

**نحو حوكمة جديدة  
لمجلس إدارة شركة المساهمة  
الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال**

**د. أحمد رشيد المطيري(\*)**

(\*) استاذ قانون الشركات - رئيس قسم القانون كلية الدراسات التجارية - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.



## الملخص

يهدف بحث "نحو حوكمة جديدة لمجلس إدارة شركة المساهمة الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال في الكويت" إلى إلقاء الضوء على مجموعة من النقاط الهامة بصدد حوكمة مجلس الإدارة.

حيث تناول البحث في المطلب التمهيدي مفهوم حوكمة الشركات، مبيّناً المقصود بحوكمة الشركات، وحوكمة الشركات في بعض التشريعات الأجنبية، مروراً ببعض الدول العربية، وانتهاءً بقواعد الحوكمة الصادرة عن هيئة أسواق المال الكويتية.

وتناول البحث في المبحث الأول دور مبادئ الحوكمة في فاعلية مجلس الإدارة من حيث نزاهة تعيين الأعضاء وفاعلية تشكيل المجلس، وأخيراً تحديد الحقوق المالية لأعضاء المجلس.

وأخيراً، تضمّن البحث في المبحث الثاني حالات مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء الإدارة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الحوكمة، وذلك في المطلب الأول، بالإضافة إلى سبل الرقابة الداخلية والخارجية على الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة، وذلك في المطلب الثاني.

وختمنا هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات الموجهة إلى المشرّع الكويتي، وإلى هيئة أسواق المال.

## مقدمة

برزت مسألة الحوكمة الرشيدة، باعتبارها حجر الأساس للتنمية الاقتصادية في اقتصاديات الدول، وقد حازت هذه المسألة على قدر كبير من اهتمام وعناية السلطات الإشرافية والرقابية والمنظمات المالية والاقتصادية، سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي. فقد أظهرت تجارب عدد كبير من دول وشركات العالم والأزمات المالية التي عصفت بها، أن الحوكمة الرشيدة تشكل أحد العناصر الأساسية للنمو الصحي والقوي في الاقتصاديات الوطنية وقطاع الشركات والمصارف المحلية<sup>(1)</sup>.

ونظراً للأهمية الاقتصادية التي يتمتع بها موضوع حوكمة الشركات كان من الطبيعي أن يزداد موضوع حوكمة الشركات أهمية يوماً بعد يوم في فقه القانون التجاري بصفة عامة وقانون الشركات بصفة خاصة<sup>(2)</sup>.

وكان وراء انهيار شركات كبرى في الخليج تقدر ميزانياتها بمليارات الدولار<sup>(3)</sup>، بالإضافة إلى أزمة دبي العالمية السبب الرئيسي للاتجاه نحو التفكير بجدية نحو مزيد من العمل من أجل نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة وحماية المستثمرين<sup>(4)</sup>.

ونتيجة لذلك بدأت جهود حديثة في دولة الكويت لترسيخ قواعد جديدة لحوكمة الشركات المختلفة، فصدر قانون الشركات الجديد رقم 25/2012 متضمناً بعض الملامح الرئيسية لقواعد حوكمة الشركات، وأناط بمجموعة من الجهات مهمة وضع قواعد لحوكمة الشركات الخاضعة لرقابتها، ونتيجة لذلك أصدرت هيئة أسواق المال قواعد لحوكمة الشركات الخاضعة لسُلطان رقابتها في العام 2013، احتوت على تنظيم جديد متكامل لحوكمة الشركات بصفة عامة، وقدمت نموذجاً لحوكمة مجلس الإدارة بصفة خاصة.

(1) انظر الأستاذ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، 2007، اتحاد المصارف العربية، ص 1.  
(2) Alastair Hudson, Understanding company law, 2012, p 170.

(3) كشركة احمد حمد القصبي واخوانه ومطاحن الارز العمانية الوطنية.

(4) علي عيادي: حالة حوكمة الشركات في منطقة الخليج - نشرة حوكمة الشركات الصادرة عن مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 18 سنة 2010.

## أهداف البحث وصعوباته:

يهدف بحث «نحو حوكمة جديدة لمجلس إدارة شركة المساهمة الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال في الكويت» إلى إلقاء الضوء على مجموعة من النقاط الهامة بصدد حوكمة مجلس الإدارة، كما ولاقى الباحث في صدد البحث والدراسة مجموعة من الصعاب سنبين أهمها على النحو التالي:

- 1) يهدف البحث إلى بيان بالدرجة الأولى الملامح الرئيسية لمتطلبات الحوكمة الرشيدة الجديدة التي أصدرتها هيئة أسواق المال.
- 2) التعرف على أوجه القصور المبدئية في تلك القواعد واقتراح تعديلات وحلول لها.
- 3) بيان مدى ملاءمة متطلبات الحوكمة الجديدة فيما يخص مجلس الإدارة مع متطلبات الحوكمة الرشيدة العربية والدولية.
- 4) التعرف على السند التشريعي لقواعد الحوكمة في القوانين الكويتية، وبيان مدى استجابة هذه القوانين وأهمها قانون الشركات الجديد 25 / 2012 وقانون هيئة أسواق المال 7 / 2010 لمتطلبات الحوكمة العالمية.

أما عن المصاعب التي واجهت الباحث فتتجلى فيما يلي:

- 1) حداثة فكرة الحوكمة الرشيدة في عالمنا العربي بصفة عامة وفي دولة الكويت ودول الخليج العربي بصفة خاصة.
- 2) ندرة المؤلفات القانونية الخاصة بالحوكمة الرشيدة بصفة عامة.
- 3) ندرة الأحكام القضائية التي تتبنى متطلبات الحوكمة الرشيدة بصفة عامة.

## خطة البحث:

تتجلى خطة البحث على النحو التالي:

مطلب تمهيدي: مفهوم حوكمة الشركات.

الفرع الأول: المقصود بحوكمة الشركات.

الفرع الثاني: حوكمة الشركات في التشريعات المختلفة.

المبحث الأول: دور مبادئ الحوكمة في فاعلية مجلس الإدارة.

المطلب الأول: دور مبادئ الحوكمة في نزاهة تعيين أعضاء مجلس الإدارة.

الفرع الأول: دور مبادئ الحوكمة في تحديد شروط عضوية مجلس الإدارة.

الفرع الثاني: دور مبادئ الحوكمة في تحديد عدد أعضاء مجلس الإدارة.

المطلب الثاني: دور مبادئ الحوكمة في فاعلية تشكيل مجلس الإدارة.

الفرع الأول: موقف تشريعات بعض الدول.

الفرع الثاني: في دولة الكويت.

المطلب الثالث: دور مبادئ الحوكمة في تحديد الحقوق المالية لأعضاء مجلس الإدارة.

الفرع الأول: في قواعد حوكمة الشركات في بعض الدول.

الفرع الثاني: في دولة الكويت.

المبحث الثاني: مسؤولية الإدارة وفقاً لمبادئ الحوكمة والرقابة عليها.

المطلب الأول: مسؤوليات الإدارة وفقاً لمبادئ الحوكمة.

الفرع الأول: مسؤوليات مجلس الإدارة.

الفرع الثاني: مسؤوليات الإدارة التنفيذية.

المطلب الثاني: الرقابة على تطبيق مبادئ الحوكمة.

الفرع الأول: الرقابة الداخلية.

الفرع الثاني: الرقابة الحكومية.

التوصيات

الخاتمة

## مطلب تمهيدي

### مفهوم حوكمة الشركات

#### الفرع الأول

#### المقصود بحوكمة الشركات

#### أولاً: تعريف حوكمة الشركات

يثير موضوع تعريف حوكمة الشركات جدلاً كبيراً بين مختلف الفقهاء والمتخصصين بشتى المجالات، فهو لا يزال يثير الكثير من الغموض وعدم الوضوح<sup>(1)</sup>، ولعل السبب في ذلك يعود إلى أنه على الرغم من أن جذوره تمتد لأوائل القرن التاسع عشر، بالإضافة إلى عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم، فهناك من ينظر له من الناحية الاقتصادية استناداً إلى الرغبة في تحقيق الربح، وهناك من ينظر له من الناحية القانونية بناءً على تنظيم أشكال وأنواع التعامل بين أطراف الشركة، أضف إلى ذلك أن هذا المفهوم ما زال في طور التكوين وما زالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير.

وقد ورد في صدد تعريف حوكمة الشركات قانونياً عدة أقوال، فالبعض<sup>(2)</sup> عرّف حوكمة الشركات بأنها «النظام الذي يتم بموجبه توجيه الشركات والرقابة عليها»<sup>(3)</sup>، والبعض الآخر<sup>(4)</sup> عرّفها بأنها «مجموعة القواعد القانونية التي تنظم العلاقة بين إدارة الشركة والمتعاملين معها من الشركاء وأصحاب المصلحة من الآخرين على أساس من تحديد الحقوق وتنفيذ الالتزامات وفقاً لما يستوجبه حسن النية في إدارة الشركة والرقابة عليها».

(1) ظهرت مجموعة من النظريات التي تتحدث عن الأساس القانوني لحوكمة الشركات وظهرت عدة نظريات في الفقه الأجنبي منهم stewardship theory stakeholder theory transaction cost economic theory، للمزيد عن هذه النظريات: Iain G Macneil, An Introduction to the law on financial investment, second edition, 2012, p: 315320-.

(2) د. محمد علي سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية - دار النهضة العربية - القاهرة - 2010 ص 10.

(3) قريب من هذا المعنى ما عرّفه البعض بأنها النظم الذي يتم من خلالها توجيه الشركات والتحكم، انظر: Brian R. Cheffins, The History of Modern U.S. Corporate Governance, October 13 2010, p 1.

(4) د. عمار حبيب جهلول آل علي خان، النظام القانوني لحوكمة الشركات - دار الكتب القانونية- مصر، 2011، ص 27.

ويُعرّف الفقيه (G. O. Donovan)<sup>(1)</sup> حوكمة الشركات بأنها «السياسات الداخلية التي تشمل النظام والعمليات والأشخاص والتي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع الموضوعية والمساءلة والنزاهة».

ويرى البعض الآخر<sup>(2)</sup> أن حوكمة الشركات هي «مجموعة القواعد والعمليات والسياسات والممارسات واللجان التي تؤثر في الوسيلة التي تتم بها إدارة الشركة وتوجيهها والسيطرة على مقاليدها»، والبعض الآخر<sup>(3)</sup> يرى أنها «مجموعة من القرارات والإجراءات والسياسات والقوانين التي تؤثر في الطريقة التي تدار وتراقب بها الشركات بطريقة تعزز وتضمن كفاءة أعلى وأداءً مالياً أفضل وتقلل الحاجة لرقابتها»، بينما يرى آخر<sup>(4)</sup> بأنها «مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة»، أضف إلى ذلك نجد أن البعض<sup>(5)</sup> يعرفها بأنها «مجموعة من الطرق والإجراءات التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم».

ويسمّي البعض الآخر<sup>(6)</sup> حوكمة الشركات بأنها «إدارة الإدارة»، ويرى البعض

- 
- (1) مشار إليه في: د. محمد علي سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية، مرجع سابق، ص 7.
  - (2) د. أحمد فاروق وشاحي: عملية التوريق بين النظرية والتطبيق - دراسة لأحكام القانون المصري والقوانين المقارنة - دار النهضة العربية - القاهرة، بدون تاريخ، ص 110.
  - (3) د: أماني خالد بورسلي، «آثار تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة الحديثة وأسس التقييم»، مقالة قدمت في ندوة بعنوان حوكمة الشركات في دولة الكويت بين المعرفة والأهمية عام 2007 برعاية اتحاد الشركات الاستثمارية، نشرت المقالة في مجلة المصارف الصادرة عن اتحاد المصارف الكويتية عدد أبريل، 2008، ص 3.
  - (4) د. محمد عمر باطويخ: «الحوكمة: تشريع وثقافة وسلوك»، مقالة قدمت في ندوة بعنوان حوكمة الشركات في دولة الكويت بين المعرفة والأهمية عام 2007 برعاية اتحاد الشركات الاستثمارية، ص 2.
  - (5) انظر: الأستاذ عدنان بن حيدر بن درويش: «حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة» - اتحاد المصارف العربية 2007.
  - (6) الأستاذ صبري بوبكر و الأستاذ مجدي حسن: «حوكمة الشركات في تونس: إطار تشريعي قوي وواقع متواضع»، مقال منشور على موقع «مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE على شبكة الانترنت، ص 2، للإطلاع على المقال على شبكة الإنترنت انظر:

[http://www.cipe-arabia.org/index.php/around-the-world/tunisia/1133-la-gouvernance-dentreprise-en-tunisie-un-cadre-legislatif-etoffe-et-un-constat-mitige.](http://www.cipe-arabia.org/index.php/around-the-world/tunisia/1133-la-gouvernance-dentreprise-en-tunisie-un-cadre-legislatif-etoffe-et-un-constat-mitige)

الآخر<sup>(1)</sup> أن الحوكمة هي مجموعة المبادئ والنظم الخاصة بصنع القرارات من أجل حكم الشركة العصرية.

وعلى صعيد المؤسسات الدولية، نجد أن كلا من مؤسسة التمويل الدولية IFC ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD قد عرّف الحوكمة تعريفاً مختلفاً عن الآخر، وحيث إن مؤسسة التمويل الدولية IFC عرّفت الحوكمة<sup>(2)</sup> بأنها «هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها»، نجد أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD عرّفها بأنها «مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين»<sup>(3)</sup>، وعرّف تقرير لجنة كادبري البريطانية الحوكمة بأنها النظام الذي يتيح للمساهمين توجيه وإدارة ومراقبة شركتهم عن طريق تعيين أعضاء مجلس الإدارة واختيار المراقب الخارجي، كما تشمل الحوكمة تنظيم الحقوق والمسؤوليات المناطة بالأطراف ذات العلاقة بالشركة وتقديم الآلية التي تحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للشركة من جهة، وبين الأهداف الفردية والأهداف المشتركة من جهة أخرى<sup>(4)</sup>.

وعرف القرار الوزاري<sup>(5)</sup> رقم (518) لسنة 2009 بشأن ضوابط الحوكمة ومعايير الانضباط المؤسسي في دولة الإمارات العربية المتحدة في المادة الأولى منه الحوكمة بأنها «مجموعة الضوابط والمعايير والإجراءات التي تحقق الانضباط

(1) د. جون سوليفان و د. ألكسندر شكولنيكوف: «أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات» - مركز المشروعات الدولية الخاصة، 12 يناير 2006، ص 3، للإطلاع على المقال على شبكة الإنترنت انظر:

<http://www.cipe-arabia.org/index.php/themes/democratic-governance/102954-08-13-19-02-2012->

(2) Alamgir, M. (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

(3) Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

(4) د. محمد عبد الحليم عمر: «حوكمة الشركات - تعريف مع إطلاله إسلامية»، 23 أبريل 2005م، جامعة الأزهر، ص 2.

(5) للإطلاع على القرار يرجى الدخول على الرابط التالي على شبكة الإنترنت:  
[www.sca.gov.ae/Arabic/legalaffairs/LegalLaws/SCAResolution-5182-2009-.docx](http://www.sca.gov.ae/Arabic/legalaffairs/LegalLaws/SCAResolution-5182-2009-.docx).

المؤسسي في إدارة الشركة وفقاً للمعايير والأساليب العالمية، وذلك من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة وتأخذ في الاعتبار حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح».

## ثانياً: مزايا حوكمة الشركات

- تسعى حوكمة الشركات إلى تحقيق مجموعة من المزايا تتجلى أهمها فيما يلي:
- ضبط الفساد ومكافحته داخل الوحدة الاقتصادية عن طريق تعزيز شفافية إجراءات المحاسبة<sup>(1)</sup>.
- تكريس مبادئ الشفافية والعدالة داخل الشركة وذلك بين إدارة الشركة من جهة وبين المساهمين وأصحاب المصالح من جهة أخرى.
- تعزيز مساءلة إدارة الشركة وإحكام آليات الرقابة عليها حفاظاً ورعاية لمصالح المساهمين وأصحاب المصالح من جهة وحماية للاقتصاد الوطني والمجتمعي من جهة ثانية.
- دعم الاقتصاد الوطني من خلال زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية وتدعيم قدرتها التنافسية في الأسواق مما يساعد على التوسع وإيجاد فرص عمل جديدة<sup>(2)</sup>.
- الحفاظ على الاقتصاد الوطني من خلال تقليل مخاطر الأزمات الاقتصادية والمالية الكبيرة التي تعصف بالبلاد<sup>(3)</sup>.
- تحقق حوكمة الشركات الكفاءة الاقتصادية للشركة المعنية من خلال العمل على تعزيز ثقة المستثمرين بالشركة ومركزها المالي، بالإضافة إلى تعظيم ربحية

(1) انظر: الأستاذ عبد الصبور عبد القوي علي مصري، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات، مرجع سابق، ص 36.

(2) انظر: الأستاذ ابراهيم سيد احمد، «حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال» - الدار الجامعية - الاسكندرية 2010 ص 196.

(3) لذلك يوصي البعض بضرورة وضع قانون خاص بتعثر الشركات منظم ومنضبط كما هو الحال بتونس، راجع: الأستاذ مختار الشريف، كلمة ملقاة في إحدى ندوات مركز المشروعات الدولية الخاصة بعنوان «الديون المتعثرة.. الأزمة والحلول» 2006/3/22.

الشركة، حيث إن حوكمة الشركات الجيدة تساهم في تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة، وتساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، والحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد<sup>(1)</sup>.

## ثالثاً: معايير الحوكمة الدولية

### 1 - مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED)

أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 2004 مجموعة من المبادئ والمعايير<sup>(2)</sup> التي تعزز التزام المؤسسات بتطبيق متطلبات الحوكمة، وتتلخص هذه المبادئ على النحو التالي:

#### المبدأ الأول: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين، وتتمثل الحقوق الأساسية للمساهمين في مجموعة من الحقوق تتجلى في الحق في تأمين أساليب تسجيل الملكية، والحق في نقل أو تحويل ملكية الأسهم، والحق في الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، والحق في المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، إضافة إلى الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والحق في الحصول على حصص من أرباح الشركة.

وينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علماً بالقواعد، التي تحكم اجتماعات المساهمين، ومن بينها قواعد التصويت، كما ويمتلك المساهمون الحق في المشاركة، أو على الأقل الإحاطة علماً بالقرارات المتصلة بالتغييرات الأساسية في الشركة كالتعديلات في النظام الأساسي أو في مواد التأسيس أو في غيرها من

(1): <http://www.kibs.edu.kw/pdf-doc/publications/Edaat/Governance.pdf>

(2) للإطلاع على هذه المبادئ راجع الرابط التالي:

<http://www.oecd.org/corporate/>

الوثائق والمستندات المنظمة والحاكمة لنشاط الشركة، أو الموافقة على إصدار أسهم جديدة أو التعاملات المالية غير العادية التي تسفر بالفعل عن بيع الشركة.

### المبدأ الثاني: المعاملة المتساوية للمساهمين

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، وتمثل المعاملة المتكافئة للمساهمين في مجموعة من الصور:

#### **الصورة الأولى: معاملة المساهمين من نفس الفئة معاملة متكافئة:**

يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة، حيث ينبغي أن يكون للمساهمين - داخل كل فئة - نفس حقوق التصويت، ويجب أن يتم التصويت بواسطة الأبناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم، كما وينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين، كما يجب ألا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت.

#### **الصورة الثانية: منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية:**

يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية، حيث ينبغي منع عمليات تداول الأسهم التي تستند إلى معلومات داخلية، وكذا منع أية عمليات للتبادل تستهدف تحقيق مصالح للأشخاص ذوي العلاقة بالشركة، وتحقيق المصالح الذاتية للمديرين حينما يقوم أشخاص تربطهم علاقات وثيقة بالشركة باستغلال تلك العلاقات لغير صالح الشركة والمساهمين.

#### **الصورة الثالثة: الإفصاح عن المصالح:**

ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة، ويقصد

بذلك تلك الحالات التي يكون فيها لأعضاء مجالس الإدارة والمديرين أية تعاملات أو علاقات عائلية أو أية علاقات أخرى خاصة بالشركة، على النحو الذي قد يؤثر على حكمهم على التعاملات المختلفة.

### المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسبها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

وينبغي أن تدرك الشركات أن إسهامات أصحاب المصالح تشكل موردا بالغ القيمة لبناء القدرة التنافسية للشركات وتدعيم مستويات ربحيتها. ولهذا، فمن مصلحة الشركات في المدى الطويل بناء التعاون فيما بين الأطراف المختلفة من أصحاب المصالح فيها لغرض بناء الثروة، ويجب أن يشتمل إطار ممارسات حوكمة الشركات على إدراك الحقيقة المتمثلة في أن صالح الشركة إنما يتحقق من خلال الاعتراف بمصالح الأطراف المختلفة وإسهاماتهم في نجاح الشركة.

حيث ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون، وتتجلى هذه الحقوق المكرسة بمقتضى قوانين العمل، والشركات، والعقود، والإفلاس، وحتى في المجالات التي لا توجد فيها تشريعات تختص بحقوق أصحاب المصالح، تقوم الشركات بتعهدات إضافية لهم، وغالبا ما يؤدي الاهتمام بسمعة الشركة وأدائها إلى استلزام الاعتراف بنطاق أوسع من المصالح، وينبغي أن تتاح لأصحاب المصالح فرصة الحصول على تعويضات فعلية في حالة انتهاك حقوقهم.

كما ويجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء والحصول على المعلومات المتصلة بذلك، ومن أمثلة آليات مشاركة أصحاب المصالح: تمثيل

العاملين في مجالس الإدارة، وخطط تمليك الأسهم للعاملين أو أي من الآليات الأخرى للمشاركة في الأرباح، أو العمليات المتصلة بممارسات حوكمة الشركات والتي تأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر أصحاب المصالح فيما يتصل ببعض القرارات الرئيسية، بالإضافة إلى ذلك، قد يؤخذ في الاعتبار مشاركة الجهات الدائنة في ممارسات حوكمة الشركات وذلك في حالات وجود إجراءات متعلقة بالإفلاس.

#### المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية

تعد نظم الإفصاح القوية بمثابة سمة أساسية من سمات أساليب متابعة الشركات المستندة إلى قوى السوق، وهي أيضا على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لقدرة المساهمين على ممارسة حقوقهم التصويتية، وبالتالي ينبغي أن يكفل إطار ممارسات حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق - وفي الوقت الملائم - بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية، وأسلوب حوكمة الشركة.

وتشمل المعلومات الأساسية التي يتعين على الشركات الإفصاح عنها الحد الأدنى مما يلي:

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
- أهداف الشركة.
- ملكية الأغلبية وحقوق التصويت.
- المعلومات الخاصة بأعضاء مجالس الإدارة، وكبار المديرين، ومرتباتهم وحوافزهم.
- عوامل المخاطرة الملموسة في الأجل المنظور.
- المسائل الأساسية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح.
- هيكل وسياسات ممارسات حوكمة الشركات.

## المبدأ الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

**وتتجلى الخطوط الرئيسية للمبادئ فيما يتعلق بمجلس الإدارة فيما يلي:**

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.
- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية، وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.
- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة، وأن يجري ذلك - بصفة خاصة - على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.
- يتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح. ومن أمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية: التقارير المالية، وترشيح المسؤولين التنفيذيين، وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.
- يجب أن يخصص أعضاء مجلس الإدارة وقتا كافيا لمباشرة مسؤولياتهم.
- كي يتحقق الاضطلاع بتلك المسؤوليات، يجب أن يُكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.
- يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية، من بينها:

\* مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة، والموازنات السنوية، وخطط النشاط، وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الأصول.

\* اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم وأيضا - حينما يقتضى الأمر ذلك - إحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي.

\* مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمنان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.

\* متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، والمساهمين، ومن بين تلك الصور إساءة استخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات لأطراف ذات صلة.

\* ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، ومن متطلبات ذلك: وجود مراجع مستقل، وإيجاد نظم الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة، نظم متابعة المخاطر والرقابة المالية، والالتزام بإحكام القوانين.

\* متابعة فعالية حوكمة الشركات التي يعمل المجلس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة.

\* الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات.

## 2: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee)

وضعت لجنة بازل في عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

- قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
- إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (Checks & Balances).
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى.
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

## الفرع الثاني

### حوكمة الشركات في التشريعات المختلفة

تقوم الدول في محاولتها لجذب المستثمرين بالعمل على تهيئة المناخ الصحي اللازم للاستثمار عن طريق تحسين الطاقات البشرية وتأهيلها، بالإضافة إلى ترسيخ سيادة القانون وتبني سياسات اقتصادية متينة<sup>(1)</sup>، ووجدت الدول ضالتها في تكريس مفاهيم ومبادئ الحوكمة في قوالب مختلفة قد تكون في صلب تشريعاتها أو على شكل قرارات تصدر عن جهات مختصة أو قد تجمع بين الطريقتين، وبناء على ذلك سنستعرض فيما يلي موقف بعض الدول (أولاً)، ثم ننتقل بعدها إلى موقف دولة الكويت (ثانياً).

#### أولاً: حوكمة الشركات في بعض الدول

##### 1 - الولايات المتحدة الأمريكية

منذ أواخر العام 1970 احتل موضوع حوكمة الشركات مكاناً بارزاً في النقاشات ويعود ذلك إلى ظهور الحاجة إلى حماية حقوق المساهمين<sup>(2)</sup>، وفي النصف الأول من العام 1990 سلطت أضواء الصحافة الأمريكية على إدارات الشركات بسبب طرد الرئيس التنفيذي لشركة إي بي ام وكوداك وهانيويل بواسطة مجلس الإدارة<sup>(3)</sup>.

(1): Danya Greenfield, Can Transparency Spur Increased FDI and Economic Growth?, Corporate Governance Trends, Special Publication for the Middle East and North Africa, number, 20, 2010.

(2) د. محمد علي سويلم، «حوكمة الشركات في الأنظمة العربية»، مرجع سابق، ص 21.

(3) الأستاذ عبد الصبور عبد القوي علي مصري: «التنظيم القانوني لحوكمة الشركات»، مرجع سابق، ص 22.

وفي العام 2000 نجم عن الانهيار المالي لكبريات الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية بسبب مخالفات جنائية كشركة انرون<sup>(1)</sup> وشركة وورلدكوم وانكسار بعض الشركات كشركة آرثر اندرسون زيادة الاهتمام بموضوع الحوكمة وانتهى المطاف إلى الإعلان عن ولادة قانون ساربنيس اوكسلي عام 2002.

## 2 - بعض الدول العربية

بدأت الدول في المنطقة العربية تهتم بتنقيح تشريعاتها ووضع قواعد ومتطلبات لحوكمة الشركات فيها ولعل ابرز هذه الدول هي الكويت والمملكة العربية السعودية ودولة قطر، بالإضافة إلى جمهورية مصر العربية التي تعتبر الدولة الرائدة في المنطقة العربية في حوكمة الشركات وأول دولة عربية في الشرق الأوسط اهتمت بتطبيق القواعد.

### (أ) جمهورية مصر العربية

تعد جمهورية مصر العربية أول دولة عربية في منطقة الشرق الأوسط تهتم بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، حيث بدأ الاهتمام بالحوكمة عام 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية في ذلك الوقت، حيث قام البنك الدولي بالتعاون مع الوزارة وهيئة سوق المال (الهيئة العامة للرقابة المالية حالياً)

(1) أنشأ رجل الأعمال كينيث لاي شركة انرون للطاقة في مدينة هيوستن في الولايات المتحدة الأمريكية، وبعد 16 عاماً من تاريخ إنشائها أصبحت شركة انرون إحدى أكبر شركات الطاقة في العالم لتحتل في ذلك المركز 18 حسب تصنيف مجلة فورتشن المتخصصة في أسواق المال ضمن قائمة أفضل 500 شركة أمريكية وذلك في العام 2000، وتعود أزمة شركة انرون إلى بداية الثمانينات حيث تم تحرير الطاقة في الولايات المتحدة، واستغلت شركة انرون هذا الانفتاح لتحقيق إرباحا طائلة، فعملت كوسيط في سوق الطاقة ودخلت في مجال العقود المستقبلية على الغاز الطبيعي، ومع بداية عام 2000 وضعت الشركة خطة جديدة تتضمن أفكاراً جديدة مستغلة في ذلك ما تتمتع به من خلفية مالية قوية ومتينة فارتفعت أسعار أسهمها ليصل سعر السهم إلى 90 دولاراً أمريكياً، وبعد وقوع كارثة أزمة الطاقة في ولاية كاليفورنيا بدأت أسعار الأسهم في الهبوط بشكل تدريجي تم توجيه مجموعة من الاتهامات إلى شركة انرون من بينها التلاعب في القوائم المالية والمبالغة في الأرباح، فضلاً عن عدم استقلال مراقب الحسابات في ذلك الوقت وهو مكتب آرثر اندرسون، وكان نتيجة ذلك أن وصل سعر السهم إلى 40 دولاراً أمريكياً وفي ديسمبر 2002 تقدمت الشركة إلى القضاء معلنة بذلك عن رغبتها في إشهار إفلاسها لتطلق بذلك رصاصة الرحمة على أسعار أسهمها التي انحدرت وأصبح سعر السهم اقل من دولار أمريكي واحد، للمزيد عن هذا الموضوع انظر: د. هالة كمال محمد اسماعيل، «الالتزام بالإيداع والقيود المركزي وفقاً لقانون 93 لسنة 2000»، رسالة دكتوراه جامعة القاهرة 2006/2007، ص 189 وما بعدها.

والبورصة المصرية، بالإضافة إلى بعض المهتمين من شركات وأشخاص طبيعيين متخصصين في وضع أول تقرير عن الحوكمة في جمهورية مصر العربية<sup>(1)</sup>.

وأصدرت الهيئة العامة لسوق المال (الهيئة العامة للرقابة المالية حالياً) في عام 2007 القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وغير المقيدة في البورصة، وحددت القواعد نطاق تطبيقها في المادة الأولى من القرار حيث يقتصر نطاقها على الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وغير المقيدة بالبورصة.

وأصدر مركز المديرين المصري التابع للهيئة العامة للرقابة المالية (كان تابعاً لوزارة الاستثمار سابقاً) دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات في فبراير 2011<sup>(2)</sup> وقد حدّد البند من القواعد نطاق تطبيقها حيث نص على أنه «تنطبق هذه القواعد في المقام الأول على شركات المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية المصرية، وكذلك على المؤسسات المالية حتى إن كانت غير مقيدة في بورصة الأوراق المالية وبما لا يتعارض مع أية قواعد حوكمة خاصة بتلك المؤسسات قد تصدر لاحقاً، كما تنطبق القواعد على الشركات التي تتخذ شكل شركات المساهمة، حيث تكون ملكيتها موزعة بين عدد كبير من الشركاء، لذا يلزم تنظيم العلاقة بين أصحاب رأس المال والإدارة بما يحافظ على حقوق كل طرف وكذا حقوق أصحاب المصالح الآخرين، كذلك تنطبق هذه القواعد على الشركات التي تعتمد في تمويلها على المؤسسات المالية لما يترتب على التزامها بقواعد الحوكمة من ضمان لحقوق الدائنين».

(1): <http://www.kibs.edu.kw/pdf-doc/publications/Edaat/Governance.pdf>.

(2) للإطلاع على هذه القواعد على شبكة الانترنت:  
[http://www.ecgi.org/codes/documents/code\\_cg\\_egypt\\_13feb2011\\_ar.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/code_cg_egypt_13feb2011_ar.pdf).

## (ب) المملكة العربية السعودية

أصدرت هيئة السوق المالية في المملكة العربية السعودية لائحة حوكمة الشركات بموجب القرار رقم 1-212-2006 تاريخ 21/10/1427هـ الموافق 12/11/2006م المعدلة بقرار مجلس هيئة السوق المالية رقم 1-10-2010 تاريخ 30/3/1431هـ الموافق 16/3/2010م وذلك من أجل ضمان أفضل ممارسات الحوكمة لإدارة الشركات المدرجة في السوق والتي تكفل حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح<sup>(1)</sup>.

وحددت اللائحة نطاق تطبيقها على الشركات المدرجة في السوق المالية وتعد لائحة الحوكمة الصادرة عن هيئة السوق المالية لائحة استرشادية لجميع الشركات المدرجة في السوق المالية ما لم ينص النظام أو لائحة أخرى أو قرار من مجلس الهيئة على إلزامية بعض ما ورد فيها من أحكام.

## (ج) دولة قطر

أصدر مجلس إدارة هيئة قطر للأسواق المالية نظام حوكمة الشركات<sup>(2)</sup> المدرجة في الأسواق التي تخضع لرقابة هيئة قطر للأسواق المالية في اجتماعه الأول عام 2009 وذلك بتاريخ 27/1/2009، ويتميز نظام حوكمة الشركات القطري بتبنيه مبدأ التقيد أو الإيضاح وذلك بصدد تطبيق النظام حيث حدد النظام نطاق تطبيقه في الشركات المدرجة أسهماً في أي سوق للأوراق المالية يخضع لرقابة هيئة قطر للأسواق المالية، ويقوم هذا النظام على مبدأ التقيد أو تعليل عدم التقيد في أحكامه.

(1) للإطلاع على القواعد على شبكة الانترنت:

<http://www.cma.org.sa/Ar/Documents/CGD%20201110-20%20%.pdf>.

