10

نرمين أبو العطا

خبير اقتصادي مصري

** الآراء التي تتضمنها هذه القراءة تعبر عن رأي الكاتبة، ولا تعبر بالضرورة عن رأي الجهة التي تمثلها.*

قراءة في "كود حوكمة الشركات" لبعض البلدان العربية:

حصاد عقد من الزمان .. والمتطلبات المستـــــــــــقبلية

لقد تعاظم الاهتمام بمفهوم وآليات حوكمة الشركات في العديد من الاقتصادات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية، حيث تسابقت المؤسسات العالمية وشتى الدول لبذل جهود جهيدة في محاولة لتجنبها والخروج منها. تلك الأزمات التي ما زالت حتى الآن تلقي بظلالها وبعض من مظاهر توابعها على بعض الدول والمناطق في العالم، والتي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور في آليات الشفافية والحوكمة ببعض من المؤسسات المالية العالمية، التي أثرت بالسلب في كل من ارتبط بالتعامل معها، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

وفي خضم هذه الأحداث العالمية والإقليمية، فإن أول ما يتبادر إلى الذهن هو مدى ملاءمة تطبيقات حوكمة الشركات الجيدة في دولة أو في منطقة ما، حيث يصبح من الضروري رصد أكواد الحوكمة بها كأحد عوامل التحوط ضد حدوث مزيد من الانهيارات في الأسواق والاقتصادات، وما لها من تأثيرات سلبية في المجتمعات ككل.

وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من صدور المئات من أكواد حوكمة الشركات CODES OF CORPORATE GOVERNANCE في كثير من البلدان على مستوى العالم خلال العقدين الماضيين، إلا أن هناك عددًا قليلاً من الدول التي اهتمت ليس فقط بصدور الكود ولكن بتطويره وتعديله ليتلاءم مع المتغيرات العالمية وفقًا للمعايير الدولية، ولعل

	مصر	لبنان	المغرب	تونس	فلسطين	البحرين [1]	اليمن
تاريخ الصدور	2006 – 2005 [2]	2006	2007	2008	2009	2010	2010
النطاق (شركات/ مؤسسات)	المساهمة المقيدة في البورصة. المالية المساهمة[3]. قطاع الأعمال العام.	المساهمة. العائلية وشبه المغلقة (الصغيرة والمتوسطة).	العائلية والصغيرة والمتوسطة. المالية. المتداولة والمشتركة.	المساهمة. العائلية.	المساهمة العامة. المالية.	المساهمة.	العائلية. القطاع العام والخاص المساهمة بما فيها المالية والمصرفية.

1 سيتم بدء العمل بهذا الكود في يناير 2011.

2 في يوليو 2006 صدر كذلك كود "مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية".

3 البنوك وشركات التأمين وشركات التمويل العقاري وشركات التأجير التمويلي والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية والشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من القطاع المصرفي. وكذلك بشكل أقل تفصيلاً ما يرتبط بشركات المساهمة المغلقة، ثم شركات ذات المسئولية المحدودة، وشركات الأشخاص... وكذلك الشركات التي تزمع القيد في البورصة مستقبلا.

لتوحيد المصطلح، سوف نستخدم هنا مصطلح "كود الحوكمة"، نظرًا لاختلاف مسميات المصلح من دولة لأخرى بالمنطقة، حيث يستخدم أحيانًا مصطلح "دليل الحوكمة" وأحيانًا أخرى "مدونة الحوكمة"، وأحيانًا "ميثاق الحوكمة"، وأحيانًا "دليل أفضل الممارسات".

الأكثر شهرة منها ما صدر في المملكة المتحدة على مدى سنوات متعاقبة، وتوج بما يسمى: "الكود الموحد لحوكمة الشركات" THE COMBINED CODE ON CORPORATE GOVERNANCE.

