

«أهمية تطبيق معايير الحوكمة في السوق الكويتي في ضوء تداعيات الأزمة المالية العالمية وتحليل نصوص الحوكمة الواردة في القرار رقم 2013/25 الصادر عن هيئة أسواق المال»

د. أماني خالد بورسلي

جامعة الكويت

الملخص:

تستعرض هذه الورقة بنود قرار الحوكمة الصادر عن هيئة أسواق المال الكويتية رقم 2013/25 من حيث مدى ملاءمته للسوق الكويتي ومدى تماشيه مع المبادئ المطبقة عالميا. حيث تم مناقشة أوجه الخلل في بنود القرار وفي البنود التي استند عليها من قانون الشركات رقم 2012/25. كما تستعرض الورقة أهم معوقات تطبيق قرارات الحوكمة في السوق الكويتي ومدى أهمية تطبيقها محليا في ضوء تداعيات الأزمة المالية العالمية، وفي ضوء طبيعة الملكيات الشائعة في الأسواق الخليجية، ومدى توافر مقومات تطبيقها.

Summary:

This paper examines the consistency of the resolution No. 25 \ 2013 issued by the Capital Market Authority of Kuwait CMA in light of the best international practices and explores its compatibility to the Kuwaiti market. The analysis discussed several weaknesses of the provisions stated in both the Resolution and in across provision stated in the Company's Law. The paper also looked in to the impediments of applying governance and into the importance of its application in the local market in light of the ownership structure and level of transparency.

مقدمة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تسليط الضوء على أهمية تطبيق معايير الحوكمة في دولة الكويت وتحديد مدى ملاءمة المعايير المطبقة دوليا لشركات أسواق المنطقة التي تتصف بالملكيات المتداخلة والعائلية، وضعف معايير الشفافية، وضعف خطط التعاقب للإدارة العليا (Pearl)

(Initiative). حيث سيتم إلقاء الضوء على طبيعة واحتياجات الشركات العائلية. كما تتناول الورقة أهم متطلبات أنظمة الحوكمة والمعوقات التشريعية والاقتصادية لتطبيقها. حيث سيتم تحليل بعض أوجه القصور في جانب الحوكمة في قانون الشركات الكويتي 2012/25 وانكاسات ذلك على قرار الحوكمة رقم 25 / 2013 الصادر عن هيئة أسواق المال. وفي الخاتمة سيتم اقتراح مجموعة من التوصيات تتعلق بأهمية الحوكمة لشركات أسواق المنطقة بما يشمل حوكمة الشركات العائلية.

2 أثر الأزمة المالية العالمية على منظور الرقابة

في أعقاب الأزمة المالية العالمية الأخيرة تم تشكيل لجان توجيهية من قبل المؤسسات العالمية كمنظمة OECD بالتعاون مع الأجهزة الرقابية في عدد من دول الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية بهدف بحث أسباب فشل الأنظمة العالمية في تلافي تلك الأزمة التي أدت إلى انهيار عدد من المؤسسات المالية الكبرى في الكثير من الأسواق. وكذلك تهدف تلك اللجان إلى وضع جملة من التوصيات والملاحظات لتعديل وتطوير أنظمة الرقابة وآليات تنظيم الأسواق المالية. ولقد كشفت تلك التقارير (OECD Steering Group 2009) عن وجود ضعف كبير في أنظمة الحوكمة التي كانت الأزمة المالية أكبر اختبار لفعاليتها. فعلى سبيل المثال، فشلت إجراءات إدارة المخاطر في الكشف المبكر عن وجود مشاكل، كما أنه في كثير من الحالات لم تصل المعلومات بشأن وجود مكامن خطر إلى مجلس الإدارة أو حتى إلى أعضاء الإدارة التنفيذية العليا. وكذلك كشفت الأزمة عن وجود فجوة كبيرة بين الاستراتيجية المقررة من قبل مجلس الإدارة مع تلك المطبقة على أرض الواقع. وفي بعض الأحيان لم يتم وضع أدوات قياس ورقابة ومؤشرات ملاءمة لتلك الاستراتيجية. بالإضافة إلى ما سبق، أثبتت الأزمة قصور في معايير المحاسبة وعدم سلامة أنظمة المكافآت والمزايا وعدم تماشيها مع إطار المخاطر الخاص بالشركات أو مع الأداء المالي طويل الأمد. وبيجاز أوضحت نتائج التقارير المنشورة عن تلك اللجان الكثير من الأسباب للأزمة يأتي في مقدمتها:

1. ضعف التطبيق الفعلي لمعايير الحوكمة على أرض الواقع أو عدم الالتزام بتلك المعايير مما أدى إلى صعوبة الكشف عن الممارسات الخاطئة داخل المؤسسات.
 2. ضعف عمل وآليات إدارات المخاطر خاصة في المؤسسات المالية.
 3. ضعف هيكلة مجالس الإدارات من حيث الاستقلالية والمؤهلات والخبرات والكفاءات الأمر الذي أدى إلى إجراء موجة من الإقالات للرؤساء التنفيذيين وتغييرات شاملة لأعضاء مجالس الإدارات في للمؤسسات المالية.
 4. عدم توافق بين عمل إدارة المخاطر مع درجة ومستوى المخاطر المحدد من قبل مجلس الإدارة.
 5. عدم الشفافية والوضوح في سياسات الحوافز والمكافآت للإدارة التنفيذية العليا.
- وفي حقيقة الأمر فإنه لا يوجد حل مثالي قادر على تلافي حدوث الأزمات المالية إلا تطوير وتعديل ممارسات الحوكمة وأساليب إدارة الشركات سيكون له بالغ الأثر في تحسين الأداء التشغيلي. فلقد

انتهى التقرير الثاني (OECD Steering Group 2010) إلى ضرورة إشراك الجهات الرقابية في الإشراف على تطبيق الحوكمة بهدف رفع فعالية إدارة الشركة وإحكام الرقابة الداخلية. مع ضرورة الأخذ بالاعتبار الاختلافات الجوهرية ما بين الشركات ، الأمر الذي يتطلب معه مراعاة نوعية المعايير المفروضة من خلال التشريعات واللوائح. فما هو ملائم لشركة ذات حجم كبير أو من قطاع معين أو ذات عمليات معقدة قد لا يكون ملائماً للشركات الصغيرة. لذلك فإن التطبيق السليم للحوكمة يجب أن يراعي قطاع الشركة وطبيعتها وملكيته وحجمها وكذلك طبيعة عملياتها. فلا يجوز أن تفرض معايير واحدة على كل الشركات. ويجب أن ينحصر دور الأجهزة الرقابية وضع إطار عام استرشادي يأخذ في الاعتبار مصلحة المساهمين. ويستثنى مما سبق المعايير والضوابط المفروضة على المؤسسات المالية من بنوك وشركات استثمار وإدارة أصول.