(2) للإطلاع على القواعد على شبكة الانترنت:

[http://www.qfma.org.qa/App\\_Themes/AR/ABook/ArabicversioncorporateGovernance.pdf](http://www.qfma.org.qa/App_Themes/AR/ABook/ArabicversioncorporateGovernance.pdf).

## ثانياً: دولة الكويت

لا بد قبل التعرض إلى الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال في دولة الكويت من الإشارة إلى فضيحة تعتبر من إحدى كبريات الفضائح المالية التي عصفت في دولة الكويت، وكان لها الأثر في ضرورة إدراك أهمية متطلبات الحوكمة الرشيدة ألا وهي أزمة بنك الخليج الكويتي، وبالتالي سنستعرض ذلك على النحو التالي:

### 1 - أزمة بنك الخليج الكويتي:

أعلن بنك الخليج الكويتي في نهاية أكتوبر 2008 عن خسارة ضخمة عصفت بالبنك نتيجة عقود المشتقات المالية التي تتسم بدرجة عالية من المخاطر والتقلبات، وكذلك الخسائر في المحفظة الاستثمارية ومحفظة القروض لدى البنك بسبب الأزمة المالية العالمية، وكان نتيجة تلك الخسائر أن استنجد بنك الخليج بالبنك المركزي الكويتي ليسانده ويدعمه، ولبى البنك المركزي النداء وسارع إلى تزويد البنك بالتمويل الطارئ المؤقت وقام بضمان جميع الودائع على مستوى البلاد ككل، ولإدارة الأزمة التي عصفت بالبنك تم تشكيل مجلس إدارة جديد الذي بادر على الفور بتشكيل فريق أساسي من مدراء البنك يدعمهم فريق من الاستشاريين والمحامين وخبراء الاستثمار المصرفي ممن يتمتعون بمستوى عالمي من الخبرة<sup>(1)</sup>.

وتجلت إستراتيجية البنك في مواجهة الأزمة في وضع إستراتيجية جديدة تركز على ثلاثة عناصر، يتمثل العنصر الأول في تحديد وتطبيق أفضل الممارسات المهنية في مختلف إدارات البنك، أما العنصر الثاني فيتمثل في تغيير نمط الندرة الذي شاب الاستثمار بالبنك في الماضي وذلك من خلال الاستثمار

(1) وبلغت خسائر البنك 359.5 م دك وانخفض مجموع الأصول إلى 4.9 بليون دك بنسبة 2.7 % ، ولجأ البنك إلى عملية إصدار أسهم جديدة بدعم من البنك المركزي حيث وافقت الجمعية العمومية للبنك في 2 ديسمبر 2008 على ذلك، للمزيد انظر التقرير السنوي لبنك الخليج الكويتي لسنة 2008:

[http://www.e-gulfbank.com/arb/images/Arabic%20Annual%20Report\\_tcm4113660-.pdf](http://www.e-gulfbank.com/arb/images/Arabic%20Annual%20Report_tcm4113660-.pdf)

في نظم تقنية أفضل وفروع جديدة، وأخيرا يتمثل العنصر الثالث في تطوير نظم وإجراءات إدارة المخاطر على مستوى البنك ككل بما يكفل السيطرة بإحكام على مخاطر الائتمان ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية، ومن أجل ذلك تبني مجلس إدارة البنك سياسات للحوكمة لتساعد في متابعة تطبيق الإدارة التنفيذية لعمليات البنك وفق أرقى المعايير وأفضل الممارسات العالمية. وتؤكد هذه المعايير على عدة محاور أساسية تتمثل في الإفصاح والشفافية والممارسة السليمة في التعاملات مع جميع الأطراف ذات العلاقة، وتعزز الثقة وأخلاقيات السلوك المهني، التي تتسم بها بيئة اتخاذ القرارات لدى البنك<sup>(1)</sup>.

ويكمن السبب الرئيسي للأزمة - كما يرى ميشال عقاد الرئيس التنفيذي لبنك الخليج في العام 2009 - في ضعف نظام إدارة المخاطر في البنك، حيث أن الأرباح التي حققها البنك في العام 2007 والبالغ قدرها 470 مليون دولار تعتبر أرباحا وهمية لأنها تنطوي على مخاطر عالية جدا يتوجب دفع ثمنها في العام اللاحق وهو ما حدث في العام 2008<sup>(2)</sup>.

وفي النهاية توجت سياسة البنك الجديدة المتمثلة في إتباع أفضل المعايير المعتمدة في الحوكمة الرشيدة في حصول البنك على جائزة «أفضل حوكمة للشركات» من مجلة بانكر ميدل إيست وهي المجلة المالية الرائدة في المنطقة والمتخصصة في الصناعة المصرفية<sup>(3)</sup>.

**خلاصة القول:** تكمن الأسباب وراء فضيحة بنك الخليج الكويتي في ضعف عام في أسلوب إدارة البنك، بالإضافة إلى ضعف في نظام إدارة المخاطر وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالمخاطر الناجمة عن عقود المشتقات المالية التي تنطوي بطبيعتها على درجة عالية من المخاطر.

(1): [www.kuna.net.kw/ArticleDetails.aspx?id=1984556&language=ar](http://www.kuna.net.kw/ArticleDetails.aspx?id=1984556&language=ar)

(2): <http://www.forbesmiddleeast.com/read.php?story=278>

(3) وقد تمّ الإعلان عن الجوائز في حفل أقيم في فندق ريتز كارلتون في إمارة دبي يوم 22 يونيو 2011 حيث تمّ اختيار الفائزين من قبل لجنة تحكيم مكونة من خبراء عالميين من وكالات التصنيف الدولية وبعض المراكز المالية البارزة في المنطقة، للمزيد انظر: جريدة القبس الكويتية 28/6/2011، مقال بعنوان «الخليج يفوز بجائزة أفضل حوكمة للشركات».

<http://www.alqabas.com.kw/node/697754>

## 2 حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة الهيئة

صدر قانون الشركات في دولة الكويت بالمرسوم رقم 25 لسنة 2012 وتعديلاته ولائحته التنفيذية الصادرة عن وزير التجارة والصناعة بتاريخ 2013/9/29 رقم 345 / 2013 متضمناً تنظيمياً جديداً ومتطوراً للشركات في الكويت، ونصّت المادة 217 من القانون على أنه «تضع الجهات الرقابية المعنية قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابتها، بما يحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح إدارة الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، كما تبيّن الشروط الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة المستقلين»، وحدّدت المادة الأولى من قانون الشركات المقصود بالجهات الرقابية وهي وزارة التجارة والصناعة وبنك الكويت المركزي<sup>(1)</sup> وهيئة أسواق المال، كل في حدود الشركات الخاضعة لرقابتها أو الجهات الأخرى التي يقررها القانون.

واستناداً إلى أحكام قانون الشركات رقم 25 لسنة 2012 وتعديلاته، واستناداً لأحكام قانون هيئة أسواق المال رقم 7 لسنة 2010 أصدرت هيئة أسواق المال قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال<sup>(2)</sup>.

وقسمت قواعد ومتطلبات حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال إلى إحدى عشرة قاعدة موزعة على النحو التالي:

- القاعدة الأولى: بناء هيكل متوازن لمجلس الإدارة.
- القاعدة الثانية: التحديد السليم للمهام والمسؤوليات.
- القاعدة الثالثة: اختيار أشخاص من ذوي الكفاءة لعضوية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

(1) على الرغم من عدم إصدار البنك المركزي قواعد حوكمة الشركات - حتى لحظة كتابة هذه السطور - إلا أنه دعا الشركات إلى مبادرة ذاتية لتطبيق معايير الحوكمة السليمة في 14 يناير 2013:

<http://www.hunakwt.com/economy>

(2) للإطلاع على القواعد على شبكة الانترنت:

[http://www.kuwaitcma.org/templates/pdf/decisions/decisions\\_27\\_6\\_2013.pdf](http://www.kuwaitcma.org/templates/pdf/decisions/decisions_27_6_2013.pdf)

- القاعدة الرابعة: ضمان نزاهة التقارير المالية.
- القاعدة الخامسة: وضع نظم سليمة لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية.
- القاعدة السادسة: تعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية.
- القاعدة السابعة: الإفصاح والشفافية بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.
- القاعدة الثامنة: احترام حقوق المساهمين.
- القاعدة التاسعة: إدراك دور أصحاب المصالح.
- القاعدة العاشرة: تعزيز وتحسين الأداء.
- القاعدة الحادية عشر: أهمية المسؤولية الاجتماعية.

وأهم ما يميز قواعد الحوكمة التي أصدرتها الهيئة الصفة الإلزامية لها<sup>(1)</sup> حيث يتعيّن على الشركات الخاضعة لرقابة الهيئة تزويدها بشكل ربع سنوي بما يفيد التزامها بالمتطلبات الواردة في القواعد، ويتعيّن أن يتم الالتزام بالقواعد خلال مدة أقصاها 31 ديسمبر 2014 مع مراعاة التطبيق الفوري لأي مبدأ أو متطلب ورد في هذه القواعد، ويتمتع بالصفة التشريعية الملزمة سواء كان في قانون الشركات ولائحته أو في قانون الهيئة ولائحته، ورتبت قواعد الحوكمة جزاء يوقع على عاتق مخالفة القواعد وهو قيام المسؤولية التأديبية للمخالف وفقاً لأحكام قانون الهيئة رقم 7/2010.

(1) يرى البعض فيما يتعلق بالإلزامية قواعد حوكمة الشركات من عدمه بصفة عامة انه يتعين التمييز بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات غير المدرجة بالبورصة والمنشآت العائلية، وبين فئة أخرى هي الشركات الضخمة والشركات المقيدة في البورصة، ويرى أنه بالنسبة للفئة الأولى فإن الأسلوب الاختياري في تقديم قواعد حوكمة الشركات هو الأسلوب الأنجع، بينما يرى أن الأسلوب الأمثل بالنسبة للفئة الثانية يكمن من خلال الحصول على تعهدات من القطاع الخاص وقادة الأعمال بتنفيذ القانون وإعطاء قدوة للآخرين ليصبح الحافز الحقيقي هو المنافسة بين الشركات والرغبة في جذب الاستثمار من خلال الشفافية، للمزيد انظر:

Martin Steindl , Corporate Governance in MENA , Corporate Governance Trends , Special Publication for the Middle East and North Africa , number 14.

## المبحث الأول

### دور مبادئ الحوكمة في فاعلية مجلس الإدارة

ما من شك أنه ثمة عوامل تؤثر على التطبيق السليم لنظام حوكمة الشركات، يتجلى بعضها في عوامل داخلية تتمثل في مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين والأطراف المعنية، وثمة عوامل أخرى خارجية تتمثل في المناخ العام والإطار التشريعي والرقابي في الدولة المعنية<sup>(1)</sup>، ويعود تطبيق حوكمة الشركات بالفائدة على المستثمرين الأجانب والمحليين على حد سواء<sup>(2)</sup>، ويُعتبر مجلس الإدارة اللاعب الرئيسي في مجال ضمان تطبيق حوكمة الشركات بشكل عملي، ويتجلى دور مجلس الإدارة في وضع السياسات العامة للشركة ويقع على عاتق الإدارة التنفيذية مهمة تنفيذها، فمجلس الإدارة - كما وصفه بعض الفقه<sup>(3)</sup> - صانع سياسة الشركة لا منفذها.

وبناءً على ذلك ونظراً للدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في مجال حوكمة الشركات سنقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب متتالية، نتناول في الأول دور مبادئ حوكمة الشركات في نزاهة تعيين أعضاء مجلس الإدارة، حيث إن الالتزام بمعايير الحوكمة من شأنه أن يفرز أعضاء مجالس إدارات على درجة عالية من الخبرة والتدريب<sup>(4)</sup>، ثم ننتقل بعدها لنبحث في دور مبادئ الحوكمة في فاعلية تشكيل مجلس الإدارة، ونختتم هذا المبحث في المطالب الثالث لنبحث في الحقوق المالية لأعضاء مجلس الإدارة ودور الحوكمة في تحديدها، وذلك على النحو التالي:

(1) انظر الأستاذ حبار عبد الرازق: «الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي - مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد السابع، ص 77.

(2): John. D. Sullivan, Catherine. L. Kuchta -Helbling, « Instituting Corporate Governance in Developing Emerging and Transitional Economies», A hand book by the center for international private enterprises, 2002 , p 3.

(3) د. احمد محرز: «مشكلات الجمع بين علاقة العمل وعضوية إدارة الشركة - دراسة مقارنة» - دار النهضة العربية 1990 ص 55.

(4) سواء كان ذلك في الشركات العائلية أو العامة أو الخاصة، انظر:

Ira. M. Millstein, A Virtuous Circle: Corporat Governance, the Market, and Enabling Governments, Corporate Governance Trends, Special Publication for the Middle East and North Africa, number, 18 , 2010.

## المطلب الأول

### دور مبادئ الحوكمة في نزاهة تعيين أعضاء مجلس الإدارة

#### الفرع الأول

#### دور مبادئ الحوكمة في تحديد

#### شروط عضوية مجلس الإدارة

#### أولاً: موقف تشريعات بعض الدول

تنص تشريعات الدول المنظمة لمجلس الإدارة على ضرورة توافر مجموعة من الشروط اللازمة لعضوية مجلس الإدارة، وبينما تشترك معظم التشريعات في بعض الشروط نجد أن تشريعات أخرى تختلف في الأخذ ببعض الآخر، حيث تنص معظم التشريعات<sup>(1)</sup> على ضرورة أن يكون عضو مجلس الإدارة متمتعاً بالأهلية القانونية اللازمة لمباشرته المهام المنوطة به وهي أهلية التصرف، وتشترط معظم التشريعات ألا يكون العضو المرشح محكوماً عليه بعقوبة جنائية أو مخلة بالشرف أو النزاهة أو الأمانة أو الإفلاس التقصيري أو إحدى الجرائم المنصوص عليها في قوانين الشركات ما لم يكن رُدد إليه اعتباره وهذا ما يعرف في الفقه بشرط النزاهة<sup>(2)</sup>.

(1) انظر: المادة 173 من المرسوم بقانون رقم 21 سنة 2001 الخاص بإصدار قانون الشركات التجارية البحريني - المادة 142 من المرسوم التشريعي رقم 29 سنة 2011 الخاص بإصدار قانون الشركات السوري.

(2) انظر: د. عاطف محمد الفقي: «الشركات التجارية في القانون المصري» دار النهضة العربية، 2007، ص 410، د. طارق عبد الرؤوف صالح رزق، قانون الشركات التجارية الكويتي، الطبعة الأولى 2009 و دار النهضة العربية، ص 353. وفي ذلك قضت محكمة التمييز الكويتية في صدد الجزية المخلة بالشرف أو الأمانة أنه ((... لمحكمة الموضوع تقدير ما إذا كانت الجزية مخلة بالشرف من عدمه في ضوء معيار عام مقتضاه أن يكون الجرم من الأفعال التي ترجع إلى ضعف في الخلق أو انحراف في الطبع تفقد مرتكبها الثقة أو الاعتبار أو الكرامة وفقاً للمتعارف عليه في مجتمعه من قيم وآداب...))، حكم محكمة التمييز الكويتية - اداري رقم 1132/2004، جلسة 24/1/2006، مشار إليه في: د. فهد محمد حامد شداد الجبيني الغازمي، مسؤولية أعضاء مجلس إدارة شركة المساهمة عن قرارات مجلس الإدارة، دراسة مقارنة في القانون المصري والكويتي، رسالة دكتوراه - جامعة القاهرة، 2010، ص 43 و قريب من هذا المعنى انظر حكم المحكمة الإدارية العليا في مصر 5 نوفمبر 1966، قضية رقم 11 سنة 10 قضائية، منشور في مجموعة المبادئ القانونية التي قررتها المحكمة الإدارية العليا، السنة 12، العدد الأول أكتوبر 1966 - فبراير 1967 ص 56.

أما عن الأمور التي اختلف في اشتراطها ما يعرف بأسهم الضمان، وهي تلك الأسهم التي يكون العضو المرشح مالكا لها ويقدمها كضمان لحسن إدارته<sup>(1)</sup>، فبعض التشريعات لم تتطلب صراحة ملكية العضو المرشح لأسهم الضمان كالمشرع المصري<sup>(2)</sup> والبعض الآخر اشترطها كما هو الحال<sup>(3)</sup> بالنسبة إلى المشرع السوري والبحريني والسعودي والقطري حيث اشترطت التشريعات السابقة ضرورة أن يكون العضو المرشح لمجلس الإدارة مالكا لعدد من الأسهم تقدم كضمان لمسؤوليته.

أما فيما يتعلق في جنسية المرشح لعضوية مجلس الإدارة فقد اختلفت التشريعات في تطلب هذا الشرط، فنجد البعض اشترطه صراحة<sup>(4)</sup> كما هو الحال بالنسبة إلى المشرع السوري<sup>(5)</sup> والبعض الآخر سكت عن هذا الشرط كالقانون القطري والقانون البحريني.

وفيما يتعلق بشرط الصفة، فقد تم بناء مجالس الإدارات في السابق على مدى فترة طويلة على أساس الربط بين إدارة الشركة والملكية فيها، حيث كان يشترط في عضو مجلس الإدارة أن يكون من المساهمين إلا أنه سرعان ما تغيرت المفاهيم واختلفت حيث أصبح بالإمكان تعيين عضو مجلس إدارة من غير المساهمين في الشركة<sup>(6)</sup>.

(1) د. محمد توفيق سعودي: «القانون التجاري - الجزء الثاني - الشركات التجارية» 1997 بدون ناشر، 378، د. غازي شايف مقبل الأغبري: «النظام القانوني لإدارة شركة المساهمة في القانون اليمني والمصري» - رسالة دكتوراه جامعة القاهرة 1994 ص 67.

(2) حيث يرى بعض الفقه المصري أن إلغاء أسهم الضمان في القانون المصري يتفق مع مبادئ حوكمة الشركات ذلك انه يسمح لعضو مجلس الإدارة أن يكون أجنبيا عن الشركة، انظر: محمد فريد العربي، «الشركات التجارية» - دار الجامعة الجديدة للنشر 2013 ص 270.

(3) المادة 68 من نظام الشركات السعودي الصادر بالمرسوم رقم 6 لسنة 1965 وتعديلاته، المادة 96 من القانون رقم (5) لسنة 2002 بإصدار قانون الشركات التجارية القطري، شركات بحريني 173 وشركات سوري 144.

(4) وذلك من أجل ضمان سيطرة العناصر الوطنية على الشركات التي يساهم فيها أجانب، انظر: د. سميحة القليوبي: «الشركات التجارية» الطبعة الخامسة - دار النهضة العربية سنة 2011 ص 963.

(5) نصت المادة 143 على انه (مع مراعاة الأحكام الواردة في قوانين خاصة... 1/ يجب أن تكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من جنسية الجمهورية العربية السورية... وحكم مشابه في القانون اليمني انظر: د. غازي شايف مقبل الأغبري، النظام القانوني لإدارة شركة المساهمة في القانونين اليمني والمصري، مرجع سابق ص 79.

(6) د. صفوت بهنساوي: «الشركات التجارية» - دار النهضة العربية 2007 ص 523.

## ثانياً: في دولة الكويت

لم يختلف قانون الشركات الكويتي الجديد 2012 عن زملائه، فقد تضمن مجموعة من الشروط يتعين على المرشح لعضوية مجلس الإدارة التمتع بها، حيث نصت المادة 224 من قانون الشركات على أنه «يجب أن تتوافر في من يُرشح لعضوية مجلس الإدارة» الشروط التالية:

1 - أن يكون متمتعاً بأهلية التصرف.

2 - ألا يكون قد سبق الحكم عليه في جناية بعقوبة مقيدة للحرية أو في جريمة إفلاس بالتقصير أو التدليس أو جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة أو بعقوبة مقيدة للحرية بسبب مخالفته لأحكام هذا القانون ما لم يكن قد رد إليه اعتباره.

3 - فيما عدا أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، يجب أن يكون مالكاً بصفة شخصية أو يكون الشخص الذي يمثله مالكاً لعدد من أسهم الشركة.

وإذا فقد عضو مجلس الإدارة أي من الشروط المتقدمة أو غيرها من الشروط الواردة في هذا القانون أو القوانين الأخرى زالت عنه صفة العضوية من تاريخ فقدان ذلك الشرط.

ويتبين مما سبق أنه يشترط وفقاً للقانون الكويتي في مرشح عضوية مجلس الإدارة أن يكون متمتعاً بأهلية التصرف، وألا يكون قد سبق الحكم عليه في جناية بعقوبة مقيدة للحرية أو في جريمة إفلاس بالتقصير أو التدليس أو جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة أو بعقوبة مقيدة للحرية بسبب مخالفته لأحكام هذا القانون ما لم يكن قد رد إليه اعتباره، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يقدم المرشح ما يفيد بأنه مالك بصفة شخصية أو يكون الشخص الذي يمثله مالكاً لعدد من أسهم الشركة وهو ما يعرف بشرط الضمان، ويعفي من هذا الشرط أعضاء مجلس الإدارة المستقلين.

وتعتبر الشروط السابقة، شروط استمرار، يتعين توافرها طوال مدة عضوية المجلس، وبالتالي إذا فقد عضو مجلس الإدارة أي من الشروط المتقدمة أو غيرها

من الشروط الواردة في هذا القانون أو القوانين الأخرى زالت عنه صفة العضوية من تاريخ فقدان ذلك الشرط.

ويتبين من النصوص السابقة أن القانون الكويتي لم يشترط في المرشح لعضوية مجلس الإدارة أن يكون متمتعاً بالجنسية الكويتية، ونرى من جانبنا أن هذا الموقف يتفق مع توجهات حوكمة الشركات والإدارة الرشيدة للشركات ذلك أنه يسمح بدخول خبرات أجنبية ذات كفاءات ومهارات عالية المستوى تتولى إدارة الشركات في البلاد وتنقل إلى المواطنين الخبرات الكافية.

أمّا عن قواعد الحوكمة في دولة الكويت<sup>(1)</sup>، فقد نصت في المبدأ (1/3) على ضرورة توافر حدٍّ أدنى من الشروط في من يرغب الترشح لعضوية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على النحو التالي:

- مؤهلات دراسية وعلمية تتفق مع المجال الوظيفي المرشح له.
  - خبرات مهنية مناسبة في مجال يتوافق مع طبيعة عمل المؤسسة والوظيفة المرشح لها.
  - قدرات فنية وقيادية وإدارية تتيح له الاستقلالية في العمل والسرعة في اتخاذ القرار واستيعاب كل المتطلبات الفنية والمستجدات المتعلقة بسير العمل.
- بالإضافة إلى ذلك يتعين على المرشحين سواء لعضوية مجلس الإدارة أو لشغل منصب في الإدارة التنفيذية استيفاء متطلبات الكفاءة والنزاهة التي تطلبها هيئة أسواق المال<sup>(2)</sup>، وتشمل قواعد الكفاءة والنزاهة على ثلاثة معايير<sup>(3)</sup>:

---

(1) تجدر الإشارة إلى أنه يقصد بقواعد الحوكمة هي تلك القواعد الصادرة عن الجهات الرقابية المنصوص عليها في قانون الشركات الجديد، إلا أنه ونظراً لعدم صدور هذه القواعد - حتى لحظة كتابة هذه السطور - عن جميع تلك الجهات سوى القواعد الصادرة عن هيئة أسواق المال الكويتي، لذلك سنستخدم مصطلح قواعد الحوكمة بشكل مختصر للتعبير عن قواعد الحوكمة الصادرة عن هيئة أسواق المال في القرار رقم 25 لسنة 2013.

(2) صدرت تعليمات بشأن قواعد الكفاءة والنزاهة بتاريخ 2013 / 1 / 30 من هيئة أسواق المال، للإطلاع عليها: [http://www.kuwaitcma.org/templates/pdf/decisions/decisions\\_31\\_1\\_2013.pdf](http://www.kuwaitcma.org/templates/pdf/decisions/decisions_31_1_2013.pdf)

(3) انظر المادة الرابعة من التعليمات بشأن قواعد الكفاءة والنزاهة بتاريخ 2013 / 1 / 30 من هيئة أسواق المال.

- معيار الكفاءة المهنية والقدرة الفنية: ويتمثل هذا المعيار في مجموعة من المتطلبات والمؤهلات العلمية والدراسية والخبرات الفنية والمهنية، وقد نصّت قواعد الكفاءة والنزاهة على الحد الأدنى من هذه المتطلبات.
- معيار النزاهة والأمانة: ويقصد بمعيار النزاهة والأمانة القيم الأخلاقية والصفات الشخصية الحسنة الواجب توافرها في الشخص المرشح، ومنها الصدق والأمانة والقدرة على التصرف بشكل منصف وأخلاقي<sup>(1)</sup>.
- معيار السلامة المالية: يتناول هذا المعيار مدى ملاءمة الشخص المالية وقدرته على الوفاء بالتزاماته عند استحقاقها، فضلاً عن التأكد من قدرته على التحكم في المخاطر المالية التي قد تواجه المؤسسة، ويقضي هذا المعيار ألا يكون المرشح قد أشهر إفلاسه ما لم يكن قد رد إليه اعتباره، وأن يكون قادراً على الوفاء بديونه والتزاماته، وألا يكون معسراً.

### ثالثاً: دور لجنة الترشيحات في اختيار أعضاء مجلس الإدارة

إن توافر الخبرات المهنية والقدرات الفنية فضلاً عن الصفات الشخصية والأخلاقية الحسنة في الشخص المرشح لعضوية مجلس الإدارة، يعتبر أحد الأركان الأساسية للسلامة المالية للشركة المعنية وعنصراً هاماً من عناصر درء المخاطر عن الشركة، ومن هذا المنطلق فإن عملية الترشيح لعضوية مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية يجب أن تتم وفق إطار مؤسسي يتميز بالكفاءة والشفافية اللازمة والكاملة من أجل التأكد أن عملية الترشيح تصب في مصلحة الشركة ومن ثم تحقيق أهداف المساهمين.

ومن أجل ذلك نص المبدأ (1/3) من قواعد الحوكمة على أنه يتعين على مجلس الإدارة أن يقوم بتشكيل لجنة تختص بالترشيحات يكون دورها الأساسي إعداد توصيات لمجلس الإدارة بشأن كافة الترشيحات المقترحة.

(1) ويتعين على الشخص المرشح وفقاً لهذا المعيار أن يثبت للهينة ما يلي: 1: ألا يكون سبق الحكم عليه بجريمة مخلة بالشرف أو الأمانة. 2: ألا يكون سبق الحكم عليه بجريمة متعلقة بغسل الأموال وتمويل الإرهاب. 3: ألا يكون سبق الحكم عليه بجريمة متعلقة بجرائم الفساد. 4: حسن السمعة والسلوك. 5: ألا يكون فاقداً للأهلية. 6: لم يسبق عزله من منصبه أو منعه من التقدم لشغل وظيفة شاغرة في إحدى الجهات.

وتتكون اللجنة المذكورة من ثلاثة أعضاء على الأقل على أن يكون أحد الأعضاء من الأعضاء المستقلين ورئيسها من الأعضاء غير التنفيذيين، ويحظر على رئيس مجلس الإدارة أن يكون عضواً في لجنة الترشيحات، وتصدر الجمعية العامة للشركة - بناء على اقتراح مجلس الإدارة - قواعد اختيار أعضاء اللجنة ومدة عضويتهم وأسلوب عمل اللجنة.

وتتجلى مهام ومسؤوليات لجنة الترشيحات وفقاً لقواعد الحوكمة في مجموعة من النقاط على النحو التالي:

- التوصية بالترشيح وإعادة الترشيح لعضوية مجلس الإدارة ولجان المجلس والإدارة التنفيذية مع مراعاة عدم ترشيح أي شخص غير مستوف لمتطلبات الهيئة في هذا الشأن، بشأن قواعد الكفاءة والنزاهة بالنسبة إلى الأشخاص المرشحين، ويجب أن تأخذ في عين الاعتبار عدد مرات الحضور وفعالية مشاركة الأعضاء في اجتماعات المجلس وتأديتهم لواجباتهم ومسئولياتهم، وعلى اللجنة القيام بهذه المهمة قبل الحصول على موافقة الهيئة.
- المراجعة السنوية للاحتياجات المطلوبة من المهارات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة، وكذلك استقطاب طلبات الراغبين في شغل المناصب التنفيذية حسب الحاجة، ودراسة ومراجعة تلك الطلبات مع مراعاة ما تنص عليه تعليمات الهيئة بشأن قواعد الكفاءة والنزاهة.
- وضع توصيف وظيفي للأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين والأعضاء المستقلين.
- تقترح ترشيح الأعضاء المستقلين وإعادة ترشيحهم بواسطة الانتخاب في الجمعية العامة والتأكد من عدم انتفاء صفة الاستقلالية عن عضو مجلس الإدارة المستقل.

أما عن الوسيلة اللازمة للإعلان عن فتح باب الترشح لعضوية مجلس الإدارة فقد نصت قواعد الحوكمة على أنه يتعين على لجنة الترشيحات أن تقوم بنشر إعلان في

جريدتين يوميتين على الأقل وذلك لدعوة الأشخاص الراغبين في الترشح لعضوية مجلس الإدارة على أن يظل باب الترشح مفتوحاً لمدة أسبوعين على الأقل من تاريخ الإعلان، ويتعين على الشركة المدرجة في البورصة أن تقوم بنشر الإعلان في موقع سوق الكويت للأوراق المالية، وترسل أسماء المرشحين إلى عضوية مجلس الإدارة إلى هيئة أسواق المال التي تقوم بدراسة الأسماء ومخاطبة الشخص المرخص له بأسماء المرشحين الذين تمت الموافقة على ترشيحهم وذلك خلال 30 يوماً من تاريخ تقديم الطلب<sup>(1)</sup>.

أما عن المواعيد الدورية لاجتماعات اللجنة، فقد نصت قواعد الحوكمة على ضرورة أن تجتمع اللجنة مرة على الأقل سنوياً وبصورة منتظمة وكذلك يتعين الاجتماع عند الحاجة، ويجب عليها تدوين محاضر اجتماعاتها.

وباستعراض قواعد وشروط العضوية في مجلس الإدارة في قانون الشركات وقواعد الحوكمة في دولة الكويت يمكننا إبداء بعض الملاحظات في هذا الشأن على النحو التالي:

- تنص المادة 224 من قانون الشركات على ضرورة أن يكون العضو المرشح لعضوية مجلس الإدارة مالاً بصفة شخصية أو يكون الشخص الذي يمثله مالاً لعدد من الأسهم في الشركة، وهذا ما يعرف بأسهم الضمان، وعلى الرغم من وجهة هذا الشرط إلا أن المشرع في تنظيمه لهذا الشرط لم يحالفه التوفيق، فمن المعروف أن أسهم الضمان تخصص لضمان مسؤولية العضو عن الأخطاء التي يرتكبها في إدارة الشركة، ومن المستقر عليه في تشريعات الدول المختلفة تحديدها لنسبة معينة من الأسهم يتعين التقيد بها، كما هو الحال بالنسبة إلى القانون السعودي الذي نصّ في المادة 68 من قانون الشركات على ضرورة أن يكون عضو مجلس الإدارة مالاً لعدد من أسهم الشركة لا تقل قيمتها عن عشرة

(1) انظر البند ثانياً وثالثاً ورابعاً من قرار هيئة أسواق المال رقم 24 لعام 2013 بشأن الضوابط الخاصة بآلية الترشح لعضوية مجلس إدارة الشخص المرخص له الصادر في 29/5/2013.

[http://www.kuwaitcma.org/templates/pdf/decisions/decisions\\_30\\_5\\_2013\\_01.pdf](http://www.kuwaitcma.org/templates/pdf/decisions/decisions_30_5_2013_01.pdf)

آلاف ريال، وقد يحدّد المشرع قيمة أسهم الضمان الدنيا كما هو الحال بالنسبة إلى القانون السعودي، وقد يقتصر على ضرورة النص على وجوب تخصيص أسهم ضمان مع تفويض النظام الأساسي مهمة تحديد عددها كما هو الحال بالنسبة إلى القانون السوري (م 144 شركات)، وبالرجوع إلى نص القانون الكويتي نجده قد اتبع أسلوباً معيباً في هذا الصدد، فعلى الرغم من نصّه على ضرورة تقديم أسهم ضمان إلا أنه لم يحدد بصراحة الحد الأدنى لهذه الأسهم أو لم يفوض بصراحة النظام الأساسي بهذه المهمة وإن كان ظاهر النص يوحي بالتفويض، ونوصي من جانبنا المشرّع الكويتي أن يتبع أسلوب تحديد الحد الأدنى من قيمة أسهم الضمان وتفويض النظام الأساسي للشركة صلاحية زيادتها تبعاً للظروف ووفقاً للحاجة، وإن يتم ربط هذه القيمة بنسبة ما يمتلكه العضو من رأسمال الشركة.

