



سلطة النقد الفلسطينية

دليل القواعد والممارسات  
الفضلى لحوكمة المصارف  
في فلسطين

2009

## دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين

© جميع الحقوق محفوظة

الطبعة الأولى : 2009

### سلطة النقد الفلسطينية

المكتب الرئيسي / رام الله - شارع نابلس، ص . ب 254

هاتف : 02-2415250

فاكس : 02-2409922

مكتب غزة/ شارع الناصرة، ص . ب 6204

هاتف : 08-2825713

فاكس : 08-2844487

البريد الإلكتروني : info@pma.ps

الصفحة الإلكترونية : www.pma.ps

# المحتويات

5	كلمة المحافظ
7	تمهيد
9	أهمية الحوكمة للجهاز المصرفي
9	أهداف وضع قواعد الممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين
11	هيكل ومحتويات الدليل
13	مبادئ الحوكمة
13	المبدأ الأول: عضوية مجلس الإدارة
17	المبدأ الثاني: هيكل ودور مجلس الإدارة
22	المبدأ الثالث: الإمتثال والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي
32	المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية
35	المبدأ الخامس: إدارة المخاطر
38	المبدأ السادس: المكافآت والتعويضات
39	المبدأ السابع: دور وحقوق المساهمين
42	المبدأ الثامن: دور وحقوق الأطراف الأخرى ذات المصالح
44	المبدأ التاسع: أخلاقيات وسلوك العمل
45	الملاحق
45	ملحق رقم (1): مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD
47	ملحق رقم (2): مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية في العام 2006
48	ملحق رقم (3): لجنة إدارة المخاطر
51	ملحق رقم (4): لجنة التسهيلات والاستثمار
54	ملحق رقم (5): المصارف الإسلامية
59	ملحق رقم (6): المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات المالية الإسلامية التي وضعها مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB)، في كانون الأول 2006:



## كلمة المحافظ

«يجب أن يتوفر إطار للحكومة يعمل على تشجيع شفافية وكفاءة الأسواق ، وأن يتماشى مع أحكام القانون ، ويوضح المسؤوليات المختلفة الخاصة بالسلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية .»

المبدأ الأول/ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

تأسست سلطة النقد الفلسطينية في نهاية عام 1994م ، واضطلعت بمهامها في نهاية عام 1995م كمؤسسة مستقلة لها أهلية قانونية كاملة . سعت سلطة النقد دوماً ومنذ تأسيسها لمواكبة التطورات المصرفية العالمية وأفضل الممارسات الدولية في الرقابة المصرفية ، كما واهتمت منذ تأسيسها بإرساء أسس الحكومة السليمة من خلال أحكام قانوني سلطة النقد والمصارف والتعليمات الصادرة بمقتضاهما ، بما يضمن سلامة العمل المصرفي وحماية أموال المودعين في فلسطين وتشجيع النمو الإقتصادي المستدام .

ويأتي إصدار هذا الدليل ضمن جهودها المستمرة في هذا الإطار وبما يحقق مواكبة الممارسات المصرفية الفضلى ، ويعزز دورها الرقابي المتمثل في الحفاظ على أموال المودعين .

وتأكيداً منها على أهمية القطاع المصرفي في عملية التنمية الاقتصادية المستدامة قامت سلطة النقد بإعداد دليل القواعد والممارسات الفضلى لحكومة المصارف في فلسطين والذي يشمل مجموعة من المبادئ الهامة والهادفة للإسهام في تحسين وتطوير أداء المصارف ، إضافة لذلك فإن هذه المبادئ تعمل على تعزيز وعي أعضاء مجالس الإدارة باعتبارهم الجهة ذات المسؤولية الأهم عن إدارة المصارف ، وتنظم العلاقة بينهم وبين الإدارة التنفيذية للمصرف والمساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة .

وتضمن سلطة النقد عالياً التزام إدارات المصارف بهذا الدليل بشقيه الإلزامي والإرشادي ، لما سيكون له من أثر كبير على رفع مستوى الأداء وتدعيم استقرار النظام المالي والاقتصادي وتشجيع تدفق الاستثمارات إلى فلسطين واستقطاب رؤوس الأموال .

مع الاحترام

د . جهاد الوزير  
المحافظ

## تمهيد

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD حوكمة الشركات على أنها "مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، ومساهميها، وأصحاب المصالح الأخرى. وتوفر حوكمة الشركات الهيكل الذي تضع الشركة من خلاله أهدافها، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، إضافة إلى مراقبة الأداء. ويجب أن توفر الحوكمة الجيدة للشركات حوافز لمجلس الإدارة وللإدارة التنفيذية من أجل السعي لتحقيق أهداف الشركة وطموحات مساهميها، كما يجب أن تشمل الحوكمة الرقابة الفعالة".

وقد أبدت المؤسسات الاقتصادية والمالية الدولية اهتماماً بتحسين حوكمة الشركات، فقامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتعاون مع عدد من المؤسسات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بصياغة ستة مبادئ أساسية للحوكمة الجيدة، وأصبحت هذه المبادئ تمثل المعايير الأكثر قبولاً على الصعيد الدولي في هذا المجال. ونظراً لاختلاف البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية بين الدول فقد تنوعت أساليب تطبيق معايير الحوكمة فيها، كما تباينت أساليب تطبيق هذه المعايير في القطاعات الاقتصادية المختلفة.

أما فيما يتعلق بحوكمة المصارف، فقد تولت لجنة بازل مهمة صياغة معايير لحوكمة المؤسسات المصرفية استناداً إلى المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وسعت لجنة بازل من خلال المعايير التي أصدرتها إلى مراعاة خصوصية العمل المصرفي، حيث شملت هذه المعايير عدداً من الاعتبارات الخاصة بالعمل المصرفي مثل حقوق المودعين وإدارة المخاطر، كما أولت اهتماماً كبيراً بمعايير الرقابة الداخلية في المصارف.

وعرّفت لجنة بازل للرقابة المصرفية حوكمة المصارف بأنها الطرق التي تتم بها إدارة أعمال وشؤون المصرف من قبل مجلس إدارته والإدارة التنفيذية، والتي تؤثر في كيفية قيام المصرف بما يلي:

- وضع الأهداف المؤسسية .
- إدارة أعمال المصرف اليومية .
- الإيفاء بواجب المساءلة أمام المساهمين مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة كالجهات الرقابية والحكومات .
- توفيق النشاط والسلوك المؤسسي مع افتراض أن المصارف ستعمل بطريقة آمنة وسليمة وبالتماشي مع القوانين والأنظمة النافذة .
- حماية مصالح المودعين .

## أهمية الحوكمة للجهاز المصرفي

تعتبر الحوكمة أحد أكثر العناصر أهمية للوصول لنظام مصرفي آمن وفعال ، فعلى الرغم من أن الدراسات لم تثبت وجود علاقة واضحة بين جودة الحوكمة ومؤشرات أداء المصارف (مثل الربحية) ، إلا أنه من الثابت وجود علاقة عكسية واضحة بين جودة الحوكمة وحالات تعثر المصارف . كما أن الالتزام بمعايير الحوكمة الجيدة من المتطلبات الأساسية لتحقيق الأهداف التالية :

- الحفاظ على الجهاز المصرفي ونموه وتطوره .
- تعزيز ثقة الجمهور في النظام المصرفي والمحافظة عليها .
- حماية حقوق المودعين والمساهمين .
- تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وبالتالي تنمية المدخرات والأرباح .
- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المصرفي .
- الحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي بشكل عام .
- متطلب سابق لتطبيق المعايير والاتفاقات الدولية .

## أهداف وضع قواعد الممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين

أصدرت سلطة النقد منذ إنشائها العديد من التعليمات التي تتعلق بالجوانب الأساسية للحوكمة الجيدة لا سيما في مجالات التدقيق الداخلي والخارجي وتشكيل مجالس إدارة المصارف وغيرها من الجوانب الأخرى ، حيث أن اللائحة التنفيذية لقانون المصارف رقم (2) لسنة 2002م والمقرة من قبل سيادة رئيس السلطة الوطنية نصت بوضوح على تكليف سلطة النقد بإصدار التعليمات اللازمة لتعزيز الحوكمة في المؤسسات المصرفية .

لذلك أعدت سلطة النقد دليلاً متكاملًا لمبادئ ومعايير الحوكمة الجيدة في المصارف ضمن جهودها الرامية إلى وضع قواعد الممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين موضع التنفيذ، وإلى تحسين وتطوير أداء المصارف بما يتوافق مع الممارسات الدولية الفضلى في مجال الحكم المؤسسي الجيد. ولهذا تمت صياغة هذا الدليل ليحقق الأهداف التالية:

- تعزيز وعي المصارف بموضوع الحكم الجيد، وخلق إجماع على أهمية تطبيقه من أجل تحقيق الفوائد المرجوة منه.
- وضع إطار تنظيمي لحوكمة المصارف استكمالاً للمتطلبات القانونية ذات الصلة والواردة في القوانين.
- تزويد المصارف بإرشادات حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات الدولية الفضلى لإدارة المصارف.

ولا يعتبر هذا الدليل بديلاً عن قيام المصارف بتطوير موائيق داخلية للحوكمة لديها، تحدد فيها آليات وإجراءات التزامها بمتطلبات الحوكمة السليمة الواردة في هذا الدليل أو أية معايير إضافية يرى المصرف إمكانية تطبيقها لديه، بما لا يتعارض مع التشريعات السارية في فلسطين.

تعرف الحوكمة من منظور سلطة النقد على أنها «مجموعة العلاقات والقواعد والإجراءات والمبادئ التي تضمن إدارة المصرف بطريقة حصيفة بما يحقق مصالح الأطراف ذات العلاقة، بشكل يتوافق مع القوانين والتعليمات والممارسات الفضلى في مجال العمل المصرفي، وبما يحقق الحفاظ على المصرف وتنميته». لذلك فإن هذا الدليل يتضمن مبادئ أساسية لتنظيم الجوانب التالية:

1. عضوية مجلس الإدارة.
2. دور مجلس الإدارة وتشكيله.
3. الامتثال والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.
4. إدارة المخاطر.
5. الشفافية والإفصاح.

6. المكافآت والتعويضات .
7. دور وحقوق المساهمين .
8. دور وحقوق الأطراف الأخرى ذات العلاقة .
9. أخلاقيات وسلوك العمل .

## هيكل ومحتويات الدليل

عند إعداد هذا الدليل تم الاستناد إلى القواعد والممارسات الدولية الفضلى في مجال حوكمة الشركات وخاصة المصارف، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة التي يتصف بها القطاع المصرفي الفلسطيني. وتتميز المبادئ التي يتضمنها هذا الدليل بالمرونة التي تسمح بتطبيقها على المصارف العاملة في فلسطين على اختلاف أحجامها وهيكلها والنشاطات التي تقوم بها.

وقد تمت هيكله الدليل بحيث يحتوي على مجموعتين من القواعد: المتطلبات الإلزامية، والتي تمثل النصوص الملزمة للمصارف في هذا المجال كما وردت في القوانين والتعليمات السارية في فلسطين، وتعتبر المتطلبات الإلزامية واجبة التطبيق حكماً. أما المجموعة الثانية فهي المتطلبات الإرشادية، والتي تمثل أفضل الممارسات في مجال الحوكمة. وتهدف سلطة النقد من توفير هذه الإرشادات إلى توجيه اهتمام المصارف لهذه الجوانب خاصة أنه من المتوقع أن تتحول هذه الإرشادات إلى تعليمات إلزامية في المستقبل، ووفقاً لما تقتضيه مصلحة العمل المصرفي حتى ذلك الحين، تلتزم المصارف بتطبيق هذه الإرشادات وفقاً لمبدأ «Comply or Explain» المتعارف عليه، وهذا يعني أن الأصل أن تطبق المصارف كل الإرشادات، وفي حال عدم قيامها بذلك فعليها ذكر الجوانب التي لم تلتزم بها مع الأسباب التي اضطرتها لذلك، في تقاريرها السنوية.