ويمكن القول إن هذا الاهتمام المتزايد بصدور أكواد الحوكمة- في حد ذاته- أمر جيد، ولكن ليس كافيًا. فبالرغم من أنه يعد بالفعل أحد العوامل المساعدة في الكشف عن التجاوزات الإدارية والاختلالات المالية، إلا أن العبرة ليست بصدور وتعديلات الأكواد ولكن بمدى الالتزام بتطبيقها على مستوى مجالس إدارات الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية، وكذلك كفاءة المتابعة في أسواق المال، والتحوط المبكر من قبل الحكومات، وهو الأمر الذي يحتاج "عملية ديناميكية" للمراجعة والتطوير المستمر ليتواكب مع كثرة الأدوات المالية المستحدثة، والمتغيرات المتلاحقة في الأسواق والاقتصادات العالمية، وهو ما يمكن أن يتم تناوله بإسهاب في دراسات مستقبلية ضرورية. ولكن يظل تسابق الدول والشركات العاملة بها على مدى كفاءة الالتزام بقواعد أكواد الحوكمة هو أحد المعايير المهمة والرئيسية لقياس كفاءة الأسواق، وكسب ثقة المستثمرين، وإحداث الاستقرار بها.

وجدير بالذكر أن أكواد الحوكمة على مستوى العالم قد تم استنباط فكرها وصياغتها لتتسق مع المبادئ الدولية لحوكمة الشركات INTERNATIONAL PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE الصادرة عام 2004 عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، والتي تتناول **المبادئ** الستة الرئيسية لتطبيقات حوكمة الشركات فيما يتعلق بـ: وجود إطار تنظيمي فعال، والحفاظ على حقوق حملة الأسهم، وتحقيق المعاملة العادلة لحملة الأسهم، والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، والحرص على الإفصاح والشفافية، والتأكيد على مسئوليات مجلس الإدارة.

وتكتسب الأكواد أهميتها من أن القواعد المدرجة بها تعتبر قواعد إرشادية مكملة للنصوص الحاكمة الواردة في التشريعات والقوانين الحاكمة، ولوائحها التنفيذية، وتعديلاتها المختلفة، وفقًا لطبيعة الاقتصادات بكل دولة. ولعل من أهم القوانين التي تتداخل قواعد حوكمة الشركات في نسيجها: قوانين الشركات، وأسواق المال، والبنوك، والمنافسة، ومنع الاحتكار، والتسوية والإيداع والحفظ المركزي، والمحاسبة، والبيئة، والعمل، وغيرها من القوانين التي ترتبط بحوكمة الشركات سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الناحية المالية أو الاقتصادية أو في مجال المسئولية الاجتماعية بمفهومها الأشمل.

كما تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من اختلاف القوانين والنظم الأساسية المرتبطة بحوكمة الشركات من دولة لأخرى، إلا أن آليات الإفصاح والشفافية ومعايير المحاسبة والمراجعة الحصيفة تعد صمام الأمان الرئيسي الضامن لحوكمة الشركات الرشيدة. إلا أن قواعد أكواد الحوكمة تظل "**طوعية**" وليست "إلزامية"، بما يعطي من يتبعها- بشكل طوعي- من القائمين على المؤسسات أو الشركات أو الأسواق ميزة تنافسية على غيرهم ممن لا يتبعونها أو لا يقدرون أهميتها.

وكما هو الحال في معظم دول ومناطق العالم- من حيث الاهتمام بوضع وتطوير أكواد الحوكمة- جاء الاهتمام بصياغة أكواد حوكمة الشركات في المنطقة العربية منذ منتصف العقد الماضي، حيث صدرت أكواد في كل من مصر ولبنان والمغرب وتونس وفلسطين والبحرين واليمن، في أعوام 2005 و2006 و2007 و2008 و2009 و2010 على الترتيب.

وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن هناك قدرًا بسيطًا من التفاوت الزمني في توقيتات صدور الأكواد، الذي أكسب كل منها بعض المزايا.

ففي **مصر**.. على الرغم من أن دليل قواعد حوكمة الشركات كان له السبق في الصدور بالمنطقة العربية في عام 2005- ثم تلاه دليل خاص بشركات قطاع الأعمال العام- فإنه جاء موجزًا. ويمكن تفسير ذلك إلى أن قوانين الشركات ورأس المال والبنوك والحفظ المركزي وقواعد القيد ببورصة الأوراق المالية المصرية كانت قد سبقت الدليل في إحداث تعديلات كثيرة بها تتسق مع معايير حوكمة الشركات، ومن ثم جاء الدليل ليكمل ما لم يسلط عليه الاهتمام. ونظرًا لما سبق الإشارة إليه من ديناميكية القواعد، فإن مصر تقوم الآن بمراجعة كود الحوكمة لتكون بذلك أول دولة في المنطقة تزمع إصدار الكود المعدل، والذي من المتوقع الانتهاء منه قبل نهاية عام 2010.