• تنص المادة 224 من قانون الشركات على إعفاء أعضاء مجلس الإدارة المستقلين من شرط تقديم أسهم الضمان، ومن جانبنا نرى أن هذا النص يقبل المناقشة، فمن جهة على الرغم من أن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين هم الفئة المعول عليها إلى حد كبير إعادة التوازن إلى مجلس الإدارة، ولضمان عدم تحكّم فئة قليلة في قرارات المجلس، ومن جهة أخرى ونظراً لأن إعفاء هؤلاء الأعضاء من أسهم الضمان من شأنه أن يحفزهم على الترشح لعضوية مجلس الإدارة، إلا أننا نرى أنه يتعيّن على المشرّع التمييز بين فئتين من الأعضاء المستقلين، وتتمثل الفئة الأولى في الأعضاء المستقلين من غير المساهمين فهؤلاء نرى من جانبنا إمكانية إعفائهم من تقديم أسهم الضمان، وتتمثل الفئة الثانية في الأعضاء المستقلين من المساهمين، ويتعين على هؤلاء تقديم أسهم ضمان، وبناءً على ذلك نقترح إعادة صياغة نص الفقرة الثالثة من المادة 224 من قانون الشركات لتصبح «..... 3: فيما عدا أعضاء مجلس الإدارة المستقلين من غير المساهمين، يجب أن يكون مالكاً بصفة شخصية أو يكون الشخص الذي يمثله مالكاً لعدد من أسهم الشركة...».

## الفرع الثاني

### دور مبادئ الحوكمة في تحديد عدد أعضاء مجلس الإدارة

كما سبق القول، فقد اختلفت تشريعات الدول المنظمة لشركات المساهمة في تحديد عدد أعضاء مجلس الإدارة، ولا بدّ لنا من أجل الوقوف على حقيقة الأمر وتحديد دور مبادئ الحوكمة في تحديد عدد أعضاء مجلس الإدارة، من أن نبحث في مواقف بعض الدول ثم ننتقل بعدها إلى موقف قانون الشركات الكويتي الجديد، ونبيّن الحل المتبع في هذا الشأن، ثم ننتقل بعد ذلك لنحدّد توصيات مبادئ الحوكمة في تحديد عدد أعضاء مجلس الإدارة، ومدى تبني قانون الشركات الجديد لها من عدمه في هذا الصدد وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: موقف تشريعات الشركات في بعض الدول

اختلفت تشريعات الدول المنظمة لمجلس إدارة شركة المساهمة في تحديد عدد أعضاء مجلس الإدارة، واتجهت في ذلك اتجاهين رئيسيين. يتمثل الأول في تحديد الحد الأدنى لعدد أعضاء مجلس الإدارة مع ترك الحرية لنظام الشركة في تحديد الحد الأقصى لعدد الأعضاء، ويتمثل الاتجاه الثاني في تحديد القانون للحد الأدنى والأقصى لعدد الأعضاء.

ففي دول الاتجاه الأول<sup>(1)</sup>، نجد أنه في مصر احتوت المادة 77 من قانون الشركات رقم 159 لعام 1981 الخاص بقانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة على أن «يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة يتكون من عدد من الأعضاء لا يقل عن ثلاثة تختارهم الجمعية العامة لمدة ثلاث سنوات وفقاً للطريقة المبينة بنظام الشركة.....».

(1) ومن بين هذه الدول أيضاً نجد أنه في مملكة البحرين نصت المادة 172 من المرسوم بقانون رقم 21 لسنة 2001 الخاص بإصدار قانون الشركات التجارية البحريني على أن ((يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة يبين نظام الشركة طريقة تكوينه ومدة عضويته ولا يجوز أن يقل عدد أعضائه عن خمسة أعضاء....)).

وفي المملكة العربية السعودية فقد نصّت المادة 66 من نظام الشركات السعودي الصادر بالمرسوم رقم 6 لعام 1965 على أن «يدير شركة المساهمة مجلس إدارة يحدد نظام الشركة عدد أعضائه بشرط ألا يقل عن ثلاثة.....».

وكذلك الأمر بالنسبة إلى القانون الإنجليزي حيث نصت المادة 154 من قانون الشركات الإنجليزي لسنة 2006 (CA/S154/ 2006) على ضرورة ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة عن اثنين<sup>(1)</sup>.

أما دول الاتجاه الثاني<sup>(2)</sup> نجد أن دولة قطر نصت في المادة 94 من قانون الشركات التجارية القطري رقم 5 سنة 2002 على أن «يتولى إدارة شركة المساهمة مجلس إدارة منتخب يحدّد النظام الأساسي للشركة طريقة تكوينه وعدد أعضائه ومدة العضوية فيه على ألا يقل عدد أعضائه عن خمسة ولا يزيد على أحد عشر، ولا تزيد مدة العضوية فيه على ثلاث سنوات».

وكذلك الأمر بالنسبة إلى المشرّع الفرنسي في المادة 79 من تقنين الشركات 1966 حيث نصّ على ضرورة ألا يقل عدد الأعضاء عن 3 ولا يزيد عن 12 عضواً.

## ثانياً: موقف المشرع الكويتي

### 1 - القانون الكويتي

مع صدور قانون الشركات الكويتي الجديد بالمرسوم بقانون رقم 25 لسنة 2012 والمعدّل بالقانون رقم 97 لسنة 2013 ولائحته التنفيذية لم ينتهج المشرع

(1) Michal Ottley , Company Law , Q&A , 20132014- , P 97.

Alan Dignam & John Lowry , Company Law , 7th edition , Oxford , 2012 , p 289.

(2) ومن بين هذه الدول أيضاً نجد أنه في دولة الإمارات العربية المتحدة نصت المادة 95 من قانون رقم 8 لسنة 1984 على أن ((يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة يعين النظام الأساسي للشركة طريقة تكوينه وعدد أعضائه..... على ألا يقل عدد أعضائه عن ثلاثة ولا يزيد عن خمسة عشر عضواً....))، الجمهورية العربية السورية نصت المادة 139 من قانون الشركات الصادر بالمرسوم التشريعي رقم 29 لعام 2011 على أنه ((يتولى إدارة شركة المساهمة المغفلة مجلس إدارة لا يقل عدد أعضائه عن ثلاثة في الشركة المساهمة المغفلة الخاصة، وعن خمسة في الشركة المساهمة المغفلة العامة، وفي جميع الأحوال يجب ألا يزيد على ثلاثة عشر وفقاً لما يحدده النظام الأساسي الشركة بهذا الخصوص.....)).

فيه نهجاً جديداً يختلف عن القانون القديم<sup>(1)</sup>، حيث اقتصر المشرع على تحديد الحد الأدنى لعدد أعضاء مجلس الإدارة دون اشتراط حد أعلى، إلا أن الفارق بين القانونين يتجلى في عدد الحد الأدنى لأعضاء مجلس الإدارة، فلما كان الحد الأدنى في القانون القديم هو ثلاثة أعضاء على الأقل نجد أن المشرع في القانون الجديد قد رفع هذا الحد دون أن يحدّد سقفه حيث جاء في المادة 212 منه على أنه «يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة يبيّن عقد الشركة طريقة تكوينه وعدد أعضائه، ولا يجوز أن يقل عدد أعضاء المجلس عن خمسة، وتكون مدة العضوية في المجلس ثلاث سنوات قابلة للتجديد، وإذا تعذر انتخاب مجلس إدارة جديد في الميعاد المحدد استمر المجلس القائم في إدارة أعمال الشركة إلى حين زوال الأسباب وانتخاب مجلس جديد».

## 2 - قواعد الحوكمة في دولة الكويت

تهتم مبادئ حوكمة الشركات في تشكيل أعضاء مجلس الإدارة إلا أن مبادئ حوكمة الشركات العالمية لم تنص على حد أدنى أو حد أعلى يتعين التقييد به، بل نصّت على ضرورة أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة كافٍ لتحقيق التوازن في المجلس، دون أن تسيطر فئة قليلة على قرارات المجلس<sup>(2)</sup>.

وكان من المتوقع في مبادئ الحوكمة التي وضعتها الدول بما يتناسب مع تشريعاتها وقوانينها إتباع ذات نهج معايير الحوكمة العالمية بحذافيره، إلا أن هذه المبادئ على الرغم من تأكيدها على ضرورة تحقيق التوازن في مجلس الإدارة

(1) حيث نصت المادة 138 من قانون الشركات التجارية الكويتي الملغى رقم 15 لسنة 1960 على أنه يجب ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة عن ثلاثة أعضاء، مما يفهم منه أن المشرع في القانون القديم قد اشترط حداً أدنى لعدد أعضاء مجلس الإدارة يتعين التقييد به، وترك الحرية لنظام الشركة الأساسي لتحديد الحد الأعلى لعدد أعضاء مجلس الإدارة.

(2) بعبارة أخرى لم تهتم مبادئ ومعايير حوكمة الشركات كمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2004 في وضع عدد معين لأعضاء مجلس الإدارة يتعين التقييد به بل اهتمت بضرورة التأكيد على تحقيق التوازن بين أعضاء مجلس الإدارة والحيلولة دون تحكم أقلية في القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة، وذلك عن طريق إدخال أعضاء غير تنفيذيين ومستقلين بنسب معينة تمكن من تحقيق التوازن في المجلس، ويعود عدم تحديد المبادئ لحد أدنى وحد أعلى لعدد أعضاء مجلس الإدارة إلى طبيعة هذه المبادئ العالمية، حيث من غير المقبول تحديد عدد معين لأعضاء مجلس الإدارة يطبق على جميع الشركات في الدول المختلفة، وذلك بسبب اختلاف حجم الأنشطة الاقتصادية في الدول المختلفة، واختلاف حجم وأهمية الشركات العاملة فيها مما يصعب وضع عدد معين ينسجم مع جميع الدول، لذلك تم ترك هذه المهمة إلى تشريعات الدول والقائمين على تطبيق ووضع ومراقبة الحوكمة فيها ليقوموا بهذه المهمة انطلاقاً من معرفتهم بواقعهم الاقتصادي وانطلاقاً من المقولة ((أهل مكة أدرى بشعابها)).

والحيلولة دون السيطرة على قرارات المجلس من قبل أقلية فيه، قامت بعضها بوضع حد أدنى وحد أعلى يتعين التقييد به في تحديد عدد أعضاء مجلس الإدارة.

فوفقاً لقواعد الحوكمة في دولة الكويت<sup>(1)</sup>، فقد نص المبدأ (1/1) منها على ضرورة أن يحدد النظام الأساسي للشركة عدد الأعضاء على ألا يقل العدد عن خمسة أعضاء، ويتضح من ذلك أن قواعد الحوكمة تلائم موقف قانون الشركات الجديد حيث حدّد الحد الأدنى لعدد الأعضاء في خمسة أعضاء، وترك الحد الأقصى للنظام الأساسي للشركة، وفي رأينا نجد أن الحد الأدنى يعتبر كافياً وأفضل من ثلاثة أعضاء، بالإضافة إلى أن هذا الحكم يتطابق مع حكم قواعد حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية.

أما عن الحد الأعلى فنوصي الجهة الرقابية القائمة على إعداد قواعد الحوكمة في تحديد الحد الأعلى لعدد أعضاء مجلس الإدارة وان يختلف هذا العدد من جهة رقابية إلى أخرى، فعلى سبيل المثال من الطبيعي أن نجد اختلافاً في الحد الأقصى لعدد أعضاء مجلس إدارة بنك، عن الحد الأقصى لعدد أعضاء مجلس إدارة شركة مدرجة من غير البنوك في البورصة، وبالتالي نوصي الجهات الرقابية (بالإضافة إلى هيئة أسواق المال) بوضع حد أعلى يتعين التقييد به وأن يخضع هذا الحد للتطوير في ضوء المركز المالي وحجم النشاط الاقتصادي الخاص بالشركة المعنية، ونرى أنه لتحديد الحد الأقصى لعدد أعضاء مجلس الإدارة فائدة تتجلى في تخفيض المكافآت

(1) وأيضاً وفقاً لمبادئ حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية نصت المادة 12 من لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن مجلس إدارة هيئة السوق المالية سنة 2006 والمعدلة سنة 2010 على أنه يجب أن يحدد نظام الشركة عدد أعضاء مجلس الإدارة على ألا يقل عن ثلاثة ولا يزيد عن أحد عشر عضواً، وبالتالي يتعين على نظام الشركة التقييد في الحد الأدنى والأعلى لعدد أعضاء مجلس الإدارة.

ويلاحظ في هذا الصدد أن موقف تشريع الشركات في السعودية يختلف عن الحكم في مبادئ الحوكمة، فعلى الرغم من أن قانون الشركات نص على الحد الأدنى لعدد أعضاء المجلس نجد أن لائحة الحوكمة قد حددت الحد الأعلى وهو أحد عشر عضواً، أضف إلى ذلك أن الفقرة (أ) من المادة 12 من اللائحة لم يصدر بها قرار من الهيئة بالزاميتها وبالتالي يصبح تطبيق الحد الأعلى لعدد أعضاء المجلس مجرد توصية إلى الشركات تفتقر إلى معنى الإلزام.

ووفقاً للدليل ومعايير قواعد حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية الصادر عن مركز المديرين المصري التابع للهيئة العامة للرقابة المالية (حالياً) فقد تضمنت المادة (5.4.2) حكماً يقضي بضرورة ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة عن خمسة أعضاء، وبالتالي لم تحدد قواعد الحوكمة في مصر الحد الأعلى لعدد أعضاء مجلس الإدارة بل اكتفت برفع الحد الأدنى لعدد الأعضاء من ثلاثة أعضاء (المادة 77 من قانون الشركات المصري 159/1981) ليصل إلى خمسة أعضاء..

التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة في حال كانت زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة دون مبرر أو حاجة، وبالتالي الحفاظ على حقوق الشركة المالية من الهدر وبالمحصلة المحافظة على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح<sup>(1)</sup>.

## المطلب الثاني

### دور مبادئ الحوكمة في فاعلية تشكيل مجلس الإدارة

اختلفت تشريعات الدول في تشكيلها لمجلس إدارة شركة المساهمة، فإذا كان أعضاء مجلس الإدارة مكلفين بإدارة شؤون الشركة نيابة عن المساهمين إلا أن هؤلاء الأعضاء لن يتمكنوا مجتمعين من القيام بهذه المهمة فضلاً عن ضرورة وجود بعض الأشخاص ذوي الخبرة في شؤون الشركة في تشكيل المجلس.

وبناءً على ذلك سنتناول في معرض هذا الفرع ما يلي:

## الفرع الأول

### موقف تشريعات بعض الدول

إذا كان من المستقر عليه في تشريعات الدول المختلفة أن مجلس الإدارة هو الجهة المختصة الملقى على عاتقها إدارة شؤون الشركة وتمثيل الشركة أمام الغير نيابة عن المساهمين، إلا أنه نظراً لاستحالة قيام المجلس في هذه المهمة مجتمعاً في أعضائه نجد أن تشريعات الدول توجب على مجلس الإدارة انتخاب رئيس له يمثل المجلس والشركة أمام الغير ويكون مسؤولاً عن تنفيذ سياسة المجلس ومتابعتها، ويعتبر بمثابة المتحدث الرسمي للشركة<sup>(2)</sup> ونائباً للرئيس<sup>(3)</sup>، وأجازت التشريعات

(1) يوصي البعض بضرورة اعتماد معيار التناسب بين عدد الأعضاء وبين المسؤوليات ويكمن هذا المعيار في ضخامة أو قلة رأسمال الشركة وطبيعة النشاط التي تزاوله، انظر: د. رهاب محمود داخلي علي: «الجمعيات العمومية ودورها في إدارة شركات المساهمة» - رسالة دكتوراه - جامعة القاهرة - 2010 - ص 84.

(2) د. طارق عبد الرؤوف صالح رزق: «قانون الشركات التجارية الكويتي»، مرجع سابق، ص 359.

(3) المادة 99 من قانون الشركات التجارية الإماراتي رقم 8/ 1984 - م 146 شركات سوري - م 79، شركات سعودي - م 99، شركات قطري.

المختلفة لمجلس الإدارة تعيين عضو منتدب (1) أو أكثر (2) من بين أعضاء المجلس يتولى الأمور التنفيذية، ويكون له حق التوقيع بالإضافة إلى ذلك أجازت التشريعات لمجلس الإدارة تعيين مدير عام للشركة يتولى رئاسة الجهاز التنفيذي للشركة ويكون مسؤولاً عن أعماله أمام مجلس الإدارة.

وإذا كان من المستقر عليه في تشريعات الدول أن تعيين أعضاء مجالس الإدارات من حق الجمعية العامة للمساهمين كقاعدة عامة يرد عليها بعض الاستثناءات الخاصة (3)، إلا أنه ونظراً لوجود حاجة ملحة في توفر أعضاء يتمتعون بخبرات وكفاءات ومهارات فنية عالية المستوى بالإضافة إلى أن غالبية الأعضاء المعينين في مجالس الإدارات يكونون تابعين لفئة معينة مسيطرة في الشركة، كل ذلك تطلب وجود عدد معين من الأعضاء ذوي الخبرة والمستقلين من أجل العمل لمصلحة الشركة ككل، وليس من أجل مصلحة فئة معينة من المسيطرين على شؤون الشركة حماية لأقلية المساهمين.

لذلك أجازت التشريعات المختلفة لنظام الشركة الأساسي تعيين عدد من الأعضاء ذوي الخبرة والمهارات العالية في تشكيل مجلس الإدارة (4).

**خلاصة القول:** نجد أن تشريعات الدول المختلفة المنظمة لمجلس الإدارة قد اتفقت على الخطوط العريضة في كيفية تشكيل مجلس الإدارة، فنصت على ضرورة انتخاب مجلس الإدارة من قبل الجمعية العامة للشركة، وضرورة انتخاب المجلس رئيساً للمجلس ونائباً له، بالإضافة إلى جواز تفويض المجلس لبعض أعضائه القيام بمهام تنفيذية، مما يعني أن تشكيل مجلس الإدارة يتضمّن بالإضافة إلى الأعضاء

(1) تجدر الإشارة إلى أن ظاهرة العضو المنتدب لا توجد إلا في صدد شركات المساهمة، للمزيد عن العضو المنتدب واختصاصاته وسلطاته راجع: د. عبد الرؤوف محمد السناوي، «المسؤولية المدنية للعضو المنتدب لإدارة شركة المساهمة» - رسالة دكتوراه - جامعة الإسكندرية 2008، ص 9.

(2) م 181 شركات بحريني - م 147، شركات سوري - م 79، شركات سعودي - م 99 شركات قطري.

(3) قد يرد على هذه القاعدة استثناءات مقررة بنص القانون، كما هو الحال في المشرع المصري حيث أجاز قانون الشركات المصري للدولة أن تعين عدداً من أعضاء مجلس الإدارة، وذلك إذا كانت الدولة تضمن حداً معيناً من الأرباح (م 181 شركات مصري).

(4) نجد مثلاً أن المشرع البحريني أجاز للشركة في المادة 177 من قانون الشركات التجارية تعيين عدد من الأعضاء من ذوي الخبرة في مجلس الإدارة من غير المؤسسين أو المساهمين.

غير التنفيذيين أعضاء منوطاً بهم مهام تنفيذية، أضف إلى ذلك إجازة التشريعات للنظام الأساسي للشركة النص على ضرورة تعيين عدد من الأعضاء ذوي الخبرة والمهارات العالية في المجلس.

إلا أنه ومع ذلك نلاحظ أن هذه التشريعات لم تحدّد عدد الأعضاء التنفيذيين والأعضاء ذوي الخبرة والأعضاء غير التنفيذيين.

## الفرع الثاني في دولة الكويت

### أولاً: القانون الكويتي

تضمّن قانون الشركات الكويتي الجديد الصادر سنة 2012 والمعدل بالقانون رقم 97 لعام 2013 مجموعة من الأحكام الخاصة بتشكيل مجلس الإدارة، حيث نصّت المادة 214 منه على أنه (ينتخب مجلس الإدارة -بالاقتراع السري- رئيساً للمجلس ونائباً للرئيس، ويمثّل رئيس مجلس الإدارة في علاقاتها مع الغير وأمام القضاء..... ويكون للشركة رئيس تنفيذي أو أكثر يعينه مجلس الإدارة من أعضاء المجلس أو من غيرهم، يناط به إدارة الشركة، ويحدّد المجلس مخصصاته وصلاحياته في التوقيع عن الشركة، ولا يجوز الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي).

كما نصّت المادة 218 من قانون الشركات على أنه (للجهات الرقابية أن تلزم الشركات الخاضعة لرقابتها بأن يكون من بين أعضاء مجلس الإدارة عضواً أو أكثر من الأعضاء المستقلين من ذوي الخبرة والكفاءة، تختارهم الجمعية العامة العادية وتحدّد مكافآتهم وفقاً لقواعد الحوكمة، على ألا يزيد عددهم على نصف أعضاء المجلس، ولا يشترط أن يكون العضو المستقل من بين المساهمين في الشركة).

ويتبيّن من النصوص السابقة أن قانون الشركات الكويتي الجديد لم يختلف عن زملائه في الدول من حيث ضرورة وجوب انتخاب رئيس لمجلس الإدارة ونائب له

ورئيس تنفيذي في الشركة أو أكثر، يعينه مجلس الإدارة من أعضاء المجلس أو من غيرهم ويناط به إدارة الشركة، ويحدّد المجلس مخصصاته وصلاحياته في التوقيع عن الشركة، وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى ضرورة النص على أن اللائحة التنفيذية لقانون الشركات الصادرة بقرار وزير التجارة والصناعة بالقرار رقم 345 لسنة 2013 بتاريخ 29/9/2013 قد ألغت وبشكل صريح منصب العضو المنتدب وذلك في المادة (42/7) منها<sup>(1)</sup>.

## ثانياً: قواعد الحوكمة في الكويت

تُعدّ قواعد الحوكمة بشكل رئيسي في تشكيل مجلس الإدارة فتتطلب وجود أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين، وان يكون من بينهم أعضاء مستقلين، ولم تختلف قواعد الحوكمة في الكويت عن غيرها حيث نصّت على ضرورة تنوع أعضاء مجلس الإدارة من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين وأعضاء مستقلين وسنتاول ذلك على النحو التالي:

### 1 - تعريف العضو التنفيذي والعضو غير التنفيذي:

اهتمت قواعد الحوكمة في وضع تعريف محدد لعضو مجلس الإدارة التنفيذي وعضو مجلس الإدارة غير التنفيذي، فقد عرّفت قواعد الحوكمة عضو مجلس الإدارة المنتدب / العضو التنفيذي - الرئيس التنفيذي / بأنه الشخص الذي يعينه مجلس الإدارة من أعضاء المجلس أو من غيرهم ويناط به إدارة الشركة، ويحدّد

(1) تجدر الإشارة إلى انه على الرغم من ان اللائحة التنفيذية لقانون الشركات قد ألغت منصب العضو المنتدب، إلا أننا نجد أن قواعد الحوكمة مازالت تأخذ بهذا المنصب، كما سنرى لاحقاً.

(2) عرّفت قواعد الحوكمة في دولة قطر عضو مجلس الإدارة التنفيذي بأنه ذلك العضو الذي يؤدي مهام إدارية تنفيذية و/ أو يكون موظفاً في الشركة بتفرغ كامل، وعرّفت العضو غير التنفيذي بأنه ذلك العضو الذي لا يؤدي مهام إدارية تنفيذية في الشركة، ولا يخصص وقته بالكامل في الشركة ولا يتقاضى مكافأة شهرية أو سنوية من الشركة ما عدا المكافأة كعضو في مجلس الإدارة، بينما نجد أن قواعد الحوكمة في السعودية قد اكتفت بتعريف العضو غير التنفيذي فعرّفته بأنه عضو مجلس الإدارة الذي لا يكون متفرغاً لإدارة الشركة أو لا يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً منها، وفي مصر عرف دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات الصادر عن مركز المديرين التابع للهيئة العامة للرقابة المالية ( حالياً ) سنة 2011 عضو مجلس الإدارة التنفيذي بأنه ذلك العضو الذي يشغل منصباً تنفيذياً في الشركة التي يخدم في مجلس إدارتها، وعرّف العضو غير التنفيذي بأنه ذلك العضو بمجلس الإدارة الذي لا يشغل منصباً تنفيذياً في الشركة التي يخدم في مجلس إدارتها.

المجلس اختصاصاته وصلاحياته ومخصصاته وتفويضاته في التوقيع عن الشركة، ويتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً من الشركة.

وعرّفت قواعد الحوكمة عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي بأنه ذلك العضو الذي لا يكون متفرغاً لإدارة الشركة ولا يتقاضى راتباً من الشركة، كما لا تعتبر المكافأة التي يتقاضاها كعضو مجلس إدارة راتباً.

## 2 - تعريف عضو مجلس الإدارة المستقل

اهتمت قواعد الحوكمة في عضو مجلس الإدارة المستقل، وذلك باعتباره العضو المعوّل عليه بشكل فعلي مراعاة مصالح المساهمين، وعلى وجه الخصوص مصالح أقلية المساهمين بالإضافة إلى رعاية مصالح الأشخاص المرتبطة و أصحاب المصالح<sup>(1)</sup>، إلا أن تعيين أعضاء مجلس الإدارة المستقلين يجب أن ينبع من الالتزام بالإصلاح والالتزام بمتطلبات الحوكمة، فيجب وضع معايير مهنية سليمة لتعيين الأعضاء المستقلين على نحو يؤدي إلى تحسين فعلي كبير في الممارسات الداخلية داخل الشركة، دون اقتصار دورهم على مجرد إبراز الاهتمام أمام المستثمرين<sup>(2)</sup>.

حيث نصّت قواعد الحوكمة في الكويت<sup>(3)</sup> على الضوابط الواجب توافرها في عضو مجلس الإدارة المستقل فيما يلي:

(1) تجدر الإشارة إلى أنه نظراً للدور الفعال الذي يلعبه العضو المستقل نجده يلعب دور الوسيط بين مجلس الإدارة وبين رئيس مجلس الإدارة في المملكة المتحدة، للمزيد عن ذلك انظر: الأستاذ هاني أبو الفتح، «الوصايا العشر للحوكمة الرشيدة في البنوك» - مقال مقدم إلى مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص 2.

(2): Aleksandar Shkolnikov, What the Financial Crisis Taught Us About Independent Directors, Corporate Governance Trends, Special Publication for the Middle East and North Africa, number , 17 , 2009.

(3) في قطر، عرفت قواعد الحوكمة عضو مجلس الإدارة المستقل بأنه ذلك العضو الذي لا يكون واقعاً تحت تأثير أي عامل يجوز أن يحد من قدرته على النظر في أمور الشركة ومناقشتها واتخاذ قرار بشأنها بتجرد وموضوعية، بناءً على الحقائق فقط، أما في السعودية فيعرف عضو مجلس الإدارة المستقل بأنه ذلك العضو الذي يتمتع بالاستقلالية التامة. وفي مصر، عرف دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات الصادر عن مركز المديرين 2011 عضو مجلس الإدارة المستقل في المادة الثانية بأنه «عضو في مجلس الإدارة تنحصر علاقته بالشركة في عضويته بمجلسها، وهذا العضو لا يمثل المالك وليس له تعاملات جوهرية مع الشركة ولا يتقاضى منها أجراً أو عمولات أو أتعاب باستثناء بدلات الحضور والانتقال، ومكافآت المجلس التي تقررها الجمعية العامة وليس له مصلحة خاصة بالشركة كما لا تربطه صلة بنسب أو قرابة بأي من أعضاء المجلس الآخرين أو قيادات الشركة، هو أيضاً ليس من كبار العاملين أو مستشاري الشركة أو مراقبي حساباتها خلال الثلاث سنوات السابقة على تعيينه».

- أن يتمتع بالاستقلالية التامة ومما ينافي الاستقلالية على سبيل المثال لا الحصر أي من الآتي:
- أن يكون مالكاً لما نسبته خمسة في المائة أو أكثر من أسهم الشركة المرشح لأن يكون عضواً مستقلاً في مجلس إدارتها أو في أي شركة تابعة لها.
- أن يكون من كبار التنفيذيين خلال العامين الماضيين في الشركة أو في أي شركة من مجموعاتها أو التي هي جزء من مجموعتها.
- أن تكون له صلة قرابة من الدرجة الأولى أو الثانية مع أي من أعضاء مجلس الإدارة أو كبار التنفيذيين في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها أو التي هي جزء من مجموعتها.
- أن يكون عضو مجلس إدارة أو سبق له العضوية في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها أو التي هي جزء من مجموعتها، المرشح لعضوية مجلس الإدارة فيها.
- أن يكون موظفاً خلال العامين الماضيين لدى أي من الأطراف المرتبطة ذات العلاقة بالشركة أو في أي شركة من مجموعتها أو التي هي جزء من مجموعتها، كمراقبي الحسابات وكبار الموردين أو أن يكون مالكاً لحصص سيطرة لدى أي من تلك الأطراف خلال العامين الماضيين.
- أن يكون موظفاً خلال العامين الماضيين لدى الأشخاص الاعتباريين الذين يملكون حصص سيطرة في الشركة.
- أن يتوافر للعضو المستقل المؤهلات والخبرات والمهارات الفنية التي تتناسب مع نشاط الشركة.

### 3 - نسبة الأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين في المجلس

لم تكثف قواعد الحوكمة النص على ضرورة توافر أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين وأعضاء مستقلين داخل مجلس الإدارة وتحديد المقصود بالعضو التنفيذي

والعضو غير التنفيذي والعضو المستقل ومتى يكون العضو غير مستقل، بل نصت قواعد الحوكمة على ضرورة توافر نسبة معينة من الأعضاء غير التنفيذيين والأعضاء المستقلين داخل مجلس الإدارة، حيث نجد أن مختلف قواعد الحوكمة قد نصت على ضرورة أن يكون أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين هم الأغلبية في المجلس<sup>(1)</sup> وعلى ضرورة ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن ثلث أعضاء المجلس، وذلك ضماناً لعدم تحكم شخص أو فئة قليلة من الأشخاص في قرارات المجلس.

ويوصي بعض الفقه الأجنبي<sup>(2)</sup> بضرورة زيادة عدد الأعضاء المستقلين إلى النصف استناداً إلى أن الأعضاء المستقلين هو الضامن لأقلية المساهمين وبالتالي كلما زاد عدد المستقلين كلما كان ذلك في مصلحة أقلية المساهمين.

فقد نصت قواعد الحوكمة في الكويت<sup>(3)</sup> في المبدأ (1/ج) على ضرورة أن تكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين، ونص المبدأ ذاته على ضرورة أن يضم أعضاء مستقلين على ألا يزيد عددهم عن نصف عدد أعضاء المجلس، ولا يشترط أن يكون العضو المستقل من بين المساهمين في الشركة.

وتجدر الإشارة إلى أنه يحظر وفقاً لقواعد الحوكمة الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وبين منصب تنفيذي آخر، بمعنى أنه لا يجوز وفقاً لقواعد الحوكمة الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وبين منصب الرئيس التنفيذي للشركة أو

(1) تجدر الإشارة إلى أنه يبلغ عدد أعضاء مجلس إدارة الشركة المصرية لخدمات التليفون المحمول ش.م.م (موبينيل) 13 عضواً ويشغل 12 عضواً منصب عضو مجلس إدارة غير تنفيذي، بينما يشغل منصب عضو تنفيذي عضو مجلس إدارة واحد، للاطلاع على تشكيل مجلس الإدارة:

<https://www.mobinil.com/ar/about/company-overview/bod-structure/bod-structure>

(2) مشار إليه في: د. فارس العجمي، «رقابة سوق المال على إدارة محافظ الأوراق المالية وصناديق الاستثمار – دراسة مقارنة بين القانون المصري والقانون الكويتي» - رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة 2012 - ص 583 - هامش رقم 4.

(3) في دولة قطر، نصت المادة التاسعة من قواعد الحوكمة على وجوب أن يتضمّن المجلس أعضاء تنفيذيين وأعضاء غير تنفيذيين وأعضاء مستقلين، كما ويجب أن يكون ثلث أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين، وأن يكون أكثرية أعضاء المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين. وفي السعودية نصت المادة الثانية عشر من لائحة حوكمة الشركات على ضرورة أن تكون أغلبية أعضاء المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين، وألا يقل عدد أعضاء المجلس المستقلين عن عضوين أو ثلث الأعضاء أيهما أكثر، وفي مصر نصت المادة (5.2.4) من دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات سنة 2011 على «... كما يجب أن تكون أغلبية أعضاء المجلس من غير التنفيذيين والمستقلين، أو أن يكون ثلث الأعضاء كحد أدنى مستقلين يتمتعون بمهارات فنية أو تحليلية مما يجلب نفعاً للمجلس والشركة».

أي منصب تنفيذي آخر، ومن القواعد التي تبنت هذا الحكم<sup>(1)</sup> قواعد حوكمة الشركات في قطر (م 7)، وقواعد حوكمة الشركات<sup>(2)</sup> في السعودية (م 12)، وقواعد الحوكمة الانجليزية وفق قانون Section 1, Sa2-1 2006 بينما نجد أن القواعد المصرية قد خففت من حدة هذه القاعدة ونصت المادة (5.2.6) من قواعد 2011 على أنه «يتولى مجلس الإدارة انتخاب رئيس المجلس وتعيين العضو المنتدب، ويفضل ألا يجمع ذات الشخص بين الصفتين، فإذا تم الجمع بين المنصبين يتم توضيح أسباب ذلك في التقرير السنوي للشركة، مع تعيين نائب رئيس مجلس إدارة مستقل يرأس الاجتماعات التي تناقش أداء الإدارة وتقييمه»، وبالنسبة للموقف الإنجليزي سمح بالجمع بين المنصبين بشرط الحصول على موافقة من مجلس الإدارة واستشارة المساهمين الرئيسيين وإبداء الأسباب في التقرير السنوي للشركة<sup>(3)</sup>.