# مبادئ الحوكمة

## المبدأ الأول : عضوية مجلس الإدارة

يجب أن يتمتع أعضاء مجلس إدارة المصرف بالكفاءة والأهلية والاستقلالية والنزاهة

### المتطلبات الإلزامية

أولاً: الشروط الواجب توفرها في أعضاء مجلس الإدارة

#### الكفاءة والأهلية

1. أن يكون أربعة - على الأقل - من أعضاء مجلس الإدارة، حاصلين على درجة البكالوريوس في مجال العلوم المصرفية، أو الإدارة المالية، أو المحاسبة، أو الإدارة، أو الاقتصاد، أو غيرها من المجالات ذات الصلة، وأن تتوفر لديهم معرفة جيدة بمختلف الأعمال التي يمارسها المصرف، والقوانين والتعليمات المنظمة للعمل المصرفي.
2. أن لا يقل عمر عضو مجلس الإدارة عن خمسة وعشرين عاماً عند ترشحه لعضوية المجلس.

#### الاستقلالية

1. أن لا يشغل رئيس المجلس أو أي عضو، منصب عضو مجلس إدارة، و/ أو مديراً عاماً، و/ أو إقليمياً، و/ أو موظفاً في أي مصرف آخر في فلسطين دون الحصول على الموافقة المسبقة من سلطة النقد.
2. أن لا يشغل رئيس المجلس، أو أي عضوفيه، أي منصب تنفيذي في المصرف بأجر أو بدون أجر، دون الحصول على الموافقة المسبقة من سلطة النقد.

## النزاهة

الشروط العامة الواجب توافرها في القائمين على إدارة المصرف ومسؤوليه لضمان النزاهة :

1. أن يكونوا ذوي سيرة وسمعة حسنة .
  2. أن لا يكون قد سبق الحكم على أي منهم بارتكاب جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رُد إليه اعتباره .
  3. أن لا يكون أيًا منهم قد تسبب في انهيار أو إلحاق خسارة جسيمة لمؤسسة مصرفية أو مالية أخرى عمل فيها مسؤولاً رئيسياً أو عضواً في مجلس إدارتها .
  4. أن لا يكون أيًا منهم قد أشهر إفلاسه أو توقف عن سداد دينه .
- وفي هذا الإطار ، ونظراً لما تقتضيه مصلحة العمل المصرفي ، تلتزم المصارف بالحصول على موافقة سلطة النقد على المرشحين لعضوية مجلس الإدارة ، كما أن لسلطة النقد الحق في عدم الموافقة على أي من المرشحين إذا رأت أنه لا يليبي المتطلبات الواردة في القوانين أو التعليمات السارية .

## ثانياً : الشروط العامة في مجلس الإدارة

1. أن تكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة مؤلفة من أشخاص يقيمون بصورة دائمة في فلسطين ، وفقاً لتقديرات سلطة النقد .
2. على جميع أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا على علم بالقوانين والتعليمات الأساسية التي تنظم عمل المصارف ، وأن يكونوا على علم بكيفية التأكد من الالتزام بالقوانين .
3. عدم التفويض لرئيس مجلس الإدارة أو أي عضو فيه بصلاحيات انفرادية مطلقة مالية كانت أو إدارية ، بما يشمل حق التوقيع المنفرد .

## الإرشادات الإضافية

1. مجلس الإدارة المثالي هو الذي يضم أعضاء من نطاق واسع من مختلف

التخصصات بحيث تتوفر لديهم المهارات في الأمور المالية والمصرفية والاقتصادية والإدارية الأخرى. والهدف من وجود مهارات مختلفة في مجلس الإدارة هو ضمان سلامة الرأي وإثراء النقاشات والحوارات في المواضيع المطروحة.

2. يعتبر الفصل بين المجلس والإدارة التنفيذية وعدم الجمع بين مسؤولية عضوية مجلس الإدارة ومسؤولية الإدارة التنفيذية من الممارسات المثلى في مجال حوكمة المصارف. حيث يتطلب تنفيذ الوظيفة الرقابية لمجلس الإدارة بفعالية الفصل بين المنصبين. كما أن ذلك يسهم في تجنب تركيز السلطة والصلاحيات ويساعد على توزيع الأعباء والمسؤوليات المختلفة للمنصبين.

3. على مجلس الإدارة أن يضم في عضويته ممثلاً عن صغار المساهمين.

4. على مجلس الإدارة أن يضم في عضويته ما لا يقل عن 25% من الأعضاء المستقلين استقلالاً تاماً عن المصرف بحيث تتوفر في العضو المستقل الشروط التالية:

أ. أن لا يكون هو، أو أياً من أقربائه حتى الدرجة الثانية، من حملة الأسهم الرئيسيين في المصرف أو عضواً في مجموعة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين يمارسون معاً سيطرة على المصرف.

ب. أن لا يعمل أو أن يكون قد سبق له العمل بوظيفة تنفيذية لدى المصرف أو أية مؤسسة تابعة للمصرف خلال السنوات الخمس السابقة، ما لم يتم الحصول على موافقة مسبقة من سلطة النقد.

ت. أن لا يتقاضى من المصرف أي راتب أو مبلغ مالي باستثناء ما يتقاضاه لقاء عضويته في المجلس.

ث. أن لا يعمل في مؤسسه تقدم خدمات استشارية أو مهنية أو غيرها من الخدمات أو توريد السلع للمصرف أو لأي من المؤسسات التابعة للمصرف، أو يعمل على تقديم تلك الخدمات وتوريد تلك السلع بصفته الشخصية.

- ج. أن لا تربطه صلة قرابة حتى الدرجة الثانية مع أي من أعضاء مجلس الإدارة الآخرين أو الإدارة التنفيذية العليا للمصرف .
- ح. أن لا تربطه علاقة مباشرة أو غير مباشرة هامة بأية مؤسسة تحصل على تمويلات كبيرة من المصرف .
- خ. أن لا يقوم بوظيفة تنفيذية في مؤسسة يكون أحد مدراء المصرف التنفيذيين عضواً في مجلس إدارتها .
- د. أن لا يعمل كموظف لدى مدقق الحسابات الخارجي للمصرف وأن لا تربطه علاقة بهذا المدقق أو أية مؤسسة تابعة له .
- ذ. إضافة لشروط الاستقلالية أعلاه، ينبغي أن يكون العضو المستقل من ذوي الخبرة والاختصاص في الأمور المالية والمصرفية .
5. يفترض أن تقوم لجنة الحوكمة، والتي سيتم التطرق لها في المبدأ اللاحق، بتقييم مدى كفاءة وأداء مجلس الإدارة وأعضائه . ويعتبر تحقيق المصرف لأهدافه الإستراتيجية ومعايير الأداء المختلفة من المؤشرات على كفاءة أداء مجلس الإدارة . وبناءً على هذا التقييم يفترض أن يحدد المصرف نقاط الضعف في أداء المجلس ويعمل على تجاوزها . كما أن عملية استبدال بعض أعضاء المجلس أو رفق المجلس بأعضاء جدد من ذوي الخبرة في مجالات عمل المصرف قد تكون إحدى الوسائل المناسبة لتحسين كفاءة المجلس .
6. يفترض أن يكون رئيس مجلس إدارة المصرف مقيماً بصورة دائمة في فلسطين حتى يتسنى له القيام بأداء المهام المناطة به .

## المبدأ الثاني : هيكل ودور مجلس الإدارة

على المصرف أن يحدد بوضوح هيكل ودور مجلس إدارته

### المتطلبات الإلزامية

القائمون على إدارة المصرف هم :

1. رئيس وأعضاء مجلس الإدارة.
2. رئيس الجهاز التنفيذي (المدير العام/ المدير الإقليمي) ونوابه، ومساعدوه، ومسؤولو الدوائر في الإدارة العامة/ الإقليمية، ونوابهم ومساعدوهم، والقائمون بأعمالهم.
3. مسؤول ومراقبو الامتثال، ومسؤول/ مدير التدقيق الداخلي، والمراقب الشرعي المقيم.
4. مدراء الفروع ونوابهم/ مساعدوهم والقائمون بأعمالهم.
5. كل من يحمل مسؤوليه مماثلة للمناصب المذكورة أعلاه بغض النظر عن المسمى الوظيفي.

يقوم مجلس الإدارة بالمهام التالية :

1. رسم السياسة العامة للمصرف بما يشمل وضع الإستراتيجيات والأهداف وسياسات العمل، والعمل على تطويرها والتحقق من التزام الإدارة التنفيذية بها.
2. اعتماد الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، بحيث يشمل الهيكل كل المهام والوظائف في المصرف، وبما يحقق منع الازدواجية أو تداخل المهام، ويعكس التسلسل الإداري السليم بما يتسجم مع الصلاحيات المفوضة، كما يجب اعتماد الوصف والتوصيف الوظيفي لجميع المستويات الإدارية بالمصرف.

3. تعيين المدير العام/ الإقليمي والمسؤولين الرئيسيين الآخرين والخبراء والاستشاريين : على أن يكون ذلك وفق سياسة التوظيف والتعيين المعتمدة من المجلس، وتحديد رواتبهم ومكافآتهم، ويجب أن تكون لدى مجلس الإدارة خطة واضحة بشأن تعاقب الإدارات التنفيذية، علما بأن كل هذه التعيينات خاضعة لموافقة مسبقة من سلطة النقد.
4. اعتماد البيانات المالية المرحلية (نصف السنوية) والختامية التي تمت مراجعتها من قبل المدقق الخارجي، على أن يتم توزيعها على أعضاء مجلس الإدارة قبل أسبوع على الأقل من تاريخ عقد اجتماع المجلس الخاص بذلك.
5. التوصية للهيئة العامة لإعتماد المدقق الخارجي للمصرف.
6. التوصية للهيئة العامة بعد الحصول على موافقة سلطة النقد باعتماد تعيين أعضاء هيئة الرقابة الشرعية (في المصارف الإسلامية) وتحديد شروط تعيينهم، وضمان حياديتهم واستقلالية عملهم.
7. تشكيل لجان للموضوعات التي تتطلب متابعة مستمرة من المجلس، وتحديد مسؤولياتها وصلاحياتها، وذلك على النحو التالي:
  - أ. على مجلس الإدارة تشكيل اللجان اللازمة لتسيير أعمال المصرف بشكل آمن وسليم وفعال، وتحديد مسؤولياتها وتخويلها بالصلاحيات اللازمة وآلية رفع التقارير للمجلس.
  - ب. أن تشمل هذه اللجان بحد أدنى لجنة للمراجعة والتدقيق ولجنة لإدارة المخاطر ولجنة للتسهيلات والاستثمار، وللمجلس الحق بتشكيل أية لجان أخرى وفق ضرورات العمل.
  - ت. على المجلس مراعاة عدم إعاقة سير العمل وتجنب ازدواجية مهام هذه اللجان أو تعارض قنوات الاتصال خلال تشكيلها.
  - ث. لا يعني تشكيل هذه اللجان مجلس الإدارة من مسؤوليته في الإشراف على تنفيذ العمليات في المصرف بشكل يتماشى مع القوانين والأنظمة والتعليمات.

