أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية
ومؤسسات النقد العربية

حوكمة المصارف المركزية و مؤسسات النقد: تجارب الدول العربية

إعداد: د. رامي يوسف عبيد

صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية
COUNCIL OF ARAB CENTRAL BANKS AND MONETARY AUTHORITIES GOVERNORS

رقم
127
2019

صندوق النقد العربي

أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية

حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد: تجارب الدول العربية

إعداد
د. رامي يوسف عبيد

صندوق النقد العربي
أبوظبي ـ دولة الامارات العربية المتحدة

المحتويات

أولاً: مقدمة..... 3

ثانياً: المسؤوليات والأهداف والصلاحيات للمصارف المركزية ومؤسسات النقد 3

ثالثاً: الإستقلالية والمساءلة والحماية القانونية للمصارف المركزية ومؤسسات النقد 5

رابعاً: تجارب الدول العربية فيما يخص حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد 6

خامساً: الخلاصة والتوصيات..... 44

أولاً: مقدمة

شهد موضوع الحوكمة المؤسسية تطورات هامة خاصة بعد الأزمة المالية العالمية الأخيرة، حيث قام عدد من الهيئات والمنظمات المختصة كمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) ولجنة بازل للرقابة المصرفية، ومجلس الاستقرار المالي، بإصدار مبادئ حول تعزيز الحوكمة المؤسسية في المؤسسات المصرفية. بناءً عليه، قامت المصارف المركزية في مختلف دول العالم بإصدار تعليمات الحوكمة المؤسسية للمؤسسات المصرفية الخاضعة لها، بما ينسجم مع أفضل الممارسات الدولية المتعارف عليها. ومع التطورات الهائلة والمتسارعة فيما يخص الواقع الجديد للقطاع المصرفي والتحديات التي تواجهه من جهة، وكذلك التطورات الهائلة للسلطة التقديرية للمصارف المركزية فيما يخص التدخل في الأسواق المالية والتوسع الكبير في الأعمال والمسؤوليات الموكلة لها من جهة أخرى، بات من الواضح قيام المصارف المركزية بصياغة الاستراتيجيات وإدارة المخاطر وتحديثها بشكل منتظم بما يتماشى مع التحديات الجديدة والواقع الجديد للقطاع المصرفي. تضمنت المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، أن يجب أن تتوفر للسلطة الرقابية استقلالية تشغيلية، وإجراءات شفافة، وحوكمة سليمة، وأن تخضع للمساءلة عن تنفيذ مهامها القانونية وطريقة استخدام مواردها.

في هذا السياق، برزت خلال السنوات الأخيرة أهمية البحث في تطور الترتيبات المتعلقة بحوكمة المصارف المركزية ودور مجلس الإدارة والتحديات الرقابية وأهمية وجود لجان ذات علاقة، إضافة إلى التركيز على جودة التدقيق الخارجي واستقلاله وتعزيزه والالتزام بالمعايير الدولية.

استناداً إلى ما سبق، وفي ظل الأهمية المتزايدة لموضوع حوكمة المصارف المركزية ودوره في تعزيز الثقة بالمصارف المركزية وتعزيز الاستقرار المالي، سيتم في هذه الدراسة إستعراض جهود الدول العربية بهذا الخصوص، للوقوف على تجاربها فيما يخص حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، وإلقاء الضوء على طبيعة التحديات والمخاطر التي ترتبط بهذا الموضوع.

ثانياً: المسؤوليات والأهداف والصلاحيات للمصارف المركزية ومؤسسات النقد

تضمنت معايير تقييم الإلتزام بالمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة التي أصدرتها لجنة بازل للرقابة المصرفية، وجوب تمتع السلطات الرقابية على البنوك التجارية بمسؤوليات وأهداف واضحة، ويتطلب ذلك وجود الإطار القانوني الملائم للرقابة المصرفية الذي يُمكن السلطة الرقابية من القيام بمهامها المتمثلة بمنح

الترخيص للبنوك، وممارسة الرقابة بشكل فعال، ومتابعة الإمتثال بالقوانين والتشريعات، فضلاً عن القيام بإجراءات تصحيحية لتعزيز منعة ومتانة وكفاءة الجهاز المصرفي.

في هذا السياق، أكدت المبادئ أعلاه، على ضرورة أن تكون مسؤوليات وواجبات وأهداف البنوك المركزية محددة بشكل واضح بموجب تشريعات يتم الإفصاح عنها للجمهور، وفي حال وجود أكثر من سلطة مسؤولة عن الرقابة على البنوك، يجب وجود إطار عمل موثوق مفصح عنه، حتى لا ينجم عن ذلك حدوث فجوات في الأعمال التشريعية والرقابية.

من جانب آخر، إن القوانين والأنظمة تُمكن البنوك المركزية من وضع إطار عمل يتضمن معايير احترازية دنيا وفرضها على البنوك التجارية، مما يعزز من قدرة البنوك المركزية على تعزيز الاستقرار المالي، آخذين بالإعتبار أهمية تحديث القوانين والأنظمة والمعايير الإحترازية حسب الضرورة لضمان فاعليتها وملاءمتها وفقاً للمستجدات والتطورات فيما يخص الممارسات التنظيمية. ومن الممكن إخضاع هذه القوانين والأنظمة والمعايير الإحترازية للمشورة العامة حسب ما يقتضيه الوضع.

في هذا الإطار، يجب أن تتمتع البنوك المركزية بالصلاحيات التي تُمكنها من الوصول إلى مجالس إدارات المجموعات المصرفية، وإداراتها وموظفيها وسجلاتها، وذلك لغايات تمكينها من قيام البنوك بالإمتثال، سواء بالقواعد والضوابط الداخلية، أم بالقوانين والتشريعات الخارجية. كما يجب أن يكون للبنوك المركزية الصلاحيات التي تُمكنها من القيام بمهامها الرقابية للمجموعة المصرفية سواء داخل حدود الدولة أم خارجها.

من ناحية أخرى، يجب أن تتوفر أيضاً للبنوك المركزية صلاحيات تُمكنها اتخاذ الإجراءات التصحيحية وفرض العقوبات وإلغاء التراخيص عند قيام البنوك التجارية بممارسات أو إجراءات غير آمنة أو غير سليمة قد تعرضها أو تعرض النظام المصرفي للخطر.

ثالثاً: الإستقلالية والمساءلة والحماية القانونية للمصارف المركزية ومؤسسات النقد

أكدت مبادئ بازل الأساسية على أن الإستقلالية التشغيلية للبنوك المركزية ومساءلتها وحوكمتها يجب أن يكون منصوص عليها في القوانين والتشريعات، فضلاً عن الإفصاح عنها للجمهور. في هذا الإطار، يجب أن يتمتع البنك المركزي بالإستقلالية دون وجود أي تدخل حكومي أو من القطاع المالي تؤثر سلباً على الإستقلالية التشغيلية للبنك المركزي بحيث لا تُمكنه من القيام بمهامه بالشكل الأمثل.

من ناحية أخرى، يجب أن تكون عملية تعيين أو إقالة رئيس السلطة الرقابية أو أي من أعضاء هيئتها الإدارية عملية شفافة، وبحيث يكون منصوص عليها في القانون، كذلك يجب أن تكون المدة الزمنية لإشغال المنصب والأسباب الموجبة للإقالة وشروط إشغال المنصب مُضمنة في القوانين ومُفصح عنها للجمهور.

إضافةً لما سبق، إن أهداف البنوك المركزية وكيفية تحقيقها، يجب أن تكون منشورة ومُفصح عنها بحيث تخضع للمساءلة من خلال إطار شفاف وواضح، كما يجب أن يكون لدى البنوك المركزية إجراءات داخلية فعالة تتعلق بالحوكمة، على أن تتضمن قواعد تجنب رئيسها أو أعضاء مجالس إداراتها أو إدارتها التنفيذية أو موظفيها من تضارب المصالح، بحيث تُبين كيفية الإستخدام المناسب والصحيح للمعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها خلال العمل.

من جانب آخر، وحتى تتمكن البنوك المركزية من القيام بمهامها على النحو الأمثل، يجب أن تحظى بموارد مالية وبشرية كافية لممارسها مهامها الرقابية والإشرافية على نحوٍ فعال، على ألا تكون طريقة التمويل تؤثر سلباً على استقلاليتها التشغيلية. إضافةً لذلك يجب أن يكون لدى البنوك المركزية موازنة خاصة تمكنها من توفير وإستقطاب كادر مؤهل وتدريبه باستمرار.

فيما يخص الحماية القانونية، فيجب أن تنص القوانين على حماية البنوك المركزية وموظفيها من الدعاوى القضائية بسبب الإجراءات المتخذة أو أي أخطاء تم ارتكابها سهواً عن القيام بالمهام الموكلة إليهم.

رابعاً: تجارب الدول العربية فيما يخص حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد

يحظى موضوع حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية باهتمام خاص في الدول العربية، نظراً لدور الهام الذي تلعبه المصارف المركزية في الحفاظ على الاستقرار المالي والإقتصادي والحفاظ على مستوى الأسعار وإستقرار أسعار الصرف، إضافةً للدور الهام المتمثل برسم السياسات النقدية والإحترازية الكلية والجزئية. وقد تضمنت القوانين والتشريعات في البلدان العربية نصوص قانونية تعزز من إستقلالية المصارف المركزية وتمكنها من القيام بمهامها على النحو الأمثل، الأمر الذي يعزز من الاستقرار المالي الاقتصادي في الدول العربية. سنستعرض فيما يلي تجارب الدول العربية فيما يخص حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية.

أ. **تعيين المحافظين وأعضاء مجلس الإدارة**

في **المملكة الأردنية الهاشمية**، يعين محافظ البنك المركزي الأردني بقرار مجلس الوزراء على ان يقترن قرار التعيين بالإرادة الملكية، كما يرأس المحافظ مجلس إدارة البنك المركزي الأردني، الذي يبلغ عدد أعضاؤه تسعة أعضاء بمن فيهم نواب المحافظ. فيما يخص أعضاء مجلس الإدارة، فيتم تعيينهم بموجب قرار مجلس الوزراء، وتكون مدة عضويتهم ثلاثة سنوات قابلة للتجديد مرةً واحدة، علماً أن أعضاء مجلس الإدارة لا يمثلون أي جهة.

في **دولة الإمارات العربية المتحدة**، يعين محافظ مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي بموجب مرسوم اتحادي يصدر عن صاحب السمو رئيس الدولة، ويبلغ عدد أعضاء مجلس إدارة المصرف المركزي سبعة أعضاء. ويتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة بمرسوم اتحادي بناء على توصية من مجلس الوزراء، وتكون مدة التعيين أربعة سنوات قابلة للتجديد لمدد أخرى مماثلة. فيما يخص الجهات التي يمثلها أعضاء مجلس الإدارة، فلا ينص القانون صراحة على الجهات التي يمثلها الأعضاء، غير أن عدد من الأعضاء يتولون مناصب في بعض الجهات الاتحادية والمحلية في الدولة.

في مملكة البحرين، يُعين محافظ مصرف البحرين المركزي بموجب مرسوم، ولا يرأس المحافظ مجلس إدارة مصرف البحرين المركزي. يتكون مجلس إدارة مصرف البحرين المركزي من سبعة أعضاء، ويتم تعيين الأعضاء بموجب مرسوم لمدة أربعة سنوات، علماً أنه لا يوجد عدد

أقصى لمرات التجديد. يتولى مجلس إدارة المصرف المركزي مجلس إدارة يشكل من سبعة أعضاء، يكون من بينهم ممثل لوزارة المالية.

في المملكة العربية السعودية، يُعين محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي بموجب أمر ملكي، ويرأس المحافظ مجلس إدارة المؤسسة. يتكون مجلس إدارة مؤسسة النقد العربي السعودي من خمسة أعضاء، ويتم تعيين العضو بموجب أمر ملكي. يتولى مجلس إدارة المؤسسة مجلس مكون من المحافظ ونائب المحافظ وثلاثة أعضاء من القطاع الخاص.

في **جمهورية العراق**، يعين محافظ البنك المركزي العراقي بدرجة وزير، باقتراح رئيس مجلس الوزراء ومصادقة مجلس النواب، وهو نفسه من يرأس مجلس إدارة البنك المركزي العراقي، ويتكون مجلس الإدارة من تسعة أعضاء بما فيهم المحافظ ونائبيه، علماً أنه يتم تعيينهم من رئيس مجلس الوزراء، بحيث يتم تعيين العضو خمسة سنوات قابلة للتجديد (دون تحديد عدد مرات التجديد)، فيما يخص الجهات التي يمثلها أعضاء مجلس الإدارة، يتكون مجلس الإدارة من: أربعة أعضاء يمثلون البنك المركزي وهم المحافظ (رئيساً للمجلس)، ونائبي المحافظ، وأحد المديرين العامين في البنك، وخمسة أعضاء من خارج البنك المركزي من ذوي الخبرة والاختصاص في الشؤون المالية أو المصرفية أو القانونية.

في **دولة فلسطين**، يُعين المحافظ بقرار من رئيس الدولة، وهو نفسه من يرأس مجلس إدارة سلطة النقد، ويتكون مجلس الإدارة من تسعة أعضاء بما في ذلك المحافظ ونائب المحافظ. فيما يخص المدة الزمنية التي يُعيّن على أساسها عضو مجلس الإدارة، فمدة عضوية المحافظ ونائبة 4 سنوات، ومدة عضوية بقية الأعضاء 3 سنوات، علماً أنه يجوز إعادة تعيين المحافظ أو نائب المحافظ أو العضو مرة أخرى. أما الجهات التي يمثلها أعضاء مجلس الإدارة فهم وزارة المالية، والقطاع الخاص، والقطاع الأكاديمي.

في **دولة قطر**، يعين محافظ مصرف قطر المركزي بدرجة وزير بقرار أميري لمدة خمس سنوات، ويترأس المحافظ مجلس إدارة المصرف، ويكون له نائب يعين بمرسوم بناء على اقتراح المحافظ لمدة خمس سنوات، ويبلغ أعضاء مجلس الإدارة سبعة أعضاء (بما فيهم المحافظ ونائبه) يتم تعيينهم بقرار أميري على أن يكون من بينهم عضو يمثل وزارة المالية وعضو يمثل وزارة

التجارة والصناعة. والمدة الزمنية التي يعين على أساسها عضو مجلس الإدارة هي أربعة سنوات ولا يوجد حد أقصى لمرات التجديد.

في **دولة الكويت**، وفقاً للمادة (19) من القانون رقم (32) لسنة 1968 في شأن النقد وبنك الكويت المركزي وتنظيم المهنة المصرفية وتعديلاته فانه يُعيَّن المحافظ ونائب المحافظ بمرسوم لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد بناء على عرض وزير المالية، على أن يكونا من ذوي الخبرة في الأعمال المصرفية. ويرأس المحافظ مجلس الإدارة الذي يتكون من ثمانية أعضاء، ومدد تعيين أعضاء مجلس الإدارة كما يلي:

- يُعيَّن المحافظ ونائب المحافظ بمرسوم لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد.
- يُعيَّن ممثل وزارة المالية وممثل وزارة التجارة والصناعة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.
- يُعيَّن الأعضاء الأربعة الآخرون لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

أما فيما يخص جهة إصدار تعيين مجلس الإدارة فهي على النحو التالي:

- يتم تعيين محافظ بنك الكويت المركزي ونائب محافظ بنك الكويت المركزي بمرسوم أميري بناءً على عرض وزير المالية.
- يتم تعيين ممثل وزارة المالية وممثل وزارة التجارة والصناعة من قبل مجلس الوزراء.
- يتم تعيين الأربعة الأعضاء الآخرين بمرسوم أميري بناءً على عرض وزير المالية.

في هذا السياق، فإن الجهات التي يُمثلها أعضاء مجلس الإدارة كما يلي:

- عضوين من بنك الكويت المركزي (المحافظ ونائب المحافظ)
- عضو يمثل وزارة المالية
- عضو يمثل وزارة التجارة والصناعة
- أربعة أعضاء من ذوي الخبرة في الشؤون الاقتصادية والمالية والمصرفية.

في **الجمهورية اللبنانية**، يعين حاكم مصرف لبنان بمرسوم من مجلس الوزراء بناء على اقتراح وزير المالية، وهو من يرأس مجلس إدارة المصرف. يتألف مجلس إدارة المصرف من سبعة أعضاء على النحو التالي: الحاكم، ونواب الحاكم الأربعة، ومدير عام وزارة المالية، ومدير عام وزارة الاقتصاد. كذلك يُعين نواب الحاكم بمرسوم من مجلس الوزراء، بناء على اقتراح وزير

المالية واستشارة الحاكم. أما مدير عام وزارة المالية ومدير عام وزارة الإقتصاد فهم أعضاء حكماً في مجلس إدارة مصرف لبنان، بحكم مناصبهم هذه.

فيما يخص مدد التعيين، فيعين الحاكم لمدة ست سنوات، أما نائبو الحاكم فيعينون لمدة خمس سنوات. يمكن تجديد ولاية الحاكم ونائبي الحاكم مرة او مرات عدة. أما الجهات التي يُمثلها أعضاء مجلس الإدارة، فإن الحاكم ونائبيه لا يمثلون أي جهة محدّدة. أما العضوين الآخرين، وبالرغم من كونهما مدير عام وزارة الإقتصاد ومدير عام وزارة المالية، فإن قانون النقد والتسليف ينص: "ليس لهذين العضوين الأخيرين ان يتصرفا في المجلس كمندوبين عن الحكومة، وهما لا يمارسان لدى "المصرف" سوى المهام الملتصقة بصفتهما عضوين في المجلس المركزي. ويقسمان لدى رئيس الجمهورية نفس القسم الذي يقسمه الحاكم ونائبو الحاكم".

في **جمهورية مصر العربية**، يُعين المحافظ بقرار من رئيس الجمهورية بناء على ترشيح رئيس مجلس الوزراء بعد موافقة مجلس النواب بأغلبية أعضائه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة. وللمحافظ نائبان يُعينان بقرار من رئيس الجمهورية بناء على ترشيح المحافظ لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد.

ويتكون مجلس إدارة البنك المركزي من تسعة أعضاء برئاسة المحافظ وعضوية كل من:

- نائبي المحافظ.
- رئيس الهيئة العامة للرقابة المالية.
- ممثل عن وزارة المالية.
- أربعة أعضاء من ذوي الخبرة في المسائل النقدية أو المالية أو المصرفية أو القانونية أو الاقتصادية يختارهم رئيس الجمهورية لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد، ويجوز أن يكون من بينهم أعضاء متفرغون لعضوية المجلس واللجان المنبثقة عنه.

في **المملكة المغربية**، يتم تعيين والي بنك المغرب بظهير ملكي، باقتراح من رئيس الحكومة وبمبادرة من الوزير المكلف بالمالية ويتم اختياره من بين الشخصيات المشهود لها بالكفاءة والنزاهة والحياد، ويرأس الوالي مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء وهم: والي بنك المغرب، مدير عام بنك المغرب، مدير الخزينة والمالية الخارجية لدى الوزارة المكلفة بالمالية، وستة أعضاء يتم اختيارهم من بين الأشخاص المشهود لهم بالنزاهة والكفاءة في الميدان النقدي أو

المالي أو الاقتصادي، لا يزاولون أي انتداب انتخابي عمومي ولا يشغلون أي منصب من مناصب المسؤولية في منشأة عامة أو خاصة أو في الإدارة العمومية.