خلال الأعوام الماضية عصفت الأسواق المالية أزماتان أدت إلى انهيار عدد من الشركات والمؤسسات المالية الكبرى. وأكدت التقارير الصادرة (Kirkpatrick 2008) أن كلا الأزميتين تعزى إلى قصور في تطبيقات الحوكمة. فأزمة 2002-2003 ارتبطت الأسباب بعدم تطبيق مبدأ عدم تضارب المصالح بين مدققي الحسابات ومستشاري الاستثمار ومدراء الأصول. حيث قاد تضارب المصالح إلى استغلال أموال المساهمين لتحقيق مكاسب شخصية. ونتيجة لتداعيات وسقوط شركات كبرى آنذاك مثل إنرون وورلد كوم تم إصدار تشريعات تضمن عدم وجود تضارب مصالح مثل تشريع Sarbanes Oxley 2004. أما الأزمة المالية الأخيرة التي عصفت في المؤسسات المالية وتم إيعازها بشكل رئيسي إلى قصور في إدارة المخاطر وسياسات المزايا والمكافآت وكفاءة عمل مجلس الإدارة. والتي تم في أعقابها إصدار جملة من التوصيات والتعليمات والمبادئ.

وفيما يلي نبذه عن أهم التوصيات التي تم إصدارها من قبل اللجان المعنية التي كلفت بإعداد تقارير في أعقاب الأزمة المالية العالمية الأخيرة

- يعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً عن اعتماد استراتيجية وخطة عمل الشركة والمشراف على تنفيذها ، والمسؤول عن تحديد مستوى المخاطر المقبول للشركة ، والمسؤول عن رقابة عمل إدارة المخاطر وسياسات الحوافز والمكافآت وتحديدها بما يتماشى مع الأهداف ومستوى المخاطر.
- يعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً عن رقابة كفاءة ممارسات الشركة واتخاذ إجراءات تصويبية عند الحاجة.
- يعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً عن نزاهة وسلامة ودقة البيانات والتقارير المالية للشركة.
- يعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً عن خلق وضمان وجود قنوات اتصال سلسة وسهلة داخل الشركة.
- يعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً عن المراجعة الدورية لأنظمة الرقابة الداخلية للتأكد من وجود أدوات للمحاسبة.
- يجب أن يكون هناك خط اتصال مباشر بين إدارة المخاطر ومجلس الإدارة.
- يجب أن تكون إدارة المخاطر على علم بنظام الحوافز والمكافآت في الشركة.

- يجب على مجلس الإدارة التوفيق بين سياسات الحوافز والمكافئات الخاص بأعضاء الإدارة التنفيذية العليا وأعضاء مجلس الإدارة وبين مصلحة مساهمين الشركة على المدى الطويل.
- بناء نظام للحوافز والمكافئات يربط بين الأداء التشغيلي للشركة والربحية بالتماشي مع مستوى المخاطر المقبول للشركة.
- يجب ألا تحفز سياسات الحوافز والمكافئات سلوك المخاطر العالية.
- يجب أن ترتبط أنظمة الحوافز والمكافئات بأداء ونتائج الوحدة أو الإدارة المسؤول عنها المدير.
- يجب أن تكون أنظمة وسياسات الحوافز والمكافئات شفافة ويجب أن يتم الإفصاح عنها للمساهمين.
- يجب أن يحتوي المجلس على أعضاء مستقلين بحيث يكون المجلس قادرا على اتخاذ قرارات موضوعية بشأن شؤون الشركة Fit & Proper.
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة الإفصاح عن المعلومات الجوهرية وأي مخاطر متوقعة للمساهمين.
- للقيام بمسؤولياتهم بالشكل الصحيح يجب أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات ويجب أن تتصف المعلومات بالدقة والشمولية وأن يتم الحصول عليها بالتوقيت السليم.
- يجب وضع برامج للتدريب الدوري لأعضاء مجلس الإدارة وتقييمهم.
- يجب أن يتماشى هيكل وتكوين مجلس الإدارة مع درجة تعقيد أعمال الشركة من حيث الخبرات والمهارات المطلوبة.
- يجب أن يتم تقييم مدى استقلالية أعضاء مجلس الإدارة المصنفين كأعضاء مستقلين.
- في حال عدم فصل منصب الرئيس التنفيذي عن رئيس مجلس الإدارة يجب أن يتم مراعاة عدم وجود أي تعارض في المصالح.

3 ما هي الحوكمة وفوائدها

تعرف الحوكمة على أنها منهج حديث لإدارة الشركة أو المؤسسة ، بأسلوب يتسم بالشفافية والعدالة والنزاهة والمهنية مما يوفر أكبر حماية لكافة المستثمرين والجهات ذات العلاقة ، وباستخدام خطة استراتيجية ملائمة وهياكل تنظيمية مثلى لمجلس الإدارة والادارة التنفيذية بما يضمن أداء أفضل للشركة وبما يحقق مصلحة المساهمين. وتتمحور غالبية معايير الحوكمة حول خمسة مبادئ أساسية (1) حماية حقوق الأقلية من المساهمين ؛ (2) مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة ؛ (3) معايير التدقيق والمحاسبة ؛ (4) هيكل الملكية والشفافية ؛ (5) البيئة التشريعية. ومما لا شك فيه أن أي هيكل للحوكمة يتطلب توفر عدد من المقومات تضمن سهولة ونجاح تطبيقه في أي نظام. ومن أهم تلك المقومات توفر الآتي: (1) نظام اقتصادي متقدم مبني على تحفيز وتشجيع المنافسة ومنع الاحتكارات؛ (2) بيئة أعمال تنافسية تشجع المستثمرين وتحفز التنمية المستدامة في الدولة؛ (3) نظام تشريعي متين يعمل من خلال مؤسسات متخصصة مستقلة تجاريا وسياسيا؛ (4) قبول عام وفهم من قبل الجهات

المعنية بتطبيق الحوكمة من شركات ومستثمرين وأفراد.

1-3 أهداف وفوائد تطبيق معايير الحوكمة

ومما لا شك فيه أن فرض معايير الحوكمة — التي تركز على مبادئ حماية حقوق الأقلية من المساهمين ، وتنظيم مسؤوليات مجلس الإدارة ، وسلامة البيانات المالية ومعايير المحاسبة ، والشفافية ، وكفاءة البيئة التشريعية — في دولة الكويت وباقي دول مجلس التعاون يُمثل نقلة نوعية لتطبيق أفضل الممارسات الدولية وخطوة في الطريق الصحيح نحو تحقيق مزيد من الشفافية في السوق المالي تعزيزاً لثقة المستثمرين فيه. وغني عن البيان ارتباط الحوكمة بفوائد جمة ومزايا عديدة.