ويتبين من العرض السابق أن موقف كل من القانون الكويتي وقواعد الحوكمة في دولة الكويت يقبل بعض الاستحسان في بعض الوجوه والمناقشة في وجوه أخرى وذلك على النحو التالي:

- أورد قانون الشركات الجديد نصاً جديداً يعتبر سابقة جديدة، حيث أجازت المادة 218 من القانون للجهات الرقابية إلزام الشركة بضرورة تعيين عضو مستقل أو أكثر من ذوي الخبرة والكفاءة تختارهم الجمعية العامة للشركة، ولم تكلف بذلك، بل قامت بتحديد عددهم ونصت على ضرورة ألا يتجاوز عددهم نصف أعضاء مجلس الإدارة ولا يشترط أن يكون العضو المستقل من بين المساهمين.
- يتلاءم نص المادة 214 من القانون مع قواعد الحوكمة حيث حظر النص المذكور الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي للشركة، إلا

(1) حظرت قواعد حوكمة الشركات في قطر الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام.

(2) حظرت قواعد حوكمة الشركات في السعودية الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأي منصب تنفيذي آخر كمنصب العضو المنتدب أو المدير العام، وذلك على خلاف دولة قطر التي اقتضت في نطاق الحظر على منصب المدير العام فقط.

(3) ( Section 1, S a21- ) : «.....The roles of chairman and chief executive should not be exercised by the same individual .....» , ( Section 1, S a22- ) : If exceptionally a board decides that a chief executive should become chairman, the board should consult major shareholders in advance and should set out its reasons to shareholders at the time of the appointment and in the next annual report .

أنه ومع ذلك نوصي الجهات الرقابية عند إعدادها لقواعد الحوكمة أن تمتد هذا الحظر وتجعله يمتد إلى أي منصب تنفيذي آخر، وليس فقط منصب الرئيس التنفيذي، فإذا تم الجمع بين المنصبين يتم توضيح أسباب ذلك في التقرير السنوي للشركة، مع تعيين نائب رئيس مجلس إدارة مستقل يرأس الاجتماعات التي تناقش أداء الإدارة وتقييمه.

- يتلاءم نص المادة 218 من قانون الشركات الجديد مع قواعد الحوكمة العالمية والعربية من حيث ضرورة توفر العنصر المستقل في مجلس الإدارة.
- يتميز هذا النص من حيث كونه أكسب وجود العنصر المستقل في مجلس الإدارة القوة القانونية في صلب القانون، فبينما نجد أن بعض الدول قد نصّ على ضرورة توفر العنصر المستقل في المجلس في قواعد حوكمة الشركات السارية فيها دون قوانين الشركات فيها - كما هو الحال بالنسبة إلى القانون المصري - نجد بالمقابل أن قانون الشركات الجديد قد نصّ على ضرورة توافر العنصر المستقل في مجلس الإدارة في صلب القانون ولا شك في اعتبار ذلك أمراً محموداً ومشكوراً للمشرع الكويتي.

إلا أنه ومع ذلك نرى من جانبنا أن المشرع الكويتي لم يُوفّق في هذا النص ولم يبلغ فيه حد الكمال وذلك للأسباب التالية:

- يتضح من نص المادة 218 أن المشرع أناط بالجهات الرقابية - وهي وزارة التجارة والصناعة أو هيئة أسواق المال أو البنك المركزي الكويتي أو أي جهة أخرى يقرها القانون - سلطة إلزام الشركة الخاضعة لرقابتها تعيين عضو أو أكثر من الأعضاء المستقلين على ألا يتجاوز عدد الأعضاء نصف أعضاء المجلس، وفي هذا السياق نرى انه كان أولى بالمشرع الكويتي النص على إلزام الشركات بضرورة تعيين أعضاء مستقلين دون جعل هذا الأمر بمثابة السلطة التقديرية للجهات الرقابية، ذلك أن وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة يعتبر الضمانة الأساسية لحقوق المساهمين ذوي الأقلية في الشركة، فضلاً عن

كونها أداة فعالة للحيلولة دون سيطرة البعض في المجلس على قراراته، لذلك نوصي المشرع الكويتي بضرورة سحب السلطة التقديرية من الجهات الرقابية في إلزامها للشركات الخاضعة لرقابتها بضرورة وجود أعضاء مستقلين في المجلس.

• حدّدت المادة 218 من القانون الحد الأقصى لعدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ونصّت على ضرورة ألا يزيد عددهم نصف أعضاء المجلس، ونرى في هذا الصدد أن هذا التحديد لا يتلاءم مع قواعد الحوكمة والتي تحدّد الحد الأدنى لعدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وبالتالي يمكن بموجب هذا النص الاكتفاء بعضو مجلس إدارة مستقل واحد في مجلس يتكون من 7 أو 9 أعضاء!!!! هل يوجد نص يمنع ذلك!!!!؟ وإذا تحقق ذلك يثور التساؤل عندها عن الفائدة المرجوة من وجود الأعضاء المستقلين في المجلس طالما لن يكون لهم أي كلمة وأي تأثير على قرارات المجلس.

• استكمالاً للملاحظة السابقة لم يحدّد قانون الشركات الحد الأدنى المتطلب توفره في عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين على خلاف الحال في قواعد الحوكمة، فبينما نجد أن قواعد الحوكمة تتطلب توفر ثلث أعضاء المجلس من الأعضاء المستقلين كحد أدنى، نجد أنه بمقتضى القانون الكويتي قد اكتفي بتحديد الحد الأقصى لعدد أعضاء المجلس، لذلك نوصي المشرّع الكويتي بضرورة النص على الحد الأدنى لعدد أعضاء المجلس المستقلين حتى يتلاءم بشكل كامل مع قواعد الحوكمة، بل ونوصي المشرّع الكويتي بضرورة جعل الحد الأدنى لعدد أعضاء المجلس نصف عدد الأعضاء، مع تفويض الجهة الرقابية سلطة تخفيض النسبة عن النصف تبعاً لظروف الشركة المعنية على ألا تقل النسبة في جميع الأحوال عن الثلث.

• لم تحدد قواعد الحوكمة بدقة المقصود بعضو مجلس الإدارة المستقل، حيث لم تتم بتعريفه ووضع معيار قانوني للتمييز بينه وبين غيره، لذلك نوصي القائمين

على إعداد وتنقيح وتعديل قواعد الحوكمة، بضرورة وضع تعريف دقيق لعضو مجلس الإدارة المستقل يتضمن معياراً قانونياً للتمييز بينه وبين غيره، أسوة بكثير من القواعد المختلفة في الدول كما هو الحال بالنسبة إلى قواعد قطر والسعودية ومصر.

• نظراً لعدم تحديد تعريف دقيق لعضو مجلس الإدارة المستقل، ونظراً للذكر حالات تتنافى معها الاستقلالية فإن التساؤل يثار حول المعيار القانوني الذي يقوم عليه القياس على هذه الحالات، بعبارة أخرى نصت قواعد الحوكمة على أن ما ينافي الاستقلالية هو مجموعة من الحالات ذكرتها على سبيل المثال، وإذا رجعنا إلى هذه الحالات وحاولنا القياس عليها لوجدنا الأمر مستحيلاً، ولوجدنا أنفسنا ندور في حلقة مفرغة، فأول تساؤل يثار هو متى يكون عضو مجلس الإدارة مستقلاً؟؟ يكون الجواب بالرجوع إلى الحالات المنصوص عليها في القواعد، وعندها يثار تساؤل آخر هل يجوز القياس عليها؟؟ تكون الإجابة بالإيجاب، ثم ننقل بعدها إلى تساؤل آخر عن الأساس الذي يقوم عليه القياس؟؟ تكون الإجابة في عدم الاستقلالية، وهنا نعود إلى التساؤل الأول، متى يكون العضو غير مستقل؟؟.... كل هذه الحلقة المفرغة سببها عدم وضع تعريف ومعيار محدد لانتهاء الاستقلالية، فبدلاً من أن تقوم القواعد بوضع معيار لعدم استقلالية العضو نجد أنها ذكرت مجموعة من الحالات دون ذكر ضوابط.

• ذكرت قواعد الحوكمة أن من بين الحالات التي تنتفي معها الاستقلالية هي أن يكون مالكاً لما نسبته خمسة في المائة أو أكثر من أسهم الشركة المرشح لأن يكون عضواً مستقلاً في مجلس إدارتها أو في أي شركة تابعة لها، ولنا في هذا الصدد ملاحظة تتجلى في ضرورة حصر نسبة الخمسة في المائة أو أكثر من أسهم الشركة المتمتعة بحق التصويت في الشركة وذلك هدياً بما نصت عليه قواعد أخرى كقواعد السعودية وقطر.

• عرفت قواعد الحوكمة في دولة الكويت العضو التنفيذي بأنه الشخص الذي

يعينه مجلس الإدارة من أعضاء المجلس أو من غيرهم ويناط به إدارة الشركة، ويحدد المجلس اختصاصاته وصلاحياته ومخصصاته وتفويضاته في التوقيع عن الشركة، ويتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً من الشركة، ونلاحظ على هذا التعريف عدم دقته ذلك أن المعيار المميز للعضو التنفيذي من عدمه يكمن في طبيعة العمل الذي يشغله في الشركة، هل هو عمل تنفيذي ذو مهام تنفيذية في الشركة أم أنه يقتصر على عمل إشرافي، لذلك نوصي القائمين على وضع وتعديل قواعد الحوكمة تبني ما أخذ به دليل معايير حوكمة الشركات الصادرة عن مركز المديرين 2011، حيث عرّف العضو التنفيذي بأنه ذلك العضو الذي يشغل منصباً تنفيذياً في الشركة التي يخدم في مجلس إدارتها، وبالتالي يتميز هذا التعريف بدقته وكونه أصاب المعيار المميز بين التنفيذي وغير التنفيذي في الصميم، أضف إلى ذلك أن مسألة حقوق العضو المالية من رواتب أو كونه موظفاً في الشركة إنما هي مسألة مترتبة على تمتع العضو بالصفة التنفيذية وليست من الأمور المميزة بين التنفيذي وغير التنفيذي.

### المطلب الثالث

#### دور مبادئ الحوكمة في تحديد

#### الحقوق المالية لأعضاء مجلس الإدارة

يعتبر موضوع الحقوق المالية لأعضاء مجلس الإدارة من أكثر المواضيع التي أثارت اهتمام تشريعات الدول المنظمة لشركات المساهمة، أضف إلى ذلك ولما كان هذا الموضوع من أكثر المواضيع التي سببت إفلاس الكثير من الشركات نظراً لعدم انضباط القواعد اللازمة لتحديد الحقوق المالية لأعضاء مجلس الإدارة، مما دفع بالشركات إلى المبالغة في هذه الحقوق بمبرر أو بدون مبرر، ونتيجة لذلك اهتمت قواعد الحوكمة في تحديد الطرق السليمة والرشيده في تحديد الحقوق المالية لأعضاء مجلس الإدارة من مكافآت وتعويزات وبدلات حضور وخلافه، وذلك حفاظاً على

حقوق المساهمين وأصحاب المصالح المتعاملين مع الشركة، فقد نصت قواعد الحوكمة في أغلب الدول على ضرورة تشكيل لجان مستقلة مهمتها تحديد مكافآت وتعويضات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وعرضها على الجمعية العامة لاعتمادها والموافقة عليها، لذلك لم يكن من الغريب اهتمام تشريعات الدول المنظمة لمجلس إدارة شركة المساهمة بموضوع الحقوق المالية لأعضاء مجلس الإدارة، واتفقت أغلب التشريعات على إسناد مهمة تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة إلى نظام الشركة الأساسي، فنجد مثلاً أن المشرع السعودي قد فوّض نظام الشركة تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، ونص على ضرورة عدم تجاوز نسبة 10% من الأرباح الصافية، في حال تحددت المكافآت كنسبة من الأرباح وبعد توزيع أرباح على المساهمين بحد أدنى 5% من رأس مال الشركة، إلا أنه ونظراً لكون موضوع المكافآت من المواضيع التي تهم المساهمين وأصحاب المصالح، ونظراً لوجود حاجة ملحة لإيجاد أسلوب يتمتع بالشفافية والنزاهة في تحديد المكافآت اهتمت مبادئ حوكمة الشركات في الحقوق المالية لأعضاء مجلس الإدارة، ونصت على أسلوب جديد وفَعَال لتحديد هذه الحقوق، حيث نصت على ضرورة تشكيل لجنة مستقلة تسمى لجنة المكافآت تتولى مهمة تحديد الأسس التي تقوم عليها مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

وبناء على ذلك سنتناول في هذا المطلب المواضيع التالية:

## الفرع الأول

### في قواعد حوكمة الشركات في بعض الدول

اتفقت قواعد حوكمة الشركات في الدول المختلفة على ضرورة تشكيل لجنة مستقلة تتولى مهمة تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة ونصت هذه القواعد على ضرورة تشكيل اللجنة من بين أعضاء غير تنفيذيين وأعضاء مستقلين.

ففي المملكة العربية السعودية، نصت قواعد الحوكمة في المادة (15 / أ) منها على ضرورة تشكيل مجلس الإدارة للجنة المكافآت والترشيحات، وتصدر الجمعية

العامّة للشركة بناء على توصية مجلس الإدارة قواعد اختيار أعضاء لجنة المكافآت والترشيحات، ومدة عضويتهم وأسلوب عملهم (م 15 / ب)، أما فيما يتعلق بعدد أعضاء اللجنة، فلم تحدد قواعد الحوكمة في السعودية العدد الواجب توافره فيها، بل اكتفت بضرورة تعيين عدد كافٍ من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في عدد من اللجان ومن بينها لجنة الترشيحات والمكافآت، وتتولى اللجنة مهمة وضع سياسات واضحة لتعويضات ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين، ويراعى عند وضع تلك السياسات استخدام معايير ترتبط بالأداء (م 15 / ج / 6).

وفي دولة قطر، فقد نصت قواعد حوكمة الشركات في المادة 16/1 على انه «على مجلس الإدارة تشكيل لجنة مكافآت تتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل غير تنفيذيين تكون غالبيتهم من المستقلين»<sup>(1)</sup>، ويتعين على لجنة المكافآت عند تشكيلها اعتماد ونشر إطار عملها بشكل يبين دورها ومسؤوليتها الأساسية (م 16/2)، وتتولى لجنة المكافآت مهمة تحديد سياسة المكافآت الخاصة برئيس وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا (م 16/3)، ويجب على اللجنة أن تأخذ في عين الاعتبار مهام ومسؤوليات أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية العليا وكذلك أداء الشركة، ويجوز أن تتضمن المكافآت قسماً ثابتاً وقسماً مرتبطاً بالأداء على المدى الطويل (م 16/5).

(1) ونرى من جانبنا أن نص المادة 16 / 1 من قواعد الحوكمة في دولة قطر لم يوفق في صياغته الحالية حيث من الممكن ان يشير لبساً وغموضاً حول عدد الأعضاء غير التنفيذيين في اللجنة والأعضاء المستقلين، كما يشير لبساً حول إمكانية وجود أعضاء تنفيذيين في اللجنة، فالصياغة الحالية توحي أحد تفسيرين: التفسير الأول يتجلى في ضرورة توافر ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين على الأقل في اللجنة وتكون غالبيتهم من المستقلين، ويرتب على ذلك أن تشكيل اللجنة وفقاً لهذا التفسير يتم بمراعاة ما يلي: (1: ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين على الأقل في اللجنة غالبيتهم من المستقلين. 2: إمكانية زيادة عدد الأعضاء غير التنفيذيين وبالبنية المستقلين دون قيد. 3: إمكانية إدخال الأعضاء التنفيذيين في تشكيل اللجنة. 4: عدم وجود ما يمنع من زيادة عدد الأعضاء التنفيذيين على الأعضاء غير التنفيذيين في اللجنة طالما انه لا يوجد نص (بموجب هذا التفسير) يقضي بضرورة كون أغلبية الأعضاء في اللجنة من الأعضاء غير التنفيذيين))، أما عن التفسير الثاني فيتجلى في ضرورة كون جميع أعضاء اللجنة من الأعضاء غير التنفيذيين تكون غالبيتهم من المستقلين على ألا يقل عددهم عن ثلاثة، ويرتب على ذلك أن تشكيل اللجنة وفقاً لهذا التفسير يتم بمراعاة ما يلي: (1: جميع أعضاء اللجنة من الأعضاء غير التنفيذيين غالبيتهم من المستقلين. 2: الحد الأدنى لأعضاء اللجنة هو 3 أعضاء. 3: لا يجوز إدخال الأعضاء التنفيذيين في اللجنة))، ونرى من جانبنا أن التفسير الثاني هو الأولي بالإتباع، ونقترح أن تتم إعادة صياغة هذا النص على النحو التالي ((على مجلس الإدارة تشكيل لجنة مكافآت تتألف من أعضاء غير تنفيذيين تكون غالبيتهم من المستقلين على ألا يقل العدد عن ثلاثة أعضاء)).

## الفرع الثاني في دولة الكويت

### أولاً: القانون الكويتي

لم يختلف قانون الشركات الكويتي الجديد سنة 2012 عن زملائه، فقد اهتم بموضوع الحقوق المالية لأعضاء مجلس إدارة شركة المساهمة، حيث نصّت المادة 229 منه على أنه «يبين عقد الشركة طريقة تحديد مكافآت رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، ولا يجوز تقدير مجموع هذه المكافآت بأكثر من عشرة بالمائة من الربح الصافي بعد استئزال الاستهلاك والاحتياطيات وتوزيع ربح لا يقل عن خمسة بالمائة من رأس المال على المساهمين أو أي نسبة أعلى ينص عليها عقد الشركة، ومع ذلك يجوز توزيع مكافأة سنوية لا تزيد على ستة آلاف دينار لرئيس مجلس الإدارة ولكل عضو من أعضاء هذا المجلس من تاريخ تأسيس الشركة لحين تحقيق الأرباح التي تسمح لها بتوزيع المكافآت وفقاً لما نصت عليه الفقرة السابقة، ويجوز بقرار يصدر من الجمعية العامة العادية للشركة استثناء عضو مجلس الإدارة المستقل من الحد الأعلى للمكافآت المذكور، ويلتزم مجلس الإدارة بتقديم تقرير سنوي يعرض على الجمعية العامة العادية للشركة للموافقة عليه على أن يتضمن على وجه دقيق بياناً مفصلاً عن المبالغ والمنافع والمزايا التي حصل عليها مجلس الإدارة أياً كانت طبيعتها ومسامها».

كما ونصت المادة 218 من قانون الشركات على أنه «للجهات الرقابية أن تلزم الشركات الخاضعة لرقابتها، بأن يكون من بين أعضاء مجلس الإدارة عضواً أو أكثر من الأعضاء المستقلين من ذوي الخبرة والكفاءة تختارهم الجمعية العامة العادية وتحدد مكافآتهم وفقاً لقواعد الحوكمة، على ألا يزيد عددهم على نصف أعضاء المجلس، ولا يشترط أن يكون العضو المستقل من بين المساهمين في الشركة».

يتبين من النصوص السابقة أن المشرّع في القانون الجديد قد فوّض عقد الشركة مهمة بيان طريقة تحديد مكافآت رئيس وأعضاء مجلس الإدارة وفق الضوابط التي نص

عليها القانون، وهي ضرورة عدم تجاوز تقدير مجموع هذه المكافآت بأكثر من عشرة بالمائة من الربح الصافي بعد استنزال الاستهلاك والاحتياطيات وتوزيع ربح لا يقل عن خمسة بالمائة من رأس المال على المساهمين أو أي نسبة أعلى ينص عليها عقد الشركة. واستثناء مما سبق، سمح المشرع بتوزيع مكافأة سنوية لا تزيد على ستة آلاف دينار<sup>(1)</sup> لرئيس مجلس الإدارة، ولكل عضو من أعضاء هذا المجلس من تاريخ تأسيس الشركة لحين تحقيق الأرباح التي تسمح لها بتوزيع المكافآت وهي نسبة 5% من رأس المال على المساهمين أو أي نسبة أعلى ينص عليها عقد الشركة، وتشجيعاً لدور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وضرورة العمل على استقطاب الكوادر والخبرات العالية المستوى وتأمين المغريات الكافية لهم، مع مراعاة إمكانية الشركة سمح المشرع باستثناء عضو مجلس الإدارة المستقل من الحد الأعلى للمكافآت وهو 6000 دينار بشرط أن يصدر بذلك قرار من الجمعية العامة للشركة، وفوض قانون الشركات أيضاً قواعد الحوكمة مهمة تحديد الآلية اللازمة لتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة المستقلين.

## ثانياً: قواعد الحوكمة في الكويت

لما كان إقرار مكافآت مالية يساهم بشكل أساسي في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات المهنية والقدرات الفنية العالية، فضلاً عن ضرورة ترسيخ مبدأ الانتماء إلى الشركة من أجل المحافظة على الكوادر الجيدة وتحفيز العاملين على كافة مستوياتهم من أجل العمل على تحقيق أهداف الشركة والرفع من كفاءتها، لم يكن من الغريب أن تولي قواعد الحوكمة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة الاهتمام اللازم لتحقيق الغايات السابقة، فقد نص المبدأ (2/3) من القاعدة الثالثة على أنه يتعين أن يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجنة تختص بالمكافآت يكون دورها الأساسي وضع السياسات واللوائح المنظمة لمنح التعويضات والمكافآت، وتشكل اللجنة من ثلاثة

(1) حدد قانون الشركات الكويتي القديم المبلغ بـ 1000 دينار كحد أقصى، للمزيد انظر: د. طارق عبد الرؤوف صالح رزق - «قانون الشركات التجارية الكويتي» - مرجع سابق - ص 354.

أعضاء على الأقل على أن يكون أحد أعضائها من الأعضاء المستقلين، على أن يكون رئيس اللجنة من بين الأعضاء غير التنفيذيين، ويحظر على رئيس مجلس الإدارة أن يكون عضواً في اللجنة.

أما عن معايير منح المكافآت والتعويضات فقد حددت قواعد الحوكمة المعايير التي تقوم عليها سياسة منح المكافآت والتعويضات والواجب توافرها كحد أدنى على الشكل التالي:

- \* أن تكون معتمدة من قبل مجلس الإدارة.
- \* أن تكون مرتبطة بمعدلات الأداء<sup>(1)</sup> للعاملين بالشركة.
- \* أن تكون متسقة مع إستراتيجية الشركة وأهدافها سواء على المدى الطويل أو المدى القصير.
- \* أن تكون ملائمة لحجم وطبيعة ودرجة المخاطر لدى الشركة.
- \* أن تتناسب مع خبرات ومؤهلات العاملين بالشركة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
- \* أن يكون هنالك توازن في هيكل المكافآت والرواتب بحيث تكون محفزة لاستقطاب أشخاص مؤهلين وغير مبالغ فيها<sup>(2)</sup>.
- \* أن يتم إعدادها بالتنسيق مع لجنة الترشيحات.

(1) قضت محكمة التمييز الكويتية أن مناط استحقاق المكافآت عن عضوية مجلس الإدارة هو المشاركة الفعلية في نشاط المجلس أخصاً مبدأ الأجر مقابل العمل وحكم محكمة التمييز الكويتية رقم 2006/265، إداري، 2008/1/8، مشار إليه في: د. فهد محمد حامد شداد الجبيني الغازي، مسؤولية أعضاء مجلس إدارة شركة المساهمة عن قرارات مجلس الإدارة - دراسة مقارنة في القانون المصري والكويتي، مرجع سابق - ص 126.

(2) تجدر الإشارة إلى أن المحاكم الإنجليزية لم تكن تتدخل في تقييم مكافآت أعضاء مجلس الإدارة ومدى تناسبها مع الجهد المبذول مما ألحق ضرراً كبيراً بالمساهمين والدائنين، انظر: د. غازي شايف مقبل الأغبري، «النظام القانوني لإدارة شركة المساهمة في القانون اليمني والمصري» - رسالة دكتوراه - جامعة القاهرة 1994 - ص 192، ويعتبر هذا الموقف توافقاً مع ما أصدره مجلس اللوردات في قضية (O'Neil v PhillipS) والتي أصدرها مجلس اللوردات عام 1999 حيث أدعي في هذه القضية أن الشركة تسيّر أمورها بصورة مخالفة للعدالة بحق المساهمين ذوي الأقلية حيث يرى اللورد Hoffmann أن فحوى المادة 459 من قانون الشركات الإنجليزي لسنة 1985 يوجب بأن للمساهمين ذوي الأقلية وحدهم دون المحكمة الحق في اعتبار مدى عدالة تصرفات الشركة من عدمه أو ما إذا كانت الشركة قد خرقت العدالة من عدمه.

Dr John de Lacy , The Reform of United Kingdom Company Law , 2002 , P 60.

أما عن اختصاصات لجنة المكافآت، فقد حددت قواعد الحوكمة اختصاصات اللجنة على النحو التالي:

- وضع سياسة واضحة لمكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين.
- تحديد الشرائح المختلفة للمكافآت التي يتم منحها للموظفين، مثل شريحة المكافآت الثابتة وشريحة المكافآت المرتبطة بالأداء وشريحة المكافآت في شكل أسهم وشريحة مكافآت نهاية الخدمة.
- التأكد من أن المكافآت التي يتم منحها وفق ما هو منصوص عليه في هذا الشأن.
- المراجعة الدورية لسياسة منح المكافآت بشكل سنوي، وتقييم مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها والمتمثلة في استقطاب الكوادر البشرية والحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة المهنية والقدرات الفنية اللازمة للرفع من شأن الشركة.
- إعداد تقرير سنوي عن المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية<sup>(1)</sup>، سواء مبالغ أو منافع أو مزايا أيا كانت طبيعتها ومسامها على أن يعرض هذا التقرير على الجمعية العامة للشركة للموافقة عليه<sup>(2)</sup>.

(1) تجدر الإشارة إلى أنه تم إجراء دراسة في عام 2006 تركزت حول نقطة في غاية الأهمية وهي العلاقة بين حوافز التنفيذيين بالشركة والغش المحاسبي بقواتها، وافترضت الدراسة أن هناك علاقة سلبية بين حوافز التنفيذيين بالمنشأة وفرص حدوث الغش المحاسبي، واختبار هذه العلاقة اعتمدت الدراسة على تحليل هذه الظاهرة في عينة من الشركات الأمريكية، التي تم اختيارها من بين الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية الأمريكية خلال الفترة من يناير 1996 وحتى نوفمبر 2003، والتي تم اتهامها بغش محاسبي من قبل لجنة تداول الأوراق المالية والبورصة SEC، فقد تم اختيار 50 شركة متهمه بغش في مجموعة رئيسية وتمت مقارنتها مع مجموعتين فرعيتين: المجموعة الفرعية الأولى مكونة من 100 شركة (غير متهمه بغش محاسبي) مماثلة للمجموعة الرئيسية الأولى، والمجموعة الفرعية الثانية كانت باقي الشركات المسجلة خلال فترة الدراسة ولكنها غير مماثلة للمجموعة الرئيسية الأولى وانتهت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الحوافز التي تعتمد على تعويضات الأسهم أو الاحتفاظ بأسهم عادية يزيد من احتمالية حدوث غش محاسبي، للمزيد انظر:

Merie Erickson, Michelle Hanlon and Edward L. Maydew, (2006) "Is There a Link between Executive Equity Incentives and Accounting Fraud?", Journal of Accounting Research, Vol. 44 No.1, p.113

(2) يرى بعض الفقه أنه يعتبر من قبيل الممارسات الجيدة لمجلس الإدارة قيامه بوضوح بنشر سياسة المكافآت والتعويضات التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين، انظر: د. محمد خالد ياسين الياسين، «النظام القانوني لحوكمة شركات المساهمة - دراسة مقارنة في التشريعين المصري والكويتي» - دار النهضة العربية - 2011، ص 179، وقضى أنه يتوجب على مجلس الإدارة إتباع الأساليب المشروعة فيما يتعلق بمكافآت أعضائه حيث أدان القضاء الأمريكي مجلس إدارة شركة Health South Corporation بتهمة الاحتيال بسبب تضخيم الأرباح المعلن عنها بغية إقناع الشركة بحجم المكافآت التي يتنوي توزيعها المجلس على أعضائه، للمزيد عن هذه القضية انظر:

Christopher Wray , prosecuting corporate crimes , e-journal of economic perspectives , USA, February , 2005 , p 30.

ومن جانبنا نرى أن قانون الشركات و قواعد الحوكمة تحظى بالاستحسان في بعض الوجوه وتقبل المناقشة في أمور أخرى وذلك على النحو التالي:

\* تضمّن قانون الشركات نصاً يثاب عليه حيث أجاز استثناء أعضاء مجلس الإدارة المستقلين من الحد الأعلى للمكافأة السنوية التي تمنح لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة وهي 6000 دينار، ونرى من جانبنا أن هذا النص التشريعي من شأنه أن يحفّز أعضاء المجلس المستقلين على العمل لصالح الشركة وإمكانية استقطاب عدد أكثر من الكفاءات والخبرات وعلى وجه الخصوص عندما يتم ربط الحد الأعلى من المكافأة بأداء الشركة على المدى الطويل.

\* أكسب المشرّع الكويتي طريقة تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وفقاً لقواعد الحوكمة الصفة التشريعية، حيث نص على ضرورة تحديد مكافآتهم وفقاً لقواعد الحوكمة مما يعني ضرورة التطبيق الفوري لهذا النص كونه ذا صفة تشريعية ملزمة.

\* نص قانون الشركات على الحد الأعلى لنسبة المكافآت وهي 10 % من الربح الصافي بعد استنزال الاستهلاك والاحتياطيات وتوزيع ربح لا يقل عن 5 % من رأس المال على المساهمين أو أي نسبة أعلى ينص عليها عقد الشركة، كما نص على إمكانية توزيع مكافأة سنوية لا تزيد على ستة آلاف دينار لرئيس مجلس الإدارة ولكل عضو من أعضاء هذا المجلس من تاريخ تأسيس الشركة لحين تحقيق الأرباح التي تسمح لها بتوزيع المكافآت، ونرى من جانبنا أن هذا النص ينطوي على ثغرة تشريعية حيث لم يحدد الموقف القانوني في حالة عدم تحقيق الشركة في أحد سنواتها أرباحاً، حيث أنه بمقتضى هذا النص يجوز توزيع مكافأة سنوية لا تزيد عن 6000 دينار من تاريخ تأسيس الشركة لحين تحقيق الأرباح التي تسمح لها بتوزيع المكافآت، إذا لم تحقق الشركة أرباحاً فلا يجوز توزيع أرباح. وإذا نجحت الشركة بعد ذلك بتحقيق أرباح فإنه يجوز في هذه الحالة توزيع أرباح بالمبلغ المحدد في القانون وبأثر رجعي عن السنة أو السنوات التي لم تحقق فيها

أرباحاً، مما يعني أنه في بداية حياة الشركة سمح المشرع بتوزيع مكافأة سنوية لحين تحقيق أرباح، ولنفترض جدلاً أن الشركة المعنية قد حققت أرباحاً في عامها الثاني ثم منيت بخسارة ولم تجن أرباحاً في عامها الثالث، عندها يثور التساؤل عن الموقف المالي لأعضاء مجلس الإدارة؟؟؟ نوصي من جانبنا المشرع الكويتي ضرورة تعديل النص المذكور، والنص على أنه كما يجوز للجمعية العامة أن تقرّر صرف مكافأة سنوية لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة في السنوات التي لا تحقق فيها الشركة أرباحاً أو السنوات التي لا توزع فيها أرباحاً على المساهمين، كما هو الحال بالنسبة إلى المشرع البحريني حيث نص على حكم مشابه للحكم المقترح في المادة 188 من قانون الشركات.

\* نص قانون الشركات على انه يجب تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وفقاً لقواعد الحوكمة، وكما سبق القول فإن المشرع قد أكسب طريقة تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وفقاً لقواعد الحوكمة الصفة التشريعية، إلا أننا نرى من جانبنا أن المشرع قد أوجد تمايزاً غير مبرر بين مكافآت أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغيرهم من الأعضاء وكبار التنفيذيين، فبينما نجد أن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة المستقلين تتمتع بالصفة التشريعية الملزمة، نجد أن الأخيرين يخضعون لقواعد الحوكمة وما تتضمنه من أحكام من حيث الإلزام من عدمه، لذلك نرى ضرورة توحيد القوة الإلزامية بين مختلف أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية العليا لذلك نقترح ضرورة النص على أن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية تحدد وفقاً لقواعد الحوكمة.

## المبحث الثاني

### مسؤولية الإدارة وفقاً

#### لمبادئ الحوكمة والرقابة عليها

يعتبر تحديد المسؤوليات والمهام الخاصة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة من أولى اهتمامات القائمين على وضع قواعد الحوكمة، حيث إنه من متطلبات الحوكمة الرشيدة للشركات التحديد الدقيق والسليم للمسؤوليات والمهام بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

ومع ذلك واستناداً إلى ما يقرره قانون الشركات من حيث إنابته بمجلس الإدارة السلطات والصلاحيات اللازمة لإدارة الشركة تقع المسؤولية النهائية عن الشركة على مجلس الإدارة حتى ان شكل لجانا أو فوض جهات أو أفرادا آخرين للقيام ببعض أعماله، وعلى المجلس تجنب إصدار تفويضات عامة أو غير محددة المدة، ويجب أن يتم تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بوضوح في نظام الشركة الأساسي مع مراعاة اختصاصات الجمعية العامة للشركة.