## الإرشادات الإضافية

1. يجب أن يكون هيكل الإدارة واضحاً تماماً لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين في المصرف .
2. يجب أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة مناسباً بحيث تكون عملية اتخاذ القرار فعالة وفي الوقت المناسب .
3. على مجلس الإدارة إعداد السياسات واتخاذ الإجراءات التي تضمن وجود كادر إداري مناسب وفعال، بحيث تغطي هذه السياسات والإجراءات التعيينات الملائمة والمتابعة المستمرة لأداء الإدارة، حيث أن مجلس الإدارة هو المسؤول عن التحقق من مدى ملائمة كفاءة ومؤهلات الموظفين في المستويات الإدارية التنفيذية العليا والتحقق من أدائهم لمهامهم بمهنية وإخلاص .
4. بالتوافق مع ما ورد في النقطة السابقة فإنه على مجلس الإدارة اتخاذ القرار بخصوص بعض الإجراءات الإدارية التي قد تشمل نقل أو فصل أي من موظفي المستويات الإدارية العليا في حال وجود خلل في الكفاءة أو الأمانة .
5. وضع برامج تدريبية لكل المستويات الإدارية في المصرف بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم .
6. فحص ودراسة أية مقترحات تتعلق بإعادة التنظيم وإعادة الهيكلة بعناية ودقة، وأن تتخذ كافة القرارات الرئيسية في هذا المجال داخل المجلس . إذ أن مثل هذه القرارات غالباً ما تكون عالية التكلفة وتؤثر على التوجهات الإستراتيجية للمصرف، بحيث يجب أن يبنى قرار المجلس على تقييم المزايا والتكاليف المقابلة عند اتخاذ مثل هذه القرارات . كما أنه يترتب على المجلس متابعة سير تنفيذ هذه القرارات وأثارها على أداء المصرف .
7. تشكيل اللجان المختلفة مثل لجنة الحوكمة واللجنة التنفيذية، إضافة إلى أية لجان خاصة يرى مجلس الإدارة ضرورة تشكيلها من أجل مصلحة العمل، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عند تشكيل اللجان أن لا يكون أيّاً من أعضائها من الإدارة التنفيذية وخاصة لجان المراجعة والتدقيق، وإدارة المخاطر .

أ. لجنة الحوكمة: تقوم هذه اللجنة بالمهام المتعلقة بترشيح الأشخاص المؤهلين لرئاسة وعضوية مجلس الإدارة طبقاً لمعايير موضوعية، إضافة إلى وضع خطة الإحلال لرئاسة وعضوية مجلس الإدارة في حال شغور هذه المناصب. كما تقوم هذه اللجنة بتحديد تعويضات أعضاء مجلس الإدارة بما يشمل الرواتب والمكافآت وغيرها، وذلك تجنباً لتضارب المصالح بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة الذين يقررون مكافأتهم بأنفسهم، كما يجب أن يتم الإفصاح عن إجمالي المبالغ التي يتقاضاها أعضاء مجلس الإدارة والأسس التي يتم بموجبها احتساب تلك التعويضات. وتتولى هذه اللجنة مسؤوليات تتعلق بأعضاء مجلس الإدارة من حيث التدريب المستمر والوصول إلى المعلومات والدعم الفني. وتشكل هذه اللجنة من الأعضاء المستقلين الذين يجري انتخابهم من قبل أعضاء المجلس، ويمكن أن تضم مستشارين خارجيين في عضويتها، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن الاستعانة بالمستشارين الخارجيين لا يعني بأي حال من الأحوال اعتبارهم أعضاء في أي من اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، وأن الاستعانة بهم تقتصر على المشورة فقط.

ب. اللجنة التنفيذية: تكلف اللجنة التنفيذية بالتعامل مع الموضوعات التي لا تدخل في اختصاص أية لجنة أخرى، مثل الموارد البشرية أو تكنولوجيا المعلومات، أو التأمين، أو الموضوعات المتعلقة بالبيئة. وتضم اللجنة التنفيذية كبار المدراء في إدارة المصرف ويترأسها رئيس الجهاز التنفيذي. ويقرر مجلس الإدارة صلاحيات واختصاصات اللجنة كما يحدد الموضوعات التي ينبغي أن يُقدم عنها تقارير سواء للإحاطة بها أو لاتخاذ قرارات بشأنها.

8. على أعضاء مجلس الإدارة عقد اجتماعات المجلس وفقاً لضرورات العمل على أن لا تقل عن مرة واحدة كل شهرين، كما يجب أن يتم توزيع جدول الأعمال والأوراق المتعلقة به على جميع أعضاء المجلس قبل انعقاده بفترة كافية، ويجب إعطاء كل الموضوعات المطروحة على جدول الأعمال الاهتمام الكافي ومحاولة الحد من وجود بند "ما يستجد من موضوعات"

على جدول أعمال الاجتماع . كما ينبغي توزيع مسودة محاضر الاجتماعات بما تم التوصل إليه من نتائج خلال سبعة أيام من تاريخ انعقاد الاجتماع موقعة من جميع أعضاء المجلس ، على أن يتم تزويد سلطة النقد بمحضر كل اجتماع للمجلس موقعاً خلال شهر من تاريخ الاجتماع .

9 . التأكد من الالتزام بجميع الضوابط المحددة مسبقاً بخصوص إدارة المخاطر بحيث يتم معالجة أية ثغرات أو انحرافات في الوقت المناسب .

10 . حماية الموارد المالية والمادية الأخرى وذلك عن طريق الإشراف على السيولة والوضع المالي بصفة منتظمة ويكون ذلك بشكل شهري على الأقل وكلما اقتضت الحاجة ، والإشراف على كفاية رأسمال المصرف لما لذلك من أهمية في حماية أموال المودعين .

11 . التأكد من سلامة القوائم المالية الصادرة عن المصرف وأنها تقدم صورة عادلة عن مركزه المالي ونتائج أعماله ، وذلك لضمان حقوق المساهمين والأطراف الأخرى ذات المصالح .

12 . تحديد قنوات الاتصال الملائمة مع الأطراف داخل وخارج المصرف ، وتحديد المتحدث الرسمي باسم المصرف مسبقاً لما لذلك من أهمية وخاصة عند حدوث الأزمات .

## المبدأ الثالث : الإمتثال والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

على المصرف الاحتفاظ بأنظمة تدقيق وامتثال مستقلة ونزيهة وفعالة

### المتطلبات الإلزامية

#### إنشاء وظيفة مراقبة الامتثال

1. تقع على عاتق الإدارة العليا للمصرف مسؤولية إنشاء وظيفة مراقبة امتثال دائمة وفعالة، كجزء من سياسة الامتثال للقوانين والتعليمات في المصرف، وتسد هذه الوظيفة إلى دائرة مختصة ومستقلة تسمى دائرة مراقبة الامتثال يرأسها مسؤول امتثال.
2. يجب التركيز على استقلالية وظيفة مراقبة الامتثال عن أنشطة وأعمال المصرف، بحيث يتوفر لدائرة مراقبة الامتثال ما يلي:
  - أ. سهولة الاتصال بأي موظف بالمصرف أو الاطلاع على الملفات والوثائق والسجلات لتتمكن من أداء مسؤولياتها على نحو جاد ومحيد.
  - ب. الحرية التامة التي تمكنها من تنفيذ مسؤولياتها بمبادراتها الذاتية في جميع دوائر وأقسام المصرف المعرضة لمخاطر عدم الامتثال.
  - ت. حرية كتابة التقارير للإدارة العليا ولجنة المراجعة والتدقيق حول أية مخالفات للقوانين واللوائح والتعليمات والانتهاكات التي تم كشفها أو أبلغ عنها، دون الخشية من الانتقام أو الأذى من قبل الإدارة أو أي موظف له علاقة بالإجراء.
  - ث. الموارد الكافية لتمكينها من القيام بمسؤولياتها باستقلالية وكفاءة وفعالية.
  - ج. استقلالية عملها عن عمليات التدقيق الداخلي، بمعزل عن كونها تخضع للتدقيق على أعمالها ومراجعة وتقييم سياساتها.
3. يقدم المصرف السيرة الذاتية للمرشح لشغل منصب مسؤول الامتثال مرفقةً

- بالبوثائق والشهادات اللازمة لسلطة النقد، وتشترط موافقة سلطة النقد المسبقة عليه قبل تعيينه ومباشرته العمل .
4. على المصرف أن يبلغ سلطة النقد خلال ثلاثين يوماً في حال شغل منصب مسؤول الامتثال لأي سبب من الأسباب .
5. يمكن للمصرف استخدام خبرات من خارج نطاق كادره للقيام ببعض مهام مراقبة الامتثال، على أن تبقى هذه المهام تحت إشراف ومسؤولية مسؤول الامتثال الذي يجب أن يكون موظفاً في المصرف .
6. حتى تستطيع دائرة مراقبة الامتثال القيام بإدارة مخاطر عدم الامتثال بفعالية، فإن عليها على الأقل الاضطلاع بالمهام التالية :
- أ. تحديد وتقويم مخاطر عدم الامتثال التي يتعرض لها المصرف .
- ب. تحديد القواعد الواجب على المصرف تطبيقها، كما وردت، وتوضيح هذه القواعد لإدارة وموظفي المصرف .
- ت. مراقبة امتثال دوائر المصرف المختلفة لمتطلبات الامتثال، ورفع التقارير المتعلقة بذلك .
- ث. استلام شكاوى المواطنين ودراستها والعناية بها بالتحقق من ملاساتها وإيجاد حلول مناسبة لها .
- ج. التأكد من تطبيق المصرف للممارسات المصرفية السليمة تحقيقاً لقاعدة "إعرف عميلك" .
- ح. التأكد من قيام المصرف بالالتزام بالقوانين والإجراءات الخاصة بمكافحة غسل الأموال .
- خ. رفع التقارير إلى الإدارة العليا للمصرف ولجنة المراجعة والتدقيق .
- د. رفع تقرير دوري (نصف سنوي على الأقل) حول مستوى الامتثال في المصرف وأية تجاوزات لمتطلبات الامتثال، إلى لجنة المراجعة والتدقيق المنبثقة عن مجلس إدارة المصرف .

ذ. توثيق عمل الدائرة والتقارير الصادرة عنها والإجراءات التصحيحية التي تم اتخاذها .

ر. تعزيز وعي موظفي المصرف وتدريبهم في الجوانب الخاصة بالامتثال .

ز. الاتصال مع سلطة النقد ورفع تقارير لها حول نشاط الدائرة .

7. لا يلغي أو يتعارض إنشاء وظيفة مراقبة الامتثال مع مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا وموظفي المصرف عن الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات وقواعد السلوك ومعايير الممارسات المهنية السليمة .

## لجنة المراجعة والتدقيق :

### المتطلبات الإلزامية

#### تشكيلها :

ينتخب مجلس الإدارة من بين أعضائه لجنة المراجعة والتدقيق وله أن يعززها بمستشارين خارجيين ، مع العلم بأن الاستعانة بالمستشارين الخارجيين لا يعني بأي حال من الأحوال اعتبارهم أعضاء في أي من اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة ، وأن الاستعانة بهم تقتصر على المشورة فقط . وتتكون هذه اللجنة من رئيس وعضوين آخرين على الأقل شريطة عدم مشاركتهم في لجنة التسهيلات والاستثمار ، وكذلك عدم تكليفهم بأية أعمال تنفيذية داخل المصرف ، ويجب أن تتوفر لديهم المؤهلات والخبرات والمهارات التي تتوافق مع طبيعة أعمال ومهام اللجنة .

