمجموعات

%٣٥

* ملاحظة ماورد في التعميم ٢٠٠٩/٨٨ تاريخ ٢٠٠٩/١١/٤ (البنوك الوطنية).

الائتمانية لجميع أعضاء مجلس إدارة البنك
والشركات التابعة.

٢٠% - إجمالي التسهيلات الائتمانية الممنوحة لأقارب
أعضاء مجلس إدارة البنك والشركات التابعة
مجتمعين.

٢٥% - التسهيلات الائتمانية والاستثمارات الممنوحة
للمجموعة الائتمانية للشركة الزميلة الواحدة.

١٠% - التسهيلات الائتمانية الممنوحة للمساهم الرئيسي في
البنك أو في الشركات التابعة.

١٠٠% - إجمالي التسهيلات الائتمانية الممنوحة لجميع
الأطراف ذات المصالح المتداخلة للمجموعة .

٢/١/٣ يلتزم البنك بنفس نسب التركزات الائتمانية للأطراف ذات المصالح المتداخلة كما هي
في كتاب تعليمات البنوك منسوبة إلى رأس مال البنك واحتياطياته بالنسبة للتسهيلات
التي يحصلون عليها من البنك فقط.

٣/١/٣ لايجوز منح اية تسهيلات ائتمانية للمدراء والموظفين العاملين بمجموعة البنك ما عدا
القروض المقدمة لهم لأغراض شخصية وفقاً للوائح العاملين المعتمدة من مجلس إدارة
البنك أو الشركة.

٤/١/٣ لايجوز منح اية تسهيلات ائتمانية لمدققي الحسابات للمجموعة.

٥/١/٣ يجب عدم تمييز عمليات منح الائتمان والاستثمارات والمعاملات الأخرى مع الأطراف
ذات المصالح المتداخلة عن نفس المعاملات مع العملاء الآخرين وأن تجري وفقاً
للسياسات والإجراءات المعمول بها في المجموعة او حسب الأصول المتعارف عليها.

٢/٣ التركزات الائتمانية للعملاء:-

١/٢/٣ تنطبق تعليمات وسقوف التركزات الائتمانية التالية على العملاء ومجموعاتهم الائتمانية
كما وردت بكتاب تعليمات البنوك على أساس تجميعي أي ما يحصل عليه العميل من
مجموعة البنك.

الحد الأقصى منسوباً إلى
إجمالي رأس مال
واحتياطيات المجموعة
٢٠%٠

- التسهيلات الائتمانية الممنوحة للمجموعة الائتمانية للعميل الواحد

- التسهيلات الائتمانية والاستثمارات لدى المجموعة الائتمانية للعميل الواحد ٢٥%٠

٢/٢/٣ يلتزم البنك بنفس نسب التركزات الائتمانية للعملاء كما هي في كتاب التعليمات منسوبة إلى رأس مال البنك واحتياطياته بالنسبة للتسهيلات التي يحصلون عليها من البنك فقط.

٣/٣ التركزات الائتمانية لدى البنوك:-

تنطبق تعليمات وسقوف تركزات الإيداعات والائتمان لدى البنوك والمؤسسات المالية الواردة بكتاب تعليمات البنوك على مجموعة البنك على أساس تجميعي أي إجمالي تركزات مجموعة البنك لدى البنوك والمؤسسات المالية منسوباً إلى رأس مال واحتياطيات المجموعة، أما تركزات البنك فقط لدى البنوك والمؤسسات المالية فتتطبق عليه نفس نسب التركزات ولكن منسوبة إلى رأس مال البنك واحتياطياته.

٤/٣ تركزات مخاطر الاستثمار :-

١/٤/٣ تنطبق تعليمات وسقوف تركزات مخاطر الاستثمار الواردة بكتاب تعليمات البنوك على استثمارات المجموعة ككل على أساس تجميعي أي إجمالي استثمارات المجموعة منسوبة إلى رأس مال واحتياطيات المجموعة، وهي الاستثمارات التالية:-

- الاستثمارات في أدوات حقوق الملكية .

- الاستثمارات في أدوات الدين والصكوك .

- الاستثمارات في الشركات الزميلة.

- الاستثمارات في العقارات للبنوك الإسلامية فقط.