كما أنه لا بد من أجل كفالة تطبيق متطلبات الحوكمة وتوزيع المسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من إحكام الرقابة على الشركات الخاضعة لمتطلبات الحوكمة.

وبناء على ذلك، سنقسم دراستنا في هذا المبحث إلى مطلبين نتناول في الأول مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة وفقاً لقواعد الحوكمة (المطلب الأول)، ثم ننقل بعدها لنتناول وسائل الرقابة على تطبيق والتزام الشركة بصفة عامة ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لمتطلبات الحوكمة (المطلب الثاني).

## المطلب الأول

### مسئوليات الإدارة وفقاً لمبادئ الحوكمة

اهتمت قواعد الحوكمة في دولة الكويت في تحديد المسؤوليات بدقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ونصت على ضرورة تحديدها في الهيكل التنظيمي للشركة.

إن دور مجلس الإدارة في الشركة يمثل نقطة التوازن التي تعمل على تحقيق أهداف المساهمين ومتابعة الإدارة التنفيذية للشركة، حيث إن مجلس الإدارة يسعى إلى تحقيق أهداف الشركة الإستراتيجية، من خلال التأكيد على أن الإدارة التنفيذية تقوم بالمهام المنوطة بها على أكمل وجه، وأنها تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للشركة وتحقيق معدلات نمو مرتفعة وتعظيم الأرباح وأن قرارات الإدارة التنفيذية تصب دائماً في مصلحة المساهمين.

وحتى يتسنى لمجلس الإدارة الاضطلاع بمسؤولياته بصورة فعّالة يتعين أن يكون هناك فصل واضح في الاختصاصات بينه وبين الإدارة التنفيذية وبما يضمن الاستقلالية الكاملة.

ويؤدي التحديد الواضح لمسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية إلى إيجاد نوع من التوازن في الصلاحيات والسلطات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية فضلاً عن عدم انفراد أي من الأطراف في السلطة، وذلك من أجل تسهيل عملية مساءلة كل من المجلس والإدارة التنفيذية من قبل المساهمين في الشركة.

وبناء على ذلك، سنقسم هذا المطلب إلى فرعين نتناول في الأول مسؤوليات مجلس الإدارة وفق قواعد الحوكمة، ثم ننتقل إلى الفرع الثاني لنبحث فيه مسؤوليات الإدارة التنفيذية وفق قواعد الحوكمة، وذلك على النحو التالي:

## الفرع الأول مسؤوليات مجلس الإدارة

### أولاً: مسؤولية المجلس عن إستراتيجية الشركة وخططها المستقبلية

اهتمت قواعد الحوكمة في دولة الكويت بتحديد مسؤولية مجلس الإدارة عن استراتيجيه الشركة وخططها المستقبلية، حيث أسندت قواعد الحوكمة إلى مجلس الإدارة مهمة اعتماد الأهداف والاستراتيجيات والخطط والسياسات الهامة للشركة، وبالتالي يعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً أمام الشركة عن خطط الشركة وسياساتها واستراتيجياتها<sup>(1)</sup> على الرغم من أن الإدارة التنفيذية للشركة تلعب دوراً هاماً في إعدادها<sup>(2)</sup>، وقد حددت قواعد الحوكمة مجموعة من المعايير كحد أدنى يُسأل عنها مجلس الإدارة، حيث يتولى مجلس الإدارة مهمة اعتماد الإستراتيجية الشاملة للشركة، وخطط العمل الرئيسية ومراجعتها وتوجيهاتها ومن بين هذه الإستراتيجيات نذكر منها على سبيل المثال سياسات الشركة الاستحواذية المستقبلية.

ويقوم مجلس الإدارة بوضع إستراتيجية للاتصال مع المساهمين والسوق، ولعل أهم أهداف هذه الإستراتيجية تأمين وتوفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب مع جميع المساهمين على قدم المساواة وبشكل عادل بالإضافة إلى نشر هذه المعلومات بشكل عادل وفعال وبأقل تكلفة<sup>(3)</sup>، كما ويجب على مجلس الإدارة التأكيد أيضاً من أن الخطة الإستراتيجية للشركة طويلة المدى، وغير مضرّة بالبيئة

(1) تجدر الإشارة إلى أن هنالك ارتباطاً وثيقاً بين عملية التخطيط الإستراتيجي وعملية إدارة المخاطر، حيث أجرت مؤسسة KPMG الدولية للمنشآت الروسية إحصاء حول إدارة المخاطر وانتهت إلى القول بضرورة أن تكون عملية إدارة المخاطر متصلة بعملية التخطيط الإستراتيجي للشركة الذي يتولى مجلس الإدارة وضعه، انظر:

Aleksandar Shkolnikov , What the Financial Crisis Taught Us About Independent Directors, Corporate Governance Trends , Special Publication for the Middle East and North Africa, number , 17 , 2009.

(2) K. B. Jensen , The Role of the Board of Directors in Setting Strategy in the Smaller Firm, School of Business Management , Ryerson University , 1992 , p 3.

(3) انظر إستراتيجية الاتصال التي وضعتها شركة Crowe Horwath Australasia Ltd يوليو 2013: [http://www.crowehorwath.net/uploadedFiles/AU/Investors/CH\\_Communication\\_Strategy\\_V3\\_July\\_2013.pdf](http://www.crowehorwath.net/uploadedFiles/AU/Investors/CH_Communication_Strategy_V3_July_2013.pdf)

انطلاقاً من المسؤولية الاجتماعية للشركة في ظل متطلبات الحوكمة<sup>(1)</sup>.

كما يتولى مجلس الإدارة مهمة اعتماد الهيكل الرأسمالي للشركة وأهدافها المالية، ويعتمد أهداف الأداء ويتولى مراقبة التنفيذ ويشرف عن الأداء الشامل في الشركة، بالإضافة إلى ذلك يعتمد مجلس الإدارة سياسة توزيع الأرباح النقدية والعينية بما يحقق مصالح المساهمين والشركة، ويتولى اعتماد الهياكل التنظيمية والوظيفية في الشركة وإجراء المراجعة الدورية عليها.

ويلتزم مجلس الإدارة بالتأكد من مدى التزام الشركة بالسياسات والإجراءات التي تضمن احترام الشركة للأنظمة واللوائح الداخلية المعمول بها.

### ثانياً: مسؤولية المجلس عن عمل اللجان المنبثقة عنه.

لا يستطيع مجلس الإدارة كهيئة جماعية مسؤولة عن إدارة الشركة وتمثيلها أمام الغير القيام بكل الأعمال الموكلة إليه بصفة جماعية، بل لابد من قيامه بتوزيع هذه الأعمال الموكلة إليه بين أعضائه، وتشكيل اللجان المتخصصة لبحث الأمور الدقيقة، وبعض هذه اللجان يلتزم مجلس الإدارة بتشكيلها وفقاً لمبادئ الحوكمة والبعض الآخر يعود أمر تشكيلها إلى السلطة التقديرية للمجلس.

وبموجب قواعد الحوكمة في دولة الكويت، فإن مجلس الإدارة ملزم بتشكيل مجموعة من اللجان المتخصصة لبحث بعض الأمور ك لجنة المكافآت والترشيحات ولجنة الحوكمة ولجنة التدقيق<sup>(2)</sup> ولجنة المخاطر.

ويتعين على مجلس الإدارة عند تشكيله للجان المذكورة أن يتحرى الدقة والاستقلالية في تشكيلها، وبالتالي يجب أن تتمتع اللجان المتخصصة بالاستقلالية التامة عن المجلس الذي شكلها.

(1) K. B. Jensen , The Role of the Board of Directors in Setting Strategy in the Smaller Firm , School of Business Management , Ryerson University , 1992 , p 3 .

(2) وتسمى أيضاً لجنة المراجعة ويمثل الهدف الرئيسي من تكوين لجان المراجعة هو تأكيد وزيادة موثوقية ومصداقية القوائم المالية، د. مجدي محمد سامي، «دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية» - مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الإسكندرية العدد 2، المجلد رقم 46 يوليو 2009، ص 24.

ويتعيّن على مجلس الإدارة أيضا الالتزام باللوائح الداخلية التي يضعها المجلس في صدد تشكيل اللجان المتخصصة، كما يلتزم مجلس الإدارة بضمان وجود عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين في اللجان المذكورة.

أما عن المسؤولية عن أعمال اللجان المنبثقة فتقع على عاتق مجلس الإدارة، ولا يستطيع الاحتجاج أمام الشركة والغير بالعلاقة بين المجلس واللجان المنبثقة، ذلك انه إذا كانت اللجان المنبثقة عن المجلس تتحمل كامل المسؤولية عن أعمالها أمام مجلس الإدارة فإن ذلك لا ينفى مسؤولية مجلس الإدارة عن أعمالها أمام الشركة والغير وذلك نظراً للدور الرقابي والإشرافي الذي يمارسه المجلس على اللجان المذكورة.

### ثالثاً: مسؤولية المجلس عن أداء الإدارة التنفيذية

تتمثل طبيعة عمل مجلس الإدارة وفق مبادئ الحوكمة بالإطار الإشرافي على إدارة الشركة، ويتولى أعضاء الإدارة التنفيذية في الشركة المهام التنفيذية الموكلة إليهم، ويخضعون لإشراف مجلس الإدارة ويلتزمون بتوجيهاته وتعليماته بما يحقق أهداف ومصالح الشركة.

وتتجلى مسؤولية المجلس عن أداء الإدارة التنفيذية في صورتين: تتمثل الأولى في تعيين أعضاء الإدارة التنفيذية وتحديد صلاحياتهم وتوجيه التعليمات إليهم، وتتمثل الصورة الثانية في عزل أعضاء الإدارة التنفيذية.

أما عن الصورة الأولى باستنادا إلى المادة 214 من قانون الشركات يكون للشركة رئيس تنفيذي أو أكثر يعينه مجلس الإدارة من أعضاء المجلس أو من غيرهم، يناط به إدارة الشركة، ويحدّد المجلس مخصصاته وصلاحياته في التوقيع عن الشركة، كما ويحق لمجلس الإدارة تعيين بضعة مديرين فنيين للإشراف على نواحي الشركة الفنية<sup>(1)</sup>.

(1) د. مصطفى كمال طه، «الشركات التجارية» - دار المطبوعات الجامعية - الإسكندرية، 2000، ص 291.

وتتمثل الصورة الثانية في عزل أعضاء الإدارة التنفيذية، والتأكد من قيامهم بأداء كافة المهام الموكلة إليهم وإبلاغ أعضاء المجلس بذلك من قبل رئيس المجلس<sup>(1)</sup>، فالنسبة للمديرين ونظراً لكونهم يعتبرون في المركز القانوني للعامل، وبالتالي تسري في العلاقة القانونية بينهم وبين الشركة أحكام عقد العمل حتى ولو كان أحدهم يشغل عضوية مجلس الإدارة، ويترتب على ذلك عدم إمكانية عزلهم إلا بعد انقضاء مدة الاتفاق بينهم أو في الأحوال التي يقرها قانون العمل<sup>(2)</sup>.

### رابعاً: مسؤولية المجلس عن سلامة المركز المالي للشركة

يعتبر المركز المالي للشركة احد أهم العوامل التي تؤثر في كفاءة ونجاح الشركة، فسلامة التقارير المالية الصادرة عن الشركة ودقة الحسابات الختامية وشفافية المعلومات الموجودة فيها تعتبر من المؤشرات الهامة على نزاهة ومصداقية الشركة المعنية، وبالتالي تزيد من ثقة المستثمرين في البيانات والمعلومات التي توفرها الشركة، وتتيح للمساهمين ممارسة حقوقهم.

من أجل ذلك يتعين على الشركة أن تقوم بوضع آلية للتأكد من سلامة ونزاهة بياناتها المالية والإشراف والمراجعة على الحسابات والبيانات المالية للشركة من قبل لجنة التدقيق للتأكد من استقلالية ونزاهة مراقب الحسابات الخارجي.

ووفقاً لقواعد الحوكمة يتولى مجلس الإدارة مهمة إقرار الميزانيات السنوية التقديرية واعتماد البيانات المالية المرحلية والسنوية<sup>(3)</sup>، كما يتولى الإشراف على النفقات الرأسمالية الرئيسية للشركة وتملك الأصول والتصرف بها.

وفيما يتعلق بمسؤولية مجلس الإدارة عن سلامة ونزاهة التقارير المالية المعدة

(1): [http://www.snclavalin.com/pdf/1-001105-\\_tab05\\_en.pdf](http://www.snclavalin.com/pdf/1-001105-_tab05_en.pdf).

(2) د. سميحة القليوبي، «الشركات التجارية» - الطبعة الخامسة - دار النهضة العربية - سنة 2011، ص 949.

(3) تجدر الإشارة إلى ضرورة تناسب الميزانية والحسابات الختامية للشركة مع الإستراتيجية التي تم اعتمادها من قبل مجلس الإدارة، حيث أن مجلس الإدارة هو المسؤول عن اعتماد ميزانية الشركة وتقييمها بما يتناسب مع إستراتيجيات الشركة، انظر:

K. B. Jensen , The Role of the Board of Directors in Setting Strategy in the Smaller Firm, School of Business Management , Ryerson University , 1992 , p 3.

من قبل الشركة، يتعيّن على مجلس الإدارة وفقاً للمبدأ (1/4) من قواعد الحوكمة أن يقدم تعهدات كتابية عن سلامة ونزاهة تلك التقارير، حيث يتولى مراقب الحسابات بموافقة مجلس الإدارة بالبيانات المالية، وبالتالي يتعهد المجلس بسلامتها ونزاهتها، فضلاً عن ضرورة تضمين التقرير السنوي المرفوع للمساهمين بتعهد وسلامة ونزاهة البيانات المالية والتقارير ذات الصلة بنشاط الشركة، وتساهم تعهدات مجلس الإدارة في تفعيل عملية المساءلة، سواء مساءلة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة أو مساءلة المجلس من قبل المساهمين.

### خامساً: مسؤولية مجلس الإدارة عن الإفصاح والشفافية

يعدّ الإفصاح<sup>(1)</sup> الدقيق احد السمات الأساسية لأساليب متابعة أنشطة الشركة وتقييم أدائها، حيث انه يساهم في تحسين مستويات تفهم المساهمين والمستثمرين والجمهور لهيكل وأنشطة الشركة<sup>(2)</sup>، ويعتبر الإفصاح الدقيق والشفافية من أهم ركائز وقواعد الحوكمة التي تتيح للمساهمين ممارسة حقوقهم على الوجه الأكمل، وتتجلى أهمية الشفافية في كونها حجر الزاوية لحوكمة الشركات، فعلى الرغم من أن الشفافية لا تضمن الحوكمة المثلى إلا أن الحوكمة لا يمكن أن توجد بدون شفافية<sup>(3)</sup>، وتتمثل مسؤولية مجلس الإدارة عن عملية الإفصاح والشفافية في ثلاثة محاور رئيسية، يتجلى المحور الأول في وضع السياسات العامة لعملية الإفصاح، ويتمثل المحور الثاني في المعلومات والبيانات محل الإفصاح، أما عن المحور

(1) يقصد بالإفصاح تلك العملية والمنهجية الخاصة بتوفير المعلومات وجعل قرارات السياسة معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب، انظر: الأستاذ جمال عبد العزيز العثمان، «الإفصاح والشفافية في المعلومات المتعلقة بالأوراق المالية المتداولة في البورصة» - دراسة قانونية مقارنة - دار النهضة العربية 2010 - ص 125، بينما يقصد بالشفافية إعلان المعلومات للجمهور والمجتمع المالي والتي تتعلق بتداول الأوراق المالية والخاصة بأوامر البيع والشراء بهدف توفير التفاعل المطلوب بين عمليتي العرض والطلب، انظر: أبندر المطيري، «التنظيم القانوني لشركات الوساطة» - رسالة ماجستير - جامعة القاهرة - 2012، ص 231

(2) وتجر الإشارة إلى انه احد أسباب حدوث الاختلالات المالية والمحاسبية المختلفة في بعض الشركات، يرجع بشكل رئيسي إلى افتقار إدارات تلك الشركات إلى تطبيق الممارسات السليمة في مجال الإفصاح والشفافية، بالإضافة إلى نقص في السياسات والإجراءات التي تتبعها الشركات في الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم عن كافة المسائل التي تتعلق بالموقف المالي للشركة ونشاطاتها ومعلوماتها الإدارية والتشغيلية.

(3) الأستاذ عامر هلاوي، «الشفافية عماد حوكمة الشركات» - نشرة حوكمة الشركات الصادرة عن مركز المشروعات الدولية الخاصة - العدد 15 سنة 2009.

الأخير فهو عملية تنظيم الإفصاح الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمستثمرين المحتملين.

## 1 - وضع سياسات الإفصاح<sup>(1)</sup>:

يتعين على مجلس الإدارة أن يحرص على بناء وتأسيس نظام جديد للإفصاح والشفافية يتفق مع الأحكام الواردة في القانون واللائحة التنفيذية، وأي تعليمات من الهيئة في هذا الشأن والتي تحدد جوانب ومجالات وخصائص الإفصاح فيما يتصل بالموضوعات أو العناصر التي يتعين الإفصاح عنها.

وبناء على ذلك يتوجب على مجلس الإدارة وفقاً لقواعد الحوكمة وضع سياسات ونظم عمل لعملية الإفصاح والشفافية<sup>(2)</sup>، ومراجعة السياسات المطبقة في الشركة بشكل دوري والخاصة بالإفصاح والشفافية، والتأكد من مواكبة هذه السياسات والأكليات لأفضل الممارسات الدولية المعمول بها في هذا الشأن، ومدى اتساقها مع ما هو مطبّق من قبل هيئة أسواق المال.

كما ويتوجب عليه إعداد نظم للتقارير تتضمن تحديد المعلومات الواجب الإفصاح عنها، وألية تصنيفها من حيث طبيعتها أو من حيث دورية الإفصاح عنها، وذلك وفقاً لسياسات ونظم عمل الإفصاح والشفافية في الشركة.

ويتوجب على المجلس إعداد تقرير سنوي يتضمن مركز الشركة المالي، ونتائج الأعمال وأنشطة الشركة وأية تغييرات في هيكل رأس المال، والإفصاح الفوري عن المعلومات الخاصة بأية أحداث جوهرية بما يتسق مع تعليمات الهيئة.

(1) المبدأ (7/1) من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

(2) يتعين على مجلس الإدارة عند وضعه ونظم العمل الخاصة بالإفصاح والشفافية مراعاة ما يلي: أ: اعتماد النظم من قبل مجلس الإدارة. ب: تضمن أساليب الإفصاح المعلومات والبيانات المالية وغير المالية التي تتعلق بالوضع المالي للشركة والأداء والملكية، وذلك من خلال وسائل الإفصاح والملاءمة على نحو يساعد أصحاب المصالح في الاطلاع على وضع الشركة بشكل متكامل. ج: تضمن الآليات التي تتيح كيفية الإفصاح وبمبتهى الشفافية عن كافة المعلومات والبيانات في الوقت المناسب لكل الأطراف أصحاب المصالح دون تمييز، على أن تكون البيانات والمعلومات دقيقة وصحيحة وغير مضللة. د: تضمن الآليات التي تقوم بتصنيف المعلومات التي يتم الإفصاح عنها من حيث طبيعتها المالية أو غير المالية أو من حيث دورية الإفصاح عنها، بالإضافة إلى المعلومات الجوهرية المبدأ (7/1) من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

## 2 - المعلومات والبيانات محل الإفصاح<sup>(1)</sup>:

إذا كان مجلس الإدارة ملزم بالإفصاح عن المعلومات والبيانات الخاصة بالشركة، إلا أنه يتوجب أن تتمتع هذه المعلومات بالدورية والإفصاح وان تتسم بالدقة والشفافية، وبالتالي يجب أن تضمن الشركة توفير جميع البيانات والمعلومات الأساسية لكافة فئات المساهمين والمستثمرين دون تمييز وذلك في الوقت المناسب وبشكل منتظم، بحيث يمكن الأطراف من ممارسة حقوقهم على أكمل وجه بما يتسق مع القانون واللائحة وتعليمات الهيئة بشأن الإفصاح عن المعلومات الجوهرية، وألية الإعلان عنها، وذكرت قواعد الحوكمة بعض وسائل الإعلان من بينها الصحف اليومية، أو التقرير السنوي للشركة أو الموقع الإلكتروني للشركة أو من خلال البورصة في حال كانت من الشركات المدرجة، أو أي وسيلة أخرى تراها الشركة مناسبة للإفصاح، ويتعين أن يتضمّن الموقع الإلكتروني للشركة كافة المعلومات والبيانات التي تطلبها قواعد الحوكمة<sup>(2)</sup> أو أية بيانات أو معلومات أخرى يتم نشرها من خلال وسيلة إفصاح أخرى وذلك كي يكون موقع الشركة الإلكتروني المصدر الشامل والرئيسي للمعلومات عن الشركة.

(1) المبدأ (7/2) من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

(2) وتتضمّن المعلومات الأساسية التي تلتزم الشركة في الإفصاح عنها ما يلي: أ: التقارير المالية المعدة وفق معايير المحاسبة الدولية المعتمدة من قبل هيئة أسواق المال. ب: الخطة المستقبلية للشركة وإستراتيجيتها. ج: النتائج التشغيلية وما يرتبط بها من مؤشرات ونسب مالية. ج: التاريخ المتخذ كأساس لمنح مالكي الأسهم المسجلين في سجل المساهمين للشركة الأرباح. د: هيكل رأس المال المصرح به ورأس المال المدفوع والتعديلات التي قد تطرأ على هيكل رأس المال كما هو الحال بصدد إصدار أسهم أو سندات. هـ: الأوراق المالية المملوكة في الشركة أو في أي من شركاتها التابعة أو الزميلة من قبل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. و: السعر السوقي لسهم الشركة عن كافة سنوات الإدراج في البورصة بدولة الكويت أو أي بورصة خارج دولة الكويت مدرج أسهم الشركة فيها وفقاً لفترات تاريخية مناسبة. ز: التعديلات على النظام الأساسي أو على مواد تأسيس الشركة أو على أغراض الشركة. ح: أي عمليات بيع جوهرية لأصول الشركة تمت من خلال تعاملات مالية غير عادية. ط: تقارير التحليل المالي المعدة بواسطة بيوت خيرة مستقلة وتقارير وكالات التصنيف. ي: ملاحظات وتحليلات الإدارة عن المعلومات المالية وغير المالية. ك: تقارير عن المخاطر المحتمل التعرض لها. ل: أسماء كل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ولجنة الرقابة الشرعية. م: أسماء مراقبي الحسابات الخارجيين وأسماء سلطات الإشراف والرقابة التي ترخص وتنظم أعمال الشركة سواء في دولة الكويت أو خارجها. ن: تشكيل مجلس الإدارة وتحديد أعضائه من عضو تنفيذي أو عضو غير تنفيذي أو عضو مستقل. م: مؤهلات وخبرات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بما يتفق مع تعليمات الهيئة بشأن قواعد الكفاءة والنزاهة. ن: مؤشرات الأداء الموضوعية (KPIs) وألية التقييم الموضوعية لكل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. س: وصف مختصر لاختصاصات اللجان مجلس الإدارة الرئيسية المهام المنوطة بها. ع: نظام الحوكمة والمعتمد من مجلس الإدارة مع بيان توزيع السلطات والمهام وتقسيمها فيما بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والتقارير المعدة من قبل لجنة الحوكمة بشأن متطلبات الحوكمة. ف: التعاملات والمصالح المشتركة بين الشركة والأطراف ذوي العلاقة. المبدأ (7/2) من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

### 3 - تنظيم عملية الإفصاح:

يجب على كل شركة مساهمة مدرجة أن تحتفظ بسجل خاص بإفصاح أعضاء مجالس الإدارات والإدارة التنفيذية والمديرين، 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 الاطلاع على هذا السجل خلال ساعات العمل المعتادة (م 105 من قانون الهيئة)، ويتعين على مجلس الإدارة وفقاً للمبدأ (3/7) من قواعد الحوكمة أن يتولى تنظيم عملية الإفصاح عن المعلومات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمستثمرين المحتملين، حيث يتعين على الشركة أن تضع سجلاً خاصاً بإفصاح مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، على أن يكون هذا السجل متاحاً للاطلاع عليه من قبل كافة المساهمين، ويتم الاطلاع عليه دون رسوم أو مقابل، كما وتلتزم الشركة بتحديث بيانات السجل بشكل دوري بما يعكس حقيقة أوضاع الأطراف ذوي العلاقة.

أما عن المعلومات الخاصة بالمستثمرين، فوفقاً لقواعد الحوكمة يتوجب على الشركة أن تنشئ وحدة خاصة بتنظيم شؤون المستثمرين وتكون هذه الوحدة مسؤولة عن إتاحة وتوفير البيانات والمعلومات والتقارير اللازمة للمستثمرين المحتملين لها، فضلاً عن ضرورة تمتع الوحدة بالاستقلالية المناسبة وعلى نحو يتيح لها توفير البيانات والمعلومات والتقارير في الوقت المناسب وبشكل دقيق وأن يكون ذلك من خلال وسائل الإفصاح المتعارف عليها ومنها الموقع الإلكتروني للشركة.

### سادساً: مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة

يعتبر رئيس مجلس الإدارة العقل المدبر لشؤون الشركة والموجه الرئيسي لأعضاء المجلس، يتميز رئيس مجلس الإدارة بالإضافة إلى كونه العضو المهيمن والمشرف على أمور المجلس عملياً بأنه المتحدث الرسمي للشركة، فهو يقوم بتمثيل الشركة أمام الغير.

وكان من الطبيعي أن تضع قواعد الحوكمة رئيس مجلس الإدارة نصب عينها، حيث اعتبرته مسؤولاً عن حسن سير العمل داخل المجلس بطريقة مناسبة وفعالة، حيث يتوجب عليه التأكد من حصول أعضاء مجلس الإدارة والأعضاء المستقلين على المعلومات الكاملة والصحيحة في الوقت المناسب.

وألقت قواعد الحوكمة مجموعة من المسؤوليات والواجبات على عاتق رئيس مجلس الإدارة وذلك على النحو التالي:

1 – التأكد من قيام المجلس بمناقشة جميع المسائل الأساسية بشكل فعال وفي الوقت المناسب، حيث يتوجب على رئيس مجلس الإدارة التأكد من مشاركة جميع أعضاء المجلس الحاضرين في مناقشة جدول أعمال المجلس بشكل فعال، بالإضافة إلى قيام المجلس بمناقشة جميع المسائل المدرجة في الجدول دون إهمال أي منها، ودون إغفال لأي أمر من الممكن أن يطرأ على طاولة الاجتماع<sup>(1)</sup>.

2 – تمثيل الشركة أمام الغير وذلك وفق ما ينص عليه نظام الشركة الأساسي، فهو الممثل القانوني للشركة ولا يجوز الاحتجاج على الشركة إلا بالقرارات الصادرة عنه دون غيره<sup>(2)</sup>.

3 – تشجيع جميع أعضاء المجلس على المشاركة بشكل كلي وفعال<sup>(3)</sup> في تصريف شؤون المجلس لضمان قيام المجلس بما فيه مصلحة الشركة، من ذلك قيام رئيس المجلس بالتواصل مع جميع الأعضاء بأي وسيلة اتصال للتأكد من حسن سير العمل.

(1) بالإضافة إلى ذلك يتوجب على رئيس المجلس تنفيذ القرارات الصادرة من مجلس الإدارة ولا يملك الأفراد أو وقف العمل فيها أو تعديلها بغير موافقة المجلس في هذا الخصوص، انظر: حكم محكمة النقض المصرية في الطعن رقم 1033 سنة 46 قضائية - جلسة 28/8/1982.

(2) حكم محكمة التمييز الكويتية- رقم 83 و85/2004 - عمالي - جلسة 21/11/2005، مشار إليه في د. فهد محمد حامد شداد الجبيني الغازمي، مسؤولية أعضاء مجلس إدارة شركة المساهمة عن قرارات مجلس الإدارة - مرجع سابق ص 112.

(3) تفاعلاً للسلبية التي تظهر من نسبة لا يستهان بها من الأعضاء، حيث أن 28% من الأعضاء إما سلبيين وإما غير متفاعلين في عملية اتخاذ القرارات ومناقشتها، انظر: د. هشام أسامة دندانة، «ثقافة مجلس الإدارة: الجانب المرن من حكم الإدارة»، النشرة الإخبارية الشهرية لمركز المديرين المصري، 20/8/2013، ص 3.

[http://www.efsa.gov.eg/content/efsa2\\_ar/PDF/UG28835UG28836.pdf](http://www.efsa.gov.eg/content/efsa2_ar/PDF/UG28835UG28836.pdf)

4 - يتوجب على رئيس مجلس الإدارة القيام بضمان تواصل المجلس مع المساهمين وإيصال آرائهم إلى المجلس ومناقشة الجيد منها وفق ما يراه المجلس، والعمل على إيجاد قنوات اتصال جديدة بالمساهمين وإقامة ندوات تسبق اجتماعات المجلس أو تلحقها، وتشجيع المساهمين على الحضور والمشاركة فيها.

5 - تشجيع العلاقة البناءة والمشاركة الفعّالة بين كل من المجلس والإدارة التنفيذية وبين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين والمستقلين، ويكون ذلك من خلال اتباع سياسات تهدف إلى تكريس مبدأ الانتماء إلى الشركة من أجل تشجيع الجميع للعمل وفق ما تتطلبه مصلحة الشركة<sup>(1)</sup>.

6 - خلق ثقافة تشجع على النقد البناء حول القضايا التي يوجد حولها تباين في وجهات النظر بين أعضاء المجلس وضرورة توخي الحذر فيها كي لا تنقلب هذه السياسة من سياسة النقد البناء والرأي الموضوعي إلى سياسة النقد الهدام والرأي غير الموضوعي.

## الفرع الثاني

### مسؤوليات الإدارة التنفيذية

يعتبر موضوع مسؤوليات الإدارة التنفيذية من قبيل المواضيع التي تشكل ركائز حوكمة الشركات، ذلك أن أحد أهم أهداف نظام الإدارة الرشيدة هو تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة وتمييزها عن مسؤوليات الإدارة التنفيذية.

ويقوم مجلس الإدارة بتفويض الإدارة التنفيذية واللجان المنبثقة عنه في مجموعة من الصلاحيات إلا أنه وطبقاً لقواعد الحوكمة على المجلس تجنب إصدار تفويضات عامة أو غير محددة المدة، ويجب أن يتم تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بوضوح

---

(1) حيث أن الممارسات الأخلاقية من أهم مكونات برامج حوكمة الشركات، وبالتالي يجب أن تؤخذ المرتبة الأولى في أجدات مجلس الإدارة، ذلك لأن ثقافة الأعمال والبيئة المحيطة بالعمل التي تدعو إلى الالتزام الصارم بالقوانين والشريعات تنشأ عادة في قمة هرم الإدارة ثم تنساب في النزول إلى المستويات الأدنى لتعم كل العاملين في الشركة، للمزيد عن ذلك انظر:

Paul De Nicola , Corporate Governance in the wake of the Global Financial Crisis: Challenges and Solutions , Corporate Governance Trends , Special Publication for the Middle East and North Africa , number , 19 , 2010.

في نظام الشركة الأساسي مع مراعاة اختصاصات الجمعية العامة للشركة، وتتوزع مسؤوليات الإدارة التنفيذية في الشركة على عدة محاور تتجلى فيما يلي:

### أولاً: مسؤولية الإدارة التنفيذية عن تنفيذ توجيهات وسياسات المجلس

إذا كان مجلس الإدارة هو الجهة المنوط بها اعتماد ووضع السياسات العامة للشركة ووضع إستراتيجية الشركة واعتمادها، فإن الإدارة التنفيذية هي الجهة المكلفة بتنفيذ تلك السياسات والإستراتيجيات وترجمتها على أرض الواقع.

ووفقاً لقواعد الحوكمة في دولة الكويت<sup>(1)</sup> يتمثل الدور الرئيسي الملقى على عاتق الإدارة التنفيذية في تنفيذ الخطط الإستراتيجية للشركة وما يرتبط بها من سياسات ولوائح داخلية والتأكد من كفايتها وفعاليتها، كما وتتولى الإدارة التنفيذية - في ضوء الصلاحيات الممنوحة من قبل المجلس - مهمة العمل على تنفيذ كافة السياسات واللوائح والأنظمة الداخلية للشركة المعتمدة من قبل المجلس<sup>(2)</sup>، وتتولى تنفيذ الإستراتيجية والخطة السنوية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة<sup>(3)</sup>.

### ثانياً: مسؤولية الإدارة التنفيذية عن أداء الشركة

يتمثل الدور الرئيسي الملقى على عاتق الإدارة التنفيذية وفقاً لقواعد الحوكمة<sup>(4)</sup> بالإضافة إلى تنفيذ الخطط الإستراتيجية للشركة وما يرتبط بها من سياسات ولوائح داخلية في تحمل المسؤولية الكاملة عن الادعاء العام للشركة ونتائج أعمالها، وذلك من خلال إنشاء هيكل إدارة يعزز المساءلة والشفافية، وتتجلى مسؤولية الإدارة التنفيذية عن أداء الشركة في نطاق التزامها<sup>(5)</sup> في القيام بادارة العمل اليومي وتسيير النشاط، فضلاً عن إدارة موارد الشركة بالشكل الأمثل، والعمل على تعظيم الأرباح

(1) المبدأ (2/1) ثالثاً) من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

(2) المبدأ (2/1) ثالثاً) من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

(3) المبدأ (2/1) ثالثاً) من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

(4) المبدأ (2/1) ثالثاً) من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

(5) المبدأ (2/1) ثالثاً) من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

وتقليل النفقات، وذلك بما يتفق مع أهداف وإستراتيجية الشركة.

