المملكة العربية السعودية

مؤسسة النقد العربي السعودي

المركز الرئيسي - الرياض

مذكرة إيضاحيّة

صلاحيات و مسئوليات أعضاء مجالس الإدارات في

البنوك التجارية السعودية

تـمـهـيـد

مسئوليات أعضاء مجالس إدارات الشركات في مفهومها الحديث واسعة جداً ، فقد أصحبت الشركات العامة في عصرنا الحاضر محط الأنظار أكثر من أي وقت مضى ، ولم يعد في إمكانها أن تقتصر اهتمامها على مساهميها فقط ، فهناك فئات مثل موظفيها والمستهلكين و غيرهم لهم مصالح هامة في تلك الشركات ولا بد من أخذ تلك المصالح بعين الاعتبار . والدولة نفسها أصبح يتزايد اهتمامها كثيراً بحماية و دعم الصالح العام.

و أعضاء مجالس الإدارات بكونهم أمناء على الشركات التي هم أعضاء في مجالسها ، و تتجمع في أيديهم جميع سلطاتها (باستثناء ما هو من اختصاص الجمعيات العمومية) ، يتوقع منهم التوفيق بين المصالح المتضاربة للفئات المختلفة ، و ليس فقط الاهتمام بمصالح المساهمين على حساب مصالح الفئات الأخرى.

و مسئوليات أعضاء مجالس إدارات البنوك أكثر خطورة في هذا الخصوص ، نظراً لكون العمل المصرفي ، يتصل اتصالاً مباشراً بالمصلحة العامة ، وهو أمر معترف به عموماً.

و قد راعى التشريع المصرفي في المملكة هذا الأمر ، فشدد على أهمية حماية مصالح المودعين والدائنين.

و كما هو الحال في البلدان الأخرى ، فان سلطات و مسئوليات أعضاء مجالس إدارات الشركات المساهمة في المملكة ذات شقين ، قانوني و تعاقدي ، و يحكمها نظام الشركات ، و اتفاقية التأسيس والنظام الأساسي ، و في حالة الشركات المصرفية يأتي بالإضافة إلى ما سبق نظام مراقبة البنوك الذي يمس بشكل مباشر علاقة البنك بأعضاء مجلس إدارته ، وطريقة سلوكهم ، و مسئوليتهم تجاه التزام البنك بمتطلبات النظام أو مخالفته ، ولذا فإن الإلمام بهذه الالتزامات القانونية والتعاقدية سيبرز مجالات التشا المصرفي التي يتطلب من أعضاء المجلس تركيز اهتمامهم عليها .

من أهم المواد في نظام الشركات التي تتعلق بأعضاء مجالس الادارات ، المواد (٦٦ إلى ٨٢) لأنها تتناول الطريقة التي تدار بها الشركات المساهمة. و طبقا للمادة (٦٦)ندار الشركات بواسطة مجلس إدارة تعين أعضاؤه الجمعية العامة العادية التي لها أيضاً حق إنهاء عضويتهم . و تشترط المادة (٦٨) أن يمتلك كل عضو مائتي سهم على الأقل من أسهم الشركة التي هو عضو في مجلس إدارتها ، و أن تودع هذه الأسهم خلال مدة أقصاها ثلاثين يوماً من تاريخ تعيينه في أحد البنوك التي يعينها وزير التجارة لهذا الغرض. و تخصص هذه الأسهم لضمان مسئولية عضو مجلس الادارة ، و يجب أن تظل غير قابلة للتدأول إلى أن تنقضي المدة التي يجوز فيها رفع الدعأوي ضد أعضاء مجلس الادارة بموجب المادة (٧٧) حول مسئوليتهم عن الأخطاء التي تسببت في الأضرار بمصالح المساهمين ، أو إلى أن يفصل في مثل هذه الدعأوي . و تشترط المادة (٦٩) أنه لا يجوز لعضو مجلس الادارة أن تكون له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة التي هو عضو في مجلس إدارتها إلا بترخيص من الجمعية العامة العادية يجدد سنوياً . و يستثنى من ذلك الأعمال التي تمم بطريق المناقصة العامة و يكون عضو مجلس الادارة صاحب العرض الأفضل . و يتوجب على عضو مجلس الإدارة احاطة المجلس عن أي مصلحة شخصية قد تكون لديه تتعلق بالإعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة التي هو عضو في مجلس إدارتها. ولا يجوز له في هذه الحالة المشاركة في التصويت على القرار الذي يصدر بهذا الشان . بالإضافة إلى ما سبق يتوجب على رئيس مجلس الإدارة إحاطة الجمعية العامة العادية للشركة عن الأعمال والعقود التي يكون لأحد أعضاء مجلس الإدارة مصلحة شخصية فيها ، و تكون هذه الإحاطة مصحوبة بتقرير من مراقبي الحسابات . و تحظر المادة (٧٠) على عضو مجلس الإدارة الاشتراك في أي عمل من شأنه منافسة الشركة التي هو عضو في مجلس إدارتها أو الاتجار في أي نوع من النشاطات التي تزاولها ، و ذلك دون موافقة الجمعية العادية للشركة.

و بموجب المادة (٧١) لا يجوز للشركات المساهمة منح قروض مهما كان نوعها لأعضاء مجالس إداراتها أو أن تضمن قروضاً ممنوحة لهم من جهات أخرى . و هذا الحكم لا ينطبق على البنوك حيث تخضع البنوك بهذا الخصوص لأحكام نظام مراقبة البنوك التي سيجري التطرق لها فيما بعد .

و فيما يتعلق بالمحافظة على سرية العمل فقد تناول ذ لك في المادة(٧٢)التي تحظر على أعضاء مجالس الادارة افشاء المعلومات السرية التي حصلوا عليها كجزء من ممارستهم لمسئولياتهم ، إلى المساهمين أو سواهم خارج نطاق اجتماعات الجمعية العامة.

و مع مراعاة الصلاحيات المخولة للجمعية العامة ، تخول المادة (٧٣) مجلس الإدارة سلطات واسعة لادارة الشركة بما في ذلك تفويض الصلاحية فيما يتعلق بأية أعمال معينة لواحد أو أكثر من أعضائه . و تجرد الإشارة إلى أن المادة المذكورة تضع قيوداً معينة على سلطات مجالس الادارة ، و من هذه القيود أنه لا يجوز لمجالس الادارة منح قروض تزيد مدتها عن ثلاث سنوات ، أو بيع عقارات الشركة أو رهن أعمالها ، أو اعفاء مديني الشركة من التزاماتهم ما لم تسمح بذلك أنظمة الشركة ، ووفقاً للشروط المنصوص عليها ، أو ما لم تسمح بذلك الجمعية العامة العادية.

و بموجب المادة (٧٤) يتوجب على مجلس الإدارة أن يضمن تقريره للجمعية العامة العادية بيانا شاملا بجميع الدفعات والامتيازات التي حصل عليها أعضاء مجلس الإدارة خلال السنة المالية.

وبالرغم من أن القرارات و الأعمال التي يتخذها أو يمارسها مجلس الإدارة (المادة ٧٥) ملزمة للشركة ، والمساهمين ، والغير عن أية أضرار ناتجة عن سوء إدارتهم لشئون الشركة ، أو مخالفة لنظام الشركات ، أو مخالفة لأنظمة الشركة ، والأعضاء الذين يسجلون اعتراضهم في المحاضر على قرارات المجلس المتعلقة بالمادة السابقة لا تسري عليهم مسئولية اتخاذ القرارات المادة (٧٦).