٢/٤/٣ تنطبق نفس التعليمات والتعريفات والاستثناءات الواردة بكتاب تعليمات البنوك على السقوف المجمعة المذكورة في فقرة (١/٤/٣).

٣/٤/٣ تنطبق سقوف الاستثمارات المذكورة في فقرة (١/٤/٣) منسوبة إلى رأس مال واحتياطيات البنك بالنسبة لاستثمارات البنك فقط ولا تدرج استثماراته في شركاته التابعة ضمن هذه السقوف.

٥/٣ تركيزات التمويل العقاري:-

١/٥/٣ ينطبق الحد الأقصى الإجمالي للتمويل العقاري لجميع عملاء المجموعة داخل وخارج قطر بنفس النسب الواردة بالصفحات ١٩٩ - ٢٠١ أساس تجميعي (تحتسب النسب إلى إجمالي رأس مال واحتياطيات المجموعة) .

٢/٥/٣ يخضع التمويل العقاري المقدم من المجموعة للعملاء داخل قطر لنفس الضوابط التي تحدد نسبة التمويل العقاري إلى الضمان الواردة بالصفحات ٢٠١-٢٠٢ أما التمويل العقاري الممنوح خارج قطر فيكون وفقاً للضوابط المحددة بفقرة (٢) من بند خامساً بالصفحة رقم ٢٠٤ .

٣/٥/٣ يخضع إجمالي التمويل العقاري المقدم من البنك في قطر إلى نفس الحد الأقصى الوارد بالصفحات ١٩٩-٢٠١ إلى إجمالي رأسمال البنك واحتياطياته.

٦/٣ التركيزات الائتمانية والتعاملات بين البنك والشركات التابعة:-

١/٦/٣ يجب ألا تتجاوز الأموال الموظفة لدى الشركات التابعة من مساهمات في رأسمالها وائتمان وإيداعات وأي توظيفات أخرى السقوف التالية منسوبة إلى رأس مال واحتياطيات البنك.

- الأموال الموظفة لدى الشركة التابعة الواحدة ٢٥%

- الأموال الموظفة لدى جميع الشركات التابعة ٤٠%

٢/٦/٣ يجب عدم تمييز المعاملات والصفقات المصرفية والمالية على مختلف أنواعها التي تجري بين البنك وشركاته التابعة وبين بعضها البعض بأي شروط أو أسعار أو إجراءات مميزة ومفضلة عن تلك التي تحكم نفس المعاملات والصفقات التي تجري مع العملاء والأطراف الأخرى العادية وفقاً للسياسات والإجراءات المعمول بها في البنك والشركات التابعة وعلى مجلس إدارة البنك وضع السياسات والضوابط الإدارية والتنفيذية والرقابية التي تضمن تحقيق ذلك.

٤- تقييم الديون والأصول الأخرى:-

١/٤ على البنوك تزويد المصرف ببيانات ومعلومات عن تصنيف الديون و تقييم الأصول الأخرى والمخصصات المكونة مقابلها بالفروع الخارجية والشركات التابعة في موعد أقصاه أول نوفمبر من كل عام .

٢/٤ في حالة زيادة المخصصات المقدره من المصرف عن المخصصات المكونة في الفروع الخارجية والشركات التابعة للديون والأصول الأخرى، وتعذر تسجيل هذه الزيادة في سجلات تلك الفروع والشركات لاعتبارات خاصة بالبيئة القانونية او الإشرافية لها، يتوجب على البنك تسجيل الزيادة في سجلاته وبياناته المالية غير المجمعة كمخصصات أخرى وإظهارها ضمن إجمالي المخصصات للمجموعة في البيانات المالية المجمعة.

٥- نسبة كفاية رأس المال:-

يجب احتساب نسبة كفاية رأس المال وفقاً لبازل ٢ على مستوى البنك وفروعه وعلى مستوى المجموعة ككل ويجب أن تحتفظ المجموعة في كل الأوقات بالحد الأدنى للنسبة المقررة على البنك حسب تعليمات المصرف وذلك اعتباراً من نهاية عام ٢٠٠٦ . ويجب عند احتساب نسبة كفاية رأس المال للمجموعة مراعاة تعليمات المصرف الخاصة بتطبيقات بازل ٢.