وفي **لبنان**، **ودول المغرب العربي**، **واليمن**.. جاءت الأكواد في فترة زمنية لاحقة لصدوره في مصر، لتكون أكثر تفصيلاً مع إدراج الشركات

	مصر	لبنان	المغرب	تونس	فلسطين	البحرين	اليمن
مجلس الإدارة	ألا تتجاوز مدة التعاقد الواحدة للعضو التنفيذي ثلاث سنوات. يجوز تفويض مسئوليات المجلس لمدة محددة. يسمح بأسهم التحفيز. يفضل عدم اتخاذ القرارات بالتمرير إلا في أضيق حدود بعض القرارات الطارئة والتي يجب أن يكون بالإجماع. يكون للمجلس "أمين سر"، لا يقتصر دوره في الأمور الإدارية، ولكن يتجاوزها إلى كونه حلقة الربط	ألا تتجاوز مدة التعاقد الواحدة للعضو التنفيذي ثلاث سنوات. يمكن لكل 10% من المساهمين أن يختاروا عضو مجلس إدارة. يجب أن يكون هناك سكرتير عام للشركة للتنسيق في أمور المجلس.	يحصل أعضاء المجلس التوجيهي على التدريب العملي اللازم والتخصصي دورياً. تقييم سنوي لتشكيلة المجلس وأعماله ولجانه، ينتج عنه تصنيف رقمي لنقاط القوة والضعف، ويمكن إجراء هذا التقييم بواسطة مؤسسة خارجية كل 3 سنوات، ويخصص لذلك فصل للعرض في التقرير للجمعية العامة. ميثاق مكتوب لمهام المجلس.	يجب أن تكون تركيبة المجلس متوازنة. أن يضمن احترام القانون والقواعد، ويراجع دورياً التوجهات والنشاط وقواعد الحوكمة، ويضمن الاتصال مع جملة المتعاملين يجب أن تكون الأتعاب والامتيازات معلومة ليمكن مقارنتها عبر الزمن لتلافي أشكال الانحرافات.	أن يتراوح العدد بين 5 و11. لا تزيد المدة عن 4 سنوات. عدم تجديد العضوية أكثر من 3 دورات متتالية. ترشيح/ انتخاب أعضاء جدد في كل دورة. حصول عضو المجلس على التدريب اللازم، خاصة إذا ما فوض للعمل في إحدى لجان المجلس. قيام المجلس بالتقييم الذاتي مرة سنوياً.	ألا يزيد عن 15 عضوا مدة دورة المجلس ثلاث سنوات.. إعادة الانتخاب لدورتين فقط، في أضيق الحدود. يحصل العضو على تدريب متخصص (داخل/خارج الشركة) ويذكر في التقرير السنوي. سكرتير عام للشركة للتنسيق في أمور المجلس، ويفضل أن يكون ذا خلفية قانونية. خطة للخلافة للمدير التنفيذي للشركة.	ضمان معاملة متساوية بين أفراد العائلة داخل الشركة والآخرين خارج الشركة في التعيين والتعاقب في الإدارة العليا وفقاً للكفاءة. لا يجوز تفويض مسئوليات المجلس. إجراء تدريب رسمي ومتواصل لأعضاء المجلس. يتعين على الشركة دراسة إمكانية تعيين "مقرر للمجلس" ليتابع إجراءاته.

العائلية والمغلقة، نظرًا لكونها تشكل نسبة كبيرة قد تصل إلى أكثر من 97% من الاقتصادات في بعض البلدان العربية.

وفي **فلسطين**، **والبحرين**.. جاء صدور الأكواد مؤخرًا، وكانت أكثرها تطورًا وشمولاً في المنطقة.

وبشكل عام.. من الملاحظ أن كثيرًا من الأكواد بالدول العربية متطورة وتضاهي مثيلاتها في الدول المتقدمة، وفي بعض الأحيان تتفوق عليها.