كما تتولى الإدارة التنفيذية في الشركة مسؤولية المشاركة الفعالة في بناء وتنمية القيم الأخلاقية داخل الشركة<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: مسؤولية الإدارة التنفيذية عن المركز المالي

كما سبق القول، إن سلامة التقارير المالية الصادرة عن الشركة ودقة الحسابات الختامية وشفافية المعلومات الموجودة فيها تعتبر من المؤشرات الهامة على نزاهة ومصداقية الشركة المعنية، وبالتالي تزيد من ثقة المستثمرين في البيانات والمعلومات التي توفرها الشركة، وتتيح للمساهمين ممارسة حقوقهم على أكمل وجه. وتتجلى مسؤولية الإدارة التنفيذية عن المركز المالي للشركة في عدة محاور:

#### 1 - النظام المحاسبي:

تلتزم الإدارة التنفيذية وفقاً لقواعد الحوكمة في دولة الكويت<sup>(2)</sup> بوضع نظام محاسبي متكامل يحتفظ بدفاتر وسجلات وحسابات تعكس بشكل مفصل ودقيق البيانات المالية وحسابات الدخل بما يتيح المحافظة على أصول الشركة وإعداد القوائم المالية وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية المعتمدة من قبل هيئة أسواق المال.

#### 2 - نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر:

إذا كان مجلس الإدارة هو الجهة المنوط بها اعتماد نظام الرقابة الداخلية<sup>(3)</sup> في الشركة، بالإضافة إلى اعتماد نظام فعال لإدارة المخاطر فيها، فإن الإدارة التنفيذية هي

(1) المبدأ (1 / 2 / ثالثاً / 6) من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

(2) المبدأ (1 / 2 / ثالثاً / 4) من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

(3) تجدر الإشارة إلى أن الهدف النهائي لمعايير الحوكمة، هو تعزيز ثقة المستثمرين في مجلس الإدارة وأنظمة الرقابة الداخلية، ومستويات الشفافية في الشركات التي تتبنى هذه المعايير، مشيرة إلى أن هذا الأمر سينعكس بالإيجاب على تحسين كفاءة السوق المالي وتحقيق درجة عالية من النمو لقطاع الشركات والاقتصاد، د. أماني بورسلي - محاضرة بعنوان "مقترح معايير حوكمة الشركات العامة لدولة الكويت" - فندق جي دبيلو ماريوت - 17 أبريل 2010، متوفرة على الرابط التالي:

<http://www.capstandards.com/ss-alroya213-April.pdf>

الجهة الملقى على عاتقها وضع نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وعرضه على مجلس الإدارة لاعتماده، وبالتالي تلتزم الإدارة التنفيذية وفقاً لقواعد الحوكمة<sup>(1)</sup> بوضع نظم للرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر والتأكد من فاعلية وكفاية تلك النظم، والحرص على الالتزام بنزعة المخاطر المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.

### 3: التقارير المالية:

كما هو الحال بالنسبة إلى مجلس الإدارة الذي يتقدم بتعهدات كتابية عن سلامة التقارير المالية، ألزمت قواعد الحوكمة في دولة الكويت<sup>(2)</sup> الإدارة التنفيذية للشركة بتقديم تعهدات كتابية عن نزاهة وسلامة التقارير المالية المعدّة، حيث يتعين أن تقوم الإدارة التنفيذية وتشمل رئيس الجهاز التنفيذي والمدير المالي أو من يقوم مقامه بالتعهد لمجلس الإدارة كتابياً بأن التقارير المالية للشركة يتم عرضها بصورة سليمة وعادلة، وأنها تستعرض كافة الجوانب المالية للشركة من بيانات ونتائج تشغيلية.

كما وتتعهد الإدارة التنفيذية بضمان أنه تم إعداد التقارير السابقة وفق معايير المحاسبة الدولية المعتمدة من قبل هيئة أسواق المال.

### رابعاً: إفصاحات الإدارة التنفيذية

ألقي قانون هيئة أسواق المال رقم 7 لسنة 2010 على عاتق الإدارة التنفيذية واجب الإفصاح في بعض الحالات حيث أوجبت المادة 103 من قانون هيئة أسواق المال 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 لزوج، كما وأوجبت المادة 104 منه أيضاً على كل مدير ينطبق عليه نص المادة 103 من القانون أن يفصح عن الأمور الآتية:

(1) المبدأ (1 / 2 / ثالثاً / 7) من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

(2) المبدأ (1 / 4) من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

- (1) أي تغيير يطرأ على المصلحة الملزم الإفصاح عنها وفقاً للمادة 103 من القانون.
  - (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.
- كما يتعين على الإدارة التنفيذية التقيد بالتعليمات الصادرة من هيئة أسواق المال بشأن تنظيم التعامل في الأوراق المالية لأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الجهاز التنفيذي وغيرهم من الأشخاص المطلعين في الشركات المساهمة وطريقة الإفصاح عنها والتي احتوت على مجموعة من القيود الخاصة بطريقة إفصاح الأعضاء<sup>(1)</sup>.

## المطلب الثاني

### الرقابة على تطبيق مبادئ الحوكمة

لا يكفي مجرد التحديد الدقيق للمسؤوليات بين مجلس الإدارة وبين الإدارة التنفيذية وفق قواعد الحوكمة حتى يؤدي ذلك التحديد إلى الغاية من تبني قواعد الحوكمة، فلا بد من وجود آليات معينة تكفل تطبيق والتزام المعنيين بمتطلبات الحوكمة وتردعهم عند مخالفتها فتكون تلك الآليات بمثابة السيف المسلط على رقاب الشركات الخاضعة لمتطلبات الحوكمة.

وتتعدد صور الرقابة على متطلبات الحوكمة وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها إلى الجهاز الرقابي، وسنقسم في معرض دراستنا هذا المطلب إلى فرعين، نتناول في الأول الأجهزة الداخلية التي تقوم بممارسة الرقابة على مدى التزام مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشكل خاص والشركة بشكل عام لمتطلبات الحوكمة وذلك في الفرع الأول، بالإضافة إلى وجود أجهزة خارجية تتولى هذه الرقابة وذلك في الفرع الثاني، وسيكون ذلك على النحو التالي:

(1) للإطلاع على هذه القيود راجع:

[http://www.kuwaitcma.org/templates/pdf/decisions/decisions\\_22\\_7\\_2013.pdf](http://www.kuwaitcma.org/templates/pdf/decisions/decisions_22_7_2013.pdf)

## الفرع الأول الرقابة الداخلية

### أولاً: لجنة الحوكمة

كما سبق القول، فإن تشكيل اللجان المختلفة يقع على عاتق مجلس الإدارة وذلك من أجل تمكينه من تأدية مهمته بفاعلية، ويتولى مجلس الإدارة تشكيل اللجان التابعة له وفقاً للوائح الداخلية، ووفقاً لقواعد الحوكمة في دولة الكويت<sup>(1)</sup> يتعين على مجلس الإدارة تشكيل لجنة متخصصة في الحوكمة تسمى لجنة الحوكمة، وبالتالي سنبين قواعد تشكيل هذه اللجنة وأهم الاختصاصات والمهام المنوطة بها على النحو التالي:

#### 1 - تشكيل لجنة الحوكمة

يتعين على مجلس الإدارة تشكيل لجنة تختص بتطبيقات الحوكمة تسمى « لجنة الحوكمة »، ووفقاً لقواعد الحوكمة في الكويت<sup>(2)</sup> تتشكل لجنة الحوكمة من عدد من الأعضاء لا يقل عن ثلاثة، على أن يكون أحد أعضائها على الأقل من أعضاء لجنة التدقيق المستقلين، وأن يترأسها رئيس مجلس الإدارة، وفيما يتعلق بالتشكيل نورد بعض الملاحظات على موقف قواعد الحوكمة على النحو التالي:

اشترطت قواعد الحوكمة في رئيس اللجنة أن يكون رئيس مجلس الإدارة بمركزه، وبالتالي نرى من جانبنا أن هذا النص يعتريه بعض العيوب والمخاطر، ذلك أن لجنة الحوكمة تضطلع من بين مهامها متابعة أداء أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وفق مؤشرات الأداء الموضوعية وبالتالي يثور التساؤل عن الجهة المكلفة بمتابعة أداء رئيس المجلس نفسه<sup>(3)</sup>، فضلاً عن كون وجود رئيس المجلس في رئاسة اللجنة يثير شكوكاً حول حيادية وموضوعية قراراتها.

(1) المبدأ 2/2 د من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

(2) المبدأ 4/5 من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

(3) تجدر الإشارة إلى أن لجنة الحوكمة في معظم الشركات يترأسها عضو مستقل، انظر على سبيل المثال: تشكيل لجنة الحوكمة في شركة ايجيترانس:

## 2 - مهام وصلاحيات لجنة الحوكمة<sup>(1)</sup>

- تضمنت قواعد الحوكمة مجموعة من المهام والصلاحيات الخاصة بلجنة الحوكمة، حيث حدّد المبدأ 4/5 من القواعد الحد الأدنى من المهام على النحو التالي:
- التأكد من أن معايير وتطبيقات الحوكمة التي يتم اعتمادها من قبل مجلس الإدارة تتسق مع المتطلبات الواردة من هيئة أسواق المال بشأن قواعد حوكمة الشركات.
  - الإشراف على إعداد وتطبيق دليل الحوكمة ومراجعته وتحديثه عند الضرورة.
  - التنسيق مع لجنة التدقيق للتأكد من أنه يتم الالتزام بدليل الحوكمة.
  - متابعة أداء كل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وفق مؤشرات الأداء الموضوعية (KPIs).
  - متابعة أي موضوعات متعلقة بتطبيقات الحوكمة، وتزويد مجلس الإدارة (سنوياً كحد أدنى) بالتقارير والتوصيات بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال عمل اللجنة<sup>(2)</sup>.
  - إعداد تقرير سنوي يتضمن متطلبات وإجراءات استكمال قواعد حوكمة الشركات ومدى النقيدها، وعلى أن يتم تضمين هذا في التقرير السنوي المعد عن أنشطة الشركة.

### ثانياً: المساهمون

تتمثل رقابة المساهمين على تطبيق الإدارة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لمتطلبات حوكمة الشركات في نوعين من الرقابة، ويتفرّع كل نوع إلى

(1) تشمل مهام لجنة الحوكمة والمراجعة لدى شركة ايجيترانس تطوير ومراجعة معايير ومتطلبات الحوكمة التي يتم اعتمادها من قبل مجلس الإدارة لضمان توافقتها وملاءمتها مع الشركة وقواعد القيد والشطب الخاصة في البورصة، وتقديم التوصيات فيما يخص أي تعديلات مطلوبة، بالإضافة إلى متابعة أي أمور متعلقة بتطبيقات الحوكمة التي قد تطرأ وتقديم التوصيات للمجلس بشأنها، راجع الرابط التالي على شبكة الانترنت:

[http://ir.egytrans.com/arabic/pdf/Board-committees/EGYTRANS%20Corporate%20Governance%20&%20Audit%20Committee%20Charter%20\(Arabic\).pdf](http://ir.egytrans.com/arabic/pdf/Board-committees/EGYTRANS%20Corporate%20Governance%20&%20Audit%20Committee%20Charter%20(Arabic).pdf)

(2) وفي ذلك تقوم لجنة الحوكمة لمجموعة QNB دورياً بمراجعة وتقييم المتغيرات في التطبيقات المحلية والدولية لحوكمة الشركات وتقديم التوصيات لرفع مستواها إلى مجلس الإدارة، أنظر الرابط التالي:

<http://www.qnb.com.qa/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1355478300740&ssbinary=true>

فرعين، وبالتالي تنقسم رقابة المساهمين إلى رقابة مباشرة، ورقابة غير مباشرة (عن طريق الجمعية العامة)، ويتفرع كل نوع إلى فرعين يتمثل الأول في رقابة سابقة على مخالفة متطلبات الحوكمة، ورقابة لاحقة على مخالفة متطلبات الحوكمة، وسنبين ذلك على النحو التالي:

## 1 - الرقابة المباشرة

ويقصد بها تدخل المساهمين بشكل مباشر ومراقبتهم لأداء الشركة ومدى التزام الإدارة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بمتطلبات الحوكمة، ومدى مراعاة الشركة لحقوقهم وعدم اهدارها، وتتفرع هذه الرقابة إلى فرعين يتمثل الأول في الرقابة السابقة على مخالفة متطلبات الحوكمة، ويتمثل الفرع الثاني في الرقابة اللاحقة على مخالفة متطلبات الحوكمة.

**أ: الرقابة السابقة:** تتمثل الرقابة السابقة وفقاً لمتطلبات الحوكمة في دولة الكويت في مجموعة من الوسائل تتمثل فيما يلي:

**أ - 1 - حق الإطلاع على نظام الشركة ولوائحها:** يعتبر حق المساهمين في الإطلاع على أنظمة العمل داخل الشركة ونظامها الأساسي وجميع اللوائح المنظمة للعمل في الشركة من الحقوق الأساسية التي يتمتع بها كل مساهم، حيث يتعين على الشركة<sup>(1)</sup> تضمين النظام الأساسي للشركة ولوائحها الداخلية والإجراءات والضوابط اللازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم<sup>(2)</sup> بما يحقق العدالة والمساواة، وبما لا يتعارض مع القوانين واللوائح المعمول بها والقرارات والتعليمات الصادرة في هذا الشأن.

(1) المبدأ (8/1) من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

(2) ومن الحقوق العامة للمساهمين كما أوردتها متطلبات الحوكمة في الكويت: 1: قيد قيمة الملكية المساهم بها في سجلات الشركة - 2: التصرف في الأسهم من تسجيل للملكية ونقلها و/أو تحويلها - 3: الحصول على النصيب المقرر في توزيعات الأرباح - 4: الحصول على نصيب من موجودات الشركة في حالة التصفية - 5: الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بنشاط الشركة وإستراتيجيتها التشغيلية والاستثمارية بشكل منتظم وميسر - 6: المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين والتصويت على قراراتها - 7: انتخاب أعضاء مجلس الإدارة - 8: مراقبة أداء الشركة بشكل عام وأعمال مجلس الإدارة بشكل خاص - 9: مساءلة أعضاء مجلس إدارة الشركة أو الإدارة التنفيذية ورفع دعوى المسؤولية عليهم وذلك في حال إخفاقهم في أداء المهام المناطة بهم، المبدأ (8/1) من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

أ-2- حق الإطلاع على سجلات المساهمين: يتعين على الشركة وفقاً لمتطلبات الحوكمة أن تقوم بإمسك سجلات دقيقة وحديثة توضح ملكية الأسهم، وتتضمن أسماء المساهمين وجنسياتهم وأرقام هوياتهم التعريفية وعدد الأسهم التي يملكونها ونوعها والقيمة المدفوعة عن كل سهم وبيانات الاتصال الخاصة فيهم<sup>(1)</sup> ويتم التأشير على سجلات المساهمين بأي تغييرات حديثة تطرأ على البيانات المسجلة فيه، ويتعين على الشركة أن تتيح للمساهمين الإطلاع على سجل المساهمين وان تضمن ان يتم التعامل على هذا السجل وفقاً لأقصى درجات الحماية والسرية بما لا يتعارض مع القانون واللائحة التنفيذية وما يصدر عن الهيئة من تعليمات وضوابط رقابية منظمة<sup>(2)</sup>، ويتم الإطلاع من قبل المساهمين بأنفسهم ويحق لهم اصطحاب بعض الخبراء من محامين أو محاسبين أو غيرهم<sup>(3)</sup>.

ب: الرقابة اللاحقة: تتمثل رقابة المساهمين اللاحقة على مخالفة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لمتطلبات الحوكمة في دعوى المسؤولية عليهم والحق في تقديم شكوى إلى الجهة الرقابية المختصة لتقوم بدورها الرقابي على الشركة، بالإضافة إلى الحق في رفع دعوى بطلان القرارات المخالفة لمتطلبات الحوكمة.

ب-1- تقديم شكوى: منح قانون هيئة أسواق المال رقم 2010/7 في المادة 15 منه المساهمين الحق في تقديم شكوى إلى لجنة التظلمات<sup>(4)</sup> وذلك عن أي خطأ أو مخالفة يرتكبها الشخص المرخص له، ويعتبر الفعل مخالفة عندما يكون مخالفاً لأحكام قانون هيئة أسواق المال أو أي نظام أو لائحة أو قرار أو تعليمات صادرة عن الهيئة (م 139 من القانون).

وتقدّم الشكاوى إلى أمين سر اللجنة وتسجل في سجل معد لذلك، ويقوم

(1) فضلاً عن إنشاء سجل خاص فيهم يحفظ لدى وكالة المقاصة، المبدأ (2/8/1) من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

(2) المبدأ (2/8/3) من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

(3) الأستاذ صالح العوض البلوي، «الرقابة على أعضاء مجلس الإدارة في شركات المساهمة في القانون المصري والسعودي» - رسالة ماجستير - جامعة القاهرة 2009، ص 93.

(4) تتشكل هذه اللجنة من 3 أعضاء يحدد من بينهم رئيس (م 47 من اللائحة).

أمين السر بعرض الشكوى على رئيس اللجنة ويخطر بها المدير التنفيذي للهيئة (م 48 لائحة<sup>(1)</sup>)، كما وتجري اللجنة تحقيقاً إدارياً في الشكوى المقدمة بشأن المخالفات وتبت فيها أو تقرر حفظها ولها أن توصي بإحالتها إلى مجلس التأديب إذا قدرت ذلك (م 51 لائحة).

وتبت اللجنة بالشكوى خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تقديمها، ولها قبل إصدار قرارها سماع أقوال من ترى لزوم سماع أقواله، أو استيفاء أي نقص أو استكمال للأوراق (م 52 لائحة)، ويتعين أن تخطر اللجنة صاحب الشكوى بقرارها خلال أسبوع من تاريخ البت فيها، ويجوز التظلم من القرار أمام لجنة الشكاوى والتظلمات خلال أسبوع من تاريخ إخطاره أو علمه بالقرار (م 53 لائحة).

ب - 2 - دعوى التعويض: تنص قواعد الحوكمة في المبدأ (1/8) على حق المساهمين في مساءلة أعضاء مجلس إدارة الشركة أو الإدارة التنفيذية ورفع دعوى المسؤولية عليهم وذلك في حال إخفاقهم في أداء المهام المناطة بهم، وطبقاً للقواعد العامة في القانون المدني الكويتي فإنه لكل من لحقه ضرر ناجم عن خطأ المطالبة ممن سببه بالتعويض، وبالتالي للمساهمين مجتمعين أو منفردين رفع دعوى تعويض على أعضاء مجلس الإدارة مجتمعين أو منفردين أو على الشركة باعتبارها مسؤولة عن أعمالهم وتابعين لها أو على أعضاء الإدارة التنفيذية مجتمعين أو منفردين<sup>(2)</sup>.

أما عن التكييف القانوني لهذه الدعوى، فمن المستقر عليه في الفقه أنها دعوى مسؤولية تقصيرية يشترط فيها إثبات الخطأ والضرر والعلاقة السببية<sup>(3)</sup>، ولا يشترط أن يحتفظ المساهم في صفته كمساهم أثناء فترة التقاضي، بل يكفي أن

(1) كما ويجب أن تقدم الشكوى مكتوبة، وتشتمل على البيانات التالية:

1 - اسم الشاكي وصفته ومهنته وعنوانه شاملاً بيانات الرقم المدني والهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني. - 2 فحوى الشكوى، والمستندات المؤيدة لها - 3 توقيع الشاكي وتاريخ تقديم الشكوى - 4 المشكو بحقه وعنوانه شاملاً بيانات الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني (م 49 لائحة).

(2) د. سميحة القليوبي، «الشركات التجارية» - الطبعة الرابعة - دار النهضة العربية سنة 2008، ص 990.

(3) د. سميحة القليوبي، «الشركات التجارية»، مرجع سابق، ص 989. د. فهد محمد حامد شداد الجبيني الغازمي، «مسؤولية أعضاء مجلس إدارة شركة المساهمة عن قرارات مجلس الإدارة»، مرجع سابق، ص 255.

يكون متمتعاً بهذه الصفة عند رفع الدعوى<sup>(1)</sup>، ويتجلى ركن الخطأ في مخالفة متطلبات الحوكمة الصادرة عن هيئة أسواق المال باعتبارها من المتطلبات الواردة في القرارات التي يتعين عن الشركة الالتزام بأحكامها.

ولا يترتب على صدور قرار من الجمعية العامة للمساهمين سقوط دعوى المسؤولية<sup>(2)</sup> وذلك لأن هذه الدعوى تعتبر من قبيل الدعاوى الشخصية المرتبطة بإرادة المساهم الذي له وحده فقط الحق في تركها والتنازل عنها، ويُعتبر حق المساهم في رفع الدعوى هذه من النظام العام، وبالتالي لا يجوز الاتفاق في النظام الأساسي للشركة على تقييد هذا الحق كأن يتم الاشتراط أخذ الرأي أو الإذن المسبق<sup>(3)</sup>.

وتكون المسؤولية في هذه الدعوى إما مسؤولية شخصية تلحق العضو بالذات، وإما مشتركة فيما بين أعضاء مجلس الإدارة جميعاً، وفي الحالة الأخيرة يكون الأعضاء مسؤولين جميعاً على وجه التضامن بأداء التعويض، إلا إذا كان فريق منهم قد اعترض على القرار الذي رتب المسؤولية وذكر اعتراضه في المحضر<sup>(4)</sup>.

و تسقط دعوى المسؤولية بمضي خمس سنوات من ثبوت خطأ المدعى عليه، ومع ذلك إذا كان الفعل المنسوب إلى أعضاء مجلس الإدارة يكون جريمة جزائية فلا تسقط الدعوى إلا بسقوط الدعوى الجزائية<sup>(5)</sup>.

### ب - 3 - إبطال القرارات: يجوز لكل مساهم إقامة دعوى بطلان أي قرار يصدر

(1) د. فهد محمد حامد شداد الجبيني الغازمي، «مسؤولية أعضاء مجلس إدارة شركة المساهمة عن قرارات مجلس الإدارة»، مرجع سابق، ص 255.

(2) وفي ذلك تنص المادة 232 من قانون الشركات الكويتي على أن «رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مسؤولون تجاه الشركة والمساهمين والغير عن جميع أعمال الغش وإساءة استعمال السلطة، وعن كل مخالفة للقانون أو لعقد الشركة، وعن الخطأ في الإدارة، ولا يحول دون إقامة دعوى المسؤولية اقتراح من الجمعية العامة بإبراء ذمة مجلس الإدارة، ولا يجوز لأعضاء مجلس الإدارة الاشتراك في التصويت على قرارات الجمعية العامة الخاصة بإبراء ذمتهم من المسؤولية عن إدارتهم أو التي تتعلق بمنفعة خاصة لهم أو لأزواجهم أو أقاربهم من الدرجة الأولى أو بخلاف قائم بينهم وبين الشركة».

(3) د. سميحة القليوبي، «الشركات التجارية» - مرجع سابق، ص 992.

(4) المادة 233 من قانون الشركات الكويتي الجديد 2012/25.

(5) المادة 236 من قانون الشركات الكويتي الجديد 2012/25.

عن مجلس الإدارة ويكون مخالفاً للقانون أو عقد الشركة أو كان يقصد به الإضرار بمصالح الشركة<sup>(1)</sup>، وبالتالي يستطيع المساهم رفع دعوى بطلان قرار مجلس الإدارة المخالف لمتطلبات الحوكمة التي يتعين على الشركة الالتزام بأحكامها.

ولا يحول رفع دعوى البطلان السابقة دون الحق في رفع دعوى التعويض في حال توفر شروطها، وتسقط دعوى البطلان بمضي شهرين من تاريخ علم المساهم بقرار مجلس الإدارة<sup>(2)</sup> المخالف لمتطلبات الحوكمة.

## 2 - الرقابة غير المباشرة

تتمثل الرقابة غير المباشرة للمساهمين على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من خلال رقابتهم في الجمعية العامة للشركة، وكما هو الحال بالنسبة إلى الرقابة المباشرة، تتفرّع الرقابة اللاحقة للمساهمين إلى فرعين يتمثل الأول في الرقابة السابقة على مخالفة متطلبات الحوكمة والرقابة اللاحقة على مخالفة متطلبات الحوكمة، وسنبين ذلك على النحو التالي:

**أ: الرقابة السابقة:** تتمثل الرقابة السابقة وفقاً لمتطلبات الحوكمة في حق المساهمين في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، حيث تختص الجمعية العامة للمساهمين في الشركة بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة<sup>(3)</sup>، وبالتالي يمارس المساهمون رقابتهم على أعضاء مجلس الإدارة من خلال مشاركتهم في انتخاب الأعضاء في الجمعية العامة عن طريق انتقاء المرشحين ذوي السمعة الحسنة والكفاءة العالية لقيامهم بعملية إدارة الشركة، وتوافقاً مع متطلبات الحوكمة نصت المادة 240 على أنه يجوز أن ينص عقد الشركة على نظام التصويت التراكمي بشأن انتخاب أعضاء مجلس إدارة الشركة، والذي يمنح كل مساهم قدرة تصويتية بعدد الأسهم التي يملكها، بحيث يحق له التصويت بها لمرشح واحد أو توزيعها بين من يختارهم من المرشحين دون تكرار لهذه الأصوات.

(1) المادة 251 من قانون الشركات الكويتي الجديد 2012/25.

(2) المادة 251 من قانون الشركات الكويتي الجديد 2012/25.

(3) المادة 242 من قانون الشركات الكويتي الجديد 2012/25.

ويقصد بالتصويت التراكمي كما عرفته قواعد الحوكمة الصادرة عن هيئة أسواق المال، هو أسلوب تصويت يمنح كل مساهم قدرة تصويتية بعدد الأسهم التي يملكها بحيث يحق له التصويت بها لمرشح واحد أو توزيعها بين من يختارهم من المرشحين دون تكرار لهذه الأصوات.

وبالتالي تلتزم الشركة الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال باتباعها أسلوب التصويت التراكمي عند انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

**ب: الرقابة اللاحقة:** وتتمثل الرقابة اللاحقة وفقاً لمتطلبات الحوكمة في وسيلتين أساسيتين: تتمثل الأولى في دعوى المسؤولية التي ترفع من قبل الشركة، وتتمثل الثانية في حق الجمعية العامة للمساهمين في عزل أعضاء مجلس الإدارة، وسنبيّن ذلك على النحو التالي:

**ب - 1 - دعوى المسؤولية:** يطلق الفقه على هذه الدعوى اسم دعوى الشركة، ويتجلى دور المساهم في رفع هذه الدعوى في صورتين:

**الصورة الأولى:** تتمثل هذه الصورة في صدور قرار من الجمعية العامة للمساهمين يقضي برفع دعوى المسؤولية على أعضاء مجلس الإدارة عن الأخطاء المرتكبة من قبلهم<sup>(1)</sup>.

واختلف الفقه حول التكييف القانوني للدعوى، فالبعض يرى أنها دعوى مسؤولية عقدية نظراً لاعتبار أعضاء مجلس الإدارة بمثابة وكلاء عن الشركة<sup>(2)</sup>، والبعض الآخر يرى بانها دعوى قانونية لأن القانون هو الذي نص عليها، ويرى الفقيه الفرنسي ريبير أنه لا أهمية للأساس القانوني لهذه الدعوى طالما أنه يتعين على رافعها إثبات الخطأ والضرر والعلاقة السببية<sup>(3)</sup>.

(1) المادة 234 من قانون الشركات الكويتي الجديد 2012/25.

(2) د. سميحة القليوبي: «الشركات التجارية» - مرجع سابق، ص 983، د. فهد محمد حامد شداد الجبيني الغازمي: «مسؤولية أعضاء مجلس إدارة شركة المساهمة عن قرارات مجلس الإدارة» - مرجع سابق، ص 235، وفي ذلك قضت محكمة التمييز الكويتية في الدعوى رقم 2004/760 تجاري بتاريخ 15/11/2005 أن رئيس مجلس الإدارة في الشركة المساهمة هو المختص بإدارتها، وأنه هو وباقي أعضاء المجلس بمثابة وكلاء عن الجمعية العامة للمساهمين، مشاراً إليه في: د. فهد محمد حامد شداد الجبيني الغازمي - «مسؤولية أعضاء مجلس إدارة شركة المساهمة عن قرارات مجلس الإدارة» مرجع سابق، ص 235.

(3) مشار إليه في: د. سميحة القليوبي: «الشركات التجارية»، مرجع سابق، ص 983.

وترفع الدعوى من قبل الممثل القانوني للشركة وهو رئيس مجلس الإدارة<sup>(1)</sup> وقت رفع الدعوى إذا كانت موجهة ضد جميع اعضاء المجلس، وإذا كانت موجهة ضد بعض او احد الأعضاء فترفع من الأعضاء الباقين<sup>(2)</sup>، وإذا كانت الشركة في دور التصفية يتولّى المصفي رفع الدعوى<sup>(3)</sup>.

وغني عن البيان أن دعوى الشركة لا ترفع الا بعد عزل المجلس أو استقالة أعضائه وترفع من قبل المجلس الجديد.

**الصورة الثانية:** وتتمثل في حق المساهم أو بعض أو جميع المساهمين في رفع الدعوى باسم الشركة ونيابة عنها<sup>(4)</sup> في حال تقاعس الشركة عن رفعها لأسباب مختلفة منها الرغبة في مجاملة أعضاء المجلس السابقين ، وفيهذه الحالة يجب اختصام الشركة ليحكم لها بالتعويض إن كان له مقتضى، ويشترط أن يحتفظ المساهم طوال فترة التقاضي بصفته كمساهم<sup>(5)</sup>، وغني عن البيان أن ما يحكم به من تعويضات يدخل الذمة المالية للشركة<sup>(6)</sup>.

ويُعتبر حق المساهم في رفع دعوى الشركة نيابة عنها من النظام العام لا يجوز تقييده أو إلغاؤه وهذا ما أكدته المادة 235 من قانون الشركات حيث نصت على أنه «... ويقع باطلاً كل شرط في عقد الشركة يقضي بغير ذلك».

(1) وفقاً لأحكام القضاء الكويتي فإن الممثل القانوني للشركة أمام القضاء هو رئيس مجلس الإدارة أو نائبه في حال غيابه، دون اعتبار العضو المنتدب بمثابة الممثل القانوني للشركة، انظر حكم محكمة التمييز الكويتي رقم 75 / 2001، جلسة 23 / 11 / 2002، مشار إليه لدى د. فهد محمد حامد شداد الجبيني الغازمي، «مسؤولية اعضاء مجلس ادارة شركة المساهمة عن قرارات مجلس الإدارة»، مرجع سابق، ص 241، وعلى خلاف ذلك يتجه القضاء المصري الى اعتبار العضو المنتدب في حال عدم تحديد صلاحياته وكيلًا عن المجلس في تنفيذ قراراته وتصريف شؤون الشركة وتمثيلها أمام القضاء، انظر حكم محكمة النقض المصرية في الدعوى رقم 458 سنة 70 قضائية بتاريخ 28 / 5 / 2001، حكم غير منشور.

(2) د. سميحة القليوبي، «الشركات التجارية»، مرجع سابق، ص 983.

(3) المادة 234 من قانون الشركات الكويتي الجديد 2012 / 25.

(4) المادة 235 من قانون الشركات الكويتي الجديد 2012 / 25، ويرى البعض أن الاعتراف بحق المساهم في رفع دعوى الشركة يحقق عدة مزايا، منها حث المجلس على الحفاظ على اموال الشركة وصيانتها، كما ويحد من هبة وسطوة الأغلبية على قرارات الجمعية العامة، انظر: الأستاذ محمد عطا الله الماضي: «دور الهيئة العامة لسوق المال في حماية أقلية المساهمين في الشركات المساهمة»، دراسة مقارنة في النظامين السعودي والمصري، رسالة ماجستير - جامعة القاهرة، ص 192.

(5) د. سميحة القليوبي، «الشركات التجارية»، مرجع سابق، ص 984.

(6) تجدر الإشارة إلى ان العضو المرتكب خطأ منافسة الشركة والمتاجرة بأنشطة الشركة يلتزم بتعويض الشركة بما عاد عليه من نفع، وكانها العمليات التي أبرمها قد تمت لحسابها الخاص بداية، للمزيد انظر:

Hannigan , Company Law , Oxford , 2003 , p 202.

## ب - 2: عزل أعضاء مجلس الإدارة

كما سبق القول، تملك الجمعية العامة للمساهمين حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لأسلوب التصويت التراكمي التي تفرضه متطلبات الحوكمة، وبما أن من يملك سلطة الانتخاب يملك العزل، يحق للجمعية العامة للمساهمين عزل أعضاء مجلس الإدارة عند مخالفتهم لمتطلبات الحوكمة وفي ذلك تنص المادة 243 من قانون الشركات الكويتي الجديد على أنه «يجوز بقرار يصدر من الجمعية العامة العادية للشركة إقالة رئيس أو عضو أو أكثر من أعضاء مجلس الإدارة، أو حل مجلس إدارة الشركة وانتخاب مجلس جديد، وذلك بناء على اقتراح يقدم بذلك من عدد من المساهمين يملكون ما لا يقل عن ربع رأس مال الشركة المصدر، وعند صدور قرار بحل مجلس الإدارة، وتعدّ انتخاب مجلس جديد في ذات الاجتماع يكون للجمعية أن تقرّر إما أن يستمر هذا المجلس في تسيير أمور الشركة إلى حين انتخاب المجلس الجديد، أو تعيين لجنة إدارية مؤقتة تكون مهمتها الأساسية دعوة الجمعية لانتخاب المجلس الجديد، وذلك خلال شهر من تعيينه».

