

التاريخ: 02/يناير/2020

النمرة: ب س م / و ت أ / 2020/01/ منشورات

الموافق: 07/جمادي الأولي/1441هـ

معنُون لكآفة مؤسسات/ شركات التمويل الأصغر العاملة بالبلاد

منشور رقم (2020/3)

منشور الحوكمة بمؤسسات/شركات التمويل الأصغر في السودان

في إطار سياسة التطوير المستمر التي ينتهجها بنك السودان المركزي تجاه القطاع المالي بصورة عامة و مؤسسات/بنوك/ و شركات التمويل الأصغر بصفة خاصة، و لأداء هذه المؤسسات لرسالة التمويل الأصغر و حتى تكون هذه المؤسسات قبلة للمستثمرين و الجهات المانحة و لإضفاء المزيد من الشفافية و الإفصاح علي أداء هذه المؤسسات، يصدر بنك السودان المركزي هذا المنشور المعنون لكافة مؤسسات /شركات التمويل الاصغر و يهدف الي مساعدتها في تحقيق رسالتها و زيادة كفاءتها، و تحسين قدرتها على جذب العملاء والمستثمرين.

تعرف الحوكمة علي أنها نظام للرقابة و التوجيه على المستوى المؤسسي، وهو يحدد المسئوليات و الحقوق و العلاقات مع جميع الفئات المعنية و يوضح القواعد و الإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بالعمل. وهو نظام يدعم العدالة و الشفافية و المساءلة المؤسسية و يعزز الثقة و المصداقية، و تهدف إلى تحقيق الآتي:-

1. تحسين فعالية و كفاءة إدارة العمليات و إستغلال الموارد العامة و توظيفها في المجالات التي تحقق العائد على المجتمع و بما يؤدي الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. بناء ثقافة مشاركة العاملين و المتعاملين في رسم السياسات و إتخاذ القرارات و تقييم العمليات و الخدمات، و الالتزام بالقوانين.

3. بناء ثقافة تنمية الولاء المؤسسي و الشعور بالمسؤولية نحو تحقيق الأهداف.
 4. الإستجابة لمتطلبات و إحتياجات المتعاملين بجودة عالية وسرعة مناسبة بما يضمن تحقيق الرضا.
 5. تحقيق ثقافة المساءلة والشفافية و إيجاد أسس لتحديد مسؤولية الإنجاز و النتائج.
 6. محاربة و مكافحة الفساد بجميع أشكاله و ممارساته.
 7. إيجاد نظام و تعليمات تضمن و تؤدي إلى توثيق الإجراءات و الأنظمة و تحديد المسؤوليات و الحقوق والصلاحيات والعلاقات في إطار منهجية عمل واضحة.
 8. الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- تشمل العناصر المناط بها تفعيل الحكومة والضبط المؤسسي لمؤسسات/بنوك/ وشركات التمويل الأصغر العاملة بالبلاد الآتي:

- ✓ الجمعية العمومية.
- ✓ مجلس الإدارة.
- ✓ لجان مجلس الإدارة.
- ✓ بيئة الحوكمة والرقابة الداخلية.
- ✓ الشفافية والإفصاح.
- ✓ حوكمة تقنية المعلومات.

وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر الستة والمطلوبات الواجب توافرها في كل منها.

أولاً: الجمعية العمومية:

يعتبر المساهمون شركاء أصيلون في مؤسسات و شركات التمويل الأصغر وهم حملة الاسهم و بهذه الصفة يتم إنتخاب أعضاء ممثلين منهم بمجلس الإدارة. و يتمتع المساهمون بحق التصويت في الأمور الإستراتيجية

التي تهم مؤسسة التمويل الأصغر علي الرغم من ذلك ليس للمساهمين سلطات مباشرة في إدارة المؤسسة حيث يقوم المساهمون بتفويض هذه السلطات لمجلس الإدارة المنتخب منهم.

و يشكل المساهمون الجمعية العمومية لمؤسسة التمويل الأصغر و هي تعتبر أعلي جهة يتم فيها تمثيل جميع المساهمين و اهم واجباتها تنظيم إجتماعات الجمعية العمومية للشركة/المؤسسة وتنقسم الجمعية العمومية من حيث إنعقادها إلى:

أ/ الجمعية العمومية التأسيسية:

ينعقد إجتماع الجمعية العمومية التأسيسية مرة واحدة فقط عند تأسيس الشركة وتضم المساهمين المؤسسين فقط، و تختص هذه الجمعية بالنظر في إتخاذ القرارات بشأن الأمور الآتية:

1. إبراء ذمة وكيل المؤسسين ومنح التوقيع لبعض المؤسسين للإفراج عن رأس المال.
2. إخلاء طرف وكيل المؤسسين.
3. تحميل نفقات التأسيس بالميزانية تحت بند المصروفات.
4. تعيين أول مراقب حسابات للشركة وتحديد أتعابه .
5. إختيار مجلس الإدارة الأول .

ب/ الجمعية العمومية العادية:

تنعقد الجمعية العمومية العادية للمساهمين مرة على الأقل في العام بدعوة من رئيس مجلس الإدارة في الموعد المنصوص عليه في النظام الأساسي للمؤسسة أو في قرار دعوتها للأنعقاد بحسب الأحوال (بعد اقصي نهاية النصف الاول من العام) و في المكان الذي يوجد فيه المركز الرئيسي للمؤسسة/الشركة مالم ينص النظام الأساسي على مكان آخر لإنعقاد الجمعية. وتختص هذه الجمعية بالنظر في إتخاذ القرارات بشأن الامور التي تهم المؤسسة و من اهمها الامور الآتية:

1. إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو عزلهم ، بعد استيفاء الضوابط.
2. مراقبة أعمال مجلس الإدارة.
3. النظر في تقرير المراجع الخارجي للمؤسسة.
4. المصادقة على الميزانية و حساب الأرباح والخسائر.
5. المصادقة على تقرير مجلس الإدارة بخصوص نشاط المؤسسة.

6. الموافقة على توزيع الأرباح بعد استيفاء الضوابط.
7. تحديد مكافأة و بدلات أعضاء مجلس الإدارة.
8. تعيين المراجع الخارجي الجديد او تفويض مجلس الادارة لاختياره و فق الضوابط.
9. كل ما يرى مجلس الإدارة أو الجهة الإدارية المختصة أو المساهمين عرضه على الجمعية العمومية.

إجراءات إنعقاد الجمعية العمومية العادية:

1. يحدد مجلس الإدارة تاريخ و مكان الإجتماع بناءً على:
 - ا. قرار من مجلس الإدارة.
 - ا. عريضة مكتوبة و موقعة من ثلثي الأعضاء المساهمين علي الأقل.
 - ا. المراجع الخارجي
2. يتأسس رئيس مجلس الإدارة إجتماع الجمعية العمومية و في حالة غيابه يمكن أن ينوب عنه من يفوضه من اعضاء المجلس ..
3. يكون النصاب قانونياً بالأغلبية العادية ما لم ينص النظام الأساسي علي غير ذلك.
4. في حالة عدم إكمال النصاب لإنعقاد الإجتماع خلال نصف ساعة من موعد الانعقاد يرفع الإجتماع و يعقد إجتماع آخر بعد إسبوعين، ويعتبر قانوني بأي عدد من الحضور.
5. لابد من إخطار البنك المركزي قبل اسبوعين على الأقل من موعد الجمعية العمومية.
6. تقديم دعوة للبنك المركزي للحضور كمراقب.