و تتضمن المادتان(٧٧ و ٧٨) الإجراءات المتعلقة برفع الدعاوى ضد أعضاء مجالس الإدارة عن الأخطاء التي تسببت في الأضرار بمصالح المساهمين.

نظام مراقبة البنوك

تعالج أحكام نظام الشركات تكوين الشركات و طريقة عملها بشكل عام ، أما نظام مراقبة البنوك فيشكل الإطار الرقابي الذي تعمل البنوك التجارية بموجبه . و قد برزت الحاجة لوضع تشريع خاص لتنظيم العمل المصرفي نتيجة ما ينطوي عليه العمل المصرفي من مساس مباشر و هام جداً بالصالح العام. فالعمل المصرفي ، يعكس الأعمال الأخرى التي تعتمد بنسب متفاوته على أموال المساهمين أنفسهم ، يتناول أموال الناس . و لذا فإن البنوك هي الأمينة علة مدخرات المجتمع . و تشكل ودائع الجمهور التي يضعها أمانه لدى البنوك مصدر الأموال التي تقرضها لمن هم في حاجة لها .

والهدف الأساسي لنظام مراقبة البنوك هو حماية مصالح المودعين ، ولذا فمن الضرورة أن يلم أعضاء مجالس ادارات البنوك بالأحكام الرئيسية لهذا النظام . و تجدر الإشارة بصفة خاصة إلى المادة الرابعة والعشرين من هذا النظام التي حددت مسئولية أعضاء مجالس ادارات البنوك حيال مخالفتهم لأحكامه ، أو للقواعد والتعليمات الصادرة بموجبه . و أهم مادة تتصل اتصالا مباشراً بأعضاء مجالس إدارات البنوك هي تلك التي تتعلق بالقروض والسلف التي قد يمنحها البنك لهؤلاء الأعضاء . فقد حضرت المادة التاسعة علة أي بنك تقدير قروض بلا ضمان (أ) لأعضاء مجلس ادارته أو مراقبي حساباتها(ب) للمنشآت غير المتخذه شكل شركات مساهمة متى كان أحد أعضاء مجلس ادارتها(إدارة البنوك) أو أحد مراقبي حساباتها (حسابات البنوك) شريكا فيها أو مديرا لها أو له فيها مصلحة مالية مباشرة أو (جـ) للأشخاص أو المنشآت غير المتخذة شكل شركات مساهمة متى كان أحد أعضاء مجلس إدارة البنك أو أحد مراقبي حساباته كفيلا لها . و يسري هذا الحظر على إصدار الضمانات أو الالتزام بأي التزام مالي آخر بدوت ضمان لأعضاء مجالس الإدارة أو مراقبي الحسابات أو المنشآت التابعة لهم.

و تشترط المادة (١٢) أنه لا يجوز أن يكون الشخص عضواً في مجلس إدارة أكثر من بنك واحد . ولا يجوز إلا بموافقة كتابية سابقة من المؤسسة ، أن يختار عضواً في مجلس إدارة أي بنك أو أن يتولى وظيفة مدير فيه ، من كان يشغل هذا المركز أو الوظيفة في منشأة مصرفية صفيت أو عزل من هذا المركز أو الوظيفة في مؤسسة مصرفية.

و تخول المادة الثانية والعشرون مؤسسة النقد، بموافقة وزير المالية والاقتصاد الوطني ، أن تتخذ الاجراءات اللازمة ، فيما إذا تبينت أن بنكاً خالف أحكام هذا النظام ، أو القرارات و القواعد الصادرة تنفيذاً له ، أو اتبع سياسة من شأنها التأثير بصورة خطيرة على قدرته على الوفاء بالتزاماته أو على سيولة الأموال لديه . و تشمل الاجراءات التي يحق للمؤسسة اتخاذها في هذا الصدد عزل أو إيقاف أي عضو من أعضاء مجلس إدارة البنك أو أي من موظفيه.

اللوائح الداخلية في الشركات : النظام الأساسي

بالإضافة إلى أحكام نظام الشركات و نظام مراقبة البنوك التي جرى إيضاحها أعلاه ، هناك أحكام تفصيلية تتعلق بسلطات و مسئوليات أ'ضاء مجالس الادارات تتضمنها النظم الأساسية للبنوك ، و هي تشكل الإطار القانوني الذي تعمل البنوك بموجبه ، و هذه الأحكام الأخيرة منبثقة من أحكام نظام الشركات ، و تشكل في الواقع تأكيد و توضيحا و تكميلا لها .

و قد وضعت عقود التأسيس والنظم الأساسية للبنوك السعودية الأجنبية المشاركة التي أنشئت مؤخراً (بتحويل البنوك الأجنبية إلى شركات سعودية) على نمط واحد تقريبا تبلور في ضوء المناقشات التي تمت بين مؤسسي البنوك و مؤسسة النقد حول

تحويل البنوك الأجنبية إلى شركات سعودية أجنبية مشتركة . و قد تضمنت تلك الوثائق (عقود التأسيس والنظم الأساسية) قواعد و أحكام تنطبق بشكل عام ، و يتوجب على جميع البنوك العاملة في المملكة الالتزام بها . فهناك ، على سبيل المثال ، المادة التي تورد الأحوال التي تودي إلى شغور عضوية مجلس الإدارة . فهي تتناول بالإضافة إلى الحالات التي تشغر فيها عضوية مجلس الادارة . فهي تتناول بالإضافة إلى الحالات التي تشغر فيها العضوية بانتهاء مدتها أو بالاستقالة ، شغور العضوية نتيجة بلوغ سن السبعين ما لم تقرر الجمعية العمومية العامة عكس ذلك ، أو نتيجة عدم صلاحية العضو للاستمرار في ممارسة مسئوليته بموجب حكم أي من الأنظمة النافذة في المملكة العربية السعودية أو نتيجة أن العضو أصبح مختلاً عقلياً ، أو محكوم عليه في قضية تتعلق بالأمانة ، أو الشرف ، أو حكم بإفلاسه ، أو أجرى ترتيبات تسويه مع دائنيه ، أو نحي من العضوية بقرار من الجمعية العمومية صادر بأغلبية الثلثين ، وبالأغلبية البسيطة إذا كانت التنحية بناء على طلب من مجلس الادارة.

و هناك مادة أخرى تتعلق بسلطات مجلس الادارة بشكل عام . فمجلس الادارة له سلطة كاملة لادارة أعمال الشركة ، والإشراف على شئونها . و للمجلس في سبيل القيام بواجباته مباشرة كافة السلطات والقيام بكافة الأعمال والتصرفات التي خولت الشركة القيام بها بموجب عقد تأسيسها و نظامها الأساسي ، باستثناء التصرفات التي يقتصر القيام بها على الجمعية العامة . و لمجلس الادراة أيضاً السلطة لمنح قروض تزيد آجالها عن ثلاث سنوات ، و شراء العقار و بيعه و رهنه ، و إعفاء مديني الشركة من التزاماتهم ، و عقد الصلح و قبول التحكيم . و يجوز للمجلس تفويض أي من سلطاته إلى عضو مجلس الادارة المنتدب ، أو إلى أي عضو آخر ، أو إلى أي من المسئولين في الشركة للمدد وبالشروط التي يراها المجلس مناسبة.