فيما يخص جهات تعيين أعضاء مجلس الإدارة، فبالإضافة إلى والي بنك المغرب (الذي يتم تعيينه كوالي لبنك المغرب بظهير ملكي) ومديره العام (الذي يتم تعيينه كمدير عام بمرسوم باقتراح من الوالي) ومدير الخزينة والمالية الخارجية لدى الوزارة المكلفة بالمالية، يتم تعيين الأعضاء الستة الآخرين من طرف رئيس الحكومة: ثلاثة منهم يقترحهم والي بنك المغرب والثلاثة الآخرون يقترحهم السلطة المكلفة بالمالية. أما المدد الزمنية للتعيين فإن والي بنك المغرب يتم تعيينه كوالي لمدة ستة سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، والمدير العام للبنك ومدير الخزينة والمالية الخارجية لدى الوزارة المكلفة بالمالية عضويتهما تظل سارية ما داما يشغلان منصبيهما، ويتم تعيين الأعضاء الستة الباقين لمدة ست سنوات غير قابلة للتجديد. ويتجدد ثلث مقاعد هؤلاء الأعضاء الستة كل سنتين. فيما يتعلق بالجهات التي يُمثلها أعضاء مجلس الإدارة، فإن الوالي والمدير العام والأعضاء الستة المستقلين لا يمثلون أي جهة. أما مدير الخزينة والمالية الخارجية لدى الوزارة المكلفة بالمالية يمثل الحكومة (الوزارة المكلفة المالية).

في **الجمهورية الإسلامية الموريتانية**، يتم تعيين محافظ البنك المركزي الموريتاني بواسطة مرسوم صادر عن رئيس الجمهورية، علماً أن المحافظ هو نفسه من يرأس مجلس الإدارة، ويتكون مجلس الإدارة من سبعة أعضاء (بما في ذلك المحافظ والمحافظ المساعد)، فيما يخص تعيين أعضاء مجلس إدارة البنك المركزي الموريتاني، فيتم تعيينهم من قبل رئيس الجمهورية، ويعين عضو المجلس العام لمدة أربعة سنوات، يسمح بتجديد تعيين العضو مرة واحدة. لا يمثل أعضاء المجلس العام أي جهة، وإن اقتراحهم يتم كالتالي:

- عضوين يقترحهما الوزير الأول.
- عضوين يقترحهما الوزير المكلف بالاقتصاد والمالية يكون من بينهما المدير العام للخزينة العامة.
- عضواً ينتخبه منسوبي البنك المركزي.

في **الجمهورية اليمنية**، يتم تعيين محافظ البنك المركزي اليمني وفق قرار جمهوري بناءً على ترشيح من مجلس الوزراء، ويرأس المحافظ مجلس الإدارة وفي حال غيابه تذهب الرئاسة إلى

نائب المحافظ. ويتكون مجلس الإدارة من سبعة أعضاء، يتم تعيينهم من قبل رئيس الجمهورية بناء على ترشيح من مجلس الوزراء، ومدد تعيين أعضاء مجلس الإدارة هي أربع سنوات للأعضاء وخمس سنوات للمحافظ ونائبه، ويتكون مجلس الإدارة من عضو مجلس يمثل وزارة المالية، أما بقية الأعضاء فيتم تعيينهم من المواطنين اليمنيين المشهود لهم بالنزاهة والاستقامة والحاصلين على مؤهلات عملية ولديهم الخبرة المهنية في المسائل النقدية والمصرفية.

الجدول رقم (1)

تعيين المحافظين وأعضاء مجلس الإدارة في المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية

المصرف المركزي	جهة إصدار قرار تعيين المحافظ/الحاكم/الوالي	جهة إصدار قرار تعيين أعضاء مجلس إدارة المصرف المركزي (من غير المحافظ ونوابه)	رئاسة المحافظ لمجلس إدارة المصرف المركزي	عدد أعضاء مجلس الإدارة بمن فيهم المحافظ ونوابه	مدة تعيين عضو مجلس الإدارة (من غير المحافظ ونوابه)	عدد مرات تجديد عضوية مجلس الإدارة (من غير المحافظ ونوابه)
البنك المركزي الأردني	مجلس الوزراء على أن يقترن التعيين بالإرادة الملكية	مجلس الوزراء	نعم	9	3 سنوات	مرة واحدة
مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي	مرسوم اتحادي	مرسوم اتحادي بناء على توصية من مجلس الوزراء	لا	7	4 سنوات	لا يوجد حد أقصى
مصرف البحرين المركزي	مرسوم	مرسوم	لا	7	4 سنوات	لا يوجد حد أقصى
مؤسسة النقد العربي السعودي	أمر ملكي	أوامر ملكية	نعم	5	5 سنوات	-
البنك المركزي العراقي	اقتراح من رئيس مجلس الوزراء ومصادقة مجلس النواب	مجلس الوزراء	نعم	9	5 سنوات	لا يوجد حد أقصى
سلطة النقد الفلسطينية	قرار من رئيس الدولة	رئيس الدولة	نعم	9	3 سنوات	مرة واحدة
مصرف قطر المركزي	قرار أميري	قرار أميري	نعم	7	4 سنوات	لا يوجد حد أقصى
بنك الكويت المركزي	مرسوم أميري بناء على عرض من وزير المالية	ممثلي وزارة المالية ووزارة التجارة والصناعة يتم تعيينهم من قبل مجلس الوزراء، أما بقية الأعضاء الآخرين	نعم	8	3 سنوات	لا يوجد حد أقصى

		فبمرسوم أميري بناء على عرض من وزير المالية.					
مصرف لبنان	مرسوم يُتخذ من مجلس الوزراء بناء على إقتراح وزير المالية	مدير وزارة المالية العام ومدير وزارة الاقتصاد العام هم أعضاء حكماً بحكم صفتهم.	نعم	7	-	-	-
البنك المركزي المصري	رئيس الجمهورية	رئيس الجمهورية	نعم	9	4 سنوات	لا يوجد حد أقصى
بنك المغرب	ظهير ملكي باقتراح من رئيس الحكومة	رئيس الحكومة بناء على اقتراح الوالي (3 أعضاء) والسلطة المكلفة بالمالية (3 أعضاء آخرين)	نعم	9	6 سنوات	غير قابلة للتجديد.
البنك المركزي الموريتاني	مرسوم صادر عن رئيس الجمهورية	رئيس الجمهورية	نعم	7	4 سنوات	مرة واحدة
البنك المركزي اليمني	قرار جمهوري بناء على ترشيح من مجلس الوزراء	رئيس الجمهورية بناء على ترشيح من مجلس الوزراء	نعم	7	4 سنوات	-

*المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية 2019.

ب. المعززات القانونية لاستقلالية المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية

يُعتبر وجود نصوص قانونية تضمن إستقلالية البنك المركزي، داعماً أساسياً لتمكينه من القيام بالمهام المنوطة به وفق أحكام القانون، كونه لا يُمكن تصور العمل الرقابي للبنوك المركزية على أكمل وجه دون تعزيز إستقلاليتها بنصوص قانونية. في الدول العربية، تضمنت القوانين تعزيز إستقلالية المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية. ففي **المملكة الأردنية الهاشمية**، تنص المادة (3/أ) من قانون البنك المركزي الأردني على " يتمتع البنك بشخصية اعتبارية مستقلة ويستمر وجوده كمؤسسة عامة ويقوم بجميع اعماله وفقا لأحكام هذا القانون".

فيما يخص **دولة الإمارات العربية المتحدة**، فتنص المادة (2) من المرسوم بقانون الاتحادي رقم 14 لسنة 2018 في شأن المصرف المركزي وتنظيم المنشآت والأنشطة المالية على: -

"1) يُعتبر المصرف المركزي مؤسسة اتحادية عامة ذات شخصية اعتبارية، ويتمتع بالاستقلال المالي والإداري، وبالأهلية القانونية اللازمة لمباشرة جميع الأعمال والأنشطة التي تكفل تحقيق أهدافه.

2) لا تسري على المصرف المركزي أحكام القوانين المتعلقة بالمالية العامة والمناقصات والمزايدات والمحاسبة العامة والوظائف العامة وتطبق بشأنها الأنظمة الخاصة به.

3) تقتصر مهمة ديوان المحاسبة وفقاً للقانون الاتحادي رقم (8) لسنة 2011 بشأن إعادة تنظيم ديوان المحاسبة على الرقابة اللاحقة على أعمال المصرف المركزي وليس له أن يتدخل في تسيير أعماله أو التعرض لسياسته."

كما أعطت المادة 31 من المرسوم أعلاه المصرف المركزي صلاحية تحديد نظام سعر صرف العملة الوطنية بناء على اقتراح مجلس الإدارة، وبموافقة مجلس الوزراء. فيما يخص الاستقلال في مجال المهام والعمليات، فتنص المادة (31) من المرسوم أعلاه على: "على المصرف المركزي تحديد الأدوات النقدية والوسائل العملية لتحقيق أهداف السياسة النقدية، بما في ذلك السياسات المتعلقة بإدارة سعر صرف العملة الوطنية وأسواق النقد في الدولة".

أما في **مملكة البحرين**، فالمادة 2/البند (أ) من قانون مصرف البحرين المركزي والمؤسسات المالية 2006 ينص على "أ- ينشأ بموجب هذا القانون شخص اعتباري عام يسمى (مصرف البحرين المركزي) ويتمتع بالاستقلال الإداري والمالي". في **المملكة العربية السعودية**، نصت المادة السابعة من نظام المؤسسة الصادر بمرسوم ملكي أن لمجلس إدارة المؤسسة كافة الصلاحيات اللازمة والملائمة لحسن إدارة وكفاءة العمل بالمؤسسة. في **الجمهورية العراقية**، اعتبرت المادة (103) من دستور جمهورية العراق لسنة 2005 البنك المركزي هيئة مستقلة. كذلك فإن المادة (2) من قانون البنك المركزي رقم 56 لسنة 2004 تعزز ذلك.

في **دولة فلسطين**، تم إنشاء "سلطة النقد الفلسطينية" بموجب أحكام القانون، تكون لها الشخصية الاعتبارية المستقلة والأهلية القانونية الكاملة لمباشرة جميع الأعمال والتصرفات التي تكفل تحقيق الأغراض التي قامت من أجلها بما في ذلك تملك العقارات والمنقولات اللازمة لسير أعمالها وممارسة نشاطها والتصرف فيها وفقاً لأحكام القانون.

في **دولة قطر**، نصت المادة (2) من قانون مصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية على أن لمصرف قطر المركزي شخصية معنوية وموازنة مستقلة ويتبع الأمير مباشرةً، في حين أن المادة (4) من نفس القانون أكدت على تمتع المصرف بالإستقلال المالي والإداري وكافة الصلاحيات التنظيمية والرقابية والإشرافية لممارسة مهامه وتحقيق أهدافه.

في **دولة الكويت** تضمن القانون رقم (32) لسنة 1968 في شأن النقد وبنك الكويت المركزي وتنظيم المهنة المصرفية وتعديلاته هذا الأمر، حيث أشارت عدد من المواد إلى استقلالية بنك الكويت المركزي نوردها كالتالي:

المادة (13): "تنشأ مؤسسة عامة ذات شخصية اعتبارية مستقلة تسمى (بنك الكويت المركزي)".

المادة (14): "لا تنطبق على أعمال البنك المركزي أحكام الرقابة المسبقة المقررة بمقتضى القانون رقم 30 لسنة 1964 بإنشاء ديوان المحاسبة. وتقتصر مهمة الديوان على تدقيق حسابات البنك وموجوداته، ولا يكون له التدخل بأية صورة من الصور في تسيير أعمال البنك أو التعرض لسياسته."

المادة (21): "للمحافظ كامل الصلاحيات اللازمة لإدارة أعمال البنك المركزي، وإصدار الأنظمة والتعليمات الخاصة بذلك. وهو المسؤول عن مراعاة تطبيق هذا القانون وأنظمة البنك وتنفيذ قرارات مجلس الادارة. وهو الممثل القانوني للبنك وله حق التوقيع عنه".

في **الجمهورية اللبنانية**، يُعتبر المصرف شخص معنوي من القانون العام ويتمتع بالاستقلال المالي. وهو يعتبر تاجراً في علاقاته مع الغير. ويجري عملياته وينظم حساباته وفقا للقواعد التجارية والمصرفية وللعرف التجاري والمصرفي. ولا يخضع لقواعد الإدارة وتسيير الأعمال وللرقابات التي تخضع لها مؤسسات القطاع العام، ولا تطبق عليه أحكام قانون التجارة المتعلقة بالتسجيل في سجل التجارة. علماً أن لمحاكم بيروت دون سواها صلاحية النظر في جميع النزاعات بين "المصرف" والغير.

في **جمهورية مصر العربية**، أفرد الدستور أحكام خاصة للتأكيد على استقلالية البنك المركزي، حيث نصت المادة 215 منه على أن "يحدد القانون الهيئات المستقلة والأجهزة الرقابية. وتتمتع تلك الهيئات والأجهزة بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الفني والمالي والإداري، ويؤخذ رأيها في مشروعات القوانين واللوائح المتعلقة بمجال عملها. وتعد من تلك الجهات والأجهزة البنك المركزي والهيئة العامة

للرقابة المالية والجهاز المركزي للمحاسبات وهيئة الرقابة الإدارية". ونصت المادة 216 منه على أن "يصدر بتشكيل كل هيئة مستقلة أو جهاز رقابي قانون يحدد اختصاصاتها ونظام عملها وضمانات استقلالها والحماية اللازمة لأعضائها وسائر اوضاعهم الوظيفية بما يكفل لهم الحياد والاستقلال. ويعين رئيس الجمهورية رؤساء تلك الهيئات والأجهزة بعد مجلس النواب بأغلبية أعضائه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة، ولا يعفى أي منهم من منصبه إلا في الحالات المحددة بالقانون، ويحظر عليهم ما يحظر على الوزراء."، كما نصت المادة 220 منه على أن "يختص البنك المركزي بوضع السياسات النقدية والائتمانية والمصرفية، ويشرف على تنفيذها، ومراقبة أداء الجهاز المصرفي، وله وحده حق إصدار النقد، ويعمل على سلامة النظام النقدي والمصرفي واستقرار الأسعار في إطار السياسة الاقتصادية العامة للدولة، على النحو الذي ينظمه القانون.". بالإضافة إلى أن المادة (1) من قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد الصادر بالقانون رقم 88 لسنة 2003 تنص على أن "البنك المركزي هو شخص اعتباراي عام، يتبع رئيس الجمهورية، ويصدر بنظامه لأساسي قرار من رئيس الجمهورية".

في **المملكة المغربية**، لا يمكن لبنك المغرب اثناء مزاولة مهامه، في شخص والي بنك المغرب والمدير العام و اعضاء مجلسه، التماس أو قبول تعليمات من الحكومة أو من الغير (المادة 13 من القانون الاساسي لبنك المغرب) ، كما تضمن القانون أنه باستثناء مدير الخزينة و المالية الخارجية لدى الوزارة المكلفة بالمالية، يعد أعضاء المجلس مستقلين عن الحكومة. إضافةً لذلك فإن المادة (26) من القانون الأساسي لبنك المغرب أشارت إلى الاعضاء الستة المعينون أنه يتم تعيينهم من بين الاشخاص المشهود لهم بالنزاهة والكفاءة في الميدان النقدي أو المالي أو الاقتصاد ولا يزاولون اي انتداب انتخابي عمومي ولا يشغلون اي منصب من مناصب المسؤولية في منشأة عامة أو خاصة او في الادارة العمومية. وتضمنت المادة نفسها أن مدير الخزينة والمالية الخارجية لدى الوزارة المكلفة بالمالية لا يصوت على القرارات المتعلقة بالسياسة النقدية.
كما يُعتبر بنك المغرب شخصاً اعتبارياً عمومياً يتمتع بالاستقلال المالي والإداري، بالإضافة إلى ذلك، ليست لمندوب الحكومة صفة العضوية داخل المجلس إذ ينحصر دوره في مراقبة صحة العمليات المالية بالنظر للأحكام القانونية والتنظيمية الجارية. كما يتقاضى بنك المغرب أجرة برسم العمليات البنكية والخدمات المالية المنجزة لحساب الدولة لتغطية التكاليف التي يتحملها.

في **الجمهورية الإسلامية الموريتانية**، هنالك العديد من النصوص القانونية التي تعزز من إستقلالية البنك المركزي الموريتاني، نذكر فيما يلي أبرزها، تنص المادة 2 من القانون رقم 2018/034

المتضمن النظام الأساسي للبنك المركزي الموريتاني على أن: "البنك المركزي مؤسسة عمومية وطنية ذات شخصية قانونية ولها استقلالية سياسية وإدارية ومالية"، كما جاء في المادة 3 من نفس القانون: "يتمتع البنك المركزي، في إطار تنفيذ أهدافه وممارسة وظائفه، بالاستقلالية والمسؤولية طبقا لأحكام هذا القانون. باستثناء ما هو منصوص عليه بشكل مخالف في هذا القانون، ولا يمكن للبنك المركزي ولا لهيئاته ولا لأعضاء هذه الهيئات ولا لوكلائه أن يلتمسوا تعليمات أو يقبلوا بها من أي شخص أو هيئة أخرى. يجب احترام استقلالية البنك المركزي دائما ولا يجوز لأي شخص أو هيئة أن يحاول التأثير على أعضاء هيئات اتخاذ القرار في البنك المركزي أو وكلائه أثناء ممارستهم لوظائفهم أو التدخل في أنشطة البنك المركزي". أما المادة 33 فقد نصت على: "يزاول أعضاء الهيئات وظائفهم بكل استقلالية ولا يجوز لهم أن يلتمسوا أو يقبلوا تعليمات من أي شخص أو هيئة. لا يجوز أن يلحق بهم أي ضرر في مسيرتهم المهنية أو غير ذلك بسبب وجهات النظر أو الآراء التي يبدونها أثناء ممارستهم وظائفهم".

في **الجمهورية اليمنية**، تنص المادة (3) من القانون رقم (14) لسنة 2000 بشأن البنك المركزي اليمني على أن " للبنك شخصية اعتبارية واستقلال مالي وإداري وله خاتم خاص به ويقوم بأداء مهامه وفقاً لأحكام هذا القانون مستقلاً تماماً عن أي سلطة أخرى في تحقيق أهدافه وأداء مهامه ولن يتلقى التعليمات من أي شخص أو جهة إلا وفقاً لأحكام هذا القانون ويجب احترام استقلاليته ولا يجوز التدخل في أنشطة البنك أو العمل على التأثير على قراراته".

ج. معايير المواءمة والملاءمة (Fit and Proper) الواجب توافرها بأعضاء مجالس إدارات المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية

يُعتبر وجود معايير مواءمة وملاءمة مبدأ أساسي للحوكمة الرشيدة، حيث إن توفر مستوى مناسب من المؤهلات العلمية والعملية والكفاءة والنزاهة والأمانة والسمعة في أعضاء مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية العليا، يكفل محافظة قيام البنوك المركزية بمهامها على أكمل وجه. وقد اهتمت المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية بهذا الجانب بشكل واضح، حيث تم تخصيص نصوص قانونية حول المعايير الواجب توافرها عند اختيار أعضاء مجلس إدارة البنك المركزي، بما يتضمن الحد الأدنى من الخبرات العملية والعلمية والاختصاصات المطلوب توفرها بالأعضاء، الجدول (2) يبين أهم الحدود الدنيا من الخبرات والاختصاصات الواجب توفرها في أعضاء مجالس إدارات المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية بشكل عام.

فيما يخص مدى إمكانية إختيار عضو مجلس الإدارة من القطاع المصرفي، فجميع المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية لا تسمح بذلك باستثناء مصرف البحرين المركزي، وسلطة النقد الفلسطينية، ومصرف لبنان. إلا أنها وضعت العديد من الضوابط التي تحول دون تضارب المصالح حسب ما هو موضح بالجدول (2).

