



اتحاد الشركات الاستثمارية
UNION OF INVESTMENT COMPANIES

حوكمة الشركات



حوكمة الشركات

حوكمة الشركات



حوكمة الشركات

قام بإخراج وتنفيذ الكتاب

مكتبة آفاق

Tel.:+965 22256141 fax: +965 22256142

website: aafaq.com.kw, e-mail: info@aafaq.com.kw

اتحاد الشركات الاستثمارية
Union of Investment Companies

حوكمة الشركات

سبتمبر 2011



فهرسُ الموضوعات

الصفحة	الموضوع
7	مقدمة
9	تمهيد
	أولاً: آثار تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة الحديثة وأسس التقييم
24	د. أماني بورسلي
	ثانياً: حوكمة الشركات
39	مركز عمان لحوكمة الشركات
	ثالثاً: حوكمة الشركات فى دول الخليج العربى
53	د. تركي الشمري
	رابعاً: الحوكمة .. تشريع وثقافة وسلوك
62	د. محمد باطويح



مُقَدِّمَةٌ

استمراراً لدور اتحاد الشركات الاستثمارية التثقيفي، وملاحقة لكافة العوامل التي تسهم في تقدم ومسايرة شركائنا للمتغيرات الإيجابية التي تطال الشركات الاستثمارية، فإننا نقدم هذا الإصدار «حوكمة الشركات».. هذا الموضوع والذي كان ولا يزال حديث المعنيين بالشأن المالي والاقتصادي. إن حوكمة الشركات تعنى بدراسة العلاقات بين جميع الأطراف ذات المصلحة في إدارة الشركة، وذلك بالتعاون والتنسيق بين جميع الأطراف خاصة العلاقة بين إدارة الشركة والمساهمين هو ما حدا بالاتحاد إلى العمل على تبيان جدواه وأهميته للشركات كافة بشكل عام والشركات الاستثمارية بشكل خاص.

ولم يغب عن الاتحاد هذا الموضوع، فقد قام بتنظيم ندوة بعنوان حوكمة الشركات في دولة الكويت بين المعرفة والأهمية بتاريخ 2007/3/24، وندوة أخرى حملت عنوان «أهمية حوكمة الشركات وتطبيقاتها في دولة الكويت بتاريخ 2008/5/12».

أملين أن يحقق الإصدار الهدف المرجو منه ويحقق الفائدة المرجوة التي نبتغيها جميعاً.

أسعد أحمد البنوان

رئيس الاتحاد



تمهيد

لقد أثارت الأزمة المالية - الاقتصادية العالمية التي حدثت مؤخراً تساؤلات عدة حول الممارسات الإدارية على مستوى الكثير من الشركات العالمية، وشركات دول المنطقة ليست بمنأى عن تلك الممارسات وتداعياتها.

ومن الطبيعي، في ظل تلك الظروف الحرجة التي واجهت الشركات أن يبرز مفهوم حوكمة الشركات إلى صدارة الاهتمامات وأضحى قضية رئيسة بالنسبة إلى مجتمعات الأعمال في كافة الاقتصادات الآخذة في العوالة بصورة متزايدة. وقد أخذت مجتمعات الأعمال في تعلم وإعادة تعلم درس مفاده أنه لا يوجد أي بديل يُغني عن وضع الأنظمة الأساسية للأعمال والإدارة موضع التنفيذ لكي تُصبح تلك الأعمال ذات قدرة على النجاح والمنافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

وليس بخاف على أحد، ان تلك الأزمة كشفت، مدى الخلل الذي تعاني منه معظم شركات قطاع المال والأعمال على كل المستويات، ولم تكن الشركات الكويتية بمنأى عن تداعيات تلك الأزمة التي لازالت تبعاتها تلقي بظلالها على مختلف أنشطتها.

وهكذا فرضت تداعيات الأزمة العالمية، تحولات أدت إلى انتقال مفهوم حوكمة الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي من الإطار التنظيري إلى الواقع العملي، فتم تفعيل بعض إجراءات وأنظمة حوكمة تلك الشركات، وإن بدرجات متفاوتة، حيث اتخذت العديد من الخطوات والإجراءات التي من شأنها توفير الدعم اللوجستي لتطبيقات حوكمة الشركات.

وعلى هذا الأساس، جاء هذا الإصدار من قبل اتحاد الشركات الاستثمارية، بالإضافة إلى



الإصدارات السابقة والفعاليات التي تقوم بها، ليعزز من دوره في نشر الوعي لدى الشركات ووضعها في خضم المتغيرات المحيطة بها على المستويين المحلي والدولي وذلك تنسيقاً مع كافة معدي هذه الدراسات على أمل أن تسهم فعاليات الاتحاد في معالجة بعض الاختلالات التي تعاني منها الشركات، وتضعها على الطريق الصحيح لحماية مصالح كل الأطراف ذات العلاقة، وتعزز من ثقة المستثمرين بمختلف أنشطتها، وتسهم كذلك في رفع قدرتها التنافسية والارتقاء بها إلى بيئة العمل العالمية.

محتوى الإصدار:

يحتوي هذا الإصدار على عدد من الدراسات تم اختيارها بعناية كونها تتطرق إلى أهم المرتكزات الأساسية لمفهوم الحوكمة وآلية تطبيقها على مستوى الشركات، إلى جانب استعراضها، بشكل مباشر أو غير مباشر، لواقع الشركات الكويتية. ومن هذه الدراسات:

- **دراسة د. أماني خالد بورسلي** «آثار تطبيق ومبادئ الحوكمة الحديثة وأسس التقييم». فقد أجابت هذه الدراسة على عدد من التساؤلات المطروحة والخاصة بمعايير الحوكمة من جهة، وعرض لمنهجية صندوق النقد والبنك الدوليين المرتبطة بتقييم نظام الحوكمة في الدول، مع مراجعة سريعة لحالة الكويت من خلال عرض مفصل لمبادئ الحوكمة وآلية تطبيقها على واقع الشركات انطلاقاً من التشريعات الكويتية. وهنا يجب التنويه إلى أن الدراسة أُعدت قبل إصدار القانون رقم (2010/7) بشأن إنشاء قانون هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية الذي أُستعرضت عدد من مواد جوانب عدة مما تطرقت لها الدراسة، على سبيل المثال، لا الحصر، مواد متعلقة بالشفافية والإفصاح إلى جانب توفير الحماية



اللازمة للمستثمرين. بالإضافة إلى ذلك صدرت مؤخراً تعليمات لبنك الكويت المركزي بشأن إدارة المخاطر على مستوى الشركات ووضع بعض المعايير الملزمة للشركات بتنفيذها.

• **دراسة مركز عُمان لحوكمة الشركات** الصادرة عن الهيئة العامة لسوق المال في عُمان تم اختيارها لأسباب عدة منها أن سلطنة عُمان تعتبر من أوائل الدول التي طبقت مفهوم ومبادئ الحوكمة على شركاتها المدرجة في سوق المال، وبالتالي تعتبر تجربة السلطنة في هذا المجال هامة في مجال تطبيق مبادئ الحوكمة. وإن كانت الدراسة لا تعرض تجربة السلطنة في مجال تطبيق الحوكمة إلا أنها استوحت من هذه التجربة عرض مفصل للمبادئ الستة للحوكمة مع تحديد الإجراءات العملية اللازمة لتنفيذ ذلك على واقع الشركات. ومن جانب آخر، تطرقت الدراسة إلى أهمية الحوكمة وفوائد تطبيقها على الشركات، والإشارة إلى الأعمدة الرئيسية التي تستند إليها المبادئ الستة للحوكمة.

• **دراسة د. تركي الشمري** «حوكمة الشركات في دول الخليج العربي» استعرضت المدخل الاصلاحى لخلق نظام فعال لحوكمة الشركات في دول الخليج. كما أشار أن الكثير من الدول تفشل في إقامة نظام فعال لحوكمة الشركات وفي إطار قانوني متكامل فإنها حتماً ستفشل في جذب المستثمرين المحليين وكذلك الأجنب والتجارة الدولية. وأوضحت الدراسة بعض تجارب الدول المتقدمة في حوكمة الشركات وخاصة فيما يخص وجود إطار قانوني متكامل يوضح حقوق المساهمين ويبين متطلبات النظام المحاسبى الفعال، وأن الدول الخليجية تفتقد هذا النظام المتكامل. وفي هذا الصدد، نوّك أنه على الرغم من أن الدراسة أعدت



قبل إقرار الكثير من القوانين على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي وذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بحوكمة الشركات، إلا أن الدراسة تطرقت لكثير من الجوانب المهمة على مستوى واقع حوكمة الشركات في دول الخليج العربي.

- **دراسة د. محمد عمر باطويح** «الحوكمة ... تشريع وثقافة وسلوك». قدمت هذه الدراسة عرضاً مفاده أن مسألة تطبيق مبادئ الحوكمة لم تعد، في الوقت الراهن، مسألة طوعية، بل ضرورية وملزمة لظالم الأمر مرتبط بحقوق أطراف أخرى ذات علاقة بنشاط الشركة، ومن حق كل طرف أن يتعرف على طبيعة ومجريات عمل الشركة. كما أجابت الدراسة، بشكل جلي، عن تساؤل مشروع على مستوى قطاع الأعمال، لماذا الاهتمام بحوكمة الشركات في الوقت الراهن؟ ومن جانب آخر عرضت الدراسة مفهوم الحوكمة كفكرة ومعنى، وكيفية تحوّل مبادئ الحوكمة إلى ثقافة تؤثر في السلوك ومن ثم تصبح سلوكاً متميزاً. والأهم في ذلك نوهت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة مرتبط بشكل وثيق بتوفير تشريع متكامل، وثقافة إدارية إلى جانب ممارسة مهنية واخلاقية تستطيع من خلالها الشركات أن تكون نواة لعمل مؤسسي قائم على الشفافية والإفصاح في كل عملياتها.

دور الاتحاد في هذا المجال

منذ تأسيس الاتحاد لم يغب عنه جملة من المواضيع، وتحديدًا هذا الموضوع الحيوي، فقد قام الاتحاد بتنظيم ندوتين خلال الفترة 2007/2008، ونقدم عرضاً موجزاً عن مفردات هاتين الندوتين وعلى النحو التالي:

- **الندوة الأولى** عقدت في 24/ مارس / 2007 تحت عنوان «حوكمة الشركات في



دولة الكويت بين المعرفة والأهمية»، وشارك فيها الخبيران د. أحمد منير نجار ود. نايف الحجرف. فقد تطرق نجار في هذه الندوة إلى عدد من القضايا ذات الصلة بالحوكمة وأهمية تطبيقها على مستوى الشركات، وأشار كذلك إلى أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والالتزام بها من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض معدلات الفساد، ورفع كفاءة الشركات، وتعزيز الرقابة، والشفافية. وأشار كذلك إلى أن ثمة عوامل أخرى تفرض التوجه نحو الحوكمة في ظل الاعتماد على الشركات الخاصة لزيادة معدلات النمو الاقتصادي، والتوسع الهائل في حجم الشركات والرغبة في فصل الإدارة عن الملكية، وتزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود في ظل تحرير أسواق المال العالمية، والبحث عن مصادر تمويل بتكاليف متدنية. كما أشار أيضاً إلى أن هناك أهدافاً للالتزام بمبادئ حوكمة الشركات منها مراعاة مصالح حقوق صغار المساهمين، وحماية حقوق المتعاملين من فعاليات الشركات، بالإضافة إلى حماية حقوق ومصالح العاملين في الشركات، وتحقيق الشفافية والعدالة في جميع الأعمال، وتأمين حق مساءلة المديرين أمام أصحاب الحقوق. وأثار أن الغاية من حوكمة الشركات هي زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني وتعميق دور أسواق المال في تنمية المدخرات، ورفع عوائد الاستثمار، وحماية صغار المستثمرين. وأشار كذلك إلى أن هناك محددات لحوكمة الشركات منها داخلية كآلية توزيع السلطات والمسؤوليات داخل الشركة، وآلية اتخاذ القرارات الأساسية، كما أن هناك محددات خارجية أهمها القوانين العامة المنظمة للأنشطة الاقتصادية، والمناخ العام للاستثمار، إضافة إلى كفاءة القطاع المالي، مشيراً إلى أن كما أن هناك مؤيدين للحوكمة، هناك معارضون أيضاً. ومن جانب آخر عرض د. نايف الحجرف المبادئ الأساسية للحوكمة والتأكيد على سعي الحوكمة إلى تثقيف مجلس الإدارة ودفعهم للتفكير في



مصالح الشركة والمساهمين بشكل أفضل. وتطرق كذلك إلى أنه في دول مجلس التعاون التي تشهد طفرة مالية منذ عام 2003 فرضت وجود تساؤل عن مدى التزام الشركات في هذه الدول بمبادئ الحوكمة لا سيما ان غالبية الشركات في منطقة الخليج عائلية يسيطر فيها مفهوم أن المالك الأكبر يجب أن يكون هو مدير الشركة.

• **الندوة الثانية** عقدت في 12/ مايو/ 2008 تحت عنوان «حوكمة الشركات وتطبيقاتها في دولة الكويت». وشارك في هذه الندوة رئيس قسم التوجيه والقيادة في جامعة «لنكولن» البروفيسور كولن توماس، الذي أكد أن الإدارة الناجحة أكثر تأثيراً من الحوكمة في إدارة الشركات، وأن الشركات الناجحة يجب أن تنتقي أفضل العناصر لتنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها. كما تطرق أيضاً إلى عمل أعضاء مجلس الإدارة على مستوى الشركة الذي يجب أن لاينحصر على الحد من المخاطر التي قد تواجه الشركة بل يجب على أعضاء المجلس أن يبحثوا عن الفرص الجديدة بدلاً من التقييد بقواعد الشركة الداخلية.

لقد أتت مواد قانون رقم 7 لسنة 2010 بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية، وتحديداً في الفصل العاشر والخاص بالإفصاح عن المصالح في المواد 100 - 107 من القانون، وهو ما أوضحتها المذكرة التفسيرية في المواد 380 - 400، ما يؤكد بأن السوق الكويتي وفي هذه المرحلة بحاجة إلى نفاتح من معايير مشجعة تدعم السوق وتحفزها، وهو ما يتطلب تضافر كافة الجهود لتفعيل هذه المعايير والتي ستعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني.

وفيما يلي المواد الخاصة بالإفصاح، والتي أتى عليها القانون المشار إليه وكذلك اللائحة التنفيذية المتعلقة بذلك حتى يتسنى للعامة في القطاعات المختلفة الاطلاع على بعض المعايير التي تدعم مبادئ الحوكمة.



قانون رقم 7 لسنة 2010 بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية (2010/7)

الفصل العاشر

الإفصاح عن المصالح (100 – 107)

المادة 100

يقصد بالشخص المستفيد كل من له مصلحة تمثل خمسة بالمائة (5%) فأكثر من رأسمال شركة مدرجة في البورصة سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر أو بالتحالف مع آخرين. وتنظم اللائحة التنفيذية المقصود بالشخص المستفيد سواء بشكل مباشر أو غير مباشر كما تضع تحديداً للشخص المستفيد عندما يعمل شخص أو أكثر كمجموعة قد تعتبر مالكا مستفيداً ، كما تضع تحديداً للمصالح الأخرى التي يتعين الإفصاح عنها ، وتحدد الإجراءات المتعلقة بأسلوب وتوقيت الإفصاح .

المادة 101

يجب على الشخص المستفيد ، خلال مدة لا تتجاوز خمسة أيام عمل من تحقق المصلحة، إرسال بيان معتمد وموقع منه إلى البورصة التي يتم تداول الأوراق المالية فيها والجهة المصدرة للأوراق المالية على أن يحتوي البيان على المعلومات التي تحددها اللائحة .
(كما يجب على الشركات المساهمة المدرجة في البورصة أن تفصح عن أسماء مساهميها الذين تمثل نسبة مساهميها 5% أو أكثر من رأس مالها في أي وقت من الأوقات وكل تغيير يطرأ على هذه النسبة).