#### مهامها وصلاحياتها :

1. يجب أن تراجع لجنة المراجعة والتدقيق بشكل دوري الجوانب التالية :

أ. أنظمة الضبط الداخلي في المصرف .

ب. أداء وتقارير دائرة/ جهاز التدقيق الداخلي .

ت. مواطن المخاطر في عمليات المصرف والتأكد من تغطيتها من خلال عمل التدقيق الداخلي والخارجي .

ث. نزاهة ودقة المعلومات المالية التي يتم تزويدها لمجلس الإدارة والمساهمين والمستخدمين الآخرين .

ج. درجة التزام المصرف بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن سلطة النقد وكذلك القواعد الصادرة عن مجلس الإدارة، والتشريعات الأخرى السارية في فلسطين .

2. مراجعة البيانات المالية السنوية ونصف السنوية للمصرف والمعلومات المالية الأخرى المقدمة لمجلس الإدارة والمساهمين .

3. مراجعة خطة التدقيق الخارجي والرقابة على مدى شمولية التدقيق الخارجي لأعمال المصرف .

4. مراجعة الملاحظات الواردة في تقارير سلطة النقد وتقارير المدقق الخارجي ومتابعة الإجراءات المتخذة بشأنها ورفع التوصيات إلى مجلس الإدارة والتأكد من تنفيذها .

5. الإشراف المباشر على دائرة/ جهاز التدقيق الداخلي في المصرف بما يشمل ما يلي :

أ. مراجعة واعتماد خطة التدقيق الداخلي السنوية وأهداف ومجال وظيفة التدقيق الداخلي بما يضمن شمولية التدقيق لكل الأنشطة المصرفية والإدارية بالمصرف .

ب. اعتماد صلاحيات ومسؤوليات دائرة/ جهاز التدقيق الداخلي وعلاقتها بوظائف الرقابة الأخرى بالمصرف .

ت. وضع آلية واضحة لمساءلة مدير وموظفي دائرة/ جهاز التدقيق الداخلي بما يضمن قيامهم بالمهام والمسؤوليات المناطة بهم .

ث. ضمان استقلالية دائرة/ جهاز التدقيق الداخلي بحيث يكون ارتباط التدقيق الداخلي مباشرة مع اللجنة، من حيث رفع التقارير وتعيين مدير وموظفي دائرة/ جهاز التدقيق الداخلي، وتحديد رواتبهم ومكافآتهم وعلاواتهم السنوية .

ج . مراجعة الملاحظات الواردة في تقارير التدقيق الداخلي ومتابعة الإجراءات المتخذة بشأنها من الإدارة التنفيذية للمعالجة والتصويب ، وإجراء المساءلات التي تراها اللجنة ضرورية بما يكفل فعالية التدقيق الداخلي .

6 . التأكد من دقة الإجراءات المحاسبية والرقابية وسلامتها ومدى التقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي تخضع لها أعمال المصرف .

7 . وضع معايير الإفصاح والشفافية ورفعها لمجلس الإدارة للمصادقة عليها .

8 . التوصية بشأن اختيار المدققين الخارجيين ورفعها لمجلس الإدارة لعرضها على اجتماع الهيئة العامة .

9 . التنسيق مع لجنة إدارة المخاطر بما يكفل بيان وضع المصرف المالي وأدائه .

10 . التأكد من مدى التزام المدراء بالصلاحيات المخولة لهم ومدى امتثالهم للتعليمات والقوانين .

11 . مراجعة التقارير التي يعدها مراقب الامتثال في المصرف ومتابعة التزامه بدليل إجراءات العمل ومن مدى شمول تقاريره لكل نواحي العمل وفق متطلبات سلطة النقد ذات العلاقة ، وذلك بهدف الوصول إلى أقصى درجات الامتثال للقوانين والتعليمات والأنظمة والممارسات المصرفية السليمة .

### الإرشادات الإضافية

ينبغي توفير كافة التسهيلات اللازمة للجنة المراجعة والتدقيق لتنفيذ مهامها ، كما يجب أن يكون لدى لجنة المراجعة والتدقيق صلاحية الوصول لجميع البيانات والمعلومات اللازمة من أجل القيام بمهامها ، وينبغي على المجلس أن يعطيها الحق فيما يلي :

1 . الاتصال مباشرة بالمدققين الداخليين والخارجيين وبمستشاري المصرف ، ويكون ذلك الاتصال دون حضور الإدارة التنفيذية .

2 . الاتصال بأي موظف في المصرف .

3 . القيام بأية استقصاءات أو تحقيقات وفقاً لما تراه مناسباً لأداء مهامها .

4. الحصول على أية استشارات متخصصة وفقاً لما تراه ضرورياً .
5. طلب وتلقي تقارير عن إعادة تعيين وأتعاب المدققين الخارجيين وتقديم نتائج عملهم إلى الاجتماع السنوي العام للمساهمين . وينبغي أن يكون رئيس اللجنة حاضراً في الاجتماع للرد على أية أسئلة يطرحها المساهمون .
- بالإضافة للمهام المذكورة أعلاه، يفضل أن تقوم لجنة المراجعة والتدقيق بما يلي :
  1. تقييم وتحسين وتقوية بيئة الرقابة، والعمل على مراجعة الضوابط الداخلية .
  2. الإلمام بكل التطورات الدولية في مجالات المحاسبة والمراجعة والحرص على الالتزام بها، والعمل على تحسين نوعية التقارير المالية .
  3. مراجعة الالتزام بالقواعد والإجراءات الصادرة عن الجهات الرقابية ومتابعة استجابة المصرف لها ورفع التقارير إلى مجلس الإدارة حول نواحي القصور الرئيسية، ويجب أن تأخذ اللجنة بعين الاعتبار كيفية تنظيم وظيفة الامتثال، والتأكد من الالتزام بالقواعد والإجراءات الصادرة عن الجهات الرقابية، وتحديد المسؤولية عن ضمان الامتثال لها ووجود نظام كافٍ لضمان القيام بها بطريقة مرضية .
  4. القيام بصفة دورية بمراجعة مكافآت وأداء المدققين الخارجيين والتأكد من أنها لن تؤثر على موضوعيتهم واستقلاليتهم .
  5. إبداء ملاحظات نتيجة لأحداث معينة بشأن أفراد معينين وإعلام المسؤولين بتلك الملاحظات .
  6. أن تجتمع اللجنة شهرياً، وقد تسمح بحضور اجتماعاتها وفق الحاجة لكل من الإدارة التنفيذية والمسؤولين الرئيسيين ومدير التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي، كما قد تقوم اللجنة بالاجتماع مع المدققين الخارجيين دون حضور الإدارة .
  7. على اللجنة أن توثق محاضر اجتماعاتها بحيث تشمل كل الأمور التي تمت مناقشتها إضافة لجميع نشاطاتها .
  8. أن يكون رئيس لجنة المراجعة والتدقيق مقيماً في فلسطين .

## التدقيق الداخلي

### المتطلبات الإلزامية

1. على مجلس إدارة كل مصرف محلي والإدارة الإقليمية للمصارف الوافدة إنشاء دائرة/ جهاز تدقيق داخلي بحيث تكون/ يكون مستقلاً استقلالاً تاماً عن الإدارة التنفيذية ويتبع لمجلس الإدارة مباشرة أو لجنة المراجعة والتدقيق المنبثقة عنه، بشكل يتناسب مع حجم أعماله وفروعه، على أن تتوفر لدى طاقم التدقيق المؤهلات العلمية والمهارات العملية الملائمة .
2. يُعين مدير دائرة/ جهاز التدقيق الداخلي من قبل مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة والتدقيق المنبثقة عن المجلس شريطة الحصول على موافقة خطية مسبقة من سلطة النقد .
3. يعين باقي أفراد طاقم دائرة/ جهاز التدقيق الداخلي من قبل لجنة المراجعة والتدقيق بتوصية من مدير دائرة/ جهاز التدقيق الداخلي، بحيث تحدد اللجنة رواتبهم ومكافآتهم وعلاواتهم السنوية على أن يتم تقييم أدائهم السنوي من مدير دائرة/ جهاز التدقيق الداخلي ويعتمد من لجنة المراجعة والتدقيق .
4. يجب على مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة والتدقيق ضمان وجود واعتماد ميثاق للتدقيق الداخلي بالمصرف، يتم إعداده من قبل دائرة التدقيق بحيث يعزز مكانة وصلاحيات التدقيق الداخلي، على أن يتضمن الميثاق بالحد الأدنى أهداف ومجال وظيفة التدقيق الداخلي، وصلاحيات ومسؤوليات دائرة/ جهاز التدقيق الداخلي وعلاقتها بوظائف الرقابة الأخرى، وضوابط مساءلة مدير التدقيق الداخلي، على أن يتم إطلاع جميع موظفي المصرف على هذا الميثاق، وان تتم مراجعة هذا الميثاق من قبل دائرة التدقيق الداخلي بصفة مستمرة وعرضه على مجلس الإدارة/ لجنة المراجعة والتدقيق للمصادقة عليه .
5. يجب على مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة والتدقيق التأكد من توفر النزاهة والموضوعية في عمل التدقيق الداخلي، بحيث يكون التدقيق الداخلي قادراً على تنفيذ مهامه بحرية كاملة دون تحيز .

6. يجب على مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة والتدقيق أن تكفل خضوع كل أنشطة المصرف وفروعه والشركات التابعة له وأنشطته الخارجية للتدقيق الداخلي، بحيث تكون دائرة/ جهاز التدقيق قادرة على الوصول لأي سجل أو ملف أو معلومة والبيانات المالية والإدارية ومحاضر اجتماعات الهيئات الاستشارية وهيئات اتخاذ القرار في المصرف .

## التدقيق الخارجي

### المتطلبات الإلزامية

على كل مصرف أن يعين سنوياً مدقق حسابات خارجي مرخص يتم اختياره بما يتوافق وتعليمات سلطة النقد ذات العلاقة، ويصادق على تعيينه في الاجتماع السنوي للهيئة العامة للمصرف .

### مسؤوليات المدقق الخارجي :

1. الاعتماد في عمله على الأحكام والشروط التي تنظم أعمال مهنة المراجعة والتدقيق والتقييد بالمعايير الدولية لممارسة أعمال التدقيق، وقواعد أخلاقيات المهنة .
2. التأكد من اعتماد إدارة المصرف في عملية إعداد البيانات المالية على المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS)، ومعايير المحاسبة الدولية (IAS)، وعلى معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية بالنسبة للمصارف الإسلامية .
3. الاطلاع على كل القوانين والتعليمات المنظمة للعمل المصرفي والعمل بموجبها وعدم مخالفتها .
4. الالتزام بمتطلبات الحد الأدنى من معايير الإفصاح للبيانات المالية الصادرة عن سلطة النقد "النموذج الموحد" .
5. التقييد بالسرية التامة وعدم إفشاء المعلومات التي حصل عليها بحكم عمله حتى بعد انتهاء مهمته في المصرف بموجب القوانين وقواعد السلوك المهني .

6. الإفصاح عن مخالفات المصرف للقوانين والتعليمات والأنظمة والتي تم الكشف عنها أثناء عملية التدقيق في كتاب الملاحظات (الرسالة الإدارية) أو في تقرير خاص يعد لاستخدامات سلطة النقد، ولا يتحمل المدقق الخارجي أية مسؤولية نتيجة إخطاره سلطة النقد بأية بيانات أو معلومات سرية يكون قد حصل عليها بحكم عمله، أو طلبت منه، أو يوردها في تقاريره وذلك وفقاً للقوانين والأحكام المنظمة للعمل المصرفي .