ج/ الجمعية العمومية غير العادية:

تختص الجمعية العمومية غير العادية بالنظر والبت في الجوانب الأساسية والهامة والتي لا يعود أمر البت فيها إلى الجمعية العمومية العادية و لا يجوز لها النظر في اي بند لم يدرج في جدول اعمالها و عليها التقيد التام بالبند المدرجة في جدول الاعمال .

و يمكن للجمعية العمومية غير العادية تعديل نظام المؤسسة الاساسي مع مراعاة الجوانب التالية:

1. إضافة اغراض مكملة أو مرتبطة أو قريبة من غرض المؤسسة الأصلي و لا يجوز تغيير الغرض الأصلي إلا لأسباب توافق عليها الجهات الرقابية و الإشرافية.
2. إطالة أمد المؤسسة أو تقصيره.

3. تصفية المؤسسة.
4. تغيير نسبة الخسارة التي يترتب عليها حل المؤسسة إجبارياً.
5. إدماج المؤسسة وذلك أياً كانت أحكام النظام الأساسي لها.
6. تغيير الشكل القانوني للمؤسسة.
7. زيادة رأس المال المرخص به او تخفيضه بعد استيفاء الضوابط .
8. تعديل الحقوق أو المميزات أو القيود المتعلقة بأنواع الأسهم.
9. النظر في تصفية الشركة أو إستمرارها إذا بلغت خسائرها في السنة المالية الواحد أكثر من نصف رأس المال المصدر.
10. تعديل مواد النظام الاساسي للمؤسسة.

إجراءات إنعقاد الجمعية العمومية غير العادية:

1. بموجب قرار يصدر من مجلس الإدارة.
2. يكون النصاب القانوني من المساهمين الحاضرين شخصياً أو بالتفويض.
3. يكون لأي سهم قائم صوت واحد و يتم إتخاذ قرارات الجمعية بأغلبية مطلقة من الأصوات. شريطة الا تتجاوز نسبة التملك النسبة المحددة في الضوابط .
4. في حال عدم إكمال النصاب لانعقاد الإجتماع خلال نصف ساعة من موعد الإنعقاد يرفع الإجتماع و يعقد اجتماع آخر بعد اسبوعين، ويكون قانونياً بأي عدد من الحضور.
5. لا بد من دعوة البنك المركزي لحضور الإجتماع قبل إسبوعين علي الاقل من موعد إنعقاد الجمعية العمومية .

ثانياً: مجلس الإدارة:

إن ديناميكية العلاقة ما بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي تقع في صلب عملية الحوكمة فتأثيرها كبير على فعالية المؤسسة، ويجب أن تستند على الفهم الواضح والتام للدور الذي يقوم به كل من الأطراف المعنية في المؤسسة فكل فرد منهم يقدم مهارات فريدة في عملية المشاركة في تطوير المؤسسة، غير أنه ينظر إليها من منظار مختلف.

أ/ قواعد عامة:

1. إن مسؤولية إدارة مؤسسة/شركة التمويل الأصغر تقع بشكل رئيسي على أعضاء مجلس الإدارة كل على حده و عليهم متضامنين. حيث يتحمل المجلس كافة المسؤوليات المتعلقة بعمليات المؤسسة و سلامتها المالية (في حالة المؤسسات التي تقبل الودائع) و التأكد من تلبية جميع المتطلبات وفق الضوابط.
2. يجب ألا يتدخل المجلس في العمل اليومي التنفيذي للمدير العام.
3. إن تفويض مجلس الإدارة لمهامه لاي لجنة من لجانها لا يعفيه من مسؤولية إدارة المؤسسة.
4. يبقى المجلس متحملاً لكافة مسؤولياته ومهامه و التي يمكن أن يفوض أحداً من لجان المجلس أو الإدارة التنفيذية بالقيام بأحد هذه المهام أو أكثر، ويسعى بشكل دائم إلى مراقبة حسن استخدام التفويض ومراقبة الأداء.
5. على أعضاء مجلس الإدارة المساهمة بصورة فعّالة في القيام بوظائف المجلس و أن تكون لديهم القدرة على تقديم خبرات خاصة للمجلس.
6. لا يوجد أي تفضيل/ إنحياز لأعضاء مجلس الإدارة من أية ناحية مالية أو معنوية عن أي عميل أو موظف بالمؤسسة.

ب/ مهام المجلس:

1. وضع و اعتماد الهيكل التنظيمي و الإداري.
2. وضع خطة إستراتيجية تقوم بإرشاد عملية صنع القرارات وإدارة أداء المؤسسة. تقوم الخطة، بشكل أساسي، بتحديد الأهداف التي تتوقع المؤسسة تحقيقها خلال فترة الاستراتيجية مع وجود خطط و موازنات سنوية باهداف مرحلية توضح كيف ستتمكّن من تحقيقها، وكيف سيكون وضع المؤسسة في نهاية الفترة الاستراتيجية، وذلك اعتماداً على مدى نجاحها في تحقيق تلك الأهداف.
3. حماية المؤسسة من الأعمال غير القانونية أو غير الملائمة.
4. القيام بوضع إستراتيجيات العمل و اجازة خلطط العمل و الموازنة السنوية و وضع لوائح وسياسات و ضوابط تسيير الاعمال.
5. المصادقة علي الإستراتيجيات و السياسات العامة للمؤسسة.

6. إختيار المدير العام وفق الضوابط.

7. تعيين المراجع الداخلي وفق الضوابط.

ج/ تكوين المجلس:

1. يتكون مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء بحسب الحال من 5 أعضاء كحد أدنى و 11 عضو كحد أعلى.

2. للتأهل لمنصب عضو مجلس إدارة/ مجلس أمناء يجب ألا يكون المرشح موظفاً حالياً أو مديراً في بنك أو مؤسسة مالية أخرى أو أحد ملاك المؤسسة، بإستثناء الحالات التي تكون البنوك أو المؤسسات المالية الأخرى هي المتعمدة لمؤسسة التمويل الأصغر.

3. لا يجوز لأي شخص أن يشغل منصب عضو مجلس إدارة/ مجلس أمناء بمؤسسة التمويل الأصغر إلا بموافقة البنك المركزي المسبقة.

4. لا يجوز شغل منصب عضو مجلس إدارة/ مجلس أمناء في أكثر من مؤسسة إلا بعد الحصول على الموافقة المسبقة من البنك المركزي .

5. لا بد أن يكون الأشخاص الذين يشغلون مناصب أعضاء مجلس الإدارة من الأشخاص ذوي الخبرة المناسبة مع مجال عمل المؤسسة والأمانة والسمعة الجيدة ، علي أن يكون ثلث الأعضاء علي الأقل من الخبراء المستقلين وفق الشروط الإضافية المذكورة أدناه.

6. يجب إنتخاب مجلس الإدارة وفقاً للنظام الأساسي للمؤسسة/الشركة و للتشريعات والقوانين و اللوائح السارية ، ولا بد من تعبئة استمارات الكفاءة و النزاهة عن كل مرشح لعضوية المجلس و تقديمها للبنك المركزي قبل فتح باب الترشيح في الاجتماع العام بشهر على الأقل و توفير معلومات وافية عن المرشح عند الإنتخاب لتسهيل مهمة الجمعية العمومية في إنتخاب/ تعيين الأفضل من الأعضاء في المجلس .