المادة 102

يجب إبلاغ البورصة التي يتم تداول الأوراق المالية فيها بأي تغيير يطرأ على المصلحة محل الإفصاح يتجاوز نصف الواحد بالمائة من رأس مال الجهة المصدرة وذلك خلال مدة لا تتجاوز خمسة أيام عمل من تاريخ التغيير ، ويبقى هذا التبليغ واجباً عندما يؤدي التغيير إلى انخفاض المصلحة عن خمسة بالمائة من رأس المال .

المادة 103

على كل مدير لشركة مساهمة مدرجة ، أن يفصح للهيئة والبورصة والشركة عن أي مصلحة له في الأوراق المالية الخاصة بالشركة التي يعمل بها أو أي شركة تابعة لها أو شركة زميلة بغض النظر عن نسبة هذه المصلحة إلى رأسمال الشركة .

ويسري هذا الالتزام على كل مصلحة قائمة لأقاربه من الدرجة الأولى أو لزوجه .

المادة 104

يجب على كل مدير ينطبق عليه نص المادة السابقة أن يفصح عن الأمور الآتية :

- 1 - أي تغيير يطرأ على المصلحة الملزم الإفصاح عنها وفقاً للمادة السابقة .
- 2 - ممارسته لحق ممنوح له من الشركة أو أي شركة تابعة لها بأي اكتتاب في الأوراق المالية للشركة أو شركاتها التابعة أو الزميلة .
- 3 - ممارسته لحق ممنوح له من أي شركة أخرى بالاكتتاب في الأوراق المالية لهذه الشركة .

المادة 105

يجب على كل شركة مساهمة مدرجة أن تحتفظ بسجل خاص بإفصاح أعضاء مجالس



الإدارات والإدارة التنفيذية والمدراء يحتوي على كل البيانات والمعلومات التي تقررها الهيئة، كما يحتوي على كل البيانات المتعلقة بالمكافآت والرواتب والحوافز وغيرها من المزايا المالية الأخرى وتضمن في تقارير الجمعية العمومية، ويكون من حق أصحاب الشأن الإطلاع على هذا السجل خلال ساعات العمل المعتادة .

المادة 106

يتعين على البورصة المدرجة بها الورقة المالية أن تعلن عن المعلومات التي تلقتها بشأن الإفصاحات عن المصالح فور تلقيها المعلومات بالشكل الذي تحدده اللائحة التنفيذية .

المادة 107

يتحمل الملزم بالإفصاح المسؤولية عن أية أضرار تلحق بالهيئة أو البورصة أو الغير جراء عدم إفصاحهم عن مصالحهم وفقاً لأحكام هذا القانون ولائحته التنفيذية .

تعريف الشخص المستفيد

المادة 380

يقصد بالشخص المستفيد كل من له مصلحة تمثل خمسة بالمائة (5%) فأكثر من أي فئة من فئات الأسهم ذات الحق في التصويت في شركة مُدرجة في البورصة، سواء كان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر أم بالتحالف مع آخرين.

المادة 381

عند حساب العدد الإجمالي للأسهم التي يكون لأي شخص مستفيد مصلحة فيها، يؤخذ في الاعتبار أي أسهم يمتلكها أو يسيطر عليها زوجة، والأولاد القصر، وأي شركة يملك فيها نسبة (30%) أو أكثر من حقوق التصويت، وأي أسهم يملكها أشخاص آخرون اتفق ذلك الشخص معهم للحصول على مصلحة في أسهم المصدر.



المادة 382

إذا تجاوزت ملكيات شركات تابعة أو زميلة لأسهم شركة مدرجة مجتمعة نسبة 5 % أو أكثر فإنه يجب معاملتها على أساس أنها تمثل مصلحة شخص مستفيد خاضع لأحكام الفصل العاشر من القانون رقم 7 / 2010.

تحديد المصالح الخرى

المادة 383

يعتبر من قبيل المصالح الأخرى التي يتعين على الشخص المستفيد الإفصاح عنها ما يلي:

1. الاتفاق مع الغير على استعمال حقوق التصويت المترتبة على ملكية تلك النسبة لصالح شخص أو أشخاص معينين.
2. شراء أو الاتفاق على شراء النسبة المشار إليها بالأجل أو الإتفاق على شرائها مستقبلاً.
3. ملكية الشخص سواء بطريق مباشر أو غير مباشر عن طريق محافظ تدار من قبل الغير لنسبة 30 % أو أكثر من رأسمال أي شخص اعتباري أو وجود مصلحة له تعادل هذه النسبة إذا كان هذا الشخص يمتلك ما نسبته 5 % أو أكثر من رأسمال شركة مساهمة مدرجة في البورصة.
4. تملك الشخص للنسبة المشار إليها لحساب الغير سواء كان لمصلحة شخص واحد أو عدة أشخاص.

إلتزامات الشخص المستفيد

المادة 384

يجب على الشخص المستفيد أن يُبلغ الهيئة والبورصة والمصدر عن تحقيقه للمصلحة خلال مدة خمسة أيام عمل من تحقق المصلحة.



المادة 385

يجب على الشخص المستفيد إبلاغ الهيئة والبورصة والمصدر بأي تغيير في هذه المصلحة يتجاوز نصف الواحد بالمائة من رأسمال الجهة المصدرة، وذلك خلال مدة لا تتجاوز خمسة أيام عمل من نهاية يوم التداول الذي وصل فيه التغيير إلى هذه النسبة. ويبقى هذا التبليغ واجبا عندما يؤدي التغيير إلى انخفاض المصلحة عن خمسة بالمائة من رأس المال.

المادة 386

في حال تغير هدف التملك الذي سبق الإفصاح عنه يجب على الشخص المعني إشعار الهيئة والبورصة والمصدر فوراً بهذا التغيير، ولا يجوز له التصرف بأي من أسهم المصدر إلا بعد هذا الإفصاح.

الإفصاح بعد المهلة القانونية

المادة 387

يجوز لكل ذي مصلحة أن يبلغ الهيئة والبورصة والمصدر بأي مصالح كان يجب الإفصاح عنها بمقتضى القانون لم يتم الإفصاح عنها خلال المهلة القانونية.

شكل الإفصاح

المادة 388

يكون الإفصاح عن المصلحة من قبل الشخص المستفيد وفقاً للنماذج التي تقررها الهيئة لهذا الغرض، والتي تشمل بحد أدنى:



1. إسم الشخص المستفيد وأسماء أي أشخاص آخرين ساهموا في تحقق المصلحة.
2. تفاصيل عن أي دعم مادي من شخص آخر لعملية التملك أو قروض تمويل.
3. بيان الهدف من التملك إذا ما كان الإستحواذ على الشركة، أو الإستثمار فيها أو غير ذلك.
4. مجموع الأسهم ذات الصلة مع تفصيل ما كان يملكه قبل التصرف وإجمالي عدد الأسهم التي تملكها بعد التصرف والنسبة التي تمثلها مع رأسمال الشركة.
5. طبيعة التصرف والأساس القانوني للإفصاح.

المادة 389

يجب على الشخص المستفيد أو الشركة تزويد الهيئة وبالسرية الممكنة بأي معلومات أو تفسيرات تطلبها للتحقق من صحة ودقة بيانات الإفصاح.

واجبات البورصة

المادة 390

تتخذ البورصة الإجراءات اللازمة للتحقق من صحة البيانات التي تتلقاها من الشركات المساهمة أو أصحاب المصلحة. ولها في سبيل ذلك أن تطلب من أي منهم تزويدها بأي بيانات أخرى.

المادة 391

يتعين على البورصة المدرجة بها الورقة المالية أن تعلن عن المعلومات التي تلقتها بشأن الإفصاحات عن المصالح فور تلقيها المعلومات على لوحة إعلانات السوق وموقع السوق الإلكتروني وأي وسائل إعلان تستجد لإعلان البيانات في بورصة الأوراق المالية.



المادة 392

يجب على البورصة أن تخطر الهيئة مباشرة بكل إفصاح يقدم لها بعد التحقق من صحة البيانات.

المادة 393

على إدارة البورصة أن تعد سجلاً خاصاً يتضمن بياناً لما تتلقاه من إفصاحات. ويكون لذوي الشأن حق الإطلاع على هذا السجل بناءً على طلب يقدم لإدارة البورصة بعد سداد الرسم.

إلتزامات الشركات

المادة 394

يجب على كل شركة مساهمة مدرجة أن تحتفظ بسجل خاص بإفصاحات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية يحتوي على كل البيانات والمعلومات المطلوب الإفصاح عنها وفقاً لهذه اللائحة، كما يحتوي على كل البيانات المتعلقة بالمكافآت والرواتب والحوافز وغيرها من المزايا المالية الأخرى وتضمن في تقارير الجمعية العامة، ويكون من حق أصحاب الشأن الإطلاع على هذا السجل خلال ساعات العمل المعتادة.

المادة 395

يجب على الشركات المساهمة المدرجة في البورصة أن تفصح عن إسم أي من مساهميها تصل نسبة ملكيته إلى 5% أو أكثر من رأسمالها في أي وقت من الأوقات وكل تغيير يطرأ على هذه النسبة.



المادة 396

يجب أن تسمي كل شركة مدرجة شخصاً مسؤولاً فيها للرد على إستفسارات الهيئة بهذا الشأن.

إلتزامات أعضاء الإدارة التنفيذية

المادة 397

على كل من العضو المنتدب والرئيس التنفيذي ونوابه والمدير المالي ومن في حكمهم، أن يفصح للهيئة والبورصة والشركة فور توليه مهامه عن الآتي:

1. أي مصلحة له، أو لزوجه والأولاد القصر، في الأوراق المالية الخاصة بالشركة التي يعمل بها أو أي شركة تابعة لها أو شركة زميلة بغض النظر عن نسبة هذه المصلحة إلى رأسمال الشركة.
2. أي تغيير يطرأ على هذه المصلحة ويجب أن يتم الإفصاح قبل القيام بأي تصرف في الأوراق المالية.
3. مما رسته لحق ممنوح له من الشركة أو أي شركة تابعة لها أو زميلة بأي إكتتاب في الأوراق المالية للشركة أو شركاتها التابعة أو الزميلة.
4. ممارسته لحق ممنوح له من أي شركة أخرى بالإكتتاب في الأوراق المالية لهذه الشركة.

المادة 398

يجب أن يقدم الإفصاح المشار إليه في المادة السابقة خلال خمسة أيام عمل من تاريخ التصرف، على أن يتضمن ما يلي:



1. إسم مدير الشركة أو أي شخص على علاقة معه ودرجة القرابة.
2. سبب الإفصاح عن التصرف.
3. كمية وطبيعة الأوراق المالية المفصح عنها وسعرها إن وجد.
4. طبيعة التصرف.
5. تاريخ ومكان التصرف.

الإفصاح الخاص

المادة 399

يجوز للهيئة إلزام أي شخص ذي صلة بأنشطة الأوراق المالية الإفصاح العلني أو الخاص وتقديم أية بيانات ذات صلة بنشاطه، ولها في سبيل القيام بواجباتها أن تأمر بإجراء أي تحقيق ترى ضرورة إجرائه تطبيقاً لأحكام القانون وهذه اللائحة.

المسؤولية عن الأضرار

المادة 400

يتحمل الملزم الإفصاح المسؤولية عن أية أضرار تلحق بالهيئة أو البورصة أو الغير من جراء عدم إفصاحه عن مصالحه وفقاً لأحكام القانون رقم 7 / 2010 وهذه اللائحة.



آثار تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة الحديثة وأسس التقييم

د. أماني خالد بورسلي(*)

- 1 - على أى أساس يتم اختيار أعضاء مجالس الإدارات فى الهيئات والمؤسسات الحكومية؟
- 2 - على أى أساس يتم اختيار أعضاء مجالس الإدارات فى الشركات الكويتية؟
- 3 - هل يؤخذ فى الاعتبار عوامل التخصص والكفاءة والخبرة وعدم تعارض المصالح عند الاختيار
- 4 - هل تم وضع تشريع أو لائحة للحوكمة فى دولة الكويت؟
- 5 - هل حددت تشريعاتنا تعريفا واضحا للعضو المستقل؟
- 6 - نسمع بشكل يومي عن ضبط حالات تلاعب فى الأسواق العالمية والتي تؤدي إلى ضياع أموال المتسمرين فى السوق ولكننا نادرا ما نسمع عن تلك الحالات فى سوقنا؟ هل هذا يعنى أن الأمور مسيطر عليها والرقابة محكمة .

(*) نشرت الدكتورة أماني بورسلي المقالة فى مجلة المصارف الصادرة عن اتحاد المصارف الكويتية عدد أبريل 2008.



7 - ما مدى صحة وجود منصب العضو المنتدب في بعض الدول بما فيها دولة الكويت ؟

8 - هل تؤدي مجالس الإدارات دورها المفترض؟

للإجابة عن التساؤلات السابقة لابد من التعرف على مبادئ وأساسيات الحوكمة (OECD) والتي يمكن تطبيقها أو تقديم عناصرها ومتطلباتها الأساسية عن طريق قانون الشركات التجارية وقانون تنظيم السوق المالي وفي اللوائح الصادرة ذات العلاقة.

عندما تنفصل الملكية عن الإدارة مع زيادة حجم الشركة وتحولها الى شركة عامة تبرز أهمية كفاءة نظام الحوكمة وضرورة أن تدار الشركة بما يحقق أفضل مصلحة للملاك لتعظيم الربحية. وتهدف الحوكمة الى وجود نظام يضمن كفاءة وسائل رقابة ومساءلة إدارة الشركة أمام حملة الأسهم بهدف حماية أموالهم. ولقد زاد في الآونة الأخيرة الاهتمام بدور مجلس الإدارة في الدول المتقدمة والدول في طور التقدم نتيجة لبروز مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركة واستمرارية وجودها. وتعتبر كفاءة كل من مجلس الإدارة ومدققي الحسابات ومحلي المال للشركة (صمامات الأمان) سر نجاح واستمرارية وجودها.

لهذا بدأت الدول منذ بداية التسعينيات ، كردة فعل لضعف أداء أو انهيار عدد من الشركات الرائدة فيها، بوضع وتطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة بما يتناسب مع القواعد والتشريعات المنظمة لها. وعادة ما تصدر اللوائح الداخلية للحوكمة في الدول المتقدمة من قبل أي من الجهات الآتية: الهيئات الرقابية، أو البورصات، أو الشركات الرائدة، أو الناشطين من المساهمين الرئيسيين، أو جمعيات أعضاء مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين إلا أنها تصدر فقط من قبل الهيئات الرقابية أو الحكومات في الدول الناشئة.

وتعرف الحوكمة على أنها مجموعة من القرارات والإجراءات والسياسات والقوانين التي



تؤثر في الطريقة التي تدار وتراقب بها الشركات بطريقة تعزز وتضمن كفاءة أعلى وأداءً ماليًا أفضل وتقلل الحاجة لرقابتها.

ان الهدف الأساسي من تطبيق مبادئ الحوكمة هو ضمان تماشي أهداف إدارة الشركة مع أهداف المساهمين. فوجود نظام عادل للحوكمة سوف يكفل توافق أهداف المساهمين مع أهداف إدارة الشركة ويعزز من ثقة المستثمرين بكفاءة النظام الذي يحمي حقوقهم. إن تدني ترتيب الكويت عالمياً من المرتبة 46 الى 60 ليعتبر دليلاً قاطعاً على عدم مراعاة التشريعات في الكويت لمعايير الحوكمة وعدم إدراك فوائد تطبيقها. ويعزى تدني مرتبة الكويت في المؤشر الى عدة أسباب منها على سبيل المثال: تداخل المصالح، وضعف التشريعات، وعدم وجود آلية واضحة لاختيار القيادات، وقصور في الشفافية والمعلومات، وغياب المؤسسات الرقابية ومؤسسات مكافحة الفساد للقطاع العام (هيئة مكافحة الفساد) والقطاع الخاص (هيئة سوق المال)، وضعف الرقابة، وعدم مساءلة ومحاسبة المفسدين.