و قد حددت لوائح البنوك مكافأة أعضاء مجلس الادارة و بدل حضور الجلسات ، كما أوجبت أن يضمن مجلس الادارة تقريره السنوي إلى الجمعية العمومية العادية بياناً تفصيلياً بجميع المبالغ المدفوعة لأعضاء مجلس الادارة كمكافآت مالية أو مصاريف نثرية ، أو أية مزايا مادية أخرى بما في ذلك أية مبالغ دفعت لخدمات فنية ، أو إدارية أو استشارية.

و تضمنت لوائح البنوك كذلك التأكيد بضرورة أن يكشف أي عضو من أعضاء مجلس الادارة عن أي مصلحة شخصية لو سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة في أي أمر أو اقتراح معروض على مجلس الادارة أو اللجنة التنفيذية ، و يتوجب أن يمتنع هذا العضو عن المشاركة في المداولات أو القرارات المتعلقة بذلك .

و تتضمن النظم الأساسية الخاصة بالبنوك التي جرى تحويلها إلى شركات سعودية مادة توجب تدوين مداولات و قرارات مجلس الادارة في محاضر توزع على جميع أعضاء مجلس الادارة و توقيعها من قبل رئيس و سكرتير المجلس بعد الموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة . و يتوجب تدوين هذه المحاضر في سجل خاص و يوقع عليها من قبل رئيس و سكرتير المجلس.

و تتضمن كذلك تشكيل لجنة تنفيذية تتكون من خمسة من أعضاء مجلس الادراة يكون المدير التنفيذي للبنك من ضمنهم ، و يتولى رئاسة اجتماعات اللجنة . و يحدد مجلس الادارة صلاحيات هذه اللجنة و كذلك القيود والتوجيهات التي تحكم صلاحياتها . و بطبيعة الحال لا يجوز للجنة تغيير أي من قرارات المجلس أو الأحكام التي تحكم صلاحياتها. و تجتمع اللجنة على الأقل مرة كل شهر ، وتصدر قراراتها بالاجماع ما لم يحدث خلاف الرأي فعندها تصدر القرارات بغالبية الموجودين و الممثلين في اللجنة . و يتوجب توزيع محاضر جلسات اللجنة و قراراتها على جميع أعضائها.و بما أن اللجنة التنفيذية هي في واقع الأمر مجلس ادارة مصغر ، و تمارس العديد من صلاحيات مجلس الادارة خلال الفترات ما بين جلساته ، فقد تركزت في نطاق صلاحياتها ذات المسؤوليات المناطه بالمجلس لذا يخضع أعضائها لنفس الضوابط التي يخضع لها أعضاء مجلس الادارة .

و هناك مادة تتعلق باختيار عضو من أعضاء مجلس الادارة الذين يمثلون الجانب الأجنبي للعمل كعضو منتدب . و قد حددت مادة أخرى في النظم المذكورة بالتفصيل سلطات و مسؤوليات عضو مجلس الادارة المنتدب .

و توضح هذه المادة أن عضو مجلس الادارة المنتدب مسئول عن تصريف شؤون البنك اليومية . بيد أنه تجدر الإشارة إلى ان المادة المذكورة توضح صراحة أن مسئوليات عضو الادارة المنتدب تخضع لحكم المادة التي أناطت بمجلس الادارة كامل السلطات لادارة الشركة والإشراف على شئونها ، و بمعنى آخر ، فإنه يعود للمجلس وضع الحدود التي يجوز لعضو مجلس الادارة المنتدب مزاولة سلطاته في نطاقها ، و خاصة فيما يتعلق بالقروض والاستثمارات . حيث أنه لا مناص من مسئولية المجلس فيما لو أسيئت إدارة شئون البنوك .

و من الملاحظ أن اتفاقيات الادارة الفنية الموقعة مع البنوك الأجنبية المشاركة في البنوك التي جرى تحويلها إلى بنوك سعودية يشير إلى أن عضو مجلس الادارة المنتدب يتولى إدارة البنك و تصريف شئونه طبقاً للوائح و سياسات و قرارات مجلس الادارة أو اللجنة التنفيذية . و تحقيقاً لذلك تكون له السلطات التي يحددها مجلس الادارة من حين لآخر .

و قد يكون من المناسب الإشارة هنا إلى أن اتفاقيات الادارة الفنية تعقد ، كما ورد في النظام الأساسي ، بين البنك السعودي والبنك الأجنبي الذي سيعهد أليه بتولي الادارة الفنية للبنك لفترة محددة .

و قد عرفت << الادارة الفنية >> في الاتفاقية بما يعني تسمية عضو مجلس الادارة المنتدب ، و توفير الجهاز الوظيفي ، و ما يلزم لممارسة النشاط المصرفي ، و توجيه نشاطات البنك بشكل عام ، و تدريب الموظفين السعوديين . و تجدد هذه الاتفاقيات لمدد أخرى بالشروط التي يتفق عليها الطرفان المعنيان .

و نظرا لاتساع سلطات و مسئوليات أعضاء مجالس إدارات البنوك فإنه يصعب تحديد المواضيع التي يجب أن يهتموا بها إذ يتوجب على مجالس الادارة تفويض صلاحيات كافية لادارة البنك لتمكينها من تصريف شئون البنك بشكل فعال . و مع ذلك يتوجب على مجالس الادارة الاشراف على أعمال إدارة البنك . و يتطلب منها رسم السياسات التي تتبعها إدارة البنك و تنفذها . و متابعة كيفية تطبيق تلك السياسات و نتائج ذلك . و يتطلب من مجالس الادارة في نفس الوقت وضع حدود لمدى صلاحيات إدارة البنك لكي يضمن خضوع العمليات الكبيرة والهامة لموافقة تلك المجالس .

الموجودات والمطلوبات

يعتبر دفتر الأستاذ العام الموحد لبنك ما أو البيان الموحد للموجودات والمطلوبات المصدر الرئيسي للمعلومات التي يتم عن طريقها تقييم و ضع البنك و مراقبة تطوره . و بناء عليه يتوجب تقديم بيان مفصل بالموجودات والمطلوبات (و يشكل ذلك في الواقع ميزانية تفصيلية للبنك) لمجلس الادارة بشكل منتظم ، كل شهر مثلاً ، على أن يشمل كل بيان استعراض موجز عن أوضاع البنك و تحليل مقارن ، أو على الأقل شرح للمتغيرات الرئيسية مقارنه بالشهر السابق . و سيتيح التحليل المقارن الذي يتضمنه هذا البيان والتساؤلات التي قد تنشأ عنه لأعضاء مجلس الادارة الاطلاع على تقييم سريع لوضع البنك و تطوره . و من الأسئلة الهامة التي قد يجيب عليها أو يثيرها هذا البيان ما يلي : (هذا مع العلم أن هذه الأسئلة جميعها ليس بالضرورة أن تنشأ مع كل بيان ، فقد يثار بعضها أحياناً ، أو على فترات ربع أو نصف سنوية عند استعراض أوضاع البنك).