وبشكل عام أيضًا.. هناك عدد من الملاحظات تجدر الإشارة إليها:

1. وجود اختلاف لبعض المسميات وفقًا لطبيعة الثقافة السائدة من دولة لأخرى بالمنطقة، فعلى سبيل المثال: "دليل الحوكمة" يرادف "مدونة الحوكمة"، وأحيانًا "ميثاق الحوكمة".. "الجمعية العمومية" ترادف "الجلسة أو الهيئة العامة".. "لجنة المراجعة" ترادف "لجنة التدقيق".. "المديرين" يرادفها "المسيرين المتصرفين".. "شركة" ترادف "مؤسسة" أو "مشروع"... إلخ.
2. تتفق الأكواد في وجود البنود الأساسية والعامة المتعلقة بحماية حقوق المساهمين وخصوصًا الأقلية، والجمعية العمومية، والتقرير السنوي، ولجان المراجعة، وتقرير مراقب الحسابات الخارجي المستقل.
3. يمكن رصد بعض الاختلافات من دولة لأخرى:

I. **المغرب**، **وفلسطين**، **والبحرين**.. اهتمت بتوصيف مفصل لمسئوليات مجلس الإدارة.

II. **مصر**.. أعطت ثقلاً أكبر للجان المراجعة صدر في أغسطس 2008 عن مركز المديرين المصري دليل عمل لجان المراجعة AUDIT COMMITTEE MANUAL.

III. **دول المغرب**، **وفلسطين**، **واليمن**.. أعطت توصيفًا وثقلاً لحقوق المساهمين.

IV. **البحرين**.. أولت اهتمامًا بالإفصاح.

V. **تونس**، **واليمن**.. اقترحتا آليات لعمل الشركات العائلية.

وحيث إن الأكواد محل التقييم تحتوي على المعايير الأساسية لحوكمة الشركات، وفقًا لأهم المبادئ الستة الرئيسية التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فسوف نقوم بإلقاء الضوء على بعض الآليات المهمة التي أشارت إليها أكواد حوكمة الشركات في عدد من الدول العربية، والتي يمكن أن تسترشد بها الدول الأخرى في المنطقة:

الجمعية العامة وحقوق المساهمين: أهمية أن تقوم الشركة بإتاحة وتوزيع "**قائمة حقوق المساهمين**" المجمعة، سواء التي ينظمها القانون أو تلك الاسترشادية في الكود (يتم تسليم نسخة منها إلى كل مساهم عند شراء الأسهم أو عند تغيير القائمة بصفة دورية). وذلك بغرض نشر الوعي، والتشجيع على مشاركة إيجابية أعلى للمساهمين في الشركات. مع أهمية أن تتبع الشركة مبدأ إما "الالتزام بالحوكمة" COMPLY، أو "التوضيح" EXPLAIN لخلاف ذلك، ويعلن عن التفاصيل في الجمعية العامة. الإشارة إلى أحقية من يمثلون نسبة من الملكية في طلب إرجاء اجتماع الجمعية العامة لمدة محددة لحين الحصول على المعلومات الكافية. يفضل وجود آلية التصويت الإلكتروني E-VOTING بالشركة لمن يتعذر حضوره من المساهمين لضمان أكبر قدر من إتاحة الفرصة للمساهمين، خاصة الأقلية الذين يمكن أن يسمح لهم بآلية "البيع الجماعي CO-SELL" وذلك في حالات الدمج أو الاستحواذ للوقاية من استغلال الأغلبية.

مجلس الإدارة: يلاحظ التأكيد القوي على الفصل بين رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، ويمكن أن تصل إلى تفرقة صارمة بين التصرف والمراقبة من خلال تركيبة ثنائية، واحدة لمجلس المراقبة/ الإشراف، والثانية لمجلس الإدارة التنفيذية مثل ما أشارت إليه الأكواد في دول المغرب العربي.. ضرورة وجود أعضاء مستقلين- وتحدد مدة التعاقد معهم- وتخضع استقلاليتهم للمراجعة الدورية.. أهمية التأكيد على حصول نسبة كبيرة من أعضاء مجلس الإدارة على التدريب المستمر (سواء داخل الشركة أو خارجها) مع أهمية حصولهم على شهادات الاعتماد CERTIFICATION من المراكز الدولية والإقليمية المتخصصة في هذا المجال.. أهمية وضع نظام محدد مكتوب ومعلن لتجنب تضارب المصالح. مع التأكيد على قيام المجلس بالتقييم الذاتي، مرة واحدة على الأقل سنويًا، لمناقشة تقرير لجنة الحوكمة عن أداء المجلس (يتم إدراج التقييم على جدول أعمال أحد اجتماعات المجلس من أجل مناقشة تقرير لجنة الحوكمة، واللجان المنبثقة، والقرارات الصادرة). كما يجب أن يحرص المجلس