وفيما يلي عرض لأهم العناصر الأساسية الواجب توافرها في المبادئ الخاصة بنظام الحوكمة:

1- أهداف الشركة:

يجب أن ينعكس هدف الشركة على معايير الحوكمة المحددة فعلى سبيل المثال تهدف معظم الشركات إلى تعظيم ربحية المساهمين.

2 - مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة:

لا بد من أن تميز المعايير بين مسؤوليات الأعضاء ومسؤوليات الإدارة التنفيذية. ويعتبر التخطيط ووضع استراتيجيه الشركة والكشف المبكر عن المخاطر عن طريق الدور الرقابي من أهم مسؤوليات المجلس بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المسؤوليات كالآتي:



- رسم الإستراتيجية والأهداف بالإضافة إلى التأكيد من قيام الإدارة بتنفيذ هذه الأهداف.
- التأكيد من وجود نظام للرقابة والتدقيق الداخلي عالي الكفاءة والجودة.
- رقابة أنشطة المديرين التنفيذيين .
- اختيار المدير العام.
- التأكيد من كفاءة وسلامة نظام الإفصاح.
- التأكيد من أن الشركة تدار بطريقة تراعي وتحترم سلوكيات وأخلاقيات المهنة.

3 - تكوين مجلس الإدارة:

ترتكز هذه المجموعة على فرض وجود أعضاء مستقلين في المجلس، ومدى استقلالية المجلس عن الجهاز الإداري وضرورة فصل مناصبي المدير العام عن رئيس مجلس الإدارة.

4- المعايير الخاصة باختيار أعضاء مجلس الإدارة

ترتكز هذه المجموعة على ضرورة توفر مؤهلات وتخصصات معينة بالأعضاء كاشتراط تمتع العضو بخبرات في مجال معين، والاستقلالية والحيادية، ومدى توفر الوقت لدى العضو للقيام بالمهام المطلوبة. تشترط معايير الحوكمة الحديثة إلمام العضو بالأساسيات اللازمة لفهم الميزانيات والبيانات والنسب المالية بالإضافة إلى إلمامه ببعض أساسيات القانون بهدف مساعدته على فهم المراسيم المنظمة للشركة.

5 - ترشيح أو تعيين الأعضاء:

ضرورة مراعاة عامل الشفافية ووضوح عملية اختيار الأعضاء حيث اعتمد النظام البريطاني والأمريكي على سبيل المثال على أن تتم عملية الاختيار من قبل لجان التعيينات والتي يجب أن تبتعد عن سلطة المدير العام لتفادي تضارب المصالح. كما تشترط المعايير



أن تتكون هذه اللجان من الأعضاء المستقلين. فعلى سبيل المثال، يجب عدم مشاركة المدير العام أو أي عضو من موظفي الشركة في عملية الاختيار. تم فرض هذه الضوابط في لوائح الحوكمة لعدد من الدول كالولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وماليزيا، وكوريا، وجنوب أفريقيا، والهند.

6 - نسبة الأعضاء المستقلين إلى نسبة الأعضاء الذين يشغلون مناصب إدارية:

تتطلب معظم اللوائح الخاصة بالحوكمة على ضرورة أن تكون نسبة الأعضاء المستقلين أعلى من نسبة الأعضاء المديرين أو قد تتطلب تواجد ثلاثة أعضاء مستقلين على الأقل في المجلس. حيث برزت في الآونة الأخيرة مطالبات بشأن تعيين أعضاء مستقلين في مجالس إدارات الشركات ويقصد بالعضو المستقل العضو الذي لا يعمل في الشركة وليس لديه أي مصالح مشتركة مع الشركة. وعلى الرغم من توفر معلومات غنية عن أعضاء مجلس الإدارة في السوق الأمريكي تتوفر في موقع EDGAR online إلا أنها لا تعتبر كافية أو كفيلة بالكشف عن ماهية العلاقة ما بين العضو وإدارة الشركة.

فوفقا لبعض منظمات الحوكمة العالمية لا يعتبر الأعضاء الآتي وصفهم كأعضاء مستقلين:

- العضو الذي تربطه بالمدير العام أو بأفراد الإدارة العليا صداقة.
- العضو الذي تربطه صلة قرابة مع المدير العام أو أي مدير تنفيذي بالشركة.
- العضو الذي تربطه مصالح مشتركة مع الشركة كتقديم خدمات استشارية أو مالية.
- مدققي الحسابات ومكاتب المحاماة التي تتولى شؤون الشركة.
- رؤساء الجمعيات الخيرية الذين يحصلون على تبرعات ورعايات من الشركة.



7 - استقلالية رئيس مجلس الإدارة عن إدارة الشركة (فصل المناصب):

إبعاد المدير العام عن منصب رئيس مجلس الإدارة يمثل أداة فعالة في رفع كفاءة الرقابة والمساءلة في عمل الأعضاء المستقلين في المجلس. وقد يتم بموجب اللائحة وضع إرشادات بشأن تحديد دور كل من المدير العام ورئيس مجلس الإدارة على حدة. فعلى سبيل المثال، اشترطت مبادئ الحوكمة في ماليزيا عند قيام نفس الشخص بشغل المنصبين في نفس الوقت أن تكون أغلبية المجلس من الأعضاء المستقلين. تعتبر وظيفة مراقبة ومحاسبة الإدارة العليا من أهم وظائف مجلس الإدارة لذلك يعتبر من غير المجدي أن تنبثق هذه الرقابة والمحاسبة والمساءلة عن فريق تتراسه الإدارة متمثلة بالمدير العام، مما يعني أيضا أن المدير العام قد عين لتقييم أدائه الخاص مما يعتبر مثالا صريحا على تعارض المصالح. وعادة ما يؤدي فصل المنصبين إلى إبقاء السلطة المطلوبة مع المجلس في حين أن دمج المنصبين يؤدي إلى نقل السلطة وتحويلها كلية إلى الإدارة بعيدا عن المجلس.

8 - لجان المجلس:

تفرض معظم مبادئ الحوكمة في استراليا، بلجيكا، فرنسا، اليابان، هولندا، السويد، بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية عدم ترأس الأعضاء ممن يشغلون مناصب إدارية في الشركة أي من اللجان الرئيسية كلجنة التعيينات، لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والمزايا. كما قامت بعض الدول بتحديد عدد الأعضاء ووضع سقف أدنى لأعضاء لجنة التدقيق.

9 - الإفصاح:

على الرغم من أن نصوص الإفصاح عادة ما تنظم وتفرض عن طريق قانون الأوراق المالية في معظم الدول إلا أنه يتم وضع متطلبات إفصاح إضافية لرفع الشفافية وزيادة كفاءة الإفصاح في اللائحة الخاصة في الحوكمة. وكأمثلة على تلك المتطلبات الإفصاح عن بيانات



تفصيلية عن أعضاء مجلس الإدارة للكشف عن مدى وجود مصالح بشكل مباشر أو غير مباشر بالشركة.

العوامل التي تؤدي إلى وجود قصور في دور أعضاء مجلس الإدارة:

1 - Interlocking تشابك مناصب أعضاء مجلس الإدارة:

عند اختيار الأعضاء المستقلين (من ليس لهم علاقة بالشركة) في مجالس الإدارات يجب الابتعاد عن «التشابك» كونها تخلق تعارضا في المصالح. فوجود ظاهرة «التشابك» تقلل بشكل كبير من فعالية أداء المدراء المستقلين في مجالس الإدارات في أداء دورهم الرقابي، ففي حالة لدراسة قضية شركة «أمريكان اكسبرس» كشفت التحقيقات عن وجود اتفاق ما بين مدير عام الشركة «جيمس روبنسون» وبين العضو في مجلس إدارة الشركة «درو لويس» والذي يشغل منصب المدير التنفيذي لشركة «يونيون باسيفيك» لتبادل مصالح مشتركة بينهم. حيث كان روبنسون يشغل منصب عضو مجلس إدارة لشركة «يونيون باسيفيك» ويتأرض اللجنة التي تحدد رواتب المدراء. وفي قضية أخرى حدثت لشركة «كارتر هولبي هيل» حيث قام السيد «فيليب ولي» Philip Hawley ، الذي يشغل منصب مدير عام لها وعضو مجلس إدارة لدى بنك أوف أميركا Bank of America (يتأرض لجنة تحديد الرواتب)، بالاتفاق مع أحد الأعضاء من البنك في الشركة بشأن التصويت ضد حملة استحواذ استهدفت

2 - عامل الوقت:

عند اختيار عضو مجلس إدارة كثير المشاغل يفقد الأمر فاعليته في أداء الدور الرقابي. أكبر الباحثين في هذا المجال اتفقوا على أن أكبر مشكلة ترتبط بدور عضو مجلس الإدارة المستقل هي ضيق عامل الوقت. حيث وجد أن المجلس يجتمع



8 اجتماعات في السنة أو أقل وأن غالبية الوقت يستثمر في المجاملات والرسميات. ولقد توصل الباحثون إلى أنه يجب أن يستثمر العضو عدد 100 ساعة سنويا على الأقل في أداء مسؤولياته على الوجه الأكمل.

3 - المجاملات والرسميات في مقابلات الأعضاء في اجتماعات مجالس الإدارات.

4 - سلبية مجلس الإدارة في مناقشة أو تحدي قرارات الإدارة.

5 - عدم فصل منصب المدير العام عن رئيس مجلس الإدارة وسيطرة المدير العام على المجلس.

6 - عدم ربط رواتب المديرين والموظفين في الإدارات العليا بالأداء المالي وأرباح الشركة.

7 - قصور البيانات والمعلومات التي تقدم لأعضاء مجلس الإدارة.

البيانات الواجب أن تتوفر لأعضاء مجلس الإدارة (Checklist)

- قوائم مالية ميزانيات وقوائم التدفقات النقدية ومقارنتها بالفترات السابقة وتعليق

الإدارة على أسباب وجود تباين إن وجد بين النتائج.

- محاضر اجتماعات اللجان الإدارية.

- التقارير المنشورة لمحلي ومستشاري الاستثمار عن الشركة ومنا فسينها .

- التقارير الخاصة بنتائج استبيانات الموظفين.

- تزويد المجلس بجميع الأخبار والمقالات المنشورة عبر وسائل الإعلام عن الشركة.

منهجية صندوق النقد والبنك الدولي الخاصة بتقييم نظام الحوكمة في الدول ومراجعة سريعة لحالة الكويت:



المجموعة الأولى:

1. ينص المبدأ الأول على كفاءة بنية الحوكمة المتوفرة في نصوص القوانين في توفير الحماية اللازمة لحقوق المستثمرين . وتتعلق تلك الحقوق (1) كفاءة حفظ وتسجيل الأوراق المالية، (2) نقل الملكية، (3) كفاءة الإفصاح الدوري وتوفير المعلومات اللازمة في التوقيت المناسب للمستثمرين (4) (Fair Disclosure) طريقة اختيار أعضاء مجلس الإدارة.
2. إن نظام التقاص وسجل الشركات المدرجة يحفظ بموجب القانون لدى شركة المقاصة الكويتية. الا أن سجل الشركات غير المدرجة قد يتواجد لدى الشركات أو لدى مدقق الحسابات. وتتم عملية نقل ملكية الأوراق المالية للشركات المدرجة بسهولة تحت رقابة إدارة البورصة وشركة المقاصة الكويتية الا أن عملية نقل الأوراق المالية للشركات غير المدرجة فانها تعتبر غير منظمة. ويعتبر ضعف أو غياب الرقابة عن الشركات غير المدرجة في السوق الرسمية من أهم المشاكل الجوهرية التي يعاني منها السوق في الوقت الحالي وتعتبر من أهم أسباب عدم تلبية الكويت لمتطلبات هذا المبدأ.
3. أما فيما يتعلق بكفاءة الإفصاح، فعلى الرغم من توفر التقارير الدورية للشركات المدرجة الا أن البيانات اللازمة لتلبية متطلبات الحوكمة للشركات العامة فانها تعتبر غير كافية وبحاجة الى تشريع يفرض مزيدا من التفاصيل. كما أن السوق يعاني من مشكلة توقيت الإفصاح واحتمالية استفادة جملة من المساهمين على حساب باقي المستثمرين من المعلومات التي يتم الإفصاح عنها (تداول بناء على معلومات داخلية). تتم انتخابات أعضاء مجلس الإدارة بالاقتراع السري بموجب المادة 141 من قانون



الشركات كما يتم أيضا انتخاب رئيس ونائب مجلس الإدارة بالاقتراع السري بموجب المادة 145 من قانون الشركات. وعلى الرغم من أن الانتخابات السرية تعتبر مفضلة وفقا لمعايير الحوكمة العالمية الا أن عدم وجود معايير تتعلق بألية اختيار أعضاء مجلس الإدارة كغياب عوامل الاختصاص والكفاءة والخبرة يمثل أحد أهم أسباب ضعف تلبية هذا المعيار في الكويت. كما أن طريقة التصويت تسمح للجهة التي تمتلك أغلبية أسهم الشركة السيطرة على مجلس الإدارة. فوفقا للمادة 156 لكل مساهم عدد من الأصوات يعادل عدد أسهمه One share one Vote - Non cumulative. أي أن القانون لا يحمي الأقليات من المساهمين مما يؤدي الى عدم وجود تمثيل لهم في المجلس.

2 - ينص المبدأ الثاني على ضرورة مشاركة المساهمين في جميع القرارات المصيرية للشركة كالتعديلات في عقد التأسيس أو النظام الأساسي للشركة أو زيادات رأس المال حيث تعقد الجمعية العامة مرة في السنة وفقا للمادة 154 من قانون الشركات ويجوز قيام حملة ربع أسهم الشركة الدعوة الى عقد جمعية غير عادية وفقا للمادة 159. ولا يجوز تعديل أي من العقد التأسيسي أو التصرف بالشركة أو حل الشركة أو اندماجها أو تخفيض رأس المال الا عن طريق جمعية عامة غير عادية وتصدر القرارات بموافقة أغلبية تزيد عن نصف مجموع أسهم الشركة وفقا للمادة 158 وتعتبر نصوص هذه المواد متماشية مع متطلبات المبدأ أعلاه الا أنه يجب أن يتم تفصيل الأمور الواجب تمريرها عن طريق موافقة أغلبية حملة الأسهم.

3 - ينص المبدأ الثالث على ضرورة دعم مشاركة المساهمين في اجتماعات الجمعيات العامة وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كافة الإجراءات الخاصة بالتصويت ومواعيد ومواقع الاجتماعات وجدول الأعمال والمواضيع المطروحة ومنح الفرصة لهم بطرح أسئلة أو مواضيع للمناقشة في الاجتماعات .



تنظم المواد 160 - 154 من قانون الشركات شؤون الجمعيات العامة وغير العادية الا أن هذه المواد بحاجة إلى مراجعة وتحديث بما يوفر الحماية للمستثمرين كفرض وجود مراقبين من الأجهزة الرقابية كوزارة التجارة والصناعة وهيئة سوق المال ووضع ضوابط زمنية على الفارق الزمني بين موعد انعقاد الجمعية ومواعيد الإعلان عن الأرباح وتوزيعها.

4- ينص المبدأ الرابع على مدى تنظيم القانون لعمليات الدمج والاستحواذات وإعادة الهيكلة. لا تنظم النصوص القانونية الحالية ولا اللوائح عمليات الاستحواذ والدمج. وعادة ما تنظم هذه النصوص في القانون الخاص بتنظيم السوق المالي. ولقد تم عن طريق مقترح القانون الخاص بتنظيم السوق المالي وإنشاء هيئة رقابية له وضع النصوص القانونية اللازمة الا أنه لم يتم تمرير هذا القانون حتى الآن.

