



مركز المشروعات الدولية الخاصة جمعية المحاسبين البحرينية

مسح للممارسات حوكمة الشركات
في القطاع الخاص في مملكة البحرين

1 ماي، 2009

مركز المشروعات الدولية الخاصة
1155 15th Street NW, Suite 700
Washington, DC 20005
www.cipe.org



ممول من طرف مبادرة الشراكة مع الشرق الأوسط

لمحة عامة

هدف البحث ومنهجيته

- هذا البحث هو الأول من ضمن مجموعتين من الأبحاث الرامية إلى قياس مستوى فهم حوكمة الشركات، والامتثال الحالي أو الرغبة في تطبيق هذه الحوكمة والإجراءات التي ستتبع في سبيل ذلك.
- هناك مجموعة ثانية من البحوث تهدف إلى قياس نتائج المبادرات التي تم تطبيقها لتطوير فهم واعتماد حوكمة الشركات.
- تم التوصل إلى نتائج هذا البحث الأولي من خلال 150 مقابلة مع مجموعة متنوعة من الشركات الكبرى في البحرين وبخاصة تلك العاملة في القطاع المالي الأكثر تنظيمًا.

التقارير السنوية

- معظم الشركات تضع تقريرها السنوي؛ غير أن هذا لا يعني أنها تنشره على نطاق واسع.
- هناك 72.4% من مؤسسات الأعمال يتم تداول تقاريرها السنوي في أوساط المساهمين فيها (بمعدل 32) وأعضاء مجلس الإدارة، غير أن نسبة إتاحة هذه التقارير للفئات الأخرى المؤثرة/المتأثرة بعمل الشركة لا تصل إلى 1%.
- باستثناء النتائج المالية، معظم التقارير السنوية لا توفر سوى المعلومات الأساسية بشأن مجلس الإدارة والهيكل التنظيمي.
- معظم الشركات (91%) لديها مساهمات خاصة؛ منها 17% لدى شركات عائلية.
- تاريخياً، كانت الشركات الخاصة هي الأكثر حضوراً في البحرين وهي عبارة عن شركات عائلية. ثقافة المؤسسة لدى المؤسسات الخاصة في الخليج تعتمد على السرية الموروثة للمعلومات؛ وهذا يتجلى في تبادل المعلومات على أساس "ما يجب أن تعرفه" فقط. وتحاول مجالس الإدارة أن تبعد نفسها عن التدقيق على أعمالها من جهات خارج أوساط المساهمين في الشركة.

التقارير السنوية (تكملة)

- ما لم يكن ذلك مطلوباً بموجب القانون، معظم الشركات تتجنب تعميم المعلومات التي ترى أنها سرية خشية منها أن يؤدي ذلك إلى استغلال هذه المعلومات ضدها.

- من الواضح أن ثقافة المؤسسة هذه تشكل عقبة محتملة أمام إنشاء وتطبيق تدابير فاعلة لحوكمة الشركات. كما أنها ستكون مقبولة بشكل أكبر بالنسبة للشركات المدرجة وتلك التي تعمل في قطاع أعمال أكثر تنظيماً مثل المالية.

مجلس الإدارة

- يشتمل مجلس الإدارة في العادة على خمسة مدراء (أعضاء).
- اجتماعات مجلس الإدارة تكون شبه هيكلية. إنها منتظمة، غير أن جداول أعمالها "فضفاضة" نسبياً. الغرض الأكثر وضوحاً لهذه الاجتماعات أو الجلسات (نادراً ما تعقد دون الإدارة التنفيذية) هو أن تتمكن الإدارة العليا من إطلاع مجلس الإدارة على الأمور بشكل عام وعلى أعلى المستويات بدلاً من الدخول في التفاصيل الدقيقة والكثيرة.
- كلما كبر حجم الشركة، كلما كانت الصلاحيات الرسمية والمهام التي يعهد بها إلى مجلس الإدارة أكثر تحديداً. يستنتج من البحث أن هذه الصلاحيات والمسؤوليات عموماً غير موثقة بالتفصيل.
- فقط في القطاع المالي الأكثر تنظيماً ينتشر وجود لجان متخصصة وفرق إدارة مستقلة.
- في الكثير من الحالات، لا يكون المدير التنفيذي عضواً في مجلس الإدارة وحسب، بل هو المساهم الرئيسي الذي يتحكم بما نسبته 40% على الأقل من رأس مال المساهمة.
- هناك عدد ضئيل من مجالس الإدارة التي تضم أعضاء من جنسيات أخرى غير البحرينية.