- هل الودائع في ازدياد أو انخفاض ؟

- ما معدل ودائع تحت الطلب (الحسابات الجارية والودائع بدون فوائد) والودائع لأجل (الودائع الادخارية والثابتة)؟

- ما متوسط تكلفة الودائع ؟

- ما وضع الودائع الكبيرة (التي تزيد عن ٢٥ من مجموع الودائع) و ما عددها ؟ و ما رصيدها الإجمالي ؟

- ما هي الفروع التي سجلت رقماً قياسياً في اجتذاب الودائع ؟

- ما نسبة الودائع لرأس المال ، و ما حجم الاحتياطيات المحجوزة لدى مؤسسة النقد و المتصلة بزيادة الودائع عن خمسة عشر مثلا من رأس المال المدفوع و الاحتياطيات ؟

- ما وضع الاقتراض (صافي المدين للبنوك) ؟

- ما مكونات المطلوبات الأخرى و هل حصلت تغيرات كبيرة ؟

- ما وضع المطلوبات الطارئة (المطلوبات التي قد يكون البنك ملزماً بها في المستقبل كخطابات الاعتماد الصادرة و المستحقة و تزيد عن التأمين النقدي ، و أوراق التحصيل المقبولة ، والضمانات الصادرة ، والقضايا المعلقة المرفوعة ضد البنك ...الخ) وهل يوجد احتياطي كافٍ لمواجهة الخسائر المحتملة والمقدرة ؟

- ما وضع سيولة البنك ، وهل يوجد عجز في نسبة الودائع النظامية والاحتياطات السائلة بموجب المادة السابعة من نظام مراقبة البنوك ؟

- ما معدل الموجودات السائلة (النقد ، الودائع لدى مؤسسة النقد ، الأرصدة تحت الطلب و لآجال قصيرة لدى البنوك الأخرى) إلى ودائع ؟ و إلى الودائع و المبالغ المقترضة (التي اقترضها البنك) ؟

- ما الوضع المقارن للقروض (أجمالي) ولنسبة الائتمان إلى الودائع ؟

- هل قاربت محفظة الائتمان الحدود السليمة (حوالي ٦٠% من الودائع) أم تجاوزت ذلك ، ولماذا ؟

- هل يوجد احتياطي الديون الهالكة و المشكوك فيها كافٍ ؟

- هل يوجد تغيير جوهري في تكوين الاستثمارات ؟

- ما وضع الموجودات الأخرى ؟

-هل الحساب المعلق المستحق (المصروفات التي تنتظر الصرف) كبير أم متزايد ؟

القروض والسلف

تشكل عمليات الاقراض أهم نشاطات البنك ، إذ هي المصدر الرئيسي لدخله ، و يتوقف عليها إلى حد كبير ، سلامة و متانة الوضع المالي للبنك ، و تشكل العمولة على القروض أكبر مصدر لايرادات البنك . و من الجدير بالذكر أن الجزء الأكبر من الودائع والاقتراض يستخدم لأغراض الاقراض ، و لذا فإن قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته تعتمد على درجة كبيرة على مدى قدرته على استرداد قروضه . فكل عملية اقراض تنطوي على إيجاد توازن بين اعتبارات الربح و متطلبات التعقل و السلامة . و الادارة المصرفية المسئولة لا تضحي بمتطلبات التعقل والسلامة من أجل الربح . و يجب أن يكون الهدف العام لسياسة مجلس الادارة فيما يتعلق بالاقراض وفق ما يلي :

أ- عدم تضخم محفظة القروض :

في العادة لا يجب أن تتعدى القروض والسلف معدل ٦٠% من مجموع الودائع . و لكن في واقع الأمر ليست هناك معايير محددة و ثابتة . فهناك عوامل عديدة يتوجب أخذها في الاعتبار مثل مكونات الودائع ، و ثبات قاعدتها و مكونات و سيولة القروض و السلف ، والوضع الاقتصادي العام ، والسياسة النقدية والائتمانية للدولة ... ... الخ ، بيد تم ما يهم بهذا الصدد إذا ارتؤي في وقت ما أنه من الضرورة والمفيد للبنك تجاوز العرف المقترح ، هو وجوب مراقبة الوضع بدقة و بصفة مستمرة ، والإدراك بوجوب عدم السماح باستمرار هذا التجاوز لمدة زمنية غير محددة.

ب- عدم تركيز الائتمان في فئة معينة :

التنويع السليم للمخاطر قاعدة أساسية للنشاط المصرفي ، و لذا فان منح تسهيلات ائتمانية تشكل نسبة كبيرة من رأسمال البنك لعميل واحد يعتبر تركيزاً خطراً لائتمان نظرا لما ينطوي عليه ذلك من اعتماد كبير على مقترض واحد .

و حرصاً على حماية البنوك من هذا الخطر حظر نظام مراقبة البنوك منح تسهيلات ائتمانية لشخص طبيعي و اعتباري يتجاوز مجموعها ٢٥ في المائة من رأسمال البنك المدفوع و احتياطه .

و يجوز لمؤسسة النقد لمقتضيات المصلحة العامة زيادة هذه النسبة إلى ٥٠ في المائة . بيد انه يجب الادراك أن أربعة قروض يشكل كل منها ٢٥ في المائة من رأسمال البنك و احتياطياته يعني ربط مصير رأسمال البنك و احتياطياته في أربعة حسابات فقط . و كلما ارتفع عدد مثل هذه الحسابات كلما ازدادت المخاطر التي يتعرض لها البنك .ولا يمكن لمجلس الادراة أن ينظر لمثل هذا الوضع بارتياح . و انطلاقاً من ذلك يجب أن يستهدف المجلس تجنب أنواع أخرى من التركيز الخطر للائتمان ، مثل الاقراض المفرط لصناعة معينة أو قطاع تجاري معين . فمثل هذا التركيز سوف يعرض البنك للخطر كنتيجة لأية تغييرات سلبية فيما كان متوقعاً ، أو كنتيجة للتقلبات الاقتصادية التي قد تؤثر سلبياً على صناعة ما أو نشاط تجاري معين .

كلما اتسع توزيع و تنويع الائتمان الذي يقدمه بنك ما سواء بالنسبة لحجم القروض ، أو القطاعات الاقتصادية المختلفة ، أو أشكال الضمانات ، و التوزيع الجغرافي كلما كان ذلك اصلح للبنك والمجتمع الذي يسعى لخدمته .

جـ - إيجاد توازن معقول بين القروض والمطلوبات :

كثيراً ما تستسلم البنوك لاغراءات الاقتراض القصير الأجل و الاقراض الطويل الأجل ، و كثيراً ما أدت هذه السياسة إلى عواقب وخيمة . و لذا فإن الادارة المصرفية الحكيمة تدرك على الدوام المخاطر التي ينطوي عليها إهمال التوازن بين الموجودات والمطلوبات ، و تسعى لتنظيم حقيبة قروضها آخذة باعتبارها أنماط أعمار مطلوباتها.

إن اعتماد البنوك على الاقتراض من بعضها بشكل مفرط (يسدد عادة عند الطلب أو بعد اجل قصير جداً) لتمويل عمليات الاقتراض العادية يعتبر سياسة غير حكيمة على الاطلاق . و يشبه الوضع السابق الحالة التي يكون فيها الجزء الأكبر من الودائع في شكل حسابات جارية ، وبالتالي تستحق الدفع عند الطلب بينما الاقراض بشكل ملحوظ متوسط الأجل ، فهذا أيضاً إجراء غير سليم .