يوضح الجدول أدناه أهم مزايا تطبيق معايير الحوكمة:

فوائد تطبيق معايير وهياكل الحوكمة	
رفع وتحسين جودة إدارة الشركة	1
تحقيق أداء تشغيلي أفضل وربحية أعلى	2
رفع قيمة الشركة ومكانتها التنافسية	3
تسهيل حصول الشركة على تمويل سواء من السوق المالي (أسهم ، صكوك ، وسندات) أو المؤسسات المالية (قروض) وتكلفة أقل	4
ضمان حماية أفضل للمساهمين خاصة في ظل وجود بيئة تشريعية ضعيفة	5
توفير حماية لأصول الشركة	6
تعزيز ثقة المستثمرين ورفع جاذبية وسمعة الشركة	7
تخفيف الممارسات الخاطئة والتلاعب والفساد	8
تحقيق استدامة واستمرارية للشركة	9
رفع كفاءة الإفصاح وشفافية الشركة	10
رفع تصنيف الشركة الائتماني وتخفيض المخاطر	11

2-3 نطاق سريان معايير الحوكمة

- 1) المؤسسات المعنية بالشأن العام كالهيئات العامة الحكومية والوزارات ومنظمات المجتمع الأهلي والمدني والبرلمان ومجلس الوزراء والأجهزة الرقابية.
- 2) الشركات العامة التي تنفصل ملكيتها عن إدارتها ولديها أسهم يتم تداولها في الأسواق المالية.
- 3) الشركات الخاصة التي تقدم خدمات عامة للمستثمرين كشركات الوساطة المالية ومكاتب التدقيق المحاسبي والشركات التي تدير أموال الغير (شركات الاستثمار) والبنوك والمؤسسات المالية وشركات التأمين حتى غير المدرجة.

بدأت مبادئ الحوكمة تتبلور بعد نشر بحث (Meckling & Jensen) في عام 1976 الذي طرح فكرة نظرية الوكالة agency theory ، حيث أثبت ارتفاع وتضخم بند المصروفات وتكاليف تشغيل الشركة فور فصل الملكية عن الإدارة. فعندما يبدأ الوكيل المكلف بإدارة الشركة باتخاذ قرارات

مكلفة قد لا تتماشى مع مصلحة المساهمين وإنما تحقق مصلحته الخاصة يؤدي ذلك إلى رفع الكلفة على المساهمين. ويعود السبب الرئيسي لذلك انخفاض الحافز لدى القائمين على إدارة الشركة ولدى الملاك لتحقيق مصلحة الشركة. مما تم سرده أعلاه ، يتضح أن إخضاع الشركات الخاصة المقفلة (غير المدرجة) لمبادئ الحوكمة العالمية المتداولة ليس بذات الأهمية كما هو الحال للشركات ذات الملكيات المشتتة والعامّة. إن أهمية الحوكمة للشركات الخاصة أو العائلية يكمن في تنظيم حقوق الملاك لتحقيق استدامة واستمرارية لتلك الشركات وتلافي النزاعات في حال نشوبها. إلا أن القاعدة العامة للحوكمة ترتبط بقاعدة الملكية فكلما تشتت الملكية وارتفع عدد المساهمين ارتفعت الحاجة إلى تطبيق معايير الحوكمة لحماية مصالح المساهمين. وعادة ما تخضع الشركات ذات الملكيات المحدودة إلى معايير حوكمة خاصة تتماشى مع طبيعتها وهيكل ملكيتها.

ويتضح مما ورد أعلاه كذلك أن مفهوم الحوكمة مفهوم شامل ؛ يطبق على المؤسسات العامة والخاصة عالمياً. فالحوكمة تتناول مبادئ كثيرة أهمها الشفافية والتي يندرج تحتها دقة وتوقيت وكفاية المعلومات ، والنزاهة والعدالة والتي يندرج تحتها سلامة الإجراءات واللوائح ووضوح معايير التعيين في الإدارة التنفيذية الخاصة بالكفاءة والخبرة والمؤهلات ، ووجود لوائح عدم تعارض المصالح والسلوك المهني والأخلاقي وكذلك كافة المبادئ الخاصة بإجراءات باختيار أعضاء مجلس الإدارة. وكذلك سلامة ودقة البيانات المالية وإجراءات التدقيق الداخلي والخارجي.

4 حوكمة الشركات العائلية

من السمات المشتركة بين شركات دول مجلس التعاون الملكيات العائلية والتي عادة ما تقاوم تبني معايير الحوكمة. حيث يركز مفهوم الحوكمة على مبدأ الملكية فكلما زاد حجم الشركة وارتفع عدد مساهمها وانفصلت الملكية عن الإدارة؛ ارتفعت الحاجة لتطبيق مبادئ الحوكمة. ويبرز تساؤل هنا حول مدى أهمية تطبيق معايير الحوكمة على الشركات ذات الملكيات العائلية سواء كانت مدرجة أو غير مدرجة، والتي تعتبر سائدة في أسواق دول منطقة الخليج العربي. وفي حال وجود أهمية لتطبيق هذه المعايير ، فهل من المناسب تطبيق نفس المعايير التي تطبق على الشركات ذات الملكيات العامة غير العائلية على الشركات العائلية؟ كما أنه دون تبني أنظمة حوكمة حديثة فإنه لا يمكن تعميق أسواق المنطقة ورفع كفاءتها وتطويرها. ونظرا لطبيعة الملكيات العائلية فيجب على الجهات الرقابية تطوير أنظمة حوكمة مرنة تتماشى مع طبيعة ملكيات الشركات.

1-4 مدى الحاجة لتطبيق الحوكمة على الشركات العائلية

تناول عدد من الباحثين والجهات المتخصصة موضوع مدى الحاجة الى تطبيق معايير الحوكمة على الشركات العائلية (Al Saidi, 2007, Pearl Initiative 2012). ومن أهم ما تم التوصل له أنه للمحافظة على نمو واستدامة الشركة العائلية على المدى الطويل فإن تطبيق الحوكمة يعتبر مطلباً أساسياً لضمان الاستمرارية وتلافي النزاعات ورفع التنافسية. إن معظم الشركات العامة الكبرى في المنطقة بدأت كشرركات عائلية وشركات صغيرة ومتوسطة الحجم. حيث تعتبر الملكية العائلية سمة

شركات المنطقة. وتعمل معايير الحوكمة كصمام أمان في حال نشوب خلافات بين أفراد العائلة خاصة عند انتقال السلطة. فالسياسات المقررة بموجب معايير الحوكمة تعمل على حل النزاعات على أسس موضوعية وعادلة بما يضمن عدم تصعيدها لتصل إلى القضاء. إلا أنه على الرغم من أهمية أطر الحوكمة للشركات العائلية فإن كثير من تلك التكتلات لا يوجد لديها هيكل رسمي مكتوب وذلك بسبب خصوصية تلك الشركات واحتياجها لهياكل مرنة تتماشى مع طبيعتها.