5- ينص المبدأ الخامس على مدى تنظيم القانون لوظيفة مدير المحافظ والصناديق الاستثمارية ومدى وضع الضوابط التي تمنعهم من استغلال أموال المستثمرين.

على الرغم من وجود قانون رقم 31 الصادر في عام 1990 في شأن تنظيم تداول الأوراق المالية وإنشاء صناديق الاستثمار الا أنه لا يعتبر كافيا ولا يرقى الى المتطلبات العالمية لضبط مدراء الصناديق ولضبط تعاملات الحلفاء التي قد تصب في مصلحة الجهات التي تدير المحافظ على حساب أموال المستثمرين في المحافظ الاستثمارية.

المجموعة الثانية:

1- ينص المبدأ الأول على مدى ضمان بنية الحوكمة المتوفرة في النصوص القانونية معاملة جميع المستثمرين بما فيهم الأقليات بعدالة بحيث يتم تعويضهم في حال انتهاك حقوقهم. لذلك يجب أن يتمتع جميع المساهمين بحقوق تصويت متساوية.

2- ينص المبدأ الثاني على ضرورة تجريم القوانين للتداول بناء على معلومات داخلية وتعامل الحلفاء ووضع عقوبات صارمة لها.



تم بموجب المادة 184 مكرر فرض عقوبة غرامة لا تقل عن 10 دنانير ولا تزيد عن 200 دينار لكل من خالف نص المادة 140 التي تمنع أعضاء مجلس الإدارة فقط من استغلال المعلومات التي تصل لهم بحكم منصبهم للحصول على منافع شخصية.. ونصت المادة كذلك على أنه يجوز للمحكمة مصادرة الأسهم موضوع المخالفة!! أي أن القانون لم يحاسب ولم يجرم أي شخص يرتكب هذه الجريمة إلا في حال كونه عضو مجلس إدارة كما أنه لم يضع الضوابط ولم يتم تجريم جميع الممارسات الخاصة بتعاملات الحلفاء (Self Dealing) والتي غالباً ما تصدر عن الشركات التي تدير الصناديق الاستثمارية أو تتم بين أعضاء مجلس الإدارات ومدراء الشركات. لذا تعتبر القوانين والتشريعات بهذا الشأن قاصرة تماماً ولا تلبي المتطلبات العالمية. ويوصي البنك الدولي بضرورة قيام التشريعات بإيضاح تعريف الحلفاء كما يوصي بضرورة أن تحتوي لجنة التدقيق المحاسبي فقط أو على مديرين مستقلين.

3 - ينص المبدأ الثالث على ضرورة إفصاح الإدارة والمجلس عن أية معلومات أو أخبار جوهرية قد تؤثر على سعر سهم الشركة.

المجموعة الثالثة:

تتعلق هذه المجموعة بمدى تنظيم علاقة الشركة بكل من الموردين والعملاء والموظفين والدائنين ومدى قيام التشريعات بحماية حقوقهم بما يضمن حماية سمعة الشركة.

المجموعة الرابعة:

1 - ينص المبدأ الأول على ضرورة أن تضمن بنية الحوكمة المتوفرة في النصوص القانونية كفاءة الإفصاح من حيث الدقة والتوقيت.

2 - ينص المبدأ الثاني على ضرورة أن تكون البيانات المالية مدققة من قبل مدقق



حسابات خارجية مستقل معين من قبل لجنة التدقيق بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية وأن يتم الإفصاح عن البيانات غير المالية.

3 - ينص المبدأ الثالث على أن تضمن جهة التدقيق صحة البيانات المالية للتأكد من أنها تعكس وضع الشركة وأدائها المالي الحقيقي وأنها أعدت وفقاً لأفضل المعايير المحاسبية العالمية.

4 - ينص المبدأ الرابع على ضرورة تصديق أعضاء مجلس إدارة الشركة والمديرين وبشكل منتظم على دقة البيانات المالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلي.

المجموعة الخامسة:

تتعلق مبادئ هذه المجموعة بمسؤوليات مجلس الإدارة وأعضائه:

1 - ينص المبدأ الأول على ضرورة أن يضمن هيكل الحوكمة في الدولة رقابة فعالة من المجلس على إدارة الشركة مع وجود نظام للمساءلة.

لذا من المفترض أن يتم تزويد أعضاء المجلس بكافة المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم كما يتوجب على الأعضاء العمل على تحقيق أفضل مصلحة لحملة أسهم الشركة. لذلك يتوجب أن يحمل عضو المجلس الولاء للشركة وأن يبذل عناية الشخص الحريص على مصالح الشركة في أداء واجباته. وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في رسم إستراتيجية وأهداف الشركة. فالمجلس هو الذي يحدد رسالة ورؤية الشركة وهو الذي يحفز الإدارة على وضع أفضل الخطط المستقبلية للشركة واتخاذ القرارات الإستراتيجية (إعادة الهيكلة، الاستحواذات والدمج، زيادات رؤوس الأموال...). كما أن للمجلس سلطة اقالة المدير العام عند ضعف أدائه وسلطة الضغط على الجهاز الإداري لتقديم أفضل معايير الأداء عبر مجموعة من الوسائل: كزيادات الرواتب، والعلاوات وصور أخرى من صور المزايا المالية والإدارية. والمجلس هو الجهة



التي تقوم بالتأكد من أن قرارات وإجراءات الإدارة العليا تصب في مصلحة المستثمرين . وأخيرا المجلس هو الذي يستقطب أفضل الكفاءات للعمل في ادارة الشركة وهو الذي يختار الإدارة العليا بما فيها المدير العام. تم بموجب المادة 139 من قانون الشركات وضع الضوابط الخاصة بالأعضاء كوجوب ملكية العضو لنسبة 1 % من رأس مال الشركة وعدم جوازية أن يكون للعضو مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في العقود والصفقات التي تعقد لصالح الشركة (مادة 151). الا أن الرقابة على مدى الالتزام بهذه المادة غير فعالة بسبب غياب الجهاز الرقابي.

ومن الملاحظ أن دور المجالس ينشط في أوقات الأزمات (ضعف أداء أو تهديد شركة أخرى بالاستحواذ). فعلى سبيل المثال، قام مجلس إدارة جنرال موتورز بإقالة المدير العام للشركة بسبب ضعف أداء الشركة وكذلك الأمر لشركات ويستنغهاوس ، أميريكان اكسبرس، أي بي ام، كوداك حيث أجبر مدراء تلك الشركات على الاستقالة اثر ضعف أداء شركاتهم على المدى الطويل. ولقد انتقدت مجالس الإدارات بسبب عدم أدائها لأهم دور لها وهو الدور الرقابي وانتظارها لفترات طويلة لحين وجود أزمة تستدعي تحركهم. ولقد تم إيعاز ضعف أداء الأعضاء لعامل المجاملة الاجتماعية والى سيطرة المدير العام على المجلس (صعوبة انتقاد أداء الإدارة عند سيطرة المدير العام على كل أمور الشركة وعلى عملية اختيار الأعضاء وعلى تحديد مكافاتهم). في الكويت يجب أن يتم إصدار لائحة تفصيلية ودليل إرشادي يحتوي على ضوابط ومسؤوليات الأعضاء كما يتوجب إلغاء شرط الملكية الذي نصت عليه المادة 139 لإعطاء حرية أكبر في عملية اختيار وتزكية الأعضاء .

أهم أسباب فشل وإشهار إفلاس الشركات العملاقة (إنرون، وورلد كوم، وتيكو):

1 - سيطرة المدير العام على كل شؤون الشركة وعلى مجلس الإدارة.



- 2 - ضعف معايير التدقيق الداخلي.
 - 3 - سياسات واستحووا ذات غير مدروسة بهدف النمو وزيادة حجم الشركة.
 - 4 - عدم مصداقية المحللين الماليين للشركة (عمولات مدفوعة من الشركة لرفع تقييم سهم الشركة).
 - 5 - سلبية وضعف مجلس الإدارة في أداء دوره الرقابي.
 - 6 - تلاعب وتزوير في البيانات المالية وحسابات الشركة.
 - 7 - ضعف التنسيق بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي.
 - 8 - مبالغة في رواتب المديرين وعدم ربط الرواتب بالأداء المالي للشركة.
 - 9 - ضعف معايير الحوكمة المطبقة.
- أي أن معظم المشاكل التي تعاني منها الشركات تعزى بشكل رئيسي الى قصور في أداء أعضاء مجلس الإدارة فيما يتعلق بدورهم الرقابي للكشف المبكر عن المشاكل وضعف أو غياب معايير الحوكمة الحديثة.





حوكمة الشركات (*)

مقدمة

يهدف هذا الكتيب إلى نشر ثقافة حوكمة الشركات فيما بين الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة والجهات الأخرى العاملة ضمن نطاق الاقتصاد الوطني وذو الاختصاص في هذا المجال وذلك من خلال تعريفهم بماهية وأهمية حوكمة الشركات والمعايير المتعلقة بها والتي من شأنها ضمان أفضل الممارسات في إدارة الشركات، متمنين أن يحقق هذا الكتيب الأهداف المنشودة منه ويكون مدخلاً وحافزاً لمعرفة المزيد حول مبادئ وقواعد ونظم حوكمة الشركات والايمان بأهميتها وتطبيقها ولا سيما في ظل المتغيرات والأزمات الاقتصادية العالمية المتعاقبة، كما لا ينبغي للشركات النظر الى قواعد الحوكمة على انها مجموعة من القوانين والتشريعات التي تسعى السلطات الحكومية فرضها عليها، وانما يجب النظر اليها نظرة ايجابية ، فالحوكمة تخفض التكاليف وتنمي الأرباح وتجذب الاستثمارات وتعزز الثقة وتقوي دعائم استمرارية الشركات على المدى البعيد.

مفهوم حوكمة الشركات

مصطلح حوكمة الشركات هو تعريياً للمصطلح الانجليزي Corporate Governance ،

(*) إعداد مركز عمان لحوكمة الشركات، الهيئة العامة لسوق المال، 2011.



والحوكمة هي عبارة عن مجموعة من القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركات من ناحية وبين المساهمين وأصحاب المصالح المرتبطة بهم من ناحية أخرى. ويمكن تعريف حوكمة الشركات كما عرفتتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها «النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء».

فمن هذا نستطيع أن نستنتج بأن حوكمة الشركات تتدخل في كيفية اتخاذ جميع القرارات داخل الشركة وتحفز وجود الشفافية والإفصاح والمصداقية في تلك القرارات. ومن أهم ما تنادي إليه الحوكمة هو حماية صغار المساهمين وفصل السلطة بين الإدارة التنفيذية التي تقوم بالأعمال اليومية للشركة ومجلس الإدارة الذي يعد ويراجع الخطط والسياسات في هذه الشركة بما يضيفي الطمأنينة ويعزز الشعور بالثقة في التعامل معها. كما تمكن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال.

فلسفة الحوكمة

تكمن فلسفة حوكمة الشركات في الفصل بين ملكية رأسمال الشركة والإدارة، و عملية الرقابة و الإشراف داخل هذه الشركات، و قد وجد بأن هذا الفصل له آثاره الايجابية على أداء الشركات، وهو ما أطلق عليه بنظرية الوكالة وهي العلاقة التي بموجبها يلجأ شخص (صاحب رأس المال) لطلب خدمات شخص آخر (العامل) لكي يقوم نيابة عنه ببعض المهام.

ولقد أثارت نظرية الوكالة مسألة مهمة تتعلق بالفصل بين ملكية رؤوس أموال المساهمين

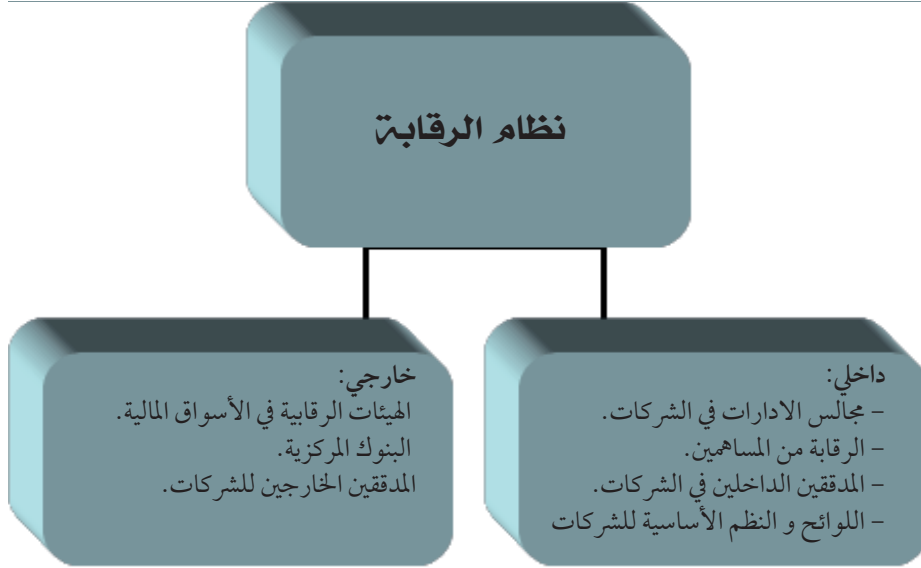


ومهمة إدارتها، والتي أصبحت موكلة إلى إدارة تنفيذية تربطها بالشركة عقود تفرض عليها العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة وتنمية ثرواتهم مقابل تقاضي أجور محددة. غير أنه حسب فرضيات هذه النظرية فإن اختلاف الطبيعة السلوكية و التكوينية وكذلك الأهداف بين الإدارة والمساهمين تؤدي إلى ظهور صراع منفعة في البداية بينهم لتتعداه فيما بعد لباقي الأطراف الأخرى. حيث تلجأ الإدارة التنفيذية حسب هذه النظرية لوضع استراتيجيات تحميهم و تحفظ لهم حقوقهم أو ما يعرف (بتجذر الإدارة) أي تمسكهم الشديد في المؤسسة عن طريق استغلال نفوذهم أو شبكة العلاقات لديهم بالموردين والعملاء وجميع أصحاب العلاقة الآخرين أو حتى حجم المعلومات التي تستقبلها الإدارة قبل غيرهم. و بذلك فهم يفضلون تحقيق مصالحهم و أهدافهم الشخصية أولاً قبل مصالح المؤسسة وبالتالي فإنهم بهذه الطريقة يريدون أن يحافظ على قيمتهم في سوق العمل بدل عن قيمة المؤسسة بالنفس وذلك مما له الأثر السلبي على المساهمين والشركة على حد سواء.

فلمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالاً بشروط العقد الذي يربط الإدارة بالشركة يلجأ المساهمين لتعديل سلوك الإدارة السلبي وذلك للحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية و رقابية عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية و إشرافية داخلية تعتمد على مجالس الإدارة والرقابة التبادلية بين الإدارة من رئيس و مرؤوس و كذا الرقابة المباشرة من المساهمين، و كذلك أدوات رقابية خارجية ممارسة من قبل الهيئات الرقابية والأسواق المالية والبنوك المركزية. الشكل (1) يوضح نظام الرقابة في الحوكمة.



الشكل (1) : نظام الرقابة في الحوكمة



نظام الرقابة الداخلي: هو النظام الذي يعنى بقيام الشركة بالالتزام في أعمالها والتمسك بمعايير الجودة والانضباط في الممارسات الإدارية.

نظام الرقابة الخارجي: هو النظام الذي تضعه الجهات الخارجية والذي يهدف إلى التأكد من التزام المؤسسات في ممارسة أعمالها بالقوانين والإجراءات التي تضعها.

إذا فحوكمة الشركات جاءت كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين من أجل الحد من التصرفات السلبية للإدارة و لفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع و تحافظ على استمرارية الشركة أيضا.