	مصر	لبنان	المغرب	تونس	فلسطين	البحرين	اليمن
لجنة المراجعة لجنة التدقيق	تتشكل من أعضاء المجلس غير التنفيذيين. يجوز تعيين خبراء من خارج الشركة إذا لم يتوفر العدد الكافي من الأعضاء غير التنفيذيين بالمجلس. من مهامها: رصد نظم وسياسات الرقابة الداخلية ووضع توصيات بشأنها– دراسة ملاحظات المراجع الخارجي. يحضر معظم اجتماعاتها مدير إدارة المراجعة الداخلية بالشركة، ويقدم لها ولمجلس الإدارة تقريرا ربع سنوي يتضمن مدى الالتزام بقواعد الحوكمة.	تقوم بمراجعة ربع سنوية لتقرير المحاسبة الداخلية للشركة. تصدر تقريرا ربع سنوي وآخر سنوى للعرض على مجلس الإدارة، ويضمن في التقرير السنوي للشركة	مهامها متعددة على رأسها مراجعة التقارير الدورية للنشاط المالي وتقدير المخاطر يجب أن يكون أعضاءها من المستقلين غير التنفيذيين لضمان استقلالية القرارات تضع مقترحاتها فيما يتعلق بالرقابة الداخلية؛ ومراجع الحسابات الخارجي وتتابع ألا يزيد عمل امراجع الخارجي على دورتين مدة الواحدة 3 سنوات	تتكون لجنة التدقيق على الأقل من 3 أعضاء يتم تعيينهم من قبل مجلس الرقابة أو مجلس الإدارة من بين أعضائهما، ويكون فيها على الأقل عضو مستقل يجدر أن يضم جدول اجتماع مجلس الإدارة تقرير لجنة التدقيق.	تضم 3 أعضاء على الأقل، ويكون رئيسها بالضرورة عضوا مستقلا ومقيما في فلسطين. ترفع تقريرا إلى المجلس. ترشح تشكيل إدارة التدقيق الداخلي، ويمكن الاجتماع بها دون وجود الإدارة التنفيذية. ترشح مدقق الحسابات الخارجي في حالة عدم قبول مجلس الإدارة ملاحظات المدقق الخارجي، أو توصيات لجنة التدقيق يجب بيان ذلك في التقرير السنوي واجتماع الهيئة العامة.	على الأقل 3 الأعضاء وغالبيتهم من المستقلين يجب أن يكون لها ميثاق مكتوب يحتوى على المهام والآليات أهمية وجود برنامج للتحذير المبكر عن أي من المخالفات، وبموجبه يعطى الحق لأي من العاملين في الشركة للإفصاح عما يساوره من شكوك في سرية تامة إلى لجنة المراجعة.	يجب أن تتشكل حصرا من أعضاء مستقلين، تقوم بدراسة النواحي النوعية المالية لتقديمها للمساهمين والجهات الرقابية، التنسيق مع لجان المجلس الأخرى والحفاظ على علاقات قوية معها.

على تقييم أدائه من جهة خارجية، مرة واحدة على الأقل سنويًا، مثل مؤسسات التصنيف أو مؤسسات رصد ممارسات الحوكمة، بما يمكن الشركة من تعزيز ثقة المؤسسات والمستثمرين بها ومن ثم تدعيم موقفها في الأسواق.. أهمية وجود ميثاق CHARTER مكتوب يحتوي على مهمات وآليات عمل لجان مجلس الإدارة المتخصصة، مع إمكانية أن يكون هناك سكرتير عام للشركة ليتابع أمور مجلس الإدارة، ويفضل أن يتمتع بخلفية قانونية.. التأكيد أن التعيين يكون لمدة دورات محددة، مع أهمية وجود خطة للخلافةSUCCESSION PLAN خاصة بالمدير التنفيذي للشركة، تشمل تقييمًا لعدد من المرشحين المحتملين من حيث الخبرة والأداء، وذلك لتولي المنصب من بعده، سواء في حالات الطوارئ أو في حالات تداول السلطة الطبيعية داخل الشركة.