و قد تكون القروض القصيرة الأجل (من ستة شهور إلى سنة) و هي ما تقدمه البنوك التجارية في العادة ، قناعاً لتسهيلات ائتمانية طويلة الأجل عن طريق تجديدها أو تمديدها . و مثل هذا الاخفاء للتسهيلات الطويلة الأجل أمر يجب تجنبه . و بطبيعة الحال يمكن تجديد التسهيلات و لكن ذلك يجب أن يكون مرهوناً بتقديم طلب للتجديد ، و أن يدرس هذا الطلب بعناية ، و بيت فيه في ضوء مزاياه ، هذا مع العلم أن طريقة حركة الحساب هي انسب مقياس . فإذا لم تنشأ مشاكل صعبة ، و كان التسديد يتم بانتظام و بجدية ، فيمكن اعتبار التسهيلات قصيرة الأجل بالفعل ، و يمكن تجديدها من آن لآخر إذا لم تكن هناك عوامل سلبية أخرى .

د- تدرس القروض بعناية وفق الإجراءات السليمة قبل الموافقة عليها :

إن منح تسهيل مؤقت بمبلغ صغير لأحد عملاء البنك قد يتم بموافقة مدير البنك إذا كانت لديه هذه الصلاحية . لكن تقديم تسهيل بمبلغ كبير و لفترة أطول يجب أن يخضع لاجراءت موضوعة . و يعتبر فحص و تمحيص كل ائتمان مقترح مطلب أساسي في عمليات الاقراض ، و كل بنك مطالب أن يكون لديه تنظيم مناسب و فعال لجمع المعلومات المتعلقة بالائتمان و المقترضين و

حفظها . و ينبغي أن تكون هذه المعلومات كافية ، ووافية في تفصيلاتها ، و مبوبة و محفوظة جيداً ، و أن تراجع و يجري تحديثها بانتظام.

و يجب على المقترض أن يتقدم بطلب القرض على استمارة طلب والقروض المعدة من قبل البنك ، و أن يتضمن الطلب الغرض من طلب القرض ، و مصادر التسديد للقرض و جميع المعلومات المدعمة بما في ذلك آخر مركز مالي والمراكز المالية السابقة للمقترض.

بالرغم من أهمية أخذ الضمانات ، و ضرورة الاهتمام بذلك ، فإن قدرة المقترض على السداد يجب أن تظل المقياس الأساسي لما ينطوي عليه القرض من مخاطر ، و يعني ذلك أنه يجب أن يكون لدي المقترض إيرادات أو موجودات سائلة لمواجهة مدفوعات العمولات ، و أن يكون في وضع قادر فيه على تخفيض و سداد أصل القرض خلال الفترة المحددة.

و يرجع للبنك التأكد من صحة الغرض المطلوب من أجله القرض ، و مدى توفر الفرص المعقولة لنجاح العمل ، وأن المقترض يستحق الثقة ، و مدى سلامة و كفاية الضمان المقدم.

و في حالة القروض الكبيرة و الطويلة الأجل يستلزم الأمر أن تكون التحليلات المالية و دراسات الجدوى أكثر عمقاً و شمولاً لضمان أكثر عمقاً و شمولاً لضمان عدم دخول البنك في التزامات تنطوي على مخاطر غير عادية .

و يجب أن تشمل إجراءات منح القروض تكوين لجنة للإقراض في المركز الرئيسي للبنك وكذلك في الفروع والمراكز الإقليمية إذا اقتضت الضرورة ، تقوم بدراسة وتحليل وتقييم طلبات الاقتراض قبل الموافقة عليها ويتم تشكيلها من كبار المسئولين في البنك.

و يستحسن أن تمارس الصلاحيات الممنوحة لموظفي البنك بهذا الشأن من خلال هذه اللجنة ، وليس من خلال اتخاذ قرارات فردية.ويجب أن تمر طلبات الاقتراض على اللجان المذكورة للنظر فيها قبل عرضها على اللجنة التنفيذية للبنك أو مجلس ادارته لاقرارها.

من المهم لأعضاء مجلس الادارة التأكد من أن عمليات الاقراض تخضع لضوابط دقيقة . وأن لا تتم وفق أهواء الموظفين المختصين . ومن المهم أيضاً أن يضع مجلس الادارة نفسه إجراءات منح القروض وحدود التسهيلات الممنوحة ، أو يوافق عليها ، مع مراعاة أن يحدد بوضوح صلاحيات و مسئوليات موظفي البنك المسئولين عن الاقراض ، و مدراء الفروع ، و عضو مجلس الادارة المنتدب ، و اللجنة التنفيذية ، و مجلس الادارة نفسه بهذا الخصوص . و يجدر التأكيد هنا أن لا يسمح بتجاوز الصلاحيات الممنوحة .

هـ - المراقبة الدقيقة من مجلس الادارة عليمات الاقراض :

من أهم متطلبات المراقبة التي يقوم بها مجلس الادارة وجودة نظام للمتابعة يمكن المجلس من متابعة اتجاهات و مكونات محفظة قروض البنك . وبالرغم من أن التسهيلات الائتمانية الكبيرة يجب أن يوافق عليها مجلس الادارة نفسه (أو اللجنة التنفيذية ، عند الضرورة) ، وأن يفحص بعناية المعلومات المقدمة بشأن تلك التسهيلات ، و ما قد تثيره من مسائل تتعلق بسياسة البنك في الاقراض ، قبل الموافقة عليها إلا أنه من الضروري تقديم بيان شهري لمجلس الادراة يتضمن جميع القروض الممنوحة خلال الشهر من قبل عضو مجلس الادارة المنتدب ، و من قبل موظفي البنك الآخرين في نطاق الصلاحيات المخولة لهم بهذا الخصوص و كذلك المعلومات الهامة المتعلق بكل قرض بما في ذلك طريقة سير القرض في الماضي في حالة تمديده ، أو تجديده ، أو زيادته .

إذا كان عدد القروض التي تمنح كبيراً ، فقد يستثنى مجلس الادارة القروض الصغيرة (في حدود ٥٠٠٠٠ريال مثلاً) من مطلب إعطاء معلومات مفصلة عنها لمجلس الادارة . و قد يسمح بإعطاء المعلومات عنها على أساس تقرير موحد .

و هناك بيان آخر يجب أن يحصل عليه مجلس الادارة على أساس منتظم ، وهو بيان القروض و السلف التي لم تسدد في مواعيدها . فحسابات مثل هذه القروض يجب أن تعرض لمجلس الادارة بصورة دورية ، و أن يضمن العرض في كل حالة ، إلى جانب المعلومات الأخرى اللازمة ، المدة التي تجاوز فيها القرض أجله . والاجراءات التي اتخذت لمعالجة الموضوع ، و وضع الضمان المقدم عن القرض .