7. يجب الا تتجاوز دورة المجلس ثلاثة أعوام قابلة للتجديد .

8. لا بد من توفر الشروط العامة للترشح لعضوية المجلس بجانب الشروط الاضافية الآتية للأعضاء المستقلين:-

ا. عدم تملك أسهم في المؤسسة/الشركة .

ا. خبرة مناسبة في القطاع لا تقل عن 5سنوات .

ا. لا تربطه علاقة عمل باي جهة تقدم خدمات إستشارية للشركة/المؤسسة .

د/ إستقلالية المجلس:

1. يجب أن لا يكون لأي عضو من أعضاء مجلس إدارة المؤسسة/الشركة صلة قرابة حتى الدرجة الثانية لأي من موظفي المؤسسة/الشركة.
2. يجب أن يكون أعضاء المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين، بهدف ضمان الموضوعية في عملية إتخاذ القرار، و التخفيف من تعارض المصالح الذي يمكن أن ينشأ بين عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية و عملية الإدارة التشغيلية اليومية، و كذلك ضمان وجود نظم عمل و رقابة كافية لحماية مصالح المؤسسة.
3. يجب الفصل بين كل من منصب رئيس المجلس (و/أو نائبه) و منصب المدير العام، وعلى أن لاتربط الرئيس (و/أو نائبه) والمدير العام أي قرابة حتى الدرجة الثانية، كما يشترط أن يكون رئيس المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس، و غير مرتبط بالمؤسسة بأعمال تنفيذية، إستشارية، أو أي خدمات أخرى.
4. الإفصاح عن أي تضارب للمصالح إن وجد.

ه/ دور رئيس المجلس:

يضطلع رئيس المجلس بالأدوار الآتية:

1. إقامة علاقة بناءة بين كل من المجلس والإدارة التنفيذية بالمؤسسة.
2. خلق ثقافة من خلال إجتماعات المجلس تشجع على النقد البناء حول القضايا التي يوجد حولها تباين في وجهات النظر بين الأعضاء، كما تشجع على النقاشات و توفير الإجماع حول تلك القضايا.
3. التأكد من وصول المعلومات الكافية إلى كل من أعضاء المجلس والمساهمين و في الوقت المناسب.
4. التأكد من توفر معايير الحوكمة السليمة لدى المؤسسة من خلال التقارير الخاصة بذلك.
5. التأكد من جود تقييم للاداء للمجلس و اللجان و غيره .

و/ تنظيم أعمال المجلس:

1. يتم عقد إجتماع للمجلس مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل و كلما دعت الحاجة، و لا يقل عدد الإجتماعات الدورية لمجلس الإدارة عن 4 إجتماعات في السنة.
2. يهدف ضمان شمولية المواضيع المعروضة في إجتماعات المجلس وتجنب المشاركة أو تدخل المجلس بإدارة العمليات اليومية للشركة/المؤسسة، يجب أن يتم التوضيح كتابياً وبشكل دائم، جميع العمليات التي تدخل ضمن صلاحيات المجلس وتتطلب موافقته، كما تقوم الإدارة التنفيذية باقتراح المواضيع التي تراها هامة على جدول أعمال كل اجتماع حيث يحدد رئيس المجلس أولويات طرح هذه المواضيع.

3. يتم تزويد أعضاء المجلس بجدول أعمال المجلس معزراً بالوثائق والمعلومات اللازمة قبل مدة كافية من اجتماعات المجلس لتمكينهم من دراسة المواضيع المطروحة واتخاذ القرارات المناسبة.
4. يجب أن تكون مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة محددة و واضحة وبما يتماشى والتشريعات ذات العلاقة ولا بد من تزويد كل عضو من أعضاء المجلس عند انتخابه بكتاب /مستند يوضح حقوق العضو ومسؤولياته وواجباته.
5. يجب علي كافة الاعضاء الاطلاع الدائم علي التطورات داخل المؤسسة و القطاع ككل محلياً و عالمياً
6. يجب علي الإدارة التنفيذية للمؤسسة تزويد الأعضاء بملخص مناسب عن الأعمال عند التعيين وخلال فترة العضوية وعند الطلب.
7. يتاح لأعضاء المجلس ولجانته الاتصال المباشر مع الإدارة التنفيذية، ويتم اتصال أعضاء المجلس مع الإدارة التنفيذية عن طريق لجان المجلس و/أو رئيسه .ويكون للمجلس أو لجانه إذا ما اقتضت الحاجة صلاحية الاستعانة بخبرات خارجية لمساعدتهم في القيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.
8. على المجلس ان يقوم بتعيين وتثبيت وتحديد مهام سكرتير المجلس (مقرراً) بما يتماشى ومستوى المسؤوليات التي سيكلف بها، كما يتم إتخاذ أي قرار يتعلق بتعيينه أو تنحيته من قبل المجلس.
9. يقوم سكرتير المجلس بإعداد وتوثيق محاضر الإجتماعات وتدوين كافة نقاشات المجلس و إقتراحات الأعضاء وتصويتهم والقرارات المتخذة و الجهة المسؤولة عن تنفيذ تلك القرارات.
10. يقوم سكرتير المجلس بالتأكد من إتباع أعضاء المجلس للإجراءات التي تم إقرارها، والتأكد من تبادل المعلومات بين أعضاء المجلس و لجانه والإدارة التنفيذية وأية جهة أخرى، بالإضافة إلى تبليغ مواعيد إجتماعات المجلس قبل مدة زمنية كافية.
11. يجب الإفصاح عن أي تعارض محتمل في المصالح في الأمور المعروضة أمام المجلس، وامتناع الأعضاء ذوي المصالح المتعارضة عن الاشتراك في المناقشات الخاصة، والامتناع عن التصويت وهو أمر يجب إثباته في محضر الجلسة.
12. يجب علي سكرتير المجلس المحافظة علي السرية و مستندات المجلس وفقاً لما تنص عليه الضوابط
13. يفقد أعضاء المجلس الأهلية في عضوية المجلس في الحالات الآتية :-
 - ا. الوفاة .
 - ا. صدور قرار بالعزل من البنك المركزي أو الجمعية العمومية .
 - ا. بيع أسهمه إن كان مرشحاً لجهة مساهمة.