الجدول رقم (2)

معايير المواءمة والملاءمة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية

المصرف المركزي	الحد الأدنى من الخبرات والاختصاصات الواجب توفرها في أعضاء مجالس إدارات المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية والمنصوص عليها بقانون البنك المركزي	مدى إمكانية اختيار أعضاء مجلس الإدارة من القطاع المصرفي
البنك المركزي الأردني	ان يكونوا من ذوي الخبرة بالشؤون المالية والاقتصادية وقادرين على المساهمة في تحقيق اهداف البنك المركزي.	قانون البنك المركزي الاردني لم يمنع اختيار اعضاء مجلس الادارة ممن لديهم خبرة سابقة في القطاع المصرفي، كما انه من تاريخ تعديل قانون البنك لم يتم تعيين اي من اعضاء المجلس ممن هو عامل في القطاع المصرفي حيث كان هناك نص بوجود ممثل لهم وتم حذفه.
مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي	-أن يكون من ذوي الخبرة في الشؤون الاقتصادية أو المالية أو المصرفية.	لا يجوز
مصرف البحرين المركزي	- أن يكون من ذوي الخبرة في صناعة الخدمات المالية.	يجوز، وأهم الضوابط التي تحول دون تضارب المصالح منصوص عليه في قانون مصرف البحرين المركزي والمؤسسات المالية 2006، الذي أشار إلى وجوب ألا يكون العضو مالكا لأكثر من نسبة 5 في المائة من رأس المال أو حق التصويت في أي مؤسسة مرخص لها. وكذلك ألا يشغل أي منصب أو وظيفة لدى أي مؤسسة مرخص لها."
مؤسسة النقد العربي السعودي	نصت الفقرة (ج) من المادة التاسعة من نظام المؤسسة الصادر بمرسوم ملكي أن يكون أعضاء المجلس ممن لهم دراية كافية بالشؤون المالية والتجارية.	لا يجوز
البنك المركزي العراقي	أن يكونوا من ذوي الخبرة والاختصاص في الأمور المالية أو المصرفية أو القانونية أو الاقتصاد.	لا يجوز
سلطة النقد الفلسطينية	يشترط في جميع أعضاء المجلس أن يكونوا من ذوي الكفاءة العالية في الشؤون المصرفية أو المالية أو الاقتصادية.	لا يوجد في القانون ما يشير إلى عكس ذلك، ولكن في اللحظة التي يتم اختيار العضو وقبل أن يؤدي اليمين القانونية أمام الرئيس، يستقيل من القطاع المصرفي.
مصرف قطر المركزي	أن يكونوا من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال الخدمات والأعمال والأنشطة والأسواق المالية.	لا يجوز.
بنك الكويت المركزي	أن يكونوا من ذوي الخبرة في الشؤون الاقتصادية والمالية أو المصرفية.	لا يجوز

مصرف لبنان	ينبغي ان تتوفر لدى الحاكم ونائبيه الشهادات الجامعية والخبرة والصفات المعنوية التي تستوجبها ممارسة وظائفهم.	يجوز، لكن على الحاكم ونائبي الحاكم ان يتفرغوا بكليتهم "للمصرف". ولا يمكنهم ان يجمعوا بين وظائفهم واي نشاط في اية مؤسسة مهما كان نوعها او اي عمل مهني، سواء كان هذا النشاط او هذا العمل مأجورا او غير مأجور. يحظر عليهم خلال مدة ولايتهم ان يحتفظوا او ان يأخذوا او يتلقوا اية منفعة في مؤسسة خاصة، وتُعرف "منفعة"، بأنها كل مساهمة او اشتراك بأي شكل او اي وسيلة كان، حتى بطريق الاقراض البسيط. ولا يعتبر "منفعة" امتلاك محفظة سندات مالية مصدرة من شركات مغفلة. لا يمكن ان يقبل في محفظة "المصرف" اي تعهد يحمل توقيع الحاكم او نائبي الحاكم.
البنك المركزي المصري	أن يتمتع بخبرة واسعة في الشؤون الاقتصادية والمصرفية	لا يجوز
بنك المغرب	يتم تعيين الاعضاء من بين الاشخاص المشهود لهم بالنزاهة والكفاءة في الميدان النقدي أو المالي أو الاقتصادي، لا يزاولون اي انتداب انتخابي عمومي ولا يشغلون اي منصب من مناصب المسؤولية في منشأة عامة أو خاصة او في الادارة العمومية. (المادة 26 من القانون الاساسي لبنك المغرب)	يمنع على اعضاء المجلس التواجد في حالة تنازع المصالح. (المادة 40 من القانون الاساسي للبنك) كما يجب أن يتخذ أعضاء المجلس جميع التدابير اللازمة لتفادي الوقوع في حالات تضارب المصالح بين وظائفهم كأعضاء في المجلس المذكور والأنشطة المهنية التي يزاولونها لدى مؤسسات أخرى . في حال تواجد أي عضو في حالة تضارب مصالح يبلغ الوالي بذلك و يقرر المجلس التدابير الواجب اتخاذها لتدبير هذه الحالة - ميثاق الاخلاقيات لأعضاء مجلس البنك (المادة 3). ولا يشغل أعضاء المجلس أي منصب من مناصب المسؤولية في أي منشأة عامة أو خاصة.
البنك المركزي الموريتاني	تنص الفقرة الثانية من المادة 28 من القانون على أنه: "يتم اختيار أعضاء هذا المجلس على أساس حسن سيرهم وتكوينهم الأكاديمي وكفاءاتهم في المجالات المفيدة كالاقتصاد والمالية والقانون وعلوم التسيير والمحاسبة...."	لا يجوز
البنك المركزي اليمني	حاصل على مؤهل علمي وخبرة مهنية في المسائل النقدية والمصرفية.	لا يجوز

*المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية 2019.

د. مهام المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية المحددة بموجب أحكام القانون

كما سبق ذكره، أكدت المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، على ضرورة أن تكون مسؤوليات وواجبات وأهداف البنوك المركزية محددة بشكل واضح بموجب تشريعات يتم الإفصاح عنها للجمهور. فيما يخص المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية فقد تضمنت قوانينها بشكل صريح مهامها وهي مفصح عنها للجمهور بطرق مختلفة، سواء من خلال

مطبوعات أو عن طريق نشرها على الموقع الالكتروني الخاص بها، الأمر الذي يعكس الالتزام بقواعد الحوكمة الرشيدة.

فيما يخص مهام المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية المنصوص عليها في القوانين، فهي تتشابه في مختلف الدول العربية إلى حد كبير، نذكر من هذه المهام ما يلي:

- رسم السياسات النقدية وتنفيذها.
- تحديد نظام وسياسة سعر الصرف.
- الرقابة على البنوك والاشراف عليها بما يكفل سلامة مراكزها المالية وحماية حقوق المودعين والمساهمين.
- الرقابة على أي مؤسسة مالية خاضعة لرقابته والاشراف عليها لضمان سلامة مركزها المالي.
- تنظيم نظام المدفوعات الوطني وتطويره بما يضمن توفير نظم آمنة وكفؤة للدفع والتقاص والتسوية.
- تنظيم الإئتمان لتحقيق الاستقرار النقدي والمالي ومتطلبات النمو الاقتصادي.
- اصدار اوراق النقد والمسكوكات.
- الاحتفاظ باحتياطي الذهب والعملات الاجنبية وادارته.
- اتخاذ التدابير المناسبة لمعالجة المشكلات الاقتصادية والمالية.
- العمل بنكاً للحكومة ووكيلاً مالياً لها.
- تقديم المشورة للحكومة لرسم السياسة المالية والاقتصادية وكيفية تنفيذها.

هـ. طبيعة الدور الذي يقوم به أعضاء مجالس إدارات البنوك المركزية ومؤسسات النقد العربية

تميزت طبيعة الدور الذي تلعبه مجالس إدارات المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية بشموليته وأهميته، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تعزيز الحوكمة الرشيدة، بالتالي تعزيز الاستقرار المالي. الملحق (1) يبين أبرز الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة إلى مجلس الإدارة وفقاً لما هو منصوص عليه في القانون لدى المصارف العربية ومؤسسات النقد العربية بالتفصيل، كما يبين بالوقت نفسه أبرز الجوانب التي يتم إحاطة مجلس الإدارة بها وفقاً لما هو منصوص عليه في القانون. لكن بشكل عام فإن طبيعة الدور الذي يلعبه أعضاء مجلس الإدارة متشابه إلى حد ما في المصارف المركزية مؤسسات النقد العربية، أبرز هذه الأدوار ما يلي:

- دراسة ورسم السياسة النقدية للبنك المركزي.
- وضع النظام الداخلي للبنك المركزي.

- وضع التعليمات الداخلية لإدارة شؤون البنك، او تفويض المحافظ بإصدارها.
- إقرار الأنظمة المتعلقة بالموظفين ودرجاتهم واعدادهم وشروط خدمتهم في البنك المركزي وفقاً لأحكام الانظمة الصادرة بهذا الشأن.
- إصدار التراخيص والإجراءات التي تضمن سلامة وأمن الجهاز المصرفي.
- تعيين المستشارين لخدمة البنك المركزي.
- الموافقة على ترخيص البنوك واندماجها.
- الموافقة على ترخيص فروع البنوك الاجنبية.
- إتخاذ القرارات المتعلقة بالتعامل بالعملة.
- تشكيل لجنة تدقيق ولجنة ادارة المخاطر واي لجان اخرى لتمكين المجلس من القيام بمهامه.
- اقرار السياسات المتعلقة بنظام المدفوعات الوطني.
- الموافقة على التسهيلات الائتمانية التي يقدمها البنك المركزي.
- الموافقة على التقرير السنوي والميزانية السنوية وحساب الارباح والخسائر للبنك المركزي.

من جانب آخر، تتشابه تقريباً آلية اتخاذ قرارات مجلس الإدارة لدى جميع المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، حيث يتم إتخاذ القرارات بالأكثرية المطلقة للحاضرين، وإذا تساوت الاصوات يكون رأي الجانب الذي فيه الرئيس هو الراجح (جدول 3).

أما فيما يخص دورية اجتماعات المجلس فتختلف من دولة على أخرى. بالنسبة **للبنك المركزي الأردني**، يجتمع المجلس مرة واحدة على الاقل في الشهر وكلما دعت الضرورة واعمال البنك المركزي. فيما يخص **مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي**، فتشير المادة 21 من المرسوم بقانون اتحادي رقم 14 لسنة 2018 في شأن المصرف المركزي وتنظيم المنشآت والأنشطة المالية إلى أن انعقاد اجتماع مجلس إدارة المصرف المركزي يتم بدعوة من رئيسه مرة على الأقل كل ستين يوماً، ولرئيس مجلس الإدارة أن يدعو للاجتماع كلما دعت الحاجة لذلك، وعلى رئيس مجلس الإدارة أن يدعو المجلس للاجتماع إذا طلب منه ذلك ثلاثة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة على الأقل. أما مجلس إدارة **مصرف البحرين المركزي** فيجتمع أربع مرات في السنة (على الأقل). بالنسبة **لمؤسسة النقد العربي السعودي**، يعقد مجلس إدارته مرة واحدة كل 3 أشهر وحسب طلب المحافظ. في حين يعقد مجلس إدارة **البنك المركزي العراقي** اجتماعاته بناء على بادرة من رئيسه أو ما لا يقل عن ثلث أعضائه ويجتمع المجلس في كل الأحوال مرة واحدة على الأقل شهرياً. في **سلطة النقد الفلسطينية**، يجتمع المجلس اجتماعاً عادياً مرة واحدة كل شهر.

أما **مصرف قطر المركزي** فيجتمع المجلس بدعوة من رئيسه مرة على الأقل كل ثلاثة أشهر، وكلما دعت الحاجة إلى ذلك. أو بناءً على طلب اثنين من أعضائه. ولا يكون الاجتماع صحيحاً إلا بحضور أغلبية الأعضاء على أن يكون من بينهم رئيس المجلس أو نائبه. في حين أن **بنك الكويت المركزي** يجتمع مجلس الإدارة بدعوة من المحافظ، ويجب أن يدعو المحافظ المجلس للاجتماع إذا طلب ذلك وزير المالية أو ثلاثة من الأعضاء على الأقل، ولا يجوز أن تقل اجتماعاته عن ثماني مرات في السنة. فيما يخص **مصرف لبنان** فيجتمع المجلس كلما دعاه الحاكم، ومرة في كل شهر على الاقل. ويمكن لوزير المالية ايضاً ان يطلب من الحاكم دعوة المجلس الى الاجتماع. **في جمهورية مصر العربية،** يجتمع المجلس مرتين على الأقل كل شهر أو بناءً على دعوة من ثلثي أعضاء المجلس.

في **بنك المغرب** يجتمع المجلس مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر بمبادرة من رئيسه وكلما طلب ذلك ثلاثة من أعضائه على الأقل. أما مجلس إدارة **البنك المركزي الموريتاني** فيجتمع مرة كل شهرين بدعوة من رئيسه، ويمكنه أن يجتمع كلما اقتضت الضرورة ذلك بمبادرة من رئيسه أو بطلب من اثنين من أعضائه. في حين يجتمع مجلس إدارة **البنك المركزي اليمني** بشكل شهري ومتى ما دعت الضرورة لذلك.

الجدول رقم (3)
آلية اتخاذ القرارات ودورية الإجتماعات لدى مجالس إدارات المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية.

المصرف المركزي	آلية اتخاذ قرارات مجلس الإدارة	دورية اجتماعات مجلس الإدارة
البنك المركزي الأردني	بالأكثرية المطلقة للحاضرين، وإذا تساوت الاصوات يكون رأي الجانب الذي فيه الرئيس هو الراجح.	مرة واحدة على الاقل في الشهر وكلما دعت الضرورة واعمال البنك المركزي.
مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي	أغلبية أصوات الحاضرين وعند تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي منه رئيس الاجتماع.	مرة على الأقل كل ستين يوماً، ولرئيس مجلس الإدارة أن يدعو للاجتماع كلما دعت الحاجة لذلك، وعلى رئيس مجلس الإدارة أن يدعو المجلس للاجتماع إذا طلب منه ذلك ثلاثة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة على الأقل
مصرف البحرين المركزي	-تصدر قرارات المجلس بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين، وإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذي منه الرئيس. - إذا كان لأي من أعضاء المجلس مصلحة شخصية في أي تعامل يكون المصرف المركزي طرفاً فيه، فإن عليه أن يعلن هذه المصلحة وألا يشارك في الاجتماع الذي يتم فيه بحث هذا التعامل. - لمجلس الإدارة أن يستعين بالخبراء والمختصين وأن يدعوهم إلى اجتماعاته للاستماع إلى رأيهم في موضوع معين دون أن يكون لهم صوت معدود في مداولات المجلس.	أربع مرات في السنة (على الأقل).
مؤسسة النقد العربي	نص نظام المؤسسة على أن القرارات تصدر بأغلبية الأصوات على ألا تقل عن 3 أصوات،	مرة واحدة كل ثلاثة أشهر وحسب طلب المحافظ.

السعودي	ويكون صوت الرئيس مرجحاً.	
البنك المركزي العراقي	يتخذ المجلس قراراته بأغلبية أصوات أعضائه الحاضرين وفي حال تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس هو الذي يحسم الامر ويحدد الأغلبية.	يعقد المجلس اجتماعاته بناء على بادرة من رئيسه أو ما لا يقل عن ثلث أعضائه ويجتمع المجلس في كل الأحوال مرة واحدة على الأقل شهرياً.
سلطة النقد الفلسطينية	يتخذ المجلس قراراته بأغلبية عدد أعضاء المجلس ما لم ينص على خلاف ذلك، فإذا تساوت الأصوات رُجح الجانب الذي منه رئيس الاجتماع.	مرة واحدة كل شهر.
مصرف قطر المركزي	أغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين، وفي حالة التساوي في الأصوات يرجح الجانب الذي فيه الرئيس.	مرة على الأقل كل ثلاثة أشهر.
بنك الكويت المركزي	تصدر القرارات بأغلبية أصوات الحاضرين، فاذا تساوت الأصوات رجح الجانب الذي فيه الرئيس.	يجتمع مجلس الادارة بدعوة من المحافظ، ويجب أن يدعو المحافظ المجلس للاجتماع إذا طلب ذلك وزير المالية أو ثلاثة من الأعضاء على الأقل، ولا يجوز أن تقل اجتماعاته عن ثماني مرات في السنة.
مصرف لبنان	تتخذ القرارات بأكثرية اصوات الاعضاء الحاضرين. وفي حال تعادل الاصوات يكون صوت الحاكم مرجحاً.	يجتمع المجلس كلما دعاه الحاكم، ومرة في كل شهر على الاقل. ويمكن لوزير المالية ايضاً أن يطلب من الحاكم دعوة المجلس الى الاجتماع.
البنك المركزي المصري	الأغلبية المطلقة لأعضاء مجلس الإدارة.	يجتمع المجلس مرتين على الأقل كل شهر أو بناءٍ على دعوة من ثلثي أعضاء المجلس.
بنك المغرب	تتخذ قرارت المجلس بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين وفي حالة تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي يكون فيه رئيس الجلسة.	يجتمع المجلس مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر بمبادرة من رئيسه وكلما طلب ذلك ثلاثة من أعضائه على الأقل.
البنك المركزي الموريتاني	تتخذ المداولات بالأغلبية البسيطة للأصوات المعبر عنها وفي حالة التساوي يكون صوت الرئيس مرجحاً.	يجتمع المجلس العام مرة كل شهرين بدعوة من رئيسه. ويمكنه أن يجتمع كلما اقتضت الضرورة ذلك بمبادرة من رئيسه أو بطلب من اثنين من أعضائه.
البنك المركزي اليمني	بالأغلبية.	شهرياً ومتى ما دعت الضرورة لذلك.

*المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية 2019.

و. اللجان المنبثقة عن مجالس إدارة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية ومهامها ومسؤولياتها

تبرز أهمية اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة إنطلاقاً من دورها المتمثل بدعم وتمكين المجلس من القيام بمهامه على النحو الأمثل وبما يعزز من الحوكمة الرشيدة. سنستعرض فيما يلي تجارب المصارف المركزية والمؤسسات النقدية فيما يخص لجان مجالس إداراتها.

فيما يخص **البنك المركزي الأردني**، ينبثق عن مجلس إدارته لجنتين، لجنة التدقيق ولجنة إدارة المخاطر. تتركز مسؤوليات لجنة التدقيق بشكل رئيس في المحاور التالية:

- الإشراف على نشاط التدقيق الداخلي.
- اعتماد ميثاق التدقيق أو أيه تعديلات لاحقة تطرأ عليه.
- اعتماد خطة التدقيق الداخلي السنوية وبرنامج التدقيق أو أية تعديلات لاحقة تطرأ عليهما.
- مراجعة الأنشطة والهيكل التنظيمي للتدقيق الداخلي والتأكد من عدم وجود أي قيود أو تحديدات غير مبررة والتأكد من مدى استقلالية الدائرة وموضوعيتها في ممارسة المهام الموكلة إليها ومن أنها تتمتع بالصلاحيات الكافية في التدقيق ولديها الموارد اللازمة لإنجاز مهامها.
- تقييم فعالية نشاط التدقيق الداخلي ومدى توافقه مع المعايير الدولية للتدقيق الداخلي وميثاق الواجبات الأخلاقية الصادر عن معهد المدققين الداخليين.
- مراجعه تقارير التدقيق الداخلي والنتائج والتوصيات الهامة الموضوعة من دائرة التدقيق الداخلي ومناقشتها ومدى استجابة الإدارة التنفيذية لهذه التوصيات.
- الاجتماع مع مدير التدقيق الداخلي مرة واحدة في السنة على الأقل دون حضور أحد أعضاء الإدارة التنفيذية لمناقشة تقارير التدقيق أو اية مسائل ترى اللجنة أو إدارة التدقيق الداخلي وجوب مناقشتها على انفراد.
- مراجعة مؤهلات موظفي التدقيق الداخلي بما لا يقل عن الحد الأدنى من بطاقات الوصف (متطلبات الأشغال الوظيفي).
- اعتماد خطة الاحتياجات التدريبية الخاصة بموظفي دائرة التدقيق لتمكينهم من القيام بالأعمال الموكلة إليهم بالشكل الأكمل وتحويلها لدائرة الموارد البشرية للتنفيذ حسب الأصول.
- للجنة الاستعانة بجهات خارجية لتقييم اعمال دائرة التدقيق الداخلي.
- كما تقوم لجنة التدقيق بالإشراف والمراجعة على كل من نظام الرقابة الداخلية، والقوائم المالية، والتدقيق الخارجي، والتقارير الواردة من الجهات الرقابية الاخرى، ومدى الامتثال للتشريعات والقواعد السلوكية.