## ثالثاً: مراقب الحسابات

يلعب مراقب الحسابات دوراً مهماً في نجاح الشركة ومصداقيتها، و تنبع أهمية استقلال مراقب الحسابات الخارجي من كونه يقع في مركز حساس بين اطراف متعارضة المصالح، فمن جهة يقع بين ادارة الشركة والتي تلعب دورا لا يستهان به في تعيينه وعزله وتحديد اتعابه، ومن جهة أخرى يقع بين المستفيدين من خدماته من المستثمرين<sup>(1)</sup>، وتقتضي دراسة دور مراقب الحسابات في الرقابة على تطبيق ادارة الشركة لمتطلبات الحوكمة التعرّض الى المقصود بمراقب الحسابات وشروطه، ثم ننتقل بعدها الى بيان الصلاحيات الممنوحة إليه في الرقابة على إدارة الشركة، وذلك على النحو التالي:

(1) أ: عهد علي سعيد: «الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا» - دراسة ميدانية - رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد جامعة تشرين ، 2009، ص 73.

## 1: تعريف مراقب الحسابات وشروطه

### أ: تعريف مراقب الحسابات

يقصد بمراقب الحسابات «الشخص المؤهل قانوناً للقيام بعمل الرقابة الداخلية على حسابات الشركات وميزانياتها والمعين من قبل الجمعية العامة للمساهمين»<sup>(1)</sup>.

وبالتالي تتجلى مهمة مراقب الحسابات في تدقيق حسابات الشركة، فهو ليس موظفاً في الشركة، بل شخص ذو مهمة رقابية محددة يمثل جماعة المساهمين الذين يشكلون الجمعية العامة للشركة، فهو - كما يرى البعض -<sup>(2)</sup> الحَكَم بين المساهمين الذين عيّنوه واختاروه مراقباً لحسابات شركتهم، ويتجلى الهدف من وجود مراقب الحسابات في الكشف عن حالات الغش والتلاعب والاحتيال، وكافة التصرفات غير القانونية وذلك يتقدم على تدقيق القوائم المالية والتحقق من دقة السجلات المحاسبية<sup>(3)</sup>.

### ب: شروط تعيين مراقب الحسابات

اشترط المشرع الكويتي في مراقب الحسابات مجموعة من الشروط، بعضها يفرضها القانون وبعضها الآخر تفرضها متطلبات الحوكمة الرشيدة، وستعرض لها على النحو التالي:

#### ب - 1: الشروط القانونية لمراقب الحسابات.

#### ب - 1 - 1: قانون الشركات الجديد.

اشترط قانون الشركات الجديد في مراقب الحسابات الخارجي مجموعة من الشروط تتمثل في:

(1) الأستاذ صالح العوض البلوي: «الرقابة على أعضاء مجلس الإدارة في شركات المساهمة في القانون المصري والسعودي»، مرجع سابق، ص 101.

(2) د. عباس مصطفى المصري: «تنظيم الشركات التجارية»، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 309.

(3) أ: ونسن عبد الصمد نجم الجعفري، أ: اياد رشيد القرشي: «دور مراقب الحسابات ومسؤوليته في تلبية احتياجات مستخدمي القوائم المالية» - المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، جامعة بغداد، 2006، ص 18.

ب - 1 - 1 - 1: يجب أن يكون معيّنًا من قبل الجمعية العامة العادية للشركة<sup>(1)</sup>، ويجوز استثناء من ذلك<sup>(2)</sup> يجوز لمجلس الإدارة في الحالات الاستثنائية والطارئة التي لا يباشر فيها مراقب الحسابات المعيّن من قبل الجمعية مهمته لأي سبب من الأسباب أن يعيّن من يحل محله على أن يعرض هذا الأمر في أول اجتماع تعقده الجمعية للبت فيه.

ومن جانبنا نرى أن الاستثناء الذي نص عليه المشرع يقبل الانتقاد، ذلك أن مراقب الحسابات يلعب دوراً محورياً في حماية حقوق المساهمين والمستثمرين، ولا بد من توافر عنصر الاستقلال فيه، وإن إعطاء السلطة لمجلس الإدارة في تغيير مراقب الحسابات يؤثر تأثيراً جوهرياً على استقلالية مراقب الحسابات الذي تم تعيينه أساساً من قبل الجمعية العمومية، وبالتالي لن يكون بالإمكان توافر مثل هذا العنصر في حال تعيين بديل من قبل مجلس الإدارة، وذلك في الأحوال التي يمتنع عليه مباشرة مهامه، وبالتالي يثور التساؤل عن جدوى مثل هذا الاستثناء مادام الجمعية العامة موجودة !!! لذلك نوصي بضرورة دعوة الجمعية العامة للانعقاد من قبل مجلس الإدارة لتعيين مراقب حسابات جديد للشركة بدلاً عن المراقب السابق<sup>(3)</sup>.

أضف إلى ذلك أن قانون الشركات الجديد قد أغفل ذكر السلطة المختصة بعزل مراقب الحسابات، فإذا كان قد نصّ على السلطة المختصة على تعيينه إلا أنه لم يذكرها بصدد العزل، حيث اقتصر على القول بأنه يتعيّن عزل مراقب الحسابات ومطالبته بالتعويض في حال خالف واجباته<sup>(4)</sup>، لذلك نوصي بضرورة تدارك هذا النقص التشريعي وضرورة منح الجمعية العامة حق عزل مراقب الحسابات بناء على اقتراح مجلس الإدارة وتوصية لجنة التدقيق<sup>(5)</sup>.

(1) تجدر الإشارة إلى أن هذا الشرط قد خضع للتحوير بما يتناسب مع متطلبات الحوكمة كما سنرى لاحقاً.

(2) المادة 259 من قانون الشركات الكويتي الجديد رقم 25 / 2012.

(3) ويرى البعض أن السبيل الأمثل للحد من دور مجلس الإدارة في اختيار مجلس الإدارة للمراقب الخارجي يكمن من خلال استبعاد دور المجلس، وقيام اللجنة بطرح بعض الأسماء على الجمعية العمومية، أ: عهد علي سعيد: «الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا»، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2009، ص 66.

(4) المادة 262 من قانون الشركات الكويتي الجديد رقم 25 / 2012.

(5) وفي هذا الصدد يرى البعض أن منح الجمعية العامة للمساهمين الحق في عزل مراجع الحسابات بناء على اقتراح لجنة المراجعة سوف يعزّز من استقلالية المراجع، ومن كفاءة دوره وبالتالي يرفع من مستوى كرامة المهنة ودورها الاجتماعي، أ: عهد علي سعيد: «الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا»، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2009، ص 66.

ب - 1 - 1 - 2: لا يجوز أن يكون مدقق الحسابات رئيساً أو عضواً في مجلس إدارة الشركة التي يراجع حساباتها، أو منوطاً به القيام بأي عمل إداري فيها أو مشرفاً على حساباتها أو قريباً حتى الدرجة الثانية لمن يشرف على إدارة الشركة أو حساباتها، كما لا يجوز له شراء أسهم الشركات التي يراجع حساباتها أو بيعها خلال فترة التدقيق أو أداء أي عمل استشاري للشركة<sup>(1)</sup>.

وتتجلى الحكمة من هذا الشرط في ضمان توفر الاستقلال والحيادية لمراقب الحسابات من عدمه<sup>(2)</sup>.

وغني عن البيان أن وجود لجان المراجعة<sup>(3)</sup> يعني وجود نظام قوي للرقابة الداخلية، مما يعني الحد من تأثير وضغوط الإدارة على مراقب الحسابات الخارجي وتدعيم استقلاله والتأكد من موضوعيته وكفاءته<sup>(4)</sup>.

## ب - 1 - 2: متطلبات الحوكمة الرشيدة

نظراً لأهمية دور مراقب الحسابات الخارجي في توفير الحماية والأمان للمستثمرين والمساهمين وأصحاب المصالح من دائنين ومتعامين مع الشركات، اهتمت قواعد الحوكمة الصادرة عن هيئة أسواق المال في تحديد شروط مراقب الحسابات الخارجي فنصت على ضرورة:

(1) المادة 259 من قانون الشركات الكويتي الجديد رقم 25/2012.

(2) سنتحدث عن هذا الشرط في صدد متطلبات الحوكمة باعتباره أحد أهم متطلبات الحوكمة بالنسبة لمراقب الحسابات.

(3) يقصد بلجان المراجعة كما عرّفتها الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين بأنها «لجنة مكوّنة من مدراء الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتعد لجنة المراجعة كحلقة وصل بين المراجعين ومجلس الإدارة، وتتلخّص نشاطاتها في مراجعة ترشيح المراجع الخارجي، ونطاق و نتائج المراجعة، وكذلك الرقابة الداخلية للشركة، مشار إليه في: د. عوض بن سلامة الرحيلي: «لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات - حالة السعودية»، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة، م ٢٢، ع ١، 2008، ص 193.

(4) د. عيد بن حامد الشمري: «دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية» - بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشرة لسبيل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، المنعقدة بقسم المحاسبة - كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود عنونها «مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين»، 2010، ص 13.

ب - 1 - 2 - 1: أن يكون ترشيح مراقب الحسابات بناءً على توصية من لجنة التدقيق<sup>(1)</sup> المرفوعة الى مجلس الإدارة.

ب - 1 - 2 - 2: أن يكون مراقب الحسابات من المراقبين المقيدين في السجل الخاص لدى هيئة أسواق المال، بحيث يكون مستوفياً كافة الشروط الواردة بمتطلبات قرار الهيئة بشأن نظام قيد مراقبي الحسابات<sup>(2)</sup>.

ب - 1 - 2 - 3: أن يتم التأكد من كون مراقب الحسابات مستقلاً عن الشركة ومجلس إدارتها وعدم قيامه بأعمال إضافية للشركة لا تدخل ضمن أعمال المراجعة والتي قد تؤثر على الحيادية والاستقلالية<sup>(3)</sup>.

ويقصد بالاستقلال<sup>(4)</sup> والحياد، ان يلتزم المراقب او المراجع تجاه الشركة بالعدالة كطرف اول وتجاه المساهمين كطرف ثان وتجاه المستفيدين من القوائم المالية (بنوك ومستثمرين ودائنين....) كطرف ثالث، فاستقلال المراجع يجب أن يكون استقلالا حقيقيا أو استقلالا ذهنيا أو فكريا أو موضوعيا (القدرة على اتخاذ وجهة نظر محايدة عند قيامه بعمله)، كما يجب أن يكون استقلال المراجع شكلياً أو مظهرياً (اقتناع الأطراف ذات العلاقة من شركة ومساهمين ومستفيدين باستقلال

(1) تجدر الإشارة إلى وجود علاقة ارتباط بين عمل لجنة التدقيق الداخلية ومراقب الحسابات الخارجي حيث تساعد المراجع الخارجي على أداء عملية المراجعة بدون أي ضغوط تؤثر سلباً علي مصداقية نتائجها، أو كفاءتها، وبالتالي التشكيك في صحة التقرير المالي، د. مجدي محمد سامي: «دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية» - مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الإسكندرية، العدد رقم 2، المجلد رقم 46، يوليو 2009، ص 24.

(2) للإطلاع على متطلبات الهيئة راجع قرار رقم 24 لسنة 2012 بشأن اصدار نظام قيد مراقبي الحسابات في السجل الخاص لدى هيئة أسواق المال متوافر على الرابط التالي:

[http://www.kuwaitcma.org/templates/pdf/decisions/decisions\\_18\\_12\\_2012.pdf](http://www.kuwaitcma.org/templates/pdf/decisions/decisions_18_12_2012.pdf)

(3) ورغبةً في الالتزام بمتطلبات الحوكمة الرشيدة تتطلّب بعض موثيق الحوكمة لدى بعض الشركات ضرورة أن يقدم مراقب الحسابات الخارجي او المراجع الخارجي لمجلس الإدارة إقراراً وتعهداً بفيدي بأية علاقات عمل أو علاقات مالية أو أية علاقات أخرى قد تكون متواجدة بينه وبين الشركة من شأنها أن تؤثر على استقلاليته، كما هو الحال بصدد شركة شركة ايجيترانس EGYTRANS، انظر البند 6 من ميثاق الحوكمة الصادر عن شركة ايجيترانس EGYTRANS في 15 اغسطس 2006:

[http://ir.egytrans.com/arabic/pdf/code%20structure/EGYTRANS%20Code%20of%20Corporate%20Governance%20\(Arabic\).pdf](http://ir.egytrans.com/arabic/pdf/code%20structure/EGYTRANS%20Code%20of%20Corporate%20Governance%20(Arabic).pdf).

(4) وتتجلى أبعاد استقلال مراجع الحسابات في ثلاثة محاور: الاستقلالية في إعداد برنامج المراجعة، والاستقلالية في جمع أدلة المراجعة، وأخيراً الاستقلالية في إعداد تقرير المراجعة، أ. عهد علي سعيد: «الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا - دراسة ميدانية»، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2009، ص 71.

## المراقب وحياده<sup>(1)</sup>.

ويرى البعض<sup>(2)</sup> - وبحق - أن استقلال مراقب الحسابات الخارجي وعدم سعيه للاستمرار في منصبه في الشركة (عن طريق تعزيز علاقته بالمجلس ولجانه)، يساعد في تضيق فجوة التوقعات في المراجعة بين المراقب من جهة وبين مستخدمي القوائم المالية من جهة أخرى. وبالتالي تسهم مبادئ حوكمة الشركات عن طريق تفعيل مبدأ استقلال المراقب في تضيق هذه الفجوة.

ونرى من جانبنا أنه تبرز هنا أهمية حوكمة الشركات في نشر الوعي بين المساهمين والمستثمرين في ضرورة المشاركة الفعّالة في اجتماعات الجمعية العامة والاهتمام البالغ فيما يتخذ من قرارات، وعلى وجه الخصوص القرارات الخاصة بمراقب الحسابات الخارجي والتأكد من مدى استقلالية المراجع من عدمه.

كما ونوصي هيئة أسواق المال بضرورة النص على حالات معينة ينتفي معها استقلال مراقب الحسابات، وأن يكون ذلك على سبيل المثال وليس الحصر كما هو الحال بالنسبة لحالات عدم استقلال عضو مجلس الإدارة المستقل<sup>(3)</sup>، بالإضافة إلى ضرورة إدخال عنصر الزمن في تقرير مدى تمتع المراقب بالاستقلالية من عدمه كما هو الحال في قانون ساربنس أوكسلي الأمريكي، والذي لم يجز تعيين مراقب حسابات كان يعمل مستخدماً لدى الشركة قبل سنة من تعيينه (المادة 206).

## ب - 3: شروط قانونية أخرى

يتوجّب على مراقب الحسابات استيفاء جميع الشروط التي قد ترد في أي قانون

(1) أ. عهد علي سعيد: «الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا - دراسة ميدانية»، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2009، ص 74.

(2) د. فهم سلطان محمد الحاج: «آليات حوكمة الشركات دورها في تضيق فجوة التوقعات في المراجعة في الشركات المساهمة العام السودانية» - مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد الأول، يوليو 2012، ص 58.

(3) وتجدر الإشارة إلى أنه من صور عدم الاستقلال والتي كانت أحد أهم أسباب إفلاس شركة انرون الأمريكية هو عدم استقلال مراجع حساباتها، حيث كان يتولى مراقبة حساباتها شركة آرثر أندرسون الذي كان يتولى إلى جانب أعمال الرقابة الداخلية، تقديم استشارات للشركة بالإضافة إلى وجود كثير من المدققين الداخليين في الشركة يعملون لدى آرثر أندرسون، انظر: د. عمار حبيب جهلول آل علي خان: «النظام القانوني لحوكمة الشركات»، مرجع سابق، ص 224، هامش رقم 3.

آخر أو قرار أو تعليمات تصدر بصدد تنظيم أحد جوانبه القانونية، ونذكر على سبيل المثال القانون رقم 5 لعام 1981 بشأن مزاولة مهنة مراقبة الحسابات.

## 2 - دور مراقب الحسابات في الرقابة

يتجلى دور مراقب الحسابات في الرقابة على تطبيق أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لمتطلبات الحوكمة الواردة في القرار رقم 25/2013 في وسيلتين أساسيتين:

### (أ) حق الإطلاع والحضور ومناقشة التقرير

تطلّبت قواعد الحوكمة ضرورة أن يتم السماح لمراقب الحسابات بمناقشة آرائه مع لجنة التدقيق قبل رفع الحسابات السنوية الى مجلس الإدارة لاتخاذ القرار بشأنها، كما ويجب أن يتم تمكين مراقب الحسابات الخارجي من حضور اجتماعات الجمعية العامة وتلاوة التقرير المعد من قبله على المساهمين موضحاً أي معوقات أو تدخلات واجهته من مجلس الإدارة أثناء تأديته أعماله،

وهذا ما جاء مؤكداً لما تضمنه قانون الشركات في المادة 260 منه التي نصت على أنه «لمراقب الحسابات، في كل وقت، الحق في الاطلاع على جميع دفاتر الشركة وسجلاتها ومستنداتها، وفي طلب البيانات التي يرى ضرورة الحصول عليها، وله كذلك أن يحقّق موجودات الشركة والتزاماتها. وعليه في حالة عدم تمكنه من استعمال هذه الحقوق إثبات ذلك كتابة في تقرير يقدّم إلى مجلس الإدارة ويعرض على الجمعية العامة العادية وتخطر به الوزارة والهيئة».

كما ويتوجّب على مراقب الحسابات أو من ينيبه من المحاسبين الذين اشتركوا معه في أعمال المراجعة، أن يحضر اجتماعات الجمعية العامة العادية وأن يقدم تقريراً عن البيانات المالية للشركة، وعمّا إذا كانت هذه البيانات تظهر الوضع المالي للشركة في نهاية السنة المالية ونتائج أعمال الشركة لتلك السنة، وبيان ما إذا كانت

البيانات الواردة في تقرير مجلس الإدارة<sup>(1)</sup> متفقة مع ما هو وارد في دفاتر الشركة ومستنداتها، وذلك وفقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وما نص عليه القانون، وإذا كان للشركة أكثر من مراقب للحسابات تعين عليهم إعداد تقرير موحد، وفي حالة وجود اختلاف بينهم حول بعض الأمور يجب إثبات ذلك في التقرير مع بيان وجهة نظر كل منهم<sup>(2)</sup>.

### ب: ابلاغ هيئة أسواق المال بالمخالفات

تفعيلاً لدور مراقب الحسابات من الناحية العملية في ممارسة الرقابة على مجلس الإدارة والتأكد من الالتزام بمتطلبات الحوكمة، فقد منحت قواعد الحوكمة مراقب الحسابات إمكانية إبلاغ الهيئة بأي مخالفات جوهرية أو معوقات تعترض طريقه وتفصيلها، لتمارس بعدها دورها الرقابي الفعال على الشركة المخالفة عموماً ومجلس الإدارة خصوصاً، حيث نصت على ضرورة أن يقوم مراقب الحسابات الخارجي بإبلاغ هيئة أسواق المال عن أية مخالفات جوهرية أو معوقات وتفصيلها.

ولنا ملاحظة على موقف قواعد الحوكمة، حيث لم تحدّد المقصود بالمخالفات الجوهرية أضف إلى ذلك أنه كان من الأولى بها لو ذكرت بعض المخالفات على سبيل المثال لا الحصر، ولعل أهمها مخالفة متطلبات الحوكمة، لذلك نوصي هيئة أسواق المال بضرورة النص على بعض الأمثلة الخاصة بالمخالفات الجوهرية وأهمها مخالفة متطلبات الحوكمة.

(1) ويجب أن يكون التقرير مشتملاً على وجه الخصوص على البيانات التالية:

1- ما إذا كان المراقب قد حصل على المعلومات التي يرى ضرورتها لأداء مأموريته. 2- ما إذا كانت الميزانية وحسابات الأرباح والخسائر متفقة مع الواقع، وتتضمن كل ما نص عليه القانون وعقد الشركة، وتعتبر بأمانة ووضوح عن المركز المالي الحقيقي للشركة. 3- ما إذا كانت الشركة تملك حسابات منتظمة. 4- ما إذا كان الجرد قد أجري وفقاً للأصول المرعية. 5- ما إذا كانت البيانات الواردة في تقرير مجلس الإدارة متفقة مع ما هو وارد في دفاتر الشركة. 6- ما إذا كانت هناك مخالفات لأحكام القانون أو عقد الشركة قد وقعت خلال السنة المالية، مع بيان ما إذا كانت هذه المخالفات لا تزال قائمة، وذلك في حدود المعلومات التي توافرت لديه. 7- أية بيانات أخرى تحددها اللائحة التنفيذية، المادة 261 من قانون الشركات الكويتي الجديد 2012/25.

(2) المادة 261 من قانون الشركات الكويتي الجديد 2012/25.

## الفرع الثاني الرقابة الحكومية «الخارجية»

### أولاً: هيئة أسواق المال

أنط قانون الشركات الجديد بمجموعة من الجهات مهمة الرقابة على الشركات الخاضعة له، وقد حدّد هذا القانون تلك الجهات في البنك المركزي الكويتي ووزارة التجارة والصناعة وهيئة أسواق المال والجهات الاخرى التي يقررها القانون، وألزم تلك الجهات بإصدار قواعد حوكمة الشركات بشأن الشركات الخاضعة لها. وتقتضي دراسة رقابة هيئة أسواق المال بيان آليات الرقابة ووسائلها ودور الهيئة في مساءلة الشركة المخالفة لقواعد الحوكمة، وذلك على النحو التالي:

#### 1 - تقرير الحوكمة

تستطيع هيئة أسواق المال بما لها من سلطة رقابية على سوق المال والشركات الخاضعة لها طلب تقارير دورية عن مدى التزامها بالقوانين واللوائح السارية، ومن بين هذه التقارير فيما يتعلق بقواعد الحوكمة ما يسمّى بتقرير الحوكمة، حيث نص القرار رقم 25 / 2013 بشأن قواعد الحوكمة في الباب الرابع من أنه يتعيّن على الشركات الخاضعة له تزويد هيئة أسواق المال بشكل دوري (ربع سنوي) بما يفيد تنفيذ متطلبات حوكمة الشركات الواردة في القرار.

وانطلاقاً من حرص هيئة أسواق المال على توحيد آلية متابعة الالتزام بتطبيق متطلبات الحوكمة الواردة في القرار 25/2013، أصدرت الهيئة تعميماً إلى كافة الشركات الخاضعة لرقابة الهيئة بتاريخ 5/8/2013 بشأن نماذج الحوكمة<sup>(1)</sup> الخاصة بمتابعة الالتزام بقواعد حوكمة الشركات، وحدّدت الهيئة مواعيد تقديم التقارير ربع السنوية في نهاية كل من شهر مارس ويونيو وسبتمبر وديسمبر على

(1) للإطلاع على النموذج المعد من قبل الهيئة راجع الرابط التالي:

[www.kuwaitcma.org/news/templates/?z=17&a=458](http://www.kuwaitcma.org/news/templates/?z=17&a=458).

ان تبدأ تلك الشركات بموافاة الهيئة بالتقارير اعتبارا من نهاية سبتمبر 2013 ويتم توقيع التقارير من قبل رئيس مجلس الادارة أو من ينوب عنه .

## 2 - التفتيش والتحقيق

تملك هيئة أسواق المال سلطة التفتيش - من خلال موظفي الضبطية القضائية - على الشركات الخاضعة لرقابتها للتأكد من مدى التزامها بأحكام قانون هيئة اسواق المال واللوائح والقرارات والتعليمات المرتبطة به بصفة عامة، ومن بين هذه القرارات القرار الصادر بشأن قواعد الحوكمة رقم 25 لسنة 2013.

ويكون لمن تثبت لهم صفة الضبطية القضائية في سبيل مباشرة أعمالهم الصلاحية في دخول مقار الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية، أو في مقر أسواق الاوراق المالية أو أي جهة أخرى توجد بها، كما لهم التفتيش على الجهات الخاضعة للقانون رقم 7 لعام 2010 للتأكد من التزامها بأحكام القانون واللوائح والنظم والقرارات التي تصدر تنفيذاً له، كما لهم الحق في الاطلاع على السجلات والدفاتر والمستندات والبيانات، أو وثائق أو أشرطة أو أنظمة حاسب آلي أو وسائط أخرى لتخزين البيانات أو معالجتها في مقار الشركات العاملة في مجال الاوراق المالية، أو في مقر أسواق الاوراق المالية أو في أي جهة أخرى توجد بها وتكون في حيازتها أو تحت سيطرتها، ولهم الحق في الحصول على المعلومات والمبررات عند طلبها ولهم استدعاء الشهود وسماع أقوالهم أو الطلب من أي شخص له خبرة فنية إبداء الرأي في أي مسألة متعلقة بمباشرة أعمالهم وإثباتها في محضر(م) 63 لائحة /ق / ا).

وتتولى الإدارة القانونية في الهيئة مهمة التحقيق الإداري في المخالفات الواردة في القانون رقم 7 لعام 2010 واللائحة والمحالة إليها من المدير التنفيذي للهيئة، وللمحقق بهدف ممارسة مهمة التحقيق وأداء عمله الصلاحيات التالية:

1 - حق طلب أي بيانات أو مستندات أو وثائق من أي جهة حكومية أو جهة ذات شأن بنشاط الهيئة.

2 - حق سماع شهادة الشهود.

3 - إستدعاء أو طلب حضور كل من يرى ضرورة سماع أقواله.

4 - حق الانتقال ومراجعة أي سجل أو بيانات لدى أي جهة حكومية أو جهة ذات شأن بنشاط الهيئة (م 422 لائحة).

فإذا ما أظهرت التحقيقات وجود أدلة على إتيان المخالفة جاز للهيئة إحالة المخالفة إلى مجلس التأديب (م 423 لائحة).

### 3- تحريك دعوى المسؤولية التأديبية

تلعب هيئة أسواق المال دوراً محورياً بصدد تحريك دعوى المسؤولية التأديبية على الشركات الخاضعة لرقابتها نتيجة مخالفتها لقواعد الحوكمة، فبموجب المادة 138 من قانون 7/2010 يكون من حق هيئة أسواق المال مباشرة المساءلة التأديبية للشركات المخالفة وإحالة الأوراق إلى السلطة التأديبية المختصة من أجل فرض عقوبات تأديبية بحق الشركة المخالفة لقواعد الحوكمة.

وإذا كان الأصل امتلاك الهيئة سلطة تحريك ومباشرة المساءلة التأديبية وإحالة الأوراق إلى السلطة التأديبية المختصة، إلا أنه ومع ذلك تملك الهيئة على سبيل الاستثناء إيقاع عقوبة التنبيه على الشركة المخالفة للتوقف عن ارتكاب المخالفات وإزالتها، مع التعهد بعدم تكرارها مستقبلاً (م 143/ق/هـ/أ/م)، إلا أنه إذا قدرّت الهيئة عدم جدوى التنبيه مع المخالف تقوم عندها بإحالة الأوراق إلى السلطة التأديبية المختصة.

### 4 - معاونة نيابة اسواق المال في الدعوى الجزائية

تلعب هيئة أسواق المال دوراً لا يقل عن دورها بصدد المسؤولية التأديبية، فإذا كانت هيئة أسواق المال لا تملك سلطة تحريك دعوى المسؤولية الجزائية بالمعنى الدقيق للكلمة، إلا أنها تسهم في حد كبير في سيرها، سواء كان في إبلاغ نيابة أسواق المال بشبهة وقوع جريمة أو عن طريق معاونتها في التحقيق، فبموجب المادة 114 من قانون هيئة أسواق المال رقم 7 / 2010 تنشأ نيابة خاصة تسمى نيابة أسواق

المال تختص دون غيرها بالتحقيق والتصرف والإدعاء في الجرائم التي تختص بنظرها محكمة أسواق المال والطعن في الأحكام الصادرة عنها، ويتوجب على الهيئة معاونة سلطات التحقيق ومحكمة أسواق المال في البحث عن الأدلة المتعلقة بالجرائم الناشئة عن تطبيق أحكام قانون هيئة أسواق المال (م 115 ق/هـ/أ/م).

وتجدر الإشارة إلى أنه للهيئة في أي مرحلة من مراحل الدعوى الجزائية وحتى صدور حكم بات، سلطة عرض الصلح أو القبول به مع الشركة المخالفة المرتكبة إحدى جرائم قانون هيئة أسواق المال مقابل أداء مبلغ لا يقل عن الحد الأدنى للغرامة المقررة ولا يزيد عن حدها الأقصى (م 131 ق/هـ/أ/م).

## ثانياً: (رقابة) حقوق أصحاب المصالح

يقصد بأصحاب المصالح، كل شخص له مصلحة في الشركة مثل المساهمين والعاملين والدائنين والموردين والعملاء، ولإدراك دور أصحاب المصالح في ممارسة الرقابة على مجلس الإدارة ومدى التزامه بمتطلبات الحوكمة، سنبيّن موقف قواعد الحوكمة من حماية حقوق أصحاب المصالح بداية، ثم ننتقل بعدها لنبيّن الآليات والوسائل الكفيلة بضمان عدم انتهاك مجلس الإدارة لحقوقهم وفق متطلبات الحوكمة وذلك على النحو التالي:

### 1 - حوكمة حقوق أصحاب المصالح

ينبغي في إطار حوكمة الشركات الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح، والعمل على تشجيع التعاون بين كل من الشركة وأصحاب المصالح، ويعود ذلك إلى ما تتمتع به اسهامات أصحاب المصالح من القدر على تشكيل مورد هام من موارد بناء القدرة التنافسية للشركة وتدعيم مستويات ربحيتها، حيث يتعيّن على الشركة وفقاً لمتطلبات الحوكمة القيام بوضع سياسة<sup>(1)</sup> تشتمل على القواعد والإجراءات التي

(1) ويجب أن تشمل السياسة المعدّة من قبل الشركة في هذا الشأن كحد أدنى ما يلي:

1: ما يؤكد أن التعامل مع أعضاء مجلس الإدارة والأطراف ذوي العلاقة يتم بذات الشروط التي تطبقها الشركة مع الأطراف المختلفة من أصحاب المصالح دون أي تمييز أو شروط تعسفية. 2: الإجراءات التي سيتم اتباعها في حالة إخلال أي من الأطراف بالتزاماته، =

تكفل الحماية والاعتراف لأصحاب المصالح بحقوقهم، وتتيح لهم الحصول على تعويضات حال انتهاك حقوقهم.

وفي سبيل عدم تعارض معاملات أصحاب المصالح سواء كانت عقوداً أو صفقات مع الشركة مع مصلحة المساهمين، يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- ألا يحصل أي من أصحاب المصالح على أية ميزة من خلال تعامله في العقود والصفقات التي تدخل في نشاطات الشركة الاعتيادية.
- أن تضع الشركة سياسات ولوائح داخلية تتضمن آلية واضحة لترسية العقود والصفقات بأنواعها المختلفة، وذلك من خلال المناقصات أو أوامر الشراء المختلفة على أن يتم الإفصاح بشكل كامل عن تلك الآلية<sup>(1)</sup>.

## 2 - الوسائل الكفيلة لتفعيل رقابة أصحاب المصالح

يتمتع أصحاب المصالح بمجموعة من الوسائل الكفيلة بضمان عدم انتهاك حقوقهم المقررة في متطلبات الحوكمة، وضمان الحصول على التعويض المناسب عند انتهاكها في إطار حوكمة الشركات، وتتمثل هذه الوسائل في حصول أصحاب المصالح على المعلومات المتعلقة بأنشطتهم، والتقدم بشكوى إلى مجلس إدارة الشركة، وكذلك الأمر إلى هيئة أسواق المال، بالإضافة إلى حقهم في اللجوء إلى القواعد العامة لرفع دعوى المسؤولية، وسنبيّن ذلك وفقاً لما يلي:

### (أ) حق المتابعة والحصول على المعلومات

نص المبدأ 9/2 من قواعد الحوكمة الصادرة عن هيئة أسواق المال ما يفيد

= وكذلك الإجراءات التي سيتم دفع تعويضات بها، والتأكيد على أن العقود المبرمة بين أصحاب المصالح والشركة تتضمن وتوضح بشكل تفصيلي تلك الإجراءات. 3: آليات تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم التي تقرها الأنظمة وتحميها العقود. 4: آليات توضح كيفية إقامة الشركة علاقات جيدة مع العملاء والموردين والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بهم. 5: آليات تسوية الشكاوى والخلافات التي قد تنشأ بين الشركة وأصحاب المصالح، المبدأ 1/9 من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

(1) المبدأ 1/9 من قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال.

بوجوب قيام الشركة بالعمل على تشجيع أصحاب المصالح على المشاركة في متابعة أنشطة الشركة المختلفة، حيث يتعين على الشركة أن تتيح لأصحاب المصالح إمكانية الحصول على المعلومات والبيانات ذات الصلة بأنشطتهم بحيث يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم (المبدأ 2/9/1).