IV. العجز عن أداء المهام لأي سبب .

V. التغيب دون عذر لثلاثة إجتماعات متتالية .

ز/ أنشطة المجلس:

تتضمن أنشطة مجلس الإدارة ببنوك و مؤسسات التمويل الأصغر الممارسات الآتية:

1. **التعيين والإحلال:** يقوم المجلس بتعيين المدير العام للمؤسسة بحيث يتمتع بالكفاءة و النزاهة و الخبرة كما يقوم أيضاً بتعيين نائب المدير العام و مدراء الإدارات بالمؤسسة، و يتم تعيين المدير العام للمؤسسة و نائبه بناءً علي نتائج معاينة وفق الشروط و الضوابط و بعد موافقة البنك المركزي .
2. يقوم المجلس بناءً علي توصية من لجنة المراجعة بتعيين المراجع الداخلي من ذوي الكفاءة و الخبرة و كذلك إختيار المراجع الخارجي للمؤسسة بعد تفويض الجمعية العمومية له و موافقة الجهات الرقابية عليه.
3. **التخطيط الإستراتيجي:** يصادق المجلس و بشكل دوري علي الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و السياسات الموجهة للمؤسسة لتحقيق رسالتها و الرقابة علي أداء الإدارة التنفيذية، كما يقوم المجلس بالمصادقة علي أنظمة الرقابة الداخلية.
4. يقوم المجلس بالتأكد من مدى تقييد المؤسسة بالإستراتيجيات والخطط و السياسات و الإجراءات المعتمدة أو المطلوبة بموجب القوانين واللوائح، و التأكد من قيام الإدارة التنفيذية بمراجعة إنجازات الأداء وفقاً لخطط العمل و من إتخاذها للإجراءات التصويبية اللازمة، بالإضافة إلى التأكد من أن جميع مخاطر المؤسسة قد تمت إدارتها بشكل سليم.
5. يقوم المجلس بإعتماد الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الذي يبين التسلسل الإداري (بما في ذلك لجان المجلس والإدارة التنفيذية) وفي هذا المجال يجب على المجلس ما يلي:
 - I. إعتداد اللوائح والأنظمة الداخلية المتعلقة بالعمل وتطويرها، وما يتبع ذلك من تحديد للمهام والاختصاصات والواجبات و المسؤوليات و العلاقات و التبعية بين المستويات التنظيمية المختلفة.
 - II. التصديق على سياسة تفويض وتنفيذ الأعمال المنوطة بالإدارة التنفيذية و يجب أن يكون كل تفويض يصدر من مجلس الإدارة (سواء لأحد أعضائه أو لغيرهم) محدداً في موضوعه و في المدة الزمنية لسريانه.

- III. التأكد من أن المؤسسة تتمتع بنزاهة عالية في ممارسة أعمالها و ترسيخ سياسة التطلع نحو المثل العليا و اعتماد سياسات قبول الهدايا و ميثاق أخلاقيات العمل و تعميم هذه السياسات و ميثاق السلوك المهني على كافة الموظفين و أعضاء المجلس والحصول على موافقتهم عليها.
- IV. على المجلس، و يهدف زيادة فعاليته، أن يقوم بتشكيل لجان منبثقة عنه – وفق ما ورد في ثالثاً ادناه و حسب الحاجة يوضح مدة اللجنة و صلاحياتها و مسؤولياتها و يوضح هيكل (Charter) – المؤسسة وفق ميثاق آلية رقابة مجلس الإدارة عليها، و بحيث تقوم هذه اللجان برفع تقارير دورية إلى المجلس ككل، و يراعى مبدأ الشفافية عند تعيين أعضاء لجان المجلس.
- V. في حال كانت المؤسسة تمارس أنشطة أو عمليات في بيئة تعيق الشفافية أو يستخدم هيكل أو بني تعيق ذلك، يجب على مجلس الإدارة أن يفهم البنية التشغيلية للمؤسسة وأن يضع حدوداً ملائمة لحجم العمليات المسموح بها في هذه المناطق أو لإستخدام هذه الأدوات كما يجب عليه التأكد من أن الإدارة التنفيذية تضع سياسات لتحديد و إدارة كافة أنواع المخاطر المرافقة لهذا النوع من الأدوات أو الأنشطة، والإفصاح عنه للمدققين والسلطة الرقابية.
- VI. عند تكليف نائب المدير العام بأعباء المدير العام لابد من إخطار البنك المركزي .
- VII. لا يجوز تكليف أي شخص خلاف نائب المدير العام بمهام المدير العام لمدة تزيد عن ستة أشهر الا بموافقة البنك المركزي .
6. التقييم الذاتي و تقييم الأداء: يقوم المجلس بصورة دورية بعمليات التقييم الآتية:
- I. تقييم أداء المجلس ككل، تقييم أداء المدير العام، و تقييم أداء اللجان التابعة للمجلس.
- II. تضمين التقرير السنوي للمؤسسة تقريراً حول مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية المتعلقة بآلية إعداد التقارير المالية.
- III. يقوم المجلس و بناء على التقارير الدورية، التي ترفعها إليه الإدارة التنفيذية و المراجع الداخلي و المراجع الخارجي، بمراجعة أداء المؤسسة و تقييم أعمالها و حسن إدارتها و تحديد الإنحرافات و التجاوزات و تحليل أسبابها و تحديد المسؤولين عنها و المحاسبة عليها و إصدار التعليمات اللازمة لمعالجتها و تفادي تكرارها.
- IV. اعتماد البيانات المالية الفصلية و السنوية و الموازنة السنوية .
- V. طلب معلومات عن قياس المخاطر و منظومة المخاطر (Risk Profile) في المؤسسة، بهدف تحليل و مناقشة بيانات و إحصائيات المخاطر (النوعية و الكمية) في المؤسسة و بشكل منتظم في كل إجتماع للمجلس.

VI. علي مجلس الإدارة اعتماد سياسة الإلتزام للمؤسسة، والعمل علي تحديثها و تطويرها و التأكد من تطبيقها في المؤسسة. مع تمكين الجهات المسؤولة عن مراقبة الإلتزام من القيام بمهامها.

VII. دراسة تقارير و توصيات الإدارة التنفيذية حول التطورات و التحسينات وسبل تعزيز ممارسات المؤسسة في مجال الإفصاح أو المجالات الأخرى.

ثالثاً: لجان مجلس الإدارة:

أ/ أحكام عامة:

1. يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان منبثقة عنه وتفويضها بالصلاحيات لمدة محددة للقيام بالمهام الموكلة إليها ورفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة.
2. تتحمل اللجان المسؤولية عن أعمالها أمام مجلس الإدارة، وذلك لا يعفي مجلس الإدارة من مسؤوليته عن أعمال هذه اللجان.
3. يشكل مجلس الإدارة لجان مناسبة وفقاً لحاجة العمل علي أن يشمل تكوين هذه اللجان كحد أدني ، لجنة الحوكمة و لجنة الترشيحات و المكافآت (يمكن دمجها في لجنة الحوكمة) ولجنة المراجعة ولجنة إدارة المخاطر (ويمكن دمجها معاً).
4. يتم تدوين وتصنيف محاضر إجتماعات اللجان من قبل مقرري تلك اللجان والمحددين بتشكيل اللجان الواردة في هذا الدليل.
5. تتمتع اللجان بصلاحيات طلب أي معلومات من الإدارة التنفيذية للمؤسسة، و طلب المشورة القانونية و/أو المالية و/أو الإدارية و/أو الفنية من أي مستشار خارجي، طلب حضور أي موظف في المؤسسة للحصول على مزيد من المعلومات.