جميع السلف والقروض التي لم تسدد في مواعيدها يجب أن تحظى بمراقبة مستمرة من مجلس الادارة ، و أن يناقشها حالة بحالة ليطمئن أن إدارة البنك قد اتخذت جميع الإجراءات الممكنة لاستردادها . و يجب أن تتضمن محاضر اجتماعات مجلس الادارة التي تبحث فيها مثل هذه السلف والقروض مداولات المجلس حول ذلك . و يتيح استعراض و فحص القروض التي يعجز أو يمتنع أصحابها عن تسديدها ، من قبل مجلس الادارة ، الفرصة للمجلس لمعرفة ما إذا كان هناك خطا في سياسة الاقراض التي يتبعها البنك ، أو لم تراع الدقة في فحص القروض قبل الموافقة عليها ، أو أن هناك ضعفاً في المراقبة و الاشراف في المرحلة التي تعقب الموافقة على القروض ، و من ثم في ضوء هذه الاعتبارات اتخاذ الإجراءات التصحيحة المناسبة.

و في حالة الديون المعدومة والمشكوك فيها يستحسن أن يتبع المجلس سياسة حذرة جداً و محافظة ، فيتم شطب القروض والسلف التي لا يمكن استردادها ، و يخصص احتياطي كافٍ للقروض التي لا يحتمل استردادها أو يكون عامل الخسارة فيها بالنهاية عالياً . و يجب أن تتركز صلاحية شطب أي قرض أو تخصيص احتياطي له ، في مجلس الادارة بصورة كلية . و بطبيعة الحال تؤخذ توصية عضو مجلس الادارة المنتدب أو المدير العام بالاعتبار ، بيد أن القرار يجب أن يتخذه المجلس . و في هذا الخصوص يكون لملاحظات محاسبي البنك القانونيين وزنها اللازم ، لكن يستحسن الا يبتظر المجلس إلى أن يطلب المحاسبون القانونين إجراء عمليات الشطب أو تخصيص الاحتياطي . و من الجدير بالذكر أن إدارة البنك مسئولة أمام مجلس الادارة عن كل خسارة يتعرض أو قد يتعرض لها البنك ، و أن مجلس الادارة مسئول أمام المساهمين . و إذا كانت الخسائر كبيرة ، و تؤثر على سلامة البنك فلا مفر من المسئولية أمام المودعين والدائنين.

الضمانات و الالتزامات الطارئة الأخرى

الالتزام الطارئ هو التزام قد ينشأ و قد لا ينشأ ، و بمعنى آخر هو دين متوقف على ظروف غير مؤكدة . وبالتالي يشكل التزاماً مستقبلياً غير مؤكد . و يعرف الضمان بأنه تعهد بسداد دين ، أو مواجهة التزام على شخص آخر إذا عجز المدين الأصلي عن السداد فقد اعتبر الضمان التزاماً طارئاً. و حيث أن إصدار الضمان لا يشكل عملية دفع فورية ساعة إصداره ، فقد لوحظ أن البنوك لا تدرك أحياناً أهميته الحقيقية ، و لذا قد تصدر ضمانات ساعة إصداره دون تمعن فيها و دون أن تحتاط لأية محاذير و قد تتجاهل مدى قدرتها على تحمل الخسائر مقارنة برأسمالها و احتياطياتها . و تتميز الظروف الحالية بمخاطر كبيرة في هذا المجال نظراً لكون إصدار الضمانات يشكل جانباً هاماً من الخدمات المصرفية ، وتصدر هذه الضمانات بأعداد كبيرة و بمبالغ ضخمة. و لذا أصبح ضرورياً جداً إدراك أن أي ضمان ينطوي على إمكانية أن يتحول إلى التزام فعلى. و بما أن أي قرض قد يتحول إلى خسارة فيما لو عجز المقترض عن السداد، و كذلك قد يصبح أي ضمان واجب السداد فيما لو عجز المقترض الأصلي عن الوفاء بالتزاماته. و يتطلب من البنك قبل الموافقة على إعطاء الضمان أن يتأكد تماماً أن طالب الضمان قادر و سيظل قادرا على الوفاء بالتزاماته، و انه، فى حالة ضمانات العقود، يملك القدرة و الوسائل لاكمال المشروع، و ان مركزه الائتمانى و قدرته على الوفاء لا يتطرق لهما الشك. و باختصار، تخضع الضمانات لذات الضوابط التى اقترحت آنفاً فيما يتعلق بالسلف و القروض و يرجع لمجلس ادارة البنك، كما هو الامر فى حالة القروض، وضع الحدود السليمة للمدى التى تصدر به الضمانات. و تعطى الضمانات عادة مقابل رهن ما لم يكن هناك اسباب مقنعه لمنح هذا التسهيل دون رهن. و يتوجب فتح حساب تدون فيه كافة الضمانات التى صدرت و القائم منها. و لا يجوز اصدار ضمان دون اجراء القيود اللازمة فى الحسابات ذات العلاقة. و يراعى ايجاد علاقة سليمة بين مجموع قيمة الضمانات و مجموع حقيبة القروض، و يراعى كذلك ان لا تكون هذه العلاقة غير متناسقة مع القاعدة الراسمالية للبنك و احتياطياته. و تجدر الملاحظة ان نظام مراقبة البنوك كما هو الحال بالنسبة لانظمة الرقابة المصرفية فى الدول الاخرى يعتبر الضمان و القرض امرا واحدا لاغراض متطلبات تنويع الائتمان. و من الجدير بالذكر بهذا الصدد ان المادة الثامنة من نظام مراقبة البنوك تقضى بانه يحظر على اى بنك ان يزيد تسهيلاته الائتمانية بما فى ذلك الضمانات، او يرتبط باى التزامات مالية لجهة ما بمبالغ تزيد فى مجموعها عن ٢٥ فى المائة من راسمال البنك المدفوع و احتياطاته و يعنى ذلك انه لو حصلت جهة

ما مثلا على قروض و تسهيلات اخرى تبلغ ٢٠ فى المائه من رأسمال البنك المدفوع و احتياطاته، فان الضمانات التى تعطى للجهة ذاتها يجب الا تتعدى حدود النسبة المتبقية و قدرها ٥ فى المائه. أضف الى ذلك ان هذه المادة لا تستثنى من حكمها الضمانات التى يقابلها ضمانات صادرة من بنوك اخرى. فالاستثناءات التى قد تشمل المعاملات الثنائية بين البنوك، او بين البنوك و فروعها لا تمتد الى المعاملات الاطراف الثالثة.

و ايضا خطابات الاعتماد، و الاوراق المقبولة، و المعاملات الأخرى، و هي جميعاً تنطوي على درجات متفاوتة من المخاطر، تتطلب قدرا مناسبا من الحيطة و الحذر. و كما هو الحال بالنسبة للسلف و القروض و الضمانات، يتعين على مجلس الادارة و اللجنة التنفيذية ان تتوفر عندهما القناعة الكافية بان هذه التسهيلات قد درست بعناية، و ان الموافقة قد اخذت فى الاعتبار الالتزامات الاجمالية على الجهة المستفيدة، و ارتباطها و مركزها المالى ككل، و تصرفاتها السابقة و امكانياتها المستقبلية، و الاوضاع السائدة فى السوق، و التامين النقدى و الرهونات، و توجيهات و تعليمات مؤسسة النقد العربى السعودى.