أما لجنة إدارة المخاطر فتتمثل مهامها بالآتي:

- مراجعة الإطار العام لإدارة المخاطر الكلية وتقديم التوصيات والاقتراحات بخصوصه لمجلس ادارة البنك.
- مراجعة بيان شهية المخاطر والسياسات والاستراتيجيات والمنهجيات المنبثقة عن الإطار العام وتقديم توصيات واقتراحات بخصوصها لمجلس الادارة.
- مراجعة ومراقبة توصيف المخاطر وتقديم المشورة بخصوصه لمجلس الادارة.

- مراقبة ومراجعة التقارير المقدمة من دائرة ادارة المخاطر والامتثال حول المخاطر الرئيسة وطرق معالجة المخاطر في البنك وكيفية ادارتها وتقديم توصيات اللجنة بخصوصها الى مجلس الادارة.
- مراجعة ومناقشة التقرير السنوي لإدارة المخاطر وتقديم التوصيات والإقتراحات اللازمة لمجلس الادارة حوله.
- مراجعة توزيع موارد البنك بما يحقق ادارة فعالة للمخاطر وتقديم التوصيات بخصوصها.
- تقديم توصيات اللجنة وتقاريرها بشكل دوري او عند اللزوم الى مجلس الإدارة
- التعاون مع اللجان الاخرى وتحديداً لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الادارة بتبادل المعلومات اللازمة لعمل اللجنة.
- اية مهام اخرى يكلفها بها المجلس.

فيما يخص مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي، فتنبثق من مجلس إدارته ثلاث لجان، لجنة التدقيق، ولجنة المخاطر، ولجنة الموارد البشرية، والجدول رقم (4) يبين مهام هذه اللجان.

الجدول رقم (4)

اللجان التي المنبثقة من مجلس إدارة مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي والمهام الموكلة إليها

اللجنة	أبرز المهام والمسؤوليات
لجنة التدقيق	**تقييم وظيفة التدقيق الداخلي:** ● اعتماد تعيين رئيس دائرة التدقيق الداخلي والموافقة على مخصصاته/حوافزه وتقييم أدائه. ● اعتماد إعادة تنظيم وظيفة التدقيق الداخلي والموافقة على تعيين/تسريح أعضاء الفريق. ● اعتماد النظام الأساسي للتدقيق الداخلي. ● اعتماد الخطة السنوية للتدقيق الداخلي والتحقق من مواءمتها مع المخاطر الرئيسية. ● تقييم فعالية التدقيق الداخلي ومراجعة تقارير دائرة التدقيق الداخلي التي يتم إعدادها، والموافقة على الإجراءات التي سيتم اتخاذها بواسطة الإدارة. ● تقييم كفاية وفعالية نظام الضوابط الداخلية. ● الموافقة على تعيينات التدقيق الداخلي في لجان التحقيق التي يشكلها المصرف المركزي في حالات تضارب المصالح. **نزاهة وسلامة التقارير المالية:** ● مراقبة نزاهة وسلامة البيانات المالية. ● التوصية لمجلس الإدارة بالموافقة على رسائل الإدارة المؤقتة وأي بيانات أخرى تتعلق بالأداء المالي. ● تقييم سلامة عمليات رفع التقارير المالية وتطبيق السياسات المحاسبية. ● مراجعة نظم المراقبة المالية الداخلية.

	• مراجعة كفاية عمليات المصرف المركزي المتعلقة بتعبير الموظفين (بسرية تامة) عن مخاوفهم بشأن وقوع سلوكيات خاطئة في رفع التقارير المالية. **تقييم وظيفة التدقيق الخارجي:** • مراجعة شروط الاستعانة بالمدققين الخارجيين، واختيارهم، وتعيينهم/إعادة تعيينهم وتحديد أتعابهم ورفع التوصيات إلى مجلس الإدارة بهذا الشأن. • مراجعة وتقييم أداء المدقق الخارجي إزاء شروط التعيين المتفق عليها. • مراجعة رسالة الإدارة الصادرة عن المدقق الخارجي. • مراجعة النتائج التي يتوصل إليها المدقق الخارجي، مرتين في السنة على الأقل. **رفع التقارير:** • إعداد تقرير ربعي لمجلس الإدارة تلفت من خلاله نظر المجلس إلى النتائج الرئيسية التي توصل إليها التدقيق الداخلي/الخارجي. • إعداد تقرير سنوي حول المدقق الخارجي، والتوصية بأية إجراءات تصحيحية يتم اتخاذها بواسطة مجلس الإدارة.
لجنة المخاطر	**الإطار والاستراتيجية:** • مراجعة أطر إدارة المخاطر، ورفع التوصيات بشأنها إلى مجلس الإدارة. • مراجعة بيان تقبل المخاطر الخاص بالمصرف المركزي ورفع التوصيات بشأنه لمجلس الإدارة. **وظائف وعمليات المخاطر الداخلية:** • مراقبة ومراجعة مجمل سياسات وعمليات إدارة المخاطر في كافة دوائر وإدارات المصرف المركزي ورفع التوصيات اللازمة في هذا الشأن لمجلس الإدارة. • مراجعة القدرات الداخلية للتعرف على وإدارة الأنواع الجديدة من المخاطر ورفع التوصيات اللازمة بشأنها لمجلس الإدارة. • مراقبة ومراجعة التحسين المستمر لأمن المعلومات بالمصرف المركزي. • تقييم الجهود التي تبذلها إدارة المخاطر، ولجنة مخاطر المستوى التنفيذي لتعزيز الوعي بشأن كافة أنواع المخاطر. **الامتثال والعمليات الاحتيالية:** • مراجعة التقارير حول التزام موظفي المصرف المركزي بميثاق السلوك المهني المعتمد بالمصرف المركزي. • مراجعة كفاية وفعالية وأمن العملية المعتمدة لدى المصرف المركزي التي تتيح للموظفين التعبير (بسرية تامة) عن مخاوفهم بشأن وقوع سلوكيات خاطئة. • المراجعة والتوصية بإجراءات لاكتشاف/منع العمليات الاحتيالية، لاعتمادها بواسطة مجلس الإدارة. **رفع التقارير:** • مراجعة تقارير المخاطر وتقييم الانكشاف للمخاطر، بما في ذلك تجاوزات حدود المخاطر، وكفاية الإجراءات الموصي بها في هذا الشأن.
لجنة الموارد البشرية	**الأدوار والمسئوليات على مستوى المؤسسة :** • مراجعة سياسات الموارد البشرية (مثل سياسات التوظيف، وسياسات إدارة المواهب، وسياسات الرواتب • والمخصصات، وإنهاء الخدمة) ورفع التوصيات بشأنها إلى مجلس الإدارة للاعتماد. • مراجعة منهجية المنحة السنوية ورفع التوصيات بشأنها وبشأن إجمالي المنحة المجمعة للمصرف المركزي إلى مجلس الإدارة. • مراجعة المنهجية المعتمدة لدى المصرف المركزي بشأن العلاوات السنوية التي تضاف على الرواتب، ومنهجية تحديد الرواتب والبدلات والدرجات الوظيفية،

	ورفع التوصيات بشأنها إلى مجلس الإدارة. ● مراجعة الهيكل التنظيمي ورفع التوصيات لمجلس الإدارة بإدخال التغييرات عليه. **الترشيح والمخصصات:** ● اعتماد معايير اختيار مديري الدوائر، ومساعدي المحافظ ورفعها إلى مجلس الإدارة للاعتماد (بما يتماشى مع أحكام قانون المصرف المركزي). ● المراجعة ورفع التوصيات لمجلس الإدارة بشأن الأفراد الواردة أسماءهم في القائمة القصيرة التي يعدها المصرف المركزي للمتقدمين لشغل وظيفة مساعدي المحافظ. ● المراجعة ورفع التوصيات لمجلس الإدارة بشأن إجراء تعديلات على مخصصات مساعدي المحافظ ومدراء الدوائر. ● المراجعة ورفع التوصيات لمجلس الإدارة بشأن خطة الإحلال الخاصة بمديري الدوائر ومساعدي المحافظ. **رفع التقارير:** ● رفع التوصيات لمجلس الإدارة بشأن البنود السابق ذكرها.

*المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية 2019.

أما **مصرف البحرين المركزي**، فينبثق عنه لجنة تدقيق، تتمثل مهامها بما يلي:

- التأكد من نزاهة البيانات المالية المعدة من قبل المصرف والمدقق الخارجي.
- التأكد من مدى فعالية الرقابة الداخلية (INTERNAL CONTROLS).
- إقتراح تعيين المدقق الخارجي ومدى نطاق عمله وتقييم مؤهلاته وخبراته.
- تحديد نطاق عمل المدقق الداخلي والخطة السنوية للتدقيق الداخلي.
- التأكد من الموارد المتاحة للتدقيق الداخلي ومؤهلاتهم لضمان تغطية الاعمال المنوطة بهم.
- التأكد من اتباع أنظمة المصرف.
- التأكد من تفعيل توصيات التدقيق الداخلي والخارجي.

فيما يخص **مؤسسة النقد العربي السعودي**، فلا يوجد لجان منبثقة عن مجلس إدارتها.

وفيما يتعلق بـ**البنك المركزي العراقي**، ينبثق عن مجلس إدارة البنك لجنة تدقيق، تتمثل مهامها بمساعدة مجلس الإدارة للقيام بمسؤولية الاشراف العام أمام السلطات التشريعية ومجتمع الاستثمار والبنوك وغيرهم فيما يتعلق بالأمور التالية:

- سلامة وموثوقية القوائم المالية للبنك وملائمة السياسات والإجراءات المحاسبية.
- فعالية أنظمة الرقابة الداخلية بما في ذلك الامتثال مع المتطلبات القانونية والتنظيمية.
- استقلالية وأداء المدققين الخارجيين.

- استقلالية وأداء دائرة التدقيق الداخلي في البنك.
- ميثاق التدقيق الداخلي.

فيما يخص **سلطة النقد الفلسطينية**، فقد تم تشكيل العديد من اللجان بقرار من مجلس إدارة سلطة النقد، وأحياناً يكون بعض أعضاء المجلس أعضاء في هذا اللجان، والجدول رقم (5) يوضح تفاصيل عن هذه اللجان وأبرز المهام والمسؤوليات الموكلة إليها.

الجدول رقم (5)

اللجان التي تم تشكيلها بموجب قرار من مجلس إدارة سلطة النقد الفلسطينية والمهام الموكلة إليها

اللجنة	أبرز المهام والمسؤوليات
لجنة الاستقرار المالي	-الاستقرار والمخاطر الكلية على مستوى الجهاز المصرفي والمالي بشكل عام. -استقرار نظام المدفوعات والتسويات وأية مخاطر تواجه النظام. - سياسات وتعليمات سلطة النقد المتعلقة بتنظيم نسب الائتمان والسيولة والتوظيفات الخارجية والاستثمار وغيرها مما يمكن أن يؤثر على الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي وعمل دوائر سلطة النقد. - سياسات وتعليمات سلطة النقد بخصوص الإحتياطي الإلزامي وأسعار الفوائد التي تدفعها على ودائع المصارف لديها بالعملات المختلفة. - منشورات سلطة النقد الدورية وغير الدورية التي تتعلق بأداء الجهاز المصرفي والإستقرار المالي والأوضاع الاقتصادية في فلسطين. - معالجة الأزمات المالية والمصرفية على المستويات الجزئية و/أو الكلية وأية إجراءات رقابية يمكن أن تتطلب تنسيق جهود الدوائر المختلفة.
لجنة الموارد البشرية	-مناقشة واعتماد التعليمات التنفيذية والسياسات الصادرة عن دائرة الموارد البشرية. - مناقشة واعتماد نتائج تقييم الأداء السنوية لكافة موظفي سلطة النقد. - مناقشة واعتماد المقترحات المتعلقة بالأثر المالي المترتب على نتائج تقييم الأداء. - مناقشة واعتماد المزايا والحوافز الممنوحة لموظفي سلطة النقد. - مناقشة واعتماد معايير وأسس الترقيات والتعديل على قيم الوظائف. - أي مواضيع أخرى قد تستجد.
لجنة الاستثمار	-إقرار المبادئ التوجيهية لعملية الاستثمار بما يشمل البنوك والجهات المسموح التعامل معها وحدود التعامل. - المصادقة على التوزيع الاستراتيجي للأصول. - رفع تقرير نصف سنوي عن أداء عملية إدارة الاحتياطي إلى مجلس الإدارة. - مراجعة تقارير الأداء بشكل ربعي. - مراجعة السياسة الاستثمارية بشكل دوري وعرضها على مجلس الإدارة حال كان

	هناك تغييرات.
لجنة التعليمات	-إصدار توصيات تنسجم مع سياسات وأهداف واستراتيجيات سلطة النقد. -إصدار توصيات تنسجم مع التشريعات النافذة والمعايير الدولية والممارسات الفضلى ذات العلاقة.
لجنة الغرامات	تعنى بدراسة الغرامات الموصي بفرضها على الجهات الخاضعة لرقابة سلطة النقد (مصارف، مؤسسات إقراض، صرافين، شركات دفع) والتوصية بشأنها للسيد المحافظ.
لجنة الترخيص	- دراسة طلبات الترخيص الجديدة والتفرع والنقل والإغلاق للمصارف والصرافين ومؤسسات الإقراض، وفقاً للتعليمات والأنظمة والقوانين النافذة والتوصية بشأنها للسيد المحافظ. - دراسة الأنظمة والتعليمات والقوانين النافذة بشكل مستمر مع التوصية بشأن تطويرها وتحديثها ومواكبتها للممارسات الفضلى.
لجنة التظلمات	تعنى بدراسة اعتراضات المصارف والصرافين ومؤسسات الإقراض والجهات الخارجية الأخرى على قرارات أو إجراءات صدرت عن سلطة النقد والتوصية بشأنها للسيد المحافظ.
لجنة المنشورات	المراجعة الفنية واعتماد كل ما يصدر عن سلطة النقد من منشورات بما يشمل النواحي اللوجستية من تصميم وطباعة.
لجنة ترخيص خدمات الدفع	تعنى بترخيص خدمات الدفع ودراسة طلبات ترخيص خدمات الدفع وفقاً للتعليمات والقوانين النافذة ورفع التوصيات المناسبة بشأنها للسيد المحافظ

*المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية 2019.

في **مصرف قطر المركزي**، فقد تم تشكيل لجنة تسمى "لجنة الاستقرار المالي ورقابة المخاطر" برئاسة المحافظ ونائب المحافظ نائباً للرئيس، وعضوية كل من:

1. الرئيس التنفيذي لهيئة قطر للأسواق المالية.
2. المدير العام التنفيذي لهيئة تنظيم مركز قطر للمال.
3. مديرو الإدارات المختصة بالمصرف.

خبراء متخصصين في مجال الأعمال والخدمات والأنشطة والأسواق المالية.

وتختص اللجنة بما يلي:

- دراسة المخاطر الناجمة وكذلك المحتملة على جميع الخدمات والأعمال والأنشطة والأسواق المالية ووضع الحلول والمقترحات الخاصة بذلك.
- التنسيق بين الجهات التنظيمية والرقابية والإشرافية في الدولة، والعمل على تعزيز التعاون وتبادل المعلومات فيما بينها، بما يساعد على إيجاد بيئة تنظيمية ورقابية متجانسة ومتعاونة.

- اقتراح السياسات المتعلقة بالتنظيم والرقابة والإشراف، بما في ذلك الترخيص ومكافحة غسل الأموال، وغيرها من السياسات المتعلقة بالخدمات والأعمال والأنشطة والأسواق المالية.

وترفع اللجنة توصياتها ومقترحاتها إلى مجلس إدارة المصرف لاعتمادها ومتابعة تنفيذها.

أما في **بنك الكويت المركزي**، فلا يوجد لجان منبثقة عن مجلس الإدارة، هناك اشراف شامل لأعضاء مجلس الإدارة على أعمال البنك ولم يستشعر البنك الحاجة لتشكيل لجان متخصصة.

بالنسبة **لمصرف لبنان**، فينبثق عدد كبير من اللجان عن مجلس إدارته، حيث ينبثق عن مجلس إدارة مصرف لبنان تسعة لجان، الجدول (6) يبين هذه اللجان ومهامها بالتفصيل.

الجدول رقم (6)
اللجان المنبثقة عن مجلس إدارة مصرف لبنان والمهام الموكلة إليها

اللجنة	أبرز المهام والمسؤوليات
لجنة لمتابعة تطبيق القانون رقم 81 تاريخ 2018/10/10 المتعلّق بالمعاملات الإلكترونية والبيانات ذات الطابع الشخصي	متابعة تنفيذ أحكام قانون المعاملات الإلكترونية والبيانات ذات الطابع الشخصي سيما اعداد مشاريع الانظمة التطبيقية المنوط اصدارها بمصرف لبنان.
لجنة الشمول المالي	تقديم إقتراحات لتعزيز الشمول المالي.
لجنة الحماية والأمان	ترتكز مهام "اللجنة" على محور حماية المعلومات وسلامتها التي هي بشكل رئيسي: 1. وضع ورعاية استراتيجية المصرف فيما يختص بأمان تكنولوجيا المعلومات. 2. ارساء سياسات حماية المعلومات وادارة مخاطرها. 3. تحديد اطر الأمن التي تتعلق بتكنولوجيا المعلومات. 4. ارساء سياسات لحماية موارد وموجودات المصرف المعلوماتية.
لجنة توظيفات مصرف لبنان	الاهتمام بالشؤون المتعلقة بتوظيفات مصرف لبنان وفقاً للقرارات التي تصدر أصولاً بهذا الشأن.
لجنة المصارف الإسلامية	تفعيل وتسهيل عمل المصارف الإسلامية.
لجنة تطوير النظام المحاسبي والإداري	- مراجعة وتطوير مستمر للنظام المحاسبي وتطبيقه السليم، مع ما يوجب هذا التطوير من استحداث وتطبيق أنظمة وسياسات حديثة ومتطورة. - وضع السياسات الملائمة للأنظمة المحاسبية والإدارية والعمليات ومنها: أ - دليل الإجراءات التنفيذية للعمليات وأسس رقابتها. ب- الأسس التنظيمية للإجراءات المكملة لملحقات هذه العمليات. ج - أنظمة وإرشادات لوضع سياسات إدارية حديثة.
لجنة بنك المعلومات	متابعة انشاء بنك معلومات لمصرف لبنان.

لجنة التقنيات المصرفية والمالية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات	مواكبة التقنيات المصرفية والمالية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات.
لجنة السوق المفتوحة	متابعة تطورات القطاع المالي والمصرفي.

*المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية 2019.

فيما يخص **البنك المركزي المصري**، فالجدول (7) يبين اللجان المنبثقة عن مجلس إدارته.