ب/ لجنة المراجعة:

1. أهداف اللجنة: مراجعة التقارير المالية و نظم الضبط و الرقابة الداخلية ، و نطاق و نتائج و مدى كفاية المراجعة الداخلية و الخارجية ، و مراجعة القضايا المحاسبية ذات الأثر الجوهري على البيانات المالية.
2. تشكيل اللجنة ودورية إجتماعاتها:

- I. يجب أن تتكون لجنة المراجعة من أعضاء غير تنفيذيين، على ألا يقل عدد الأعضاء عن ثلاثة أعضاء.
- II. يعمل مدير المراجعة كمقرر للجنة .
- III. يكون غالبية أعضاء اللجنة من الأعضاء المستقلين.
- IV. يكون رئيس اللجنة من الأعضاء المستقلين.
- V. يجب أن تحوي اللجنة عضواً على الأقل من ذوي المؤهلات العلمية و/أو الخبرة العملية في المجالات المحاسبية والمالية، وللجنة الحق بالاستعانة بخبرات خارجية بعد موافقة مجلس الإدارة على ذلك.
- VI. تعقد اللجنة أربع اجتماعات (مرة كل ثلاثة أشهر) على الأقل في السنة وعند الحاجة، وتقوم اللجنة بتدوين المحاضر بصورة منتظمة .

ج/ صلاحيات ومهام اللجنة:

1. يكون للجنة المراجعة سلطة الحصول على أي معلومات في سبيل ممارسة عملها، وللجنة أيضاً دعوة أي من الأشخاص ذوي الخبرة أو الاختصاص لحضور الاجتماعات للاستئناس برأيه، ودعوة أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية لحضور اجتماعاتها.
2. مراجعة البيانات المالية الدورية قبل عرضها على مجلس الإدارة، والتوصية بشأنها لمجلس الإدارة، ومتابعة القضايا المحاسبية ذات الأثر الجوهري على البيانات المالية، وذلك بهدف ضمان عدالة وشفافية التقارير المالية.
3. تقييم فعالية وكفاية نظم الضبط والرقابة الداخلية، وتشتمل مسؤولية اللجنة، من بين أمور أخرى، على:

- I. تقييم فعالية وكفاية وظيفة المراجعة الداخلية والتأكد من الالتزام بالتعليمات النافذة الصادرة عن الجهات ذات العلاقة.
- II. تقييم فعالية وكفاية نطاق وبرامج المراجعة الداخلية.
- III. مراجعة نتائج تقارير المراجعة الداخلية والتأكد من أنه قد تم اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.
- IV. مراجعة وإقرار خطط المراجعة المقترحة من المراجع الداخلي.
- V. التوصية بتعيين مدير المراجعة الداخلية ونقله وعزله واقتراح تعويضاته وتقييم أدائه.

- VI. مراجعة تقارير إدارة الالتزام حول مدى التزام و توافق الإدارات بالبنك و أعمالها مع التشريعات و القوانين النافذة و التوصية بشأنها.
- VII. اي مهام اخري ذات صلة بعمل اللجنة يتم تكليفها بها
4. يكون للجنة سلطة الاتصال المباشر مع المراجع الخارجي، والإجتماع معه بدون حضور الإدارة مرة على الأقل سنوياً، وتشمل مسؤولية اللجنة في هذا المجال، من بين أمور أخرى، على:
- I. التوصية إلى مجلس الإدارة بخصوص ترشيح وعزل المراجع الخارجي وتحديد تعويضاته وتقييم أدائه.
 - II. تقييم موضوعية واستقلالية المراجع الخارجي.
 - III. مراجعة خطاب التعيين وقبوله.
 - IV. إقرار إمكانية تقديم المراجع الخارجي لخدمات أخرى غير المراجعة الدورية، وضمان عدم تأثير ذلك على الرأي المستقل للمراجع الخارجي.
 - V. مراجعة نتائج تقارير المراجع الخارجي وتقارير السلطات الرقابية والتأكد من أنه قد تم اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.
 5. تقوم اللجنة بمراجعة مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة ومدى التقيد بالسياسات أو الأنظمة التي تحكم العمل.
 6. تعقد اللجنة إجتماعات دورية مع المراجع الخارجي مرة على الأقل خلال العام ومرتين على الأقل مع المراجع الداخلي، كما يحق للمراجع الداخلي والخارجي طلب الإجتماع مع اللجنة حين تقتضي ضرورة العمل ذلك.

هـ/ لجنة الترشيحات و المكافآت:

1. أهداف اللجنة:

مراقبة وضمان شفافية تعيين و تجديد و إستبدال أعضاء مجلس الإدارة والمدير العام و نائبه ، وكذلك تقييم فعالية مجلس الإدارة ككل و فعالية كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بشكل مستقل، بالإضافة إلى تقييم أداء الإدارة التنفيذية. و كذلك ضمان شفافية سياسات رواتب و مكافآت و تعويضات الإدارة التنفيذية و ضمان إنسجام هذه السياسات مع أهداف و رسالة المؤسسة/الشركة .

2. تشكيل اللجنة ودورية إجتماعاتها:

1. يجب أن تكون لجنة الترشيحات من أعضاء غير تنفيذيين، على أن لا يقل عدد الأعضاء عن ثلاثة.
2. تكون غالبية أعضاء اللجنة من الأعضاء المستقلين.
3. يكون رئيس اللجنة من الأعضاء المستقلين.
4. لتجنب تعارض المصالح، يجب أن لا يشارك عضو اللجنة في المناقشات والقرارات المتعلقة به.
5. تعقد اللجنة إجتماعين على الأقل في السنة و عند الحاجة، و تدون محاضر هذه الإجتماعات بشكل أصولي.

و/ صلاحيات ومهام اللجنة:

1. وضع معايير وشروط (الحد الأدنى) للخبرات والمؤهلات والمهارات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة ولشغل منصب المدير العام و نائبه ، بما في ذلك تحديد الوقت اللازم تخصيصه من العضو لأعمال المجلس، ويصادق مجلس الإدارة على المعايير والشروط الموضوعية.
2. التوصية بالترشيح وإعادة الترشيح – لعضوية مجلس الإدارة ولجان المجلس ولشغل منصب المدير العام، مع مراعاة القوانين والقرارات النافذة، أخذة بعين الاعتبار عدد مرات الحضور ونوعية وفعالية مشاركة الأعضاء في إجتماعات المجلس وتأديتهم لواجباتهم ومسؤولياتهم.
3. وضع تعريف للأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين والأعضاء المستقلين والتأكد من إستقلالية الأعضاء المستقلين بما يتوافق مع المعايير الموضوعية في هذا المنشور ، والتأكد من تناسب تشكيلة المجلس مع حجم العمل وتعقيد العمليات .
4. تبني معايير موضوعية ((Key Performance Indicators (KPIs)) لتقييم فعالية مجلس الإدارة ككل ومساهمة كل عضو من أعضاء المجلس وكل لجنة من لجانه وتقييم أداء الإدارة التنفيذية، ويؤخذ بالإعتبار عند تقييم أداء المجلس ككل والإدارة التنفيذية أداء المؤسسات الأخرى المشابهة كما يراعى مدى الإلتزام بالمتطلبات الرقابية، ويصادق مجلس الإدارة على معايير التقييم.
5. التأكد من حصول أعضاء مجلس الإدارة على التدريب والتأهيل المستمر، من خلال برامج تصمم لهذا الغرض، لمواكبة التطورات الحديثة في صناعة القروض متناهية الصغر، وتتولى اللجنة توفير معلومات حول بعض القضايا الهامة في المؤسسة لأعضاء مجلس الإدارة عند الطلب.
6. وضع شروط ومعايير تعيين الإدارة التنفيذية وتقييم أدائهم و خطة الإحلال.
7. التوصية لمجلس الإدارة بإلغاء تعيين (عزل) أي مدير في الإدارة التنفيذية إذا ثبت عدم فاعليته وتقصيره في أداء واجباته ومسؤولياته.