لجنة المراجعة والتدقيق: مع أهمية وجود لجان تخصصية منبثقة عن المجلس، منها لجان الترشيحات والمكافآت وأصحاب المصالح والحوكمة، وضرورة وجود ميثاق مكتوب لعمل كل لجنة. إلا أن لجنة المراجعة والتدقيق تعد أهم هذه اللجان، التي يجب أن تكون أكثر اتصالاً بالجمعية العمومية، مع إمكانية تقديم تقريرها للمساهمين والجهات الرقابية إذا اقتضى الأمر ولم يمتثل مجلس الإدارة إلى ملاحظات المراجع الخارجي المستقل أو لجنة المراجعة.. وكذلك أهمية أن تتيح لجنة المراجعة وجود برنامج أو آلية للتحذير المبكرWHISTLEBLOWER عن أي من المخالفات أو التجاوزات، وبموجبه يعطي الحق لأي من العاملين في الشركة الإفصاح إلى اللجنة عما قد يساوره من مخاوف أو شكوك مالية أو قانونية، وذلك في سرية تامة. وهنا تجدر الإشارة إلى أن لجان المراجعة بمفردها لن تستطيع تحقيق تطبيق قواعد جيدة لحوكمة الشركات، ولكن يجب أن يؤمن بها ويعمل على نجاحها كذلك كل من أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين النشطين المتابعين لأحوال الشركة من خلال الجمعية العمومية، وكذلك المراقب والمراجع المستقل والجهات الرقابية، لأن لجان المجلس– وعلى رأسها لجنة المراجعة– تعد العمود الفقري لضمان عمل الشركة بالكفاءة والحوكمة المطلوبة.

الإفصاح والشفافية: تعد آليات الإفصاح والشفافية بالشركة– والتي تعظم الأكواد من شأنها– إحدى الحلقات المكملة لتجنب التجاوزات والمخالفات الإدارية والمالية، حيث يتم التأكيد مرة أخرى على أهمية الإفصاح عن تطبيقات: إما الالتزام "COMPLY"، أو التوضيح الإفصاحي "EXPLAIN"، مع ضرورة أن يكون التقرير السنوي منشورًا على الموقع الإلكتروني ومطبوعًا لتوزيعه على الشركاء، وضرورة أن يتضمن هوية أصحاب الأسهم الأساسيين وحقوق ملكيتهم، وتركيبة المساهمة، وأي اتفاقيات بين المساهمين الرئيسيين. وكذلك أهمية إتاحة كود "حوكمة الشركة/المؤسسة" المرتبط بنظامها الأساسي في مقر الشركة أو على الموقع الإلكتروني، مع توفر آليات لإعلام/علاقات المستثمرين INVESTORS RELATIONS تتسم بسهولة الوصول له وتكون ذا رابط على الموقع الإلكتروني للشركة.

المسئولية المجتمعية والأخلاقية للشركات: وعلى رأسها مساهمة الشركة في محاربة الفساد في البلاد. ويمكن الإدراج على جدول أعمال المجلس، مرة سنويًا، ومراجعة علاقة الشركة مع أصحاب المصالح. ومن الأهمية بمكان التأكيد أن التطور الإيجابي لمدى الالتزام بالقواعد في هذه الأكواد قد تم الارتقاء به في عدد من دول العالم للتحول إلى مؤشرات لقياس الالتزام بالحوكمة GOVERNANCE INDICES. ومن ثم أهمية التفكير في تبني مؤشر لحوكمة الشركات والمسئولية الاجتماعية، مثل المؤشر الذي أطلقته مصر في مارس 2010: "مؤشر للبيئة والحوكمة والمسئولية الاجتماعية للشركات" بالتعاون مع عدد من المؤسسات الدولية، والذي يتضمن أهم معايير قواعد حوكمة الشركات، وذلك بما يحفز الشركات في الدولة أو المنطقة للحصول على تصنيفات جيدة للحوكمة، والعمل على كسب مزيد من ثقة المستثمرين المحليين والعالميين.