الجدول رقم (7)
اللجان المنبثقة عن مجلس إدارة البنك المركزي المصري والمهام الموكلة إليها

اللجنة	أبرز المهام والمسؤوليات
لجنة السياسة النقدية	- دراسة أهداف السياسة النقدية والتقارير التي تعدها وحدة السياسة النقدية، وكذلك الاقتراحات اللازمة لتنفيذ هذه السياسة.
لجنة الاستثمارات وأسواق رأس المال والتطوير المصرفي	- مراجعة الاستراتيجية العامة للاستثمار ودرجة المخاطر المسموح بها. - مراجعة معايير ومحددات الاستثمار لمحافظ الاستثمار الداخلية والخارجية. - مراجعة استراتيجية توزيع الأصول. - تحديد مؤشرات تقييم الأداء المختلفة لمحافظ الاستثمار. - الموافقة على اختيار مدراء الاستثمار الجدد، وإنهاء العلاقات مع المدراء الحاليين. - استعراض التقارير الدورية عن أداء المحافظ الاستثمارية، وكذلك تلك الخاصة بأداء سوق المال المحلي. - مراجعة استراتيجية سوق الصرف. - دراسة ما يعهد للجنة من مهام يقررها مجلس الإدارة.
لجنة المراجعة	- دراسة نظام الرقابة الداخلية بالبنك وتقديم توصياتها بخصوصه. - مناقشة واعتماد الخطة السنوية المراجعة الداخلية ومتابعة تنفيذها. - الاطلاع على تقارير المراجعة الداخلية وما تتضمنه من ملاحظات والاجراءات التصحيحية المقترحة وما يتم بشأنها. - دراسة القوائم المالية قبل تقديمها لمجلس الإدارة للموافقة عليها. - دراسة ملاحظات وتوصيا ت مراقبي حسابات البنك. - التنسيق بين مهام المراجعة الداخلية والخارجية. - مراجعة التقارير المعدة من قبل مسئول الالتزام بالبنك، ومتابعة تنفيذ التوصيات الصادرة بشأنها. - دراسة المعوقات التي تواجه أعمال المراجعة الداخلية أو الالتزام أو مكافحة غسيل الأموال، واقتراح الوسائل الكفيلة بإزالتها. - دراسة ما يقرر مجلس الإدارة إحالته للجنة من موضوعات تتعلق بالمراجعة الداخلية أو الالتزام أو مكافحة غسيل الأموال.

*المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية 2019.

بالنسبة **لبنك المغرب**، فيجوز للمجلس بقصد القيام بمهام خاصة تشكيل لجان مصغرة من بين أعضائه. وتنص المادة 29 من القانون الاساسي على احداث لجنة للتدقيق، تتمثل مهام اللجنة بإبداء الرأي للمجلس بشأن المسائل المتعلقة بالمعلومات المحاسبية والتدقيق الداخلي والخارجي والمراقبة الداخلية وضبط المخاطر.

أما اللجان المنبثقة عن مجلس إدارة **البنك المركزي الموريتاني**، فهي لجنة التدقيق، ولجنة المطابقة مع ضوابط الشريعة. فيما يخص لجنة التدقيق فتتمثل مهامها بما يلي:

- تساعد المجلس العام في تنفيذ مسؤولياته في مجال مراقبة البنك المركزي.
- متابعة التدقيق الداخلي وأنشطته.
- متابعة فاعلية نظام المراقبة الداخلية بما في ذلك وظائف المطابقة وتسيير المخاطر.
- متابعة مسار إعداد المعلومات المالية ومراقبة شموليتها وموثوقية البيانات المالية وعلى هذا الأساس تقوم على الخصوص بالتحقق من دقة المعلومات المقدمة وتعطي تقييم حول جدوى الأساليب والإجراءات المحاسبية.
- متابعة تدقيق الحسابات السنوية بما في ذلك الملاحظات والتوصيات المقدمة من طرف المدقق الخارجي وكذلك تنفيذها.
- مساعدة المجلس العام في اختيار وتقييم المدقق الخارجي.
- فحص ومتابعة كفاءة واستقلالية المدقق الخارجي.
- متابعة وتنفيذ قرارات وتوصيات هيئات القرار في البنك المركزي.

في حين أن مهام لجنة المطابقة مع ضوابط الشريعة تتمثل مهامها بما يلي:

- تقوم بإعداد الدراسات وتعطي رأيها في مسائل تطبيق الشريعة في مجال المالية الإسلامية وفي العمليات المالية الإسلامية التي ينوي البنك القيام بها.
- تقوم بإعداد الدراسات وتعطي رأيها في المطابقة مع الضوابط الشرعية لأنشطة البنوك الإسلامية وكل المؤسسات الأخرى المعتمدة أو التي يرخص لها البنك بالقيام بالعمليات الإسلامية.
- هي وحدها الجهاز المخول بإجازة المنتجات المالية الإسلامية من أجل ضمان مطابقتها لضوابط الشريعة.

فيما يخص **البنك المركزي اليمني**، فلا يوجد لجان تنبثق عن مجلس إدارته.

ز. متابعة مجالس إدارة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية للتطورات المالية والاقتصادية العالمية

لعل من أبرز الدروس المستفادة من الأزمة المالية العالمية في عام 2008، أن المخاطر الناجمة عن التطورات المالية والاقتصادية العالمية تنتقل بشكل سريع من دولة إلى دولة أخرى، وهنا لا بد من متابعة المستجدات أولاً أول من قبل المصارف المركزية ومجالس إداراتها، فلا يُمكن للمصارف المركزية الحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي دون وجود الحد الأدنى من الوعي والإدراك لما يحدث في الاقتصاد العالمي. في الدول العربية، تتميز مجالس إدارات المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية بوجود عدة طرق وأساليب تضمن متابعة الأعضاء للتطورات المالية والاقتصادية العالمية بشكل مستمر. في **البنك المركزي الأردني**، يقوم المحافظ بتقديم لمحة عن التطورات المالية والاقتصادية العالمية لأعضاء مجلس الإدارة في الاجتماعات المنعقدة. فيما يخص **مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي**، يُتابع أعضاء مجلس إدارته التطورات المالية والاقتصادية العالمية من خلال تقارير تُقدم من خلال الدوائر المعنية في المصرف المركزي، أو بناءً على لب المجلس من المصرف تقديم الإيضاحات المطلوبة بهذا الخصوص. من أهم التقارير الدورية في هذا الشأن: التقرير السنوي للمصرف المركزي، وتقرير الاستقرار المالي، وتقرير المراجعة الاقتصادية الربعية. في حين يتم في **مصرف البحرين المركزي** تزويد أعضاء مجلس الإدارة بالمعلومات اللازمة خلال الاجتماعات التي تعقد. ويتم توفير تقارير مثل التقرير السنوي والتقرير الاقتصادي وتقرير الاستقرار المالي وتزويدهم بجميع المعلومات والإحصاءات ذات الصلة لإعطاء الأعضاء الصورة الشاملة لأحدث الاتجاهات والمخاطر وأهم التطورات في النظام المصرفي والمالي على النطاق العالمي والمحلي.

بالنسبة **لمؤسسة النقد العربي السعودي**، فيُقدم للمجلس في كل اجتماع استعراض لأحدث التطورات الاقتصادية العالمية والمحلية. في **البنك المركزي العراقي**، يتابع أعضاء مجلس إدارة البنك التطورات المالية والاقتصادية من خلال دوائر البنك كافة حسب اختصاصاتها بما يضمن تطبيق المعايير الدولية وأفضل الممارسات. أما مجلس إدارة **سلطة النقد الفلسطينية**، فيتابع أعضاؤه التطورات المالية والاقتصادية من خلال مجموعة التقارير والإحصاءات التي ترفع إليهم بشكل دوري منتظم. في حين أن أعضاء مجلس إدارة **مصرف قطر المركزي** يتابعون التطورات من خلال التقارير الدورية لأحدث

التطورات الاقتصادية الدولية والمحلية التي تقدم للمجلس في كل اجتماع، وكذلك عن طريق النشرات والموقع الإلكتروني الرسمي للمصرف، فضلاً عن أن جميع أعضاء مجلس الإدارة من ذوي الخبرة في الشؤون الاقتصادية والمالية والمصرفية.

بالنسبة **لبنك الكويت المركزي**، يتم تزويد أعضاء مجلس الإدارة بدراسات في إطار مناقشة المجلس لما يعرض عليه من قرارات ذات صلة بهذه المواضيع وما يرى البنك من مواضيع مهمة للاطلاع عليها. إضافةً لذلك فإن جميع أعضاء مجلس الإدارة من ذوي الخبرة في الشؤون الاقتصادية والمالية أو المصرفية، ويتم تزويدهم بأحدث الدراسات وبآخر المستجدات والتطورات الاقتصادية. كذلك تضمنت المادة (25) من القانون رقم (32) لسنة 1968 في شأن النقد وبنك الكويت المركزي وتنظيم المهنة المصرفية وتعديلاته أن " لمجلس الإدارة أن يستعين بالخبراء وأن يدعو إلى اجتماعاته للمشورة فيمن يرى الاستماع إلى رأيهم في موضوع معين ".

فيما يخص **مصرف لبنان**، يتابع أعضاء مجلس الإدارة التطورات المالية والإقتصادية العالمية من خلال مديرية الشؤون الخارجية المنشأة في المصرف، والتي تتولى بشكل اساسي متابعة ورصد ومواكبة هذه التطورات، واقتراح تبني الممارسات الفضلى العالمية والمعايير الدولية المستجدة بعد دراسة آثارها.

في **بنك المغرب**، يتم تزويد أعضاء مجلس إدارة البنك بالتقارير الدورية حول التطورات المالية والاقتصادية الوطنية والدولية المقدمة لهم . كما يتم تنظيم لقاءات مع مسؤولي دوائر البنك وأطره، بمبادرة من أعضاء المجلس، لمناقشة مواضيع تتعلق بأنشطة البنك.

أما **البنك المركزي الموريتاني**، فيتم تزويد أعضاء مجلس الإدارة بالتقارير والدراسات المقدمة من طرف الرئيس والهيئات التنفيذية للبنك حول تطور المعايير الدولية. وكذلك الحال بالنسبة **للبنك المركزي اليمني**، حيث يتم تزويد أعضاء مجلس الإدارة بالتقارير والدراسات، وكذلك النشرات والدوريات المالية والمصرفية المحلية والخارجية، بالإضافة إلى الاطلاع الذاتي والمشاركات في المنظمات والمحافل الدولية المهنية.

في هذا السياق يبين الجدول (8)، أبرز الدراسات والتقارير التي يتم إعدادها بناء على طلب من مجالس إدارات المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية.

الجدول رقم (8)
أبرز الدراسات والتقارير التي يتم إعدادها بطلب من مجالس إدارات المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية

المصرف المركزي	الدراسات والتقارير المعدة بناء على طلب من مجلس الإدارة
البنك المركزي الأردني	- التطورات النقدية والاقتصادية الحديثة في الأردن. -تقارير عن حوكمة البنك المركزي. - تقارير عن الاستقرار المالي. - تقارير عن المركز المالي للبنك المركزي الأردني وغيرها.
مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي	هنالك تقارير دورية وأخرى سنوية مثل تلك المتعلقة بالإحصاء أو الاستقرار المالي، بالإضافة إلى ذلك يقوم المصرف المركزي بالدراسات والمقارنات التي يطلبها مجلس الإدارة في العديد من الأمور المتعلقة بعمل المصرف المركزي.
مصرف البحرين المركزي	-تقرير الحسابات الختامية المدققة للمصرف. -التقرير السنوي. -تقرير عن نتائج عمليات الاستثمار خلال العام. -تقرير الأداء للمصرف والتطورات في القطاع المالي. -تقرير الأداء المالي للمصرف.
مؤسسة النقد العربي السعودي	تقارير دورية عن أحدث التطورات في المجالات الاقتصادية والمصرفية، وشركات التمويل والتأمين، ووضع الاستثمارات الخارجية للمؤسسة، ونظام المدفوعات المالية، والرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر والإلتزام.
البنك المركزي العراقي	- دراسة عن أوضاع المصارف. - تقرير عن نظام تبادل المعلومات الائتمانية.
سلط النقد الفلسطينية	- التطورات الاقتصادية الدولية والإقليمية والمحلية. - تطورات القطاع المصرفي الفلسطيني. - أوضاع الأسواق النقدية والمالية وأسواق الصرف.
مصرف قطر المركزي	- السياسة النقدية. - استثمارات أموال المصرف. - المخاطر الخاصة بالمؤسسات المالية. - حماية الودائع. - أنظمة المدفوعات. -الاستقرار المالي. -التكنولوجيا المالية. -الشمول المالي.
بنك الكويت المركزي	تتعلق هذه الدراسات بما تتطلبه الموضوعات الخاصة بصلاحيات ومسؤوليات المجلس، بالإضافة إلى مواضيع أخرى يرى المجلس الحاجة إليها. كذلك يتم تزويد المجلس بتقارير التدقيق الداخلي للبنك، بالإضافة إلى اعتماد ميزانية البنك، وتزويده أيضاً بمختلف التقارير السنوية التي يصدرها البنك.
مصرف لبنان	كافة الدراسات المالية والمصرفية والاقتصادية التي تدخل ضمن نطاق عمل اللجان المنبثقة عن مجلس إدارة المصرف.
البنك المركزي المصري	يعد البنك المركزي خلال ثلاثة أشهر من تاريخ انتهاء السنة المالية ما يلي: - القوائم المالية للبنك عن السنة المالية المنتهية، والمعدة وفقاً لطبيعة نشاط البنوك المركزية ولمعايير المحاسبة المصرية ويوقع عليها المحافظ ومراقبا الحسابات. - تقرير عن المركز المالي للبنك، ونتائج اعماله خلال السنة المالية المنتهية يتناول بوجه خاص عرض الأحوال الاقتصادية والأوضاع المالية والنقدية والمصرفية والائتمانية في مصر.

	وترفع القوائم المالية وتقرير مراقبي الحسابات وتقرير المركز المالي الي رئيس الجمهورية خلال عشرة أيام من تاريخ اعتمادها من مجلس إدارة البنك، وترسل نسخ منها الي رئيس مجلس الوزراء ورئيس مجلس النواب خلال ذات المدة. تقارير أخرى تعرض على مجلس الإدارة: - تقرير دوري كل ثلاثة أشهر يقدم من السيد المحافظ بعد الاعتماد من مجلس الإدارة الي السيد رئيس الجمهورية، يتضمن تحليلا للتطورات النقدية والائتمانية والمصرفية وأرصدة المديونية الخارجية خلال فترة التقرير. - تقرير سنوي يقدم من السيد المحافظ معتمد من مجلس الإدارة الي رئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء ومجلس النواب عن الأوضاع النقدية والائتمانية في جمهورية مصر العربية، وذلك خلال ثلاثة أشهر من انتهاء السنة المالية. مذكرة ميزان المدفوعات: - يتم عرض مذكرة بشأن أداء ميزان المدفوعات وكذلك أهم التطورات والمؤشرات وذلك كل ربع سنه وتتضمن المذكرة عرض تفصيلي لبيانات لأداء التجارة الخارجية لمصر. تقرير عن أداء الاقتصاد المصري: - تقوم إدارة الدارسات بعمل تقرير عن "أداء الاقتصاد المصري" حيث يتم اعداد التقرير بشكل دوري ويتضمن استعراض أخر المستجدات والتطورات الاقتصادية على الصعيد المحلي والعالمي ويعرض على مجلس الادارة في كل اجتماع له.
بنك المغرب	-الظرفية الاقتصادية على المستوى الوطني والدولي. -الأثار الملموسة المترتبة عن قرارات السياسة النقدية. -الوضعية المالية للبنوك. - الأرقام والمؤشرات على مستوى سوق الصرف. -استراتيجية البنك في مجال تكنولوجيا الحوسبة السحابية. -تدقيق الأمن السيبراني. -استراتيجية الرقمنة. -النمو المحتمل لاقتصاد المغرب. -المنافسة في القطاع البنكي. -تأثير الإصلاحات الهيكلية على النمو الاقتصادي.
البنك المركزي الموريتاني	-التوجه العام لأعمال البنك المركزي. - المحاسبة والتدقيق. - الرقابة الداخلية وتسيير المخاطر. - الالتزام والمطابقة مع ضوابط الشريعة.
البنك المركزي اليمني	-نتائج الأجراءات التنفيذية للرقابة على البنوك ومحلات الصرافة. - مستوى إدارة الدين العام.

	- المشاركات الخارجية.

*المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية 2019.

ح. جوانب أخرى تساهم في تعزيز حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية

هنالك العديد من الجوانب التي تعزز من حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، حيث لا يمكن حصر جميع هذه الجوانب. من هذه الجوانب الهامة على سبيل المثال، وجود سياسة مواءمة للإدارة التنفيذية في البنوك المركزية بحيث تكون معتمدة من قبل مجلس الإدارة، حيث تُعتبر هذه السياسة عنصر هام يُمكن البنوك المركزية من اختيار إدارات تنفيذية مؤهلة وذات خبرات واسعة، قادرة على المساهمة في تعزيز الدور الذي تلعبه البنوك المركزية. فمثلاً في **البنك المركزي الأردني** يتولى مجلس الإدارة تعيين المدراء التنفيذيين وفقاً لأسس التنافس والتعيين المعتمدة في البنك. بالنسبة **لمصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي**، فهنالك عدة معايير وشروط واجب توافرها في الإدارة التنفيذية، مثل: الخبرة، العلم، الكفاءة، النزاهة، الإبداع، القدرة على تخطي الصعاب، المعرفة، روح المسؤولية. أما **مؤسسة النقد العربي السعودي** فيعتمد المحافظ (رئيس مجلس الإدارة) سياسة التوظيف والتعيين والشروط الواجب توافرها في المناصب التنفيذية العليا في المؤسسة مثل منصب وكيل محافظ ومدير عام، إضافة إلى مديري الإدارات والشعب. أما في **بنك الكويت المركزي**، فيوجد كذلك سياسة مواءمة معتمدة من قبل مجلس الإدارة، حيث يتم تعيين أشخاص من ذوي الكفاءة والخبرة والمؤهلات المناسبة.

من جانب آخر، فيما يخص مدى إمكانية السماح لأعضاء مجلس الإدارة أو كبار موظفي المصرف المركزي بالعمل بالقطاع المصرفي بعد انتهاء عملهم في المصرف المركزي، فقد كان هنالك بعض الاختلافات بين الدول العربية. في **البنك المركزي الأردني**، يُسمح لكبار موظفي البنك المركزي بالعمل في القطاع المصرفي بعد اخذ موافقة خطية من الإدارة العليا ومرور سنتين من انتهاء خدمتهم بالعمل، ويسمح لأعضاء مجلس الإدارة بالعمل. بالنسبة **لمصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي**، لا يوجد ما يمنع مجلس الإدارة من العمل في القطاع المصرفي بعد انتهاء عملهم في المصرف المركزي، أما بالنسبة للموظفين، هنالك فترة زمنية يُمنع فيها الموظف من العمل في القطاع المصرفي، وتحدد هذه المدة في عقد العمل وقد تمتد بالإجمال بين سنة وسنتين.

أما في **مصرف البحرين المركزي وبنك الكويت المركزي والبنك المركزي اليمني** فيُسمح لأعضاء مجالس إدارتهم وكبار موظفيهم بالعمل في القطاع المصرفي. في حين أن **مصرف قطر المركزي** لا يسمح لأعضاء مجلس الإدارة بالعمل في القطاع المصرفي، حيث تنص المادة رقم (31) من قانون المصرف على الشروط التي يجب توافرها في عضو مجلس إدارة المصرف ومنها البند السادس التالي: "ألا يكون شاغلاً لأي منصب أو وظيفة لدى أي من المؤسسات المالية الخاضعة للرقابة والإشراف من قبل المصرف، أو أن يكون من مراقبي حساباتها، ويستثنى من ذلك المؤسسات المالية المملوكة للدولة". بالنسبة **لمؤسسة النقد العربي السعودي**، فلا بد لأعضاء مجلس إدارة المؤسسة أو كبار موظفي المؤسسة من أخذ موافقة المحافظ أو مرور فترة زمنية لا تقل عن سنة، قبل العمل بالقطاع المصرفي.

في **سلطة النقد الفلسطينية**، لا يجوز للمحافظ ونائبه العمل في خدمة أي مؤسسة مصرفية أو مالية خلال سنة من ترك الخدمة في سلطة النقد. في حين أن **البنك المركزي العراقي**، يسمح لهم بالعمل بعد مرور مدة سنة تبدأ من تاريخ انتهاء خدمتهم في البنك. أما **مصرف لبنان**، فلا يمكن للحاكم ونوابه، طوال مدة سنتين من تاريخ انتهاء وظائفهم في مصرف لبنان، أن يدخلوا في مجلس ادارة أي مصرف أو أية مؤسسة مالية خاضعين لقانون النقد والتسليف، أو أية مؤسسة يشرف عليها مصرف لبنان، ولا أن يشغلوا لديها اية وظيفة أو يساهموا فيها بشكل من الاشكال. **في جمهورية مصر العربية**، يخضع المحافظ ونائباه ووكلائه لقانون حظر تعارض المصالح والذي يحظر على المسؤول الحكومي عند ترك منصبه أن يتولى وظيفة لدى شركة أو جهة مرتبطة بعمله السابق أو خاضعة لرقابته قبل انقضاء مدة ثلاثة أشهر.