8. إجراء المراجعة السنوية للشروط المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة والمدير العام لضمان الإلتزام بأحكام القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة.

9. ضمان وجود سياسات واضحة للمكافآت والتعويضات والرواتب وأي منافع أخرى للإدارة التنفيذية تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم يصادق عليها من قبل مجلس الإدارة وتراجع سنويا من قبل اللجنة، ولا بد أن يكون هناك توازن عند وضع المكافآت والتعويضات والرواتب بحيث تكون محفزة لاستقطاب أشخاص مؤهلين وغير مبالغ فيها، ويجب أن يكون سلم هذه الرواتب والمكافآت ضمن النطاق الذي تحدده سياسة المؤسسة.

10. الإجتماع مع مدير الموارد البشرية مرة على الأقل خلال العام للتأكد من وجود وكفاية وعدالة و وضوح آلية التعيين والتقييم للعاملين وسياسة منح المكافآت والرواتب وسياسة التدريب والتأهيل المستمر بما يضمن تطوير العاملين في المؤسسة و إستقطاب أشخاص مؤهلين للعمل في المؤسسة والإحتفاظ بهم.

ز/ لجنة المخاطر:

1. أهداف اللجنة:

وضع سياسة المخاطر بما ينسجم مع قدرة المؤسسة و مدى قبولها لتحمل المخاطر، ومراجعة أداء الإدارة التنفيذية في إدارة المخاطر.

2. تشكيل اللجنة ودورية إجتماعاتها:

أ. تتكون اللجنة من ثلاثة أعضاء على الأقل، على أن لا يزيد عدد الأعضاء التنفيذيين عن عضو واحد.

ب. يكون رئيس اللجنة من الأعضاء المستقلين.

ج. تعقد اللجنة أربع اجتماعات (مرة كل ثلاثة أشهر) على الأقل في السنة و ترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة.

د. يقوم مدير المخاطر بمهام مقررية اللجنة

3. صلاحيات ومهام اللجنة:

أ. تقوم اللجنة بمراجعة إستراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر قبل إعتمادها من قبل مجلس الإدارة. والتأكد من تنفيذ هذه الإستراتيجيات و السياسات.

ب. ضمان توافر الموارد والنظم الكافية لإدارة المخاطر، وضمان إستقلالية موظفي إدارة المخاطر عن الأنشطة التي ينجم عنها تحمل المؤسسة للمخاطر.

- III. مراجعة الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر و وضع توصيات بشأنه قبل إيماده من قبل مجلس الإدارة.
- IV. مراجعة التقارير الدورية حول طبيعة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة و حجمها، وأنشطة إدارة المخاطر.
- V. ترفع اللجنة تقارير دورية إلى مجلس الإدارة و تقدم إحصائيات بخصوص المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة والتغيرات والتطورات التي تطرأ على إدارة المخاطر.
- VI. مراجعة وإبداء الرأي أمام مجلس الإدارة حول سقوف المخاطر والحالات الاستثنائية التي تطرأ عليها.
- VII. مراقبة مدى التزام إدارة المخاطر بالمعايير المالية المعروفة عالمياً و محلياً والخاصة بإدارة المخاطر وتلك الموضوعة من قبل لجنة بازل و مجلس الخدمات المالية الإسلامية و المتعلقة بمخاطر الائتمان ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية وغيرها..
- VIII. رسم وتحديد سياسات و إستراتيجيات إدارة المخاطر المرتبطة بالنشاط القائم للمؤسسة بالإضافة إلى أي نشاط أو منتج جديد.
- IX. تقييم المؤشرات الاحترازية الأولية لكافة أنواع المخاطر و وضع الإجراءات الكفيلة بتأمين التغطية اللازمة لها.
- X. الموافقة على وضع خطط طوارئ وإدارة الأزمات بالتنسيق مع الإدارة التنفيذية للمؤسسة..
- XI. التقييم الدوري للسياسات والإجراءات الموضوعة لإدارة المخاطر بكافة أنواعها ووضع التحسينات اللازمة .
- XII. دراسة التقارير التالية وذلك بهدف إدارة فئات المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة إلى مستويات مقبولة:

- ✓ الحاجات التمويلية.
- ✓ تقديرات إحتياجات السيولة.
- ✓ تقديرات مصادر التمويل.
- ✓ تحليل الفجوة.
- ✓ خطة الطوارئ.
- ✓ تحليل تذبذب الأسعار وأثرها على المركز المالي للمؤسسة.
- ✓ التنبؤ بالخسائر المحتملة و حساب المخصصات.

ح/ لجنة الحوكمة:

1. أهداف اللجنة: وضع إطار ودليل الحوكمة ومراقبة تنفيذه وتعديله عند الضرورة.
2. تشكيل اللجنة ودورية إجتماعاتها: تتكون لجنة الحوكمة من أعضاء غير تنفيذيين، على أن لا يقل عدد الأعضاء عن ثلاثة، ويشترط أن تضم اللجنة أحد أعضاء لجنة المراجعة الداخلية المستقلين.
3. صلاحيات ومهام اللجنة:
 - ا. الإشراف على إعداد وتطبيق دليل الحوكمة ومراجعته وتحديثه عند الضرورة.
 - ب. التنسيق مع لجنة المراجعة الداخلية للتأكد من الإلتزام بالدليل في حالة عدم دمج اللجنتين.
 - ج. تزويد مجلس الإدارة، سنوياً على الأقل، بالتقارير و التوصيات بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال عمل اللجنة.
 - د. تعقد اللجنة إجتماعاً نصف سنوي على الأقل.

رابعاً: بيئة الحوكمة والرقابة الداخلية:

- يجب أن يكون لدى كل مؤسسة أنظمة ضبط داخلي تغطي جميع أنشطة وأقسام المؤسسة، وأن يراعى فيها المبادئ الأربعة للضبط الداخلي "Four Eyes Principle" وهي (1 فصل المهام، 2 الفحص المزدوج، 3 الرقابة المزدوجة، 4) التوقيع المزدوج.
- توجيهات عامة بشأن بيئة الضبط والرقابة الداخلية:
1. يتم مراجعة أنظمة الضبط والرقابة الداخلية المطبقة لدى المؤسسة من قبل المراجع الداخلي والمراجع الخارجي مرة واحدة على الأقل سنوياً.
 2. الإلتزام بتوفير الإجراءات المناسبة التي تمكن العاملين لديها من الإبلاغ عن أي مخالفات محتملة بصورة سرية وفي الوقت المناسب حتى يمكن متابعة هذه المخالفات و إتخاذ التدابير المناسبة بشأنها، وتقوم لجنة المراجعة بالإشراف على تنفيذ هذه الإجراءات.
 3. تلعب لجنة المراجعة دوراً رئيسياً في مراجعة أنظمة الضبط والرقابة الداخلية لدى المؤسسة. وتعتبر الرقابة بالدرجة الأولى من مسؤولية إدارة المؤسسة، كما تتابع لجنة المراجعة الأداء والتقارير الصادرة عن المراجع الخارجي.
 4. على المؤسسة الإلتزام بمتطلبات أنظمة الضبط الداخلي لدى بنوك ومؤسسات التمويل الأصغر و التي تشمل ما يلي:
 - ا. مجلس الإدارة.
 - ب. الإدارة التنفيذية.
 - ج. نظم الضبط الداخلي الفعال .