وأخيرًا، يجب التأكيد أن الاهتمام المتزايد بصدور وتطوير والالتزام بأكواد ومؤشرات قواعد الحوكمة لا يمكن أن يتأتى إلا من خلال الخبرة التراكمية للشركات والدول والاقتصادات العالمية والمحلية، وهو ليس غاية في حد ذاته.. ولكنه وسيلة لغاية أكبر وأعمق للوصول إلى كفاءة أكبر في الأسواق، وإحداث الاستقرار اللازم بها، وتحقيق التنمية الاقتصادية والرفاهة الاجتماعية المنشودة.

	مصر	لبنان	المغرب	تونس	فلسطين	البحرين	اليمن
حقوق المساهمين/ الجمعية العمومية/ الجلسة العامة	حق كل مساهم في الحضور بدون التقييد بنسبة ملكية معينة. يجب قيد التصويت في قرارات الجمعية بدقة متناهية، في حالة التنازع على صحة التمثيل تعتبر مرة صحيحة ومرة باطلة للعرض على جهة الاختصاص ولكن تستمر الجمعية في جميع الأحوال. يكون الموضوع المعروض مشروحاً بشكلٍ واف ومصحوباً بالبيانات لاتخاذ المساهمين للقرار السليم.	يجب أن تقوم الشركة بإتاحة وتوزيع "قائمة حقوق المساهمين" المجمعة سواء التي ينظمها القانون أو الاسترشادية في الدليل. أحقية من يمثلون 25% من الملكية في طلب إرجاء الجمعية لمدة أسبوع لعدم كفاية المعلومات. أحقية أي مساهم في طلب ممثل قضائي ليدعو لعقد الجمعية العامة، وأحقية من يمثلون خمس رأس مال الشركة في طلب تعيين ممثل قضائي للإدارة	حق كل مساهم في الحضور بدون التقييد بنسبة ملكية معينة (صوت لكل سهم). يجب أن يوضح المجلس للجمعية العامة إذا كانت الشركة تقوم بعملية "الالتزام بالحوكمة" "Comply" أم يتم التوضيح "Explain" خلاف ذلك. تشجيع إمكانية التصويت عن بعد.	مبدأ سهم = "حق اقتراع". يحتوى الدليل على توصيف مسهب لحقوق المساهمين في الاقتراع وحضور وانعقاد وجدول أعمال وتدابير الجلسة العامة. مصلحة "العلاقات مع المساهمين" تحافظ على الاتصال به لإحاطتهم بالتطورات. يشرح بوضوح مدى "تطبيق هذا الدليل" من عدمه مع توضيح الأسباب.	الدعوة إلى الجمعية يجب أن ترسل مع الوثائق، بالبريد الإلكتروني بالإضافة إلى السبيل التقليدي. أحقية من يملكون على الأقل 15% من الأسهم طلب دعوة لاجتماع غير عادي. يحبذ استخدام التصويت الإلكتروني. يحبذ ترتيب مكان اجتماع داخل فلسطين مع ضرورة استخدام نظام فيديو كونفرنس عند تعذر التواصل الجغرافي.	يجب أن تتواصل الشركة مع المساهمين وتشجع حضورهم من خلال وسائل كثيرة منها الموقع الإلكتروني. يفضل وجود تصويت إلكتروني لمن يتعذر حضوره من المساهمين. يجب أن يقوم المجلس بالتقييمٍ الذاتي مرة سنوياً على الأقل. ويجب الإعلان عنه في الاجتماع السنوي للجمعية العامة.	ضمان معاملة متساوية بين أفراد الشركة العائلية داخل الشركة وغيرهم. أهمية حماية الحقوق الأساسية للشركاء والمساهمين والحرص على المعاملة المتساوية بينهم. يجب أن يوضح المجلس إذا كانت الشركة تقوم بعملية "مقاربة" الحوكمة "Comply" أم هناك ضرورة لمزيد من التوضيح "Explain" لمزيد من الإجراءات.