ولعل من أهم أسباب عدم تبني الشركات العائلية لإطار الحوكمة كل من:

- قد يؤدي تطبيق معايير الحوكمة إلى تقليص صلاحيات أفراد العائلة وفقد السيطرة على الشركة.
- قد يؤدي تطبيق معايير الحوكمة إلى رفع تكاليف الالتزام القانوني الناتج عن العبء التشريعي وتكبيد الشركة خسائر.
- الخشية من أن متطلبات الإفصاح والشفافية قد تؤدي إلى تسرب معلومات عن أسرار نجاح الشركة مما قد يفقدها قدرتها التنافسية.
- كثرة المتطلبات والتقارير التي تتطلبها تطبيق هياكل الحوكمة الأمر الذي قد يستهلك طاقة ووقت الإدارة التنفيذية.
- غياب التشريع الملزم لذلك بالنسبة للشركات العائلية غير المدرجة في السوق المالي.
- عدم الدراية الكافية بمزايا وفوائد تطبيق أنظمة الحوكمة والتي تأتي في مقدمتها رفع قيمة الشركة وتسهيل الحصول على قروض وتمويل لمشاريع الشركة.

لخص السعيد (2007) في تقرير معهد حوكمة أربعة أسباب رئيسية لضعف تطور الحوكمة خلال فترة التسعينيات في منطقة دول مجلس التعاون كآتي: (1) انعزال اقتصاد المنطقة عن الاقتصاد العالمي ، (2) وجود شبكة كبيرة من المؤسسات المالية بسيولة عالية قادرة على تلبية احتياجات السيولة للشركات الخليجية ، (3) هيمنة الشركات العائلية والتي تعتمد على مصادر التمويل الذاتي ، (4) أسواق مالية نامية (أقل تطوراً) وبيئة تشريعية هشة مقارنة مع الأسواق العالمية.

لكن مع استمرار نمو هذه الشركات وارتفاع وتيرة المنافسة وضغط الأسواق والعملية لتطبيق أفضل المعايير الدولية؛ أصبح تطبيق هياكل الحوكمة أمراً مستحقاً وضرورة لمواكبة احتياجات السوق. حيث برزت عوامل أدت إلى تطور موجة الحوكمة في منطقة الخليج يأتي في مقدمتها الانفتاح والتكامل مع الأسواق العالمية ؛ وتحديث القوانين الاقتصادية في المنطقة وتبني قوانين وأنظمة دولية مثل بازل 2 و 3 قاد. وكذلك أدى الانفتاح الاقتصادي إلى زيادة رغبة الأسواق الخليجية لتبني أفضل الممارسات العالمية بهدف رفع التنافسية وتعزيز الثقة لجذب المستثمرين الأجانب لأسواق المنطقة. كما ساهم ارتفاع الأهمية الاستراتيجية لأسواق المنطقة في الأسواق العالمية والاستعانة بإدارة الخبرات الأجنبية لها إلى تطبيق أساليب الإدارة الحديثة.

5 معوقات تطبيق الحوكمة

يشكل عامل هيكل الملكية أكبر عائق أمام التطبيق السليم للحوكمة. ومن المناسب هنا التنويه

إلى أن قرارات فرض الحوكمة الصادرة من قبل بعض جهات الرقابة المحلية لم تكيف متطلبات وأنظمة الحوكمة وفقا لطبيعة الملكية وانما انتهجت نموذج الإلزام في التطبيق لكافة البنود التفصيلية. وللتعرف على أهم معوقات تطبيق الحوكمة يجب تقييم مدى توفر المقومات اللازمة لوجود نظام سليم للحوكمة ليس فقط للشركات العائلية وإنما لكافة شرائح الشركات. والتي يأتي في مقدمتها مدى توفر نظام اقتصادي يضمن نجاح تطبيق الحوكمة في دول المنطقة التي تميزت بقصور معايير الشفافية والإفصاح وحدثة قوانينها ذات العلاقة. ففي دولة الكويت على سبيل المثال ، لا زال جهاز تشجيع المنافسة الداعم لتوفير بيئة اقتصادية عادلة لا يعمل على الرغم من صدور القانون منذ عام 2010 وتعيين أعضائه في عام 2012. وكذلك وعلى الرغم من صدور قانون جديد للشركات رقم 25 لسنة 2012 ، وعلى الرغم من أنه يمثل نقلة إيجابية إلا أنه احتوى على الكثير من أوجه القصور التي تطلبت إجراء تعديلات عليه خلال أقل من أربعة أشهر من إقراره ولا زال بحاجة إلى المزيد من التعديلات خاصة في جوانب تطبيق الحوكمة. كما ارتبط وجود نصوص تتعلق بالحوكمة في قانوني الشركات وهيئة أسواق المال إلى إصدار قرار مجلس المفوضين رقم 25 لسنة 2013 بشأن قواعد الحوكمة الذي تم تأجيل نفاذه لمدة عام ونصف. وكذلك صدرت تعليمات بنك الكويت المركزي بشأن قواعد الحوكمة التي دخلت حيز النفاذ في يوليو من عام 2013.

وكذلك اقترن تطبيق الحوكمة بمعوقات أخرى كضعف البيئة التشريعية بشكل عام وارتفاع كلفة العبء التشريعي على الاقتصاد. ويمثل ضعف بيئة الأعمال في دولة الكويت الذي أكدته كافة التقارير الصادرة عن صندوق النقد الدولي ومؤشر التنافسية العالمي ، عاملا آخرًا معيقًا لتطبيق الحوكمة كون الشركات تعمل في بيئة تشغيلية معيقة لنموها. بالإضافة إلى ما سبق فإن تعرقل عملية الخصخصة يمثل عاملا آخرًا معيقًا لنمو القطاع الخاص في ضوء ضخامة حجم القطاع العام وهيمنته على القطاعات الاقتصادية.

ويعيق كذلك عملية تطبيق الحوكمة ، عدم قبول بعض المستثمرين وأعضاء الإدارات التنفيذية ومجالس الإدارات لمعايير الحوكمة. فالخشية من هذه المعايير على الرغم من سهوله تطبيقها وبساطتها يلعب دورا رئيسا في إعاقة تطبيقه من قبل البعض.