في **بنك المغرب**، فيما يخص المدراء (رؤساء الدوائر)، ينص ميثاق الاخلاقيات على ضرورة انقضاء مدة 6 أشهر قبل مباشرة العمل بالقطاع المصرفي. أما **البنك المركزي الموريتاني**، فيحظر على المحافظ والمحافظ المساعد خلال سنة، إلا في حالة ترخيص صريح من رئيس الجمهورية، أن يؤدوا خدمة في مقاولة عمومية أو خصوصية وطنية أو أجنبية وأن يتلقوا منها أجوراً مقابل عمل أو استشارة، ويستثنى من هذا الترتيب مهام التدريس وكذلك إنتاج الأعمال العلمية والأدبية والفنية.

- من ناحية أخرى، فيما يخص مكافآت لأعضاء مجلس الإدارة في المصرف المركزي، فهناك انسجام بين معظم المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية في إصدار أسس لمنح المكافآت. ففي **البنك المركزي الأردني**، يحدد مجلس الوزراء اكراميات العضو. بالنسبة لمصرف **الإمارات العربية المتحدة**

المركزي فتُحدد المكافآت حسب المرسوم الاتحادي. أما **مصرف البحرين المركزي**، فقد أشارت المادة 5 البند (ب) من قانون مصرف البحرين المركزي والمؤسسات المالية 2006 إلى أن مكافآت رئيس وأعضاء المجلس بموجب مرسوم. بالنسبة **لمؤسسة النقد العربي السعودي**، فتحدد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بناء على قرار من مجلس الوزراء. فيما يخص **البنك المركزي العراقي**، تقرر سلطة التعيين قيمة المكافأة المالية لأعضاء المجلس مسترشدة في ذلك بالحاجة لاجتذاب الافراد المؤهلين على أعلى مستوى للعمل كعضو في المجلس ولا تتعرض المكافآت المالية لعضو المجلس إلى أي تغيير خلال فترة خدمته يكون من شأنه تخفيض المكافآت المالية أو تقليل جودة شروط التعيين أو الخدمة. بالنسبة **لسلطة النقد الفلسطينية** فيُحدد الراتب والحقوق المالية الأخرى للمحافظ ونائب المحافظ ومكافآت أعضاء المجلس بقرار من رئيس السلطة الوطنية. ولا يجوز أن تدفع مرتبات ومكافآت وعلاوات أجور أعضاء المجلس أو موظفي سلطة النقد على أساس ما تحققه من أرباح.

أما **مصرف قطر المركزي**، فلا يوجد أسس لمنح المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة في المصرف المركزي، إلا أن القرار الأميري الصادر بتعيين أعضاء المجلس يحدد مكافآتهم. بخصوص **بنك الكويت المركزي**، تحدد رواتب المحافظ ونائب المحافظ ومخصصاتهما وجميع بدلاتهما بقرار من مجلس الوزراء بناء على اقتراح وزير المالية، ويحدد مجلس الوزراء مكافآت ممثلي كل من وزارة المالية ووزارة التجارة والصناعة كما يحدد مكافآتهما وذلك بناء على اقتراح الوزير المختص، بالنسبة للأعضاء الأخرين فيحدد مجلس الوزراء مكافآتهم بناء على اقتراح وزير المالية. أما في **مصرف لبنان**، فلا تمنح المكافآت لأعضاء المجلس المركزي. أما **البنك المركزي المصري**، فبالنسبة للمعاملة المالية لكل من المحافظ ونائبيه فيتضمن القرار الجمهوري بتعينهم المعاملة المالية لكل منهم، وفيما يتعلق بباقي أعضاء مجلس الإدارة فإن تحديد مكافآت أعضائه غير التنفيذيين، وبدلات حضور جلساته يتحدد بقرار من رئيس الجمهوري بناءً على اقتراح المحافظ. في حين أنه في **بنك المغرب** يُمنح أعضاء المجلس الستة المعينين من طرف رئيس الحكومة تعويضات يحددها مرسوم خاص. في **البنك المركزي اليمني**، حددت المادة (18) من القانون رقم (14) بشأن البنك المركزي اليمني بأن " يدفع البنك للمحافظ ونائب المحافظ وبقية أعضاء المجلس الرواتب ومكافآت العضوية التي يحددها رئيس مجلس الوزراء من وقت لاخر، كما لا يحق لهم أو أي من موظفي البنك أن يتسلموا أي راتب أو اية إضافات مالية لرواتبهم من أي مصدر آخر غير البنك".

من جانب آخر، فيما يخص وجود منهجية لتقييم أعضاء مجلس إدارة البنك المركزي، فبنك المغرب لديه منهجية تقييم بهذا الخصوص، حيث يقوم المجلس كل سنتين بإجراء تقييم ذاتي لعمله يتناول، على سبيل المثال، المحاور التالية :

- تغطية البنود المدرجة في جدول أعمال الاجتماعات لجميع الأمور المتعلقة بمهام المجلس.
- اتخاذ أعضاء مجلس الإدارة قراراتهم معًا لما فيه مصلحة البنك وشعورهم بالمسؤولية الجماعية عن نجاح الجانب التنظيمي.
- أهمية وملاءمة قواعد مدونة الأخلاقيات الخاصة بأعضاء المجلس.
- إيجاز ووضوح وأهمية الوثائق المقدمة لأعضاء المجلس.
- فائدة وأهمية النقاشات حول المواضيع المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بأنشطة البنك.

أخيراً، بالنسبة لنشر محاضر اجتماعات مجالس الإدارة، يصدر بنك المغرب عقب كل اجتماع للمجلس بيان صحفي يستعرض القرارات المتخذة من طرف المجلس خصوصا منها تلك المتعلقة بالسياسة النقدية.

ط- التدقيق الداخلي والخارجي لدى المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية

يُعتبر التدقيق معززاً للحوكمة المؤسسية في البنوك المركزية من خلال التأكيد على القيم والأهداف المعلنة للبنك والتأكيد على أهمية وضرورة المساءلة والمحاسبة وكذلك السعي للمحافظة على هذه القيم المتمثلة بالإبقاء على البنك المركزي في طليعة المؤسسات الوطنية، من خلال التحقق من صحة وسلامة نشاطات البنك المختلفة ومدى التوافق والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات والسياسات والخطط الموضوعة وتحديد مدى كفايتها، وتحسين فاعلية كل من عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة المؤسسية. سنلقي فيما يلي المزيد من الضوء عن بعض الجوانب المتعلقة بالتدقيق الداخلي والخارجي لدى المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية.

في البنك المركزي الأردني، فكما سبق ذكره، هناك لجنة تدقيق منبثقة عن مجلس إدارة البنك، وهذه اللجنة تتبع أعمال دائرة التدقيق الداخلي وترفع توصياتها الى مجلس الإدارة، كما تقوم برفع تقرير دوري عن انجازاتها كلجنة وعن تقييم الوحدات التنظيمية المعنية. كذلك يتم تدوير موظفي دائرة التدقيق الداخلي على تدقيق أنشطة المصرف المركزي بشكل سنوي وكلما اقتضت الحاجة. فيما يخص ميزانية البنك المركزي الأردني وحساب الأرباح والخسائر فيتم نشرها بعد تصديقها من قبل المدقق الخارجي.

علماً أن هنالك دورية لتغيير المدقق الخارجي تبلغ (7) سنوات كحد اقصى على ان تكون السنة الاخيرة مشتركة مع المدقق الجديد المعين.

بالنسبة **لمصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي**، يضع مجلس الإدارة الأنظمة واللوائح والضوابط المتعلقة بدوائر المصرف المركزي، ويراقب حسن تنفيذها ويتخذ الإجراءات المناسبة تبعاً لذلك.

في **مصرف البحرين المركزي**، وفي إطار دور مجلس الإدارة في ضمان قيام دوائر المصرف المركزي بالمهام الموكلة إليها، فقد حددت المادة 8 من قانون مصرف البحرين المركزي والمؤسسات المالية 2006 بأن يتولى مجلس إدارة المصرف المركزي الإشراف على شئون المصرف المركزي ووضع سياساته، وله كافة الصلاحيات اللازمة لتحقيق أغراض المصرف طبقاً لأحكام هذا القانون، وبوجه خاص ما يلي:

1- رسم سياسة المصرف المركزي النقدية والائتمانية والاستثمارية، وكافة السياسات المتعلقة بالقطاع المالي.
2- الإشراف على أعمال المصرف المركزي والتحقق من مدى فاعلية قيامه بمهامه المنصوص عليها في هذا القانون.
3- تقرير الأمور المتعلقة بإصدار النقد وسحبه من التداول.
4- الموافقة على إقراض الحكومة في الحالات الاستثنائية طبقا لأحكام هذا القانون.
5- الموافقة على مشروع ميزانية المصرف المركزي السنوية وإدخال التعديلات اللازمة عليها.
6- اعتماد الحساب الختامي للمصرف المركزي.
7- اعتماد التقرير السنوي لأعمال المصرف المركزي.
8- إصدار اللوائح والقرارات في الحدود المنصوص عليها في هذا القانون.
9- إقرار النظام الداخلي للمصرف المركزي.
10- إقرار الأنظمة الإدارية والمالية المتعلقة بشئون العاملين في المصرف المركزي دون التقيد بأنظمة الخدمة المدنية.
11- ممارسة كافة الصلاحيات الأخرى التي تدخل في اختصاصاته وفقا لأحكام هذا القانون.

فيما يخص تدوير موظفي دائرة التدقيق الداخلي، فيتم تدوريهم كل ثلاثة سنوات، في حين أن المدقق الخارجي يتم تدويره كل 3-5 سنوات. هذا ويقوم المصرف المركزي بنشر ميزانيته وحساب الأرباح والخسائر مصدقة من قبل مدقق الحسابات الخارجي.

فيما يخص **مؤسسة النقد العربي السعودي**، فإن دور مجلس الإدارة في ضمان قيام دوائر المصرف المركزي وخصوصاً دائرة التدقيق الداخلي فيتمثل بالاستعراض الدوري لأداء ومنجزات كل جهة من هذه الجهات. فيما يخص تدوير موظفي دائرة التدقيق الداخلي، فيتم تدويرهم بشكل مستمر ومتكرر، في حين أن المدقق الخارجي لا يتم تدويره. هذا ويقوم المصرف المركزي بنشر ميزانيته وحساب الأرباح والخسائر مصدقة من قبل مدقق الحسابات الخارجي.

أما **البنك المركزي العراقي**، فإن دور مجلس الإدارة في ضمان قيام دوائر المصرف المركزي وخصوصاً دائرة التدقيق الداخلي بالمهام الموكلة إليها على أكمل وجه يتلخص بما يلي:

1. الاشراف على وظيفة التدقيق الداخلي.
2. تحديد الموقع التنظيمي للتدقيق الداخلي.
3. إيجاد ظروف العمل المناسبة التي تسمح بعمل نشاط التدقيق الداخلي باستقلالية وفعالية.
4. الموافقة على ميثاق التدقيق الداخلي، وخطة التدقيق المبنية على المخاطر.
5. مراقبة قدرة التدقيق الداخلي على العمل على نحو مستقل وعلى تحقيق الالتزام بميثاق التدقيق الداخلي.
6. تلقي التبليغات والتقارير من رئيس الدائرة بشأن أداء نشاط التدقيق الداخلي فيما يتعلق بالخطة الموضوعة.

أما تدوير موظفي دائرة التدقيق الداخلي، فيتم تدويرهم حسب متطلبات العمل، في حين أن مدقق الحسابات الخارجي لا يجوز أن يتكرر تعيينه لمدد متتالية تزيد على (10) عشر سنوات. ويقوم المصرف المركزي بنشر ميزانيته وحساب الأرباح والخسائر مصدقة من قبل مدقق الحسابات الخارجي.

بالنسبة **لسلطة النقد الفلسطينية**، يتولى المجلس في هذا السياق القيام بما يلي لدعم قيام دوائر سلطة النقد:

1. إقرار أنظمة ولوائح سلطة النقد والمصادقة على السياسات الداخلية التي تحكم إدارتها وعملياتها.
2. إقرار أنظمة الموظفين والعاملين في سلطة النقد وتحديد الهيكل التنظيمي لها.
3. إقرار الموازنة السنوية لسلطة النقد.
4. اعتماد التقرير السنوي والحسابات الختامية وحسابات الأرباح والخسائر.

5. تعيين المستشارين لخدمة سلطة النقد ولمدة محددة بالشروط التي يقرها المجلس.
6. تعيين المدراء العامين والتنفيذيين في سلطة النقد بناء على توصية المحافظ.
7. تعيين مدقق حسابات قانوني خارجي لسلطة النقد، والذي يقدم تقريره للمجلس مع توفير نسخة من التقرير لرئيس السلطة الوطنية ومجلس الوزراء.

من ناحية أخرى، لا يتم تدوير موظفي دائرة التدقيق الداخلي فيما يخص تدقيق أنشطة سلطة النقد، إلا أنه يتم تغيير مدقق الحسابات الخارجي لسلطة النقد كل 5 سنوات. من ناحية أخرى، تقوم سلطة النقد بنشر موجز عن بياناتها وتقاريرها المالية المدققة.

فيما يخص **مصرف قطر المركزي**، فلا يتم تدوير موظفي دائرة التدقيق الداخلي، إلا أنه يتم تغيير مدقق الحسابات الخارجي للمصرف المركزي كل 3-5 سنوات. من ناحية أخرى، لا ينشر مصرف قطر المركزي ميزانيته وحساب الأرباح والخسائر المصدقة من قبل مدقق الحسابات الخارجي.

في بنك الكويت المركزي، يخضع مكتب التدقيق الداخلي مباشرة لمجلس إدارة بنك الكويت المركزي، بهدف ممارسة صلاحياته واختصاصاته ومسئولياته باستقلالية دون الخضوع لسلطة أية إدارة في البنك المركزي، وعليه فإن مكتب التدقيق الداخلي يرفع تقاريره وتوصياته عن نتائج أعماله إلى مجلس الإدارة مباشرةً. من ناحية أخرى، يتم تدوير موظفي التدقيق الداخلي على تدقيق أنشطة البنك المركزي من 6 أشهر إلى سنة، في حين لا يوجد دورية لتغيير مدقق الحسابات الخارجي. ويقوم البنك المركزي بنشر ميزانيته وحساب الأرباح والخسائر مصدقة من قبل مدقق الحسابات الخارجي.

في **مصرف لبنان**، إن كل دوائر المصرف تتبع إدارياً لحاكم مصرف لبنان أو لأحد نوابه الذين هم أعضاء في المجلس المركزي، مما يخول كل منهم الإشراف على المديريات التابعة له والتأكد من قيامها بالمهام الموكلة إليها. لا دورية محددة لدائرة موظفي التدقيق الداخلي، إنما يُعتمد في ذلك منهجية مرتكزة على المخاطر. أما دورية تغيير مدقق الحسابات الخارجي للمصرف المركزي فهي 5 سنوات. ويقوم المصرف بنشر ميزانيته وحساب الأرباح والخسائر مصدقة من قبل مدقق الحسابات الخارجي.

في **جمهورية مصر العربية**، يقوم مجلس الإدارة باعتماد الهيكل التنظيمي للبنك بما يضمن وجود نظام فعال للرقابة الداخلية وعدم تعارض المصالح، واعتماد استراتيجيات وسياسات البنك بشكل يخدم العمل الرقابي، بالإضافة إلى تحديد اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة وتحديد المهام المنوطة بها والتي تدعم قيام القطاعات المذكورة بمهامها على أكمل وجه، كما يقوم مجلس الإدارة بمتابعة عمل هذه الإدارات من خلال الاطلاع على التقارير الدورية اللازمة أو من خلال تفويض بعض هذه المهام إلى اللجان سالفة الذكر.

أما **بنك المغرب**، يقوم المجلس بدراسة التقارير الخاصة بالتدقيق الداخلي وتدبير المخاطر ومنظومة المراقبة الداخلية (وفقاً لمعاييرCOSO). ويقوم المجلس بدراسة الميثاق الخاص بالتدقيق الداخلي وكذلك برنامج التدقيق الداخلي السنوي للبنك والمصادقة عليهما. فيما يخص دورية تدوير موظفي دائرة التدقيق الداخلي، فلا يتم تدويرهم، لكن يوفر البنك مدققين متخصصين في المهن المختلفة المتعلقة بمهام البنك. يتم تشكيل فرق التدقيق بحسب أهداف كل مهمة على حدة. أما مدقق الحسابات الخارجي، فيعين لمدة يحددها المجلس غير قابلة للتجديد. لا يمكن لمدقق الحسابات الخارجي، بعد انتهاء عقده، أن يقوم بمهمة تدقيق حسابات البنك إلا بعد انقضاء مدة لا تقل عن ثلاث سنوات. ويقوم البنك بنشر ميزانيته وحساب الأرباح والخسائر مصدقة من قبل مدقق الحسابات الخارجي.

بالنسبة **للبنك المركزي الموريتاني**، فيقوم المجلس العام بدور المتابعة والإشراف على مختلف دوائر البنك (بما فيها دائرة التدقيق الداخلي) التي تتبع له مباشرة، وذلك لضمان قيامها بالمهام الموكلة إليها على أكمل وجه. يتم تدوير موظفي دائرة التدقيق الداخلي على تدقيق أنشطة المصرف المركزي كل 5 سنوات، أما دورية مدقق الحسابات الخارجي فهي أيضاً 5 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة. هذا ويقوم البنك بنشر ميزانيته وحساب الأرباح والخسائر مصدقة من قبل مدقق الحسابات الخارجي.

في **البنك المركزي اليمني**، يتم تدوير موظفي دائرة التدقيق الداخلي كل سنتين، في حين لا يوجد هنالك دورية لتغيير مدقق الحسابات الخارجي، ويقوم البنك بنشر ميزانيته وحساب الأرباح والخسائر مصدقة من قبل مدقق الحسابات الخارجي.

خامساً: الخلاصة والتوصيات

بإستعراض تجارب الدول العربية، يُلاحظ وبوضوح أن موضوع حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية قد حظي باهتمام خاص في الدول العربية، إدراكاً منها للدور الهام الذي تلعبه المصارف المركزية في الحفاظ على الاستقرار المالي والإقتصادي، من خلال رسم السياسات النقدية والإحترازية الكلية والجزئية. وقد تضمنت القوانين والتشريعات في البلدان العربية نصوص قانونية تعزز من إستقلالية المصارف المركزية وتمكنها من القيام بمهامها على النحو الأمثل، الأمر الذي يعزز من الاستقرار المالي والاقتصادي في الدول العربية. وقد إنسجمت جهود الدول العربية بهذا الخصوص بشكل كبير مع مبادئ حول تعزيز الحوكمة المؤسسية في المؤسسات المصرفية. إلا أنه في الوقت نفسه، ونظراً لأهمية مواصلة الجهود المتمثلة بتعزيز حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، وذلك في ضوء التطورات الهائلة والمتسارعة فيما يخص الواقع الجديد للقطاع المصرفي والتحديات التي تواجهه من جهة، وكذلك التطورات الهائلة للسلطة التقديرية للمصارف المركزية فيما يخص التدخل في الأسواق المالية والتوسع الكبير في الأعمال والمسؤوليات الموكلة لها من جهة أخرى، عليه توصي الدراسة بما يلي:

1. مواصلة بذل الجهود الوطنية المتعلقة بتعزيز حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، بما يواكب المستجدات والتطورات وأفضل الممارسات الدولية.
2. تعزيز دور مجالس الإدارة في المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية في ضمان قيام دوائر المصرف المركزي (دائرة التدقيق الداخلي، دائرة إدارة المخاطر، دائرة الإمتثال،...الخ) بالمهام الموكلة إليها على أكمل وجه.
3. أهمية وجود لجان منبثقة عن مجالس إدارة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية خصوصاً لجنة تدقيق ولجنة إدارة مخاطر، وبحيث تمكن المجلس من الإطلاع عن كثب على أعمال دوائر المصرف المركزي.
4. إعتماد سياسات مواءمة معتمدة من قبل مجالس الإدارة فيما يخص الإدارة التنفيذية في البنك المركزي.
5. إعداد منهجية لتقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة في المصرف المركزي.
6. إعداد الدراسات والأبحاث الخاصة بتعزيز حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية.