أسباب انتشار الحوكمة

قد تكشف في العقود القليلة الماضية العديد من الممارسات الخاطئة من قبل مدراء الشركات والتي أدت في نهاية المطاف إلى حدوث كوارث لحقت بالشركات والمساهمين وجميع العاملين و المتعاملين مع هذه الشركات. ومن ذلك نذكر قضية عملاق الصناعة و الطاقة شركة انيرون الأمريكية عام 2001م عندما انهار سعر سهم الشركة في السوق الامريكى من سعر 84 دولار ووصل سعره إلى أسعار متدنية جدا في فترة قصيرة بسبب تلاعب المدير المالي بالبيانات المالية للشركة واطهر من خلالها وضع قوي للشركة، مما أدى إلى خسارة المستثمرين مبالغ طائلة قد اقترضوا رأس مالهم المستثمر في اغلب الأحيان فكانت الخسارة بالنسبة لهم مضاعفة. وكان لذلك الأثر السيئ على ثقة المستثمرين بجميع الاستثمارات. وطبعا فضيحة انيرون وإفلاسه كان بالتواطؤ مع أحد أكبر مكاتب المحاسبة في العالم في ذلك الحين «ارثر اند اندرسون» والذي انهار هو أيضا على خلفية هذه القضية.

وقد تنبعت الجهات الرقابية لهذه المشاكل التي حدثت للأسواق المالية نتيجة تدني ثقة المستثمرين وحاولت جاهدة لوضع قوانين وأنظمة للحفاظ على الثقة وتمييزها بين المستثمرين وذلك عن طريق تنظيم العلاقة وتحسينها بين المستثمرين وإدارة الشركات. حيث أن من أسباب ظهور الحوكمة هو محاولة القضاء على المشاكل التي قد تتعرض لها الشركات أو على الأقل التقليل منها، إذ أن من شأنها أن تعمل كرادع للذين تسول لهم انفسهم بالتلاعب بممتلكات الشركات وأموال المساهمين. وتهدف هذه القوانين وغيرها لتقوية روابط الثقة و المسؤولية بين مختلف الأطراف ذات العلاقة مع الشركات من أجل توفير حماية أفضل للمستثمرين التي تعيد الثقة على مستوى الأسواق المالية. وتقوم على مبادئ أهمها صحة الحسابات و دقتها، وتوافر المعلومات وصحتها، ومسؤولية الإدارة، واستقلالية المدققين الخارجيين والعديد من الأمور التي تعزز الثقة بالأسواق المالية.

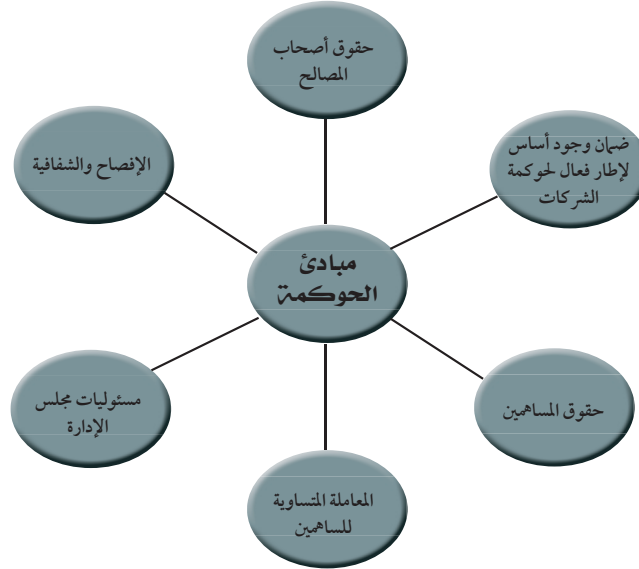


مبادئ حوكمة الشركات

مبادئ الحوكمة عبارة عن مجموعة من الاشتراطات العامة التي لابد من توافرها في السوق المالية والشركات والتي تؤدي في مجملها إلى تعزيز الثقة في السوق المالية والمتعاملين معها. وقد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ستة مبادئ رئيسية والتي تعتبر المرجع الرئيسي لتحسين العديد من الممارسات المستهتره بالمبادئ المتعلقة بالحوكمة والتي يجب أن تتبعها كل من الجهات الرقابية وأعضاء مجالس إدارات الشركات والإدارات التنفيذية وذوي العلاقة مع هذه الشركات.

وتركز هذه المبادئ بشكل أساسي على الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية، إلا أنها يمكن أن تطبق أيضا على الشركات والمؤسسات التي لا يتم تداول أسهمها بالبورصة مثل الشركات المغلقة والمؤسسات الخاصة والشركات الحكومية. والمخطط التالي يوضح مبادئ الحوكمة:

الشكل (2) مبادئ الحوكمة الستة





أولاً: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

على أي مؤسسة أو منظمة تريد أن تنتهج الحوكمة في بيئة الأعمال لديها، لا بد لها من أن تمتلك بعض الأسس التنظيمية والقانونية التي تعتبر كقواعد لا بد من التمسك بها في جميع تعاملاتها. فمثلاً لا بد من وجود قوانين وتشريعات تضبط و تحكم جميع التعاملات التي تقوم بها المؤسسة مع الأطراف المرتبطة بالشركاء والموردين وحتى الموظفين العاملين بهذه الشركات. ولا بد لها من توافر الحد اللازم من السياسات والتنظيمات التي تضمن سير العمل بكل كفاءة وحسن إدارة وفعالية.

ثانياً: حقوق المساهمين

على إطار الحوكمة في الشركات أن يكون قادراً على حماية وتسهيل ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم والتي من ضمنها:

- الحق في التقدم إلى مجلس ادارة الشركة لادراج أي اقتراح في جدول أعمال الجمعية العامة.
- الحق في الاطلاع على ميزانية الشركة وحساب الارباح والخسائر وتقارير مجلس الادارة ومراقبي حسابات الشركة المتعلقة بالسنة المالية المنصرمة.
- الحق في الترشح لعضوية مجلس الادارة متى توافرت فيه الشروط.
- الحق في المناقشة والاستيضاح من مجلس الادارة ومراقب الحسابات في الموضوعات المدرجة في جدول الاعمال.
- الحق في التقدم إلى الجهات الرقابية بناء على أسباب جدية بطلب وقف قرارات الجمعية العامة.



- الحق بقبض أنصبة الأرباح المعلن عنها في الجمعية العامة.
- حق الافضلية بالاكتتاب بعدد من الاسهم الجديدة بنسبة عدد الاسهم التي يمتلكها.
- الحق في الاشتراك بتوزيع موجودات الشركة عند التصفية.
- الحق في الاطلاع على نظام الشركة الأساسي.

ثالثاً: المعاملة المتساوية للمساهمين

على إطار الحوكمة ضمان المعاملة العادلة لجميع حملة الاسهم بمن فيهم حملة الاسهم الذين ينتمون الى الاقلية وحملة الاسهم الأجانب. ويجب ان يعطى جميع حملة الاسهم داخل الفئة الواحد نفس حقوق التصويت. فكافة المساهمون يجب ان يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت، والحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم. وعليه فانه ينبغي أن يكون للمساهمين نفس الفرص للحصول على المعلومات عن الشركة قبل قيامهم بالاستثمار و بعد قيامهم بالاستثمار. كما يجب الا تطرأ أية تغييرات على تلك الحقوق ما لم يكن حاملي الاسهم قد حصلوا على الفرصه في اتخاذ القرارات المتصلة بمثل تلك التغييرات.

رابعاً: حقوق أصحاب المصالح

يجب أن ينطوي إطار الحوكمة على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح (الموظفين، الموردين الدائنين، المساهمين، المجتمع... الخ) كما يحددها القانون. كما يعمل ايضاً على تشجيع التعاون بين الشركات و بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل و تحقيق الاستدامه للمشروعات القائمه على أسس ماليه سليمة. كما يجب أن تدرك الشركات أن



اسهامات أصحاب المصالح تشكل مورداً بالغ الأهمية لبناء قدره التنافسيه للشركات و تدعيم مستويات ربحيتها. ولهذا فمن مصلحة الشركات على المدى الطويل بناء التعاون فيما بين الاطراف المختلفه من أصحاب المصالح.

ولكي لا تتعارض معاملات الاطراف ذات العلاقة سواء كانت عقود أو صفقات مع الشركة مع مصلحة المساهمين يجب أن:

لا يحصل الطرف ذات العلاقة أية ميزة من خلال تعامله في العقود والصفقات الاعتيادية التي تدخل في نشاطات الشركة الاعتيادية.

أن تتم العقود والصفقات عن طريق المناقصات العامة والتي من خلالها يجب أن ان تتم وفق طرح حقيقي وإفصاح كامل.

وفي بعض الحالات يجوز لمجلس ادارة الشركة بناء على توصية لجنة التدقيق المنبثقة من مجلس الإدارة أن تتعامل الشركة مع الطرف ذو العلاقة في الصفقات الصغيرة على أن تتفق مع لائحة المشتريات الخاصة بالشركة. وفي كل الحالات يجب ابلاغ المساهمين بتفاصيل هذه المعاملات.

خامساً: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن تكفل الحوكمة تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة و من بينها الموقف المالي و الاداء و الملكي و أسلوب ممارسة السلطة. وينبغي كذلك الإفصاح الكامل عن جميع القرارات التي لها تأثير على سعر الورقة المالية وحتى عن الأخطار التي تتعرض لها الشركة. كما يجب إعداد و مراجعة المعلومات بأسلوب يتفق و معايير الجودة المحاسبية. أما عملية المراجعة السنويه فيجب ان تتم عن طريق مراجع مستقل بهدف اتاحة التدقيق الموضوعي للأسلوب المستخدم في اعداد القوائم الماليه.



سادسا : مسئوليات مجلس الإدارة

يجب أن تتيح الحوكمة الخطوط الإرشادية التي تكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذيه من قبل مجلس الاداره من ناحية و مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة و المساهمين من جهة أخرى. حيث يتولى مجلس الإدارة إلى جانب دوره في توجيه استراتيجية الشركة ، المسؤولية الرئيسييه عن متابعة اداء المديرين و تحقيق عائد مناسب للمساهمين علاوة على منع تعارض المصالح والموازنة بين المتطلبات التنافسية التي تجابهها الشركة. و لكي يتسنى لمجلس الادارة الاضطلاع بمسؤولياته بصورة فعالة يتعين ان تتوافر له درجة من الاستقلال عن الادارة التنفيذية.

ومن مسؤولية مجلس الإدارة على سبيل المثال لا الحصر:

- يجب أن يعمل مجلس الادارة على أساس من تواجد جميع المعلومات المتعلقة بالشركة ومن منطلق حسن النية مع أخذ الحيطة والحذر لما فيه رعاية مصالح مساهمي الشركة. حيث أن قرارات مجلس الإدارة تؤسس تأثيرات مختلفة على مختلف فئات المساهمين فإن من واجب المجلس أن يعامل جميع المساهمين بعدل ومساواة.
- يجب أن يتأكد مجلس الإدارة أن جميع أنشطة الشركة تعمل طبقاً لمتطلبات القوانين السارية ومصالح أطراف التعامل مع الشركة.
- مراجعة وإقرار إستراتيجية الشركة، و خطة العمل الرئيسية وسياسة إدارة المخاطر والميزانية السنوية والخطط المتعلقة بها، و اقرار أهداف الإداء، و تقييم الأداء مقابل النتائج
- ومراقبة المصاريف الرأسمالية الرئيسية وكذلك الإستثمارات الجديدة والإستثمارات التي خرجت منها الشركة أو تلك التي تنوي الخروج منها .



- عملية الاختيار والتعيين والمراقبة لأعضاء الإدارة التنفيذيين وكذلك مراجعة تنفيذ برامج الإحلال وخطته.
- مراجعة برامج التعويضات والمكافآت الخاصة بالأعضاء التنفيذيين في المجلس وكذلك التأكد من شفافية أساليب إختيار وترشيح الأعضاء .
- مراقبة أمور تعارض المصالح بين الأعضاء الإداريين ، وأعضاء مجلس الإدارة المساهمين وكذلك سوء إستخدام ممتلكات الشركة او العمليات التي تتم بين هذه الأطراف التأكد من سلامة النظام المحاسبي والمالي للشركة بما فيها التدقيق المستقل وأنظمة الرقابة الداخلية خصوصاً أنظمة إدارة المخاطر والمراقبة المالية تمشياً مع القوانين السارية .

الأعمدة الأربعة الرئيسية لحوكمة الشركات

تعتبر هذه الأعمدة الاربعة هي الأساس الذي ترتكز عليه المبادئ الستة الرئيسية لحوكمة الشركات سابقة الذكر، وذلك من اجل تعزيز الحوكمة الرشيدة في الشركات. والتالي يوضح شرح مبسط لهذه الاعمدة:

المسئولية:

يوضح هذا العمود المسؤوليات التي لا بد أن يتحلى بها كل من أعضاء مجلس الادارة والادارة التنفيذية وحتى الموظفين بالشركة على ضو المهام المنصوص عليها لهم في الوصف الوظيفي قبل التوظيف. ومن أهم صور المسئولية تكون من قبل المساهمين لمجلس الادارة الذي هو بدوره يكون مسئولاً عن الادارة التنفيذية في الشركة. وتمثل هذه المسئولية نوع من الضبط للمؤسسة (Control).



العدالة:

حيث أنه بتوافر العدالة في المؤسسة يؤمن ذلك وجود بيئة عمل صحية تتسم بالاجابية وبالممارسة السليمة للاعمال اليومية للمؤسسة. وذلك يعزز انتهاج العاملين والمسؤولين في المؤسسة منهاج السلوك القويم في التعامل مع الوظائف الموكلة اليهم.

الشفافية:

ومن هنا لابد من التفريق بين ما هو المقصود بين الافصاح والشفافية. حيث أن الافصاح كما جاء بالاعلى هو الافصاح الفوري عن كل المعلومات الجوهرية التي يكون لها تأثير على اتخاذ القرار بشأنها. اما المقصود بالشفافية فان هذه المعلومات لابد ان تكون واضحة ومنطقية وذات دلالات مفهومة للجميع.

المحاسبة:

بالمحاسبة يكون الالتزام بالقوانين والقرارات الصادرة من الجهات التشريعية أو المؤسسة بالنفس من قبل الموظفين والمسؤولين فيها أكثر. ولكي يكون الامر واضح لدى الجميع لابد من أن تكون هذه القوانين والاجراءات والقرارات وحتى العقوبات واضحة وصريحة ومتاحة للجميع. وتختلف الجهات المسؤولة عن محاسبة الشركات فهي قد تكون من قبل السوق المالية، أو عن طريق المساهمين، او من خلال مجلس الادارة للادارة التنفيذية للشركات.

أهمية حوكمة الشركات وفوائدها

• تعزز الكفاءة الإدارية للشركات

وذلك من حيث أن مبادئ الحوكمة تحث على النهج الصحيح في إدارة الشركات، وتشجع على إتباع أحدث و أفضل الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الشركات، وبالتالي تساهم في



نموها على المدى البعيد وزيادة ربحيتها أو على الأقل التقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الشركات. وذلك من خلال كفاءة مجلس الإدارة في إدارة الشركة و اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة والتي تعمل على ضمان سير الأمور الإدارية والمالية وفق سياسة الشركة وتماشيا مع رغبة الملاك لهذه الشركة. وبالتالي سينعكس كل ذلك على أداء الشركات ومن ثم سوق الأوراق المالية والتي هي مؤشر لقوة الاقتصاد في أي بلد.

• تسهيل الحصول على التمويل وبتكلفة أقل

حيث أن التزام الشركات بالحوكمة يعطي اطمئنان وأمان للمستثمر على أمواله وبالتالي يقوم بالإكتتاب في الإصدارات التي تطرحها الشركة للحصول على تمويل سواء بالأسهم مثل زيادة رأس الأموال أو من خلال القروض مثل السندات وغيرها، ولا يحتاج الشركات لأن تنفق الأموال الكثيرة لهذا التمويل.