١٧. نظام الرقابة.

١٨. الأمان التكنولوجي.

١٩. إدارة المراجعة الداخلية.

ويمكن تقسيم البيئة المثلى لأنظمة الحوكمة و الرقابة الداخلية بمؤسسات التمويل الأصغر إلى:

أ/ المراجعة الداخلية:

يمكن تعزيز وظيفة المراجعة الداخلية بمؤسسات التمويل الأصغر من خلال:

1. إدراك مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لأهمية وظيفة المراجعة الداخلية وإيصال وتوضيح هذه الأهمية لجميع العاملين في المؤسسة.
2. الاستفادة، بالطريقة الملائمة وفي التوقيت المناسب، من نتائج عمل المراجعة الداخلية و إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بشأنها من قبل الإدارة.
3. ضمان إستقلالية وظيفة المراجع الداخلي وذلك بتبعيته المباشر لمجلس الادارة.
4. إشراك المراجع الداخلي في تقييم فعالية إجراءات الضبط الداخلي والتوصية بشأنها.
5. الإلتزام بمتطلبات المراجعة الداخلية في مؤسسات التمويل الأصغر و التي تضم:

١. نطاق وأهداف ومهام وظيفة المراجعة الداخلية.

٢. إستقلالية إدارة المراجعة الداخلية.

٣. نظام المراجعة المتبع.

٤. نزاهة وتجرد المراجع الداخلي.

٥. الكفاءة المهنية.

٦. مجال المراجعة.

٧. إجراءات المراجعة الداخلية.

٨. مسؤوليات مدير إدارة المراجعة الداخلية.

٩. لجنة المراجعة الداخلية.

١٠. الإستعانة بمصادر خارجية للرقابة الداخلية.

ثانياً: المراجعة الخارجية:

يمكن تعزيز وظيفة المراجع الخارجي من خلال:

١. ضمان توافق عمل المراجع الخارجي مع المعايير والإرشادات المهنية.
٢. التأكد من أن المراجع الخارجي يفهم جيداً واجباته تجاه المؤسسة فيبذل العناية المهنية اللازمة.

111. الدوران المنتظم للمراجع الخارجي أو لشريكه الرئيسي المسئول عن مراجعة المؤسسة.

ب/ إدارة المخاطر:

تحرص مؤسسة /شركة التمويل الأصغر علي مراجعة ما يلي:

1. تحديد مسؤولية مجلس الإدارة ولجنة إدارة المخاطر من جهة، ومسؤولية الادارة التنفيذية وإدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر من جهة ثانية، في إدارة المخاطر.
2. إعتقاد معايير إدارة مخاطر الائتمان وهي إقامة بيئة مناسبة لإدارة مخاطر الائتمان والمعايير السليمة لمنح التسهيلات الائتمانية والمحافظة على إجراءات مناسبة لإدارة وقياس ومتابعة التمويل وضمان وجود رقابة كافية على المخاطر .
3. إعتقاد تعليمات خاصة بالمخاطر التشغيلية وتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية تجاه المخاطر التشغيلية والتخفيف منها وكذلك العمل على تحديد وتقييم ومراقبة و التخفيف من المخاطر التشغيلية وفق طرق وإجراءات معينة مثل نظام التقييم الذاتي أو تجميع المخاطر حسب أنواعها أو بطاقات العلامات.
4. البدء بتحديد طريقة القياس التي سوف تعتمد عليها المؤسسة في قياس المخاطر التشغيلية.
5. العمل على إتباع التعليمات الخاصة بإدارة مخاطر السيولة والتأكيد على إنشاء وتطوير هيكل لإدارة مخاطر السيولة وقياس ومراقبة إحتياجات التمويل الصافية وإدارة عملية اللجوء إلى السوق ووضع الخطط البديلة.
6. إعتقاد التعليمات الخاصة بالحدود القصوى المسموح بها لتركزات المخاطر المعمول بها في مؤسسات التمويل الأصغر.

خامساً: الشفافية والإفصاح:

يشكل الإفصاح والشفافية عنصراً أساسياً من عناصر الحوكمة الجيدة و بالتالي إنضباط السوق . و يكون الإفصاح بشكل منتظم في الأوقات المحددة و بدون أي تاخير و يجب أن يتم:

1. القيام بعملية الإفصاح حسب القوانين والأنظمة النافذة، ووفق ما تمليه أفضل الممارسات العالمية في مجال الإفصاح عن التقارير المالية.
2. الإفصاح، بشكل منتظم في الأوقات المحددة وبدون أي تأخير، في التقرير السنوي والتقارير الدورية على الموقع الإلكتروني للمؤسسة /الشركة وفي الوسائل الأخرى الملائمة (باللغتين العربية والإنكليزية) عن الاجتماعات الدورية بين الإدارة التنفيذية في المؤسسة و المجلس والمساهمين،

بالإضافة إلى التصريحات والملخصات الدورية المقدمة من قبل الإدارة التنفيذية والموجهة للمساهمين والمحللين الماليين والصحفيين وفقاً للضوابط التي تنظمه .

3. يحظر على أي من رئيس وأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان المنبثقة عن المجلس والمدير العام والمستشارين والمراجعين الخارجيين وكافة العاملين في المؤسسة/الشركة الإفصاح عن أي معلومات داخلية مؤثرة على عمل المؤسسة التنافسي في السوق أو التصريح بما يتعارض مع متطلبات القوانين.

4. ينبغي على المؤسسة/شركة ، فيما يخص جميع تقاريرها السنوية والدورية والتصريحات والملخصات الدورية، الإلتزام بتقديم معلومات دقيقة وموضوعية وقابلة للفهم والمقارنة.

5. يجب أن يتضمن التقرير السنوي للمؤسسة/الشركة وتقاريرها الدورية فقرة تتعلق بالإفصاح عن ملاحظات وتحليلات الإدارة التي تضم معلومات مالية وغير مالية تتيح للمساهمين إدراك نتائج عمليات المؤسسة/الشركة ووضعها المالي، بما في ذلك الأثر المحتمل للاتجاهات والأحداث الحالية والمتوقعة وحالات عدم التأكد، مع تعهد المؤسسة بأن تكون تلك الملاحظات والتحليلات معتمدة وكاملة وعادلة وقابلة للفهم. كما تعبر هذه التحليلات عن نظرة مستقبلية تتضمن إفصاحاً عن ظروف من الممكن أن تؤثر على الوضع المالي للمؤسسة في حال كانت هذه الظروف مبررة وقابلة للحدوث.

6. يجب على المجلس الإفصاح عن الأحداث الجوهرية وبعد الحصول على موافقة الجهات المختصة (إذا تطلب الأمر ذلك) وذلك وفقاً للمحددات الآتية:

- I. وصف شامل للحدث والمعلومات المرتبطة به.
- II. العوامل التي أدت إلى وقوع الحدث.
- III. الأثر المالي للحدث، والإلتزامات التي قد تترتب على المؤسسة نتيجة له.
- IV. يكون الإفصاح عن طريق رئيس مجلس الإدارة و/أو المدير العام للمؤسسة حصرياً وفق الضوابط التي تنظم هذا الأمر .