الاستثمارات

من المهم أن يتذكر مجلس الادارة دائما عند وضع السياسة الاستثمارية للبنك، أن البنوك التجارية تختلف عن شركات التأمين، و صناديق معاشات التقاعد، و بنوك الاستثمار، و مؤسسات التمويل الانمائى. اذ يجب ان تكون مكونات جانب المطلوبات فى ميزانية البنك امرا اساسيا يجب ان يكون فى جميع الاحوال نصب اعين اعضاء المجلس، و اعتبارات السلامة و السيولة يجب ان تحظى باهمية قصوى، و ان تكون محفظة الاستثمار مؤلفة فقط من اوراق مالية ذات جودة عالية، و ان تكون الاستثمارات منوعة بشكل متوازن للاحتماء من المخاطر المختلفة.

أن تحديد نسبة الاستثمارات الى الودائع هو من الامور المناطة بمجلس الادارة و هو امر بطبيعة الحال يعتمد على متطلبات السيولة التى تفرضها السلطات النقدية و الرقابية، و على العرف المتبع لدى بنوك الدرجة الاولى، و على اتساع السوق و احوالها السائدة. و نظرا لعدم وجود سوق للسندات المالية فان اى معدل يزيد عن ٢٠ % ينطوى على مخاطرة.

و من المستحسن ان يحتفظ المجلس لنفسه بصلاحية شراء و بيع الاستثمارات البنك أو يفوضها فقط للجنة التنفيذية. و تجدر الملاحظة هنا انه يتوجب تدوين جميع التفويضات التى يتخذها مجلس الادارة او اللجنة التنفيذية بخصوص شراء و بيع الاستثمارات فى محاضر المجلس أو اللجنة التنفيذية قبل تنفيذها. و إذا ما ارتؤي تفويض عضو مجلس الادارة المنتدب أو المدير العام، فيجب أن يكون التفويض محدداً، و لمدة معلومة، و يخضع لتوجيهات دقيقة. و يعرض لمجلس الادارة جميع المعاملات التى تمت استناداً إلى تفويضات معتمدة، و تخضع لموافقة المجلس و تدون فى محاضر جلساته، و يقدم لمجلس الادارة بشكل دورى (كل ثلاثة اشهر مثلاً) بيان مفصل مع تحليل عن استثمارات البنك، و يقوم المجلس بمراجعة جميع استثمارت البنك على اساس ذلك. و يتطلب من المجلس اعطاء اهمية خاصة للاستثمارت التى تتميز بطابع المضاربة، او تكون محدودة النجاح، او تعانى من الخسارة او يتوقع ان تتعرض لخسارة. و يحرص مجلس الادارة على احتفاظ البنك بمعلومات ائتمانية كافية عن الاسهم و السندات التى ليست لها قيمة سوقية، و بيراعى ان تكون هذه المعلومات دقيقة و حديثة. و يجب تخصيص احتياطى فى حينه لمواجهة اية خسائر فى القيمة الدفترية للاستثمارات، و يراعى عدم إدخال اية ارباح لم تتحقق بعد ضمن أرباح البنك.

من الضروري أن يكون المجلس مدركا على الدوام للقيود التى يضعها نظام مراقبة البنوك على انواع معينة من الاستثمارات. و لسهولة الاطلاع سيجرى الاشارة هنا لهذه القيود

طبقا للفقرة ٣ من المادة ١٠ يحظر على البنوك شراء اسهم اى بنك يعمل فى المملكة بدون موافقة مؤسسة النقد. و تحظر الفقرة ٤ من المادة نفسها على البنوك امتلاك اسهم اية شركات اخرى مؤسسة فى المملكة تزيد قيمتها على ١٠ فى المائة من راسمالها المدفوع و يشترط الا تتجاوز القيمة الاسمية لهذه الاسهم ٢٠ فى المائة من راسمال البنك المدفوع و احتياطياته و يجوز لمؤسسة النقد عند الاقتضاء زيادة النسبتين المذكورتين، و تتضمن الفقرة ٥ من هذه المادة الحظر على البنوك امتلاك العقار او استئجاره الا اذا كان ضروريا لادارة اعمال البنك او لسكنى موظفيه او للترفيه عنهم. و اذا امتلك البنك عقارا وفاء لدين له قبل الغير و لم يكن هذا العقار لازما لاستعماله وجب تصفيته فى خلال ثلاث سنوات من تاريخ ايلولة العقار اليه. و استثناء من هذه الاحكام، يجوز للبنك، اذا وجدت ظروف خاصة لها ما يبررها و بشرط موافقة مؤسسة النقد على ذلك، ان يمتلك عقارا لا تزيد قيمته على ٢٠ فى المائه من رأسماله المدفوع و احتياطياته.

و طبقاً للفقرة (جـ) من المادة (١١) يحظر على البنوك امتلاك أسهم أية شركة مؤسسة فى خارج المملكة إلا بعد الحصول على ترخيص كتابى سابق من مؤسسة النقد و بالشروط التى تحددها.

الإيرادات و المصروفات

ولا يقتصر اهتمام اعضاء مجلس ادارة البنك على الميزانية السنوية و حساب الارباح و الخسائر. بل يتوجب عليهم ان يكونوا على دراية تامة بالاتجاهات و التطورات فى ايرادات البنك و مصروفاته خلال العام ليتمكنوا من ممارسة الرقابة المالية المطلوبة على ادارة البنك، و استنباط مختلف الوسائل لزيادة ايرادات البنك و الاقتصاد فى مصروفاته، و الحيلولة دون حدوث تسيب بهذا الخصوص، و اكتشاف اى سوء استعمال للصلاحيات الممنوحة فى حينه. و تحقيق نمو سليم فى الطاقة الايرادية للبنك يعتبر ضروريا ليس فقط لاجل الحصول على مردود معقول للمساهمين، و لكن ايضا لمواجهة اية خسائر قد تحصل مستقبلا، و لبناء احتياطى و قاعدته الرأسمالية.

و بناء على ما سبق يتعين على مجلس الادارة الإطلاع على بيان شهرى مفصل بإيرادات البنك و مصروفاته يتضمن جميع الايرادات و المصروفات التى تحققت خلال الشهر مصنفة حسب بنودها المختلفة.

و تصنف الإيرادات عادة كالتالى: العمولات على القروض، العمولات و عوائد الاستثمار، اجور الخدمات، الدخل من معاملات النقد الاجنبى. اما مكونات المصروفات فهى عادة كما يلى:

العمولات على الودائع، العمولات على الاقتراض، الرواتب و الاجور، الايجارات و الصيانة و الاستهلاك على الممتلكات، المصروفات الاخرى. و تظهر الايرادات غير المتكررة بما فلا ذلك الارباح و استردادات الديون التى اعتبرت معدومة، و المصروفات غير المتكررة بما فى ذلك الخسائر بشكل منفصل تحت بنود مناسبة.

و مقارنة من هذا البيان ببيانات الاشهر السابقة سيبرز الاتجاهات لمختلف عمليات البنك، و يمكن مجلس الادارة من استقصاء اسباب اية تغيرات ملحوظة، و قد يطلب المجلس تحليلا اكثر تفصيلا لحسابات المصروفات لاجراء دراسة اعمق لها. و يتعين على المجلس ان يتاكد ان الصلاحيات المخولة للصرف يجرى التقيد بها. و ان المصروفات الكبيرة او تلك التى تشملها الصلاحيات المخولة تعرض للمجلس (أو اللجنة التنفيذية حسب الاحوال) للنظر فى الموافقة عليها، و ان الايرادات هى تلك المتحققة فعلا، و ان المصروفات المتحققة احتسبت بالكامل، و ان النفقات التى تعتبر فى العادة و حسب القواعد المتعارف عليها مصروفات بحته قيدت كمصروفات فى حينها و لم تعتبر مصروفات راسمالية أو احتسبت ضمن حسابات الموجودات. و يمكن لعمليات المراجعة المحاسبية الداخلية و الخارجية ان تكون لها عونا كبيرا فى اكتشاف المخالفات و إبرازها.