• تعزيز الإجراءات الرقابية وإجراءات التدقيق على الشركات

تحت مبادئ الحوكمة الهيئات الرقابية على زيادة وتحديث الإجراءات الرقابية والتنظيمية على الشركات والتي من شأنها أن تسلك بالشركات نحو تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشأت هذه الشركات ألا وهي الربحية أو على الأقل التقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الشركات. كما أن ممارسات حوكمة الشركات الجيدة تتطلب ضبط ممارسات وسلوكيات القائمين على الشركات من الشركات أتباع تعليمات وتوصيات الجهات الرقابية لما لذلك من مساعدة الشركات على الرقابة الذاتية وتقليل المخاطر لديها.

• دعم الدور الاجتماعي للشركات

تشجع الحوكمة الشركات على القيام بدور اجتماعي أكثر فاعلية. فلا بد أن تدرك الشركات



والمؤسسات أنها ليست بمعزل عن المجتمع وان المجتمع ليس فقط مستهلك، فيجب أن تنتبه الشركات إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، ومثال ذلك تنفيذ الدراسات والبحوث التي تعود بالنفع للشركة والمجتمع والبيئة والاقتصاد، أخذا بعين الاعتبار الأركان الثلاثة للتنمية المستدامة وهي النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة.

• تعزيز العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة

وذلك لجميع الأطراف من المساهمين والمستثمرين وغيرهم من ذوي المصلحة المشتركة في الاقتصاد لجلب الثقة بالاقتصاد وتنميته. حيث إن حوكمة الشركات تسعى من خلال القوانين والإجراءات التي تتبناها إلى العمل على ضمان سير عمل هذه الشركات وفق الإجراءات المنصوص عليها في اللوائح الداخلية للشركة والصادرة من الجهات التشريعية.

• القضاء على مفهوم تعارض المصالح

أن الحوكمة تحفز الشركات على سلوك الشركات النهج القويم في تعاملها مع الأطراف ذات العلاقة بين جميع الفئات المختلفة في الشركات سواء من داخلها أو من خارجها. حيث أن التعامل مع الأطراف ذات العلاقة إذا ما أسي استغلاله قد يؤدي إلى تعرض الشركات لعدة نكبات.

• تساهم في تشجيع تدفق رأس المال الأجنبي إلى الأسواق المالية

وذلك عن طريق زيادة ثقة المستثمر الأجنبي والشراكات الأجنبية في الاقتصاد والشركات. إذا أن أي مستثمر أجنبي يبحث عن بيئة استثماراته ذات قاعدة قوية تحمي استثماراته و تنميتها. وأن إشاعة تطبيق الشركات للحوكمة يؤدي إلى اقتناع المستثمر الأجنبي بأن استثماراته وأمواله سوف تدار بالطريقة التي يضمن من خلالها تنمية أرباحه.



حوكمة الشركات في دول الخليج العربي

د. تركي الشمري(*)

(**) لاشك بأن ملاك الشركة (المساهمون) في جميع دول العالم يودون ارتفاع قيمة استثماراتهم المالية (سعر شراء السهم من السوق أو سعر المساهمة عند تأسيس الشركة) المساهمين لا يستطيعون إدارة شركاتهم بأنفسهم ، فإنهم يطلبون من ينوب عنهم (مجلس الإدارة) بتعيين مدراء ليسوا على قدر عال من الكفاءة الفنية والإدارية فقط ولكن أيضا مستعدون لاتخاذ قرارات صحيحة من شأنها (أو على الأقل تهدف الى) قيمة السهم، ولكن من يضمن النفس البشرية لهؤلاء المدراء الذين قد يتخذون قرارات ليست في مصلحة المستثمرين (ملاك الشركة) كبناء الإمبراطوريات الصناعية وشراء الطائرات النفاثة غالية الثمن وما شابه ذلك من أمور لا علاقة لها بشؤون المساهمين . إذن من الواجب تحفيز وهؤلاء المدراء للاجتهد باتخاذ القرارات التي تهدف لرفع قيمة استثمارات المساهمين في الشركة . ويطلق على مجموعة اللوائح أو الإجراءات التي تهدف للتأكد من تطابق ما يريده ملاك الشركات وطبيعة قرارات مدراء تلك الشركات مفهوم حاكمية الشركات أو Corporate Governance بمعنى آخر ترتبط حوكمة الشركات بالوسائل التي يستطيع من خلالها ملاك الشركة (والدائنين إلى حد كبير) التأكد من قيام مدراء الشركة (خاصة المدير العام والعضو المنتدب) بالعمل على تحقيق العائد المطلوب لهؤلاء المساهمين . ومعظم شروط حاكمية الشركات تأتي في

(*) نشر د. تركي الشمري استاذ التمويل المشارك بكلية العلوم الإدارية بجامعة الكويت الدراسة في مجلة المصارف الصادرة عن اتحاد مصارف الكويت، يناير 2004.



شكل سياسة «العصا والجزرة» ويقصد بالعصا هذا تهديد المدير بالإقالة في حالة إخفاقه والانحراف عن هدف رفع قيمة ثروة المساهمين ويقصد بالجزرة رواتب ومكافأة المدير والتي يجب تحديدها بطريقة يمكن من خلال ربط هذه الرواتب بأداء المدراء. وبشكل عام فإن أهم ما يستطيع ملاك الشركة عمله هو الرقابة عن طريق مجلس الإدارة واللجان المختلفة التابعة له الملاك الكبار وخاصة الشركات نسبة أعضاء مجلس الإدارة ممن ليست لهم علاقة بالشركة أو مديريها العام منح المدراء أسهما بالشركة كجزء من الرواتب وما شابه ذلك من أمور وبالتالي فان حماية المستثمر (مالك الشركة) من خلال النظام المالي يرتبط أساسا بنظام حوكمة الشركات وعليه فان حوكمة الشركات تهتم أساسا بمستوى الإفصاح عن المعلومات التي تهتم المستثمرين والدائنين على حد سواء.

ومن أهم الأهداف الرئيسية لنظام حوكمة الشركات ما يلي:

1. ضمان قيام شركات ناجحة تسعى لخدمة المجتمع بشكل عام وبشكل خاص.
2. حماية حقوق المساهمين والدائنين و زبائن الشركة.
3. الشفافية في القرارات التي تهتم جميع من له علاقة بالشركة.
4. التعزيز من مستوى المسؤولية لدى المدراء.

مما لا شك فيه أن هذه الأهداف تساهم بشكل كلي في زيادة الرفاهية لدي المجتمع وتقليل مستوى التدهور الإداري لدى الشركات وبالتالي الإبقاء علي المساهمين الحاليين وجذب مساهمين جدد لهذه الشركات باعتبار أن الممارسات الايجابية لنظام حوكمة الشركات تعني حماية أكبر لأصول وممتلكات الشركة كما يساعد النظام على التقدم الاقتصادي من خلال زيادة فاعلية تدفق رؤوس الأموال إلى الشركات وخاصة في الدول النامية باعتبار أن القطاع



الخاص يمكنه توفير عدد كبير من فرص العمل وبالتالي سيتأثر النمو الاقتصادي للبلد ككل بالإيجاب بمعنى آخر انحسار الأوضاع الاستثمارية للشركات يؤدي إلى زيادة في نسبة البطالة وإلى انحسار الموارد الضريبية للدولة وبالتالي إلى تقليل فرص التقدم الاقتصادي ومن الجدير بالذكر أن حوكمة الشركات تقل كثيرا في حالة الشركات متعددة الجنسيات التي يكون مدراءها عادة بعيدين عن الرقابة المحلية لمساهمي الشركة بل إنه في كثير من الأحيان يضطر مدراء تلك الشركات إلى إتباع سلوكيات معينة تضر بمصلحة المساهمين ولكنها ضرورية لازدهار نشاط تلك الشركات في الدول المضيفة .

إن حوكمة الشركات في دول الخليج العربي تتصف اقتصاديات دول الخليج بأنها اقتصاديات أحادية تعتمد على النفط كمورد رئيسي وبالتالي فإن الإنفاق الحكومي يعتبر المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي وتسيطر الحكومة في هذه الدول على معظم الخدمات العامة كالنقل والكهرباء والماء والاتصالات وفي اقل الأحوال فإن دول المجلس بدأت تقوم ببيع حصصها إلى القطاع الخاص ولكن ذلك لا يزال في مراحله الأولى وتتضح صورة الهيمنة الاقتصادية للدول في الخليج بما يلي :

1. امتلاك الحكومة النصيب الأكبر للمشاريع الحيوية ومشاريع البنية التحتية
2. القيود التي يضعها البنك المركزي لتنظيم الائتمان لدى البنوك المحلية .
3. الافتقار إلى نظام تشريعي كفاء قادر على وضع تشريعات من شأنها حماية مصالح المستثمرين كما يحدث في الدول المتقدمة

هذه القضايا أدت إلى الافتقار إلى وجود الشفافية اللازمة فيما يتعلق بقيام استثمارات عالية الكفاءة لعدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالقوانين التجارية وأيضا التخبط في تطبيق القوانين وإتاحة الفرصة لحصول المتقدين على استثناءات تضر بالإطار العام لحوكمة



الشركات وقد دلت الكثير من الدراسات على انخفاض كفاءة وأداء المؤسسات التي تمتلكها الحكومة في معظم الدول النامية وذلك لعدم وجود نظام فعال لحوكمة الشركات مما أدى إلى خلق مشاكل كثيرة تعوق إنتاجية المؤسسات ويعزى الهدف الأساسي لانخفاض الإنتاجية للمؤسسات الحكومية إلى عدم وجود الحافز للمالك الحقيقي لهذه المؤسسات (الحكومة) بالنظر إلى عدم الاستفادة المباشرة لهذا المالك من عملية التنظيم والتطوير لهذه المؤسسات وبالتالي إلى الإضرار بحاجة المستفيد النهائي لخدمات هذه المؤسسات ولا شك في ان هذا هو صلب موضوع حوكمة الشركات .

وفي تصوري أن المدخل الإصلاحي لخلق نظام فعال لحوكمة الشركات في دول الخليج يتمثل في خلق بيئة آمنة لنظام مالي فعال يستطيع المستثمرين من خلاله الاطمئنان إلى قنوات توظيف أموالهم ، وعليه يمكن تدوير الأموال من قطاعات الفائض إلى قطاعات العجز في إطار نظام مالي فعال يستطيع معالجة وتوفير الكثير من المعلومات التي يحتاجها المستثمرين (نظام فعال لحوكمة الشركات) وبالتالي انخفاض تكلفة الاستثمار ومن ثم رواج الازدهار الاقتصادي . وبالرغم من عدم وجود نظام مالي معقد في دول الخليج الا أن الشركات المصرفية والاستثمارية أو عدم تطوير أنظمتها بما يساعد في تقديم خدمات أكثر تطوراً وفي الغالب فان هذا يؤدي الى زيادة احتمال توظيف الموارد في مشاريع أقل إنتاجية وبالتالي التحجيم من القدرة التنافسية لهذه الشركات أمام المنافسة الأجنبية القادمة من خلال تطبيق اتفاقية تحرير الخدمات المالية .

أما من ناحية أسواق المال فان الدول الخليجية لديها أسواق مالية ناشئة وتشريعات جيدة لضبط العمل بهذه الأسواق أضف إلى أن هذه الأسواق الناشئة أخذت في التحسن المطرد من ناحية التشريعات القانونية ومن ناحية تطوير هذه الأدوات الاستثمارية وقد يغيب البعض



على ادراك هذه الأسواق ببطء عملية التطوير إلا أن ذلك في تصوري يعد طبيعياً باعتبار وقوع دول الخليج ضمن فئة الأسواق الناشئة وفي دولة نامية وفي الواقع فإن الكثير من الدول التي تفشل في إقامة نظام فعال لحوكمة الشركات وفي إطار قانوني متكامل فإنها حتما ستفشل في جذب المستثمرين المحليين وكذلك الأجانب وكذلك التجارة الدولية وبالتالي انحسار أو ضعف النشاط الاقتصادي فالمعروف أن المستثمرين الأجانب يقومون بتقييم مخاطر تقلبات العملة وبالتالي سيحجم هؤلاء المستثمرين عن الدول التي تتصف بعدم وضوح الرؤية القانونية الناتجة عن عدم وجود نظام فعال لحوكمة الشركات وتدل الدراسات الحديثة في مجال حوكمة الشركات أن اختلافات أنظمة حوكمة الشركات المدرجة بين الدول صاحبة اختلافات جوهرية في هيكل ملكية الشركات وسياسات توزيع الأرباح على المساهمين وتكاليف التمويل الخارجي بالنسبة للشركات وبالتالي انعكس ذلك على تقييم الشركات المدرجة في أسواق الأسهم .

كما يلي :

1. من أهم هذه الطرق والوسائل زيادة مستوى الشفافية للمستثمرين فيما يتعلق بالمعلومات التي لها علاقة بتقييم هذه الشركات .
2. أضف إلى وجود مجلس إدارة قوي وفعال في الدفاع عن حقوق المساهمين خاصة في الجمعية العمومية وليس كما يحدث عادة في الكثير من الشركات في دول الخليج حيث تتلاءم مصلحة إدارة الشركة مع مصلحة أعضاء مجلس الإدارة في انتزاع بعض حقوق المساهمين .
3. كذلك يمكن وضع بعض الضوابط التي تمنع أو على الأقل تحجم إدارة الشركة أو حتى أحد المساهمين الرئيسيين من اتخاذ قرارات إدارية لمصلحة فئة معينة دون أخرى.



4. وهناك دراسات أخرى وأوضحت أنه بشكل عام فإن مستوى حوكمة الشركات يكون أقل ما يمكن خاصة في الدول التي لديها أنظمة ضعيفة أو غير شاملة ومفصلة . وتوضح كذلك بعض الدراسات أنه يوجد علاقة طردية بين مستوى حوكمة الشركات والقيمة السوقية للشركة اي أن قيمة الشركة (سعر السهم) تزيد كلما زاد مستوى حوكمة الشركة .

ويقسم كتاب الإدارة المالية عناصر ضبط سلوك مدراء الشركات إلى داخلية وخارجية أما العناصر الداخلية فيمكن تمثيلها بمستوى التدقيق المحاسبي الذي من خلاله يمكن كشف الكثير من التلاعب بالحسابات وأموال المساهمين وللأسف فإن مندوب المكتب المحاسبي في الجمعيات العمومية في الكثير من الشركات في دول الخليج يكون في صف الإدارة بدلا من تمثيل المساهمين الذين قاموا باختياره ولا يكمن هنا اغفال دور لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة والتي تقديم اقتراحات مهمة في تكوين نظام مناسب لحوكمة الشركات اذا تتعلق هذه الاقتراحات بتعيين ومكافأة مكتب التدقيق المحاسبي ووضع نظام لرقابة الأداء أما العناصر الخارجية فيمكن تمثيلها بما تفرضه هيئات سوق المال من لوائح وقوانين لغرض حماية استثمارات ملاك الشركات في معظم الأحوال فان هذه اللوائح والقوانين تهدف الى زيادة مستوي الشفافية لكل ماله تأثير على السعر سهم الشركة ولا شك أن هيئات سوق المال في دول الخليج قد نجحت في إصدار الكثير من القوانين التي من شأنها زيادة مستوي الشفافية للمستثمر ويعتبر مجلس الإدارة المحرك الأساسي لنظام حوكمة الشركة باعتبار أن مجلس إدارة أي شركة يهتم أساسا برسم السياسات العليا لأنشطة الشركة وبالتالي حماية حقوق المساهمين فمجلس الإدارة له السلطة العليا في شكل ومحتوى وتفاصيل التقرير السنوي للشركة والذي كلما كان مفصلا زادت شفافية المعلومات عن الشركة وبالتالي زاد مستوي حوكمتها وتدل الدراسات أيضا أن الفصل بين



وظيفتي العضو المنتدب ورئيس مجلس الإدارة (ليس نفس الشخص كما في الكثير من الشركات) زادت قيمة الشركة مع ثبات العوامل الأخرى) دراسات علميه.