ولتحقيق مستوى الإفصاح و الشفافية يجب أن تتضمن تقارير بنوك و مؤسسات التمويل الأصغر المعلومات الآتية:

1. أهداف المؤسسة وموائق وسياسات العمل والأخلاقيات وتقييم أداء المؤسسة مقارنة بتلك الموائق والسياسات، مع الإشارة بشكل خاص إلى السياسات والإجراءات المتعلقة

بالحوكمة لدى المؤسسة و إعطاء صورة عامة عن مدى إلتزام المؤسسة بتطبيقها،
وتبيان أسباب عدم الإلتزام في حال حدوثه.

2. مجلس الإدارة:

- أ. حجم المجلس وأسماء الأعضاء (وتحديد المستقلين منهم) ومؤهلاتهم وخبراتهم ومعايير الإستقلالية والمصالح الجوهرية لأعضاء مجلس الإدارة في معاملات أو مسائل تؤثر على المؤسسة وعضوية اللجان.
- ب. واجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة.
- ج. دورية إجتماعات مجلس الإدارة.
- د. عدد إجتماعات مجلس الإدارة.
- هـ. معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة متضمنة حصص كل منهم، بالإضافة إلى تاريخ تعيينهم وعضويتهم في مجلس الإدارة ولجان المجلس وفي مجالس إدارة أخرى (إن وجدت) ومشاركتهم في وظائف الإدارة التنفيذية.
- و. الأعضاء المستقلين خلال السنة.

3. الإدارة التنفيذية:

- أ. المؤهلات والخبرات.
- ب. الواجبات والمسؤوليات.
- ج. مستويات رفع التقارير.
- د. فترة العمل
- هـ. اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة:
- و. تشكيل اللجنة.
- ز. الواجبات والمسؤوليات.
- ح. عدد اجتماعات اللجنة.
- ط. نتائج الاعمال .
- ي. الهيكل التنظيمي للمؤسسة/الشركة ككل.
- ك. هيكل الملكية الأساسي بما في ذلك المساهمين الرئيسيين وحقوق التصويت والمالكين المستفيدين أو مشاركتهم في وظائف الإدارة التنفيذية.
- ل. المكافآت الممنوحة للإدارة التنفيذية و لأعضاء المجلس والأتعاب التي حصل عليها المراجع الخارجي.

8. سياسات المؤسسة المتعلقة بتعارض المصالح، وكيفية إدارة المؤسسة لحالات التعارض التي لا تنسجم مع تلك السياسات.

9. ملخص عن أهم التغيرات الإقتصادية وتأثيرها على المؤسسة.

10. القوائم المالية والتقارير

أ. القوائم المالية المعدة وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة.

ب. الإفصاحات المتعلقة بالنواحي المالية.

ج. تقرير المراجع الخارجي.

سادساً: حوكمة تقنية المعلومات:

تعرف حوكمة تقنية المعلومات بأنها: "العمليات التي تضمن الإستخدام الفعال والمؤثر لتقنية المعلومات لإتاحة الفرصة للمؤسسة لتحقيق أهدافها". وهذا يعني أيضاً أن العمليات والمشروعات الخاصة بتقنية المعلومات يجب أن تتناسب مع إستراتيجية المؤسسة، وتحظى عملية تحقيق أهداف المؤسسة بأهمية قصوى لدى الإدارة التنفيذية ومجالس الإدارات. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيام التدقيق الداخلي بتوفير التقارير المهنية والمستقلة لأداء تقنية المعلومات والمخاطر المقترنة بها (بما في ذلك حوكمة تقنية المعلومات) هو ليس من متطلبات الإدارة التنفيذية ومجالس الإدارة فحسب، بل إنها إحدى متطلبات جمعية المدققين الداخليين.

و فيما يلي مبادئ وأليات حوكمة تقنية المعلومات التي ينبغي علي مؤسسات التمويل الأصغر الإلتزام وهي:

أ/ مبادئ حوكمة تقنية المعلومات:

1. إضافة قيمة: وتعني التركيز علي خلق قيمة لتفي بإحتياجات الأطراف المتعاملة مع المؤسسة و تتحقق من خلال هدفين هما المنافسة المحتملة و الربح المحتمل.

2. الإنسجام الإستراتيجي: و يعني أن يكون نظام المعلومات متسق و متناسم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من حيث الكفاءة و الملاءمة.

3. قياس الأداء: و تعني التعريف بإستراتيجيات تقنية المعلومات و تحديد المؤشرات و المعدلات المناسبة لقياس الأداء الخاص بها، أي يجب قياس الأداء الخاص بالموارد المستثمرة تقنياً.

4. إدارة الموارد: يتطلب من الإدارة معرفة الموارد التكنولوجية اللازمة للإستثمار و تقييمها و معرفة مدى إمكانية وفائها بمتطلبات المؤسسة و متطلبات الجهات الأخرى.

5. إدارة الخطر: وتعني الإلمام بكافة المخاطر التي تواجه المؤسسة المتعلقة بتطبيق تقنية المعلومات وإدارتها للمخاطر.

ب/ آليات حوكمة تقنية المعلومات:

1. يجب على مجلس الإدارة، بمساعدة الإدارة التنفيذية ، إصدار بيان للسياسة العامة بخصوص تبني أحد أطر العمل الخاصة بحوكمة تقنية المعلومات للمؤسسة، يحدد المبادئ الرئيسية وأسلوب الحوكمة، ويجب أن يتسم إطار العمل بما يلي:
 - أ. مراعاة مبادئ المسؤولية و الاستراتيجية و التملك و الأداء والالتزام والسلوك البشري المحددة في معيار [ISO/IEC 38500](#).
 - ب. تغطية المؤسسة بكاملها ودمج حوكمة تقنية المعلومات في الحوكمة العامة في المؤسسة وتغطية كل الوظائف والعمليات ذات الصلة.
 - ج. القدرة على تحويل رسالة المؤسسة إلى إستراتيجية عملية عن طريق ترجمة الأهداف العالية المستوى للمؤسسة إلى غايات سهلة ومحددة ترتبط بتقنية المعلومات والربط بين تلك الغايات والعمليات والأنشطة المادية.
2. يجب على الإدارة و وحدة تقنية المعلومات بمساعدة وحدات متخصصة إن أمكن(تقديم شرح تفصيلي لإطار عمل حوكمة تقنية المعلومات والإتصالات وتحديد ما يلي:
 - أ. تقييم الاستخدامات الآنية والمستقبلية لتقنية المعلومات والإتصالات، وخصوصًا في البرامج الاجتماعية المبتكرة.
 - ب. توجيه إعداد الخطط والسياسات وتنفيذها لضمان تحقيق إستخدامات تكنولوجيا المعلومات للأهداف .
 - ج. مراقبة الإلتزام بالسياسات العامة والأداء مقارنةً بالخطط.
 - د. القواعد والأنظمة الداخلية لتبني تطبيق المبادئ سالفه الذكر وغيرها من المبادئ الخاصة بالمؤسسة..
 - هـ. يجب على مجلس الإدارة التحقق من إطار عمل حوكمة تقنية المعلومات وتعميمه في كل إدارات المؤسسة/الشركة .

يسري العمل بهذا المنشور بدءاً من تاريخه.