ملحق (1)

طبيعة دور مجلس الإدارة في المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية

المصرف المركزي	أبرز الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لمجلس الإدارة وفقاً لما هو منصوص عليه في القانون	أبرز الجوانب التي يتم إحاطة مجلس الإدارة بها في الإجتماعات وفقاً لما هو منصوص عليه في القانون
البنك المركزي الأردني	-دراسة السياسة العامة للبنك المركزي ورسمها بخطوطها العريضة. - وضع مشروعات الانظمة، التي لا تتعارض مع احكام قانون البنك المركزي لتنظيم البنك المركزي وادارة شؤونه. - وضع التعليمات الداخلية لإدارة شؤون البنك، او تفويض المحافظ بإصدارها. -تحديد ملاك الموظفين والمستخدمين ودرجاتهم واعدادهم وشروط خدمتهم في البنك المركزي وفقاً لأحكام الانظمة الصادرة بهذا الشأن. - فتح فروع البنك المركزي واغلاقها. - تعيين المستشارين لخدمة البنك المركزي. - الموافقة على ترخيص البنوك الاردنية واندماجها. - الموافقة على ترخيص فروع البنوك الاجنبية. - الموافقة على ترخيص المؤسسات المالية وسحب ترخيصها. - الترخيص بالتعامل بالعملة. تشكيل لجنة تدقيق ولجنة ادارة المخاطر واي لجان اخرى لتمكين المجلس من القيام بمهامه. اقرار السياسات المتعلقة بنظام المدفوعات الوطني. -الموافقة على التسهيلات الائتمانية التي يقدمها البنك المركزي. - الموافقة على التقرير السنوي والميزانية السنوية وحساب الارباح والخسائر للبنك المركزي.	يحيط المحافظ المجلس علماً بقراراته واجراءاته في الامور الهامة.
مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي	-إصدار الأنظمة والقواعد والمعايير والتعليمات وضوابط العمل لتنفيذ مهامه واختصاصاته واتخاذ جميع التدابير والإجراءات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا المرسوم (مرسوم قانون الاتحادي رقم 14 لسنة 2018. - وضع السياسات الخاصة بتوظيف وإدارة الأموال الخاصة وأصول المصرف المركزي والإشراف على تنفيذها. - تقرير الأمور المتعلقة بإصدار النقد وسحبه من التداول. -إصدار الأنظمة الخاصة بتنظيم الأنشطة المالية المرخصة وتقرير الأمور المتعلقة بها بما فيها أنظمة وإجراءات الرقابة والإشراف عليها وتحديد الشروط والقواعد المتعلقة بمنح التراخيص لممارسة الأنشطة المالية المرخصة والتصاريح لممارسة المهام الجديدة. - وضع السياسات وإصدار الأنظمة المتعلقة بالرقابة الاحترازية والمعايير والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالأنشطة المالية المرخصة. - وضع الأنظمة والمعايير الخاصة بحماية عملاء المنشآت المالية المرخصة. - إصدار الأنظمة والضوابط والإجراءات الخاصة بمواجهة غسل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب والتنظيمات غير المشروعة. - اعتماد الأنظمة والقواعد الخاصة بالحفاظ على سلامة وكفاءة نظم البنية التحتية التي يتم ترخيصها أو إنشائها أو تطويرها أو تشغيلها من قبل المصرف المركزي.	المذكور في البند السابق.

	- اعتماد سياسات إدارة المخاطر والامتثال لدى المصرف المركزي. - اعتماد النظام الداخلي للمصرف المركزي وإصدار الهيكل التنظيمي واللوائح الإدارية والمالية والفنية وتحديد الصلاحيات والاختصاصات في حدود أحكام هذا المرسوم بقانون. - اعتماد سياسات الموارد البشرية لدى المصرف المركزي. - اعتماد قواعد الحوكمة المؤسسة للمصرف المركزي والتي تتضمن مجموعة من القواعد والأنظمة التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء بما يتماشى مع الخطط الاستراتيجية للحكومة وأهدافها. - تقرير القروض والسلف الممنوحة للحكومة وفقاً لأحكام هذا المرسوم بقانون. - إقرار التسويات والمصالحات المتعلقة بأعمال المصرف المركزي. - الموافقة على مشروع موازنة المصرف المركزي السنوية واعتماد أية تعديلات تطرأ عليها خلال السنة. - اعتماد الحسابات الختامية السنوية للمصرف المركزي ومقدار الأرباح السنوية الصافية. - النظر في جميع الشؤون الأخرى التي تدخل في صلاحياته وتحقق أهداف المصرف المركزي وتنفيذ مهامه وفقاً لأحكام هذا المرسوم بقانون.	
مصرف البحرين المركزي	- رسم سياسة المصرف المركزي النقدية والائتمانية والاستثمارية، وكافة السياسات المتعلقة بالقطاع المالي. - الإشراف على أعمال المصرف المركزي والتحقق من مدى فاعلية قيامه بمهامه المنصوص عليها في هذا القانون. - تقرير الأمور المتعلقة بإصدار النقد وسحبه من التداول. - الموافقة على إقراض الحكومة في الحالات الاستثنائية طبقا لأحكام هذا القانون. - الموافقة على مشروع ميزانية المصرف المركزي السنوية وإدخال التعديلات اللازمة عليها. - اعتماد الحساب الختامي للمصرف المركزي. - اعتماد التقرير السنوي لأعمال المصرف المركزي. - إصدار اللوائح والقرارات في الحدود المنصوص عليها في هذا القانون. - إقرار النظام الداخلي للمصرف المركزي. - إقرار الأنظمة الإدارية والمالية المتعلقة بشئون العاملين في المصرف المركزي دون التقيد بأنظمة الخدمة المدنية. - ممارسة كافة الصلاحيات الأخرى التي تدخل في اختصاصاته وفقا لأحكام هذا القانون.	المذكور في البند السابق.
مؤسسة النقد العربي السعودي	- إدارة وتنفيذ السياسة النقدية. -المحافظة على قيمة العملة محلياً وخارجياً. - إصدار وسك العملة الوطنية. - المراقبة والإشراف على البنوك والصيارفة وشركات التأمين وشركات التمويل. - إدارة حسابات الحكومة. - إدارة والإشراف على نظم المدفوعات المالية. - تقديم الدراسات والتقارير الاقتصادية والمالية. - مهام أخرى متعددة.	يتم إحاطة المجلس بشكل دوري عن التطورات في جميع المهام الرئيسة التي يقوم بها مثل إدارة السياسة النقدية، والرقابة على المؤسسات الخاضعة للإشراف، والاستثمارات الخارجية، وجهود المملكة في مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، والشؤون الداخلية للمؤسسة مثل الرقابة الداخلية، والمخاطر والالتزام، والموازنة العامة، والموارد البشرية.

البنك المركزي العراقي	- وضع الأهداف الرئيسية للسياسة النقدية. - صياغة سياسات من شأنها تحقيق الأهداف الرئيسية للسياسة النقدية بما في ذلك سياسة سعر الصرف والقيود المفروضة على العمليات التي يقوم بها البنك في السوق المفتوح والسياسات الخاصة بنسبة الفائدة ومستويات الاحتياطي وغيرها. - اتخاذ القرارات بشأن إصدار العملة. - إصدار التراخيص والتصاريح والإجراءات التي تضمن سلامة وأمن الجهاز المصرفي. - تقرير قواعد توفير الخدمات للحكومة. - إقرار أنظمة الدفع. - الموافقة على التقارير والتوجيهات التي ترفع للحكومة. - اتخاذ القرار بشأن اشتراك البنك في المنظمات الدولية. - تقرير ما إذا كان البنك سيقوم بإصدار الأوراق المالية وفق شروط وأحكام تنظيم هذا الإصدار. - تحديد فئات الأصول الثابتة واحتياطي النقد الأجنبي وغيره من المصادر المالية للبنك وغيرها من الإجراءات التي تدخل ضمن اختصاص البنك.	-التقارير السنوية والبيانات المالية. - جميع اللوائح والارشادات ذات التطبيق العام التي يعتزم البنك المركزي إصدارها.
سلطة النقد الفلسطينية	-تحديد السياسات النقدية والائتمانية والاستثمارية لسلطة النقد والإشراف على حسن قيامها بمهامها. - تقرير الأمور المتعلقة بإصدار النقد وسحبه من التداول وفق أحكام قانون النقد والتسليف. - ترخيص المصارف العاملة في فلسطين وسحب رخصها وفرض العقوبات عليها والموافقة على اندماجها وفتح فروع لها. - ترخيص افتتاح فروع للمصارف الأجنبية ومكاتب تمثيلها وسحب رخص هذه الفروع أو المكاتب. - ترخيص مؤسسات الإقراض المتخصصة والشركات المالية. - تحديد نسبة الاحتياطي الإلزامي التي يتوجب على المصارف الاحتفاظ بها في سلطة النقد وتحديد معدل الخصم والفوائد والعمولات التي تتقاضاها سلطة النقد وحدود عمليات السوق المفتوح من قبلها. - إقرار أنظمة ولوائح سلطة النقد والمصادقة على السياسات الداخلية التي تحكم إدارتها وعملياتها. - إقرار أنظمة الموظفين والعاملين في سلطة النقد وتحديد الهيكل التنظيمي لها. - إنشاء فروع ومكاتب ووكالات سلطة النقد وإلغاءها. - إقرار المبالغ والشروط والأحكام اللازمة لإصدار وتداول الأوراق المالية. - إقرار وتطبيق السياسات المتعلقة بعمليات التعامل بالعملات الأجنبية وتقرير نظام حسم الأوراق التجارية. - إنشاء احتياطات الديون المعدومة والمشكوك في تحصيلها بعد استكمال الإجراءات القانونية بهذا الخصوص. - التوصية بأية زيادات في راس مال سلطة النقد. - وضع أسس تعامل سلطة النقد مع المصارف. - إقرار الموازنة السنوية لسلطة النقد. - اعتماد التقرير السنوي والحسابات الختامية وحسابات الأرباح والخسائر. - اعتماد تعيين المدراء العامين والإقليميين والمستشارين للمصارف. - وضع الضوابط المنظمة لقواعد منح قروض الإسكان التي تقدمها سلطة النقد للموظفين العاملين فيها. - تعيين المستشارين لخدمة سلطة النقد ولمدة محددة بالشروط التي يقرها المجلس. - تعيين المدراء العامين والتنفيذيين في سلطة النقد بناء على توصية المحافظ.	على المحافظ أن يقدم إلى المجلس تقريراً دورياً كل ثلاثة أشهر، وكلما دعت الحاجة عن: - إدارة سلطة النقد وعملياتها. - وضع النظام المصرفي، وأوضاع الأسواق النقدية والمالية وأسواق النقد الأجنبي. - جميع الأحداث والظروف التي أثرت أو يتوقع أن تؤثر على سلطة النقد.

	- تعيين مدقق حسابات قانوني خارجي لسلطة النقد، والذي يقدم تقريره للمجلس مع توفير نسخة من التقرير لرئيس السلطة الوطنية ومجلس الوزراء. - القيام بجميع الأعمال الأخرى التي تدخل في اختصاصه.	
مصرف قطر المركزي	-اعتماد السياسة النقدية بالتنسيق مع وزير المالية. - اعتماد مواصفات النقد وإصداره. - اعتماد السياسات المتصلة بالإشراف والرقابة. - اعتماد سياسات نظم المدفوعات والتسويات والمقاصة. وضع الضوابط الخاصة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.	- تنفيذ ومتابعة سياسة سعر الصرف. - متابعة تنفيذ السياسات المتعلقة بالتنظيم. - تنفيذ ومتابعة القرارات التي يصدرها المصرف. تنفيذ ومتابعة السياسة النقدية المعتمدة.
بنك الكويت المركزي	- رسم سياسة البنك النقدية والائتمانية. - تقرير الأمور المتعلقة بإصدار النقد وتداوله وسحبه من التداول. - تقرير نظام خصم وإعادة خصم الأوراق التجارية ومنح القروض والسلف وتحديد الضمانات المطلوبة. - تحديد معدل الخصم وإعادة الخصم والفوائد والعمولات التي يتقاضاها البنك عن القروض والسلف وخصم الأوراق التجارية. - تقرير الأمور المتعلقة بتنظيم مهنة البنوك وأحكام الرقابة عليها. - المداولة في طلبات السلف المقدمة من الحكومة. - تعيين الحد الأعلى للقروض والسلف التي يمكن منحها للبنوك العاملة في الكويت. - تحديد مقدار المبالغ المخصصة لشراء وخصم سندات القروض العامة أو أذونات خزينة الحكومة. - إنشاء غرف المقاصة. - إنشاء صندوق الموظفين والمستخدمين وتقرير مساهمة البنك فيه. - إقرار تقديرات الايرادات والمصروفات السنوية. - الاطلاع دوريا على وضع البنك وسير عملياته. - الموافقة على ميزانية البنك السنوية وعلى حساب الأرباح والخسائر والحساب الختامي. وتُعتَمد موافقة مجلس الادارة على تقدير الايرادات والمصروفات أو على الميزانية وحساب الأرباح والخسائر والحساب الختامي من وزير المالية. - الموافقة على تقرير البنك السنوي الذي يرفعه المحافظ إلى وزير المالية وفقا لأحكام المادة (50) من هذا القانون. - وضع التعليمات الداخلية المتعلقة بالشؤون المالية والادارية والتنظيمات الأخرى التي يراها كفيلة بتحقيق حسن إدارته. - معالجة جميع الشؤون التي ينص هذا القانون أو أي قانون آخر على أنها من اختصاص مجلس الادارة.	-الاطلاع دوريا على وضع البنك وسير عملياته. -الموافقة على ميزانية البنك السنوية وعلى حساب الأرباح والخسائر والحساب الختامي. وتُعتَمد موافقة مجلس الادارة على تقدير الايرادات والمصروفات أو على الميزانية وحساب الأرباح والخسائر والحساب الختامي من وزير المالية. -الموافقة على تقرير البنك السنوي الذي يرفعه المحافظ إلى وزير المالية وفقا لأحكام المادة (50) من هذا القانون. -وضع التعليمات الداخلية المتعلقة بالشؤون المالية والادارية والتنظيمات الأخرى التي يراها كفيلة بتحقيق حسن إدارته. -إقرار تقديرات الايرادات والمصروفات السنوية.

مصـــــرف لبنان	-يحدد سياسة المصرف النقدية والتسليفية. -يضع انظمة تطبيق قانون النقد والتسليف. -يحدد، على ضوء الاوضاع الاقتصادية، معدل الحسم ومعدل فوائد تسليفات المصرف ويتذاكر في جميع التدابير المتعلقة بالمصارف. -يتذاكر في انشاء غرف المقاصة وتنظيمها. -يتذاكر في الامور المتعلقة بالاصدار. -يتذاكر في طلبات القروض المقدمة من القطاع العام. - يضع سائر الانظمة المتعلقة بعمليات المصرف. - يتذاكر في الشؤون المتعلقة بعقارات المصرف، او بحقوقه العقارية، كما يتذاكر في رفع الحجوزات العقارية او الاعتراضات او التأمينات العقارية، وفي التنازل عن الامتيازات او الحقوق، وفي مشاريع التحكيمات والمصالحات المتعلقة بمصالح المصرف. - يضع النظام الخاص المتعلق بالحاكم وبنائبي الحاكم والنظام العام لموظفي المصرف. - يقر المجلس موازنة نفقات المصرف ويدخل عليها، خلال السنة، التعديلات اللازمة. -يقطع أيضا حسابات السنة المالية. - يوافق على مشروع التقرير السنوي الذي على الحاكم توجيهه الى وزير المالية.	-يوافق على مشروع التقرير السنوي الذي على الحاكم توجيهه الى وزير المالية. يقطع أيضا حسابات السنة المالية. -يقر المجلس موازنة نفقات المصرف ويدخل عليها، خلال السنة، التعديلات اللازمة. -يتذاكر في الشؤون المتعلقة بعقارات المصرف، او بحقوقه العقارية، كما يتذاكر في رفع الحجوزات العقارية او الاعتراضات او التأمينات العقارية، وفي التنازل عن الامتيازات او الحقوق، وفي مشاريع التحكيمات والمصالحات المتعلقة بمصالح المصرف. - يتذاكر في طلبات القروض المقدمة من القطاع العام. -يتذاكر في الامور المتعلقة بالاصدار. -يحدد سياسة المصرف النقدية والتسليفية. -يحدد، على ضوء الاوضاع الاقتصادية، معدل الحسم ومعدل فوائد تسليفات المصرف ويتذاكر في جميع التدابير المتعلقة بالمصارف. -يتذاكر في انشاء غرف المقاصة وتنظيمها.
البنـــــك المركـــزي المصري	– تحديد أدوات ووسائل السياسة النقدية التي يمكن اتباعها واجراءات تنفيذها، وتحديد أسعار الائتمان والخصم ومعدلات العائد عن العمليات المصرفية التي يجريها البنك المركزي، وتحديد القواعد التي تتبع في تقييم الأصول التي تقابل أوراق النقد المصري. – وضع المعايير والضوابط الرقابية التي تكفل سلامة المراكز المالية للبنوك وحسن أدائها لأعمالها وإصدار القرارات اللازمة لتنفيذها، وتقييم الجهود التي تبذل بشأن الرقابة على الائتمان الذي تقدمه البنوك، والتأكد من تطبيق معايير الجودة الائتمانية والسلامة المالية. – اعتماد الموازنة التقديرية والقوائم المالية والتقارير التي يعدها البنك عمن مركزه المالي ونتائج أعماله. – اعتماد الهيكل التنظيمي للبنك. – إصدار اللوائح والنظم الداخلية المتعلقة بشئون البنك المالية والإدارية والفنية، ولائحة المزايدات والمناقصات، ولائحة العاملين بالبنك. – تحديد شروط وقواعد تقديم تمويل استثنائي للبنوك. – تحديد شروط وقواعد تقديم الائتمان للبنوك وللمنشآت وللهيئات الأجنبية والدولية. – يعرض عليه بيان في نهاية كل أسبوع عن المركز المالي للبنك	لا يوجد

	المركزي مقارنة بمركزه في نهاية الأسبوع السابق. – اعتماد الموازنة التقديرية للبنك قبل بداية السنة المالية بثلاثة أشهر. – وضع شروط مزاولة البنك المركزي للعمليات المصرفية العائدة للحكومة والأشخاص الاعتبارية العامة والتمويل الداخلي والخارجي مع البنوك. – وضع لائحة أسعار الخدمات المصرفية الخاصة بالبنك المركزي. – اعتماد التقرير الدوري الذي يعد كل ثلاثة أشهر ويتضمن تحليلا للتطورات النقدية والائتمانية والمصرفية وأرصدة المديونية الخارجية خلال فترة التقرير. – الموافقة على تسجيل أية منشأة ترغب في مزاولة أعمال البنوك. – الموافقة على فتح مكاتب تمثيل للبنوك الأجنبية في جمهورية مصر العربية. – الترخيص لأي بنك بالاندماج في بنك آخر. – الموافقة المسبقة على قيام أي بنك بوقف عملياته. – إبداء الرأي عند تعيين رؤساء وأعضاء مجالس إدارة البنوك، وكذلك المديرين التنفيذيين المسئولين عن المخاطر والالتزام والمراجعة. – الموافقة على تملك أي شخص طبيعي أو اعتباري ما يزيد على (10%) من رأس المال المصدر لأي بنك أو أية نسبة تؤدى إلى السيطرة الفعلية عليه. – وضع قواعد للرقابة والإشراف على البنوك والضوابط المرتبطة بأنشطتها. – وضع المعايير الواجب التزامها في تصنيف ما تقدمه البنوك من تمويل وتسهيلات ائتمانية. – وضع القواعد التي تنظم معدلات السيولة في البنوك ومجالات الاستثمار. – تحديد نسبة الائتمان التي يقدمها البنك للعميل الواحد والأطراف المرتبطة به. – تحديد النسب التي يتعين على كل بنك أن يحتفظ لدى البنك المركزي برصيد دائن كاحتياطي. – تحديد مواعيد ونماذج البيانات الشهرية التي يقدمها كل بنك عن مركزه المالي وغيرها من بيانات مالية ورقابية. – أن يطلب من إدارة البنك المتعثر توفير الموارد المالية الإضافية اللازمة في حالة تعرض أحد البنوك لمشاكل مالية تؤثر على مركزه المالي. – شطب تسجيل أي بنك. – الترخيص لشركات الاستعلام والتصنيف الائتماني، وتحديد قواعد عملها. – تحديد إجراءات وقواعد التعامل في النقد الأجنبي لشركات الصرافة والجهات المرخص لها بهذا التعامل طبقاً لأحكام القانون. – الترخيص للشركات بتقديم خدمات تحويل الأموال. – تحديد البيانات التي تقدمها البنوك المعتمدة وشركات الصرافة والجهات المرخص لها بالتعامل في النقد الأجنبي للبنك المركزي. – توقيع الجزاءات وإجراءات التدخل المبكر. – اقتراح اللائحة التنفيذية لقانون البنك المركزي. – إنشاء فروع ومكاتب للبنك المركزي واتخاذ وكلاء ومراسلين داخل البلاد وخارجها. – إصدار النظام الأساسي لاتحاد البنوك. – إصدار قرارات تعيين وكلاء المحافظ والوكلاء المساعدين. – تفويض المحافظ بعضاً من اختصاصاته إلى نائبيه أو وكلائه أو أحدهم.	