المساهمون

- يتراوح عدد المساهمين بين 1 إلى 550 بمعدل 39، والسبب في هذا يعود في معظمه إلى أن عدد الشركات المدرجة في البحرين هو عدد متواضع.
- من الشائع بين مختلف قطاعات العمل أن يملك أحد المساهمين حصة كبيرة من الأسهم، وبما يصل محاسبياً إلى 41.4% بطريقة الـ 40%. وفي أغلب الاحتمالات، يكون هذا المساهم هو المدير التنفيذي للشركة.
- في الواقع العملي، تدعي جميع الشركات أن حقوق التصويت تتناسب ومبلغ المساهمة. غير أنه يستنتج من البحث أن المدير التنفيذي هو أيضاً المساهم الرئيس. وعليه، يكون نفوذه فضفاضاً بحكم صلاحياته التنفيذية وصلاحياته كمالك.
- المساهمون الذين لا يكونوا أعضاء في مجلس الإدارة قد يدلون بأصواتهم لاختيار المدقق والموافقة على توزيع الأرباح. وهم لا يمتلكون إلا نفوذاً متواضعاً بالنسبة للشؤون المتعلقة بمجلس الإدارة.

- هناك إجراءات تتبعها الشركات لتقييم العمليات والموافقة عليها، غير أن المساهمين غير أولئك الأعضاء في مجلس الإدارة ليس لديهم سوى القليل من الصلاحية والنفوذ فيما يتعلق بالعمليات التي ينفذونها.

الشفافية

- في حين أن الشركات تعد التقارير السنوية، إلا أنها لا تنشر بالكامل (72.4%). حتى هنا، يستنتج من البحث أن تعميم التقرير مقتصر على المساهمين فقط (معدل 39).
- فقط نصف عدد الشركات تفصح عن استراتيجيات العمل لديها وأقل من ثلثها يعلن عن الهيكل التنظيمي للعمل.
- وعليه، تتجنب الشركات تعميم المعلومات التي يعتقدونها سرية والتي لا يمكن لأحد سوى أعضاء مجلس الإدارة الإطلاع عليها.
- الإفصاح عن المعلومات يكون في العادة من خلال التقارير الدورية، غير أنه يستنتج من البحث أن التعميم يتم على أساس انتقائي.
- عدد قليل جداً من الشركات يختار طرق الاتصال الأكثر عمومية لتعميم المعلومات مثل الموقع الإلكتروني للشركة، والنشرات الإخبارية، أو حتى الاجتماعات العامة ومن خلال التقارير السنوية المنشورة.
- الشركات الكبيرة وبخاصة في المجال المالي لديها ميل أكبر للتعاقد مع مكاتب التدقيق العالمية في حين أن مؤسسات الأعمال الصغيرة إلى المتوسطة الحجم تتعاقد مع المحاسبين القانونيين المحليين.
- عمليات المراجعة الداخلية (التدقيق الداخلي) لا تتم في العادة عن طريق طرف ثالث. فهناك فريق داخل المؤسسة يركز على الأداء المالي ويتأكد من الامتثال إلى القانون. تقييم الضوابط الداخلية وإجراءات العمل يأتي في مرتبة منخفضة على قائمة الأولويات.

حوكمة الشركات

- كلما كبر حجم الشركة، كلما كان فهم الإدارة لمسائل حوكمة الشركات أكبر. كما أن القطاع المالي يخضع بشكل أكبر للرقابات الخارجية للتأكد من امتثاله للأنظمة والتعليمات وعليه، هو أكثر اعتياداً على (بعض) المبادئ المتعلقة بحوكمة الشركات.
- وسائل الإعلام المطبوعة هي المصادر الأكثر فاعلية للتوعية، يتبعها على القائمة المؤتمرات وحلقات النقاش (الندوات). وكلما كان حجم الشركة أكبر، كلما كانت أكثر احتكاكاً مع مختلف المصادر والمرجعيات الأخرى.
- يفهم المستجيبون روح أو جوهر حوكمة الشركات بأنه الأنظمة الموضوعية لتوفير الشفافية في العمل، والأخلاقيات، والنزاهة والمساءلة.