1-5 ملاحظات عامة على قرار الحوكمة رقم 25 لسنة 2013

قبل سرد الملاحظات التي ارتبطت بالقرار رقم 25 لسنة 2013 الصادر عن هيئة أسواق المال ، يجب الإشارة إلى إيجابية أي قرار يتعلق بتحفيز تطبيق هياكل الحوكمة في أسواق المنطقة لما لها من انعكاسات إيجابية على الشركات والاقتصاد من دعم لعنصر الثقة في الأسواق ورفع للتنافسية واستدامة المؤسسة. إلا أنه يتوجب تحليل بعض أوجه القصور بهدف تطوير ورفع جودة تطبيقات الحوكمة وتحقيق الأهداف المنشودة منها. وغني عن البيان احتواء القرار على الكثير من البنود والمعايير الإيجابية والفعالة التي تتماشى مع الممارسات الدولية ومعايير منظمة ال أو أي سي دي OECD . ومنها ضرورة وجود لجان التدقيق ووحدات إدارة المخاطر ، وفرض مبدأ الاستقلالية على بعض أعضاء مجلس الإدارة ، وفرض الكثير من الضوابط على مدقق الحسابات الخارجي ، وتعزيز بنود

الإفصاح والشفافية ، واشتراط تقييم ومراجعة نظم الرقابة الداخلية من قبل مكتب تدقيق مستقل لإعداد تقرير (Internal Control Report) والنصوص الخاصة بالحد من حالات تعارض المصالح.

وفيما يلي بعضا من الملاحظات التي احتوى عليها القرار:

- لم يراع القرار نطاق التطبيق وقاعدة هيكل الملكية؛ الأمر الذي يترتب عليه التساؤل عن مدى وجوب إلزامية بعض البنود على الشركات وفقا للملكيات. فالملكيات العامة واتساع قاعدة الملاك يتطلب ضمانات وحماية أكبر للمستثمرين من خلال تطبيق هيكل متينة للحوكمة. كما أن ما تتطلبه الشركات العائلية من معايير قد لا يتناسب مع متطلبات الشركات العامة. وما يتناسب مع شركات المساهمة العامة أو ذات الملكيات الحكومية قد لا يتماشى مع ما تتطلبه شركات المساهمة المقفلة.
- تماشيا مع مبدأ تلافي التداخل في الرقابة ، يجب إعفاء البنوك والمؤسسات المالية الخاضعة لرقابة بنك الكويت المركزي والخاضعة لقرار الحوكمة الصادر عن البنك المركزي من الالتزام بالقرار الصادر عن هيئة أسواق المال تخفيفا للعبء التشريعي وعدد التقارير الصادرة عن تلك الجهات.
- من أهم الملاحظات المرتبطة بالقرار هو ضعف عامل المرونة بسبب إلزامية كافة بنود الحوكمة الواردة في القرار وعدم استخدام أسلوب طبق أو فسر أسباب عدم التطبيق أو التدرج في التطبيق.
- عدم ضمان تطبيق مبدأ الاستقلالية بوجود أغلبية عدد الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس وفرض حد أعلى لعدد الأعضاء المستقلين.
- اعتمد على قانون الشركات التجارية الذي يعاني من الكثير من الثغرات دون محاولة تصويبها من خلال إصدار تقرير خاص بتلك الملاحظات.
- عدم مناسبة بعض البنود والمعايير الواردة في القرار لبعض القطاعات. فما تتطلبه شركات الاستثمار وإدارة الأصول وأموال الغير قد لا يتناسب مع متطلبات الشركات الصناعية أو شركات قطاع الخدمات. فلجان أو وحدات إدارة المخاطر تعتبر عنصرا رئيسيا في الهياكل التنظيمية للمؤسسات المالية وشركات الاستثمار إلا أنه قد لا يعتبر أساسيا للشركات الصناعية ذات التعامل المحلي في السوق.
- لا بد للقرار أن يراعي ويحقق موازنة بين كلفة الالتزام بمعايير الحوكمة القانونية وبين الفوائد التي ستحققها. بحيث لا تشكل عبئا على أموال المساهمين خاصة في الشركات صغيرة الحجم أو المتوسطة.
- عدم اشتراط مبدأ التدوير (كل ثلاث سنوات أو دوريا) بشأن مراقب الحسابات الخارجي.

2-5 تحليل نصوص الحوكمة الواردة في القرار رقم 25 لسنة 2013 الصادر عن

مجلس مفوضي الهيئة

1. استند قرار الحوكمة رقم 25 لسنة 2013 على اللائحة التنفيذية وقانون الهيئة الجاري تعديلهم

- الأمر الذي قد يعرض نصوص القرار للتغيير. كما أنه استند على قانون الشركات الذي لا زال يعاني من قصور في نصوصه خاصة تلك المتعلقة بنود الحوكمة.
2. نصت القاعدة الأولى - المبدأ الأول (1-1) على الآتي: «يتعين أن يتكون مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين وأن يضم أعضاء مستقلين». اشترط هذا البند كما ورد في الإيضاحات (الفقرة ج) ألا يزيد عدد الأعضاء المستقلين عن النصف: يعتبر ذلك تقييدا لعدد الأعضاء المستقلين على الرغم من استناده على نص المادة 218 من قانون الشركات وعلى الرغم من أهمية توفر عدد كاف من الأعضاء المستقلين من ذوي الخبرة الواجب وجودهم في عدد من اللجان الجوهرية. وكذلك ورد في الفقرة (ب) بشأن نفس البند أن يكون أغلبية الأعضاء غير تنفيذيين. فوفق مبادئ الحوكمة فإن العضو غير التنفيذي لا يعتبر مستقلا وقد تربطه بالشركة مصالح كبيرة ووجوده لا يضمن استقلالية عملية اتخاذ القرار. لذلك وجب إعادة النظر ببند الاستقلالية وفي نطاق سريانه على الشركات العامة مقابل الشركات العائلية/الخاصة. كذلك يتوجب تحديد تعريف محدد وواضح للعضو غير التنفيذي.
3. ورد في إيضاحات المبدأ (1-1) من القاعدة الأولى في الفقرة (د) حظر الجمع بين منصب الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة استنادا لنص المادة 214 من قانون الشركات رقم 25 لسنة 2012 «لا يجوز الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي». فعلى الرغم من تماشي هذا النص مع صريح القانون إلا أنه قد لا يكون مناسباً لبعض الشركات ، خاصة العائلية المدرجة الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في النص ليأخذ في الاعتبار طبيعة عمليات الشركة وملكيته.
4. ورد في إيضاحات المبدأ (1-1) من القاعدة الأولى الفقرة (ز) بشأن أحقية «الجمعية العامة إقالة رئيس مجلس الإدارة أو أحد الأعضاء بناء على اقتراح من المجلس صادر بالأغلبية المطلقة ، أو بناء على طلب موقع من عدد من المساهمين يملكون ما لا يقل عن ربع رأس المال المكتتب به». واستند هذا النص على المادة (243) من قانون الشركات. ومن المؤكد أن كلا النصوص تعاني من خلل كبير كونها أنها قد تؤدي إلى قيام الأغلبية باستبعاد بعض الأعضاء غير المرغوب فيهم أو ممن لا يحققون مصلحة الأغلبية الأمر الذي قد يخل بحقوق الأقلية. فنص المادة سواء الواردة في القانون أو الواردة في القرار مبهم ويتناقض مع أصول الحوكمة ومعاييرها.
5. كما ورد في إيضاحات المبدأ (1-1) من القاعدة الأولى الفقرة (ح) على أنه «لا يجوز للشخص الاعتباري الذي يحق له تعيين ممثلين له في المجلس التصويت على اختيار الأعضاء الآخرين في مجلس الإدارة». على الرغم من استناد الفقرة على نص المادة (219) من قانون الشركات إلا أن كلا النصين يتناقضان مع ما هو مطبق عالمياً ؛ فمن يحق له تعيين ممثلين عنه في المجلس فقط هي الحكومة أو الجهة السيادية.
6. فيما يتعلق بمبدأ الاستقلالية (1-2) الوارد في القاعدة الأولى الذي ينص على «أن يتكون مجلس الإدارة من أعضاء يتمتعون بالاستقلالية التامة تتيح لهم اتخاذ القرارات دون التعرض لضغوط أو معوقات». فلقد ورد في الفقرة (أ4-) من منهجية التطبيق بموانع الاستقلالية كالآتي: «أن يكون