السجلات و مسك الدفاتر و الرقابة الداخلية

تعتبر السجلات السليمة، و التقيد بالنظم و الاجراءات المحاسبية الصحيحة و تواجد جهاز فعال للمراقبة الداخلية من الدعامات الرئيسية التى يتركز عليها البناء المصرفى. و لو ضعفت هذه الدعامات فلا بد ان ينهار هذا البناء يوماً ما.

لذلك فإن من مسئوليات أعضاء مجلس الإدارة وواجباتهم التي لا مفر منها التأكد أن دعامات البنك هذه لا يتسرب إليها الضعف. و قد ساعد استخدام الكمبيوتر فى العمليات على تسهيل هذه المهمة.

و يمكن الاستعانة بخدمات شركات المحاسبة و الاستشارة المرموقة لادخال الانظمة المحاسبية الحديثة و الاساليب الحديثة لمسك الدفاتر، او لدراسة و تحسين و تحديث الانظمة الحالية المتبعة.

ولا بد من الاشارة هنا انه لا يمكن لاى نظام مهما بلغ من تطور ان يكون بديلا لليقظة التامة و الحذر. و اذا ما فقدت اليقظة فى اجهزة السلطة و الرقابة فان افضل النظم يعتريها التسيب و تعجز عن منع الاحتيال و التزوير و الاختلاس. لذلك فانه يتعين على اعضاء مجلس الادارة ان يتاكدوا اولا من وجود نظام سليم للمحاسبة و مسك الدفاتر الاجراءات الضرورية السليمة لحفظ و استعمال السجلات الهامة و الوثائق و الاستمارات ذات الطبيعة الحساسة، و نماذج التواقيع، ووثائق الاستثمارت، و ضمانات القروض، و النقد.

و يطلب من اعضاء مجلس الادارة كذلك التاكد من الاجراءات الموضوعة يجرى التقيد بها بدقة، و ان جميع التعليمات الصادرة بشأن سير العمل اليومى متبعة تماما. و فى نطاق ذلك تبرز الاهمية البالغة لوجود نظام فعال للمراقبة الداخلية. و يعتبر المدققون الداخليون بمثابة الاعين و الآذان لادارة البنك. و يجب ان تخضع جميع عمليات البنك للفحص و المراجعة من قبلهم و يرجع اليهم اكتشاف اية مخالفات، او انحرافات عن الاجراءات الموضوعة، او حالات عدم التقيد بتعليمات المركز الرئيسى للبنك، او مخالفة الانظمة المرعية، او تعليمات مؤسسة النقد. و يتعين ان تكون ادارة المراقبة الداخلية تحت اشراف عضو مجلس الادارة المنتدب مباشرة، و ان تقدم هذه الادارة تقارير دورية لمجلس الادارة و اللجنة التنفيذية عن نشاطاتها و ملاحظاتها و الاجراءات المتخذة حول ما تبديه من ملاحظات. و تجدر الملاحظة هنا ان جهاز المراقبة الداخلية هو مجرد اداة من الادوات التى يملكها المركز الرئيسى للمراقبة و الاشراف. و لا يمكن ان تكون بديلا للمراقبة و الاشراف من قبل المركز، فاذا وجد تهاون او عدم مقدرة على المستوى الرقابى، فانه يتعذر على التدقيق الداخلى تصحيح الوضع.

و يتعين على مجلس الادارة ان يعطى اهمية مماثلة للتدقيق الخارجى الذى يشكل فى الواقع وسيلة للتاكد من مدى كفاءة نظام التدقيق و المراقبة الداخلية، و ان يناقش تقرير المراجعين الخارجيين بالتفصيل و بكل عناية و جدية.

ملاحظات ختامية

ليس الغرض من هذا الكتيب وضع نهج مسلكى أو خطة متكاملة للعمل، و إنما قصد منه إبراز الأحكام القانونية الهامة التى لها علاقة بأعضاء مجالس إدارة البنوك. و لفت انتباههم إلى المجالات الرئيسية التى تشملها مسئولياتهم، و توفير بحث مختصر لبعض المسائل ذات العلاقة، و طرق العمل التى ينصح بها. و تقديم بعض المقترحات حول كيفية قيام عضو مجلس الادارة الذى يشعر بأهمية أداء واجباته، بممارسة مسئولياته.

إن العمل المصرفي متعدد الجوانب، و من المحتمل أن يواجه عضو مجلس الادارة مسائل كثيرة متباينة خلال فترة عضويته. وطالما كان عضو مجلس الادارة مدركاً لمسئوليته، و يمارسها بجدية مع اعطاء الاهتمام اللازم للأمور الأساسية، فإن معالجته للمواضيع و المسائل التى تعرض عليه سيكون من منطلق ما هو أفضل لمصلحة البنك، و مصلحة كل المجموعات التى لها ارتباط وثيق بالبنك. و غني عن القول أنه إذا كانت إدارة البنك و موظفوه مطالبين ان يكونوا على مستوى عال من السلوك الاخلاقى، فمن باب أولى أن يكون أعضاء مجالس الإدارة على هذا المستوى من السلوك فى تصرفاتهم الفردية و الجماعية. و يتوجب على أعضاء مجلس الإدارة على الأخص، التقيد التام بالأحكام التي تنظم موضوع تضارب المصالح بين البنك و أعضاء مجلس إدارته. و قد جرى لفت الانتباه الى هذه الاحكام فى جزء سابق من هذا الكتيب. و هناك نقطة أخرى، لم يشر اليها فيما سبق، يتطلب من أعضاء مجالس الإدارة أن يتذكروها دائماً، و هي تتعلق بالتوظيف و التدريب.. و هذا الموضوع يتميز بأهمية بالغة نظراً لأن الكفاءة التي تتميز بها أية مؤسسة هي في النهاية انعكاس لكفاءة موظفيها. و البنك لا يكون مستنداً إلى دعائم متينة، و لن يستطيع تحقيق تطلعات الحكومة و المواطنين، ما لم يتوفر له جهاز وظيفي متكامل يتمتع بالكفاءة و التدريب الجيد و المقدرة.

و أخيراً من المستحسن أن يدرك أعضاء مجالس إدارات البنوك، أن البنوك ليست مؤسسات هدفها الربح فقط، بل لها أيضاً أهداف اجتماعية. و ما لم يتمكن البنك من خلق شعور بالارتياح نحوه في المجتمع الذي يخدم فيه عن طريق تقديم خدمات فعالة و معقولة التكاليف، ومعاونة الأشخاص ذوى الإمكانيات المحدودة على انشاء أعمالهم، و مصانعهم و مهنهم، و المساهمة في النشاطات التي تساعد في بناء البلاد، فان أسسه ستظل غير ثابتة، و مستقبله غير واضح.