هذا وتتمثل الدراسات التجريبية في مجال اندماج الشركات في البحث عن حقوق المساهمين عند احتمال حدوث اندماج بين شركتين ومن أهم الدراسات في هذا الشأن ما يلي :

1. أوضح كروسمان وهارت انه عند تقديم شركة ما أ- عرضا لشراء شركة أخرى ب- فان بعض المساهمين في ب قد يعتمد التأخر في تقديم أسهمهم للبيع حتى يرتفع السعر المقدم من قبل 1- وبالتالي يكون عندنا نوعان من المساهمين الذين يتلقون سعرا عاليا من أ- والذين يتلقون سعرا منخفضا من أ- ويقدم الباحثان حلا نموذجيا يتيح الحفاظ على حقوق المساهمين بشكل عادل بأن يقوم أ- بعمل سعيرين الأول من الثاني وكلاهما خلال فترة معينة وأن من يقدم سعره من ب- يحصل على السعر الأعلى وذلك حتى فترة معينة (أسبوعين مثلا من تاريخ تقديم العطاء) وبعدها تبدأ فترة عرض السعر الأقل على من تبقى من المساهمين وهنا نجد أن اندماج الشركتين يتم بصورة أسرع وبشكل عادل للجميع

2. بحث دانجلو رايس دور بعض المجموعات (عادة المستثمرين الكبار) التي تريد السيطرة على الشركة عن طريق محاولة الحصول على حق التصويت لانشغالهم في أعمالهم الخاصة ويوجد لدى هذا المجاميع عادة أهداف خاصة تتمحور غالبا حول حقوق المساهمين وقد وجد الباحثان أن معظم الشركات في العنيه المشمولة بالدراسة لها أداء ضعيف نسبيا خلال الفترة السابقة لعملية محاولة الحصول على تفويض المساهمين من خلال السيطرة على الشركة وطردها الإدارة الحالية وتعيين إدارة كفوّة.



3. بحث دانجاو رايس أثر وجود مستويين من حقوق المساهمين تبعا لنوع الأسهم المصدرة إذا أن الكثير من الشركات تقوم بتمويل عملياتها عن طريق إصدار أسهم لا يحق لها التصويت يرتبطون بتكتل إدارة الشركة وعائلاتهم وهنا نجد أن هذه الفئة تسيطر على عملية اتخاذ قرارات مصيرية للشركة دون اشتراك جميع الأطراف الأخرى من المساهمين:

4. لكتب هذه المقالة بحث عن دور تشكيلة مجلس إدارة الشركات العقارية الأمريكية على أداء هذه الشركات وقد وجد الباحث أنه كلما زادت نسبة أعضاء مجلس الإدارة ممن ليس لهم علاقة بالشركة انعكس ذلك بالإيجاب على قيمة الشركة (مع ثبات العوامل الأخرى) باعتبار أن الفئة هي المدافع الحقيقي عن حقوق المساهمين وبالتالي فان وضع نظام لحوكمة أفضل الشركات يجب أن يأخذ هذا العامل بالاعتبار .

5. كذلك توجد دراسة أخرى أيضا لكتاب هذه المقالة عن دور راتب ومكافأة إدارة الشركة على قيمة تلك الشركة وقد أثبتت هذه الدراسة أن أداء وقيمة شركات الاستثمار العقارية الأمريكية يتأثر سلبا مع الراتب أو المكافأة النقدية لمدرء تلك الشركات بينما عند إضافة العلاوة السنوية للراتب والتي ترتبط أساسا بأداء مدرء تلك الشركات فإن التأثير يصبح ايجابيا ولا شك أن هذه النتيجة تؤكد وجود نظام فعال لحوكمة شركات الاستثمار العقاري وأن مصلحة المساهمين والمدرء قد تقاربت بسبب ربط المكافأة السنوية مع أداء تلك الشركات نظام فعال لحوكمة الشركات الخليجية

وتبين التجارب التي مرت بها الدول المتقدمة أن متطلبات وجود نظام فعال لحوكمة الشركات



يستلزم وجود إطار قانوني متكامل يوضح حقوق المساهمين ويبين متطلبات النظام المحاسبي الفعال ومما لا شك فيه ان الدول الخليجية تفتقر إلى وجود هذا النظام المتكامل كما يوجد في النظام الغربية ومن الأمور المشجعة في هذا الشأن أن المؤسسات الحكومية المختصة والمهنة المحاسبية ومتطلبات الإدراج في البورصات الخليجية كلها عوامل مشجعة للتغير إلى الأفضل خاصة بعد رغبة الحكومات الخليجية في فتح أسواقها للمستثمر الأجنبي ومن التحديات التي تواجه الدول الخليجية في هذا الشأن ما يلي :

1. هيكل الملكية للشركات الخليجية .
 2. العلاقات المتداخلة ما بين الحكومات والأنظمة المالية .
 3. أنظمة قضائية ومدنية ضعيفة أو غير كاملة .
 4. عدم تطور النظام المؤسسي بما يوفر مزايا مراقبة الشركات بفاعلية كبيرة .
 5. غياب الرغبة الحكومية الجادة في تطوير الأنظمة القضائية .
 6. تفشي الرؤية على أساس المصلحة الشخصية .
 7. صغر حجم الأسواق المالية الخليجية وكذلك صغر حجم الشركات الخليجية نسبياً وضعف السيولة في هذه الأسواق وقلة عدد الشركات المدرجة .
- وأخيراً ينبغي التأكيد على أهمية وجود الرغبة الصادقة لإقرار أي نظام لحوكمة الشركات وبأنه لا يكفي أبداً إقراره من دون تطبيق لكامل بنوده .





الحوكمة ... تشريع وثقافة وسلوك

د. محمد عمر باطويح^(*)

الحوكمة كفكرة ومعنى:

الحوكمة كفكرة ومعنى، عبارة عن مصطلح تم البدء في استخدامه مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، حيث تزايد تداوله، بشكل واسع في السنوات الأخيرة، في الأدبيات الاقتصادية والسياسية والفكرية، وأصبح شائع الاستخدام، لاسيما بين المهتمين بنشاط قطاع المال والأعمال على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي.

ولقد بات من الواضح أن حوكمة الشركات أصبحت من المصطلحات الأكثر شيوعاً في قاموس الأعمال العالمي الحديث.

وقبل الحديث عن الحوكمة قد يكون من المفيد التنبيه إلى النقاط التالية⁽¹⁾:

- تنطلق الحوكمة من مبادئ وقواعد متفق عليها، تمثل السقف الذي نطمح أن تصل إليه الممارسات في موضوع ما.
- يعني الحديث عن الحوكمة في مجال معين أن هناك معايير خاصة بهذا المجال وضعتها جهات ذات اختصاص.

(*) خبير اقتصادي، غرفة تجارة وصناعة الكويت.

(1) د. مشعل عبد الباري، تحديات ومعوقات الحوكمة في المؤسسات المالية، 2010.



- تعني الحوكمة تحديد الفجوة بين الممارسات والسقف التي تتوخاه المعايير.
- تحديد أنماط الممارسات والإشارة إليها بالاسم تحديداً مع تفصيل نقاط الضعف وتحليلها.
- الترفع عن الاتهام كمبدأ وأن نحلل نقاط التعارض من حيث أسبابها وسبل العلاج الأكثر فاعلية.

تعريف الحوكمة:

الحوكمة، بإختصار، عبارة عن مبادئ تتحول إلى ثقافة تؤثر في السلوك ومن ثم تصبح سلوكاً متميزاً. ومن أخطر الأمور أن تستخدم الحوكمة كغطاء للطعن في الممارسات في الوقت الذي لا يوجد مستند للتقييم الذي تمارسه.

لغوياً هناك في اللغة العربية خمسة عشر معنى لتفسير المصطلح المذكور وهي: حوكمة الشركة، وحاكمة الشركة، وحكمانية الشركة، والتحكم المشترك، والتحكم المؤسسي، والإدارة المجتمعة، وضبط الشركة، والسيطرة على الشركة، والمشاركة الحكومية، وإدارة شؤون الشركة، والشركة الرشيدة، وتوجيه الشركة، والإدارة الحقة للشركة، والحكم الصالح للشركة، وأسلوب ممارسة سلطة الإدارة.

وعلى الرغم من عدم وجود تعريف موحد متفق عليه بين الاقتصاديين والقانونيين والمحللين على الصعيد العالمي لمفهوم حوكمة الشركات، إلا أنه يمكن، بصفة عامة، تعريفها بأنها «مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة»⁽¹⁾. وبمعنى

(1) سندس سعدي حسين: أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، 2006.



آخر فان الحوكمة تعني النظام أي إيجاد نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية الشركة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

ويأخذ هذا المفهوم بالاعتبار مجمل مصالح أصحاب الشأن في الشركات ومسئولياتهم الاجتماعية وهم العاملون والإدارة العليا والمساهمون ومجالس الإدارة والحكومة. وكل هؤلاء يجب أن يكون لهم تأثيرهم المباشر على قرارات الشركة وأدائها. حيث تختلف أهمية الحوكمة وفقاً لأصحاب المصالح، فمن وجهة نظر الممولين (المساهمين) تكمن الأهمية في الآتي (1) :

1. التأكد من عدم استغلال الادارة لأموالهم.
2. التأكد من سعي الادارة لتعظيم الارباح.
3. تساعد في رقابة الادارة بشكل أفضل.
4. تساعد في حماية حقوق الاقلية والمساواة بين المساهمين.

وأما من وجهة نظر إدارة الشركة فإن الأهمية تتلخص في:

1. تعزيز القدرة التنافسية للشركة.
2. تحقيق معدلات نمو مرتفعة.
3. تساعد في رفع قيمة الشركة.
4. رفع قدرة الشركة على الحصول على التمويل وتوليد الارباح .
5. تجنب الفساد والانهيارات في الشركات.
6. استيفاء لمتطلبات العولة.

(1) د. محمد عمر باطويح: تفعيل مبادئ حوكمة الشركات ... من أهم عوامل رفع اداء للشركات الخليجية، مجلة الاقتصاد الكويتي، غرفة تجارة وصناعة الكويت، 2009.



7. المحافظة على الثقة بين الشركة والأطراف ذوي العلاقة.

وأخيراً، فإن أهمية الحوكمة من المنظور الكلي محددة في الآتي:

1. تعزيز المناخ الاستثماري العام من خلال:

2. تسهيل حركة رؤوس الأموال

3. رفع درجة التنافس في اجتذاب الاستثمارات

4. تعميق سوق رأس المال.

5. المساعدة في تعبئة المدخرات.

وفي هذا السياق، فإن نظم حوكمة الشركات تختلف من دولة لأخرى باختلاف أدوار أصحاب المصلحة فيما يتعلق بطبيعة السياسات المتبعة والنظم الإدارية الحاكمة ومدى توافر الفرصة للشركات والمساهمين الأجانب لتملك حصص في الشركات الوطنية.

وعليه يشمل مفهوم حوكمة الشركات البنية القانونية المنظمة للأعمال مثل:

• قانون الشركات.

• قانون الأوراق المالية.

• قواعد المحاسبة.

الأزمة المالية تعزز الحوكمة:

في ضوء الأزمة المالية - الاقتصادية العالمية التي حدثت مؤخراً قفز مفهوم حوكمة الشركات إلى صدارة الاهتمامات وأضحى قضيةً رئيسةً بالنسبة إلى مجتمعات الأعمال في كافة الاقتصادات الآخذة في العوالة بصورة متزايدة. وقد أخذت مجتمعات الأعمال في تعلم وإعادة



تعلم درس مفاده أنه لا يوجد أي بديل يُعني عن وضع الأنظمة الأساسية للأعمال والإدارة موضع التنفيذ لكي تُصبح تلك الأعمال ذات قدرة على النجاح والمنافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

وليس بخافٍ على أحد، ان تلك الأزمة كشفت، مدى الخلل الذي تعاني منه معظم شركات قطاع المال والأعمال على كل المستويات، ولم تكن الشركات الخليجية بمنأى عن تداعيات تلك الأزمة التي لازالت تبعاتها تلقي بظلالها على مختلف أنشطتها.

وهكذا فرضت تداعيات الأزمة العالمية، تحولات أدت إلى انتقال مفهوم حوكمة الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي من الإطار التنظيري إلى الواقع العملي، فتم تفعيل بعض إجراءات وأنظمة حوكمة تلك الشركات ، وإن بدرجات متفاوتة، حيث أُتخذت العديد من الخطوات والإجراءات التي من شأنها توفير الدعم اللوجستي لتطبيقات حوكمة الشركات.

وقد تجلّى اهتمام دول مجلس التعاون بقضايا حوكمة الشركات من خلال تنظيم العديد من الفعاليات في هذا المجال، وإنشاء الأجهزة المعنية التي تشرف على تطبيق قواعد الحوكمة في معظم دول المجلس، بالإضافة إلى إصدار الأنظمة والقواعد التي تنظم عمل الشركات الخليجية، وعلى وجه الخصوص، تلك المدرجة في أسواق المال.

وفي هذا المجال يمكن أن نذكر، على سبيل المثال: قامت البنوك المركزية وهيئات أسواق المال في هذه الدول بأخذ زمام المبادرة بالزام الشركات بتطبيق معايير أكثر أماناً لحوكمة الشركات. ولكن ماتم التوصل إليه من إجراءات حتى الآن ليس كافياً والطريق لازال طويلاً للوصول للغاية المنشودة ولضمان استدامة نمو وتطور الشركات الخليجية.

وبالتأكيد، ستسهم تلك الإجراءات في معالجة الكثير من الاختلالات التي تعاني منها



الشركات الخليجية، وتضعها على الطريق الصحيح لحماية مصالح كل الأطراف ذات العلاقة، وتعزز من مساهمتها في الاقتصاد الوطني، وترتقي بها إلى بيئة العمل العالمية.

ومن هذا المنطلق، كان اختيارنا للحوكمة موضوعاً لهذه الدراسة بغية تسليط الضوء على العوامل التي تساعد على تحقيق الحوكمة التي ترمي لحفظ حقوق أطراف عدة تأمل في أن تكون شركاتها نموذجاً في العمل المؤسسي القائم على الشفافية والافصاح في كل عملياتها. وهذا لن يتأتى إلا من خلال توفير بيئة ملائمة لنشاط تلك الشركات. ونعني بذلك، وهو بيت القصيد، توفير تشريع متكامل، وثقافة إدارية، وممارسة مهنية وأخلاقية. ولئن كان العنصران الأولان يمكن تحقيقهما على أرض الواقع، فإن الأخير ينبغي أن يعالج فقدانه بالتطبيق الصحيح والصارم للقوانين والمبادئ ذات العلاقة للحد من التصرفات الفردية التي تؤثر سلباً على نشاط الشركات.

لماذا كل هذا الاهتمام بحوكمة الشركات؟

تساؤل مشروع، يتداوله الجميع في سياق مجريات نشاط قطاع المال والأعمال، وخاصة في ظل تعاقب الأزمات المختلفة على كافة الأصعدة وعلى نطاق جغرافي واسع، إلى جانب إتساع حجم الشركات وتعدد نشاطها وتعقد عملياتها، ناهيك عن انفصال الملكية عن الإدارة. وقد أثبتت الأزمة المالية العالمية وتداعياتها على دول المنطقة أن هذه الدول لم تعد معزولة عن الاقتصاد العالمي بل أصبحت أكثر ارتباطاً به. فوفق ما صدر من تقارير عن صندوق النقد الدولي والتقارير العالمية والمحلية الأخرى، تم نسب الأزمة المالية إلى التطبيق الضعيف - إن لم نقل غرض الطرف - لممارسات حوكمة الشركات في أمريكا وإلى حد ما في أوروبا وبعض الدول المتقدمة الأخرى وإلى ضعف معايير الشفافية. مما انعكس سلباً على معظم أسواق دول المنطقة التي شهدت الأزمات المالية أدت إلى حدوث مزيد من التدهور في ثقة المستثمر المحلي والأجنبي⁽¹⁾.