عضو مجلس إدارة أو سبق له العضوية في الشركة أو أي من مجموعتها المرشح لعضوية مجلس الإدارة فيها». بموجب هذا النص تم حظر أو منع إعادة تعيين العضو المستقل لفترة أخرى! وما كان يتوجب تحديده بموجب هذا الحظر أن يتم تحديد عدد الفترات التي يسمح بتكليف أو انتخاب العضو المستقل وليس الحظر النهائي. واستند فرض وجود أعضاء مستقلين على المادة (218) التي اشترطت وجود عضو أو أكثر من الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة.

7. في القاعدة الثانية نص المبدأ (2-2) على ضرورة تشكيل لجان متخصصة من مجلس الإدارة تتمتع بالاستقلالية. وجاءت الفقرة (هـ) في المنهجية لتفرض ضرورة تعيين عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين في اللجان. تنص المعايير الدولية على ضرورة وجود أعضاء مستقلين في بعض اللجان الحساسة كلجنة التدقيق ولجنة المكافآت. إلا أنه بموجب التعريفات الصادرة بموجب القرار فإن الأعضاء غير التنفيذيين لا يمكن منحهم صفة الاستقلالية الأمر الذي قد يدخل عمل اللجان بتضارب المصالح وعدم الحيادية. وتتناقض آليات عمل وتشكيل اللجان في القوانين الكويتية مع الإرشادات والتعليمات الجديدة التي صدرت بعد الأزمة العالمية من قبل الاتحاد الأوروبي التي جاءت لتفرض إجراء اختبارات لتقييم الاستقلالية واشترطت أن يتأسس لجنة الترشيحات والتدقيق والرواتب أعضاء يتمتعون بالاستقلالية.

8. في القاعدة الثالثة نص المبدأ (3-2) ضرورة تشكيل لجنة تختص بالمكافآت والمزايا لوضع سياسة الحوافز والمكافآت إلا أنه قد تم اشتراط أن يتأسسها عضو غير تنفيذي وهذا يتناقض مع المطبق دوليا من ضرورة أن يتأسسها أحد الأعضاء المستقلين.

9. في القاعدة الرابعة نص المبدأ (4-2) على «أنه يتعين أن يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجنة تختص بالتدقيق الداخلي يكون دورها الأساسي التأكد من سلامة ونزاهة التقارير المالية وأنظمة الرقابة الداخلية» وجاء في شرح المنهجية ضرورة تمتع اللجنة بالاستقلالية التامة. إلا أن الفقرة (أ) في الإيضاح اشترطت أن تتكون اللجنة من 3 أعضاء وأن يكون أحد الأعضاء مستقلا وأن يتأسسها أحد الأعضاء غير التنفيذيين. وذلك بتناقض مع مبدأ الاستقلالية التامة فالعضو غير التنفيذي لا يتمتع بالاستقلالية التامة. إلا أن اشتراط عدم ترؤس رئيس مجلس الإدارة لها يعتبر أمرا إيجابيا.

10. في القاعدة الخامسة نص المبدأ (5-1) على ضرورة وجود وحدة لإدارة المخاطر تهدف لقياس المخاطر. إلا أن الإيضاحات لم تشترط وجود قناة اتصال مباشر بين هذه الوحدة وبين أعضاء مجلس الإدارة، الأمر الذي لا يتماشى مع المطبق عالميا، على الرغم من أنه قد تم ضمان ذلك لوحدة التدقيق الداخلي الوارد ذكرها تحت المبدأ (5-3). كما أن وجود هذه الوحدة قد لا يكون ضروريا للشركات من بعض القطاعات بسبب رفع الكلفة المالية على بعض الشركات ذات الحجم الصغير أو المتوسط.

11. في القاعدة الخامسة نص المبدأ (5-3) على أنه «يتعين على الشركة التأكد من مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية لديها» من خلال ضرورة قيام مكتب تقييم مستقل بتقييم ومراجعة نظم الرقابة الداخلية وإعداد تقرير بهذا الشأن، واشترط قيام مكتب تدقيق آخر منفصل بمراجعة

وتقييم أداء مكتب التدقيق الداخلي دوريا. على الرغم من أهمية عمل تلك الآليات للتدقيق على كفاية وحصافة أنظمة الرقابة الداخلية إلا أن تطبيقها يجب أن يكون مرتبطا بالبنوك والمؤسسات المالية أو الشركات ذات نماذج التشغيل المعقدة والمرتبطة بمخاطر عالية. الأمر الذي قد يرفع من كلفة الالتزام بذلك للشركات ذات نماذج العمل البسيطة.