#### (ب) تقديم شكوى إلى مجلس الإدارة

وفقاً للمبدأ 2/9/2 من متطلبات الحوكمة يتعين على الشركة ان تضع الآليات المناسبة لتسهيل قيام أصحاب المصالح بإبلاغ مجلس الإدارة عن أي ممارسات غير سليمة يتعرضون لها من قبل الشركة، مع توفير الحماية المناسبة للأطراف التي تقوم بالإبلاغ.

#### (ج) التقدم بشكوى إلى هيئة أسواق المال

منح قانون هيئة أسواق المال رقم 7/2010 لكل ذي مصلحة التقدم بشكوى إلى الهيئة عن أي مخالفات يرتكبها شخص مرخص له وألحقت ضرراً به، ويعدّ الفعل مخالفة وفقاً للقانون 7/2010 إذا كان مخالفاً لما جاء في القانون أو اللائحة أو اي قرار أو تعليمات تصدر من الهيئة في هذا الشأن.

ويترتب على ذلك أنه يحق لأصحاب المصالح التقدم بشكوى إلى هيئة أسواق المال عندما تخالف الشركة متطلبات الحوكمة الخاصة بهم وتنتهك حقوقهم، في إطار حوكمة الشركة لتقوم بعدها هيئة أسواق المال بدورها الرقابي على الشركة المخالفة.

#### (د) دعوى المسؤولية

تجد هذه الوسيلة أساسها القانوني في قانون الشركات وفي القواعد العامة في القانون المدني، التي تقر في حق أصحاب المصالح في رفع دعوى المسؤولية المدنية إذا توفرت أركانها والمطالبة بتوقيع جزاءات مدنية على المخالف، ونحيل بصدد ذلك إلى القواعد العامة في هذا الشأن.

## ثالثاً: الرقابة القضائية وشبه القضائية

تتجلى الرقابة القضائية على تطبيق الشركات في القانون الكويتي لقواعد الحوكمة الصادرة عن هيئة أسواق المال في ثلاث صور: تتمثل في رقابة القضاء المدني (المسؤولية المدنية)، ورقابة القضاء الجزائي (المسؤولية الجزائية)، ورقابة السلطة التأديبية المختصة ذات الصفة شبه القضائية (المسؤولية التأديبية)، وبالتالي سنبيّن أوجه الصورتين الأخيرتين، ونحيل رقابة القضاء المدني إلى ما سبق ذكره بصدد رقابة المساهمين وأصحاب المصالح منعاً للتكرار وذلك على النحو التالي:

### 1 - المسؤولية الجزائية

تعتبر المسؤولية الجزائية من أشد أشكال المسؤولية القانونية تحقيقاً للردع، وكما سبق القول، فإن هيئة أسواق المال تلعب دوراً مهماً في معاونة نيابة أسواق المال في سير إجراءات الدعوى الجزائية الخاصة بإخلال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بقواعد الحوكمة، وتضمن قانون هيئة أسواق المال 7 / 2010 مجموعة من النصوص التي تجرم أفعالاً قد يرتكبها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بالمخالفة لمتطلبات الحوكمة، وتتجلى هذه الجرائم على النحو التالي:

**أ: استغلال المعلومات الداخلية:** يُعاقب<sup>(1)</sup> كل من أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة التنفيذية عندما يكون أحدهم مطلعاً<sup>(2)</sup> بالحبس مدة لا تتجاوز خمس سنوات، وبالغرامة التي لا تقل عن قيمة المنفعة المحققة أو الخسائر التي تم تجنبها أو مبلغ عشرة آلاف دينار أيهما أعلى، ولا تتجاوز ثلاثة أضعاف قيمة المنفعة المحققة أو الخسائر التي تم تجنبها أو مبلغ مائة ألف دينار أيهما أعلى أو بإحدى هاتين العقوبتين إذا انتفع أو استغل معلومات داخلية عن طريق شراء أو بيع الأوراق المالية، أو الكشف عن المعلومات الداخلية أو إعطاء مشورة على أساس المعلومات الداخلية

(1) المادة 118 من قانون هيئة أسواق المال رقم 7 لسنة 2010.

(2) يقصد بالمطلع (( أي شخص اطلع بحكم موقعه على معلومات أو بيانات ذات أثر جوهري عن شركة مدرجة لم تكن متاحة للجمهور)) المادة الأولى من قانون هيئة أسواق المال 7 / 2010.

لشخص آخر غير مطلع.

**ب: إفشاء الأسرار:** جرّم قانون هيئة أسواق المال 2010/7<sup>(1)</sup> عملية إفشاء الأسرار التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والتي تتصل بعلمه بحكم طبيعة عمله أو وظيفته أو منصبه وعاقب مرتكبها بالحبس مدة لا تتجاوز سنة وبغرامة لا تقل عن ثلاثة آلاف دينار، ولا تتجاوز عشرة آلاف دينار أو بإحدى هاتين العقوبتين، كما وشدّد عقوبتها الى الحبس مدة لا تتجاوز ثلاث سنوات وبالغرامة التي لا تقل عن عشرة آلاف دينار ولا تتجاوز مائة ألف دينار أو بإحدى هاتين العقوبتين، إذا ما ثبت أنه حصل بأي شكل من الأشكال على منفعة أو مصلحة أو مقابل لنفسه أو لغيره مقابل إفشاء السر أو المعلومة أو الخبر.

**ج: مخالفة قواعد الإفصاح عن المصالح:** عاقب قانون هيئة أسواق المال في المادة 121 منه بغرامة لا تقل عن ألف دينار ولا تجاوز مائة ألف دينار كل من خالف أي من أحكام الفصل العاشر<sup>(2)</sup> في شأن الإفصاح عن المصالح.

**د: الامتناع او التأخر العمد عن تقديم تقرير الحوكمة:** كما سبق القول، فإن الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال ملزمة بتقديم تقرير دوري ربع سنوي عن الحوكمة ومدى التزامها بمتطلبات الحوكمة الواردة في القرار 25 / 2013،

(1) تنص المادة 119 على أنه «يعاقب بالحبس مدة لا تتجاوز سنة وبغرامة لا تقل عن ثلاثة آلاف دينار ولا تتجاوز عشرة آلاف دينار أو بإحدى هاتين العقوبتين كل من يخضع لأحكام هذا القانون وأفشى سراً اتصل بعلمه بحكم طبيعة عمله أو وظيفته أو منصبه، وتكون العقوبة الحبس مدة لا تتجاوز ثلاث سنوات وبالغرامة التي لا تقل عن عشرة آلاف دينار ولا تتجاوز مائة ألف دينار أو بإحدى هاتين العقوبتين إذا ثبت أنه حصل بأي شكل من الأشكال على منفعة أو مصلحة أو مقابل لنفسه أو لغيره مقابل إفشاء السر أو المعلومة أو الخبر».

(2) تتجلى نصوص التجريم المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في المواد 103 و104 و105 من الفصل العاشر من القانون 2010/7، وتنص المادة 103 منه على أنه «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»، وكما تنص المادة 104 على أنه «يجب على كل مدير ينطبق عليه نص المادة السابقة أن يفصح عن الأمور الآتية: 1 - أي تغيير يطرأ على المصلحة المزمع 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 بالاكنتاب في الأوراق المالية لهذه الشركة»، وتنص المادة 105 على أنه «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 الاطلاع على هذا السجل خلال ساعات العمل المعتادة».

وبالتالي وحرصاً من المشرّع على ضمان مدى التزام الشركات بهذا التقرير فقد جرم امتناع الشركة أو تأخرها المتعمّد ممثلة برئيس مجلس إدارتها الذي يتوجب عليه تقديم التقرير باسم الشركة، حيث نص في المادة 126/3 من قانون 7 / 2010 على أنه «يعاقب بغرامة لا تقل عن خمسة آلاف دينار، ولا تتجاوز خمسين ألف دينار كل من: ..... 3: امتنع أو تأخر عمداً عن تقديم أي تقرير دوري أو مستند إلى الهيئة بموجب هذا القانون تقديمه».

**هـ: الحرمان المؤقت أو الدائم من العمل : إدراكاً من المشرّع الكويتي أن جلّ الجرائم المرتكبة تقع من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وحرصاً من المشرّع على تحقيق الردع الشخصي لهؤلاء، منح المشرّع لمحكمة أسواق المال سلطة حرمان مرتكب الجرائم المنصوص عليها في قانون هيئة أسواق المال من العمل مؤقتاً أو دائماً<sup>(1)</sup> حيث جاء في المادة 129 منه على أنه «يجوز للمحكمة إصدار أمر ضد كل من ثبتت إدانته بأي من الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون بحرمانه حرماناً مؤقتاً أو دائماً من العمل كعضو مجلس إدارة أو عضو منتدب أو مدير تنفيذي في شركة مساهمة أو ممارسة مهنته أو أي مهنة مشابهة ويكون الحرمان وجوبياً في حل العودة».**

أما عن مخالفة متطلبات الحوكمة الواردة في القرار 25/2013 من الناحية الشكلية باعتباره أحد القرارات الصادرة تنفيذاً للقانون، فلا يعتبر جرماً جزائياً معاقباً عليه، وذلك على خلاف باقي التشريعات حيث جاء في المادة 67 من قانون سوق رأس المال المصري رقم 95 لسنة 1992 على أنه «مع عدم الإخلال بأية عقوبة أشد، منصوص عليها في أي قانون آخر يعاقب بغرامة لا تقل عن ألفي جنيه ولا تزيد

(1) كما ويجوز وفقاً للمادة 132 من قانون هيئة أسواق المال 7 / 2010 للنائب العام بقرار منه أو بناء على طلب من الهيئة أو جهة العمل، إذا تطلبت مصلحة التحقيق أن يوقف عن العمل أو الوظيفة أو مزاولة المهنة بصفة مؤقتة كل من باشرت النيابة التحقيق معه في جريمة من الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون، ويوقف عن العمل بقوة القانون كل من تمت إحالته إلى المحكمة الجزائية على أن يجوز للمحكمة أن تأمر أثناء إجراءات المحاكمة بخلاف ذلك، بناء على طلب صاحب المصلحة أو من تلقاء نفسها، كما وللنائب العام إذا تجمعت لديه دلائل كافية بالنسبة للشخص أو مجموعة من الأشخاص على أنه ارتكب فعلاً من الأفعال المجزّمة طبقاً لهذا القانون، أو بناء على طلب من الهيئة أو من تفوضه، أن يأمر بمنعه من السفر والتصرف في أمواله وإدارتها وكذلك اتخاذ كل الإجراءات التحفظية في هذا الشأن، وذلك بالنسبة للأموال التي تحت يد المتهم أو يد غيره كلها أو بعضها دون أن يخل ذلك بحق الهيئة أو من تكون له مصلحة، في اتخاذ كافة الإجراءات القضائية التحفظية (م 133).

على مليون جنيه كل من يخالف أحد الأحكام المنصوص عليها في اللائحة التنفيذية لهذا القانون»، وبناء على ذلك ندعو المشرع الكويتي أن يحذو حذو المشرع المصري في ضرورة تجريم كل فعل يخالف أحكام قانون هيئة أسواق المال رقم 7 / 2010 ولائحته التنفيذية والقرارات الصادرة تنفيذاً له وعدم اكتفاء المشرع المصري بالمخالفات التي تقع للائحة التنفيذية للقانون.

## 2 - المسؤولية التأديبية

كما سبق القول، فإن هيئة أسواق المال تلعب دوراً حيوياً في تحريك دعوى المسؤولية التأديبية على المخالفين لأحكام قانون الهيئة واللوائح والقرارات والتعليمات الصادرة من الهيئة، وتعتبر مخالفة إدارة الشركة من مجلس إدارة وإدارة تنفيذية لمتطلبات الحوكمة مدعاة لقيام المسؤولية التأديبية لهم (م 139)، ومنح قانون هيئة أسواق المال 7 / 2010 في المادة 146 منه<sup>(1)</sup> مجلس التأديب سلطة إيقاف مجموعة من الجزاءات التأديبية على الشركات المرتكبة لمخالفات تأديبية ومن بين هذه المخالفات مخالفة قرارات وتعليمات الهيئة المتعلقة بمتطلبات الحوكمة.

(1) تنص المادة 146 من قانون هيئة أسواق المال 7 / 2010 على ما يلي «المجلس التأديب بعد التحقق من المخالفة أن يوقع أي من الجزاءات التالية:

1: التنبيه على المخالف بالتوقف عن ارتكاب المخالفة. 2: الإنذار. 3: إخضاع المخالف لمزيد من الرقابة. 4: إلزام المخالف بإعادة اجتياز الاختبارات التأهيلية. 5: الوقف عن العمل أو مزاولة المهنة لمدة لا تتجاوز سنة. 6: الوقف عن مزاولة العمل أو المهنة بشكل نهائي. 7: وقف الترخيص لمدة لا تتجاوز ستة أشهر. 8: إلغاء الترخيص. 9: فرض قيود على نشاط أو أنشطة المخالف وتحديد اللائحة التنفيذية هذه القيود. 10: إلغاء المعاملات ذات العلاقة بالمخالفة وما ترتب عليها من آثار مع عدم الإضرار بحقوق الغير حسن النية. 11: إلغاء أي تصويت من صاحبه أو توكيل أو تفويض يتم الحصول عليه وذلك بالمخالفة لأحكام هذا القانون. 12: طلب إيقاف أو إلغاء أي عرض استحواذ أو صفقات شراء خارج نطاق عرض الاستحواذ وذلك بالمخالفة لأحكام الفصل السابع من هذا القانون أو أي نص يتصل به في اللائحة التنفيذية. 13: حظر ممارسة حق التصويت لمدة لا تزيد عن ثلاث سنوات لمساهم امتنع عن تقديم أي بيان أو قدم بياناً ناقصاً أو مخالفاً للحقيقة وذلك بالمخالفة لأحكام هذا القانون أو اللوائح الصادرة بوجهه. 14: إصدار أمر لكل شخص أو مجموعة حصلت على ملكية تتعدى 31 % من قيمة الأوراق المالية المتداولة لشركة مدرجة تلزمه بتقديم عرض بالشراء لكافة الأسهم المتداولة المتبقية وإحالتها للمحكمة المختصة في حالة عدم الالتزام. 15: تعليق نفاذ نشرة سارية طبقاً لأحكام هذا القانون. 16: وقف تداول ورقة مالية لفترة محدودة، أو تعليق أو إلغاء قرار إدراج ورقة مالية قبل نفاذه. 17: عزل مدير أو أمين استثمار نظام استثمار جماعي فشل في تنفيذ المسؤوليات المنصوص عليها في هذا القانون أو اللائحة».

## التوصيات

توصياتنا إلى المشرع الكويتي بما يلي:

(1) أن يتبع أسلوب تحديد الحد الأدنى من قيمة أسهم الضمان، وتفويض النظام الأساسي للشركة صلاحية زيادتها تبعاً للظروف ووفقاً للحاجة، وأن يتم ربط هذه القيمة بنسبة ما يملكه العضو من رأسمال الشركة.

(2) ضرورة التمييز بين فئتين من الأعضاء المستقلين، وتتمثل الفئة الأولى في الأعضاء المستقلين من غير المساهمين، فهؤلاء نرى من جانبنا إمكانية إعفائهم من تقديم أسهم الضمان، وتتمثل الفئة الثانية في الأعضاء المستقلين من المساهمين ويتعين على هؤلاء تقديم أسهم ضمان، وبناءً على ذلك نقترح إعادة صياغة نص الفقرة الثالثة من المادة 224 من قانون الشركات لتصبح «..... 3: فيما عدا أعضاء مجلس الإدارة المستقلين من غير المساهمين، يجب أن يكون مالكا بصفة شخصية أو يكون الشخص الذي يمثله مالكا لعدد من أسهم الشركة...».

(3) ضرورة إلزام الشركات بشأن تعيين أعضاء مستقلين دون جعل هذا الأمر بمثابة السلطة التقديرية لهيئة أسواق المال، ذلك أن وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة يعتبر الضمانة الأساسية لحقوق المساهمين ذوي الأقلية في الشركة، فضلاً عن كونها أداة فعالة للحيلولة دون سيطرة البعض في المجلس على قراراته، لذلك نوصي المشرع الكويتي بضرورة سحب السلطة التقديرية من الجهات الرقابية في إلزامها للشركات الخاضعة لرقابتها بضرورة وجود أعضاء مستقلين في المجلس.

(4) ضرورة النص على الحد الأدنى لعدد أعضاء المجلس المستقلين حتى يتلاءم بشكل كامل مع قواعد الحوكمة العالمية، بل نوصي المشرع الكويتي بضرورة جعل الحد الأدنى لعدد أعضاء المجلس المستقلين نصف عدد الأعضاء، مع تفويض هيئة أسواق المال سلطة تخفيض النسبة عن النصف تبعاً لظروف

الشركة المعنية على ألا تقل النسبة في جميع الأحوال عن الثلث.

(5) ضرورة النص على أنه يجوز للجمعية العامة أن تقرر صرف مكافأة سنوية لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة في السنوات التي لا تحقق فيها الشركة أرباحاً أو السنوات التي لا توزع فيها أرباحاً على المساهمين، كما هو الحال بالنسبة إلى المشرع البحريني حيث نصّ على حكم مشابه للحكم المقترح في المادة 188 من قانون الشركات.

(6) ضرورة توحيد القوة الإلزامية بين مختلف أعضاء مجلس الإدارة والادارة التنفيذية العليا في شأن تحديد المكافآت وفقاً لقواعد حوكمة الشركات، لذلك نقترح ضرورة النص على أن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والادارة التنفيذية - على حدّ سواء - تحدد وفقاً لقواعد الحوكمة.

(7) في صدد السلطة المختصة لتعيين مراقب حسابات بدلاً من المراقب السابق الذي تعذر عليه القيام بمهمته بجعلها من اختصاص الجمعية العامة للمساهمين دون مجلس الإدارة، وذلك عن طريق إلزام مجلس الإدارة بدعوة الجمعية العامة الطارئة للانعقاد وتعيين مراقب حسابات جديد بدلاً عن المراقب السابق.

(8) ضرورة تحديد السلطة المختصة بعزل مراقب الحسابات، وضرورة حصرها بالجمعية العامة للمساهمين بناء على اقتراح مجلس الإدارة وتوصية لجنة التدقيق.

وتوصياتنا إلى هيئة أسواق المال بما يلي:

(1) تحديد الحد الأعلى لعدد أعضاء مجلس الإدارة، يتعيّن التقيّد به، وأن يخضع هذا الحد للتطوير في ضوء المركز المالي وحجم النشاط الإقتصادي الخاص بالشركة المعنية.

(2) ضرورة وضع تعريف دقيق لعضو مجلس الإدارة المستقل، يتضمن معياراً قانونياً للتمييز بينه وبين غيره، أسوة بكثير من القواعد المختلفة في الدول كما

هو الحال بالنسبة الى قواعد قطر والسعودية ومصر.

(3) ضرورة حصر نسبة الخمسة في المائة أو أكثر من أسهم الشركة المتمتعة بحق التصويت في الشركة كأحد حالات انتفاء الاستقلالية في العضو، وذلك هدياً بما نصّت عليه قواعد دول أخرى كقواعد السعودية وقطر.

(4) ضرورة تبني ما أخذ به دليل معايير حوكمة الشركات الصادرة عن مركز المديرين 2011 حيث عرّف العضو التنفيذي بأنه ذلك العضو الذي يشغل منصباً تنفيذياً في الشركة التي يخدم في مجلس إدارتها، وبالتالي يتميّز هذا التعريف بدقته وكونه أصاب المعيار المميّز بين التنفيذي وغير التنفيذي في الصميم، أضف الى ذلك ان مسألة حقوق العضو المالية من رواتب أو كونه موظفاً في الشركة إنما هي مسألة مترتبة على تمتّع العضو بالصفة التنفيذية وليست من الأمور المميزة بين التنفيذي وغير التنفيذي.

(5) نوصي هيئة أسواق المال عند قيامها بتنقيح وتعديل قواعد الحوكمة، ضرورة اتباع الأسلوب الذي اتبعته بصدد عضو مجلس الإدارة المستقل وذلك فيما يتعلق بضرورة النص على مجموعة من الحالات التي ينتفي معها استقلال مراقب الحسابات وأن يكون ذلك على سبيل المثال.

(6) ضرورة إدخال عنصر الزمن في تقرير مدى تمتع المراقب بالاستقلالية من عدمه، كما هو الحال في قانون ساربينس أوكسلي الأمريكي والذي لم يجز تعيين مراقب حسابات كان يعمل مستخدماً لدى الشركة قبل سنة من تعيينه (المادة 206).

(7) ضرورة النص على بعض الأمثلة الخاصة بالمخالفات الجوهرية التي يتعين على مراقب الحسابات التبليغ عنها إلى الهيئة، وأهمها مخالفة متطلبات الحوكمة.

## الخاتمة

كما سبق القول، نظراً لأهمية الحوكمة الرشيدة فقد حازت على اهتمام بالغ من الفقهاء والمتخصصين من جهة، ومن المؤسسات والمنظمات الدولية والإقليمية من جهة ثانية، ولذلك وجدت السلطات الرقابية والإشرافية في الدول المختلفة أن المصلحة العامة تقتضي الالتزام بمبادئها والعمل على تطبيقها.

وقسمنا هذه الدراسة إلى مبحثين رئيسيين يسبقهما مطلب تمهيدي، بيّنا في المطلب التمهيدي مفهوم حوكمة الشركات وحددنا المقصود بها وفقاً لأراء الفقه والمنظمات الدولية والإقليمية، وألقينا نظرة على وضعها التشريعي لدى بعض الدول.

ثم انتقلنا بعد ذلك إلى المبحث الأول من هذه الدراسة، حيث بيّنا فيه دور مبادئ الحوكمة في فاعلية مجلس الإدارة، وقسّمناه إلى ثلاثة مطالب تناولنا في المطلب الأول منه دور مبادئ الحوكمة في نزاهة تعيين أعضاء مجلس الإدارة، ثم انتقلنا بعد ذلك إلى المطلب الثاني لنتناول فيه دور مبادئ الحوكمة في فاعلية تشكيل مجلس الإدارة، وختمنا هذا البحث في المطلب الثالث والأخير الذي تركّز حول دور مبادئ الحوكمة في تحديد الحقوق المالية لأعضاء مجلس الإدارة.

أما المبحث الثاني من هذه الدراسة فخصّصناه لبحث مسؤولية الإدارة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وفقاً لمبادئ الحوكمة وآليات الرقابة عليها وقسمناه إلى مطلبين، تناولنا في المطلب الأول دراسة مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وفقاً لمبادئ الحوكمة، ثم انتقلنا بعد ذلك إلى المطلب الثاني لنتناول فيه آليات الرقابة على تطبيق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لمتطلبات الحوكمة.

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الموجهة إلى المشرّع الكويتي وهيئة أسواق المال تتناول مجموعة من أوجه القصور في موقف قانون الشركات الجديد 25 / 2012 وقانون هيئة أسواق المال 7 / 2010.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

#### أولاً: الكتب العامة

- 1) د. سميحة القليوبي، الشركات التجارية، الطبعة الخامسة، دار النهضة العربية، سنة 2011.
- 2) د. صفوت بهنساوي، الشركات التجارية، دار النهضة العربية، 2007.
- 3) د. طارق عبد الرؤوف صالح رزق، قانون الشركات التجارية الكويتي، الطبعة الأولى، 2009، دار النهضة العربية.
- 4) د. عاطف محمد الفقي، الشركات التجارية في القانون المصري، دار النهضة العربية، 2007.
- 5) د. عباس مصطفى المصري، تنظيم الشركات التجارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 6) د. محمد فريد العريني، الشركات التجارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2013.
- 7) د. محمد توفيق سعودي، القانون التجاري، الجزء الثاني، الشركات التجارية، 1997، بدون ناشر.
- 8) د. مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000.

## ثانياً: الرسائل العلمية

- (1) أ بندر المطيري، التنظيم القانوني لشركات الوساطة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، 2012.
- (2) د. رحاب محمود داخلي علي، الجمعيات العمومية ودورها في إدارة شركات المساهمة، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 2010.
- (3) الأستاذ صالح العوض البلوي، الرقابة على أعضاء مجلس الإدارة في شركات المساهمة في القانون المصري والسعودي، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، 2009.
- (4) د. عبد الرؤوف محمد السناوي، المسؤولية المدنية للعضو المنتدب لإدارة شركة المساهمة، رسالة دكتوراه، جامعة الإسكندرية، 2008.
- (5) أ: عهد علي سعيد، الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2009.
- (6) د. غازي شايف مقبل الأغبري، النظام القانوني لإدارة شركة المساهمة في القانون اليمني والمصري، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 1994.
- (7) د. فهد محمد حامد شداد الجبيني الغازمي، مسؤولية أعضاء مجلس إدارة شركة المساهمة عن قرارات مجلس الإدارة، دراسة مقارنة في القانون المصري والكويتي، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 2010.
- (8) د. فارس العجمي، رقابة سوق المال على إدارة محافظ الأوراق المالية وصناديق الاستثمار، دراسة مقارنة بين القانون المصري والقانون الكويتي، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة 2012.
- (9) الأستاذ محمد عطا الله الماضي، دور الهيئة العامة لسوق المال في حماية أقلية المساهمين في الشركات المساهمة، دراسة مقارنة في النظامين السعودي والمصري، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة 2009.

## ثالثاً: الكتب والمقالات المتخصصة

- 1) الأستاذ إبراهيم سيد أحمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، الدار الجامعية، الاسكندرية 2010.
- 2) د. أحمد محرز، مشكلات الجمع بين علاقة العمل وعضوية إدارة الشركة، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية 1990.
- 3) د. أحمد فاروق وشاحي، عملية التوريق بين النظرية والتطبيق، دراسة لأحكام القانون المصري والقوانين المقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون تاريخ.
- 4) د: أماني خالد بورسلي، آثار تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة الحديثة وأسس التقييم، ورقة قدمت في ندوة بعنوان حوكمة الشركات في دولة الكويت بين المعرفة والأهمية عام 2007، برعاية اتحاد الشركات الاستثمارية، نشرت الورقة في مجلة المصارف الصادرة عن اتحاد المصارف الكويتية عدد أبريل 2008.
- 5) د. أماني بورسلي، محاضرة بعنوان ”مقترح معايير حوكمة الشركات العامة لدولة الكويت«، فندق جي دبيلو ماريوت 17 أبريل 2010.
- 6) الأستاذ جبار عبد الرزاق، الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع.
- 7) الأستاذ جمال عبد العزيز العثمان، الإفصاح والشفافية في المعلومات المتعلقة بالاوراق المالية المتداولة في البورصة، دراسة قانونية مقارنة، دار النهضة العربية 2010.
- 8) د. جون سوليفان و د. ألكسندر شكولنيكوف، أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة 12 يناير 2006.
- 9) جون سوليفان، كيف تسهم الحوكمة الرشيدة للشركات في إنقاذ اقتصاديات الشرق الأوسط خلال الأزمات، مؤتمر القاهرة 2013 بعنوان «الحوكمة.... مكون رئيسي للإصلاح»، عقد في القاهرة 5 يونيو 2013.

- 10) الأستاذ صبري بوبكر والأستاذ مجدي حسن، حوكمة الشركات في تونس: إطار تشريعي قوي وواقع متواضع، مقال منشور على موقع ” مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE على شبكة الانترنت.
- 11) الأستاذ عامر هلاوي، الشفافية عماد حوكمة الشركات، نشرة حوكمة الشركات الصادرة عن مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 15 سنة 2009.
- 12) الأستاذ عبد الصبور عبد القوي علي مصري، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات، دراسة مقارنة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض 2012.
- 13) الأستاذ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية 2007.
- 14) د. عمار حبيب جهلول آل علي خان، النظام القانوني لحوكمة الشركات، دار الكتب القانونية، مصر 2011.
- 15) د. عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة، م ٢٢، ع ١، 2008.
- 16) علي عيادي، حالة حوكمة الشركات في منطقة الخليج، نشرة حوكمة الشركات الصادرة عن مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 18 سنة 2010.
- 17) د. عيد بن حامد الشمري، دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية، بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، المنعقدة بقسم المحاسبة - كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود، عنوانها « مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين»، 2010 ص 13.
- 18) د. فهيم سلطان محمد الحاج، آليات حوكمة الشركات دورها في تضيق فجوة التوقعات في المراجعة في الشركات المساهمة العامة السودانية، مجلة العلوم

الانسانية والاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد الأول يوليو 2012، ص 58.

19) د. مجدي محمد سامي، دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الإسكندرية العدد رقم 2، المجلد رقم 46، يوليو 2009.

20) د. محمد خالد ياسين الياسين، النظام القانوني لحوكمة شركات المساهمة، دراسة مقارنة في التشريعين المصري والكويتي، دار النهضة العربية 2011.

21) د. محمد علي سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية، دار النهضة العربية، القاهرة 2010.

22) د. محمد عمر باطويخ، الحوكمة: تشريع وثقافة وسلوك، مقالة قدمت في ندوة بعنوان حوكمة الشركات في دولة الكويت بين المعرفة والأهمية، عام 2007، برعاية إتحاد الشركات الاستثمارية.

23) د. محمد عبد الحليم عمر، حوكمة الشركات، «تعريف مع إطلاله إسلامية» 23 أبريل 2005م، جامعة الأزهر، ص 2.

24) الأستاذ مختار الشريف، كلمة ملقاة في إحدى ندوات مركز المشروعات الدولية الخاصة بعنوان الديون المتعثرة.. الازمة والحلول، 22/3/2006.

25) الأستاذ هاني ابو الفتوح، الوصايا العشر للحوكمة الرشيدة في البنوك، مقال مقدم الى مركز المشروعات الدولية الخاصة.

26) د. هشام أسامة دندانة، ثقافة مجلس الإدارة: الجانب المرن من حكم الإدارة، النشرة الإخبارية الشهرية لمركز المديرين المصري 20/8/2013.

27) أ. ونسن عبد الصمد نجم الجعفري، أ. أياد رشيد القريشي، دور مراقب الحسابات ومسؤوليته في تلبية احتياجات مستخدمي القوائم المالية، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، جامعة بغداد 2006.

- 1) Alan Dignam & John Lowry, Company Law, 7th edition, Oxford, 2012.
- 2) Alamgir, M. (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.
- 3) Alastair Hudson, Understanding company law , 2012.
- 4) Aleksandar Shkolnikov, What the Financial Crisis Taught Us About Independent Directors, Corporate Governance Trends, Special Publication for the Middle East and North Africa, number, 17, 2009.
- 5) Brian R. Cheffins, The History of Modern U.S. Corporate Governance, October 13 2010.
- 6) Christopher Wray, prosecuting corporate crimes, e-journal of economic perspectives, USA, February, 2005.
- 7) Danya Greenfield, Can Transparency Spur Increased FDI and Economic Growth ?, Corporate Governance Trends, Special Publication for the Middle East and North Africa, number, 20, 2010.
- 8) Hannigan, Company Law, Oxford, 2003
- 9) Iain G Macneil, An Introduction to the law on financial investment, second edition, 2012.

- 10) Ira. M. Millstein, A Virtuous Circle: Corporat Governance, the Market, and Enabling Governments, Corporate Governance Trends, Special Publication for the Middle East and North Africa, number, 18, 2010.
- 11) Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.
- 12) John. D. Sullliva, Catherine. L. Kuchta –Helbling , « Instituting Corporate Governance in Developing Emerging and Transitional Economies « , A hand book by the center for international private enterprises, 2002.
- 13) Dr John de Lacy, The Reform of United Kingdom Company Law, 2002.
- 14) K. B. Jensen , The Role of the Board of Directors in Setting Strategy in the Smaller Firm , School of Business Management , Ryerson University, 1992, p 3.
- 15) Martin Steindl, Corporate Governance in MENA, Corporate Governance Trends, Special Publication for the Middle East and North Africa, number 14.
- 16) Merie Erickson, Michelle Hanlon and Edward L. Maydew, (2006) "Is There a Link between Executive Equity Incentives and Accounting Fraud?", Journal of Accounting Research, Vol. 44 No.1.

17) Michal Ottley, Company Law, Q&A , 20132014-.

18) Paul De Nicola, Corporate Governance in the wake of the Global Financial Crisis: Challenges and Solutions, Corporate Governance Trends, Special Publication for the Middle East and North Africa, number, 19, 2010.

## الأحكام القضائية

- (1) حكم محكمة التمييز الكويتية، إداري - رقم 1132/2004، جلسة 24/1/2006.
- (2) حكم المحكمة الإدارية العليا في مصر 5 نوفمبر 1966 - قضية رقم 11 سنة 10 قضائية.
- (3) حكم محكمة التمييز الكويتية، رقم 265/2006، اداري - 8/1/2008.
- (4) حكم محكمة التمييز الكويتية، رقم 83 و 85/2004، عمالي - جلسة 21/11/2005
- (5) حكم محكمة النقض المصرية في الدعوى رقم 458 سنة 70 قضائية بتاريخ 28/5/2001
- (6) حكم محكمة التمييز الكويتية رقم 75 / 2001 - جلسة 23/11/2002.
- (7) حكم محكمة التمييز الكويتية في الدعوى رقم 760/2004، تجاري- بتاريخ 2005 / 15/11
- (8) حكم محكمة النقض المصرية، في الطعن رقم 1033، سنة 46 قضائية - جلسة 28/8/1982