	– اقتراح قواعد وأسس تنظيم سوق النقد الأجنبي. – تحديد رسوم التراخيص والرقابة والإشراف.	
بنك المغرب	-تحديد هدف استقرار الاسعار -تحديد سعر الفائدة المتعلق بالعمليات التي يقوم بها البنك في السوق النقدية -تحديد أدوات التدخل المتعلقة بتدبير السيولة التي يراها ملاءمة لخصوصيات أنشطته وعمليات البنوك التشاركية -تحديد شروط إصدار سندات الاقتراض وإعادة شراءها -تقرير الكيفيات التي يتم بموجبها إطلاع العموم على قرارات السياسة النقدية -إبداء الرأي في مختلف مشاريع ومقترحات القوانين المتعلقة بالنظام البنكي -تحديد القواعد العامة لتدبير احتياطات الصرف بهدف الحفاظ على قيمة الدرهم -تحديد خصائص الأوراق والنقود المعدنية التي يصدرها البنك ويقرر ترويجها أو سحبها -المصادقة على التقرير السنوي حول الوضعية الاقتصادية والنقدية والمالية للبلاد -التداول في شأن جميع المسائل المتعلقة بتنظيم البنك وتوجهاته الاستراتيجية -المصادقة على شروط وطرق إبرام وتنفيذ صفقات البنك -التقرير في شأن استخدام الأموال الذاتية للبنك الممثلة لحسابات رأسماله واحتياجاته -البت في شراء العقارات وبيعها ومعاوضتها -المصادقة على الميزانية السنوية للبنك والتعديلات المدخلة عليها -البت في إحداث فروع البنك ووكالاته وإغلاقها -تعيين مدقق الحسابات الخارجي المكلف بالتدقيق السنوي لحسابات البنك وتحديد مدة انتدابه -دراسة تقرير مدقق الحسابات الخارجي والتقرير في شأن مآل ملاحظاته -دراسة الميثاق الخاص بالتدقيق الداخلي وكذا برنامج التدقيق الداخلي السنوي للبنك والمصادقة عليها -تحديد النظام الاساسي والنظام العام للأجور والتعويضات وكذا أنظمة التقاعد والاحتياط الاجتماعي الخاصة بمستخدمي البنك -دراسة النظام الداخلي للمجلس ومدونة الأخلاقيات المتعلقة بأعضائه وكذا تلك المتعلقة بمستخدمي البنك والمصادقة عليها -تعيين مدراء البنك باقتراح من السيد الوالي	تتم إحاطة المجلس علماً بجميع الجوانب المتعلقة بمهام البنك وتدبيره، حيث يطلع على: - سير السياسة النقدية وتدبير احتياطي الصرف والمهام والأنشطة الأخرى وكذلك نتائج البنك. - كما يطلع على مشاريع الميزانية السنوية والتعديلات التي تطرأ عليها خلال السنة المالية قصد المصادقة، وتقرير التدبير والقوائم التركيبية قصد المصادقة، وتقرير مدقق الحسابات الخارجي وبرنامج التدقيق الداخلي السنوي للبنك.
البنك المركزي الموريتاني	-يحدد التوجه العام لأعمال البنك المركزي ويصادق على ميزانيته ويتأكد من تنفيذها السليم -يشرف على مراقبة البنك المركزي -يحدد النظام الداخلي للبنك المركزي -يحدد القواعد العامة في مجال تسيير الاحتياطات الدولية ويحدد على الخصوص فئات الأصول التي يمكن للبنك المركزي أن يمسكها أو يسيرها -يحدد فئات الأصول التي يمكن أن تستثمر فيها احتياطيات الصرف الرسمية وكذا الموارد الخاصة للبنك المركزي -يتخذ النصوص التنظيمية المتعلقة بمهمة رقابة السير الجيد للأسواق المالية -يحدد النظام المحاسبي للبنك المركزي -يصادق على الحسابات السنوية للبنك وتوزيع النتيجة طبقا لهذا القانون -يحدد ضوابط وميثاق التدقيق للبنك المركزي طبقا لمعايير التدقيق الدولية - يعين أعضاء لجنة التدقيق ولجنة المطابقة مع ضوابط الشريعة - يحدد شروط تطبيق المادة 12 من هذا القانون؛	-التوجه العام لأعمال البنك المركزي -التدقيق الداخلي وأنشطته -نظام المراقبة الداخلية بما في ذلك وظائف المطابقة وتسيير المخاطر -الملاحظات والتوصيات المقدمة من طرف المدقق الخارجي -الحسابات السنوية للبنك وميزانياته -قرارات وتوصيات هيئات القرار في البنك المركزي -اكتساب وتفويت العقارات -اتفاقيات التحكيم والصلح

	- يقرر، باقتراح من المحافظ، إنشاء كل هيئة يراها ضرورية لتأدية مهام البنك المركزي - يقرر التنظيم العام للبنك المركزي ويصادق على هيكله التنظيمي العام، بما في ذلك إنشاء الفروع أو الوكالات أو تحديد أماكنها أو إلغاؤها - يرخص باكتساب وتفويت العقارات -يرخص اتفاقيات التحكيم والصلح؛ -يحدد النظام الأساسي لعمال البنك المركزي ويقرر في المسائل العامة المتعلقة بتسيير العمال -يحدد مدونة السلوك التي يجب على أعضاء هيئات البنك المركزي وعماله التقيد بها؛ - يصادق على الاتفاقيات والمعاهدات باستثناء اتفاقيات التعاون في إطار مجال مهام الإشراف المنصوص عليها في المادة 70 من هذا القانون -يصادق على التقارير والآراء والاستشارات الصادرة عن البنك المركزي وخصوصا الآراء المقدمة تطبيقا للمادة 113 وكذلك تقرير البنك المركزي المشار إليه في المادة 110 من هذا القانون -يعتمد مخطط الطوارئ لضمان سلامة العمليات التي ينجزها البنك المركزي -يحدد، بناء على رأي استشاري تقدمه الهيئات الأخرى، شروط وإجراءات وحدود تفويض الصلاحيات والتوقيع في جميع مجالات اختصاص البنك المركزي	-التقارير والآراء والاستشارات الصادرة عن البنك المركزي
البنك المركزي اليمني	-التوجيه والإشراف الكامل على سياسات وإدارة عمليات البنك. -تحديد السياسة النقدية وأسعار الفائدة على الودائع. -تحديد السياسات وإجراءات أسعار صرف العملة مقابل العملات الأخرى. -تحديد القيمة الأسمية وتصميم الأوراق النقدية والمسكوكات المعدنية. -الموافقة على أي قرض يقدمه البنك للحكومة. -إقرار اللوائح الداخلية للبنك والهيكل التنظيمي. -انشاء واغلاق الفروع والوكالات. -إقرار أسماء كبار الموظفين في البنك. -الموافقة على الموازنة التقديرية للبنك. -إقرار التقرير السنوي والحساب الختامي للبنك.	يتم إحاطة المجلس بكل ما يتعلق من مهام وصلاحيات المجلس حيث يحاط المجلس بتقارير دورية وعمليات البنك وإدارة سياساته النقدية والتنظيمية.. وتشمل التقارير حالة الأسعار ومدى سلامة النظام المالي بوجه عام وسلامة النظام المصرفي بوجه خاص، كما تشمل التقارير حالة أسواق النقد وأسواق رأس المال والنقد الأجنبي والتغيرات... والأوضاع التي هي عليها أو يتوقع أن يكون لها تأثير ملحوظ على إدارة وتنفيذ عمليات البنك وساسته أو على النظام المالي أو على أسواق النقد

*المصدر: صندوق النقد العربي، استبيان حوكمة المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية 2019.

ملحق (2)
تجربة دولة فلسطين فيما يخص تعزيز حوكمة سلطة النقد الفلسطينية

عملت سلطة النقد الفلسطينية، في إطار الإصلاح الداخلي على تعزيز إجراءات الشفافية والمساءلة (توفير إطار فعال للحوكمة)، وذلك من خلال تطوير نظم الإدارة، واستحداث مجموعة من المكاتب المستقلة.

فعلى مستوى النظم الداخلية، قامت سلطة النقد بتطوير مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تحتوي على أسس للحوكمة السليمة، في ظل وضوح الواجبات والمسؤوليات وآليات رفع التقارير بما يتوافق مع القوانين ذات العلاقة وينسجم مع أفضل الممارسات الدولية لضمان الشفافية، والمساءلة، والسلامة في جميع الأعمال. وتمخضت هذه الممارسات والإجراءات عن تطوير مجموعة من النظم الفعالة لتكون قادرة على مساندة الهيكل التنظيمي لسلطة النقد، وخصوصاً في المجالات التالية:

- الموارد المالية، وذلك من خلال تحديث نظام المحاسبة، والموازنة، والتقارير المالية والتدقيق الداخلي، وبما يتناسب مع أفضل المعايير والممارسات الدولية.

- الموارد البشرية، وذلك من خلال تحديث سياسات وإجراءات التعيين، والترقية، وتطوير الموظفين، وتقييم الأداء، والتعويضات، والفصل، وبما يتناسب مع معايير أخلاقيات العمل والتظلمات.

- نظم المعلومات والتكنولوجيا، وذلك من خلال تحديث أسس الاقتناء، والتحميل، واستخدام البرمجيات وما يرتبط بها، ونظم الحماية، ومعايير الاستخدام، والتحكم الداخلي، ومعالجة الكوارث.

- السياسة الإعلامية بما في ذلك الموقع الإلكتروني لسلطة النقد، وذلك من خلال تطوير ومعالجة وتنظيم، ونشر المعلومات المتعلقة بأعمال سلطة النقد الخاصة أو المواضيع التي يمكن استنباطها من البحث والتحليل الصادر عنها.

أما على مستوى المكاتب المستقلة، فقد عملت سلطة النقد على تعزيز إطار حوكمتها من خلال استحداث مجموعة من المكاتب المستقلة (خارج الهيكل الوظيفي) للقيام بمهام أساسية محددة، ترفع تقاريرها مباشرةً إلى مجلس الإدارة (ذات استقلالية تامة). تتمثل هذه المكاتب في:

- مكتب المستشار القانوني: قامت سلطة النقد بإيجاد هذا المكتب بغية المساعدة في تقديم التحليل القانوني للقضايا والمشكلات ذات العلاقة، وكذلك تقديم النصح والإرشاد القانوني للمحافظ ومجلس الإدارة، والدوائر والأقسام المختلفة في جميع الأمور القانونية المتعلقة بمسؤوليات سلطة النقد، والقوانين النافذة التي قد تؤثر على عملها، والأبعاد القانونية للنظم واللوائح والقرارات الإدارية. كما يتولى المكتب المعالجات الإدارية، والقضايا المرفوعة في المحاكم نيابة عن سلطة النقد، بما في ذلك تحري خروقات قانون المصارف التي تقوم بها المؤسسات المصرفية والمتعاملون معها إذا لزم ذلك بالتنسيق مع دائرة الرقابة والتفتيش. كما يحافظ هذا المكتب على قنوات الاتصال مع الجهات ذات العلاقة في المجلس التشريعي، ويسهم في اقتراح مسودات التشريعات ذات العلاقة بمسؤوليات سلطة النقد.

- مكتب التظلمات: قامت سلطة النقد باستحداث هذا المكتب بغية مساعدتها في التحقق من شكاوى أو تظلمات الموظفين ذات الصلة بعمل سلطة النقد. وللموظفين، باستثناء المكتب الخاص للمحافظ، الحق في التوجه إلى مسؤول التظلمات مباشرة دون الرجوع إلى مسؤوليهم. وتستند قرارات هذا المكتب بشكل حصري على سياسات سلطة النقد، والمبادئ والأعراف القانونية، ومبادئ العدل والإنصاف، والنظم الإدارية واللوائح المعتمدة، بهدف تحسين بيئة العمل الداخلية وتعزيز الإطمئنان لدى موظفي سلطة النقد.

- مكتب أخلاقيات العمل: قامت سلطة النقد باستحداث هذا المكتب بهدف المساعدة في معالجة قضايا أخلاقيات العمل، والتأكد من تنفيذ السياسات المعتمدة لمعالجة القضايا ذات العلاقة بأخلاقيات العمل وتضارب المصالح. ويهدف هذا المكتب إلى توجيه سلوك موظفي سلطة النقد بما يتلاءم ومعايير الممارسات الأخلاقية، والحفاظ على سمعة سلطة النقد، وتحسين جوّ العمل، وتجذير الممارسات الفضلى، ومنع أي شكل من أشكال الفساد.

- المكتب الخاص للمحافظ: قامت سلطة النقد باستحداث هذا المكتب الذي يتكون من عدد قليل من المختصين، بهدف المساعدة في عمليات المتابعة اليومية للمكتب، بما في ذلك التحضير للاجتماعات المختلفة للمحافظ ولجان العمل الداخلية المختلفة والإدارة العليا والموظفين. ويحافظ هذا المكتب على التواصل مع كبار المسؤولين وغيرهم من مدراء الدوائر. كما يتولى رفع ملخصات للمحافظ حول المواضيع العالقة، والمساعدة بالتعاون مع نائب المحافظ والمدراء في تحضير جدول أعمال المجلس. ويتولى كذلك استقبال زوار المحافظ وتنظيم الاجتماعات ذات العلاقة وإعداد ترتيبات المتابعة. كما

يتولى متابعة عمل المحاضر الرسمية لاجتماعات مجلس إدارة سلطة النقد بالتنسيق مع أمانة سر المجلس.

- مكتب التدقيق الداخلي: قامت سلطة النقد باستحداث هذا المكتب من أجل المساعدة في تدقيق العمليات بعد تنفيذها ومراجعة التعاملات المستهدفة لضمان توفير ما يلزم من أدوات السيطرة والحماية لسلطة النقد وللحيلولة دون نشوء عمليات تحايل وسوء استخدام للموارد والصلاحيات في المؤسسة. كما يتولى مراجعة أعمال سلطة النقد لتحسين فعاليتها والتأكد من انسجامها مع القوانين والتشريعات ذات العلاقة. ويقوم كذلك بمراجعة النظم والتعليمات الداخلية بهدف التوصية بتحسينها لخدمة أهداف المؤسسة بشكل أفضل، وبما يؤمن تقليل احتمال التعرض للأخطاء وإساءة الاستخدام. وللمكتب كامل الصلاحيات في الاطلاع على كافة الأوراق والوثائق وأية مراجع أو تقارير يختارها دون الحصول على الموافقة المسبقة، باستثناء موافقة مجلس الإدارة. ويستخدم المكتب لإنجاز أعماله أحدث معايير وإجراءات التدقيق الدولية.

- مكتب إدارة المخاطر: قامت سلطة النقد باستحداث هذا المكتب بهدف المساعدة في تحليل المخاطر في العمليات التي تقوم بها سلطة النقد، مستخدماً في ذلك الوسائل العلمية المتطورة. كما يقوم بمراقبة وتحليل المخاطر الكامنة التي قد ترتبط بالفجوات في نظم الحوكمة أو ضعف نظم الإدارة أو عمليات إدارة الاحتياطي، أو عمليات تكنولوجيا المعلومات، أو نظم المدفوعات. ويتركز عمل هذا المكتب على الأعمال ذات الأهمية وعالية المخاطرة، إلى جانب إمكانية فحص أية أعمال أخرى قد تحتوي على مخاطر والتهيئة لمعالجتها بما يضمن تحديد آثارها. ويشمل نطاق عمل هذا المكتب العمليات المتعلقة بالسياسة النقدية وغيرها من الموضوعات ذات العلاقة. ويعمل هذا المكتب في ظل تعاون وثيق مع مكتب التدقيق الداخلي، وفي بعض الحالات مع قسم السلامة الكلية في دائرة الرقابة والتفتيش فيما يتعلق بتحليل المخاطر النظامية ومخاطر السلامة الكلية المحتملة التي قد تؤثر على سلطة النقد والجهاز المصرفي أو القطاع المالي بشكل عام. وفي مثل هذه الحالات يركز المكتب على المخاطر المؤسسية، في حين يركز قسم السلامة الكلية على تحليل ورصد المخاطر الفردية النظامية التي تواجه المصارف في سياق تأدية أعمالها.

وانطلاقاً من التزام سلطة النقد بمبادئ الشفافية والإفصاح والحكم الرشيد، أطلقت موقعها الإلكتروني بصورته الجديدة باللغتين العربية والإنجليزية، بهدف توفير المعلومات والبيانات المالية والمصرفية وتعزيز التواصل مع الجمهور واطلاعه على أهم التطورات والمستجدات الاقتصادية والمالية والمصرفية في

فلسطين مع التحليل الهادف لرفع مستوى المعرفة المالية والمصرفية لدى المواطنين على اختلاف شرائحهم الاجتماعية ومستوياتهم العمرية. كما تم إنشاء رابط للتوعية المصرفية على هذا الموقع لغايات نشر الثقافة المصرفية والمالية لدى كافة فئات المجتمع وتعريفهم بالمنتجات والخدمات المصرفية وبيان أهميتها. وتم تضمين هذا الرابط بعض المقاطع المصورة وإطلاق ألعاب إلكترونية، ذات العلاقة بالتوعية في المواضيع المصرفية الأساسية.

للحصول على مطبوعات صندوق النقد العربي

يرجى الاتصال بالعنوان التالي:

صندوق النقد العربي

ص.ب. 2818

أبوظبي - الإمارات العربية المتحدة

هاتف رقم: 6215000 (9712+)

فاكس رقم: 6326454 (9712+)

البريد الإلكتروني: centralmail@amfad.org.ae

موقع الصندوق على الإنترنت: http://www.amf.org.ae

http://www.amf.org.ae

صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية
Council of Arab Central Banks and Monetary Authorities Governors