12. في القاعدة السادسة نص المبدأ (1-6) بشأن ضرورة «وضع ميثاق عمل يشتمل على معايير ومحددات السلوك المهني والقيم الأخلاقية» بهدف الحد من حالات تعارض المصالح. إن من أهم الإشكاليات الواردة في بنود التطبيق هو مدى ضمان تنفيذ مجلس الإدارة لما جاء في هذه السياسات والضوابط. فعلى سبيل المثال ، نص البند 8 «على حظر اشتراك أعضاء مجلس الإدارة في مناقشة أو إبداء الرأي أو التصويت على أي موضوع يعرض على المجلس يكون له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة فيه». والتحدي هنا يكمن في التطبيق الفعلي لهذه البنود على أرض الواقع ومدى ضمان التزام العضو بالإفصاح عن وجود مصلحة له بالموضوع المطروح ، ومدى ضمان التزام المجلس بمنع مشاركة العضو بالمناقشة أو التصويت. إن وجود أعضاء مستقلين يضمن إلى حد كبير إحكام الرقابة الداخلية في المجلس للحفاظ على أصول وموارد الشركة ويضمن استخدامهم بالطريقة الأمثل. وكذلك يضمن وجود الأعضاء المستقلين تطبيق أفضل لما ورد في نصوص مبادئ قاعدة تعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية.

13. في القاعدة السادسة نص المبدأ (2-6) على ضرورة «قيام مجلس الإدارة بوضع سياسات وآليات بشأن الحد من حالات تعارض المصالح» ، إلا أن ما ورد في منهجية التطبيق لم يضمن تلافي تعارض المصالح. حيث جاء تحت الفقرة (أ) الآتي: «لا يجوز لعضو مجلس الإدارة - بغير ترخيص من الجمعية العامة - أن تكون له أي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة ، وتستثنى من ذلك الأعمال التي تتم بطريق المنافسة العامة إذا كان عضو مجلس الإدارة صاحب العرض الأفضل». وما أغفله المشرع هو تمتع عضو مجلس الإدارة بقدرة تنافسية بحكم منصبه تمكنه من الحصول على المعلومات اللازمة لتقديم أفضل العروض في المنافسة العامة والتي قد لا يتمتع بها باقي المتنافسين؛ الأمر الذي يتعارض مع مبدأ العدالة. وكذلك الأمر بالنسبة للفقرة (ج) التي فتحت المجال لعضو مجلس الإدارة في حال حصوله على موافقة الجمعية العامة للمشاركة في أي أعمال تنافس الشركة؛ وقد يكون ذلك ممكنا وسهلا في حال تمتع العضو بأغلبية ساحقة في الجمعية العامة. إن وجود هذا النص في القرار الذي يبيع لعضو مجلس الإدارة الاشتراك في أي عمل من شأنه أن ينافس الشركة ، يتعارض مع تحقيق أفضل مصلحة للشركة ومساهمتها ويتنافى مع مبادئ الحوكمة.

14. في القاعدة السابعة نص المبدأ (3-7) على ضوابط عمليات الإفصاح الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمستثمرين ، حيث تم فرض إنشاء وحدة تنظيم شؤون المستثمرين ويجب أن تتمتع هذه الوحدة بالاستقلالية المناسبة. والسؤال المطروح هنا ما المقصود بالاستقلالية؟ وكيف لإدارة تتكون من موظفين الشركة أن تتمتع بالاستقلالية تتسلم رواتب موظفيها من الشركة!

حيث لم يوضح قرار الحوكمة ما المقصود بالاستقلالية الخاصة بالإدارات التنفيذية في الشركات. 15. في القاعدة السابعة نظم المبدأ (3-7) عمليات الإفصاح الخاصة بمكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بكافة أشكالها وشرائحها. ويعتبر ذلك نقلة نوعية في جودة الإفصاح لدولة الكويت إلا أن البنود أغفلت محور إدارة المخاطر وضبطها المتعلق في سياسات الرواتب والمكافآت. فوفق التقارير العالمية الحديثة التي صدرت بعد الأزمة المالية الأخيرة بشأن سياسات المكافآت أوصت بضرورة ألا تحفز تلك السياسات انتهاج سلوك مخاطر عالي مما قد يعرض إيرادات الشركة للضياع. كما أغفلت الضوابط فرض إطلاع وأخذ موافقة إدارة المخاطر على سياسة الحوافز والمزايا في الشركة.

16. في القاعدة الثامنة نص المبدأ (3-8) على ضرورة «قيام الشركة بتشجيع المساهمين على المشاركة والتصويت في الاجتماعات الخاصة بجمعيات الشركة» حيث ورد في منهجية التطبيق «أنه يتعين على المجلس أن يدعو الجمعية للاجتماع بناء على طلب مسبق من عدد من المساهمين يملكون ما لا يقل عن 10% من رأس مال الشركة خلال 15 يوماً من تاريخ الطلب» حيث استند ذلك على نص المادة 247 من قانون الشركات التي منحت هذا الحق لحملة 15% من رأس المال خلال ثلاثين يوماً من تقديم الطلب. على الرغم من أن في هذا النص ما هو كفيل بحماية حقوق الأقلية إلا أنه قد يستخدم بطريقة قد تصب في صالح الأغلبية في حال رغب المجلس في عزل العضو المستقل أو التخلص من أحد أعضاء مجلس الإدارة واستبداله بآخر يمثل الأغلبية. لذلك لا بد لهذا النص أن يقيد بما يضمن التمثيل الأمثل في مجلس الإدارة. وكبديل يمكن أن تنظم اللائحة التنفيذية هذا النص وتضع ضوابط بشأن كيفية استخدامه بما يحمي مصلحة الشركة ومساهميها. وكذلك يمكن أن يكون هناك تعسفا في استخدام هذا الحق باسم القانون عندما يتسبب أقلية من المساهمين في إشغال المجلس في طلب عقد جمعيات قد لا تكون ضرورية.

17. نظمت القاعدة الثامنة البند (3-8) آلية التصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين حيث نص البند (6) في منهجية التطبيق على أن يتم التصويت لاختيار أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لما نص عليه عقد الشركة ونظامها الأساسي مع جواز اتباع نظام التصويت التراكمي بالتوافق مع نص المادة 240 من قانون الشركات. فعلى الرغم من أن نظام التصويت التراكمي يضمن تمثيل أفضل للمساهمين في مجلس الإدارة ويوفر حماية أكبر لحقوق الأقلية، وعلى الرغم من عدم وجود ما يحول دون فرض التصويت التراكمي على الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية ذات الملكيات العامة إلا أن قرار الحوكمة لم يفرضه على تلك الشركات. فوفق مبادئ الحوكمة العالمية والصادرة عن منظمة ال OECD يعتبر نظام التصويت التراكمي هو النظام المطبق والمفضل لتحقيق أعلى حماية لحقوق الأقلية من المساهمين.