7. تقديم تقرير سنوي - بعد موافقة سلطة النقد - للهيئة العامة للمصرف يبين فيه أن مراجعته وتدقيقه لأعمال المصرف وحساباته تمت وفقاً للمعايير الدولية لممارسة أعمال التدقيق، وإبداء رأيه في مدى عدالة البيانات المالية للمصرف للفترة المالية التي قام بتدقيقها بالاعتماد على المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS)، ومعايير المحاسبة الدولية (IAS)، ومعايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية بالنسبة للمصارف الإسلامية .

8. إعداد تقرير خاص ترسل نسخة منه إلى سلطة النقد يتضمن أية ملاحظات للمدقق تم الكشف عنها في إطار عمله المكلف به سواء كان في المصرف أو في شركاته التابعة، وإعداد تقرير بالملاحظات (الرسالة الإدارية) خلال تدقيقه ومراجعته للبيانات المالية الختامية أو النصف سنوية أو الربعية للمصرف، وتقديم نسخة منه إلى سلطة النقد خلال شهرين من انتهاء الفترة المالية، فيما يجب التبليغ فوراً عن أية ملاحظات يتم الكشف عنها في حال أنها تهدد الوضع المالي للمصرف .

9. تزويد سلطة النقد بنسخ عن أية تقارير نهائية يقدمها للمصرف في إطار مهمة التدقيق التي عين من أجلها .

10. استعداده لتقديم أية تقارير تطلبها سلطة النقد عن المصرف، وفي حال عدم قيام المصرف بتسديد نفقاته يتم تسديدها من خلال سلطة النقد بعد أن تكون قد خصمتها من حسابات المصرف لديها .

11 . لسلطة النقد الحق في الاطلاع والحصول من المدقق على أية بيانات أو إيضاحات تراها لازمة بما فيها أوراق العمل المستخدمة في عملية التدقيق، ولها الحق أن تكلفه أو غيره بالقيام بأية مهام تراها ضرورية ولها الحق في استدعائه لمناقشته في أي من الأمور التي تراها ضرورية . وللمدقق الرجوع إلى سلطة النقد كلما دعت الحاجة لذلك .

12 . التأكد من استخدام الإدارة لفرضية استمرارية المنشأة عند إعداد البيانات المالية ، والإفصاح عن أية شكوك حول عدم قدرة المصرف للبقاء كمنشأة مستمرة في البيانات المالية .

### التدقيق الخارجي

#### الإرشادات الإضافية

على المدقق الخارجي حضور كل اجتماعات الهيئة العامة للمصرف والإجابة على ما يخصه من استفسارات المساهمين .

## المبدأ الرابع : الإفصاح والشفافية

على المصرف الالتزام بالإفصاح عن جميع المعلومات والبيانات التي  
تضمن الشفافية

### المتطلبات الإلزامية

1. تترتب المسؤولية عن الإفصاح أساساً على مجلس إدارة المصرف وإدارته التنفيذية، حيث يتوجب على المجلس أن يصادق على وثيقة تحدد سياسة الإفصاح في المصرف وعلى إدارة المصرف أن تتأكد من أن المعلومات المفصح عنها تتميز بالدقة والكفاية وأن يتم الإفصاح عنها في الوقت المناسب، وذلك بما يتوافق مع مبدأ الإفصاح العام الذي نصت عليه الدعامة الثالثة لاتفاق بازل II. ولا يلغي ذلك أو يتعارض مع مسؤوليات المدقق الخارجي المنصوص عليها في القوانين أو في معايير العمل ذات الصلة.
2. يجب الإفصاح عن جميع المعلومات ذات الأهمية النسبية، إضافة لتلك التي حددها القانون، في الوقت المناسب وبشكل يضمن وصول المعلومات إلى جميع الأطراف المعنية. ويقصد بالمعلومات ذات الأهمية النسبية أية معلومات يؤثر إخفاؤها أو الإفصاح عنها على القرارات التي يتخذها مستخدمو القوائم المالية وفيما يلي أهم الأمور التي يجب الإفصاح عنها:
  - أ. الإفصاح عن كفاية رأس المال والأصول المرجحة بالمخاطر.
  - ب. الإفصاح النوعي والكمي عن مخاطر الائتمان ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية ومخاطر السيولة والمخاطر القانونية والتنظيمية ومخاطر السمعة.
  - ت. الإفصاح عن الخطط المستقبلية بما يشمل البيع والاندماج.
  - ث. الإفصاح عن المعلومات الأساسية المتعلقة بيئة العمل وهيكل الإدارة والمعلومات المتعلقة بالحكم المؤسسي السليم، ويجب أن يتم الإفصاح في هذا السياق عما يلي:

- أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا في المصرف .
  - هيكل ملكية رأس المال لأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين الذين يمتلكون 5% أو أكثر من أسهم المصرف .
  - المعلومات المتعلقة بتسهيلات ذوي الصلة من حيث حجمها وتصنيفها وأية مخصصات خاصة تم تكوينها لمواجهة خسائر متوقعة منها .
3. دورية الإفصاح: تنطبق جميع متطلبات الإفصاح الواردة آنفاً بشكل نصف سنوي، دون إعفاء المصرف من ضرورة الإفصاح عن أية معلومات تتصف بالأهمية النسبية في الوقت المناسب وبشكل يضمن وصول المعلومات إلى كل الأطراف المعنية .
4. وسائل الإفصاح: إضافة إلى أية متطلبات صادرة بموجب القوانين أو التعليمات السارية في فلسطين، يجب على المصارف العاملة في فلسطين توفير المعلومات والتقارير المطلوب الإفصاح عنها بشكل مستمر ومتاح لجميع أطراف السوق، ويشمل ذلك الإفصاح المستمر على شبكة الإنترنت عما يلي:
- أ. بالنسبة للمصارف المحلية: آخر تقرير سنوي صادر عن المصرف مشتملاً القوائم المالية المقارنة والملاحظات عليها وتقرير المدقق الخارجي وكل المعلومات المطلوب الإفصاح عنها .
- ب. بالنسبة للمصارف الوافدة: يجب على فروع المصارف العاملة في فلسطين الإفصاح عن قوائمها المالية المقارنة والملاحظات عليها وتقرير المدقق الخارجي بشكل منفصل إضافة إلى آخر تقرير سنوي للمصرف الأم .
5. المعلومات التي ينفرد بها المصرف والمعلومات السرية: لا يترتب على المصرف أن يفصح عن أية معلومات تتصف بالسرية المصرفية كتلك المتعلقة بعملائه أو معلومات يؤدي الإفصاح عنها إلى الإضرار بالمصرف أو فقدانه لميزته التنافسية .

## الإرشادات الإضافية

1. أن تكون عملية الإفصاح واضحة ومستمرة ومتاحة لجميع أطراف السوق وتتيح مجالاً للمقارنة، وأن يتم الإفصاح بواسطة وسائل منتشرة يمكن الوصول إليها بسهولة وبتكلفة منخفضة.
2. أن تشمل التقارير السنوية للمصرف على معلومات كافية ومفيدة بحيث تمكن المستثمرين والمودعين والأطراف الأخرى ذات المصالح من أن يكون لديهم اطلاع جيد على أوضاع المصرف.
3. على كل مصرف بيان مدى تطبيق مبادئ الحوكمة من قبله، وإظهار أي تباين بين ممارسات الحوكمة للمصرف وتلك الممارسات التي حددها دليل الحوكمة إضافة لتفسير وتبرير هذه الانحرافات وفقاً لمبدأ «Comply or Explain».

## المبدأ الخامس : إدارة المخاطر

على المصرف ضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر

### المتطلبات الإلزامية

تنقسم المخاطر التي تواجه المصرف إلى نوعين :

1. المخاطر الاستراتيجية: وتعرف بأنها المخاطر التي تؤثر في السياسات الأساسية للمصرف والتي تتعلق بتواجده وطبيعة منتجاته وخدماته وقدرته التنافسية ونقاط ضعفه وقوته والفرص والتهديدات التي تواجهه . ويقوم مجلس الإدارة برسم السياسات اللازمة لإدارة هذا النوع من المخاطر ولا يمكن تفويض ذلك لأية جهة أخرى .
2. المخاطر الأخرى والتي تضم نوعين رئيسيين من المخاطر وهي مخاطر العمليات المصرفية (أو مخاطر التشغيل) ، ومخاطر المعاملات المصرفية (أو مخاطر السوق والمخاطر الائتمانية) . ولإدارة هذه المخاطر يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة من أجل وضع الأطر والإجراءات اللازمة للتعامل معها والحد منها والتحوط لها .

### لجنة إدارة المخاطر

#### تشكيلها ومهامها :

1. يشكل مجلس الإدارة من بين أعضائه لجنة لإدارة المخاطر وله أن يعززها بأعضاء من الإدارة التنفيذية والأقسام المعنية في المصرف والمستشارين الخارجيين ، ويتم الاستعانة بالمستشارين الخارجيين بغرض الحصول على المشورة فقط ، ولا يجوز اعتبارهم أعضاء في اللجنة . وتكون أغلبية أعضاء هذه اللجنة من مجلس الإدارة ، وتكون ذات مهام وصلاحيات محددة ومكتوبة ومعتمدة من قبل مجلس الإدارة .
2. يترتب على لجنة إدارة المخاطر تحديد وإدراك أنواع المخاطر المختلفة كافة

التي قد يتعرض لها المصرف، بما يشمل مخاطر الائتمان ومخاطر السوق (مخاطر أسعار الفوائد، وأسعار الصرف، وأسعار السلع) ومخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية ومخاطر عدم الامتثال ومخاطر الدول ومخاطر السمعة وأية مخاطر أخرى. ولذا يترتب على اللجنة الحصول على جميع التقارير والبيانات التي تمكنها من تحقيق ذلك.

3. على اللجنة تزويد مجلس الإدارة بتقارير دورية حول المخاطر التي يواجهها أو قد يتعرض لها المصرف، كما يتوجب عليها إطلاع المجلس بأية تغيرات جوهرية تطرأ على وضع المصرف دون تأخير.

4. يجب أن تقوم اللجنة بالتأكد من وجود بيئة مناسبة لإدارة المخاطر في المصرف بحيث يشمل ذلك دراسة مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للمصرف ووجود كادر مؤهل يعمل بشكل مستقل على إدارة المخاطر الأساسية التي تواجه المصرف، وفق نظام واضح لإدارة المخاطر، على أن يوفر هذا النظام بالحد الأدنى ما يلي:

أ. توفر المراقبة الملائمة للمخاطر من قبل المجلس والإدارة العليا.

ب. تحديد وقياس وضبط كافة المخاطر المرتبطة بالأنشطة المصرفية.

ت. إيجاد السبل الملائمة لتخفيض مستوى المخاطر والخسائر التي قد تنجم عنها.

ث. الاحتفاظ برأس المال اللازم لمواجهةها.

5. يقع على عاتق اللجنة مهمة وضع سياسات إدارة المخاطر في المصرف مع مراعاة ما يلي:

أ. أن تشمل هذه السياسات أهدافاً محددة، وإستراتيجيات، وإجراءات عمل واضحة لإدارة المخاطر بشكل يتناسب مع وضع وخصوصية المصرف وحجم نشاطه وطبيعة المخاطر التي يواجهها وقدرة المصرف على تحملها ومستويات قبوله لهذه المخاطر.

ب. أن تحدد هذه السياسات الحدود العليا للتعرض للمخاطر التي يتوجب على الإدارة التنفيذية الالتزام بها بما يتوافق مع التعليمات السارية

والمعايير المصرفية ذات الصلة .