(1) مبادرة كابيتال ستاندرزد لإطلاق مقترح معايير حوكمة الشركات لدولة الكويت، 2010.



وفي هذا الصدد، توصلت دراسة ميدانية حول حوكمة الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي(1)، إلى أن أكثر من 56 % من شركات المنطقة تفقد الخبرة الكافية في ما يتعلق بتعريف ومزايا حوكمة الشركات. كما أن ممارسات ما يقارب 95 % من الشركات بينت أن ممارساتها في مجال حوكمة الشركات بحاجة إلى تحسين في بعض الجوانب. وقد ركزت الشركات على الحاجة إلى تحسين هياكل وأدوار مجالس إدارتها إلى جانب بعض نواحي الرقابة الرئيسية مثل إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي.

وفي حقيقة الأمر، أن هناك عدداً من الأسباب، تستدعي الاهتمام والحاجة الملحة إلى تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، نوجزها في الآتي (2) :

- تشترط المؤسسات الاستثمارية العالمية من الجهات الطالبة للاستثمار مستوى عالٍ من الحوكمة قبل توجيه استثماراتها إلى تلك الجهة.
- حدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة استخدام السلطة، دفع الجمهور العام إلى الضغط على المشرعين لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بحماية مصالحها.
- التوجه إلى الخصخصة استدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص.
- الحاجة إلى الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية مصالح أفراد المجتمع خصوصاً في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع مثل البيئة والصحة والسلامة.

(1) دراسة معهد دبي للحوكمة حول حوكمة الشركات على مستوى دول المنطقة، 2008.

(2) د. محمود فخرا وآخرون، حوكمة الشركات ومتطلبات التشريعات الكويتية: دراسة تحليلية مقارنة، 2003.



- العدد الكبير من حملة الأسهم الأمر الذي يضعف من قدرتهم على تبني قواعد مشتركة لتنظيم عمل الشركة ومراقبة أداؤها.
- حماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الآخرين.
- غياب التحديد الواضح لمسئولية مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين.

وبالتالي، لم تعد مسألة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات مسألة طوعية، بل ضرورية لتلبية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة في إطار الشركة (الملاك، والإدارة، والمساهمين، والعملاء والدولة، والمجتمع). مع العلم أن كل طرف من هذه الأطراف يسعى إلى تعظيم منفعته بكل الوسائل الممكنة وغير الممكنة.

أظهرت التجارب أن الاخلاقيات السائدة ما بين الدول على مستويي القوانين والانفاذ تؤثر، بشكل مباشر، على بنية ملكية الشركات وتوزيع عائدات الأسهم وتوافر التمويل الخارجي إضافة إلى تأثيرها على كلفة وعمليات السوق.

ومما لا شك فيه، أن الحوكمة السليمة مرتبطة إلى حد كبير بتحسين الأداء التشغيلي وتقييم الشركات في الأسواق من خلال المحافظة على حقوق الملكية وحمايتها، ولا سيما صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما تساهم الحوكمة في تشجيع الابتكار والاستثمار طويل الأمد في الرأسمال البشري والمادي، إلى جانب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وحفظ الملكية الفكرية. ومن خلال تحفيز الأداء وتوليد عائدات أعلى وزيادة ربحية الشركات، تساهم أيضاً في زيادة نمو الإنتاجية الإجمالية للشركات، وهو بمثابة مصدر أساسي من مصادر النمو الاقتصادي.



ومن خلال الحد من إساءة استعمال النفوذ واستغلال المعلومات من قبل أصحاب المصلحة في الشركات، تساهم الحوكمة كذلك في إنشاء آلية فاعلة لنقل الثروات من جيل إلى جيل. ومن خلال مراقبة مدراء الشركات في القطاعات المالية والانتاجية ومساءلتهم عن أفعالهم، توفر الحماية لمصالح المستثمرين وتشجع، في المقابل، الاستثمارات المحلية والأجنبية المباشرة والمحفظية.

وانطلاقاً مما تقدم، يمكن طرح العديد من الأسئلة المتعلقة بعدم قدرة الدول النامية على جذب الاستثمارات رغم استمرار استغلال الموارد الخام الطبيعية والاستنزاف الواضح للموارد البشرية!!! والسبب، هنا، يكمن في وجود الفساد والإهمال والرشوة وغياب الشفافية في معظم هذه الدول، ناهيك عن مخاطر الاستثمار الأخرى، كل ذلك يشكل معوقاً لأي عملية تنمية حقيقية ويحول دون تحقيق رفاهية شعوب المنطقة.

الحوكمة ودول مجلس التعاون:

وعلى هذا الأساس يجب وضع خطة عمل مشتركة على مستوى دول مجلس التعاون لتنفيذ برنامج حوكمة الشركات على أن تحدد الخطة كافة الأطراف ذات العلاقة والموارد المخصصة للخطة إلى جانب تحديد الأدوار والأدوات اللازمة لتنفيذ هذا البرنامج.

أهم منطلقات برنامج عمل خليجي لتطبيق حوكمة الشركات:

يجب أن تنطلق الدعوة لتنفيذ برنامج عمل خليجي مشترك لحوكمة الشركات في اتجاهين أساسيين:

الأول: هو السعي لتطبيق (12) معياراً نوعياً رئيسياً معترفاً به دولياً.



والثاني: المتابعة المستمرة لتطبيق تلك المعايير. ويمكن إيجاز هذه المعايير في الآتي:

- (1) شفافية السياسات المالية والنقدية.
- (2) شفافية السياسات المالية.
- (3) نشر البيانات.
- (4) إجراءات الإفلاس والعجز المالي.
- (5) مبادئ الحوكمة السليمة للشركات.
- (6) المحاسبة.
- (7) مراجعة الحسابات.
- (8) الدفع والتسويات.
- (9) نزاهة الأسواق.
- (10) الرقابة على المصارف.
- (11) تنظيم أسواق الأوراق المالية.
- (12) الرقابة على شركات التأمين.

وبهذا، فإن البدء في مرحلة تطبيق البرنامج المشترك يعد واحدة من أهم الآليات التي ستساهم في قياس مدى انتظام وكفاءة الأسواق الخليجية، وتعمل على رفع كفاءة الأداء، وستشجع على تدفق رأس المال الأجنبي وبما يلبي احتياجات التنمية في دول المجلس. على



أن يتم ذلك وفق المعايير الخمسة توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية⁽¹⁾، مع الأخذ بخصوصية المجتمع الخليجي، وتتمثل في الآتي:

1. **حفظ حقوق كل المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحقوق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
2. **المساواة في التعامل بين جميع المساهمين:** وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحققهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
3. **دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملون وحملة المستندات والموردون والعملاء.
4. **الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

(1) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، دراسات خاصة بالحوكمة في الموقع الالكتروني للمنظمة.



5. **مسئوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية. على سبيل المثال من ضوابط حوكمة الشركات على عضو مجلس الإدارة عدم القيام بالآتي:

- إبرام صفقات تجارية له فيها مصلحة شخصية.
- شراء أو بيع أسهم الشركة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
- قبول العمل في الشركات المنافسة.
- الدخول في علاقات تعاقدية مع الشركات المنافسة.
- استغلال أصول ومرافق الشركة لأغراض شخصية.
- استغلال المعلومات وفرص الأعمال التي تتوافر له بصفته الرسمية من أجل مكاسب شخصية.

وبالمقابل فإن من واجب عضو مجلس الإدارة أن:

- يتصرف بأمانة فيما يتعلق بمصالح الشركة.
- يكون نشطاً في مساءلة إدارة الشركة والاعتراض عند الأهمال والفساد.
- حضور اجتماعات مجلس الإدارة بانتظام وحرص.
- ضمان ان رئيس مجلس الإدارة يوفر لهم المعلومات الكافية عن الشركة.

إن الموافقة على تطبيق هذه الضوابط خطوة من شأنه أن تحقق مزايا ومنافع الحوكمة والمتمثلة في:



1. كسب ثقة المستثمرين.
2. التقليل من المخاطر.
3. سهولة الحصول على التمويل.
4. تحفيز المواطنين وتحسين الأداء من خلال العدالة في تقييم ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.
5. اكتساب سمعة جيدة من خلال الشفافية والقابلية للمحاسبة.
6. إمكانية التوسع والوصول إلى أسواق رأس المال.
7. الوصول إلى رضا المساهمين والعملاء والموظفين.

خطوات للنهوض بالشركات الخليجية:

انطلاقاً من ذلك، فإن تطبيق برنامج عمل مشترك بين دول المجلس، بهذا الشأن، مرتبط بعدد من الخطوات التي من شأنها أن تضع الأسس السليمة للنهوض بواقع الشركات الخليجية إلى مصاف الشركات العالمية المرموقة، ومن تلك الخطوات ما يلي:

أولاً: اعداد وإقرار قواعد الحوكمة من خلال عملية تشاور واسعة وخلق حالة من الوعي العام على مستوى دول مجلس التعاون حول أهمية الحوكمة ودورها التنموي على كافة الصعد.

ثانياً: متطلبات على مستوى المنشأة نفسها:

1. ضرورة تبني أهم قواعد الحوكمة الواردة ضمن القوانين المعمول بها مثل: الإفصاح، التدقيق الخارجي، الشفافية في العمل واحترام دور أصحاب المصالح.



2. توفير الظروف الضرورية الداخلية لتطبيق قواعد الحوكمة مثل: تعيين الادارة التنفيذية المناسبة، الانتقال من الشكل القانوني العائلي الى شكل الشركات المساهمة.

ثالثاً: متطلبات على المستوى العام:

1. تفعيل آليات الرقابة القانونية من قبل المؤسسات الرقابية.
2. توفر نظام قضائي مستقل وفعال.
3. تطوير أداء المؤسسات الحكومية.
4. توفر آلية فعالة للمشاركة الجماهيرية في عملية صنع القرار.
5. وضع التشريعات بمشاركة فعلية من المجتمع المدني.
6. توفر وسائل اعلام مستقلة وموضوعية.

مصفوفة العمل المشترك لتطبيق حوكمة الشركات:

بناء على ما تمت الإشارة إليه سابقاً حول المنطلقات الأساسية لبرنامج عمل خليجي مشترك لتطبيق معايير الحوكمة على الشركات، وبالأخص، تلك المدرجة في أسواق المال الخليجية. وانطلاقاً، من أن مجريات الأحداث الاقتصادية المحيطة بدول المجلس تقتضي العمل المشترك في كافة الميادين، بما في ذلك الانتقال من مرحلة عقد الندوات والمؤتمرات والدراسات والتوصيات المشتركة، أي مرحلة التنظير والتمنيات، إلى مرحلة تجسيد المفاهيم الاقتصادية، ومنها حوكمة الشركات، على أرض الواقع.



ولهذا، تقترح الدراسة مصفوفة عمل مشتركة بين دول مجلس التعاون تتضمن: الأهداف، والمهام، إلى جانب جهات المعنية بالمتابعة، والفترة الزمنية لتنفيذ هذا البرنامج المقترح. على أن يتم التركيز على:

أولاً: تهيئة المناخ التشريعي من خلال:

- اقتراح التعديلات على قوانين وأنظمة الشركات لتتضمن الجوانب المرتبطة بتطبيق مفهوم الحوكمة لضمان حقوق كل الأطراف ذات العلاقة.
- دراسة التوصيات والمقترحات التي تقدمها الجهات ذات العلاقة لما من شأنه تحسين ظروف العمل ومراعاة الحفاظ على حقوق الأطراف ذات العلاقة.

ثانياً: تطوير إدارة الشركات؛ ويتضمن:

- إجراء تقييم شامل لأنشطة الشركات، ولأداء مجالس الإدارات واللجان المنبثقة عنها.
- تتم مراجعة كافة الهياكل التنظيمية واللوائح التنفيذية بما في ذلك التوصيف الوظيفي.
- وضع ضوابط وآلية واضحة للتعيين حسب الكفاءات وليس الولاءات.
- الاهتمام بتقنية المعلومات في العمليات الإدارية والمالية.
- الاهتمام بالدراسات والبحوث كركيزة للاستثمار، ومتابعة المستجدات في مجال نشاط الشركة.



ثالثاً: الإعداد الجيد للموارد البشرية عن طريق عدة أساليب منها:

- الإعداد القيمي الذي يساعد على التفكير والإبداع والتجديد من خلال استخدام الوسائل والتقنية التي تفضي قيماً ذات فاعلية في أنشطة الشركات.
- المشاركة في ورش العمل والندوات والمؤتمرات المحلية والخارجية لما لها من دور فعال في التواصل مع الآخرين وتبادل الخبرات والآراء في مجالات التخصص.
- تقديم المكافآت والحوافز المادية للمبرزين ليكونوا قدوة للآخرين لتحفيزهم على تقديم أداء أفضل وبكفاءة عالية.
- التدريب المستمر لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة والتي تساعد على القيام بالأعمال الموكلة بشكل فعال وأمثلة.

رابعاً: إعادة صياغة رؤية الشركات من خلال التركيز على عدد المفاهيم المعاصرة،

مثل:

- الحرص على تطوير الشركة في ظل المتغيرات الإقليمية والعالمية.
- الاهتمام بمفهوم القيادة والتفكير الإبداعي.
- تأهيل وإعداد القادة الإداريين.
- بناء الاستراتيجيات التسويقية في ظل المنافسة العالمية.
- استراتيجيات التحالف والمشاركة في الأعمال.
- إدارة الصفقات التجارية المحلية والإقليمية والدولية.
- الاهتمام بمتطلبات التمييز المهني في إدارة الشركات.



خامساً: توثيق علاقة الشركات بالمجتمع وسوق العمل:

- المساهمة المباشرة في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- التركيز على استقطاب العمالة الوطنية كل ما أمكن ذلك.
- ربط الأنشطة باحتياجات الأسواق محلية كانت أم دولية وفقاً لطبيعة نشاط الشركة.
- توعية الشركات بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع من منظور معاصر.
- تواصل الشركات مع مختلف شرائح المجتمع مستهلكين كانوا أم مؤسسات مجتمع مدني لتوثيق العلاقة بين جال الأعمال وتلك الشرائح وبما يعزز من مكانة هذه الشركات في المجتمع.

ختاماً قد يكون من المفيد التذكير بأن الإرادة والرغبة الصادقة هما السبيل لتجاوز التحديات والمعوقات التي تحد من تطبيق حوكمة الشركات في دول المنطقة من خلال التنسيق المشترك بين الجهات الرسمية وممثلي القطاع الخاص على مستوى دول مجلس التعاون. وهذه الخطوة تتطلب بالتأكيد، تشكيل فريق عمل من الخبراء والمختصين في المجالات ذات الصلة بنشاط الشركات، بالإضافة إلى ممثلين عن الجهات الرسمية والقطاع الخاص بهدف الخروج برؤية مشتركة و خارطة طريق واضحة المعالم لتطبيق حوكمة الشركات وفقاً للأسس المتعارف عليها مع مراعاة خصوصية وطبيعة نشاط الشركات العاملة في دول المنطقة.





المصادر:

1. د. مشعل عبد الباريء تحديات ومعوقات الحوكمة في المؤسسات المالية، 2010.
2. سندس سعدي حسين: أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، 2006.
3. د. محمد عمر باطويح: تفعيل مبادئ حوكمة الشركات ... من أهم عوامل رفع اداء للشركات الخليجية، مجلة الاقتصاد الكويتي، غرفة تجارة وصناعة الكويت، 2009.
4. مبادرة كايبيتال ستاندردز لإطلاق مقترح معايير حوكمة الشركات لدولة الكويت، 2010.
5. دراسة معهد دبي للحوكمة حول حوكمة الشركات على مستوى دول المنطقة، 2008.
6. د. محمود فخرا وآخرون، حوكمة الشركات ومتطلبات التشريعات الكويتية: دراسة تحليلية مقارنة، 2003.
7. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، دراسات خاصة بالحوكمة في الموقع الالكتروني للمنظمة.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