18. في القاعدة العاشرة والأخيرة الخاصة بتحسين وتعزيز الأداء أسهب القرار في توجيه الشركات وفرض آليات ادارتها. فلقد كان من الأولى ترك حرية اختيار أسلوب إدارة الشركة وفق مدى تعقيد نموذج أعمالها، وحجمها، وقطاعها، وطبيعتها ملكيتها. وكبديل لفرض هذه القاعدة كان من الأفضل

اتباع أسلوب «طبق أو فسر» مراعيًا مصلحة المساهمين وحجم العبء التشريعي على الشركة. فعلى سبيل المثال ، أسهب البند (3-10) الذي فرض إعداد نظم التقارير المتكاملة Integrated Reports بهدف تعزيز القيم المؤسسية ، في وصف تلك التقارير وما يجب أن تحتويها الأمر الذي قد لا يتناسب مع كافة فئات الشركات.

19. فيما يتعلق بالقاعدة الحادية عشر الخاصة بأهمية ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية ، فإن ما ورد من متطلبات تحت هذه القاعدة لا يتناسب مع طبيعة الشركات الكويتية باستثناء قلة. فمتطلبات المسؤولية الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا لا تُمثّلًا عبئًا كبيرًا على الشركات العامة حيث تعادل ميزانية هذه الشركات ميزانيات دول ويعتبر الإيفاء بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية أمرًا يسيرًا. فنك الشركات توظف نسبة كبيرة من مواطني الدولة وهي مسؤولة عنهم بشكل مباشر وذلك على عكس الوضع في الشركات المحلية. لهذا يجب إعادة النظر بهذه المتطلبات وتصميمها بما يتماشى مع طبيعة الاقتصاد الخليجي والشركات العاملة به.

الخاتمة وتوصيات الدراسة :

ارتبط تطبيق الحوكمة بثلاث منهجيات تتمثل أولها بالتطبيق الاختياري ، وثانيها بالإلزام بموجب القانون ، وثالثها بالإلزام القانوني الاختياري تحت مبدأ «طبق أو فسر». ولقد تعالت المطالبات بشأن فرض تطبيق معايير الحوكمة على الشركات العامة بموجب القانون بعد تداعيات الأزمة المالية العالمية. كما ارتبطت أسواق المنطقة بعدم تقبل تطبيق الحوكمة بمفهومها الشامل والواسع كما هو مطبق عالميًا بسبب طبيعة الملكيات العائلية السائدة والتي تخشى من تسرب المعلومات للمنافسين أو تخشى من تقليص صلاحيات أفراد العائلة. ولعل أهم ما تم تسليط الضوء عليه في الدراسة هو حاجة الشركات العائلية إلى تطبيق معايير الحوكمة. ولكن هل تتلاءم المعايير الشائعة الدولية مع طبيعة الشركات الخليجية؟ وهل يسهل تبني النماذج العالمية في الأسواق المحلية؟ وفي هذا الشأن توصي الدراسة بضرورة تصميم معايير حوكمة مرنة للشركات المحلية تأخذ بالاعتبار كل من العوامل الآتية:

- (1) درجة تعقيد نموذج أعمال الشركة ، (2) هيكل ملكيتها (عائلية أو حكومية) ، (3) القطاع الذي تعمل به ، (4) حجم الشركة ، (5) التوزيع الجغرافي لأعمال الشركة ومدى وجود عمليات دولية ، (6) حجم المخاطر واعتبارات أخرى.

فمن أهم ما تتصف به الشركات المحلية غياب الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارات وضعف تمثيل الأقليات من المساهمين. وكذلك وجود نزعة للتطبيق الصوري لمعايير الحوكمة وابتعاد السياسات المكتوبة عن تلك المطبقة على أرض الواقع. ويعزى ذلك إلى عدم الرغبة في التطبيق بسبب عدم القناعة بأهمية الحوكمة الأمر الذي يتطلب غرس مبادئ الحوكمة باتباع سياسة الترغيب.

كما توصي الدراسة بضرورة انتهاج مبدأ التدرج في التطبيق في ضوء عدم قبول وعدم وضوح مفهوم الحوكمة للجهات المشاركة في السوق ، وفي ضوء الخشية من تطبيقه. كما توصي الدراسة بإجراء

تعديلات في الإطار التشريعي الحاكم لأنظمة الحوكمة المحلية سواء تلك الواردة في القرار الصادر عن هيئة أسواق المال رقم (2013/25) ، أو تلك الواردة في قانون الشركات (2012/25) ولوائحه التنفيذية ، أو تلك التي قد تصدر تطبيقاً لحكم المادة 217 ، بهدف تعديلها بما يعكس طبيعة عمليات الشركات وقطاع أعمالها وهيكل الملكية السارية فيها. حيث كشفت الدراسة عن وجود العديد من أوجه القصور في القرار بقواعده الإحدى عشر بما لا يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية أو بما لا يضمن توفير الحماية اللازمة للمساهمين والجهات ذات العلاقة. ومما لا شك فيه ضرورة الاستمرار في ضبط إيقاع السوق بهدف توفير مقومات الحوكمة من خلال تطوير بنية وآليات الأجهزة الرقابية بما يساهم في كشف الممارسات الخاطئة لتوفير حماية أكبر للمساهمين وفي دعم الثقة بالسوق. وكذلك تعاني شركات المنطقة من أوجه قصور كبيرة في جودة ومستويات الشفافية والإفصاح حيث ستساهم هيكل الحوكمة السليمة على رفع جودتها.

قائمة المراجع

1. Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages, June 2009, OECD Steering Group on Corporate Governance.
2. Corporate Governance and the Financial Crisis: Conclusions and Emerging Good Practices to Enhance Implementation of the Principles, Feb 2010, OECD Steering Group on Corporate Governance, Directorate for Financial & Enterprise Affairs.
3. Family Matters Governance Practices in GCC Family Firms, Pearl Initiative and PwC 2012,
4. G. Kirkpatrick, 2008, "The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis", OECD , ISSN 19952864-, Financial Market Trends, Vol. 2009/1
5. N. Saidi, & Kumar 2007, "Corporate Governance in the GCC" Hawkamah, The Institute for Corporate Governance DIFC. Dubai
6. OECD Principles of Corporate Governance, 2004 Organization for Economic Co-Operation and Development
7. Company's Law No 25 issued in 2012, Kuwait Gazette 1124 year 59, pages 1456-
8. Resolution No. 25 issued in 2013 by Kuwait Capital Market Authority, Governance Rules for Firms under the CMA's Jurisdiction
- 9.