ت . أن تكون إجراءات إدارة المخاطر واضحة ومفهومة للقائمين عل تنفيذها في إدارة المصرف والموظفين المكلفين بإدارة المخاطر .

ث . وضع نظام شامل لمراقبة المخاطر بشكل دوري وإخطار مجلس إدارة المصرف عن أية تطورات قد تطرأ على المخاطر المتضمنة لأنشطة المصرف .

ج . أن تتم مراجعة السياسات والإجراءات بشكل دوري لضمان توافقها مع التطورات التنظيمية والمصرفية وعرضها على مجلس الإدارة للمصادقة عليها .

6 . على اللجنة التحقق من التزام الإدارة التنفيذية بسياسات إدارة المخاطر ومدى نجاحها في تحقيق النتائج والأهداف المرسومة .

## المبدأ السادس : المكافآت والتعويضات

على المصرف تبني نظام تعويضات ومكافآت يتصف بالشفافية والعدالة

### المتطلبات الإلزامية :

يجب أن يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن الأسس التي يتم بموجبها احتساب المكافآت والرواتب والمزايا العينية التي يتقاضها أعضاء المجلس ، وأن تكون متوافقة مع السياسة العامة للمصرف فيما يخص الرواتب والمكافآت للإدارة العليا، ويجب الإفصاح عن كل المبالغ المدفوعة لأعضاء المجلس في التقرير السنوي، والحصول على موافقة سلطة النقد بشأنها .

### الإرشادات الإضافية :

1. من أجل تجنب تضارب المصالح الناتج عن مكافأة أعضاء مجلس الإدارة لأنفسهم، ينبغي أن يعين مجلس الإدارة لجنة للحوكمة لتولي هذه المهمة وفق الأسس الواردة في إرشادات مهام مجلس الإدارة .
2. يجب أن تقوم لجنة الحوكمة بإعداد نظام للتعويضات والمكافآت يركز على تقييم عادل للأداء، وأن يمتاز هذا النظام بالموضوعية والشفافية والحيادية .
3. يجب أن تقوم لجنة الحوكمة بمراجعة الحوافز والمكافآت والطريقة التي تحتسب بها، إضافة إلى مراجعة التعويضات الناتجة عن الاستغناء عن الأفراد خاصة في حالة سوء الأداء .

## المبدأ السابع : دور وحقوق المساهمين

### على المصرف تحديد دور المساهمين وضمان حقوقهم

#### المتطلبات الإلزامية المتعلقة بدور المساهمين

من أجل تخفيض احتمالية التأثير على قرارات إدارة المصرف من قبل كبار المساهمين ، فقد حددت سلطة النقد بتعليمات ما يلي :

1 . مراعاة الحد الأقصى للمساهمة ، بحيث لا تزيد مساهمة الشخص الطبيعي أو الاعتباري أو مجموعة الأشخاص الذين يعملون معاً بشكل مباشر أو غير مباشر عن 10 % من رأس مال المصرف ، دون الحصول على الموافقة الخطية المسبقة من سلطة النقد .

2 . أن لا تقل حصص مؤسسي المصرف عن 20 % ولا تزيد عن 50 % من رأس المال عند التأسيس ، وأن يخصص باقي رأس المال للإكتتاب العام .

3 . يجب على المساهمين التأكد من قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته تجاههم والمتمثلة بما يلي :

أ . إدارة المصرف وفق الصلاحيات المفوض بها من قبل الهيئة العامة انسجاماً مع عقد التأسيس والنظام الداخلي للمصرف ، وذلك في إطار القوانين والتشريعات السارية في فلسطين .

ب . سلامة ومصداقية البيانات المالية والحسابات الختامية للمصرف ونتائج أعماله .

ت . ممارسة أنشطة المصرف المسموح بها وفق متطلبات قانون المصارف والتعليمات والقرارات الصادرة عن سلطة النقد .

ث . الشفافية والوضوح في عملية ترشيح وانتخاب أعضاء المجلس أو عزلهم أو استبدالهم .

- ج . الالتزام بالشفافية والموضوعية في الإفصاح عن جميع الأمور الهامة التي تؤثر على أداء المصرف ونتائج أعماله وتحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب .
- ح . الإفصاح عن التزامات ومعاملات الأطراف ذات العلاقة والمصالح المتداخلة وجميع الإيضاحات الأخرى التي تتطلبها القوانين المحلية والمعايير الدولية .
- خ . يجب على المجلس تزويد المساهمين بجدول أعمال اجتماع الهيئة العامة والتقارير المرفقة به قبل أسبوعين على الأقل من تاريخ انعقاد اجتماع الهيئة العامة، بعد الحصول على موافقة سلطة النقد على البيانات المالية وعلى موعد انعقاد الهيئة العامة وجدول أعمالها .
- د . الالتزام بنشر الإعلان عن عقد الاجتماع العادي و/ أو غير العادي في صحيفتين يوميتين واسعتي الانتشار في فلسطين باللغة العربية .
- ذ . تعقد الهيئة العامة للمصرف المحلي اجتماعها العادي و/ أو غير العادي داخل فلسطين مع ضرورة استخدام نظام الفيديو كونفرانس في حال تعذر إمكانية التواصل الجغرافي .
- ر . يجب المحافظة على حقوق المساهمين مثل المشاركة في الأرباح، وحق الحضور والتصويت خلال اجتماعات الهيئة العامة لحملة الأسهم، والحق في الحصول على المعلومات ذات العلاقة بطريقة منتظمة وفي الوقت المناسب .
- ز . يتوجب على مجلس الإدارة والمدقق الخارجي الإجابة على إستفسارات المساهمين خلال الاجتماع السنوي للهيئة العامة لحملة الأسهم .
- س . يجب أن تكون المعاملة عادلة مع جميع المساهمين، كما يجب اتخاذ كل الإجراءات اللازمة التي تمنع تسريب المعلومات من داخل المصرف لبعض المساهمين دون غيرهم قبل الإفصاح عن هذه المعلومات للعامة .

## الإرشادات الإضافية المتعلقة بدور المساهمين

1. إضافة لتقديم رأس المال المدفوع، للمساهمين الحق في انتخاب أو إسقاط عضوية أي من أو كل أعضاء مجلس الإدارة حسب نصوص عقد التأسيس والنظام الداخلي.
2. الموافقة على زيادة/ تخفيض رأس المال أو الإندماج أو التصفية أو التصرف بأصول المصرف أو أية أمور أخرى يحددها القانون العام أو النظام الأساسي للشركة.
3. يجب أن يحرص المساهمون على حضور اجتماعات الهيئة العامة وممارسة حقهم في التصويت.
4. على المساهمين أن يضعوا الصالح العام للمؤسسة والمساهمين عامة على رأس أولوياتهم عند التصويت.

## المبدأ الثامن : دور وحقوق الأطراف الأخرى ذات المصالح

على المصرف تحديد أدوار الأطراف الأخرى ذات المصالح والحفاظ على حقوقها

أصحاب المصالح الأخرى (غير المساهمين)، هم الأشخاص الذين يهتمون بازدهار ونجاح المصرف، ويتأثرون بنتائج أعماله، ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأخرى المودعين والعملاء والموظفين والمستثمرين والسلطات الرقابية والمجتمعات المحلية .

### الإرشادات المتعلقة بدور الأطراف الأخرى ذات المصالح :

يختلف دور الأطراف الأخرى ذات المصالح بحسب مصالحهم وعلاقاتهم بالمصرف، لذا فإن دورهم في تعزيز الحوكمة مختلف . فعلى سبيل المثال قد تقوم الإدارة التنفيذية للمصرف بعقد اجتماعات دورية مع الموظفين من أجل إستمراج آرائهم في طرق تنفيذ العمل في المصرف، والحصول على مقترحاتهم لتحسين الأداء . أما بالنسبة لسلطة النقد فإن دورها يتمثل في ضمان امتثال المصارف لمتطلبات دليل الحوكمة من أجل الحفاظ على سلامة المصرف والجهاز المصرفي الفلسطيني ككل .

كما أن وجود علاقات مميزة ما بين الأطراف الأخرى داخل أو خارج المصرف لا يعني قيام تلك الأطراف بتغليب مصالحها الشخصية على حساب بقية الأطراف، وإنما تحمل مسؤولياتهم والإفصاح عن كل المعاملات بما يضمن مصداقيتها وشفافيتها .

### الإرشادات المتعلقة بحقوق الأطراف الأخرى ذات المصالح :

- 1 . حماية حقوق المودعين والمقترضين .
- 2 . توفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين .

3. العمل على تلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه .
4. يجب أن تتمتع الأطراف ذات المصالح بالحق في الوصول إلى المعلومات التي تضمن حماية مصالحها، حسب علاقتها بالمصرف . وعلى المصرف التزام الشفافية والموضوعية في الإفصاح عن جميع الأمور الهامة التي تؤثر على أدائه .
5. في حال حدوث أي خرق لحقوق أي من الأطراف الأخرى من ذوي المصالح، يجب على المصرف اتخاذ إجراءات عاجلة من أجل إصلاح هذا الخرق أو القيام بالتعويض بطريقة ملائمة .
6. على المصرف إبداء المسؤولية الاجتماعية في كل النواحي ذات العلاقة، وذلك بالحرص على الظهور بصورة جيدة للمجتمع والتصرف بمسؤولية

## المبدأ التاسع : أخلاقيات وسلوك العمل

على المصرف تبني وتشجيع المعايير الأخلاقية والسلوكية العليا

### أخلاقيات وسلوكيات العمل

#### المتطلبات الإلزامية

1. يجب على مجلس الإدارة اعتماد وإصدار دليل عن سياسة آداب وأخلاقيات العمل لموظفي المصرف، ويمكن للمصرف تعديلها وفقاً للظروف واحتياجات العمل الخاصة به.
2. يجب أن يوضح الدليل العواقب المترتبة على أي خرق لبنوده.
3. على المصرف توزيع دليل الأخلاقيات على موظفيه وتزويدهم بالتدريب اللازم عند الضرورة، من أجل ضمان تطبيق بنوده بالشكل الأمثل.
4. على مجلس إدارة المصرف ضمان تطبيق دليل الأخلاقيات في المصرف والتزام جميع موظفي المصرف به.

## الملاحق

### ملحق رقم (1): مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD

وضعت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية مبادئ حوكمة الشركات في العام 1999، ومن ثم قامت بمراجعتها وتعديلها في العام 2004 لتشمل آخر التطورات في الدول الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة، وهذه المبادئ هي:

**المبدأ الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات.**

«يجب أن يتوفر إطار للحوكمة يعمل على تشجيع شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتماشى مع أحكام القانون، ويوضح المسؤوليات المختلفة الخاصة بالسلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية».

**المبدأ الثاني: حقوق المساهمين.**

«يجب أن يعمل إطار حوكمة الشركات على حماية وتسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم»

**المبدأ الثالث: المعاملة العادلة أو المتكافئة للمساهمين.**

«يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما في ذلك صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما يجب أن تتوفر الفرصة لجميع المساهمين للحصول على تعويض مناسب عن التقصير في حقوقهم».

**المبدأ الرابع : دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات .**

«يجب أن يدرك إطار حوكمة الشركات حقوق الأطراف ذوي المصالح وتشجيع التعاون الفعال بين المؤسسات والأطراف ذوي المصالح في خلق الثروة والوظائف والاستمرارية لمؤسسات تتمتع بالحصافة المالية» .