- يبدو أن الآراء كلها تنتظم مستوى مفاهيمي إجمالياً (في بعض الأحيان يكتنفه الغموض)؛ لذلك لا توجد معرفة ظاهرة في الطريقة التي يجب أن تنفذ من خلالها تدابير حوكمة الشركات.
- تقر الشركات بمزايا الحوكمة التي تتمثل في تحقيق المزيد من الاستدامة والمزيد من النفاذ إلى رأس المال. كما أنه توجد قناعة أقل مستوى بشأن مزاياها في أداء العمل وتحفيز الميزة التنافسية.
- تعتبر الشركات أن أهمية المدققين (المراجعين) الخارجيين تكمن في تشجيع المساهمين على المشاركة وإلى حد أقل الفصل بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. غير أن الأمر لا يخلو من مقاومة فكرة وجود المزيد من أعضاء المجلس المستقلين والإفصاح عن رواتب أعضاء المجلس وكبار المدراء.
- من ناحية، معظم الشركات (96.7%) ترحب بمفهوم حوكمة الشركات، لكن الشركات الخاصة من الناحية الأخرى لا تبدو متحمسة بعد إزاء اعتماد جميع التدابير بالكامل.
- باختصار، الشركات الخاصة تشجع على توعية الشركات المدرجة والقطاع المالي حوكمة الشركات بحيث تفهمها جيداً؛ غير أنها لا تأبه بالأنظمة والتعليمات التي ربما تجعل المساهمين الرئيسيين فيها (وبالتالي أعضاء مجلس الإدارة) مكشوفين لتدقيق العامة عليهم.

النتائج

- القطاع المالي والشركات المدرجة يشكلان عناصر جاهزة لطرح المبدأ الإلزامي لحوكمة الشركات فيها؛ غير أن القطاع الخاص الذي ما زال يحظى بحصة الأسد في قطاع الأعمال في البحرين يميل إلى مقاومة هذا المبدأ. فمجالس الإدارة ترفض التدقيق عليها إلا من المساهمين. كما أن المدير التنفيذي هو في الغالب المساهم الرئيس ويبدو أنه يحجم عن قبول المبادرات التي من الممكن أن تحد من السلطات التي توفرها له "عصا العائلة" التي توارثها من الأجيال السابقة.
- من الملفت أن العديد من الشركات قد اعتمدت بالفعل معايير نظامية جاهزة لعملها – على حساب أشياء كثيرة أخرى- ومنها الأيزو (المعايير الدولية) حيث تعتقد أن منشأتها موجودة لتكسب. إنها تسعى إلى تعزيز ميزتها التنافسية. بالطبع، حوكمة الشركات تمتد إلى ما هو أعمق من ذلك لتصل إلى ميدان ما يعتقده مجلس الإدارة "سرياً"
- توفير حافز لصانعي القرار بأن حوكمة الشركات يمكن أن تعينهم بالفعل على تنمية عملهم- وهذا ما هو غائب عن أذهانهم الآن- يمكن أن يعزز "انسحاباً" إيجابياً بدلاً من دفعة سلبية من خلال ما قد يعتبرونه "تدخلاً حكومياً".

التوصيات

- فهم حوكمة الشركات يبقى أمراً "غامضاً" من حيث المفاهيم المقترنة به مثل الشفافية، والأخلاقيات، والنزاهة، والمساءلة. ويمن للتواصل الأقوى والأمتن لزيادة المزايا والمنافع الملموسة لحوكمة الشركات يمكن أن يرسخ إجراءات أكثر دعماً لتطبيق المفهوم.
- وسائل الإعلام المكتوبة أكثر فاعلية في الوصول إلى صانعي القرار؛ ومثلها الجمعيات المهنية والوسائل الإلكترونية.
- الشركات الأكثر تقبلاً لأنظمة حوكمة الشركات هي:
 - (1) الشركات المدرجة في السوق المالي.
 - (2) المؤسسات العاملة في القطاع المالي.
 - (3) الشركات الخاصة ذات الأعداد الكبيرة من المساهمين والتي لا يوجد فيها مدير تنفيذي يمتلك معظم أسهم الشركة.
 - (4) الشركات الخاصة التي تستقل فيها الإدارة التنفيذية بشكل كبير عن مجلس الإدارة.
- تدابير حوكمة الشركات المتصلة بالأداء المالي للشركة مقبولة وهي ملزمة بالفعل.
- شفافية هيكلية الشركة موجودة على مستوى عام، غير أن التدابير لعزل مساءلة أعضاء المجلس الأفراد مع الكشف عن تفاصيل البدلات الفردية يمكن أن يكون مؤدياً وبالتالي يجابه بالمقاومة والرفض. وعليه، بعض التنازل في تطبيق مثل هذه الأنظمة والتعليمات يمكن أن يكون مفيداً من حيث التخفيف من حدة الفكرة الفائلة بأن حوكمة الشركات ما هي إلا تدخل مزعج في عمل الشركة.