٦- مخاطر السيولة:-

يجب على البنك إدارة مخاطر السيولة لديه على مستوى فردي للبنك وفروعه وعلى مستوى مجمع للمجموعة ككل ومن ذلك مايلي:-

- الاحتفاظ بنسبة كفاية السيولة المقررة بتعليمات المصرف.

- إدارة فجوات الاستحقاق (السيولة حسب سلم الاستحقاقات).

- إدارة السيولة العاجلة وخطط الطوارئ للأزمات.

٧- المخاطر الأخرى للأصول والخصوم:-

يجب على البنك إدارة مخاطر الأصول والخصوم الأخرى مثل مخاطر الصرف الأجنبي ومخاطر السوق والعائد والمشتقات المالية وأدوات التحوط المستخدمة وغيرها من المخاطر على مستوى فردي للبنك وفروعه وعلى مستوى مجمع للمجموعة ككل.

٨- إدارة المخاطر:-

يجب على البنك وضع سياسات وإجراءات لإدارة المخاطر على مستوى المجموعة ملتزماً بذلك بتعليمات المصرف بشأن الممارسات السليمة لإدارة المخاطر.

٩- أمور أخرى :-

- ١/٩ على البنوك الحصول على موافقة المصرف المسبقة على الأمور التالية:-
- تملك شركات تابعة داخل أو خارج قطر.
 - فتح أي فروع جديدة خارج قطر.
 - فتح أي فروع أو مكاتب تمثيل للشركات التابعة داخل أو خارج قطر.
 - مزاولة أي نشاط جديد في الشركات التابعة والفروع الخارجية بخلاف الأنشطة المرخص لهم بها منذ بداية النشاط بالفرع أو تملك الشركة التابعة.
 - زيادة حصة البنك في راس مال الشركة التابعة.
- ٢/٩ متطلبات المصرف للموافقة على تملك البنوك لشركات تابعة او فتح فروع لها خارج قطر:-
- تمتع البنك بمؤشرات ملاءة مالية جيدة على مستوى المجموعة .
 - تمتع البنك بمؤشرات اشرافية جيدة من المصرف والسلطات الاشرافية المضيفة للشركات والفروع التابعة للبنك.
 - التزام البنك بالنسب والسقوف الاشرافية وعدم وجود مخالفات وملاحظات اشرافية هامة من قبل المصرف او من قبل السلطات الاشرافية المضيفة للشركات والفروع التابعة للبنك.
 - تبني السلطة الإشرافية في البلد المضيف للمعايير والمبادئ الدولية للإشراف المجمع واستعدادها بهذا الخصوص للتعاون مع المصرف في تبادل المعلومات والزيارات الإشرافية.
- على جميع البنوك توفيق أوضاعها للعمل بهذه التعليمات ومعالجة أي تجاوزات قائمة خلال مدة لا تتجاوز نهاية عام ٢٠٠٦، مع الالتزام بالبند "٩" الخاص بأمر أخرى اعتباراً من ٢٠٠٦/١٠

١٠- *البيانات والتقارير المجمع للبنك ومجموعته:-

بالإشارة الى تعليمات المصرف المركزي بشأن الإشراف المجمع على البنوك الوطنية وفروعها بالخارج وشركاتها التابعة ورغبة من مصرف قطر المركزي في متابعة مدى إلتزام البنوك بالنسب والسقوف الإشرافية على أساس مجمع وفقاً لتلك التعليمات.

* تعميم ٢٠٠٩/٥٩ تاريخ ٢٠٠٩/٧/٢ (إلى جميع البنوك)

على كل بنك تزويد المصرف المركزي بالبيانات والتقارير التالية لكل فرع خارجي ولكل شركة تابعة مع تقرير مجمع لمجموعة البنك وفروعه وشركاته التابعة وذلك بصفة شهرية وبحد أقصى اليوم الخامس عشر من كل شهر .

- تقرير حساب نسبة كفاية السيولة.

- تقرير حساب النسبة الائتمانية.

- تقرير حساب نسبة التمويل العقاري.

- تقرير حساب سقوف الاستثمارات المالية.