**المبدأ الخامس : الإفصاح والشفافية .**

«يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات الإفصاح في الوقت المناسب وبدقة عن جميع الأمور ذات الأهمية وذات العلاقة بالشركة بما في ذلك الوضع المالي ، الأداء ، الملكية ، وحوكمة الشركة» .

**المبدأ السادس : مسؤوليات مجلس الإدارة .**

«يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات التوجه الاستراتيجي للشركة ، والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة والمجلس الإشرافي ، وضمان مسائلة مجلس الإدارة والمجلس الإشرافي أمام الشركة والمساهمين»

## ملحق رقم (2): مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية في العام 2006

**المبدأ الأول:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين للقيام بوظائفهم، ولديهم فهم واضح لدورهم بالنسبة لحوكمة الشركات، وقادرين على القيام بحكم سليم بخصوص شؤون المصرف.

**المبدأ الثاني:** على مجلس الإدارة اعتماد ومراقبة الأهداف الإستراتيجية للمصرف والقيم المؤسسية التي يتم التعامل بها داخل المؤسسة المصرفية.

**المبدأ الثالث:** على مجلس الإدارة وضع والتأكيد على خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة عبر المؤسسة.

**المبدأ الرابع:** على مجلس الإدارة أن يضمن توفير إشراف ملائم من قبل الإدارة العليا ومنسجم مع سياسة مجلس الإدارة.

**المبدأ الخامس:** على مجلس الإدارة والإدارة العليا الاستفادة الفعالة من الوظائف التي يقوم بها كل من مسؤول الامتثال والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.

**المبدأ السادس:** على مجلس الإدارة ضمان أن سياسات وممارسات المكافآت منسجمة مع الثقافة المؤسسية للمصرف، ومع الأهداف والاستراتيجيات طويلة المدى، ومع بيئته الإشرافية.

**المبدأ السابع:** يجب أن تتم إدارة المصرف بطريقة شفافة.

**المبدأ الثامن:** يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم شامل للهيكल التشغيلي للمصرف، بما في ذلك عمل المصرف في دول أخرى، أو من خلال التأكد من عدم إعاقه الهيكل لمتطلبات الشفافية (أي معرفة الهيكل الخاص بالمصرف، know-your-structure).

## ملحق رقم (3) : لجنة إدارة المخاطر

مخاطر السوق : هي المخاطر المصاحبة لأنواع معينة من الأدوات المالية مثل مخاطر أسعار الفائدة والصراف الأجنبي وعمليات المبادلات وعمليات الخزينة العامة عموماً ، وعلى اللجنة التي تدير هذا النوع من المخاطر القيام بما يلي :

1. وضع الحدود وإرساء القواعد اللازمة لإدارة هذه المخاطر .
2. الإحاطة التامة بطبيعة الأعمال التي يقوم بها المصرف والتي تعرضه لمثل هذا النوع من المخاطر .
3. عدم السماح للمدراء بالقيام بأية عملية إلا إذا كانوا على دراية كاملة بها وبكيفية قياس نتائجها وتولي المسؤولية عنها . وفي حال مواجهة أية مشاكل يجب أن يرفعوا تقارير بشأنها حال ظهورها .
4. أن تبين للقائمين بالعمليات المرتبطة بمخاطر السوق ضرورة الإفصاح عن كل الظروف المحيطة بالعمليات التي يقومون بها وخاصة المشاكل التي يمكن أن تنتج عنها وذلك بتوضيح أن الإفصاح عن هذه البيانات ضمن التقارير المقدمة إلى اللجنة لا يترتب عليه أية عقوبات ، ويجب على القائمين بالعمليات ذات العلاقة الاعتراف بأخطائهم والإخطار عن المخالفات في أقرب فرصة ممكنة . كما أنه يجب عدم تشجيع القائمين بالعمليات ذات العلاقة بتجاوز الحدود الموضوعه لهم حتى إذا حققوا أرباحاً من ذلك ، واعتبار مواصلة الانتهاكات أمراً منافياً ومرفوضاً . كما ينبغي ضرورة وجود نظم فعالة للسجلات تتم إدارتها بكفاءة وبطريقة مرضية بما يشمل عمليات التداول المعقدة .

مخاطر الائتمان : يختص عمل لجنة إدارة المخاطر بالنسبة لمخاطر الائتمان بمتابعة عملية منح التسهيلات والإشراف عليها بشكل يومي ، على أن يقوم مجلس الإدارة بوضع حدود لتفويض الصلاحيات والموافقة على طلبات التسهيلات . وفي هذا الصدد تقوم اللجنة بما يلي :

1. التأكد عن طريق الإدارة التنفيذية والتدقيق الداخلي من عمل النظام بشكل

مرض، مع مراعاة الإجراءات التي أقرها مجلس الإدارة لمنح القروض أو تمديدها أو جدولتها والتحقق من القدرة الائتمانية للمقترضين، وأن المدراء والموظفين المسؤولين عن التسهيلات يقومون بجمع البيانات الائتمانية عن المقترضين والاحتفاظ بها، بحيث تقوم اللجنة بالتأكد من أن طلبات الحصول على التسهيلات يجري إعدادها وتقديمها بالطريقة المناسبة مصحوبة بأحدث القوائم المالية والتاريخ الائتماني للمقترض، وتقييم القدرة على سداد التسهيلات عند استحقاقها، بما يشمل الفوائد والعمولات.

2. الحصول على تقارير دورية عن التسهيلات الائتمانية التي تتجاوز الحدود المنصوص عليها.

3. مراجعة كل التسهيلات المباشرة وخطابات الضمان ذات المبالغ الجوهرية بالتفصيل والتوصية بالموافقة أو الرفض وفقاً لما يقتضيه الأمر إلى مجلس الإدارة أو لجنة التسهيلات والاستثمار.

4. التأكد من أن التسهيلات الائتمانية الفردية لا تتجاوز الحدود التنظيمية والقانونية، ويجب أن يتم تجميع التعرضات للأطراف المتصلة ومعاملتها كما لو كانت تعرضاً منفرداً. كما ويجب التأكد من عدم تضليل المصرف عن طريق استخدام العملاء لما يسمى "الحدود المجزأة" والذي هو في الواقع عبارة عن تجزئة الاقتراض بحيث تكون كل عملية في حدود المسموح به، ولكنها معاً تتجاوز تلك الحدود.

5. ينبغي تشجيع المسؤولين على عدم تجنب المسؤولية عن طريق رفع الموضوعات إلى المستويات الأعلى واللجان المختصة بدون مبرر.

مخاطر التشغيل: هي مخاطر تحمل خسائر تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية، ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ولكنه يستثني المخاطر الاستراتيجية ومخاطر الشهرة. وتشمل مخاطر التشغيل على سبيل المثال مخاطر الاحتيال الداخلي والخارجي وأخطاء الموظفين أو التزوير أو الجرائم الإلكترونية أو مخاطر انهيار نظام تكنولوجيا المعلومات أو الاتصالات أو المخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية.

ويتمثل دور لجنة إدارة المخاطر بتحديد وتقدير مخاطر التشغيل الرئيسية واتخاذ الخطوات اللازمة للسيطرة عليها، وقد تتمثل تلك الخطوات بقبول تلك المخاطر أو تجنبها أو السيطرة عليها أو التأمين أو مزيج من ذلك كله . وفي حال حدوث أي طارئٍ مثل الحريق أو انهيار نظام المعلومات يجب أن يكون هناك خطط سليمة لاستئناف عمل المصرف، ويجب أن يكون الموظفون على علم بها وبالذور الواجب عليهم القيام به عند حدوثها، كما يجب أن يتم اختبار تلك الخطط مسبقاً من قبل اللجنة المختصة .

ومن الجدير ذكره أن إدارة هذا النوع من المخاطر يجب أن لا يشكلها جسماً يطارده القائمين على إدارتها بحيث يصبح ضررها أكثر من نفعها، فالهدف هو دفع وحث المدراء والمسؤولين من مختلف المستويات على أخذها في تقديرهم عند القيام بالأعمال مع اتخاذ الخطوات المطلوبة والمعقولة تجاهها .

## ملحق رقم (4) : لجنة التسهيلات والاستثمار

### تشكيلها:

استناداً لأحكام الفصل الرابع من قانون المصارف رقم (2) لسنة 2002، يشكل مجلس الإدارة من بين أعضائه لجنة للتسهيلات والاستثمار، وله أن يعززها بأعضاء من الإدارة التنفيذية والأقسام المعنية في المصرف والمستشارين الخارجيين، على أن تكون أغلبية أعضائها من مجلس الإدارة، وتكون ذات مهام وصلاحيات محددة ومكتوبة معتمدة من قبل مجلس الإدارة. مع العلم بأن الاستعانة بالمستشارين الخارجيين لا يعني بأي حال من الأحوال اعتبارهم أعضاءً في أي من اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، وأن الاستعانة بهم تقتصر على المشورة فقط.

### مهامها وصلاحياتها فيما يخص التسهيلات:

1. الإطلاع المستمر على كافة التقارير والبيانات والدراسات التي تمكنها من أداء عملها بمهنية وكفاءة.
2. إطلاع مجلس الإدارة بشكل واف ودوري على وضع المحفظة الائتمانية للمصرف من حيث حجمها والتطورات الناشئة عليها والتسهيلات المصنفة والمخصصات المعدة لمواجهة أية خسائر وجهود المتابعة والتحصيل، ودراسة وضع الديون المتعثرة القائمة ووضع الخطط اللازمة للعمل على تخفيضها والتأكد من مدى كفاية المخصصات مقابلها وفقاً لتعليمات سلطة النقد ويفترض باللجنة إعلام مجلس الإدارة بشكل فوري بأية تغيرات جوهرية تطرأ على وضع المحفظة الائتمانية للمصرف.
3. وضع السياسة الائتمانية للمصرف وشروط منح التسهيلات والضمانات والسقوف الائتمانية وحدود صلاحيات لجنة التسهيلات في الإدارة العامة/ الإقليمية ولجان التسهيلات في الفروع، بما يتوافق مع القوانين والتعليمات السارية وقرارات وتوصيات لجنة إدارة المخاطر والمعايير المصرفية وعرضها على مجلس الإدارة للمصادقة، كما تترتب على

اللجنة مسؤولية مراجعة السياسات الائتمانية دورياً وتحديثها بما يتناسب مع التطورات في البيئة الاقتصادية والسياسية والمصرفية والتغيرات في وضع المصرف .

4. إقرار الخطط التسويقية المعدة من الإدارة التنفيذية لمنح التسهيلات الائتمانية بكل أشكالها .

5. التأكد من التزام الإدارة التنفيذية بالسياسات الائتمانية وبالصلاحيات التي يحددها مجلس الإدارة .

6. دراسة طلبات منح و/ أو تجديد التسهيلات والتمويل المرفوعة من لجنة التسهيلات في الإدارة التنفيذية واتخاذ القرار المناسب بشأنها وفق الصلاحيات والسقوف المناطة باللجنة، ورفع التوصيات على طلبات التسهيلات ذات المبالغ التي تزيد عن صلاحيات اللجنة مشفوعة بالتنسيبات اللازمة لمجلس إدارة المصرف .

مهام اللجنة فيما يخص الاستثمارات :

1. الاطلاع على جميع التقارير والدراسات المتعلقة بوضع استثمارات المصرف الحالية وأوضاع الأسواق المالية المحلية والدولية وجميع البيانات التي تمكن اللجنة من أداء مهامها بكفاءة ومهنية .

2. إطلاع مجلس الإدارة وبشكل دوري على وضع محافظ المصرف الاستثمارية، وإطلاعه دون تأخير على أية تغيرات جوهرية تطرأ على وضع هذه الاستثمارات .

3. وضع السياسة الاستثمارية للمصرف ومراجعتها وتحديثها دورياً والتأكد من توافقها مع القوانين والتعليمات السارية والمعايير المصرفية، وعرضها على مجلس الإدارة للمصادقة عليها، على أن تحدد السياسة بشكل واضح آلية اتخاذ القرارات الاستثمارية وسقوف الصلاحيات وسقوف المراكز المختلفة بما يتوافق مع توصيات وقرارات لجنة إدارة المخاطر .

4. الموافقة على الاستثمار وامتلاك الأوراق المالية المختلفة وفقاً للصلاحيات المحددة للجنة من قبل مجلس الإدارة ورفع التوصيات لمجلس الإدارة حول القرارات الاستثمارية التي تتجاوز صلاحية اللجنة .
5. التأكد من التزام الإدارة التنفيذية بتنفيذ القرارات الاستثمارية وبالسقوف والصلاحيات المحددة من اللجنة .

## ملحق رقم (5) : المصارف الإسلامية

### هيئة الرقابة الشرعية

يعين المصرف بقرار من الهيئة العامة للمساهمين بعد موافقة سلطة النقد هيئة تسمى (هيئة الرقابة الشرعية) يكون رأيها ملزماً للمصرف في الأمور الشرعية وفقاً للشروط التالية:

1. لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة أشخاص .
2. تعيين هيئة الرقابة الشرعية أحد أعضائها رئيساً لها .
3. يتم الاتفاق بين هيئة الرقابة الشرعية والمصرف على شروط الارتباط كما يتعين أن تكون الشروط المتفق عليها مثبتة في خطاب التعيين مع تحديد المكافأة لهيئة الرقابة الشرعية .
4. لا يجوز أن تضم الهيئة في عضويتها مسئولين تنفيذيين من المؤسسة كما لا يجوز أن تضم مساهمين ذوي حصة مهمة .
5. يكون ارتباط الهيئة وتكوينها وتقريرها وإجراءات عملها وفقاً لنصوص معياري الضبط رقمي (1) و (2) للمؤسسات المالية الإسلامية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية .
6. تجتمع الهيئة بدعوة من رئيسها أو بناء على قرار من مجلس إدارة المصرف أو بناءً على طلب أغلبية أعضائها .
7. إذا لم يتم المصرف بتعيين هيئة رقابة شرعية خلال ثلاثة أشهر من اجتماع الجمعية العمومية ، فسلطة النقد الحق في تعيين هيئة رقابة شرعية على أن يتحمل المصرف كل النفقات المترتبة على ذلك .
8. لا يجوز عزل هيئة الرقابة الشرعية المعينة أو أحد أعضائها إلا بقرار من سلطة النقد أو إذا صدرت توصية من مجلس إدارة المصرف بأغلبية ثلثي أعضائه ، على أن يعتمدها المساهمون في اجتماع الجمعية العمومية ، وبعد الحصول على موافقة سلطة النقد .

## مهام الهيئة

1. التأكد من أن أعمال وأنشطة المصرف الإسلامي تتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية .
2. إبداء الرأي في صيغ العقود اللازمة لأعمال وأنشطة المصرف الإسلامي والاتفاقيات، والسياسات، والمنتجات، والمعاملات، والقوائم المالية، ونشر تقريرها ضمن التقارير المالية للمصرف، على أن يتضمن التقرير الأنشطة المخالفة للشريعة إن وجدت .
3. تطبيق الأهداف والغايات المبينة في النظم الداخلية وعقود التأسيس الخاصة بها .
4. تقديم التوجيه والإرشاد والتدريب لكافة موظفي المصرف فيما يتعلق بالأحكام الشرعية والفتاوى ذات العلاقة .
5. يجوز لسُلطة النقد تكليف الهيئة بإبداء الرأي أو دراسة أي موضوع يتعلق بنشاط المصرف التابعة له .

## الإفصاح في تقارير هيئة الرقابة الشرعية

تُعد هيئة الرقابة الشرعية تقريراً إلى مساهمي المصرف وسلطة النقد وإلى أي جهة أخرى وفقاً لمعيار الضبط للمؤسسات المالية الإسلامية رقم (1) يتم الإفصاح فيه عما يلي :

1. مدى اتفاق المعاملات والعمليات التي يتعاقد عليها المصرف وملحقاتها أو مرفقاتها مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية .
2. مدى توافق عملية توزيع الأرباح وتحميل الخسارة على حسابات الاستثمار مع الأساس الذي اعتمده الهيئة .
3. أن جميع المكاسب التي تحققت من مصادر أو بطرق تحرمها أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية قد صرفت لأغراض خيرية ووفقاً لما تحددها هيئة الرقابة الشرعية .

4. التأكد من احتساب الزكاة وإنفاقها وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية .
5. الإفصاح عن أية مخالفات لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية أو الفتاوى والقرارات الصادرة عن هيئة الرقابة الشرعية .

علماً بأن هيئة الرقابة الشرعية تقوم بتوثيق نتائجها وإعداد تقريرها للمساهمين وسلطة النقد وأي جهة أخرى بناءً على العمل الذي قامت به والمناقشات التي تم إجراؤها حيث يتم قراءة تقرير هيئة الرقابة الشرعية في الجمعية العمومية السنوية للمصرف، ويُنشر التقرير ضمن التقارير المالية للمصرف وتوقع وتؤرخ هيئة الرقابة الشرعية على التقرير بعد اعتماد القوائم المالية من الإدارة كما تعتمد هيئة الرقابة الشرعية شكل ومضمون التقرير الوارد كملحق في معيار ضبط رقم (1) للمؤسسات المالية الإسلامية .

#### الرقابة الشرعية الداخلية

عملاً بمعايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، ولضمان نزاهة العمل المصرفي الإسلامي، على جميع المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين تعيين مراقب شرعي داخلي مقيم أو تأسيس قسم للرقابة الشرعية إذا اقتضت الحاجة وذلك وفقاً للشروط التالية:

1. ضرورة الالتزام بنصوص معيار الضبط رقم (3) في تنظيم عمل ومسؤوليات وتقارير المراقب الشرعي الداخلي .
2. تلقي الدعم الكامل والمستمر من الإدارة ولجنة المراجعة المنبثقة عن المجلس .
3. تلقي التوجيه والإرشاد الشرعي عن رئيس هيئة الرقابة الشرعية للمصرف .
4. التمتع بالاستقلال الوظيفي عن أية دوائر أخرى، وأن تضمن مكانة الرقابة الشرعية الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إنجاز مسؤولياتها بفاعلية وعدم تكليف المراقب الشرعي أو قسم الرقابة الشرعية بأي عمل تنفيذي يتعارض مع الواجبات الرقابية .

5. يجب أن يتصف موظفو الرقابة الشرعية الداخلية بالإتقان المهني وأن تكون لديهم خلفية أكاديمية مناسبة وتدريب ملائم على مهام الرقابة الشرعية الداخلية.

#### مهام المراقب الشرعي :

1. إعداد دليل خاص للرقابة الشرعية يوضح الأغراض والصلاحيات والمسؤوليات على أن يتم اعتماده من قبل هيئة الرقابة الشرعية.
2. إعداد تقرير كتابي ربع سنوي على الأقل من قبله موجه إلى لجنة المراجعة والتدقيق مع إرسال نسخة من التقرير إلى هيئة الرقابة الشرعية والإدارة التنفيذية.
3. تخطيط كل مهمة من مهام الرقابة الشرعية الداخلية، بحيث يشمل جمع البيانات المتعلقة بالنشاط، تحديد الموارد الضرورية اللازمة للرقابة والأهداف منها والاتصال بجميع الأفراد الذين يلزمهم معرفة تلك الرقابة.
4. جمع وتحليل وتفسير وتوثيق المعلومات لتأييد نتائج الرقابة الشرعية الداخلية.
5. مناقشة النتائج والتوصيات مع الأطراف الإدارية المناسبة قبل إصدار التقرير الكتابي بشكل نهائي.
6. يجب أن يوضح التقرير غرض ونطاق ونتائج الرقابة الشرعية الداخلية، بحيث يبين التقرير التوصيات حول التحسينات المستقبلية والعمل التصحيحي.
7. المتابعة لمعرفة ما إذا كان الإجراء المناسب قد اتخذ بشأن النتائج النهائية الواردة في تقرير الرقابة الشرعية الداخلية.

#### صندوق المكاسب غير الشرعية

1. يقصد بالمكاسب غير الشرعية جميع المكاسب التي تحققت للمصرف من مصادر أو طرق تحرمها أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

2. يقوم المصرف بتسجيل الإيرادات والمكاسب والمصروفات والخسائر المخالفة للشريعة الإسلامية في حساب خاص يظهر في القوائم المالية .
3. جميع المكاسب غير الشرعية يتم صرفها في الأوجه التي تحددها هيئة الرقابة الشرعية .
4. على المصرف الإفصاح في القوائم المالية عن مبالغ وطبيعة وسبب المكاسب التي تحققت من مصادر أو بطرق تحرمها الشريعة طبقاً لمعيار العرض والإفصاح رقم (1) ومعايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية .

## ملحق رقم (6) المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات المالية الإسلامية التي وضعها مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB)، في كانون الأول 2006 :

القسم الأول : الطريقة العامة لضوابط إدارة مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية :

المبدأ 1-1 : يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع إطاراً لسياسة ضوابط إدارة شاملة تحدد الأدوار والوظائف الإستراتيجية لكل عنصر من عناصر ضوابط الإدارة، والآليات المعتمدة لموازنة مسؤوليات الخدمات المالية الإسلامية تجاه مختلف أصحاب المصالح.

المبدأ 1-2 : يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتأكد من أن تقارير معلوماتها المالية وغير المالية تستوفي المتطلبات التي نصت عليها المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً وتكون مطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها، والتي تسري على قطاع الخدمات المالية الإسلامية وتعتمدها السلطات الإشرافية في الدولة المعنية.

القسم الثاني : حقوق أصحاب حسابات الاستثمار :

المبدأ 1-2 : يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية الإقرار بحقوق أصحاب حسابات الاستثمار في متابعة أداء استثماراتهم والمخاطر ذات العلاقة، ووضع الوسائل الكافية لضمان المحافظة على هذه الحقوق.

المبدأ 2-2 : يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد إستراتيجية استثمار سليمة تتلاءم مع المخاطر والعوائد المتوقعة لأصحاب حسابات الاستثمار (أخذين في الحسبان التمييز بين أصحاب حسابات الاستثمار المقيمة والمطلقة)، بالإضافة إلى اعتماد الشفافية في دعم أي عوائد.

القسم الثالث : الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها :

المبدأ 1-3: يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع آلية مناسبة للحصول على الأحكام الشرعية من المختصين بها، والالتزام بتطبيق فتاوى الشريعة في جميع نواحي منتجاتها وعملياتها ونشاطاتها.

المبدأ 2-3: يجب على مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها المنصوص عليها في قرارات علماء الشريعة الإسلامية. وينبغي للمؤسسة أن تعمل على نشرها لاطلاع الجمهور عليها.

القسم الرابع : شفافية التقارير المالية فيما يتعلق بحسابات الاستثمار :

المبدأ 4: يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية توفير المعلومات الجوهرية والأساسية حول حسابات الاستثمار التي تديرها لأصحاب حسابات الاستثمار وللجمهور بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب.