

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الأعمال

نحو مقياس كمي لفحص تطبيقات مدونة الحوكمة في الشركات المدرجة في
بورصة فلسطين

**Toward A Quantitative Scale to Examine the Corporate
Governance Code Applications in the Listed Companies in
Palestine Exchange**

إعداد

فؤاد صبحي سليم شاور

إشراف

د. فادي قطان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل.

1436هـ / 2015م



إجازة الرسالة

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

نحو مقياس كمي لفحص تطبيقات مدونة الحوكمة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

إعداد: فؤاد صبحي سليم شاور

الرقم الجامعي: 21019058

إشراف: الدكتور فادي قطان

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 9 / 3 / 2015م الموافق 18/جمادي الأول/ 1436هـ
من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

.....التوقيع	رئيس لجنة المناقشة: الدكتور فادي قطان
.....التوقيع	ممتحناً داخلياً: الدكتور يوسف أبو فارة
.....التوقيع	ممتحناً خارجياً: الدكتور إبراهيم عوض

الخليل-فلسطين

1436هـ / 2015م

آية قرآنية

"وقل رب زدني علمًا"

(من الآية 114 من سورة طه)

الإهداء

إلى روح والدي رحمهما الله

إلى سندي وفخري إخوتي وأخواتي

إلى شريكة دربي والتي تحملت الغياب وعبء الأبناء

إلى مهجة قلبي أبنائي

تالة و إسلام و كريم

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

أحمد الله سبحانه وتعالى و أشكر فضله أن وفقني لإتمام هذه الرسالة، وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور فادي قطان الذي تفضل وتكرم بقبول الأشراف على هذه الرسالة ولم يدخر جهدا في مساعدتي بتوجيهاته وإرشاداته التي كان لها الأثر الأكبر في خروج هذه الرسالة بصورتها الحالية، كما وأتقدم بعظيم الشكر والعرفان للسادة خبراء الحوكمة وخبراء البحث العلمي والقياس، الذين ما بذلوا بوقتهم وخبراتهم لأثراء هذه الدراسة رغم كثرة اللقاءات والاتصالات والمراجعات من طرف الباحث لهم. و اخص بالذكر الدكتور نبيل المغربي، الذي قدم النصيحة وتكرم بمراجعة منهج الرسالة أكثر من مرة. والدكتور علي عمرو الذي قام مشكورا بالتدقيق اللغوي والنحوي على الرسالة ولا أنسى أن اشكر أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل على جهودهم التي يقدمونها لكل طلبة الماجستير. كما واشكر كل من قدم العون في إتمام هذه الرسالة، من زملاء وأصدقاء. و اخص بالذكر السيد محمد أبو حمديّة. وأرجو من الله العليّ القدير أن يتقبل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم. فما كان به من خلل أو نقص فمن نفسي، وما كان به من تمام وسداد فهو من فضل الله عز وجل. والحمد لله رب العالمين.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التوجه نحو بناء مقياس كمي لفحص تطبيقات مدونة الحوكمة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين فما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره وإدارته وإنفاذه وإنجازه ... الخ. حيث لا يوجد مقياس كمي لقياس الحوكمة في فلسطين.

استخدم الباحث المنهج الاستكشافي بتطبيق طريقة (ديلفي) مستفيدا من جهود الباحثين والتجريبيين في بناء مثل هذا المقياس. وذلك اعتمادا على عينتين من الخبراء، الأولى من خبراء البحث العلمي والقياس، والأخرى من خبراء الحوكمة. وقد خرج الباحث بمقياس كلي يفحص تطبيق مدونة الحوكمة، مكون من ستة مقاييس فرعية بالنسبة المئوية لمحاور مدونة الحوكمة في فلسطين، وكل مقياس فرعي له وزن نسبي في المقياس الكلي حسب أهميته من وجهة نظر خبراء الحوكمة، حيث بينت الدراسة اختلاف الأهمية النسبية لتطبيق بنود ومحاور الحوكمة.

أوصى الباحث باستخدام المقياس المقترح لفحص تطبيق مدونة الحوكمة للجهات المستفيدة كافة مثل المساهمين ومجالس الإدارات والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح الآخرين. علما بأنه يمكن استخدام المقاييس الفرعية لجهات وأغراض خاصة بالجهة المستخدمة. كما وأوصت الدراسة بعدة توصيات أخرى أهمها ضرورة تطوير مدونة الحوكمة لتواكب الممارسات الفضلى في حوكمة الشركات، وعمل مدونات خاصة بقطاعات الشركات المختلفة. وبضرورة اهتمام أصحاب القرار بتطبيق المحاور والبنود ذات متوسط الأهمية الكبيرة من وجهة نظر خبراء الحوكمة.

Abstract

This study aims to go toward a quantitative tool to measure the degree of compliance to corporate governance principles by Palestinian companies registered in Palestine Exchange since it lacks a quantitative measurement tool. Moreover, things that cannot be measured cannot be developed, managed implemented and accomplished. The researcher utilized the exploratory methodology and applied the Delphi technique. He based his work on the efforts and findings of previous experts and researchers in this field. Two samples of them were selected: The first one includes experts in scientific research and measurement, whereas, the second represents experts in corporate governance. A comprehensive measurement scale consists of six sub-indicators has been developed to measure the degree of compliance of Palestinian Code of Corporate Governance. Each sub-indicator has a relative weight based on its level of importance from the point of view of corporate governance experts. This was the main finding of the study which also revealed differences in the relative importance of each sub-domain. Moreover, the study recommended that all parties concerned or interested as stakeholders, shareholders, boards of directors, executive management, and other beneficiaries to make use of this proposed comprehensive scale. However, sub measures or indicators could be used by bodies and for particular purposes or interests to them. The study has concluded with some recommendations most important of these are: The necessity of the Palestinian Code of Corporate Governance progressive development to cope with up to date and best practices, the development of special codes targeting the different sectors and types of companies, finally it highlighted the hot stake of decision makers in using or implementing these domains and other significant clauses from governance experts' point of view.

فهرس المحتويات

أ.....إجازة الرسالة.....

ب.....آية قرآنية.....

ج.....الإهداء.....

د.....الشكر والعرفان.....

ه.....ملخص.....

و.....ABSTRACT.....

ز.....فهرس المحتويات.....

1.....الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....

1.1.....1.1 مقدمة.....

2.....2.1 مشكلة البحث.....

5.....3.1 أهداف البحث:.....

5.....4.1 مصطلحات البحث:.....

6.....5.1 خطوات البحث.....

7.....6.1 حدود ومحددات الدراسة.....

7.....1.6.1 حدود الدراسة.....

7.....1.1.6.1 الحدود المكانية.....

8.....2.1.6.1 الحدود الزمانية.....

8.....2.6.1 محددات الدراسة.....

8.....7.1 أهم المؤسسات المعنية بتطبيق الحوكمة في فلسطين:.....

10.....الفصل الثاني: الإطار النظري.....

10.....1.2 مقدمة.....

10.....2.2 لماذا الحوكمة في الشركات؟.....

12.....3.2 تعريف الحوكمة:.....

13.....4.2 محددات الحوكمة.....

13.....1.4.2 المحددات الخارجية.....

13.....2.4.2 المحددات الداخلية.....

16.....	5.2 أهداف الحوكمة
18.....	6.2 نماذج الحوكمة وأنواعها
19.....	7.2 طرائق تصنيف الحوكمة :
27.....	8.2 أين فلسطين من هذه النماذج؟
27.....	9.2 المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة في فلسطين.....
27.....	1.9.2 أولاً: سمات (المحددات الخارجية):
28.....	2.9.2 ثانياً: سمات (المحددات الداخلية):
29.....	10.2 خاتمة
30.....	الفصل الثالث: دراسات السابقة
30.....	1.3 مقدمة
30.....	2.3 الدراسات السابقة
30.....	1.2.3 في فلسطين
35.....	2.2.3 الدراسات العربية:
45.....	3.2.3 الدراسات الأجنبية
51.....	3.3 تحليل محتوى الدراسات السابقة
51.....	1.3.3 مقدمة
51.....	2.3.3 نقض المقاييس السابقة
54.....	الفصل الرابع: منهجية الدراسة ومبرراتها وأهميتها
54.....	1.4 خطوات البحث (إجراءات الدراسة):
55.....	2.4 أسئلة الدراسة:
56.....	3.4 أهمية البحث
62.....	4.4 مبررات الدراسة
62.....	1.4.4 أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الحوكمة
63.....	2.4.4 أسباب ومبررات عمل نموذج خاص بفلسطين:
64.....	5.4 مجتمع وعينة الدراسة:
64.....	1.5.4 خبراء قياس وتقويم:
64.....	2.5.4 خبراء الحوكمة
65.....	6.4 ما يفرق هذه الدراسة عن غيرها
69.....	7.4 المؤشر المقترح

72.....	الفصل الخامس: الإجراءات والنتائج
72.....	1.5 مقدمة
72.....	2.5 الإجراء الأول:
73.....	3.5 الإجراء الثاني
74.....	4.5 الإجراء الثالث:
74.....	1.4.5 المحور الأول: اجتماع الهيئة العامة
75.....	2.4.5 المحور الثاني: حقوق المساهمين المتكافئة
76.....	3.4.5 المحور الثالث: إدارة الشركة
79.....	4.4.5 المحور الرابع: التدقيق
81.....	5.4.5 المحور الخامس: الإفصاح والشفافية
81.....	6.4.5 المحور السادس: أصحاب المصالح الآخرون
90.....	5.5 الإجراء الرابع
90.....	1.5.5 نتائج إجابات الخبراء على الأهمية النسبية:
90.....	1.1.5.5 لمحاو الحوكمة
92.....	2.1.5.5 لبنود المحاور
102.....	6.5 الإجراء الخامس
103.....	7.5 الإجراء السادس
106.....	8.5 التعليق على إجابات الخبراء فيما يتعلق بالأهمية النسبية
107.....	9.5 المقياس النهائي
107.....	1.9.5 المقياس الفرعي الأول: اجتماع الهيئة العامة
108.....	2.9.5 المقياس الفرعي الثاني: حقوق المساهمين المتكافئة
109.....	3.9.5 المقياس الفرعي الثالث: مجلس الإدارة
113.....	4.9.5 المقياس الفرعي الرابع: التدقيق
115.....	5.9.5 المقياس الفرعي الخامس: الإفصاح والشفافية
116.....	6.9.5 المقياس الفرعي السادس: أصحاب المصالح الآخرون
117.....	10.5 طريقة استخدام المقياس
117.....	11.5 الخاتمة
118.....	12.5 التوصيات
120.....	6. المراجع والمصادر

120	1.6 المراجع باللغة العربية.....
127	2.6 المراجع باللغة الإنجليزية.....
133	الملاحق
133	ملحق رقم (1): محكمو وخبراء البحث العلمي والقياس
134	ملحق رقم (2): محكمو بنود ومحاور الحوكمة.....
135	ملحق رقم (3): خبراء الحوكمة.....
136	ملحق رقم (4): قائمة اهم المقاييس التي تم الاعتماد عليها في بناء المقياس المقترح.....
137	ملحق رقم (5) أداة الدراسة الرئيسية.....

فهرس الجداول

- جدول (1.2): حجم ونسبة الاعضاء المستقلين والتنفيذيين في نماذج الحوكمة المختلفة 25
- جدول (2.2) نماذج الحوكمة وتصنيفها 26
- جدول (1.4): يوضح نقاط تفرق المقياس المقترح عن المقاييس المعدة سابقا 68
- جدول (1.5): مقارنة بين ما تم إدراجه من بنود ومحاور للحوكمة في مقاييس الدراسات في فلسطين لقياس الحوكمة والدراسة الحالية 83
- جدول (2.5) : نتائج إجابات الخبراء على الأهمية النسبية لمحاور الحوكمة 90
- جدول (3.5): نتائج إجابات الخبراء على المحور الأول 92
- جدول (4.5): نتائج إجابات الخبراء على المحور الثاني 94
- جدول (5.5): نتائج إجابات الخبراء على المحور الثالث 95
- جدول (6.5) نتائج إجابات الخبراء على المحور الرابع 97
- جدول (7.5): نتائج إجابات الخبراء على المحور الخامس 100
- جدول (8.5): نتائج إجابات الخبراء على المحور السادس 101
- جدول (9.5): سيناريو التقدير المعنوي الاول 103
- جدول (10.5): سيناريو التقدير المعنوي الثاني 103
- جدول (11.5): سيناريو التقدير المعنوي الثالث 104
- جدول (12.5): سيناريو التقدير المعنوي الرابع 104
- جدول (13.5): متوسط السيناريوهات بالتقريب 105
- جدول (14.5): تكرار اختيار الخبراء للسيناريوهات 105
- جدول (15.5): المقياس الفرعي الأول 107
- جدول (16.5): المقياس الفرعي الثاني 108
- جدول (17.5): المقياس الفرعي الثالث 109
- جدول (18.5): المقياس الفرعي الرابع 113
- جدول (19.5): المقياس الفرعي الخامس 115
- جدول (20.5): المقياس الفرعي السادس 116

فهرس الأشكال

- الشكل (1.2): الاطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة 11
- الشكل (2.2): المحددات الاساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة 15
- الشكل (1.4) الحاجة إلى قياس الحوكمة 60

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تعتبر حوكمة الشركات من المواضيع التي استحوذت على الاهتمام الكبير في عالمنا الاقتصادي والسياسي حيث لا يكاد يخلو يوم من دون ذكر هذا المصطلح في أدبيات الأعمال أو المؤتمرات الاقتصادية أو الصحافة، وبخاصة بعد النكسات والانهيارات الاقتصادية للشركات الآسيوية والأمريكية وغيرها، وتأثيرها على الاقتصاد في تلك البلدان والعالم. ويعتبر أدراك العالم بأسره لأهمية الحوكمة في الوقاية من النكسات الاقتصادية والقانونية عاملا محفزا للاهتمام بالحوكمة وتطبيقها، فبدأت معظم بلدان العالم في تشريع القوانين وعمل المدونات واقتراح الإجراءات التي تجبر أو تحفز وتشجع على إفعال الحوكمة في الشركات والمؤسسات بل والحكومات. غير بعيد عن ذلك، الدول النامية ومنها فلسطين فقد عملت بعض المؤسسات والمعاهد المحلية والدولية على إنفاذ ونشر ثقافة الحوكمة منذ أكثر من أربعة عشر عاما، منها معهد الحوكمة، ومركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، وغيرها (معهد الحوكمة الفلسطيني، 2009). كذلك فقد تم إصدار مدونة الحوكمة للشركات المدرجة في السوق المالي في العام 2009، من قبل اللجنة الوطنية للحوكمة والتي تم تشكيلها بعد تنسيق مباشر من المؤسسات المعنية مثل هيئة سوق رأس المال وسوق فلسطين للأوراق المالية (البورصة) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) وسلطة النقد ومؤسسات أخرى.

ويبقى تطبيق تلك المدونة رهنا بمجالس إدارات الشركات المدرجة، ويشرف على تطبيق المدونة في فلسطين هيئة سوق رأس المال. وتعتبر المدونة خطوة بالاتجاه الصحيح في حل مشكلة الوكالة ودعم سبل الاستدامة وحماية حقوق المساهمين خصوصا صغارهم والتنمية الاقتصادية، وذلك بالرغم من عدم إلزامية جميع بنود مدونة الحوكمة قانونيا، فبعض بنود المدونة إلزامي بحكم القانون وبعضها

اختياري. فقد بدأ تطبيق بنود الحوكمة والتي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في العام 2004 في الشركات المدرجة في فلسطين قبل إصدار مدونة الحوكمة في فلسطين في العام 2009 نظرا لإدراك المعنيين جميعهم بأهمية تطبيق الحوكمة في الشركات والمؤسسات والمنظمات والحكومات.

2.1 مشكلة البحث

يعتبر عدم وجود مقياس كمي لقياس مدى تطبيق مدونة الحوكمة في فلسطين مشكلة تواجه كل المهتمين بالحوكمة كإدارات الشركات المدرجة في البورصة، وهيئات الرقابة مثل هيئة سوق رأس المال، والأطراف الأخرى، والباحثين والأكاديميين الذين يبحثون ويدرسون تأثير الحوكمة على الأداء أو على مؤشرات الربحية أو على قرارات المستثمرين أو الدائنين أو مستوى فعالية أداء الإدارة أو غير ذلك، حيث لا يوجد مقياس كمي لمدى الالتزام بمدونة الحوكمة في فلسطين. وأن الدراسات التي لا تعتمد على مقاييس كمية تبقى دراسات ضعيفة لا يمكن الاعتماد عليها بنسبة كبيرة كما قد يغلب التحيز على تلك الدراسات (Beekesa, et al., 2010/2009). كما يعد وجود مقياس كمي لتطبيق الحوكمة أمرا ضروريا لإفعال الحوكمة وإفعال التنافس النموذجي "المقارنة المرجعية". وبما إنه لا يمكن تطبيق مقاييس أخرى أعدت لقياس تطبيق الحوكمة في أقطار أخرى أو من مؤسسات أخرى لقياس الحوكمة في فلسطين نظرا لان المدونة (نموذج الحوكمة) تختلف في بنودها ومحاورها عن المدونات الأخرى التي يوجد لها مقاييس كمية، حيث قامت اللجنة الوطنية للحوكمة في فلسطين بعمل مدونة خاصة توافق التشريعات والظروف السائدة في فلسطين، حيث تختلف التشريعات وهيئات الرقابة ومحددات الحوكمة الأخرى في فلسطين عن أي مكان آخر وبذلك تختلف أهمية بنود الحوكمة باختلاف البيئة الخارجية والداخلية للشركات المدرجة في فلسطين. فتختلف القوانين التي تنظم العلاقة في الشركات من بلد لآخر بل ومن قطاع إلى آخر.

كما أن هياكل الملكية وهياكل الإدارة ونمط الاستثمار السائد في فلسطين له مميزات خاصة، وبما إن المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة تختلف من بلد لآخر فبذلك تبرز الحاجة إلى عمل مقياس يوافق مدونة الحوكمة في فلسطين والتي أخذت بعين الاعتبار تلك المحددات عند تحضيرها (اللجنة الوطنية للحوكمة، 2009).

لذلك جاء هذا البحث ليحاول حل هذه المشكلة، ببناء مقياس مقترح لقياس مدى الالتزام بمدونة الحوكمة في فلسطين، حيث قامت معظم الدول بعمل مقاييس كمية لقياس مدى تطبيق الحوكمة منها الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا وسويسرا وفرنسا ودول في آسيا وأفريقيا وغيرها كما سيتبين من خلال سرد الدراسات السابقة، أو أنها استخدمت مقاييس معدة من دول قريبة جغرافياً أو متقدمة معرفياً، حيث أشارت دراسة Strenger الألمانية أن مؤشرها استخدم في عدة دول نامية. ويعد أشهر هذه المقاييس هو مقياس مؤسسة ستاندراند بورز الأمريكية والذي اعتمدت عليه كثير من المؤشرات التي تم بناؤها في الدول الأخرى مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل دولة من تلك الدول وبناء مؤشرات خاصة بكل بلد. علماً بأن هذا المقياس اعد لفائدة الممولين وليس لكل المستفيدين من الحوكمة (Bradley, 2004)، في حين أشارت دراسات أخرى إلى أن ألمانيا هي أول من أنشأ مثل هذا المقياس. وبما إن فلسطين حالة خاصة نتيجة تعطل إصدار القوانين وعدم إلزامية بعض بنود مدونة الحوكمة وحدثة تطبيق مدونة الحوكمة وظروف الاحتلال وضعف الرقابة، وعدم وجود مؤسسات قوية (علاوة، 2009)، وعدم وجود تشريعات قوية ملزمة للشركات، وشركات تدقيق على مستوى عال من المهنية ومجالس إدارات خبيرة يؤثر كل ذلك على أهمية بند من بنود الحوكمة على الآخر في تحقيق أهداف الحوكمة وحل مشكلة الوكالة التي تنشأ نتيجة للواقع الفلسطيني. فالأهمية النسبية لبند الحوكمة الخاص بمجلس الإدارة مثلاً قد يتأثر تبعاً للبيئة الخارجية والنظام المفروض من إدارة سوق الأوراق المالية، ففي حال ألزم السوق الشركات في تعيين مجلس

إدارة مستقل بجميع أركانه (مخصصة الإدارة) (لماذا تنهار بعض الشركات، التجارب الدولية والدروس المستفادة لمصر، 2003) كشرط للإدراج في السوق فقد يتحول في هذه الحالة نموذج الحوكمة (مشكلة الوكالة) من مشكلة وكالة بين المستثمرين و المراجع الخارجي إلى مشكلة وكالة بين الملاك والمديرين وذلك بشكل نسبي لان مشاكل الوكالة تبقى كما هي مع اختلاف أهميتها وتأثيرها.

ويلاحظ أن هناك علاقات تأثيرية بين الآليات المختلفة لتطبيق حوكمة الشركات، فعلى سبيل المثال، وجود قانون فعال للشركات يحدد السجلات المحاسبية التي يجب إمسائها والقوائم المالية التي يجب نشرها من الممكن أن يؤدي إلى تفعيل الآليات المحاسبية المتعلقة بإعداد التقارير المالية وبما يحقق الإفصاح والشفافية من اجل الوفاء بمتطلبات هذا القانون، كما أن وجود لجنة مراجعة فعالة كمجموعة فرعية من أعضاء مجلس الإدارة لديها المستوى الملائم من الالتزام والاستقلال والخبرة المحاسبية والمالية تتولى الإشراف المستقل على عملية إعداد التقارير المالية من الممكن أن يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة الآليات المحاسبية المستخدمة في إعداد التقارير المالية، ووجود قواعد محددة لمتطلبات الإفصاح والشفافية للشركات التي يتم قيد أوراقها المالية بالبورصات من الممكن أن يؤدي إلى تفعيل الآليات المحاسبية اللازمة لتحقيق تلك المتطلبات وهي جزء لا يتجزأ من بنود ومحاور الحوكمة. (المليجي، 2006)، وعليه لا بد من وجود مؤشر خاص بمدى تطبيق مدونة الحوكمة في فلسطين ولذلك كانت هذه الدراسة.

وتحديداً فإن مشكلة هذا البحث تتمثل في عدم وجود مقياس كمي لفحص تطبيق مدونة الحوكمة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

3.1 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى هدف رئيس هو بناء مقياس كمي لقياس مدى الالتزام بمدونة الحوكمة في فلسطين للشركات المدرجة، ويتفرع عن هذا الهدف عدة أهداف فرعية كالتالي:

1. محاولة حصر الأساليب والمناهج المطروحة في الأدبيات السابقة والتجارب العملية لقياس الالتزام بالحوكمة كمياً.
2. اختيار أفضل الأساليب لقياس الحوكمة وأكثرها موضوعية.
3. محاولة بناء نموذج لقياس الحوكمة يتلاءم والحوكمة في فلسطين يخدم صايغي القرار في جميع المستويات والجهات.
4. بناء نموذج كمي لقياس محاور الحوكمة الفرعية.
5. التعرف على اهم البنود والمحاور التي يجب على الشركات تطبيقها في الحوكمة

4.1 مصطلحات البحث:

- **الحوكمة:** حوكمة الشركات بالمفهوم الواسع الذي تتبناه مدونة حوكمة الشركات في فلسطين، فيقصد به مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها، عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة.
- **مدونة الحوكمة:** عرفت اللجنة الوطنية للحوكمة في فلسطين مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين على أنها دليل استرشادي للشركات في إدارة أعمالها من خلال إرساء قواعد التعامل الرشيد والشفافية والعدل والترفع عن المصالح الشخصية في سبيل المصلحة العامة

بين الإدارة والمساهمين والعاملين والجهات ذات العلاقة، وذلك بهدف رفع الكفاءة في العمل وتحقيق الربح والنمو المستدام (اللجنة الوطنية للحوكمة، 2009).

- **خبراء الحوكمة:** لأغراض هذه الدراسة اصطلاحاً، هم أعضاء لجان مدونة الحوكمة الوطنية والفنية، والتي أعدت مدونة الحوكمة في فلسطين، حيث يمثلون جميع المؤسسات والجهات التي يمثل عملها محددات الحوكمة، وذلك بعد ترشيح من معهد الحوكمة الفلسطيني، أو من يرشحهم اثنين من أعضاء لجان الحوكمة سواء الفنية أو الوطنية أو مرشحهم.
- **نظرية الوكالة:** هي تحليل سلوكي للطبيعة البشرية، حيث تنشأ علاقة الوكالة عندما يقوم أحد الأطراف وهو ما يعرف بالموكل، بتكليف طرف آخر وهو الوكيل بالقيام ببعض الأعمال نيابة عنه، على أن يقوم الموكل بتفويض الوكيل باتخاذ القرارات التي تمكنه من أداء المهام الموكلة إليهم. وهنا تظهر نظرية الوكالة (مشكلة الوكالة)، حيث يسعى كل طرف لتحقيق منفعة شخصية حتى من خلال سعيه لمنفعة عامة أو منفعة الموكل. (حسين، 2011)
- **المقياس الكمي للحوكمة:** إجرائياً هو مقياس مقترح لقياس مدى تطبيق الحوكمة بالنسبة المؤتية يتكون من مقاييس فرعية لقياس درجة تطبيق بنود ومحاور الحوكمة كمياً بالنسبة المؤتية.
- **أسلوب ديلفي:** هو أسلوب علمي يعتمد على طرفين (الباحث وفريق الخبراء) في إيجاد أفضل الحلول لمشكلة ما، والوصول إلى أفضل توافق لآراء الخبراء دون التعريف بهوياتهم لبعضهم.

5.1 خطوات البحث

✓ عرض طرائق القياس المستخدمة في الدراسات السابقة، والمقاييس الأخرى المعدة من جهات محلية وإقليمية ودولية.

✓ مقابلة خبراء البحث العلمي والقياس (ملحق رقم (1)) وعرض ما يقترحه الباحث لبناء النموذج وسرد سلبيات وإيجابيات المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة واستمزاغ آرائهم.

✓ اختيار القالب أو النموذج أو الطريقة الملائمة لبناء المقياس.

✓ للوصول إلى هذا النموذج سيتم عمل ورقة استقصاء لبنود ومحاور الحوكمة المنوي قياسها.

✓ بناء على مدونة الحوكمة تم تقسيم المحاور إلى ستة كما اعتمدها المدونة دون تدخل من

الباحث

✓ الاعتماد على المدونة للخروج ببند مناسبة شاملة للمحاور السابقة لاعتمادها في النموذج

✓ عرض النموذج والبند والمحاور على محكمين خبراء لتحكيم النموذج وبنوده ومحاوره

وملاءمة طريق القياس المقترحة. ملحق رقم (2)

✓ عرض النموذج على خبراء الحوكمة لإعطاء الأوزان والأهمية المناسبة بالنسبة المئوية لها

ملحق رقم (3).

✓ بناء النموذج.

✓ مراجعة الخبراء في النموذج وشرح طريقة الاستخدام.

6.1 حدود ومحددات الدراسة

1.6.1 حدود الدراسة

1.1.6.1 الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على آراء خبراء الحوكمة والأكاديميين في الضفة الغربية، وذلك لصعوبة التواصل

مع خبراء الحوكمة في قطاع غزة، كما اقتصرت الدراسة على مدونة الحوكمة الصادرة عن لجنة

الحوكمة في فلسطين.

2.1.6.1 الحدود الزمانية

اقتصرت الدراسة على قواعد مدونة الحوكمة في فلسطين الصادرة في العام 2009.

2.6.1 محددات الدراسة

نظرا لاعتماد الباحث على أسلوب ديلفي المبني على فريقين، فريق الباحث وعلى فريق الخبراء وجد الباحث صعوبات كبيرة بالتزام عينة الدراسة بالذات خبراء الحوكمة في استكمال إجراءات البحث مما اضطر الباحث للتوجه إلى خبراء آخرين، في مراحل البحث.

7.1 أهم المؤسسات المعنية بتطبيق الحوكمة في فلسطين:

▪ معهد الحوكمة الفلسطيني

هو مؤسسة غير ربحية وغير حكومية قام عدد من الأكاديميين ونشطاء المجتمع المدني بتأسيسه رسميا في العام 2011 استجابة للضرورة الملحة لوجود إطار لحوكمة الشركات في فلسطين.

▪ بورصة فلسطين (سوق فلسطين للأوراق المالية)

هي شركة مساهمة بدأت أعمالها في العام 1997 ويتم تداول الأوراق المالية من خلالها حيث تضم خمسة قطاعات للشركات هي:

1. قطاع الصناعة

2. قطاع التأمين

3. قطاع البنوك

4. قطاع الخدمات

5. الاستثمار

▪ هيئة سوق راس المال:

هي جهة رسمية تأسست في العام 2005 وهي الجهة المخولة رسميا بمتابعة بورصة فلسطين وتنطوي تحت إشرافها الشركات المساهمة وبالتالي هي الجهة الرئيسية التي تتابع تطبيق الحوكمة في فلسطين من خلال دورها الرقابي والإرشادي الذي ينص عليه قانونها التأسيسي.

▪ مؤسسة التمويل الدولية (IFC)

- المركز الدولي للمشروعات الخاصة (CIPE) هما مؤسستان دوليتان مهتمتان بالحوكمة وتطبيقاتها.
- جمعية مدققي الحسابات القانونيين: هي الجسم الذي ينظم عمل مؤسسات التدقيق في فلسطين.
- سلطة النقد: هي الجهة المنظمة لقطاع مهم من قطاعات الشركات وهو البنوك والمصارف.
- المجلس التشريعي: يعنى بالرقابة وإصدار القوانين المنظمة للشركات وغيرها.

ولا يقتصر الاهتمام على هذه المؤسسات فحسب، بل يتعدى ذلك إلى المؤسسات الحكومية كوزارة الاقتصاد وغير الحكومية مثل المؤسسات الإعلامية والرقابية والقانونية وغيرها.

الفصل الثاني: الإطار النظري

1.2 مقدمة

لعل ما قاله ادم سميث بأنه من التفاؤل المبالغ فيه أن تعتقد أن المديرين التنفيذيين سيكونون حريصين على ربحية الشركة كما لو كانت ملكهم الخاص، يلخص هدف الحوكمة الرئيس وهو حل مشكلة الوكالة، فنتيجة لنمط الشركات المساهمة وانفصال الملكية عن الإدارة ونشوء مشكلة الوكالة وتعدد الأطراف والوكالات فقد ازداد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وتطبيقها. فقد أثبتت الدراسات أهمية تطبيق الحوكمة، فكلما زادت درجة التطبيق الجيد للحوكمة ساعد ذلك في حل مشكلة الوكالة أو تقليل أخطارها وساعد كذلك في جذب الاستثمارات وتقليل تكلفة رأس المال وتحقيق العدالة وتنمية الموارد والمدخرات وكذلك خلق فرص عمل جيدة وزيادة درجة المساءلة من قبل المستثمرين للمديرين عن طريق الجمعية العامة، وساعد على الحد من هروب رأس المال المحلي وتحسين أداء الأسواق المالية والمصارف والاقتصاد بشكل عام (Ararat, et al., 2014) و (Bradley, 2004).

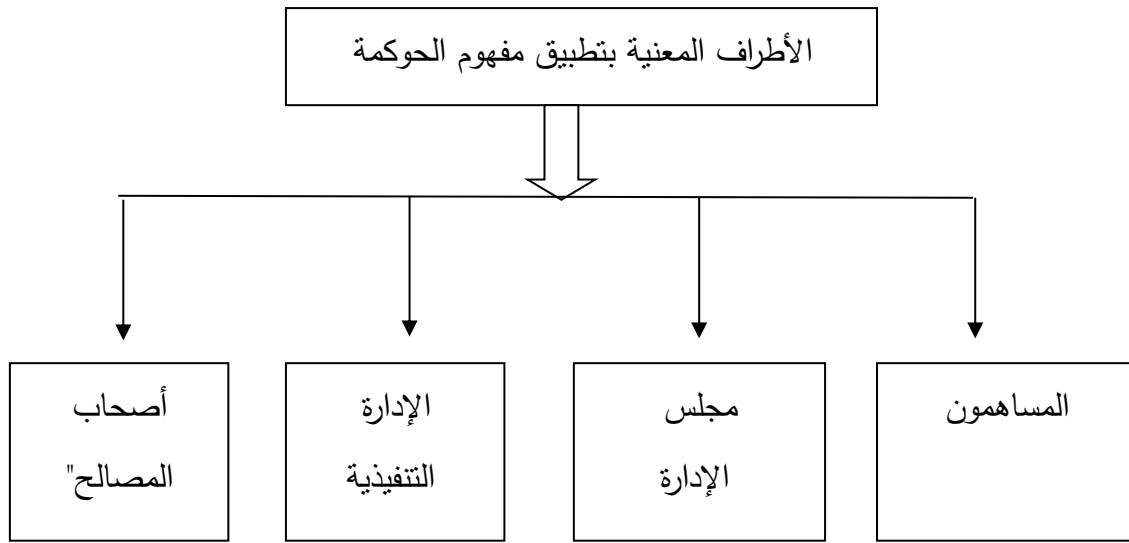
2.2 لماذا الحوكمة في الشركات؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تعود بنا إلى نظرية الوكالة، فنتيجة للنمط السائد في الشركات المدرجة وانفصال الملكية عن الإدارة في الشركات المساهمة ونتيجة لكبر أحجام المشروعات وتعدد عملياتها وتفرعها فقد ظهرت علاقات وكالة متعددة بين الأطراف المختلفة في المنشآت:

- 1- علاقة وكالة بين الملاك والإدارة.
- 2- علاقة وكالة بين المساهمين والإدارة.
- 3- علاقة الوكالة بين الملاك والمراجعين الخارجيين.
- 4- علاقات وكالة أخرى.

ولأن كل طرف من هذه الأطراف (ملاك، مساهمون، إدارة، وأصحاب مصالح آخرون) يسعى إلى تعظيم منفعته الذاتية وتحقيق مصالحه حتى لو على حساب الآخرين، تنشأ مشكلات الوكالة وأخلاقيات التعامل، وتسعى الحوكمة إلى ضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف وكيفية الرقابة الفعالة وإدارة المخاطر في المنشآت.

والشكل الاتي يوضح الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة: (حسين، 2011)



الشكل (1.2): الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة

3.2 تعريف الحوكمة:

لقد قُدم مصطلح حوكمة الشركات من بعض المؤسسات الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التمويل الدولية International Finance Corporation (IFC) في إطار الفصل بين الإدارة والملكية، وهذا المصطلح هو ترجمة لكلمة (Corporate Governance)، فقد ترجم المجمع اللغوي المصري الكلمة الإنجليزية (Governance) إلى كلمة (الحوكمة) وترجمها المجمع اللغوي الأردني إلى (الحاكمية)، واعتمدها مدونة الحوكمة في فلسطين بالحوكمة (التلاحمة، ٢٠١٢). ولكن في الواقع لم يكن هناك اتفاق على تعريف الحوكمة، فقد اختلف الفقهاء والاقتصاديون والسياسيون والقانونيون والأكاديميون وذوو العلاقة على تعريف الحوكمة، وذلك لما تعنيه الحوكمة لكل طرف منهم.

فمن الناحية الاقتصادية يشير المفهوم، إلى الآلية التي تساعد الوحدة الاقتصادية في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة اسهم الوحدة الاقتصادية واستمرارها في الأجل الطويل، ومن الناحية القانونية فإنه يعتمد على طبيعة العلاقة التعاقدية بين الوكيل والموكل في كونها كاملة أم لا، والتي تحدد الواجبات والحقوق للطرفين، ومن الناحية الاجتماعية والأخلاقية فهو يركز على المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وحماية البيئة وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة والمستدامة (عابد، وآخرون، 2013). كما حاولت مؤسسات دولية ومنها مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية التعرض لهذا المفهوم بالدراسة والتحليل بشكل حثيث حتى تمكن الدول من الاستفادة من مزايا هذا المفهوم وتطبيقاته (موسى، 2010)، فقد ظهرت تعريفات ومرادفات مختلفة للحوكمة منها: الإجراءات الحكيمة، الحكم الراشد، الإدارة الرشيدة، بخلاف الحاكمية (عمرو، 2010). كما عرفت على أنها أسلوب الحكم الموسع، أو الحكمانية كما اعتمدها المنظمة العربية

للتنمية الإدارية (مؤتمر الاتجاهات المعاصرة في ادارة مؤسسات المجتمع المدني، 2004). فالحوكمة تعني وضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استغلال الموارد وحسن توجيهها ومراقبتها من اجل تحقيق أهداف الشركة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية وحماية حقوق المساهمين وحل مشكلة الوكالة. كما ركز بعض الكتاب على أبعاد مختلفة في تعريف الحوكمة منها المالي والأخلاقي والتشاركي (عمرو، 2010). وعليه يتضح أن مفهوم الحوكمة يعني مجموع القواعد التي يتم من خلالها تسيير الشركة بتداخل علاقاتها الداخلية والخارجية حسب محددات الحوكمة المبينة في الشكل (2).

4.2 محددات الحوكمة

بما أن الحوكمة هي النظام الذي يتم به إدارة الشركات والرقابة عليها فإنها تتأثر بمحددات خارجية وداخلية:

1.4.2 المحددات الخارجية

تشير المحددات الخارجة إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة (مليجي ، وآخرون، 2012)، والذي يشمل على سبيل المثال:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين الإفلاس والاحتكار وقوانين هيئة سوق راس المال والأسواق المالية).
- كفاءة القطاع المالي (البنوك وأسواق المال) في توفير التمويل اللازم للاستثمار.
- تنافسية الشركات.
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية.
- الهيئات الرقابية والإعلام.
- الشركات والمهن الخاصة مثل المحامين وغيرهم.

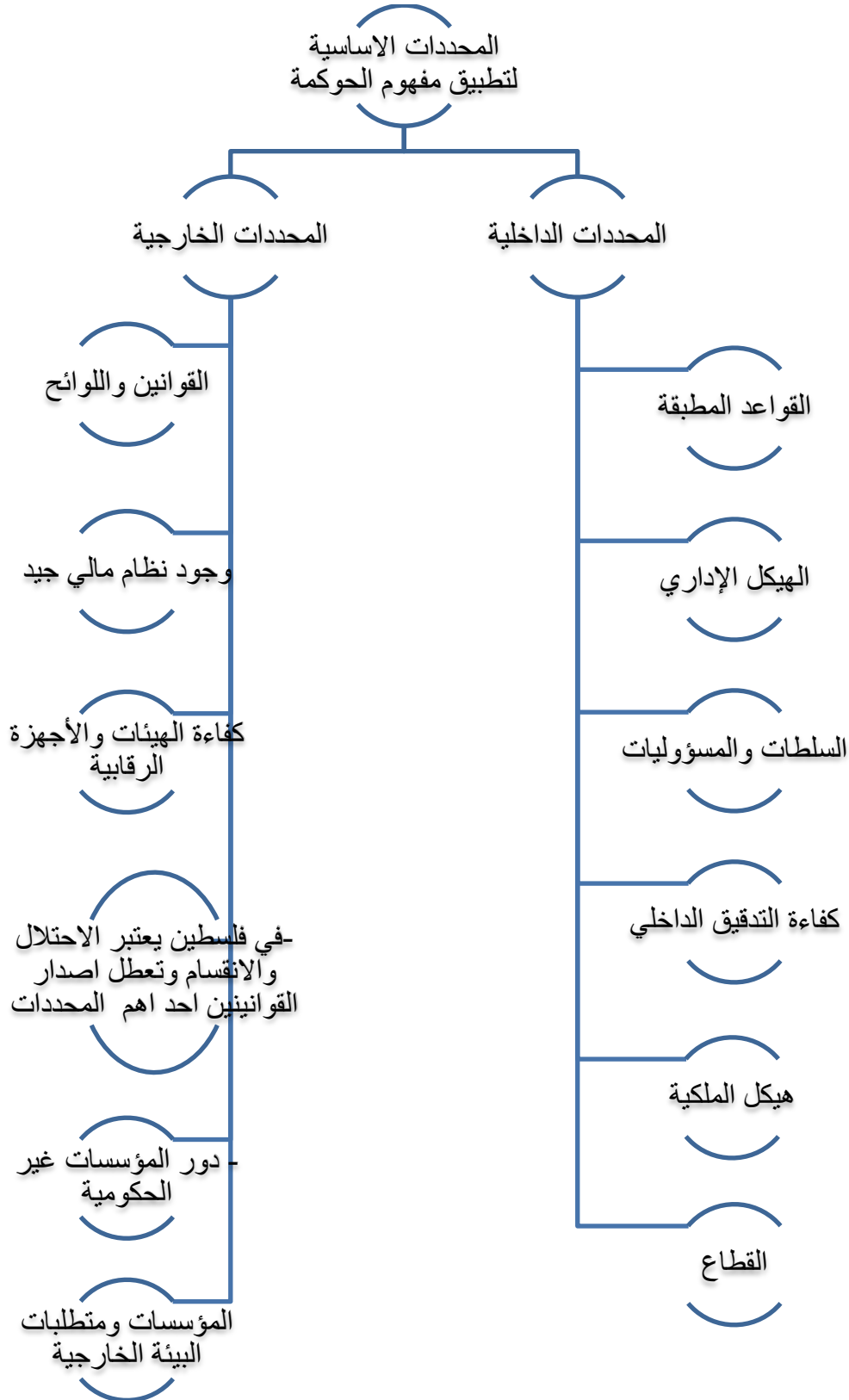
وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أنها تؤثر بشكل مباشر على الحوكمة إما سلبا أو إيجابا.

2.4.2 المحددات الداخلية

وتشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والجمعية العمومية والجهات النقابية في المؤسسة وتتمثل في:

- القواعد المطبقة
- الهيكل الإداري
- السلطات والمسؤوليات
- كفاءة اللجان
- هيكل الملكية
- القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة

والشكل التالي يوضح اهم المحددات الداخلية والخارجية في فلسطين



الشكل (2.2): المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة (أبو حمام، 2009)

5.2 أهداف الحوكمة

تهدف الحوكمة إلى وضع النظام الأمثل لإدارة الشركة وراقبتها، حيث تشير معظم الدراسات إلى العلاقة الطردية بين تطبيق الحوكمة وأداء الشركات المالي وغير المالي حيث يساعد الأسلوب الجيد لحوكمة الشركات في دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للشركات والاقتصاد بشكل عام من خلال الوسائل التالية (المليجي، 2006) و (Ararat, et al., 2014):

- 1 - تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
- 2 - تحسين وتطوير إدارة الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء استراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الربح أو السيطرة بناء على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- 3 - تجنب حدوث أزمات مالية أو مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية.
- 4 - تقوية ثقة الجمهور في نجاح الخصخصة، وضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها، وبالتالي إتاحة المزيد من فرص العمل، وزيادة التنمية الاقتصادية.
- 5 - ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعاملين والدائنين والأطراف الأخرى من ذوي المصلحة في جميع الأوقات وحتى في حالة تعرض الشركة للإفلاس.

ويخلص الباحث مما سبق إلى أن حوكمة الشركات تهدف إلى تحقيق ما يلي:

1. الرقابة على الأداء.
2. تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.
3. إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.
4. تعديل ومتابعة القوانين الحاكمة لأداء الشركات، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل الأطراف المستفيدة من الحوكمة، حيث تتشارك هذه الأطراف في أدوار يحددها نموذج الحوكمة المستخدم.
5. عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
6. تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
7. تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.
8. تعزيز مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين في تحقيق أهداف الشركات.
9. تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.
10. تشجيع الاستثمار وزيادة ثقة المستثمرين.
11. وضوح الرؤيا والأهداف والاستراتيجيات للشركات.

مما سبق نستنتج أن الحوكمة تعنى بكل صغيرة وكبيرة في الشركة، حيث تطور مفهوم الحوكمة من حل مشكلة الوكالة، إلى ضبط جميع النشاطات المتعلقة بعمل المنشأة وبنشاطات وأهداف الأطراف ذات العلاقة والمستفيدة من مفهوم الحوكمة، حتى يتم الوصول إلى الأهداف المرجوة لجميع الأطراف المستفيدة بتوازن. وهذا هو المفهوم الحديث للحوكمة (دهمش، 2003).

وبسبب اختلاف الأنظمة والقوانين والطرق والأفكار بكيفية الوصول إلى تلك الأهداف، ظهرت عدة نماذج للحوكمة بناء على محددات الحوكمة المبينة في الشكل (2).

6.2 نماذج الحوكمة وأنواعها

بما أن الحوكمة هي الإطار العام لإدارة الشركة ورقابتها، وبما أن الحوكمة تسعى إلى تحقيق مصالح جميع الأطراف المهمة بها. فإنها تتأثر بالخصائص البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والمؤسسية على مستوى الدولة الواحدة أو مجموعة من الدول التي تشترك مع بعضها البعض في كل أو بعض تلك الخصائص وهو ما يخلق تضاربا في وجهات النظر في الإطار العام لإدارة الشركة ورقابتها (الحوكمة) وهو ما يجعل الأنظمة تختلف في حل مشكلة الوكالة، وتحقيق التوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف بناء على تلك الخصائص (احمد شوقي، الأهرام الاقتصادي، 2009)، (Füerst, et al., 2004)، (Matos, et al., 2009). وعليه لا يوجد نظام حوكمة واحد يخدم الكل (Todd, 2009) و (Durukan, et al., 2006) و (Drake, 2003).
وانه ليس من الحكمة التعامل مع نموذج حوكمة واحد لحل التضارب في المصالح بين تلك الأطراف مع اختلاف تلك الخصائص والمحددات. وهو ما خلق عدة تصنيفات للحوكمة

7.2 طرائق تصنيف الحوكمة :

الطريقة الأولى

قسم بعض الكتاب أنظمة (نماذج) الحوكمة بناء على الموقع الجغرافي إلى قسمين (الجارحي،

(2010)

النظام الأول: نظام الحوكمة الانجلوسكسوني

وهو النظام المطبق في كل من أمريكا وبريطانيا وكندا، وذلك لنمط الشركات الموجودة في تلك

البلدان وكيفية إدارتها وحجمها وقوانينها التي تختلف عن بلدان أخرى (Luc Martynova, et al.,

2006) وأهم سمات الشركات في هذا النموذج هو تفتت هيكل الملكية وغياب كبار الملاك وبالتالي

تأخذ مشكلة الوكالة شكل انفصال الملكية عن الإدارة بوجود المديرين المسيطرين.

النظام الثاني: نظام الحوكمة الجرمانى:

وهو النظام المطبق في كل من ألمانيا وهولندا وسويسرا والسويد والنمسا والدنمارك والنرويج وفنلندا

بوجود كبار الملاك وعدم استقلالية مجلس الإدارة وغير ذلك من خصائص تجمع تلك الدول.

وإضافة إلى التقسيمين السابقين أضاف (Morland) تقسيمين آخرين إلى نماذج الحوكمة بالاعتماد

على خصائص أخرى من واقع الظروف في الدول الصناعية الغنية على الوجه التالي: (شوقي،

(2009).

النظام الثالث: حوكمة الشركات في الدول اللاتينية

ويشمل الدول فرنسا، إيطاليا، إسبانيا وبلجيكا. وأهم ملامح هذا النموذج هو وجوب الحصول على 50% من أصوات المساهمين ليتمكنوا من التأثير على مجلس الإدارة.

النظام الرابع: نظام حوكمة الشركات في اليابان

وهو متفرد بذاته، حيث اتجهت اليابان إلى الاقتصاد الحر وبذلك تطبق الأنظمة الإدارية التي تدعم ذلك وهو ما جعلها تطبق الحوكمة بشكل تدريجي. وأهم سمات هذا النموذج هو تدخل البنوك في الحوكمة فهو عامل أساسي وذلك باختيار أعضاء مجلس الإدارة حيث تشارك البنوك في اختيار مجلس الإدارة بشكل مباشر وبمشاركة المساهمين. (حسين، 2011)

الطريقة الثانية

لقد قام بعض الكتاب ومنهم (Weimer and pape) (شوقي، 2009) بالتفريق بين نوعين من نماذج الحوكمة بناء على صفات الشركات ومحددات الحوكمة الداخلية والخارجية وهما:

أولاً: أنظمة الحوكمة الموجهة بالسوق: وهي تلك الأنظمة الموجودة في الدول الأنجلو سكسونية وعلى رأسها الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وكندا وهي الأنظمة التي يتحكم بها السوق ولذلك تسمى بالأنظمة الموجهة بالسوق ولها عدة مميزات:

- 1- قوة الأسواق المالية فيها.
- 2- تفتت هيكل الملكية (عدد كبير من صغار الملاك).
- 3- قوة راس المال.
- 4- الاندماج.

5- القانون المطبق لحماية المستثمرين هو القانون العام وهو أقوى من القانون المدني.

6- وجود المديرين المسيطرون.

ويتحكم بها السوق عن طريق بعض المميزات من واقع السوق والدور العقابي للسوق كالاتي:

1. سوق الاندماج العدواني: وهو اتفاق الإدارات على اندماج الشركات بدون سابق إنذار.

2. سوق العمل الإداري: وجود المديرين الخبراء وإمكانية التعاقد معهم.

3. سوق الأوراق المالية(البورصة): بكل قوانينه وتأثيراته.

4. الحماية القانونية القوية للمستثمرين من خلال تطبيق القانون العام.

5. خطط مكافآت الإدارة المرتبطة بالأداء بما يقرب من مصالح كل من الملاك والمديرين.

6. تطبيق الحوكمة إلزامي بموجب القانون. مثل قانون سارينز اوكسلي الذي أصدر في العام

2002، ولجنة كادبوري 1992 في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا.

7. قوة مجلس الإدارة في الرقابة على المديرين التنفيذيين.

وتتمثل مشكلة الوكالة في هذا النموذج من أنظمة الحوكمة في الوكالة الناتجة عن تفويض الملاك

للإدارة وتضارب المصالح الناتج عن وجود المديرين المسيطرين، ويسعى هذا النظام لحل هذه

المشكلة (النوع الأول من أنواع الوكالة) في الدرجة الأولى دون إغفال باقي أنواع الوكالة.

ثانيا: أنظمة الحوكمة الموجهة بالشبكات: ويسمى أيضا (النظام الأوروبي) لأنه يتم تطبيقه في

سائر الدول الأوروبية بخلاف بريطانيا مثل ألمانيا وفرنسا وإيطاليا والدول الإسكندنافية وبلجيكا

وإسبانيا ومعها اليابان فهو يضم الدول اللاتينية والدول الإسكندنافية فهو إطار أوسع حيث يشمل هذا

النموذج نماذج أخرى للحوكمة مثل النظام الجرمانى واللاتيني. وله عدة سمات:

1. كبار الملاك (هيكل ملكية العائلات والمؤسسات الكبيرة كالبنوك والمجموعات الصناعية).

2. التنفيذيون(العاملون) من كبار الملاك (الإدارة من كبار الملاك).
3. عدم استقلال مجلس الإدارة.
4. البنوك كملاك تلعب دور النواة في مجموعة شركات متكاملة مع بعضها البعض أفقياً وراسياً لأنها مالكة كبيرة في مجموعة من الشركات في هذه الأنظمة.
5. القانون المطبق لحماية المستثمرين هو القانون المدني وهو أضعف من القانون العام.
6. ضعف الدور الرقابي للأسواق المالية.
7. ضعف دور مجلس الإدارة في الرقابة على الإدارة التنفيذية.
8. بعض بنود الحوكمة ملزم وبعضها اختياري.

وعادة ما يكون هذا النموذج لحل مشكلة الوكالة من نوع آخر، وهو علاقة وكالة بين المساهمين وأطراف أخرى غير المديرين، مثل المدققين الخارجيين، وأعضاء مجلس الإدارة المستقلين، للعمل على الحفاظ على حقوق صغار المساهمين، حيث إن المديرين عادة ما يكونون من كبار المساهمين والملاك وهو ما يوصف بتركز هيكل الملكية، ووجود كبار الملاك سواء كانوا عائلات، مجموعات صناعية، أو بنوكا. فالإدارة عادة (كبار الملاك والمؤسسون) يحاولون الحصول على حقوق تصويت وسيطرة تفوق حقوق التدفقات النقدية التي يحصلون عليها حسب ملكيتهم. ومن ثم تظهر مشكلة وكالة بسبب استنزاف كبار الملاك المسيطرين لثروة صغار الملاك الأقلية (المفتتين). لذلك يكون هذا النظام لحل ومعالجة المشاكل التي تنشأ عن تركيز هيكل الملكية الذي يسعى كبار الملاك فيها لاستخدام آليات مختلفة للابتعاد عن قاعدة صوت واحد لكل سهم لضمان سيطرتهم على القرارات، وذلك باستخدامهم إحدى أو بعض الآليات التالية للحصول على تلك السيطرة:

أ- الأسهم الثنائية من حيث حقوق التصويت ويستخدمها كبار الملاك في الدول الإسكندنافية وألمانيا وإيطاليا وهولندا.

ب- هرمية الملكية (Ownership Pyramids) ويستخدمها كبار الملاك في عدة دول مثل ألمانيا من خلال مجموعات صناعية ومثل فرنسا ودول أخرى في أوروبا ويطلق عليها مصطلح (Ownership Cascades) وتتم من خلال مجموعات مالية أو من خلال شراء الشركات لاسهم بعضها. أما في إيطاليا فتكون أهرامات الملكية طويلة ومسيطر عليها بواسطة شركات مملوكة للحكومة أو العائلات.

ت- التوكيل في التصويت وهو أكثر شيوعا في الشركات الألمانية.

فيتسم هذا النظام بضعف الدور الرقابي للأسواق المالية وعدم استقلالية مجلس الإدارة، كما أن القانون المطبق لحماية المستثمرين هو القانون المدني وهو اضعف من القانون العام وأن اهم آليات الحوكمة المستخدمة في حل مشكلة الوكالة في هذا النظام تتبع من الحد من سيطرة كبار الملاك ممثلين في البنوك والشركات والعائلات الذين يسيطرون علي مجالس الإدارة و الحفاظ على حقوق الأقلية، حيث يهتم هذا النموذج للحوكمة بالبنود التي تحمي المساهمين الصغار مثل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وتفعيل لجان الحوكمة والاهتمام باجتماعات الهيئة العامة. ومنح صغار المساهمين حقوق تصويت تكفي

للدفاع عن حقوقهم في اجتماعات الهيئة العامة، وبناء هيكل إداري ومؤسساتي ليساعدهم على ذلك أيضا.

تصنيفات أخرى:

ولكن التصنيفات السابقة لا تمثل في الحقيقة كل التصنيفات، فقد اعتمدت دراسات أخرى تصنيفات إضافية مثل (حسين، 2011):النموذج الألماني والنموذج الهندي.

فتبقى عملية التصنيف عملية مرتبطة بأكثر من اعتبار أهمها القوانين الحاكمة والجهات المشرفة. كما أن هناك نماذج حوكمة خاصة بالمصارف وأهمها نموذج لجنة بازل ونماذج أخرى خاصة بالحوكمة في البنوك الإسلامية، وأخرى بالشركات الصناعية وكذلك الخدماتية والتأمينية. ويخلص الباحث إلى أن التصنيفات السابقة يعيبتها التعميم وليس ادل على ذلك من الاختلافات بين النماذج السابقة في محور واحد من محاور الحوكمة المشترك في كل النماذج السابقة حيث إن بنوده تختلف في كل بلد عن الآخر والجدول التالي يبين تلك الاختلافات في بند واحد من بنود محور مجلس الإدارة وهو الأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين في مجلس الإدارة بالرغم أن كندا والولايات المتحدة والمملكة المتحدة مثلا وضعت في نموذج حوكمة واحد وهو النموذج الانجلوسكسوني.

جدول يوضح حجم ونسبة الأعضاء المستقلين والتنفيذيين وحكهما في نماذج الحوكمة المختلفة

(محمد، 2011)

جدول (1.2): حجم ونسبة الاعضاء المستقلين والتنفيذيين في نماذج الحوكمة المختلفة

الدولة	حجم مجلس الإدارة	أعضاء غير تنفيذيين	أعضاء مستقلون	ازدواجية وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي	المصدر (الدليل)
المنظمات الدولية	غير محدد	عدد كاف	غير محدد	غير محدد	مبادئ الحوكمة OECD،(2004)
مصر	غير محدد	الأغلبية	غير محدد	يفضل الفصل ونائب الرئيس غير تنفيذي	دليل الحوكمة 2005
المملكة المتحدة	غير محدد	ثلاثة كحد ادني	الأغلبية	يجب الفصل	Cadbury 1992
الولايات المتحدة	غير محدد	غير محدد	الأغلبية	يجب الفصل	Blue Ribbon 2000
كندا	من 10-16	غير محدد	الأغلبية	يجب الفصل	تقرير بورصة 1994،Toronto
أستراليا	يتم التعيين من قبل لجنة	الأغلبية	ثلث الأعضاء	يجب الفصل أو نائب الرئيس غير تنفيذي	تقرير 1995،bosch

وان المتفحص لنماذج الحوكمة يلاحظ الفروقات الأخرى في معظم بنود ومحاور الحوكمة.

والجدول التالي يلخص اهم نماذج الحوكمة حسب السرد السابق:

جدول (2.2): نماذج الحوكمة وتصنيفها

سبب التصنيف	نموذج أو نظام الحوكمة	الدول المطبقة	محددات النظام
جغرافي	الانجلوس كسوني	أمريكا وكندا والمملكة المتحدة	1-تفتت هيكل الملكية في الشركات 2-وجود المديرين المسيطرين 3-انفصال الملكية عن الإدارة 4-ملزم بموجب القانون
جغرافي	الجرماني	ألمانيا وهولندا وسويسرا والنمسا والسويد والدنمارك والنرويج وفنلندا	1-وجود كبار الملاك ، 2-غير ملزم بالقانون 3-عدم استقلال مجلس الإدارة
جغرافي	اللاتيني	إيطاليا، إسبانيا وبلجيكا	1-يجب 50% من الأصوات للتأثير في م الإدارة 2-غير ملزم بالقانون
جغرافي	الياباني	اليابان	1-التطبيق بالتدرج 2-مشاركة البنوك في مجالس إدارة الشركات
الصفات والمحددات	موجهة بالسوق	إيطاليا، إسبانيا وبلجيكا	السوق يتحكم بالشركات من خلال: 1- السوق العدواني 2- وجود المديرين الخبراء 3- الحماية القانونية للمستثمرين 4- إلزامي بالقانون 5- قوة أسواق الأوراق المالية
الصفات والمحددات	موجهة بالشبكات	ألمانيا وفرنسا إيطاليا اليابان وإسبانيا والدول الإسكندنافية وبلجيكا	إطار واسع يشمل نماذج أخرى (شبكة ملاك) 1- عدم استقلال مجلس الإدارة 2- الإدارة التنفيذية من كبار الملاك 3- البنوك(ملاك) 4- حماية المساهمين أضعف
الدولة المصدرة	النموذج الألماني	ألمانيا ودول مجاورة	يتفق مع محددات الدولة المعدة
الدولة المصدرة	الهندي	الهند ودول مجاورة	يتفق مع محددات الدولة المعدة

8.2 أين فلسطين من هذه النماذج؟

للإجابة على هذا التساؤل، يجب أولاً النظر إلى محددات الحوكمة الداخلية والخارجية في فلسطين، وكذلك صفات الشركات الفلسطينية ومن ثم محاولة إسقاط النموذج المناسب عليها.

9.2 المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة في فلسطين

فكما اسلفنا سابقاً إلى أن المحددات الخارجية تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وأن المحددات الداخلية تشير إلى الأسس والقواعد التي تحدد القواعد والهيكل الإدارية وتوزيع الصلاحيات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والجمعية العمومية والجهات الرقابية والنقابية وإجراءات تطبيق ذلك. (مليجي، وآخرون، 2012)

1.9.2 أولاً: سمات (المحددات الخارجية):

حيث يتسم المناخ العام للاستثمار في فلسطين بالضعف العام الناتج عن عدم الاستقرار السياسي وظروف الاحتلال والانقسام والمنافسة وعدم التحكم بالمعابر والحدود وعدم السيطرة عليها (قباجة، وآخرون، 2008)، وأهم السمات الناتجة عن هذا المناخ (علاونة، 2009)

1. ضعف هيئات الرقابة في فلسطين.
2. غياب نسبي للمفاهيم الضرورية للحوكمة مثل:
 - أ- الانتخابات الحرة.
 - ب- المساءلة والشفافية.
 - ت- الالتزام بالقانون والقضاء.
 - ث- حرية الصحافة والإعلام.
 - ج- توفر آليات فعالة لمكافحة الفساد.
3. غياب الاستقرار السياسي.
4. ضعف امتلاك السلطات القضائية والتنفيذية القدرة على تنفيذ الأحكام القضائية في معظم الأحوال.
5. التنافس الشديد مع اقتصاد قوي في الدول المجاورة والمحيطية.

6. تبعية الاقتصاد الفلسطيني للاقتصاد الإسرائيلي المنافس.

7. اتفاقية باريس الاقتصادية.

8. عدم وجود عملة فلسطينية موحدة.

2.9.2 ثانياً: سمات (المحددات الداخلية):

يغلب على واقع الشركات الفلسطينية صفات عامة نتيجة للظروف التي نشأت فيها، فتعتبر ملكية الشركات في فلسطين عائلية وتنتقل الملكية فيها بالوراثة ويسيطر عليها عادة الأفراد الأكبر سناً (قباجية، وآخرون، 2008)، كما تتسم بعدة سمات تؤثر على الحوكمة أهمها: (علاوة، 2009)

1. تركز هيكل الملكية في الشركات الفلسطينية.
2. القانون المطبق هو القانون التجاري الأردني لسنة 1964 في الضفة الغربية والقانون المصري لسنة 1929 في قطاع غزة.
3. ضعف استقلالية مجلس الإدارة.
4. وجود كبار الملاك (العائلات).
5. عدم إلزامية جميع بنود الحوكمة، فمدونة قواعد الحوكمة في فلسطين أشارت إلى الكثير من البنود بكلمة يحبذ أو يفضل بل وفي بعض الأحيان يوجد تضارب بين متطلبات الحوكمة والتشريعات القانونية (التلاحمة، ٢٠١٢) (حسين، 2011). على الرغم أن قواعد الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد، تلزم المؤسسات التي تنطوي تحت رقابتها بمدونة أصدرتها خاصة بالبنوك والمصارف.
6. قلة وجود المديرين الخبراء.
7. عدم وجود وكالات تصنيف ائتماني.

وبناء على تلك الخصائص نحن نرى أن النموذج الأقرب للتطبيق في فلسطين في الوقت الحالي هو النموذج الأوروبي حيث يمثل القانون المدني المصدر الرئيس للقوانين الفلسطينية بالاعتماد على القانون الأردني لسنة 1964 في الضفة والقانون المصري لسنة 1929 في غزة ونتيجة لتعطل إصدار القوانين وضعف الأسواق المالية فان فلسطين تنقسم بين النظامين الأمريكي (الانجلوسكسوني أو الأنظمة الموجهة بالسوق) والنظام الأوروبي، وهي تمثل حالة خاصة بذاتها وهي اقرب بذلك من النموذج الأوروبي نظرا لتمرکز الملكية حيث أن هناك شركات فلسطينية تملكها و تديرها العائلات (قباجة ، وآخرون، 2008)، وان الشركات الفلسطينية بها حرية اختار نمط الإدارة، فلجان الحوكمة والتدقيق وغيرها غير إلزامية بالقانون (حسين، 2011)، وهذا يشبه إلى حد كبير نظام الحوكمة في أوروبا والذي يمنح حرية الاختيار لمجلس الإدارة باختيار نمط الإدارة واختار اللجان. (Schneider, et al., 2008) وليس فرضها كما في النظام الأمريكي.

10.2 خاتمة

لقد برزت أهمية الحوكمة وتطبيقها، وتبين كذلك أهمية قياس الحوكمة، ولقياس الحوكمة لا بد الاطلاع على المقاييس المعدة في الدراسات السابقة والمقاييس المعدة من كافة الجهات للخروج بمقياس يتجنب نقاط ضعف المقاييس الأخرى.

الفصل الثالث: دراسات السابقة

1.3 مقدمة

إن الدراسات التي عالجت قياس الحوكمة كثيرة جداً نظراً لأهمية الموضوع، فلم يقتصر عمل مقياس كمي للحوكمة على الدراسات الأكاديمية بل تعدى ذلك إلى الجهود العملية في المؤسسات المهمة بالحوكمة مثل مؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي والشركات والحكومات كما سيتبين من الدراسات والنماذج التالية.

2.3 الدراسات السابقة

1.2.3 في فلسطين

❖ (حبوش، 2007): ففي فلسطين بدأت دراسات قياس الحوكمة في الشركات المساهمة بدراسة محمد جميل حبوش في 2007، حسب علم الباحث. وذلك باستخدام استبانة مكونة من أربعة أجزاء، وزعت على مراجعين خارجيين وداخليين وأعضاء مجلس إدارة، واستخدم برنامج (SPSS) لتحليل الاستبانات وعددها 81 والتي احتوت على محاور الحوكمة التي اعتمدها الباحث من خلال الدراسات السابقة، حيث أعدت الدراسة قبل إصدار مدونة الحوكمة وأشارت الدراسة إلى أن الشركات تطبق الحوكمة بشكل متوسط بشكل عام وبمستوى متفاوت من مبدأ إلى آخر. وأوصت الدراسة إلى ضرورة إيجاد قواعد حوكمة خاصة بالشركات في فلسطين.

❖ (قباجة، 2008): ثم اتبعت دراسة حبوش بدراسة (قباجة، 2008) لقياس مدى فاعلية الحاكمية في الشركات بعنوان (إثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، 2008). فقد عملت الدراسة على قياس فاعلية (جودة الحاكمية في فلسطين) لثمان وعشرين شركة مدرجة عبر مؤشر حاكمية مكون من خمسة مؤشرات فرعية

أعدت بالاعتماد على ثلاثة مقاييس سابقة في بلدان أخرى. حيث تضمنت خمسة مؤشرات فرعية لتحديد مدى الالتزام بمبادئ الحاكمية المؤسسية والمتمثلة في:

1. حقوق المساهمين والمعاملة العادلة بين صغار المساهمين وكبارهم.
2. دور أصحاب المصالح.
3. الإفصاح والشفافية.
4. مسؤوليات مجلس الإدارة.
5. التدقيق والرقابة الداخلية.

حيث أدرجت الدراسة خمسة عشر بنداً في كل مؤشر فرعي في استبيان لقياس مدى تطبيق الشركات للحاكمة المؤسسية للخروج بمؤشر كلي من المؤشرات الفرعية الخمسة ليبدل على مدى تطبيق الحوكمة وأثر ذلك على متغيرات مالية اعتمدها الدراسة، وذلك قبل صدور مدونة الحوكمة في فلسطين في العام 2009. وخلصت الدراسة على أن هناك علاقة طردية بين فعالية تطبيق الحوكمة والأداء المالي للشركات في فلسطين. والذي تم قياسه بالتالي:

1. بالعائد على الملكية.
2. العائد على الاستثمار.
3. سعر السهم إلى ربحيته.
4. القيمة السوقية إلى الدفترية.
5. Tobin's Q.

وكانت اهم توصيات هذه الدراسة هي العمل على إيجاد مؤشر كمي لقياس مدى تطبيق الحوكمة في فلسطين.

❖ (ابو موسى، 2008): ودراسة أخرى بعنوان حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية لأشرف درويش أبو موسى، 2008 واستخدمت الدراسة استبانة لقياس مدى التزام الشركات بقواعد حوكمة الشركات بالاعتماد على القواعد الصادرة من مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بخمسة محاور هي:

1. حماية حقوق المساهمين.
2. المعاملة العادلة للمساهمين.
3. دور الأطراف ذات الصلة أو المصلحة، بالنسبة للقواعد المنظمة لحوكمة الشركات.
4. الإفصاح والشفافية.
5. مسؤوليات مجلس الإدارة.

واستخدمت الدراسة مقياس (لكرت) الخماسي لتقييم آراء المبحوثين حول مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة حسب الدراسة وخلصت إلى أن الشركات تطبق بعض مبادئ الحوكمة بشكل جزئي ولا تطبق بعضها الآخر، وأوصت الدراسة بضرورة عمل لائحة بمبادئ حوكمة للشركات خاصة بفلسطين، ونشر ثقافة الحوكمة وبينت الدراسة أيضا -من خلال استخدام استبانة أخرى- العلاقة الإيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وأداء وكفاءة السوق المالي.

❖ لجنة الحوكمة، 2011: كما عملت لجنة الحوكمة (2011) على عمل دراسة ميدانية حول الحوكمة في الشركات المساهمة العامة المدرجة ببورصة فلسطين، ومدى تطبيق الحوكمة فيها عن طريق عمل استبانة تتضمن مؤشرات التقييم الرئيسية في مدونة الحوكمة والقوانين والتشريعات الأخرى عن طريق مقابلة المسؤولين في ثلاث وعشرين شركة من أصل ست وأربعين شركة وذلك لتقييم تطبيق الحوكمة في الشركات، وإلقاء الضوء على النقاط الهامة فيها. وخلصت الدراسة إلى نتائج مختلفة عن تلك البنود والمحاور بصورة تفصيلية عن كل بند ما بين السلب والإيجاب في تلك

المحاور وبينت أن هناك تطورا في تطبيق الحوكمة ولكن ليس بالشكل الكافي وان هناك قصورا في عمل معظم المؤسسات الرقابية ذات العلاقة.

❖ (هيئة سوق راس المال،)2012: ودراسة أخرى أجرتها هيئة سوق راس المال الفلسطينية (2012) بعنوان الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، حيث تم بناء مؤشر كلي يتدرج من (1-10)، لقنوات التواصل في الشركة واهمها الموقع الإلكتروني حيث يحتوي المؤشر ثلاثة مؤشرات فرعية لكل منها أهمية نسبية غير متساوية وهي:

الأول: لقياس التواصل مع أصحاب المصالح وله وزن 30%، ويتضمن عنصرين:

أ. خدمة العملاء.

ب. خدمة المستثمرين.

والثاني: لحاكمية (حوكمة) الشركات ولها وزن 40%، ويتضمن أربعة عناصر هي:

أ- استراتيجية الشركة.

ب- مجلس الإدارة.

ج- الإدارة التنفيذية.

د- نشر وثيقة أخلاقيات العمل.

والثالث: للتحديث الدوري للمعلومات وله وزن 30%، ويتضمن أربعة عناصر هي:

أ. تغذية الموقع بصورة مستمرة.

ب. حقائق وأرقام.

ج. الإفصاح عن البيانات المالية.

❖ (عابد والداعور، 2013): ودراسة أخرى بعنوان مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة، لعابد والداعور، 2013) وهي دراسة عملت على قياس مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة وخصلت الدراسة إلى أن هناك التزاما بمتطلبات الحوكمة في البنوك العاملة في فلسطين، علما بان عينة الدراسة هي من البنوك العاملة في قطاع غزة وانتهجت الدراسة المنهج الاستقرائي وصممت أداة استقصاء وزعت على أربع مجموعات رئيسية من عينة الدراسة وهم: عضو مجلس إدارة ومساهم ورئيس قسم ومدير مالي، واستخدمت الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات ومناقشة النتائج. وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من حداثة مفهوم الحوكمة في فلسطين إلا أن هناك تحركا جادا من قبل سلطة النقد للتعريف بمفهوم الحوكمة وقياس مدى تطبيقها وبينت الدراسة أن هناك التزاما من قبل البنوك العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة الجيدة، وذلك من خلال وجود معرفة كافية للملاك وأعضاء مجلس الإدارة بمتطلبات الحوكمة وأوصت الدراسة بضرورة وجود إفصاح من قبل البنوك بالية تطبيق الحوكمة فيها، بالإضافة إلى المساعدة في تطبيق الحوكمة والتحول من الوفاء بالمتطلبات الإلزامية إلى الإرشادات الإضافية، وذلك للحد من المخاطرة في السوق وتخفيف الأثر السلبي لحالة عدم اليقين في الحالة الفلسطينية. وذلك باستخدام استبانة كأداة قياس.

❖ هيئة سوق راس المال، 2014: كما فرغت هيئة سوق راس المال أيضا من عمل مقياس لقياس مدى تطبيق الحوكمة في فلسطين. وقد اتبعت الهيئة الأوزان والأهمية النسبية لقياس مدى تطبيق الحوكمة حيث اعتمدت إعطاء أوزان اعلى للبنود الإجبارية مثل 75% لبند الحوكمة الإجباري، و25% لبند الحوكمة الاختياري (IFC, 2014). وحاول الباحث الحصول على معلومات

إضافية تتعلق بطريقة وضع الأوزان. وعن البنود والأهمية النسبية لها، ولكن طلبه قبول بالرفض من هيئة سوق راس المال.

❖ كما توجد دراسات أخرى عملت بمناهج الدراسات السابقة في فلسطين نفسها باستخدام استبانات لقياس الحوكمة مثل (ابو عطوان، وآخرون، 2013) و (درغام، 2013). ولم تختلف نتائجها عن الدراسات السابقة في الأثر الإيجابي لحوكمة الشركات على المتغيرات الأخرى مع الاختلاف في المتغيرات التابعة في هذه الدراسات. وكذلك تصدر بورصة فلسطين تقريراً سنوياً عن تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في البورصة (سوق فلسطين للأوراق المالية سابقاً).

2.2.3 الدراسات العربية:

❖ (El-Kharouf, 2002): وهي دراسة موسومة ب: (A Scoring Model For Measuring Corporate Governance) ضمن (مراجعة البنك العربي، 2002) والتي اعتمدت سبعة محاور لعمل مؤشر لقياس الحوكمة هي:

1. لجنة الحوكمة.
2. حقوق المساهمين.
3. الشفافية والإفصاح.
4. الإدارة التنفيذية.
5. مجلس الإدارة.
6. التدقيق الخارجي.
7. التدقيق الداخلي.

حيث اقترح الباحث أوزاناً مختلفة لكل محور من تلك المحاور حسب أهميته من وجهة نظر معد الدراسة، وعملت الدراسة على إدراج بنود تلك المحاور بقياسات فرعية ومن ثم قياس عام بأوزان نسبية لكل محور من تلك المحاور حيث قياس تطبيق البنود في تلك الدراسة بتدرج من يبدأ من صفر في حالة عدم التطبيق لذلك البند ويزيد بنسبة ربع في كل مرة حتى يصل إلى درجة التطبيق الكامل وهي 1 أو 100%.

❖ (حسين، 2006): دراسة بعنوان القياس الكمي لمدى الالتزام بقواعد ومعايير حوكمة الشركات المصرية (عادل حنفي حسين)، مجلة المدير الناجح العدد 51، وهي إحدى الدراسات المطالبة بعمل مقياس كمي لمدى تطبيق الحوكمة في مصر، وقامت تلك الدراسة باقتراح مقاييس وأوزان مرجحة لبنود حوكمة الشركات المصرية وفقاً لدليل الحوكمة الصادر في مصر في العام 2005. وذلك لتصنيف الشركات المصرية من حيث تطبيق الحوكمة حسب سيناريوهات مقترحة من الباحث. فقد اقترح الباحث في تلك الدراسة إعطاء أوزان لمحاور الحوكمة (سبعة محاور) حسب أهميتها النسبية ومن ثم وضع بنود خاصة (حسب دليل الحوكمة في مصر) في كل محور بالترتيب وإعطاء الرقم (1) للشركات المطبقة للبند في المحور و(صفر) للشركات غير المطبقة لهذا البند ووضع تقييم من 100 لكل محور، حيث أعطي كل محور أهمية نسبية، بحيث يتم جمع الأرقام المحصلة في كل محور على حدة وتقسيمها على عدد البنود في المحور والحصول على معدل من 100 ثم ضربها في الأهمية النسبية للمحور وجمع نتائج جميع المحاور، وبذلك يتم الحصول على مدى تطبيق الحوكمة كميًا، ومن ثم تحويل ذلك إلى درجة معنوية، حيث وضعت الدراسة عدة تصنيفات معنوية مقترحة حسب الآتي:

- الشركة الحاصلة على معدل 80% فأعلى تكون مطبقة جيدة للحوكمة و50% فأعلى مطبق مقبول للحوكمة وعلى نسبة أقل من ذلك تكون الشركة مطبقة بشكل ضعيف.

- وسيناريو ثاني حيث صنف الشركات معنويا بناء على حصولها على المعدل الكمي حسب الاتي:

- 1- الشركة الحاصلة على 90% فأكثر ملتزمة بشكل ممتاز .
- 2- الشركة الحاصلة على 80% -اقل من 90% ملتزمة إلى حد كبير .
- 3- الشركة الحاصلة على 70% -اقل من 80% ملتزمة بشكل مقبول .
- 4- الشركة الحاصلة على 60% -اقل من 70% ملتزمة ويحتاج إلى تدعيم .
- 5- الشركة الحاصلة على 50% -اقل من 60% ملتزمة ويشوبه قصور .
- 6- اقل من 50% غير ملتزمة .

- وسيناريو ثالث يشابه السيناريو الثاني ولكن مع تغير في الصفة المعنوية للشركة المطبقة حسب التحصيل الكمي حسب الاتي:

- 1- الشركة الحاصلة على 90% فأكثر ملتزمة بشكل كامل .
- 2- الشركة الحاصلة على 80% -اقل من 90% التزام شبة كامل .
- 3- الشركة الحاصلة على 70% -اقل من 80% التزام مقبول .
- 4- الشركة الحاصلة على 60% -اقل من 70% التزام يحتاج إلى تدعيم .
- 5- الشركة الحاصلة على اقل من 60% التزام يشوبه قصور .

- ❖ (مطر، وآخرون، 2007): وهي بعنوان مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية، ولم تكن بعيدة في منهجها عن الدراسات الأخرى باستخدام استبيان لقياس الحوكمة على مقياس (لكيرت)، وخلصت الدراسة إلى تفاوت التزام الشركات العامة الأردنية بالحوكمة، ما بين متوسط وضعيف وكبير، ولكن بشكل عام متوسط.

❖ (العلفي، 2007): وكذلك دراسة نادية حسن العلفي بعنوان تقييم تطبيق الحوكمة في البنوك اليمنية. والتي اعتمدت 87 بنود الحوكمة في استطلاع آراء المبحوثين وهم العاملون في البنوك في تلك الدراسة باستخدام مقياس معنوي بالاعتماد على مقياس ثلاثي لقياس الأداء يتدرج من ضعيف إلى متوسط، فعالي لتطبيق تلك البنود في البنوك اليمنية.

❖ (مضفي، وآخرون، 2008): ودراسة بعنوان (تكيف وتطبيق نموذج Credit Lyonnais Securities Asia) لقياس مدى الحاكمية في الأردن باستخدام استباننتين، الأولى لقياس الحوكمة وهي نموذج مأخوذ من مؤسسة آسيوية Credit Lyonnais Securities Asia (CLAS) لدراسة الحوكمة، والأخرى لقياس الأداء ومتابعة تأثير تطبيق الحوكمة في الأردن على الأداء. وخلصت الدراسة إلى انه توجد علاقة بين مستوى الحاكمية والأداء المالي والتشغيلي ولا يوجد علاقة بين مستوى الحاكمية والأداء السوقي وأداء الأسهم.

❖ (السهلي، 2010): ودراسة أخرى بعنوان مؤشر مقترح لقياس مستوى الشفافية والإفصاح في الشركات السعودية. للدكتور محمد بن سلطان القباني السهلي وتهدف إلى قياس مدى الإفصاح والشفافية في الشركات السعودية حسب مؤشرات الدول المتقدمة ومقارنة ذلك مع نتائج استخدام تلك المقاييس في تلك الدول وعبر مقياس سمي ب (SandP). وتستعرض هذه الدراسة، الدراسات السابقة التي أعدت مقاييس لقياس الإفصاح والشفافية وأشارت إلى إن أهمها هو مقياس مؤسسة ستاندرز اند بورز الأمريكية. فقد اعتمدت الدراسة على مراجعة صفحات الشركات المنوي قياس مستوى الشفافية فيها على الأنترنت ومراجعة البنود المفصوح عنها، حيث وضعت بنودا محددة للإفصاح مثل:

- هل تم الإفصاح عن عدد المساهمين وعدد الأسهم المصدرة؟
- وهل تم الإفصاح عن الإيرادات غير العادية والمصاريف غير العادية إن وجدت؟

ومن ثم جمع عدد البنود المفصّل عنها في صفحة الشركة على الإنترنت ومن ثم تقييم

الإفصاح في تلك الشركة بناء على ذلك.

❖ (الشحادات، وآخرون، 2012)، بعنوان (إثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحوكمة على قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان) حيث هدفت الدراسة إلى قياس أثر تبني الشركات لمبادئ الحوكمة في قرارات المستثمر، وإلى معرفة الأهمية التي يوليها المستثمر لمحاور الحوكمة أجمالاً ولبنود الحوكمة تفصيلاً. وقد قسمت الدراسة مجموعات عينات الدراسة إلى ثلاث مجموعات:

1. مديرو المحافظ الاستثمارية في شركات التأمين.

2. مديرو المحافظ الاستثمارية في البنوك.

3. مديرو المحافظ الاستثمارية في شركات الوساطة المالية.

وبينت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عينات الدراسة حول أهمية تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ حوكمة الشركات.

❖ (جبر، 2012): ودراسة أخرى بعنوان (قياس مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وأثره في الوصول للقيمة الحقيقية للسهم، 2012) وهي دراسة تحليلية في سوق العراق للأوراق المالية، للدكتورة شذا عبد الحسين جبر. فقد قامت الباحثة في تلك الدراسة بتوزيع 50 استبانة على مستثمرين في سوق العراق للأوراق المالية وتحوي الاستبانة خمسة محاور تمثل الحوكمة حسب تلك الدراسة ويحوي كل محور عشرة بنود وقد استخدم مقياس لكرت الخماسي لاستطلاع آراء المبحوثين في مستوى تطبيق الحوكمة في العراق بالاعتماد على البنود الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وخلصت الدراسة إلى أن العراق يطبق الحوكمة بشكل جيد حتى بدون وجود لوائح وقوانين

تنظم تطبيقها من وجهة نظر المستثمرين. إضافة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وعلاقة تأثير موجبة ومعنوية بين الالتزام بتطبيق الحوكمة والقيمة الحقيقية للسهم.

❖ (العتيبي، 2014): ودراسة بعنوان (تقييم مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات في جامعة الطائف باستخدام (مقياس كوبيت) وهو مقياس سمي باسم صاحبه حيث اهتمت الدراسة بتقييم مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية. باستخدام مقياس كوبيت، حيث تم تقييم مستوى الحاكمية من خلال أربعة أبعاد أساسية هي:

- تخطيط الاتجاه الاستراتيجي، وتنظيم الموارد البشرية.
- حيابة البنية التحتية للمعلومات، وتطبيق القرارات الإدارية.
- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
- توفير مستوى محدد من الرقابة وتأسيس عملية تقويم مستدامة.

كذلك تناولت الدراسة أهمية توافر قواعد نظم المعلومات في الجامعة ودورها في تحقيق تكنولوجيا المعلومات المتوفرة ومبدأ حاكمية تكنولوجيا المعلومات استناداً لمقياس كوبيت، ما يشير إلى أن قواعد نظم المعلومات لها الدور المهم والأكبر في تحقيق ذلك المبدأ.

❖ عملت بعض الجهات الرسمية في مصر على بناء مؤشرات لقياس تطبيق الحوكمة. فقد قام مركز المديرين المصري والمركز المصري لمسؤولية الشركات، ومؤسسة "ستاندارد أند بورز"، وبالتعاون مع بورصة مصر بإعداد المؤشر الخاص بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة في مصر. ويعتبر هذا المؤشر الذي تم تدشينه في 22 آذار 2010، أول مؤشر من نوعه في العالم العربي والثاني على مستوى العالم، حيث تم تدشين المؤشر الأول في الهند في الشهر الأول من العام 2008، حسب البنود التي اعتمدها مصر في مدونتها والتي تضمنت المحاور التالية في مؤشرها:

1- المراجعة.

2- مجلس الإدارة والهيكل الإداري.

3- مسؤولية الشركات والامتثال.

4- الإجراءات المالية والشفافية والإفصاح عن المعلومات.

5- هيكل الملكية وممارسة حقوق السيطرة.

ففي بداية العام 2009، قام مركز المديرين المصري باستقبال فريق من "ستاندرد أند بورز" لتدريب مجموعة العمل الخاصة بالمؤشر المصري والتي كانت مكونة من أعضاء من مركز المديرين المصري، والمركز المصري لمسؤولية الشركات، والبورصة المصرية، وشركة مصر للمقاصة والإيداع والقيود المركزي. وقد بدأت المجموعة في جمع المعلومات الخاصة بالشركات محل التقييم. ويقاس المؤشر، المسمى المؤشر المصري لمسؤولية الشركات (100EGX) حجم المعلومات التي تتيحها الشركات بشكل طوعي عن ممارساتها فيما يخص الحوكمة والبيئة والعاملين والمسؤولية الاجتماعية، وكذلك حجم السوق والسيولة. ويتم تقييم الشركات المقيدة في مؤشر 100EGX بشكل سنوي حتى يتسنى اختيار أفضل ثلاثين شركة لتحظى بالترتيب الذي تستحقه في المؤشر. وهناك مرحلتين لتقييم أداء الشركة، الأولى تركز على البيئة والمسؤولية الاجتماعية، والثانية تركز على حوكمة الشركات.

المرحلة الأولى:

تشمل المرحلة الأولى تقييم الشركات على أساس ما تقوم بالإفصاح عنه من معلومات إلى الجمهور من خلال التقارير السنوية، والموقع الإلكتروني للشركة أو ما ترسله من معلومات إلى البورصة المصرية في المجالات الرئيسية التالية:

✓ هيكل الملكية وحقوق المساهمين مثل:

- الإفصاح عن عدد الأسهم العادية الصادرة.
- محتويات دليل حوكمة الشركات أو دليل الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات.

- تعريف لفئات الأسهم المقدمة.
- ✓ **معلومات مالية وتشغيلية مثل:**
- السياسة المحاسبية للشركة.
- البيانات المالية الدورية وفقاً لمعايير المحاسبية الدولية (IFRS) أو المعايير الأمريكية.
- توقعات للمكاسب المالية.
- هيكل الإيرادات – كشف يوضح تقديرات الإيرادات لكل بند رئيسي من هيكل الموازنة.
- هيكل ملكية الشركات التابعة.
- ✓ **معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا:**
- معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة غير المعلومات الخاصة بالاسم واللقب.
- لجان المجلس أو قائمة بأسماء جميع أعضاء اللجان القائمة.
- سجل حضور الاجتماعات لأعضاء المجلس.
- ✓ **حوكمة الشركات والفساد:**
- السياسات والإجراءات الخاصة بوجود نظام للبلاغات داخل الشركة والسياسات والإجراءات الخاصة بالتداول بناء على معلومات داخلية.
- المشاركة في الأحزاب السياسية.
- الإفصاح عن الإجراءات والسياسات المتعلقة بمنع الفساد والرشوة.
- أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية.
- نشر التقارير الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- الأداء الاجتماعي والبيئي في تحليل عملية اتخاذ القرارات وإدارتها.
- ✓ **حماية البيئة:**

▪ انبعاث الغازات والانبعاثات الأخرى.

▪ وضع أهداف محددة للحفاظ على البيئة.

▪ إجمالي الكميات المستخدمة من المياه.

✓ حقوق العاملين:

▪ برامج التطوير الوظيفي.

▪ معلومات عن السياسات – القواعد المتعلقة بالرعاية الصحية.

▪ عدد الإضرابات وعدد الموظفين العاملين.

▪ عدد العاملين من الجنسين من مجموع القوي العاملة.

✓ المجتمع:

▪ هل يوجد سياسة واضحة فيما يتعلق بالاستثمار في المجتمع.

▪ المشاركة المجتمعية فيما يخص مبادرات القطاعين العام والخاص نحو تنمية المجتمع

المحلي.

✓ المنتج والعملاء:

▪ وجود عدد من الدراسات الاستقصائية لتقييم رضا العملاء والتي أجريت خلال عام.

▪ بعض الإجراءات والبرامج التي تدعو للتمسك بالقوانين والمعايير المتعلقة بالاتصالات

التسويقية مثل: الإعلان والترويج والرعاية.

▪ وضع آلية لمعالجة شكاوى ومقترحات العملاء (المعلومات المرتردة).

المرحلة الثانية:

تتضمن المرحلة الثانية تقييم الممارسات الفعلية للشركة عن طريق التحقق من الأخبار المتاحة

بوسائل الإعلام المختلفة الموثوق بها والمجلات المتخصصة وتقارير المسؤولية الاجتماعية

للشركات. وأيضاً من خلال الاتصال بالجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية لمعرفة إذا كان هناك أي مخالفات تقوم بها الشركة.

مكونات المؤشر:

1. التقييم الكمي: يتم تقييم الشركات المقيدة بناء على ثلاثة عوامل للشفافية والإفصاح فيما

يخص:

○ حوكمة الشركات.

○ المسؤولية الاجتماعية.

○ والممارسات البيئية.

2. التقييم النوعي: يتم التقييم الفعلي للشركات على مقياس من 1 إلى 5 بناء على مصادر

مستقلة للمعلومات، والتقارير الإخبارية والمواقع الإلكترونية وتقارير المسؤولية الاجتماعية

للشركات.

3. النقاط المجمعّة: يتم احتساب النتيجة المركبة لكل شركة عن طريق جمع نقاط التقييم الكمي

والنوعي.

4. يتم تحديد وزن كل شركة في المؤشر بناء على نقاطها في التقييم.

❖ (اسماعيل، 2010): إضافة إلى دراسة الخاروف في مراجعات البنك العربي والتي ذكرت

سابقاً، لم تتوقف الأردن على جهودها في هذا المضمار فقد ظهرت دراسات أخرى مثل رسالة

الماجستير بعنوان (العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمة المؤسسية وجودة التقارير المالية

للشركات المساهمة العامة الأردنية في القطاعين المصرفي والصناعي)، للطالب علي عبد الجابر

الحاج علي إسماعيل. وقد عملت الدارسة على قياس الحوكمة عن طريق:

1. الجوانب المتعلقة المتعلقة بمجلس الإدارة التي تتمثل بالفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي (المدير العام) ونسبة الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين فيه، وكذلك المؤهل العلمي والخبرة العملية لأعضائه، وعدد مرات اجتماعه.
2. الجوانب المتعلقة بـ لجنة التدقيق والتمثلة في نسبة الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين فيها، والمؤهل العلمي والخبرة العملية لأعضائها وعدد مرات اجتماعاتها.
3. وجانب واحد متعلق بـ لجنة المكافآت والتعيينات ويتمثل في نسبة الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين فيها. ومؤخرا ظهرت دراسات إضافية عربية في الأردن والسعودية ومصر وكذلك في فلسطين، لم تختلف عن سابقتها في قياس الحوكمة ويرى الباحث، عدم الفائدة من تكرار طريقتها في قياس الحوكمة مثل (صقر، 2014) في مصر، و (عبد الرحمن ، 2013) في السعودية، و (كبلان، 2013) في ليبيا و (Al-Maryani, 2014) في العراق وغيرها.

3.2.3 الدراسات الأجنبية

- قامت مؤسسة (ستاندرد اند بورز) الأمريكية ببناء أول مقياس للحوكمة في أمريكا وهو أشهر المقاييس، حيث تم الاعتماد عليه في كثير من المقاييس المعدة لاحقا وما يميز هذا المقياس هو تقييمه للحوكمة بشكل يومي (Drake, 2003). وما يركز عليه هذا المقياس هو محور الإفصاح والشفافية في محاور الحوكمة المتعددة. عن طريق منح الشركة درجة تطبيق من 1-10 في حال أفصحت الشركة عن هذا البند أو ذاك في هذا المحور أو ذاك (مصطفى، 2006)، ويتم جمع النقاط المجمعة وتصنيف الحوكمة في الشركة بناء على ذلك.
- كما قام ثلاثة باحثين هم Andrew Metric، Paul Gompers، and Joy Ishii ببناء مقياس للحوكمة في أمريكا سمي بـ (GIM) وذلك بأخذ الحرف الأول من الأسماء الرئيسية

للكتاب لإطلاقه على المؤشر (Bhagat, et al., 2008) وقد اعتمد معدو هذا المؤشر أربعة

محاور لقياس الحوكمة هي:

○ الإفصاح والشفافية.

○ امتيازات حملة الأسهم والمالكين.

○ تعويضات الإدارة التنفيذية.

○ مجلس الإدارة.

● وكذلك قامت مؤسسة (GMI) Governance Metrics International، بعمل مؤشر

لقياس الحوكمة يختلف عن مقياس مؤسسة ستاندرز اند بورز، حيث اعتمدت في مقياسها على

ستمائة متغير لها علاقة بالحوكمة لتصنيف الشركات في تطبيق الحوكمة وبني المقياس على

تصنيف الشركات بناء على تطبيقها للمتغير بمنح الشركة علامة من (1-10)، والجدير بالذكر هنا،

إن شركة أنرون والتي أفلست لاحقا كانت قد حصلت على تقييم 4 في هذا المقياس. (Drake,

2003) ولكن البعض اخذ على هذا المقياس انه غير واضح للعموم حيث إن من يقوم بالتقييم في

هذا المقياس هم خبراء من مؤسسات أمريكية لها علاقة بالحوكمة مثل Investor (IRRC)

responsibility research corporation و Institutional Shareholder (ISS)

Services Inc. والتي اعتمدت على تقييم الخبراء بدون معرفة الطريقة التي تم بها التقييم.

● كما إن بعض الدراسات أعدت لقياس أجزاء من بنود أو محاور الحوكمة كما أشارت دراسة

(Ricardo N. Bebczuk، 2005) وعنوانها (Corporate Governance and

Ownership: Measurement and Impact on Corporate Performance and

Dividend Policies in Argentina). فهذه الدراسة عملت على قياس محور الشفافية والإفصاح

فقط. واعتبرت أن ذلك اهم محاور الحوكمة وأسقطت نتائج تلك الدراسة على مدى تطبيق الحوكمة

بشكل عام، وقد اعتمدت تلك الدراسة على المعلومات الصادرة بين العام 2003 والعام 2004 وكذلك التقارير السنوية الصادرة من الشركة وكذلك التقارير الصادرة من جهات رقابية وإحصائية واقتصادية وغيرها في الأرجنتين، وأعطت تلك الدراسة نسبا لوجود بعض الإفصاحات وأعطتها وزنا معيناً عند إفصاح الشركة عنها ووزن صفر عند عدم الإفصاح، وبعد ذلك تم جمع تلك الأوزان وتقدير مدى الإفصاح ثم إسقاط ذلك على مدى تطبيق الحوكمة، ويعتبر الباحث أن ذلك من نقاط ضعف تلك الدراسة حيث أن الشفافية والإفصاح لا تمثل كل الحوكمة رغم أهميتها النسبية. فقد أصبح مفهوم الحوكمة اليوم يختلف عما كان عليه في بداية ظهور هذا المصطلح، فأصبحت الحوكمة تهتم بجميع الجوانب المتعلقة بالمؤسسة سواء كانت مالية أو إدارية أو حتى فنية واستراتيجية. ويمكن استنتاج ذلك من التعريفات الخاصة بالحوكمة. وكذلك من المدونات الصادرة مؤخرا.

• (Brown, et al., 2004) ودراسة أخرى بعنوان (Corporate Governance and Firm Performance) لـ (Marcus L. Saylor & Lawrence D. Brown) وهي دراسة عملت على تجهيز (Go-Score) مكون من واحد وخمسين بندا من بنود الحوكمة موزعة على ثمانية محاور، وربطت نتائج القياس مع مؤشرات الأداء للشركات التي تم قياس الحوكمة فيها بهذا المقياس ومقارنة النتائج مع نتائج قياس تلك الشركات بمقياس آخر وهو (G-Index) والذي اعد من قبل (Gompers Ishii and Metric) والمكون من أربعة وعشرين عاملا من عوامل الحوكمة والمزود بها من مركز أبحاث مسؤولية المستثمر في أمريكا. وبينت الدراسة أن مؤشرها (Go-Score) أفضل من مؤشر (G-Index) نظرا لان (G-Index) اهتم بمحور واحد فقط من محاور الحوكمة وهو الميثاق، بالاعتماد على تعريف مؤسسة (ISS)، والذي بينت الدراسة انه اقل المحاور

أهمية بالنسبة لمحاور الحوكمة تأثيرا على الأداء. وان محور تعويضات وأتعاب الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة هو أكثر محور تأثيرا على الأداء.

• ودراسة (Alena, 2010) بعنوان (Modeling of Corporate Governance) (Performance Indicators) وتقوم الدراسة على دراسة مؤشرات قياس الحوكمة وتقييمها والتي أعدت من بعض المنظمات والمؤسسات الدولية، وبناء مؤشر للحوكمة خاص بشركات الصناعات التحويلية التشيكية وانتهجت هذه الدراسة بناء مؤشر بالاعتماد على المؤشرات المعدة من بعض المنظمات، ثم التحليل العنقودي لخبراء الحوكمة بعد جمع الدراسات الأدبية الخاصة بها وخلصت الدراسة إلى بناء مؤشر يأخذ أربعة محاور هامة لا تمثل كل بنود الحوكمة في تشيكيا بل اهم أربعة محاور وهي حسب الدراسة:

○ الإفصاح والشفافية.

○ فعالية مجلس الإدارة.

○ هيكل الشركة وهيكل الحوكمة فيها.

○ الامتثال.

كما أشارت الدراسة على انه يجب على الشركة نفسها تحديد مؤشرات حوكمة الشركة الرئيسية على أساس أهميتها وحسب استراتيجية الشركة نفسها. وذلك لإثبات التقدم نحو أهداف الاستدامة وضمن حماية البيئة، وتغطيتها الأثر الاجتماعي والاقتصادي للشركة، وقد اعتمدت الدراسة بنود الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

• (Strenger, 2002) : وكانت ألمانيا احدى الدول السبابة في عمل مقياس لقياس الحوكمة

حيث أشارت دراسة بعنوان (The Corporate Governance Scorecard A Tool for the

(Implementation of Corporate) Governance)، إلى المقياس المستخدم في ألمانيا والذي

اعد بالاعتماد على محاور الحوكمة الصادرة في ألمانيا في العام 2000 والتي عدلت في العام 2002 حيث عملت الجمعية الألمانية للمحللين الماليين (DVFA) على إعداد مقياس سمي (Scorecard for German Corporate Governance) وكان ذلك في العام 2000 وصدر مقياس آخر معدل بناء على مدونة الحوكمة الرسمية التي صدرت في ألمانيا في العام 2002 وسمي (an updated) version of the Scorecard (DVFA) (2002).

وقد احتوى المقياس على سبعة محاور يحتوي كل محور على بنود لا تزيد عن عشرة حسب المقياس وهذه المحاور هي:

- لجنة الحوكمة.
- التعاون بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- مجلس الإدارة.
- الإدارة التنفيذية.
- الشفافية.
- التسجيل والتدقيق على البيانات المالية الصادرة.

وقد أعطى معد المقياس درجة تطبيق إما صفر للشركة غير المطبقة للبند ونصف للشركة المطبقة بشكل جزئي و 1 للشركة المطبقة للبند في هذا المقياس. وما يميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات أنها اعتمدت بنود في الحوكمة غير مدرجة في مدونة حوكمة الشركات الألمانية وإنما ما وجدت اللجنة المعدة للمقياس انه هام وضروري للحوكمة بغض النظر عن وجوده في المدونة الصادرة في ألمانيا مع الإشارة إلى ذلك بشكل واضح عند استخدام المقياس. والجدير ذكره هنا أن آلية هذا المقياس وبعض بنوده طبقت في أمريكا وإندونيسيا والفلبين وروسيا والمملكة المتحدة وكرواتيا (Estanislao, 2007).

• كما يوجد مقاييس معدة من جهات غير أكاديمية حيث يوجد مقاييس كمية كثيرة لقياس الحوكمة تختلف في مضمونها وجوهرها وكذلك شكلها وتختلف من بلد لآخر ومن مستفيد لآخر من هذا المقياس أو ذلك. فمنها مقاييس أعدت لجهات الرقابة على تطبيق الحوكمة في الشركات ومقاييس أخرى أعدت من قبل الشركات نفسها لتقييم الأداء وأخرى أعدت من قبل جهات خارجية مهتمة بالحوكمة كالبنك الدولي ومنظمات اقتصادية دولية ومحلية في كل دول العالم، حيث تختلف أهداف تلك المقاييس بحسب الجهة التي أعدت المقياس:

• فعلى سبيل المثال أعدت (ISS) (Institutional Shareholder Services Inc.) مؤسسة خدمات حاملي الأسهم الأمريكية مقياسا للحوكمة لفائدة حاملي الأسهم يساعدهم في تقدير خطر ضعف الحوكمة، وقامت المؤسسة باعتماده وهو المؤشر الرابع في آخر أربع سنوات تصدره تلك المؤسسة. حيث قسمت الحوكمة إلى محاور، ووزعت 79 بندا من بنود الحوكمة على هذه المحاور. ورصدت هذه المؤسسة تطبيق الشركات قيد الدراسة للبنود التي اعتمدهم تلك المؤسسة حسب المحاور الخاصة بها للحوكمة.

• كما لم تكن قارة آسيا بعيدة عن إدراك أهمية عمل مقياس للحوكمة فيها، فعملت على عمل مقياس سمي (Scorecard ASEAN)، وكان لدول جنوب آسيا والتي تضم الفلبين وماليزيا وإندونيسيا وسنغافورة وتايلاند وفيتنام من إعداد Association of Southeast Asian Nations بتنظيم من ((Asian Development Bank ADB)) وتعاون من ASEAN Forum(ACMF) وCapital Markets وبمجهود خبراء من الدول الست المشاركة في المقياس (ADB, 2013)، واعد بتقسيم الحوكمة إلى خمسة محاور بالاعتماد على بنود ومحاور الحوكمة في منظمة التعاون الاقتصادي بأدراج أكثر من 180 بندا مقسمة على تلك المحاور وإعطاء أوزان لكل محور، لكنه لم يسلم من الانتقادات لأنه اعد لعدة دول مع بعضها البعض غاضا الطرف عن الاختلافات في

محددات الحوكمة في تلك الدول (Miaoui, 2014). كما قامت إندونيسيا وماليزيا والصين والهند ودول أخرى بعمل مقاييس للحكومة، واستخدمت دول أخرى مقاييس دول مجاورة (Miaoui, 2014).

ويكتفي الباحث بهذا الكم من الدراسات نظراً لأنه لا يمكن التعرض لكل الدراسات والمقاييس المعدة في العالم، حيث أنه وحسب علم الباحث تم حصر طرق إعداد المقاييس من خلال الدراسات المذكورة.

3.3 تحليل محتوى الدراسات السابقة

1.3.3 مقدمة

لعل الناظر في الدراسات التي اهتمت بقياس مدى تطبيق الحوكمة يجد الكثير من الدراسات النظرية والمقاييس العملية، منها البحثي ومنها الإجرائي، فلا ادل على ذلك من كم الدراسات التي وجدها الباحث. وعرج على أهمها في الدراسات السابقة. وعليه أثرت تلك الدراسات والمقاييس الأدب وخبرة الباحث في بناء نموذج لقياس الحوكمة في فلسطين، بالابتعاد عن نقاط الضعف ومحاولة اعتماد نقاط القوة في تلك الدراسات والمقاييس في بناء النموذج الخاص بفلسطين فيرى الباحث أن هناك بعض النقاط السلبية التي يجب تجنبها عند عمل مقياس لقياس الحوكمة تظهر من خلال نقض المقاييس السابقة.

2.3.3 نقض المقاييس السابقة

من خلال تحليل محتوى الدراسات السابقة نرى إن إعداد المقاييس السابقة به بعض السلبيات نستنتجها من نقض الدراسات بعضها البعض أو من خلال تفسير الباحث أو الخبراء:

ويمكن تلخيص نقض المقاييس السابقة في الآتي:

1. مشكلة التحيز، حيث اعتمدت بعض المقاييس السابقة محورا واحدا من محاور الحوكمة وأسقطته على الحوكمة وهذا يشكل تحيزا غير مبرر.
2. عملت بعض المقاييس على إعطاء بنود الحوكمة درجة تطبيق بشكل كلي أو عدم تطبيق بشكل كلي وهذا يتنافى مع المنطق حيث أن بنود الحوكمة قد تطبق بشكل جزئي.
3. عملت بعض المقاييس على قياس الحوكمة لجهة واحدة متجاهلة الجهات الأخرى المستفيدة من الحوكمة وأغفلت البنود التي تعنى بها.
4. عملت بعض المقاييس السابقة على إعطاء أوزان وأهمية نسبية لمحاور الحوكمة دون الرجوع إلى مراجع أو طرائق إحصائية أو خبرات سابقة بل بالاعتماد على رأي معدي تلك المقاييس وهو ما يضعف تلك الدراسات.
5. عملت بعض المقاييس على الرجوع إلى مدونات وقواعد حوكمة لا توافق البلد أو القطاع أو الجهة المستفيدة من المقياس.
6. عملت بعض المقاييس على إغفال بعض البنود والتركيز على بنود أخرى للحوكمة مما قد يعطي نتائج مضللة.
7. عملت بعض المقاييس على قياس عدة شركات مع بعضها البعض مما قد يعطي صورة مضللة لشركات سيئة التطبيق بناء على تقييم شركات حسنة التطبيق.
8. عملت بعض المؤشرات على قياس الحوكمة لسنة من السنوات دون إمكانية تطبيق المقياس نفسه لسنوات أخرى.

9. كانت بعض المقاييس معدة بطرق يصعب فهمها وتحليلها، حيث أشار معدو مؤشر (GIM) انه اعد بطريقة الجبر والمعادلات الرياضية، وقال (Drake, 2003) بان على الشركة عدم محاولة فحص الحوكمة لديها أو تصنيفها لان المؤشر معد من قبل خبراء يصعب تتبع خطواتهم في التصنيف.

10. عملت بعض المقاييس على إدراج عدد كبير جدا من البنود أو المحاور لقياسها في المقياس مثل ((GMI) Governance Metrics International) والتي وصلت إلى 600 بند، بينما عملت مقاييس أخرى على إدراج عدد قليل من البنود أو المحاور مثل المؤشر الألماني (Strenger, 2002). حيث لم يزد عدد البنود في كل محور عن عشرة بنود.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة ومبرراتها وأهميتها

لأغراض هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الاستكشافي والذي يقوم على استكشاف الأبعاد المختلفة لمشكلة البحث بأسلوب تحليل المحتوى باستخدام أسلوب ديلفي. حيث يعتمد البحث على دراسة المقاييس المستخدمة في البلدان الأخرى وتحليل محتواها. وتتبع العناصر المؤثرة فيها وعلاقتها المتداخلة، وربط هذه العناصر في صيغة إطار نظري يخضع لتقييم الخبراء والاستفادة من خبراتهم، حيث أن هذا المنهج يهدف إلى بناء النظرية وليس اختبارها. وذلك لملاءمة هذا المنهج لطبيعة هذا البحث.

1.4 خطوات البحث (إجراءات الدراسة):

- استخراج طرق القياس في الدراسات والمقاييس السابقة.
- اختيار طريقة القياس الأمثل من وجهة نظر الباحث بناء على عرض المقاييس السابقة على الخبراء.
- الحصول على موافقة أغلبية الخبراء.
- عرض طريقة القياس على خبراء البحث العلمي والقياس، لفحص ملاءمة أسلوب وطريقة القياس لقياس المتغيرات (محاور وبنود الحوكمة) بدون إضافة المحاور والبنود.
- إضافة البنود من مدونة الحوكمة.
- عرض النموذج على محكمين أكاديميين للتأكد من ملاءمة المحاور والبنود المضافة.

• الحصول على الأهمية المناسبة والأوزان النسبية للمحاور والبنود بناء على متوسط آراء الخبراء في الحوكمة.

• الخروج بالنموذج.

2.4 أسئلة الدراسة:

من خلال استخدام طريقة ديلفي بالاعتماد على خبراء القياس و خبراء الحوكمة عمل الباحث على الإجابة على أسئلة الدراسة التالية من خلال المقابلات:

1. ما هو افضل نموذج في المقاييس السابقة لمقياس مقترح لقياس الحوكمة يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة(خبراء القياس).

2. هل يلائم أسلوب القياس في النموذج المقترح الصفات الواجب توفرها في أي مقياس:

أ- الدقة.

ب- الملاءمة.

ت- الأفضلية (هل يوجد أفضل منه). (خبراء الحوكمة)

ث- مقابلة التكلفة بالفائدة.

ج- سهولة الفهم والتطبيق.

ح- الاستمرارية (استمرارية الاستخدام).

خ- إمكانية التعديل والتطوير.

د- الاعتمادية

3. كيف يتم بناء النموذج وماهي اهم المحاور والبنود التي تدرج في هذا النموذج.

4. ماهي الأهمية النسبية لهذه البنود والمحاور.

5. ما هو افضل مقياس كمي مقترح. (نسبة مئوية أو حسب الدرجات أو عشري)

3.4 أهمية البحث

بناء على قاعدة أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته أو تطويره، تضمنت مدونة الحوكمة في فلسطين بندا ينص على العمل على إيجاد مقياس كمي لقياس مدى تطبيق الحوكمة في فلسطين لإدراك الجميع بأن وجود هذا المقياس يعد ضرورة قصوى لرقابة الحوكمة وتطويرها ورقابة الأداء، فوجوده يشكل حافزا لإدارات الشركات لزيادة الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة حتى في ظل عدم إلزامية مدونتها قانونيا في فلسطين، كما إن وجود مقياس كمي لها يساعد الإدارات والعاملين في معرفة سبل الاستدامة التي توفرها الحوكمة. حيث أثبتت الدراسات أن هناك علاقة طردية بين مدى تطبيق الحوكمة ومؤشرات الأداء والاستدامة والتي يستفيد منها المجتمع والعاملين وكل من له علاقة بالشركة المطبقة للحوكمة. وقد أوصت دراسات كثيرة إلى ضرورة قياس الحوكمة للاعتماد على تلك القياسات في تقييم الاستثمار وسعر السهم أو الأداء المالي وغير المالي لتلك الشركات، ومن تلك الدراسات دراسة (قباجة، 2008) (إثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، 2008). والتي كانت إحدى توصياتها ضرورة اعتماد مؤشر للحاكمية المؤسسية في فلسطين ليتم تقييم مستوى فاعلية الحاكمية المؤسسية ومستوى الأداء. حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين فاعلية الحاكمية ومستوى الأداء المالي. وكذلك دراسة (صالح، 2013) بعنوان اثر تفعيل آليات الحوكمة على البيئة التشريعية والرقابية لسوق المال، 2013 والتي نصت على التوصية نفسها، كذلك فإن وجود قياس كمي لمدى تطبيق الحوكمة يساعد الجهات الرقابية على تقييم تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة، وبالتالي تحفيز تطبيق الحوكمة أو حتى إعطاء إنذارات قيد أو إلغاء قيد أو إخراج الشركات من البورصة، بتقييم موضوعي مبني على أسس علمية لا يشوبها التحيز، كما يساعد الإدارات في الدفاع عن نفسها أمام كل

الجهات الأخرى سواء كانت رقابية أو حكومية أو حقوقية أو نقابية في حال حصلت على درجة عالية في تطبيق الحوكمة، كما يعطي الباحثين تأكيدا موضوعيا على مدى تطبيق الحوكمة، حيث يمكنهم الاعتماد على هذه القياسات في أبحاثهم في دراسة أثر الحوكمة على المتغيرات الأخرى والتي أكدت دراسة (حسانين، 2009) وعنوانها: التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره علي الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة "دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي، وجود فجوات وعدم اتساق بين نتائج البحوث التي درست اثر الحوكمة على متغيرات مختلفة وعزت الدراسة وجود تلك الفجوات وعدم الاتساق في النتائج إلى عدم وجود مقياس كمي لمدى تطبيق الحوكمة في السعودية.

كما يشكل وجود هذا المقياس أهمية كبرى للمستثمرين، حيث اصبح احد المتطلبات الأساسية للمستثمرين وجود مستوى ما من تطبيق الحوكمة في الشركات المنوي الاستثمار فيها، فقد أثبتت دراسة (Lei, 2009) أن المستثمرين مستعدون لقبول الاستثمار في شركات ربحيتها اقل مع درجة اعلى في تطبيق الحوكمة، بدل الاستثمار في شركات ربحيتها اكبر مع تطبيق اقل للحوكمة فيها، كما أشارت دراسة (Haat, et al., 2005) إلى ذات الفكرة حيث انه بتطبيق الحوكمة الجيد تقل مراقبة الشركة من قبل المستثمرين ويوكل بذلك إلى جهات الرقابة الرسمية والتي تعززها الحوكمة، كما أكدت دراسات أخرى أن الشركات التي تحصل على ترتيب اعلى في درجة تطبيق الحوكمة يمكن أن تحصل على علاوة في سعر السهم (ابو موسى، 2008) قد تصل إلى (30%) (حبوش، 2007) و (Bauery, et al., 2003). كما أشارت دراسة (Matos, et al., 2009) إلى أن عدم الحصول على تصنيف جيد بالحوكمة قد يكلف الشركات الخروج من السوق وزيادة تكاليف التمويل، ولذلك عملت بعض الشركات على تحسين صورتها بالحوكمة عن طريق تحسين أحد محاور الحوكمة مثل الاهتمام بإسناد التدقيق لشركة عالمية لتحصل على تصنيف جيد بالحوكمة،

مع إغفال باقي بنود الحوكمة. كذلك فقد بذلت السلطة الفلسطينية منذ نشأتها جهودا حثيثة بهدف استقطاب الاستثمارات من مصادر خارجية ومحلية، وذلك من أجل رفع معدلات النمو الاقتصادي وتقليل الاعتماد على المساعدات الخارجية وخلق فرص عمل ورفع مستويات المعيشة، واستخدمت لذلك العديد من الوسائل، ولكنها لم تعط النتائج المرجوة وكانت إحدى الأسباب لذلك عدم وجود مؤشرات لمقومات تشجيع الاستثمار ومنها حوكمة الشركات (معهد الحوكمة الفلسطيني، 2013)

كما أن حدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وسوء استخدام السلطة، قد دفع المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين إلى الضغط باتجاه تطبيق الحوكمة وقياس مدى الالتزام بتطبيقها حماية لحقوقهم والتي يوفرها التطبيق الجيد للحوكمة (Bradley, 2004). ولعل إدراك كل أصحاب المصالح في الشركات لضرورة تطبيق الحوكمة، وضرورة تطوير التطبيق الجيد لها، أهم حافز لإيجاد مثل هذا المقياس حيث لا يمكن للمستثمرين مثلا الاطمئنان إلى التطبيق الجيد للحوكمة في استثماراتهم ومصالحهم إلا بقياس مدى تطبيق الحوكمة كميًا. وذلك لضمان استمرار تطوير الحوكمة، فما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره، (Beekesa, et al., 2010/2009) فلذلك عمل البنك الدولي على عمل مؤشرات عن مدى تطبيق حوكمة الدول لضمان إنفاذ الحوكمة وتطويرها (Mastruzzi, et al., 2009) لذلك فإنه يجب وجود مقياس لقياس مدى تطبيق حوكمة الشركات للهدف نفسه من قياس حوكمة الدول والحكومات وهو تطوير حوكمة الشركات وحرصها وإنفاذها في الشركات الفلسطينية.

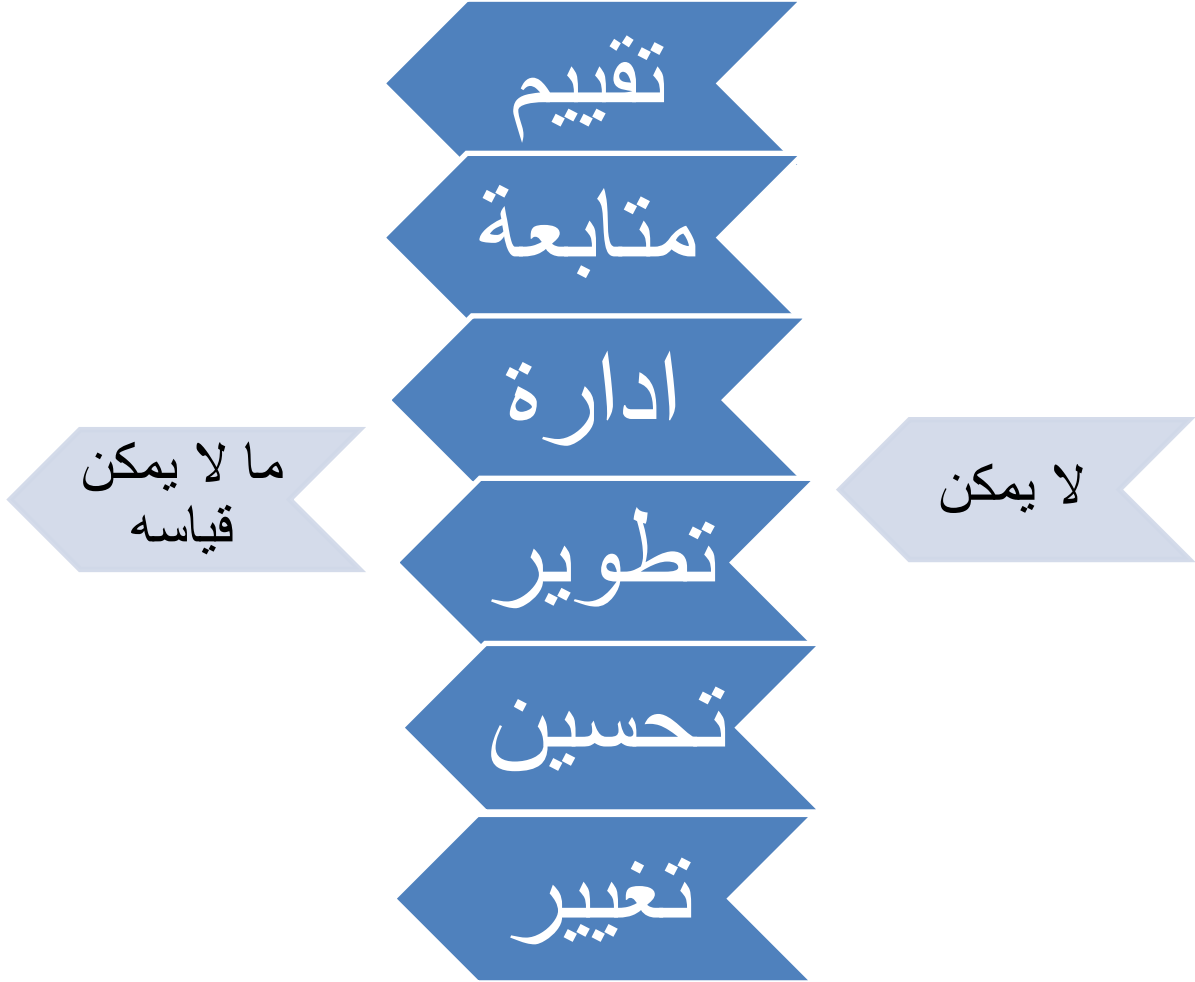
كما يعمل وجود مثل هذا المقياس على جسر الهوة بين فروقات وأخطاء نتائج المقاييس السابقة إن وجدت (Chen, et al., 2007).

كما يعمل وجود هذا المقياس على كسر احتكار بعض المؤسسات لمقاييس الحوكمة (عثمان، 2012).

كما يعمل على توحيد أداة القياس. ويعمل على حل مشاكل قياس الحوكمة للشركات المدمجة أو المملوكة لشركات أخرى. (Seskar, 2014).

وقد عملت مؤسسة التمويل الدولية على مساعدة معظم الدول النامية في بناء مقياس للحوكمة في كل بلد، لتؤكد هذه المؤسسة على أهمية الدور الذي يلعبه وجود المقياس في تطوير الحوكمة وإنفاذها، حيث كانت مقاييس الحوكمة المحور الرئيس للمؤتمر الذي نظّمته هذه المؤسسة في جنيف في العام 2014 وقد عرضت الجهود المبذولة من تلك البلدان مثل ألبانيا ونيجيريا والفلبين وفلسطين وغيرها في مضمار قياس الحوكمة.

والشكل التالي يوضح الحاجة إلى قياس الحوكمة كمياً



الشكل (1.4) الحاجة إلى قياس الحوكمة

كما أن معظم الدراسات السابقة والتي حاولت قياس تطبيق الحوكمة عملت على قياس الحوكمة لمجموعة من الشركات معاً، ولكن يجب إيجاد مؤشر يمكن من خلاله قياس تطبيق الحوكمة لكل شركة على حدي، وهو ما يعطي المستثمرين والباحثين ثقة أكبر في النتائج للاعتماد عليها في قراراتهم ودراساتهم. كما أن وجود هذا المقياس يساعد على قياس الحوكمة للشركات مجتمعة في

فلسطين وذلك بجمع النتائج بعد قياس الحوكمة في كل شركة على حدي وتقسيمها على عددها، حيث يمكن اعتماد درجة الحوكمة للشركات في فلسطين وإسقاطه على الحوكمة في فلسطين حيث استخدمت بعض الدراسات حوكمة الشركات في بعض البلدان لتدل على الحوكمة في تلك البلدان (Matos, et al., 2009).

وبما أنه تم جمع الكثير من المقاييس الكمية للبلدان الأخرى وخاصة الغربية، فمن هنا يضيف هذا البحث إلى المعرفة في فلسطين بنقل المعارف الغربية إلى المؤسسات الفلسطينية. كما يضيف هذا البحث طريقة جديدة شاملة قد تكون مفتاح تفسير بعض الاختلافات في نتائج الدراسات التي خلقت تضارب واختلاف في وجهات النظر حول النتائج والعلاقات ما بين تطبيق الحوكمة وأداء الشركات كذلك التي ظهرت في دراسة (Bebczuk, 2005) وعرجت عليها دراسة (الحطيات، وآخرون، 2011) . والذي أكدته دراسات أخرى مثل دراسة (Vintilă, et al., 2012) وعزت فيه تلك الاختلافات إلى أخطاء في القياس. كما يجنب المستخدمين مشاكل كذلك التي ظهرت في دراسة (Bolton, 2006) والتي بينت انه من الممكن صدور نتائج بعض الدراسات التي تعتمد على مؤشر اعد لبيئة أخرى غير البيئة قيد الدراسة مغايرة للواقع، فقد صدرت دراسات تشير انه لا فرق في ربحية الشركات ذات التطبيق الجيد للحوكمة في الأرجنتين عن ربحية الشركات ذات التطبيق السيئ للحوكمة بالاعتماد على مؤشر GIM، حيث تبين بعد استخدام مؤشر اعد لنفس البيئة قيد الدراسة إن تقدير الحوكمة الجيد يختلف باختلاف المؤشر الذي استخدم لقياس الحوكمة، فما اعتبره مؤشر GIM شركة جيدة في تطبيق الحوكمة تبين أنها غير مطبقة للحوكمة بشكل جيد في الأرجنتين بعد استخدام مؤشر خاص للحوكمة في الأرجنتين وتطبيقه على البيئة التي اعد من أجلها (الأرجنتين) فقد أثبتت تلك الدراسة العلاقة الطردية بين تطبيق الحوكمة الجيد وربحية الشركات في الأرجنتين (Bolton, 2006) و (Bebczuk, 2005)، وهو نفي لنتائج الدراسة التي سبقتها. كما انه في ظل

مطالبة بعض الدراسات بتحويل مدونة الحوكمة غير الملزمة في فلسطين إلى قانون ملزم (العطوط، 2014) يمكن هذا المؤشر من فرز البنود أو المحاور التي يصعب على الشركات تطبيقها في فلسطين وبالتالي تعديلها أو حتى إلغائها بناء على تحصيلها في المؤشر.

4.4 مبررات الدراسة

ومما سبق يمكن تقسيم مبررات الدراسة إلى الآتي: -

1.4.4 أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الحوكمة

إن تبني مفهوم قياس مدى تطبيق الحوكمة يحقق فوائد عديدة نذكر منها ما يلي:

1. تفادي مشكلة انعدام الواقعية في قياس الحوكمة، أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها أهدافاً هلامية بعيدة عن أي قياس أو تقييم موضوعي.
2. الارتكاز على بنود ومحاور واضحة قابلة للقياس يُمكن بالتالي من إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك البنود والمحاور، وبالتالي يتضمن الوصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية فيما يتعلق بالحوكمة.
3. يُمكن من اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
4. تفعيل دور الإدارة في تحقيق رضا الأطراف المستفيدة من الحوكمة والارتقاء بتطبيقها.
5. إن وجود المقياس للشركة نفسها يحميها من أي مقياس خارجي قد يكون متحيزاً من أي جهة خارجية.
6. تقليل أخطاء القياس وذلك بتتبع أسباب أخطاء القياس في المقاييس الأخرى وتجنبها.
7. الضغط باتجاه تطبيق الحوكمة.
8. التخفيف من حدة وإذابة أخطاء القياس في المقاييس الأخرى.

9. تتبع العناصر المؤثرة في الحوكمة على الأداء وتطويرها.
10. استمرار الشركات ودعم الأداء المتوازن (balance score card) (صالح، 2013) حيث أن القياس الكمي أحد شروط بطاقات الأداء المتوازن (الحيثي، 2010)
11. قد يكون القياس الكمي للحوكمة هو حل لمشكلة الوكالة بطريقة أخرى حيث أن إحدى مشكلات الوكالة هي عدم قدرة الموكل على قياس مجهودات الوكيل.
12. أشارت دراسة (Bhagat, et al., 2008) انه لا يوجد مقياس مفضل لقياس الحوكمة لكن الباحث يهدف إلى إيجاد مقياس ملائم لقياس تطبيق مدونة الحوكمة في فلسطين.
13. إن التفصيل في قياس بنود ومحاور الحوكمة يعطي إمكانية ربط تأثير البنود والمحاور بشكل منفصل على الأداء الذي قد يكون أداءً مالياً أو إدارياً أو فنياً أو استراتيجياً. (Jr, 2007)
14. زيادة الوعي بالحوكمة، والتغلب على مشكلة نقص المعلومات في الشركات، والمساعدة في ترتيب الأولويات فيها، والمساعدة في تطوير مدونات الحوكمة الحالية. (IFC, 2014)

2.4.4 أسباب ومبررات عمل نموذج خاص بفلسطين:

- 1- أن هناك مدونة حوكمة خاصة بفلسطين.
- 2- أن النماذج المعدة سابقاً نماذج بها تحيز (حسب رأي الباحث).
- 3- مساعدة هيئة سوق راس المال والجهات المشرفة على متابعة تطبيق الحوكمة على أساس علمي.
- 4- تطوير الحوكمة (حيث انه ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره أو إدارته).
- 5- مساعدة كل الجهات المستفيدة من الحوكمة في تقييم الحوكمة من خلال مؤشر خاص بها وحسب اهتماماتها.

6- بعد استخدام هذا النموذج لكل شركة على حدة فمن الممكن جمع النتائج لكل الشركات المدرجة في فلسطين والخروج بنتيجة للحوكمة لكل الشركات المدرجة بشكل عام وهذا يعطي صورة شاملة للمستثمرين وهيئات التمويل والدعم الدولية عن وضع فلسطين في الحوكمة ويساعد هيئة سوق راس المال على تقييم الحوكمة بشكل عام واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح والتطوير (الباحث).

7- أسقطت بعض الدراسات تطبيق حوكمة الشركات في بعض الدول على تطبيق الحوكمة في الدول نفسها وهو ما قد يستخدم أيضا من خلال المؤشر المقترح.

8- أن على فلسطين مواكبة التطور الحاصل في الحوكمة وعمل المؤشر أسوة بالدول المتقدمة في هذا المجال.

5.4 مجتمع وعينة الدراسة:

ل للوصول إلى أهداف الدراسة واعتمادا على طريقة ديلفي للخروج بأفضل النتائج كانت هناك عينتين من مجتمعين مختلفين للدراسة وهما كما يأتي:

1.5.4 خبراء قياس وتقويم:

حيث اعتمد الباحث على أكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وكذلك خبراء عاملين في مؤسسات حكومية وغير حكومية ومؤسسات رقابية على أن يكونوا من حملة الدكتوراه واشرفوا أو ناقشوا رسائل ماجستير أو أبحاث لها علاقة بالحوكمة أو القياس، أو تم ترشيحهم من هذه الشريحة وذلك لتقييم المقياس وطريقة القياس كمجتمع دراسة أول وقد تم اختيار عينة قصدية منهم. انظر ملحق رقم (1)

2.5.4 خبراء الحوكمة

مجتمع الدراسة الثاني مكون من أعضاء اللجنتين الفنية والوطنية للحوكمة والتي تم تشكيلها بترشيح من هيئة سوق راس المال حيث تضم المؤسسات المهتمة بالحوكمة والتي تمثل أعمالها ونشاطاتها محددات الحوكمة ومن ثم تم عرضها على الحكومة برئاسة الدكتور سلام فياض وتمت المصادقة

على تشكيلها من الحكومة (عورتاني ، 2015). وكانت العينة بأسلوب البحث الشامل لجميع الأعضاء الذين وافقوا أو أمكن الباحث التواصل معهم. نظرا لانهم من قاموا بإصدار مدونة قواعد الحوكمة في فلسطين، أو من يرشحونهم بدلا عنهم.

6.4 ما يفرق هذه الدراسة عن غيرها

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، بانها قامت بعمل مؤشرات فرعية لكل محور من محاور الحوكمة مثل مجلس الإدارة فله مؤشر خاص وكذلك الإفصاح والشفافية له مؤشر خاص وكذلك المحاور الأخرى والتي تم اعتمادها في مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين والصادرة عن اللجنة الوطنية للحوكمة والتي اعتمدها هيئة سوق رأس المال الفلسطيني. وعليه فان هذه الدراسة ستعتمد على الدراسات السابقة في إيجاد مقياس كمي لقياس الحوكمة، يأخذ إيجابيات الدراسات السابقة في هذا المجال ويتجنب نقاط الضعف، بمساعدة خبراء الحوكمة وخبراء القياس والتقييم. فبعد تحليل دراسة (المناصير، 2013) والموسومة بأثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، ودراسة لي (Lei, 2009) ودراسة السيد (Alsaidi, et al., 2014) والدراسات السابقة الأخرى وتحليل محتواها تبين أن كل الدراسات السابقة في هذه الدراسات اعتمدت في قياس الحوكمة محاورا محددة من محاور الحوكمة مثل الإفصاح والشفافية أو مجلس الإدارة، وأسقطت ذلك على الحوكمة وخرجت بنتائج عن تطبيق الحوكمة وأثره على الأداء المالي باعتماد مؤشرات مالية مختلفة مثل ربحية السهم ومعدل الدخل الداخلي وغيرها، من المؤشرات المالية وغير المالية في حين أن تلك المحاور لا تمثل كل الحوكمة فمفهوم الحوكمة أوسع واشمل من الإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة، أو استخدمت مقاييس أعدت لبيئات أخرى. وحسب رأي الباحث فان ذلك يضعف تلك الدراسات.

ويمكن تلخيص ما تتميز هذه الدراسة بالتالي:

1. إن هذه الدراسة خاصة بواقع فلسطين.
2. إن المقياس المقترح في هذه الدراسة سيطبق على كل شركة على حدة وبالتالي يمكن المستفيدين من تقييم كل شركة على حدة.
3. الاستفادة من المقاييس الفرعية لجهات خاصة مثل المدققين الداخليين والخارجيين أو مؤسسات الاستثمار أو مجلس الإدارة أو المؤسسات الحقوقية التي تهتم ببنود خاصة من بنود الحوكمة وهي تلك التي تخص حقوق العاملين أو ما شابه.
4. إلغاء التحيز في الأهمية النسبية لبنود الحوكمة ومحاورها فقد ذكرت بعض الدراسات أن هناك اختلافات في وجهات النظر بخصوص تطبيق الحوكمة، فقد أعطى المدققون أهمية كبيرة لوجود المراجعة الداخلية في الشركة لارتباطهم بهذه الوظيفة وكذلك لإدراكهم للدور الذي تقوم به هذه الوظيفة في تخفيض خطر المراجعة والتأكيد على الالتزام بإجراءات الرقابة الداخلية للشركة، في حين أعطى المدققون التنفيذيون اهتمام أكبر للأثر الذي يحدثه وجود قواعد للسلوك الأخلاقي وذلك لإدراكهم للدور الذي تلعبه هذه القواعد في الشركة لتشجيع الأفراد والمديرين للالتزام بمعايير سلوك عالية. في حين اتفقت بعض الآراء على الأهمية النسبية لبنود أخرى مثل وجود لجان مراجعة (احمد، 2012). وكذلك الأمر بالنسبة لعدد أعضاء مجلس الإدارة وكذلك عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين (الحطيات، وآخرون، 2011)، فقد اعتمدت هذه الدراسة آراء خبراء من كافة الجهات المهمة بالحوكمة.
5. تنفادي هذه الدراسة توسيع القياس لإضفاء دقة أكبر على قياس الحوكمة حيث أن بنود الحوكمة يمكن أن تطبق جزئياً. حيث أن بعض الدراسات وسعت الفارق أي صفر أي عدم تطبيق مطلق

- أو 1 أي تطبيق بشكل مطلق (Cassell, et al., 2012) في حين أن الحوكمة قد تطبق نسبيا بمعنى أن هناك تطبيق جزئي للحوكمة وبنودها ومحاورها وهو ما تتفاداه هذه الدراسة.
6. يصف المقياس تطبيق الحوكمة كليا وكيفيا: حيث وصفت معظم الدراسات السابقة الحوكمة وصفا كيفيا، دون الوصف الكمي أو العكس.
7. اختلفت نتائج بعض الدراسات على وجود شواهد على علاقة الحوكمة بشكل عام أو أحد محاورها أو بنودها على الأداء، ولم تجد تلك الدراسات سببا لتبرير ذلك فوضعت عدة احتمالات منها أخطاء في منهجية تلك الدراسات، لأنها جاءت لا تتسجم مع معظم الدراسات المماثلة (Lei, 2009) ، أو بسبب اعتماد تلك الدراسات على تقييم الحوكمة في سنة أو سنتين فقط. ولكن هذا المقياس عمل بمنهج متوازن حاصل على تحكيم عدد كبير من الخبراء في منهجية وطريقة إعدادة.
8. كانت بعض الدراسات معقدة لدرجة عدم فهم الشركات لطريقة احتساب قياس الحوكمة أو تصنيفها (Drake, 2003) فتتصف هذه الدراسة بسهولة ووضوح طريقتها.
9. يمكن لهذا المقياس المقترح الاستجابة للتعديل والتطوير مع أي تعديل على مدونة الحوكمة في محاورها أو بنودها. أسوة بدراسة (ADB, 2013).

جدول (1.4): يوضح نقاط تفرق المقياس المقترح عن المقاييس المعدة سابقا

الرقم	نقاط تميز المقياس المقترح	نقاط تضعف (مقاييس) الدراسات السابقة	أمثلة على الدراسات السابقة (المقاييس)
1	المقياس يقيس قواعد مدونة الحوكمة في فلسطين	قاست قواعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو قواعد مقترحة من الباحثين	(قباجه، 2008)، (حبوش، 2007)، (ابو موسى، 2008) (Scorecard ASEAN)
2	يقيس جميع محاور الحوكمة وينودها	تقيس محور أو محورين أو جزء من المحاور وتعمم النتائج	(هيئة سوق راس المال الفلسطيني، 2012) (السهلي، 2010)، (G_INDEX)
3	وجود مقاييس فرعية خاصة بكل محور لفائدة جهة معينة	تقيس الحوكمة بشكل كلي	(GO_INDEX)
4	يعتمد على أوزان ونسب أهمية متوسطة للبند والمحاور تشمل رأي المستفيدين	كانت نسب الأهمية للبند والمحاور بناء على رأي الباحثين أو الجهة المعدة	(هيئة سوق راس المال 2014) (El-Kharouf, 2002) (حسين، 2006) (مضفى، وآخرون، 2008)
5	سهولة الفهم والتطبيق والاستخدام	صعوبة الفهم والاستخدام والتكلفة الكبيرة	(GMI) (Drake, 2003)
6	يصف التطبيق بتدرج	يصف إما تطبيق كلي أو عدم تطبيق	(Cassell, et al., 2012)
7	المقياس كمي	المقاييس نوعية	(قباجه، 2008)، (حبوش، 2007)، (أبو موسى، 2008)، (مطر وآخرون، 2007)، (العلفي، 2007) (لجنة الحوكمة، 2011)
8	يراعي الظروف والمحددات في البيئة	لا يراعي اختلاف البيئة المحيطة	(Scorecard ASEAN)

7.4 المؤشر المقترح

تعددت المؤشرات والمقاييس لقياس الحوكمة في فلسطين والبلدان الأخرى، نظرا للحاجة إلى مثل هذا المقياس، لكن معظمها كان يفتقد إلى احدى الصفات الواجب توافرها في المقاييس النموذجية (بحري، 2012):

لذلك فانه سيتم بناء نموذج لقياس الحوكمة يحوي تلك الصفات ويحوي مقاييس فرعية لكل محور من محاور مدونة الحوكمة والمتمثلة في:

- 1- اجتماع الهيئة العامة.
- 2- حقوق المساهمين المتكافئة.
- 3- إدارة الشركة.
- 4- التدقيق.
- 5- الشفافية والإفصاح.
- 6- أصحاب المصالح الآخرون في الشركة.

فائدة المقاييس الفرعية:

يساعد وجود مقاييس فرعية التخصيص والتركيز، حيث يمكن الاستفادة من المؤشر لجهة خاصة باهتمام خاص مثل حل مشكلة الوكالة مع مجلس الإدارة فان مؤشر مجلس الإدارة يمكن أن يساعد المساهم في اتخاذ قرار بأهلية مجلس الإدارة دون النظر إلى باقي مؤشرات الحوكمة. ذلك دون التأثير على أهمية محور على آخر من تلك المحاور فانه من الواضح أن الإفصاح والشفافية والتي بسبب فقدانها ظهرت الانهيارات في الشركات الأمريكية وحل مشكلة الوكالة والتي نشأت الحوكمة

لحلها أهم بكثير من محور أصحاب المصالح الآخرون في محاور حوكمة الشركات نظرا لخطورتها على استمرار الشركة، لكن الإفصاح والشفافية لا تمثل الحوكمة خاصة في ظل التطور الذي حصل على الحوكمة والمحاور التي أضيفت لها في مدونة الحوكمة الصادرة في فلسطين والدول المجاورة ودول أخرى في العالم، فبالرغم من أن الإفصاح والشفافية في حوكمة الشركات هامة جدا إلا أنها لا تمثل الحوكمة على اعتبار أن مدونة الحوكمة في فلسطين تتكون من 6 محاور أهمها هو الإفصاح والشفافية (حسب رأي الباحث) ولكنها لا تمثل الحوكمة كما ذكر سابقا، وبما أن أصحاب المصالح الآخرين (مثل منظمات الحفاظ على البيئة) قد يهتمون ببند أخرى غير تلك التي يهتم بها المالكون (حاملو الأسهم)، مثل المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة ويودون التأكد من تطورها والالتزام بهام من قبل إدارة الشركة بغض النظر عن محاور الحوكمة الأخرى. فإن ذلك يستدعي مؤشر خاص بهم للجزئية التي يهتمون بها في الحوكمة وبما أنه لا يمكن فصل تلك المحاور عن بعضها البعض فمستوى أهمية الإفصاح والشفافية بالنسبة للحوكمة يتأثر بمحور أعضاء مجلس الإدارة فعندما يكون أعضاء مجلس الإدارة على مستوى اعلى من المعرفة والعلم والخبرة والتجربة، فذلك يزيد من قدرتهم على الإفصاح وإبراز ما يجب إبرازه بشفافية أكبر بحيث يستفيد منها المستخدم للبيانات المالية ومنتخذ القرار والجهات الرقابية. كما أنه بالرغم من أن الشفافية والمصداقية مطلب أساسي في الحوكمة لكن الشفافية والإفصاح المطلوب تحقيقها كانت مثار خلاف للحاجة إلى عمل توازن بين مستوى الإفصاح المقبول لدى الشركات ومستوى الإفصاح المطلوب لدى الجهات المتعددة (السعدني، 2007). فمن أهداف الحوكمة تحقيق مصالح المستثمرين وهذا قد يتعارض مع الإسهاب في نسبة الإفصاح. وكذلك الجوانب الأخرى في الحوكمة. لذلك يجب تقييم الأهمية النسبية لبند الحوكمة من خبراء الحوكمة في البيئة الفلسطينية للخروج من هذه الاختلافات وإعطاء صورة دقيقة وتقييم حقيقي لتطبيق الحوكمة.

وبما أن الحوكمة تتضمن نشاطات مجلس الإدارة وتعتمد على بعضها البعض فإن تطبيق بند من بنودها يعتبر مهماً أكثر من آخر لأن وجود الأول هو من يؤكد أو يعزز وجود الآخر مثل وجود مجلس إدارة خبير ومؤهل ويعطي الوقت والجهد الكافيين لإدارة الشركة أهم من بند وجود عضو مجلس إدارة مستقل (الباحث). ولكن ذلك أيضاً كان مثار خلاف بين الكتاب والدراسات كما ظهر في دراسة كوفمان (Kaufmann, et al., 2010) دراسة السيد (Alsaïdi, et al., 2014).

كما إن وجود محددات داخلية وخارجية للحوكمة يبرز أهمية وجود مؤشرات فرعية حيث تتأثر بعض بنود الحوكمة أكثر من غيرها بتلك المحددات. حيث أشارت دراسة (Beekesa, et al., 2010/2009) أن بعض الدراسات كانت متحيزة نتيجة لعدم أخذ تأثير العلاقة لبعض البنود لمحاور الحوكمة فيما بينها وتأثيرها على الحوكمة وهو ما ظهر بعد تطبيق معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات لتلك الدراسات والتي تم فحصها في تلك الدراسة. ومن هنا تبرز أهمية وجود قياسات فرعية للحوكمة، فوجود قياسات فرعية لكل محور من محاور الحوكمة يلغي أو يقلل من وجود مثل هذا التحيز.

الفصل الخامس: الإجراءات والنتائج

1.5 مقدمة

للاستفادة القصوى من المقاييس المعدة سابقا واستنادا إلى أسلوب ديلفي في البحث العلمي قام الباحث بالإجراءات التالية لبناء المقياس:

2.5 الإجراء الأول:

عمل الباحث بناءً على الدراسات السابقة بعرض النماذج المستخدمة في الدراسات السابقة على خبراء البحث العلمي والقياس (ملحق رقم (1)) من خلال المقابلات الأولية وتم عرض بعض النماذج من الدراسات السابقة على الخبراء للاطلاع عليها، وبيان إيجابياتها وسلبياتها في قياس الحوكمة، وذلك للمفاضلة بينها واختيار أفضلها، وتم الإجماع على استخدام نموذج القياس المستخدم في دراسة الخاروف كقالب، مع التعديل عليه للحالة الفلسطينية، حيث يحتوي النموذج على قياس فرعي لمحاور الحوكمة وكمي لقياس الحوكمة، وهذه أكبر الصفات الإيجابية في هذا القالب. كما يحقق الصفات الواجب توفرها في أي مقياس وهي (بحري، 2012):

(1) الدقة.

(2) الملاءمة.

(3) الأفضلية (هل يوجد أفضل منه).

(4) مقابلة التكلفة بالفائدة.

(5) سهولة الفهم والتطبيق.

(6) الاستمرارية (استمرارية الاستخدام).

(7) إمكانية التعديل والتطوير.

(8) الاعتمادية.

3.5 الإجراء الثاني

وبعد التأكد من جميع خبراء القياس بتوافر البنود السابقة في النموذج السابق كآلية عمل للمقاييس الفرعية والكلية يعتمد الباحث وبعد استمزاغ آراء خبراء القياس في هذه الدراسة تقسيم الحوكمة إلى ستة عناصر (مقاييس فرعية) وهي ما تم اعتماده فعليا في مدونة الحوكمة الفلسطينية وهي:

1 . اجتماع الهيئة العامة.

2. حقوق المساهمين المتكافئة.

3 . إدارة الشركة.

أ- مجلس الإدارة.

ب- الإدارة التنفيذية.

4. التدقيق.

أ- لجنة التدقيق.

ب- إدارة التدقيق الداخلي.

ت- مدقق الحسابات الخارجي.

5 . الإفصاح والشفافية.

6. أصحاب المصالح الآخرون في الشركة.

حيث باعتماد هذه المحاور يتم الابتعاد عن أحد مساوئ الدراسات السابقة التي عملت على قياس مدى تطبيق الحوكمة وهو التحيز، حيث اعتمدت بعض الدراسات السابقة محورا واحدا من محاور الحوكمة وعممت نتائج تطبيقه على تطبيق الحوكمة، وأثبتت الدراسات الأخرى أن ذلك يخلق تحيزا

غير مبرر. كالذي ظهر في دراسة (Bebczuk 2005)، وكذلك فقد ظهر أن شركة أنرون كانت تقوم بأفضل اللجان التي تنص عليها مدونات الحوكمة ومع ذلك أفلست نتيجة قصور في محاور أخرى من محاور الحوكمة لا تتعلق باللجان (CPD , 2010).

4.5 الإجراء الثالث:

إدراج بنود الحوكمة في المحاور:

بالرجوع إلى مدونة الحوكمة في فلسطين تم إضافة بنود الحوكمة (124 بندا)، إلى محاور الحوكمة الفرعية (مقياس فرعي) بعد عرضها على المحكمين ملحق (2) لاعتمادها وخرجت المحاور والبنود المراد قياسها بعد التحكيم كالتالي:

1.4.5 المحور الأول: اجتماع الهيئة العامة

1. توجه الدعوات إلى اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية بناء على طلب مجلس الإدارة أو أي من جهات الاختصاص.
2. يتم إرسال الدعوات لاجتماعات الهيئة العامة متضمنة جدول الأعمال وقبل 14يوما من تاريخ الاجتماع وبأسلوب يضمن وصولها لجميع المساهمين.
3. يعي المساهمون أهمية تقرير المدقق الخارجي.
4. يعقد اجتماع الهيئة العامة في فلسطين.
5. يتميز اجتماع الهيئة العامة بإدارة سليمة.
6. يلتزم أعضاء مجلس الإدارة والمدراء البارزون بحضور الاجتماع.
7. هناك التزام بالرد الخطي على استفسارات المساهمين الخطية المرسلة قبل الاجتماع.
8. تتضمن الدعوة لحضور الاجتماع الإشارة إلى حق المساهمين الذين يملكون 10% فأكثر وضع بنود على جدول الأعمال.

9. يجري التصويت على القضايا المطروحة سرياً.

10. يجري التصويت على القضايا المطروحة كل على حدة.

2.4.5 المحور الثاني: حقوق المساهمين المتكافئة

1. يوجد سجلات للملكية لكافة المساهمين.

2. يعامل كافة المساهمين بنفس المعاملة دون تكليف أي منهم أي مصاريف إضافية للحصول على تلك المعاملة العادلة.

3. يحصل المساهمون على حصة من الأرباح النقدية والعينية (لا يتم احتجاز أو استثمار كل العوائد).

4. تضمن الإدارة حق المساهمين في التصرف بالسهم.

5. يتم التصويت على الأرباح المنوي توزيعها في اجتماع الهيئة العامة.

6. تضمن الإدارة للمساهمين انتخاب مجلس الإدارة في اجتماع الهيئة العامة.

7. تضمن الإدارة لجميع المساهمين حق الترشح لعضوية مجلس الإدارة.

8. تضمن الإدارة اختيار مدقق الحسابات بناء على تصويت الهيئة العامة في اجتماع الهيئة العامة العادي.

9. عند الاكتتاب والإصدار الجديد للأسهم، تعمل الإدارة على ضمان حق المساهمين في بقاء نسبة ملكيتهم ومساهمتهم فيها كما هي.

10. تضمن الإدارة للمساهمين الصغار عدم الاندماج أو التصرف بموجودات الشركة الرئيسية إلا بما لا يضرهم.

11. تضمن الإدارة حق المساهمين الصغار في العرض العام.

3.4.5 المحور الثالث: إدارة الشركة

1. يتكون مجلس الإدارة من 5-11 عضوا.
2. تعكس تركيبة مجلس الإدارة رأس المال المساهمين.
3. لا يقوم أي عضو مجلس إدارة بعمل منافس للشركة أو عمل يشكل تضاربا مع مصالح الشركة.
4. يبلغ المجلس باي عمل منافس لعمل الشركة لاحد أعضائه.
5. يلتزم أعضاء ورئيس مجلس الإدارة بتحمل المسؤولية أمام المساهمين.
6. يوجد ما يثبت أن مجلس الإدارة يقوم بالاعتناء بمصالح المساهمين اعتناء الوكيل باجر.
7. يوجد بالشركة نظام مكتوب لتجنب تضارب المصالح.
8. يقوم أي طرف من مجلس الإدارة بتحقيق مصالح شخصية من فرص سنحت للشركة.
9. يلتزم المجلس بتنفيذ قرارات الهيئة العامة.
10. يوجد في مجلس الإدارة عضوان مستقلان حسب شروط الاستقلال المدونة في مدونة الحوكمة.
11. يضم المجلس أعضاء جدد ويحافظ المجلس على تراكم خبرات الأعضاء.
12. يحصل الأعضاء على الوثائق والمعلومات التي تمكنهم من معرفة واجباتهم وحقوقهم ومسؤولياتهم.
13. لا يمارس أعضاء مجلس الإدارة أي مهام تنفيذية.
14. يضم المجلس أعضاء بصفات قيادية وخبرات ومهارات متنوعة تناسب قيامهم بأعماله.
15. يخصص أعضاء المجلس وبالذات الرئيس الوقت والاهتمام الكافيين للقيام بواجباتهم.
16. يقيم رئيس المجلس في فلسطين.
17. يتضمن نظام الشركة تحديدا دقيقا لمسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة ولجانه وأعضاءه وتفصلها عن صلاحيات ومسؤوليات المدير العام والمسؤولين الآخرين في الشركة.

18. يقوم المجلس بإقرار الاستراتيجيات.
19. يتأكد مجلس الإدارة من وجود معايير عالية من الحوكمة لدى الشركة.
20. يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان اللازمة بالصورة المناسبة.
21. يشكل مجلس الإدارة لجنة للتدقيق.
22. يشكل مجلس الإدارة لجنة مكافآت حسب الأصول.
23. يتأكد مجلس الإدارة من وجود معايير عالية من الحوكمة لدى الشركة.
24. يشكل مجلس الإدارة لجنة للحوكمة تتألف من رئيس المجلس واثنين من أعضائه غير المتفرغين أو المستقلين.
25. أعدت لجنة الحوكمة دليل للحوكمة معتمد من المجلس.
26. يوجد نظام مكتوب لحالات تغيير عضو مجلس الإدارة بسبب تقصيره.
27. لا يقوم مجلس الإدارة بإصدار أي تفويض عام لأحد.
28. تعمل لجنة التدقيق على ضمان شفافية حسابات الشركة.
29. تعمل لجنة التدقيق على تقدير المخاطر.
30. لا يقوم رئيس المجلس بعضوية أي لجنة سوى لجنة الحوكمة.
31. لا يشترك أي من أعضاء المجلس في عضوية أكثر من لجننتين في نفس الوقت.
32. يلتزم رئيس وأعضاء المجلس بحضور الاجتماعات الرسمية.
33. يحصل أعضاء مجلس الإدارة على المعلومات والتدريب اللازمين للمشاركة الفعالة في أعمال المجلس.
34. يقيم مجلس الإدارة دوريا.
35. وتعتمد نتائج التقييم في القرارات.

36. وتدرج نتائج التقييم في تقرير الحوكمة.
37. تظهر مكافآت أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية في التقرير السنوي.
38. وتعرض سياسات المقابل المادي على الهيئة العامة لاتخاذ القرار بشأنها.
39. ينعقد مجلس الإدارة بصورة تناسب حجم أعمال الشركة.
40. يتأكد المجلس من وضع وتطبيق قواعد للسلوك المهني لمنع تضارب المصالح.
41. لا تربط المدير العام علاقة قرابة مع رئيس المجلس أو أحد أعضائه دون الدرجة الثالثة.
42. يحدد المجلس صلاحيات المدير العام ومكافآته ومسؤولياته ويوفر له الجو المطلوب للعمل.
43. يعين المسؤولون البارزون بالتشاور بين المدير العام ومجلس الإدارة بعد التأكد من توافر المؤهلات المطلوبة.
44. يتم تحديد رواتب المسؤولين والمكافآت والصلاحيات.
45. المسؤولون هم أفضل العناصر البشرية المتاحة.
46. يتميز المدير العام بالكفاءة والخبرة.
47. يقيم مجلس الإدارة أداء المدير العام والمسؤولين التنفيذيين.
48. تقوم الإدارة التنفيذية باحترام وتنفيذ تعليمات المجلس ولجانه وتحقيق الأهداف الاستراتيجية .
49. ويرفع المدير العام التقارير للمجلس.
50. لا يتدخل مجلس الإدارة في أعمال المدير العام (الإدارة اليومية).
51. تضم لجنة التدقيق ثلاثة أعضاء على الأقل من الأعضاء المستقلين ورئيسها عضوا مستقلا و يقيم في فلسطين.
52. تضم لجنة التدقيق خبيرا في الشؤون المالية والمحاسبية ولديه القدرة على تقييم المخاطر.

53. يحدد قرار تشكيل لجنة التدقيق شروط عملها ومكان ونصاب اجتماعها وطريقة إبرائها مسؤولياتها.

54. لا تزيد فترة مجلس الإدارة عن 4 سنوات.

55. لا يجدد لعضو لأكثر من 3 دورات متتالية.

4.4.5 المحور الرابع: التدقيق

1. ترفع لجنة التدقيق التقارير لمجلس الإدارة عن كل الأمور التي تدخل ضمن صلاحياتها.
2. هناك قرار واضح ومكتوب بتشكيل إدارة التدقيق الداخلي أو الاستعانة بجهة خارجية للقيام بالتدقيق الداخلي.
3. يتم تعيين مدقق خارجي من قبل الهيئة العامة بناء على تنسيب مجلس الإدارة بعد ترشيح من قبل لجنة التدقيق.
4. يتم تحديد أتعاب المدقق الخارجي بصورة سليمة.
5. يعين مدقق الحسابات الخارجي بشكل يضمن الاستقلالية والحياد والخبرة والكفاءة المناسبة لحجم وطبيعة الشركة.
6. عمل مدقق الحسابات الخارجي محصننا من تدخل مجلس الإدارة.
7. لا يستمر المدقق الخارجي مدققا للشركة لخمس سنوات متتالية.
8. لا يتم تغيير المدقق الخارجي للسنة المالية التي يقوم بتدقيقها.
9. توفر الإدارة التنفيذية المعلومات والإحصائيات والبيانات للجنة التدقيق.
10. تجتمع لجنة التدقيق دوريا بصورة سليمة.
11. تحتفظ لجنة التدقيق بمحاضر تلك الاجتماعات والجلسات.

12. تقوم لجنة التدقيق بوضع خطة لتحقيق أهدافها وتحديد صلاحيتها ومسئوليتها حسب إرشادات مدونة الحوكمة.
13. يعتمد مجلس الإدارة خطة لجنة التدقيق.
14. تعمل اللجنة على تنفيذ خطتها بدقة.
15. لجنة التدقيق حلقة وصل بين المدقق الخارجي والداخلي ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
16. تقوم لجنة التدقيق بتقييم عمل إدارة التدقيق الداخلي.
17. تقوم لجنة التدقيق بتقييم عمل المدقق الخارجي.
18. تقوم إدارة التدقيق الداخلي بوضع خطة حسب تعليمات مجلس الإدارة للعمل على مراجعة الإفصاح المالي والامتثال لسياسات الشركة الداخلية والمعايير والإجراءات الدولية والقوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة.
19. تقوم إدارة التدقيق الداخلي بأعمالها دون أي تدخل خارجي.
20. يضع مجلس الإدارة نظاما محكما للتدقيق الداخلي.
21. تقوم إدارة التدقيق بتحديد هيكل التدقيق ونطاقه وإجراءاته بناء دراسة المخاطر بشكل دوري.
22. ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريرا ربع سنوي عن أعمالها.
23. ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريرا عما تم اكتشافه من مخالفات وطرق حلها.
24. ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريرا عن تعامل الإدارة التنفيذية مع تلك المخالفات.
25. ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريرا عن مشاكل الموازنة وعن الخطة القادمة لإدارة التدقيق الداخلي.
26. يتم مراجعة نظام التدقيق الداخلي من قبل مجلس الإدارة على ضوء ملاحظات المدقق الخارجي ولجنة التدقيق مرة واحدة على الأقل سنويا داخليا.

27. يتم مراجعة نظام التدقيق الداخلي من قبل مجلس الإدارة على ضوء ملاحظات المدقق

الخارجي ولجنة التدقيق مرة كل ثلاث سنوات خارجياً.

28. يقيم مجلس الإدارة كفاءة إدارة التدقيق الداخلي ومدى مساهمتها في إدارة المخاطر وتطوير

عمل الشركة وامتثالها للقوانين وتبنيها للممارسات الفضلى.

5.4.5 المحور الخامس: الإفصاح والشفافية

1. تلتزم الشركة بمتطلبات الإفصاح المالي الواردة في القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة.

2. تلتزم الشركة بمتطلبات الإفصاح اليومي عن الأمور الجوهرية.

3. يوجد للشركة صفحة إلكترونية تنشر فيها كل المعلومات والوثائق والتقارير التي تعتبر عامة

حسب مدونة الحوكمة.

4. الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يكون مرة كل سنة على الأقل.

5. توفر الشركة كل البيانات العامة المتعلقة بالشركة للباحثين.

6. تفصح الشركة عن نسبة المساهمة في رأس المال للمساهمين.

7. تفصح الشركة عن السياسات الاجتماعية والبيئية بشكل واضح وغير مضلل.

8. تفصح الشركة عن السيطرة في الشركة.

9. لا تقل حدود سياسات الشركة الاجتماعية والبيئية المعلنة بشكل واضح عن حدود التزاماتها

الواردة في القوانين والأنظمة ذات العلاقة.

6.4.5 المحور السادس: أصحاب المصالح الآخرون

1. تعامل الشركة أصحاب المصالح في فئتهم بالتساوي ودون تمييز بينهم بسبب العرق أو

الجنس أو الدين سواء داخل الشركة أو خارجها.

2. تضع الإدارة التنفيذية نظاماً مالياً وإدارياً واضحاً، وأقره مجلس الإدارة.

3. يتم التأكد من أن نظام الإدارة والتوظيف المتبع في الشركة يضمن الامتثال للأنظمة والقوانين بحيث يشمل إجراءات توظيف واضحة وشفافة.
4. لا تتم محاسبة أو تمييز في التعيين.
5. يحرص نظام الإدارة والتوظيف على حقوق أصحاب المصالح الآخرين.
6. يقوم مجلس الإدارة بمراجعة حقوق أصحاب المصالح الآخرين في اجتماعاته.
7. تعلن الشركة مسبقاً للموظفين فيها عن حقوقهم وواجباتهم وعن الإجراءات التي تمكنهم من اختيار ممثلين عنهم، وعن نظام الردع والمعاقبة.
8. يدرج مجلس الإدارة مسألة علاقة الشركة مع أصحاب المصالح على جدول أعماله خلال اجتماعاته خلال السنة.
9. يضع مجلس الإدارة قواعداً للسلوك المهني للتصويت عليها من المساهمين في اجتماع الهيئة العامة.
10. يتم تعميم قواعد السلوك المهني المعتمدة.
11. يتأكد مجلس الإدارة من أن كل عمليات الشركة تتم بما ينسجم مع قواعد السلوك المهني.

والجدول التالي يبين مقارنة بين ما تم إدراجه من بنود ومحاور للحوكمة في مقاييس الدراسات في

فلسطين لقياس الحوكمة والدراسة الحالية:

جدول (1.5): مقارنة بين ما تم إدراجه من بنود ومحاور للحوكمة في مقاييس الدراسات في

فلسطين لقياس الحوكمة و الدراسة الحالية

الرقم	المحور أو البند / تم إدراجه في المقياس الحالي	حبوش، 2007	قباجه، 2008	أبو موسى 2008،
المحور الأول	اجتماع الهيئة العامة	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
1	توجه الدعوات إلى اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية بناء على طلب مجلس الإدارة أو أي من جهات الاختصاص.	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
2	يتم إرسال الدعوات لاجتماعات الهيئة العامة متضمنة جدول الأعمال وقبل 14يوما من تاريخ الاجتماع وبأسلوب يضمن وصولها لجميع المساهمين.	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
3	يعي المساهمون أهمية تقرير المدقق الخارجي، وبحقهم في الاستفسار عن التقرير وبنوده المالية وغير المالية بأسلوب ديموقراطي، ويطبقون ذلك.	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
4	يعقد اجتماع الهيئة العامة في فلسطين وفي وقت ومكان مناسب لحملة الأسهم وتستخدم وسائل الاتصال الحديثة عند تعذر التواصل الجغرافي.	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
5	يتميز اجتماع الهيئة العامة بإدارة سليمة من حيث الالتزام بجدول الأعمال وبيان حق المساهمين في إبداء الرأي والاستفسارات.	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
6	الترم أعضاء مجلس الإدارة والمدراء البارزون بحضور الاجتماع.	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
7	هناك التزام بالرد الخطي على استفسارات المساهمين الخطية المرسلة قبل الاجتماع	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
8	تتضمن الدعوة لحضور الاجتماع الإشارة إلى حق المساهمين الذين يملكون 10% فأكثر وضع بنود على جدول الأعمال.	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
9	يجري التصويت على القضايا المطروحة سريا.	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
10	يجري التصويت على القضايا المطروحة كل على حدة.	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
المحور الثاني	حقوق المساهمين المتكافئة	مدرج	مدرج	لم يدرج

الرقم	المحور أو البند / تم إدراجه في المقياس الحالي	حبوش، 2007	قباجه، 2008	أبو موسى 2008،
1	يوجد سجلات للملكية لكافة المساهمين	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
2	يعامل كافة المساهمين بنفس المعاملة دون تكليف أي منهم أي مصاريف إضافية للحصول على تلك المعاملة العادلة.	مدرج	مدرج	لم يدرج
3	يحصل المساهمون على حصة من الأرباح النقدية والعينية (لا يتم احتجاز أو استثمار كل العوائد)	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
4	تضمن الإدارة حق المساهمين في التصرف بالأسهم	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
5	يتم التصويت على الأرباح المنوي توزيعها في اجتماع الهيئة العامة	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
6	تضمن الإدارة للمساهمين انتخاب مجلس الإدارة في اجتماع الهيئة العامة	جزئيا	لم يدرج	لم يدرج
7	تضمن الإدارة لجميع المساهمين حق الترشح لعضوية مجلس الإدارة	جزئيا	مدرج	لم يدرج
8	تضمن الإدارة اختيار مدقق الحسابات بناء على تصويت الهيئة العامة في اجتماع الهيئة العامة العادي	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
9	عند الاكتتاب والإصدار الجديد للأسهم، تعمل الإدارة على ضمان حق المساهمين في بقاء نسبة ملكيتهم ومساهماتهم فيها كما هي	لم يدرج	مدرج	لم يدرج
10	تضمن الإدارة للمساهمين الصغار عدم الاندماج أو التصرف بموجودات الشركة الرئيسية إلا بما لا يضرهم	لم يدرج	مدرج	مدرج
11	تضمن الإدارة حق المساهمين الصغار في العرض العام	لم يدرج	مدرج	مدرج
	إدارة الشركة	مدرج	مدرج	مدرج
	المحور الثالث			
1.	يتكون مجلس الإدارة من 5-11 عضوا	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
2.	تعكس تركيبة مجلس الإدارة رأس المال المساهمين	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
3.	لا يقوم أي عضو مجلس إدارة بعمل منافس للشركة أو عمل يشكل تضاربا مع مصالح الشركة،	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
4.	يبلغ المجلس باي عمل منافس لعمل الشركة لاحد أعضائه	مدرج	مدرج	مدرج
5.	يلتزم أعضاء ورئيس مجلس الإدارة بتحمل المسؤولية أمام المساهمين	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
6.	يوجد ما يثبت أن مجلس الإدارة يقوم بالاعتناء بمصالح المساهمين اعتناء الوكيل باجر	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
7.	يوجد بالشركة نظام مكتوب لتجنب تضارب المصالح	مدرج	مدرج	مدرج
8.	لا يقوم أي طرف من مجلس الإدارة بتحقيق مصالح شخصية من فرص سنحت الشركة	مدرج	مدرج	مدرج
9.	يلتزم المجلس بتنفيذ قرارات الهيئة العامة	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
10.	يوجد في مجلس الإدارة عضوان مستقلان حسب شروط الاستقلال المدونة في مدونة الحوكمة.	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
11.	يضم المجلس أعضاء جدد ويحافظ المجلس على تراكم خبرات	لم يدرج	مدرج	لم يدرج

الرقم	المحور أو البند / تم إدراجه في المقياس الحالي	حبوش، 2007	قباجه، 2008	أبو موسى 2008،
	الأعضاء			
12.	يحصل الأعضاء على الوثائق والمعلومات التي تمكنهم من معرفة واجباتهم وحقوقهم ومسؤولياتهم.	لم يدرج	مدرج	لم يدرج
13.	لا يمارس أعضاء مجلس الإدارة أي مهام تنفيذية	جزئيا	مدرج	جزئيا
14.	ويضم المجلس أعضاء بصفات قيادية وخبرات ومهارات متنوعة تناسب قيامهم بأعماله	جزئيا	مدرج	جزئيا
15.	يخصص أعضاء المجلس وبالذات الرئيس الوقت والاهتمام الكافيين للقيام بواجباتهم	جزئيا	مدرج	جزئيا
16.	يقيم رئيس المجلس في فلسطين	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
17.	يتضمن نظام الشركة تحديدا دقيقا لمسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة ولجانته وأعضائه وتفصلها عن صلاحيات ومسؤوليات المدير العام والمسؤولين الآخرين في الشركة	لم يدرج	مدرج	لم يدرج
18.	يقوم المجلس بإقرار الاستراتيجيات	جزئيا	مدرج	جزئيا
19.	يتأكد مجلس الإدارة من وجود معايير عالية من الحوكمة لدى الشركة	جزئيا	مدرج	جزئيا
20.	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان اللازمة بالصورة المناسبة	جزئيا	لم يدرج	جزئيا
21.	يشكل مجلس الإدارة لجنة للتدقيق	لم يدرج	جزئيا	لم يدرج
22.	يشكل مجلس الإدارة لجنة مكافآت حسب الأصول	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
23.	يتأكد مجلس الإدارة من وجود معايير عالية من الحوكمة لدى الشركة	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
24.	يشكل مجلس الإدارة لجنة للحوكمة تتألف من رئيس المجلس واثنين من أعضائه غير المتفرغين أو المستقلين،	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
25.	أعدت لجنة الحوكمة دليل للحوكمة معتمد من المجلس	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
26.	يوجد نظام مكتوب لحالات تغيير عضو مجلس الإدارة بسبب نقصيره	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
27.	لا يقوم مجلس الإدارة بإصدار أي تفويض عام لأحد	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
28.	تعمل لجنة التدقيق على ضمان شفافية حسابات الشركة	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
29.	تعمل لجنة التدقيق على تقدير المخاطر	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
30.	لا يقوم رئيس المجلس بعضوية أي لجنة سوى لجنة الحوكمة	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
31.	لا يشترك أي من أعضاء المجلس في عضوية أكثر من لجنيتين في نفس الوقت	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
32.	يلتزم رئيس وأعضاء المجلس بحضور الاجتماعات الرسمية	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
33.	يحصل أعضاء مجلس الإدارة على المعلومات والتدريب اللازمين للمشاركة الفعالة في أعمال المجلس	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
34.	يقيم مجلس الإدارة دوريا	لم يدرج	مدرج	لم يدرج
35.	تعتمد نتائج التقييم في القرارات	لم يدرج	مدرج	لم يدرج
36.	تدرج نتائج التقييم في تقرير الحوكمة	لم يدرج	مدرج	لم يدرج
37.	تظهر مكافآت أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية في التقرير السنوي	لم يدرج	جزئيا	لم يدرج

الرقم	المحور أو البند / تم إدراجه في المقياس الحالي	حشوش، 2007	قباچه، 2008	أبو موسى 2008،
38.	تعرض سياسات المقابل المادي على الهيئة العامة لاتخاذ القرار بشأنها	لم يدرج	جزئيا	لم يدرج
39.	ينعقد مجلس الإدارة بصورة تناسب حجم أعمال الشركة	جزئيا	جزئيا	جزئيا
40.	يتأكد المجلس من وضع وتطبيق قواعد للسلوك المهني لمنع تضارب المصالح	جزئيا	جزئيا	جزئيا
41.	لا تربط المدير العام علاقة قرابة مع رئيس المجلس أو أحد أعضائه دون الدرجة الثالثة	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
42.	يحدد المجلس صلاحيات المدير العام ومكافآته ومسؤولياته ويوفر له الجور المطلوب للعمل	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
43.	يعين المسؤولون البارزون بالتشاور بين المدير العام ومجلس الإدارة بعد التأكد من توافر المؤهلات المطلوبة	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
44.	يتم تحديد رواتب المسؤولين والمكافآت والصلاحيات	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
45.	المسؤولون هم أفضل العناصر البشرية المتاحة	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
46.	يتميز المدير العام بالكفاءة والخبرة،	جزئيا	مدرج	جزئيا
47.	يقيم مجلس الإدارة أداء المدير العام والمسؤولين التنفيذيين	جزئيا	مدرج	جزئيا
48.	تقوم الإدارة التنفيذية باحترام وتنفيذ تعليمات المجلس ولجانه وتحقيق الأهداف الاستراتيجية	جزئيا	مدرج	جزئيا
49.	يرفع المدير العام التقارير للمجلس	جزئيا	مدرج	جزئيا
50.	لا يتدخل مجلس الإدارة في أعمال المدير العام (الإدارة اليومية)	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
51.	تضم لجنة التدقيق ثلاثة أعضاء على الأقل من الأعضاء المستقلين ورئيسها عضوا مستقلا ويقيم في فلسطين	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
52.	تضم لجنة التدقيق خبيرا في الشؤون المالية والمحاسبية ولديه القدرة على تقييم المخاطر	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
53.	يحدد قرار تشكيل لجنة التدقيق شروط عملها ومكان ونصاب اجتماعها وطريقة إبرانها مسؤولياتها	جزئيا	جزئيا	جزئيا
54.	لا تزيد فترة مجلس الإدارة عن 4 سنوات،	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
55.	لا يجدد لعضو لأكثر من 3 دورات متتالية	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
المحور الرابع	التدقيق	مدرج	مدرج	مدرج
1.	ترفع لجنة التدقيق التقارير لمجلس الإدارة عن كل الأمور التي تدخل ضمن صلاحياتها	لم يدرج	جزئيا	لم يدرج
2.	هناك قرار واضح ومكتوب بتشكيل إدارة التدقيق الداخلي أو الاستعانة بجهة خارجية للقيام بالتدقيق الداخلي	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
3.	يتم تعيين مدقق خارجي من قبل الهيئة العامة بناء على تنسيب مجلس الإدارة بعد ترشيح من قبل لجنة التدقيق	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
4.	يتم تحديد أتعاب المدقق الخارجي بصورة سليمة	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
5.	يعين مدقق الحسابات الخارجي بشكل يضمن الاستقلالية والحياد والخبرة والكفاءة المناسبة لحجم وطبيعة الشركة	مدرج	مدرج	مدرج

الرقم	المحور أو البند / تم إدراجه في المقياس الحالي	حبوش، 2007	قباجه، 2008	أبو موسى 2008،
6.	عمل مدقق الحسابات الخارجي محصننا من تدخل مجلس الإدارة	مدرج	مدرج	مدرج
7.	لا يستمر المدقق الخارجي مدققا للشركة لخمس سنوات متتالية	مدرج	مدرج	مدرج
8.	لا يتم تغيير المدقق الخارجي للسنة المالية التي يقوم بتدقيقها	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
9.	توفر الإدارة التنفيذية المعلومات والإحصائيات والبيانات للجنة التدقيق	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
10.	تجتمع لجنة التدقيق دوريا بصورة سليمة	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
11.	تحتفظ لجنة التدقيق بمحاضر تلك الاجتماعات والجلسات	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
12.	تقوم لجنة التدقيق بوضع خطة لتحقيق أهدافها وتحديد صلاحياتها ومسؤوليتها حسب إرشادات مدونة الحوكمة	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
13.	يعتمد مجلس الإدارة خطة لجنة التدقيق	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
14.	تعمل اللجنة على تنفيذ خطتها بدقة	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
15.	لجنة التدقيق حلقة وصل بين المدقق الخارجي والداخلي ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
16.	تقوم لجنة التدقيق بتقييم عمل إدارة التدقيق الداخلي	لم يدرج	مدرج	لم يدرج
17.	تقوم لجنة التدقيق بتقييم عمل المدقق الخارجي	لم يدرج	مدرج	لم يدرج
18.	تقوم إدارة التدقيق الداخلي بوضع خطة حسب تعليمات مجلس الإدارة للعمل على مراجعة الإفصاح المالي والامتثال لسياسات الشركة الداخلية والمعايير والإجراءات الدولية والقوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة	لم يدرج	مدرج	جزئيا
19.	تقوم إدارة التدقيق الداخلي بأعمالها دون أي تدخل خارجي	مدرج	مدرج	مدرج
20.	يضع مجلس الإدارة نظاما محكما للتدقيق الداخلي	لم يدرج	مدرج	لم يدرج
21.	تقوم إدارة التدقيق بتحديد هيكل التدقيق ونطاقه وإجراءاته بناء دراسة المخاطر بشكل دوري	لم يدرج	مدرج	لم يدرج
22.	ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريرا ربع سنوي عن أعمالها	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
23.	ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريرا عما تم اكتشافه من مخالفات وطرق حلها	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
24.	ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريرا عن تعامل الإدارة التنفيذية مع تلك المخالفات	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
25.	ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريرا عن مشاكل الموازنة وعن الخطة القادمة لإدارة التدقيق الداخلي	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
26.	يتم مراجعة نظام التدقيق الداخلي من قبل مجلس الإدارة على ضوء ملاحظات المدقق الخارجي ولجنة التدقيق مرة واحدة على الأقل سنويا داخليا			
27.	يتم مراجعة نظام التدقيق الداخلي من قبل مجلس الإدارة على ضوء ملاحظات المدقق الخارجي ولجنة التدقيق مرة كل ثلاث سنوات خارجيا	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
28.	يقيم مجلس الإدارة كفاءة إدارة التدقيق الداخلي ومدى مساهمتها في إدارة المخاطر وتطوير عمل الشركة وامتثالها للقوانين وتبنيها للممارسات الفضلى	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج

الرقم	المحور أو البند / تم إدراجه في المقياس الحالي	حبوش، 2007	قباجه، 2008	أبو موسى 2008،
المحور الخامس	الإفصاح والشفافية	مدرج	مدرج	مدرج
1.	تلتزم الشركة بمتطلبات الإفصاح المالي الواردة في القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة.	مدرج	مدرج	مدرج
2.	تلتزم الشركة بمتطلبات الإفصاح اليومي عن الأمور الجوهرية.	لم يدرج	مدرج	لم يدرج
3.	يوجد للشركة صفحة إلكترونية تنشر فيها كل المعلومات والوثائق والتقارير التي تعتبر عامة حسب مدونة الحوكمة.	جزئياً	مدرج	جزئياً
4.	الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يكون مرة كل سنة على الأقل.	لم يدرج	مدرج	لم يدرج
5.	توفر الشركة كل البيانات العامة المتعلقة بالشركة للباحثين.	لم يدرج	جزئياً	لم يدرج
6.	تفصح الشركة عن نسبة المساهمة في رأس المال للمساهمين.	مدرج	مدرج	لم يدرج
7.	تفصح الشركة عن السياسات الاجتماعية والبيئية بشكل واضح وغير مضلل.	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
8.	تفصح الشركة عن السيطرة في الشركة.	مدرج	مدرج	مدرج
9.	سياسات الشركة الاجتماعية والبيئية معلنة بشكل واضح ومنسجمة مع القوانين، ولا تقل عن حدود التزاماتها الواردة في القوانين والأنظمة ذات العلاقة.	جزئياً	جزئياً	جزئياً
المحور السادس	أصحاب المصالح الآخرين	مدرج	مدرج	مدرج
1.	تعامل الشركة أصحاب المصالح في فنتهم بالتساوي ودون تمييز بينهم بسبب العرق أو الجنس أو الدين سواء داخل الشركة أو خارجها	مدرج	مدرج	مدرج
2.	تضع الإدارة التنفيذية نظاماً مالياً وإدارياً واضحاً، وأقره مجلس الإدارة	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
3.	يتم التأكد من أن نظام الإدارة والتوظيف المتبع في الشركة يضمن الامتثال للأنظمة والقوانين بحيث يشمل إجراءات توظيف واضحة وشفافة،	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
4.	لا تتم محاباة أو تمييز في التعيين	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
5.	يحرص نظام الإدارة والتوظيف على حقوق أصحاب المصالح الآخرين.	لم يدرج	مدرج	لم يدرج
6.	يقوم مجلس الإدارة بمراجعة حقوق أصحاب المصالح الآخرين في اجتماعاته	لم يدرج	مدرج	لم يدرج
7.	تعلن الشركة مسبقاً للموظفين فيها عن حقوقهم وواجباتهم وعن الإجراءات التي تمكنهم من اختيار ممثلين عنهم، وعن نظام الردع والمعاقبة	جزئياً	ادرج جزئياً	جزئياً
8.	يدرج مجلس الإدارة مسألة علاقة الشركة مع أصحاب المصالح على جدول أعماله خلال اجتماعاته خلال السنة	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
9.	يضع مجلس الإدارة قواعداً للسلوك المهني للتصويت عليها من المساهمين في اجتماع الهيئة العامة	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج

الرقم	المحور أو البنود / تم إدراجه في المقياس الحالي	حبوش، 2007	قباجه، 2008	أبو موسى 2008،
.10	يتم تعميم قواعد السلوك المهني المعتمدة	لم يدرج	لم يدرج	لم يدرج
.11	يتأكد مجلس الإدارة من أن كل عمليات الشركة تتم بما ينسجم مع قواعد السلوك المهني	لم يدرج	لم يدرج	جزئيا

ملاحظة على الجدول السابق: أدرجت بعض الدراسات بنودا قد تحوي جزءا من البنود المدرجة في

الدراسة تم استبعادها لعدم المطابقة أو وجودها في محور غير مناسب أو مختلف عن المحاور

المعتمدة في المقياس المقترح. وهذا الجدول يشير بوضوح إلى عدم إدراج بعض المحاور وبعض

البنود في المقاييس التي تم استخدامها في الدراسات السابقة. وهو ما يعتبره الباحث خلل في قياس

الحوكمة قد يؤثر على نتائج الدراسات السابقة واعتمادها.

5.5 الإجراء الرابع

حتى يتم الاعتماد على النتائج يجب أن يشمل المقياس آراء كل الجهات المستفيدة من المؤشر حتى يتم عمل مؤشر متوسط النتائج لكل الأطراف دون تحيز.

لذلك تم عرض المحاور على خبراء الحوكمة ملحق رقم (3) لاعطاء الأوزان النسبية والأهمية

النسبية للمحاور والبنود باستخدام استبيان ملحق رقم (5) وكانت النتائج كالتالي:

1.5.5 نتائج إجابات الخبراء على الأهمية النسبية:

1.1.5.5 لمحاور الحوكمة

جدول (2.5) : نتائج إجابات الخبراء على الأهمية النسبية لمحاور الحوكمة

محاور الحوكمة الأول اجتماع الهيئة العامة A ، والمحور الثاني حقوق المساهمين المتكافئة B، المحور الثالث ادارة الشركة C ،المحور الرابع التدقيق D ،المحور الخامس الإفصاح والشفافية E، إلى المحور الأخير أصحاب المصالح الآخرين				
المتوسط	أكبر قيمة في أهمية المحور النسبية	اقل قيمة في أهمية المحور النسبية	عدد الإجابات	البند
13.1563	20.00	10.00	16	A
15.5312	34.00	8.00	16	B
27.8750	40.00	17.00	16	C
18.0625	25.00	4.00	16	D
13.7500	20.00	10.00	16	E
10.5625	20.00	5.00	16	F
			16	إجابات معتمدة

تشير إجابات خبراء الحوكمة على الأهمية النسبية لمحاور الحوكمة إلى أن محور مجلس الإدارة (C) هو أهم المحاور بمتوسط حسابي 28 بالمئة، يليه محور التدقيق (D) بمتوسط حسابي 18 بالمئة، يليه محور حقوق المساهمين المتكافئة (B) بمتوسط حسابي 16 بالمئة تقريبا، ثم بالمتوسط الحسابي 14 بالمئة لمحور الإفصاح والشفافية (E)، ثم محور اجتماع الهيئة العامة (A) بمتوسط أهمية 13 بالمئة، وأخيرا محور أصحاب المصالح الآخرين (F) بمتوسط أهمية 11 بالمئة تقريبا.

2.1.5.5 لبنود المحاور

المحور الأول: محور اجتماع الهيئة العامة

جدول (3.5): نتائج إجابات الخبراء على المحور الأول وبنوده العشرة

حيث رقت البنود العشرة حسب الآتي: الأول (a1) والثاني (a2) والأخير (a10).				
المتوسط	أكبر قيمة	اقل قيمة	عدد الإجابات	البند
11.6875	20.00	5.00	16	a1
12.0000	30.00	5.00	16	a2
12.8750	20.00	4.00	16	a3
9.3750	20.00	4.00	16	a4
10.1875	20.00	5.00	16	a5
11.1250	20.00	5.00	16	a6
7.3750	12.00	00.	16	a7
7.5625	15.00	00.	16	a8
8.8750	20.00	00.	16	a9
8.9375	10.00	5.00	16	a10
			16	إجابات معتمدة

كما يظهر جدول (3.5) فإن البند (a3) (يعني المساهمون أهمية تقرير المدقق الخارجي) هو اهم بند حسب رأى الخبراء بأهمية 13%، يليه (a2) وهو (يتم إرسال الدعوات لاجتماعات الهيئة العامة متضمنة جدول الأعمال وقبل 14 يوما من تاريخ الاجتماع وبأسلوب يضمن وصولها لجميع المساهمين). بأهمية 12% ثم محور (a1) بأهمية 5 بالمئة تقريبا... الخ. كما يظهر الجدول أن أكبر تشتت في إجابات الخبراء على البند (a2) وهو (يتم إرسال الدعوات لاجتماعات الهيئة العامة متضمنة جدول الأعمال وقبل 14 يوما من تاريخ الاجتماع وبأسلوب يضمن وصولها لجميع

المساهمين.) نظرا لان اعلى إجابة كانت 30% واطل إجابة كانت 5%، ثم البند (a9). يجري التصويت على القضايا المطروحة سرىا ، حيث كانت اكبر إجابة بقيمة 20% واطل إجابة 0%.

المحور الثاني: حقوق المساهمين المتكافئة

جدول (4.5): نتائج إجابات الخبراء على المحور الثاني وبنوده الأحد عشر

حيث رقت البنود العشرة حسب الاتي: الأول (b1) والثاني(b2) إلى الأخير(b11).				
المتوسط	أكبر قيمة	اقل قيمة	عدد الإجابات	البند
12.0625	20.00	5.00	16	b1
11.3125	15.00	5.00	16	b2
9.6875	20.00	5.00	16	b3
8.4375	20.00	.00	16	b4
10.7500	20.00	5.00	16	b5
12.7813	20.00	10.00	16	b6
8.8438	15.00	.00	16	b7
9.8438	15.00	5.00	16	b8
8.7188	20.00	.00	16	b9
3.7813	7.00	.00	16	b10
3.7813	7.00	.00	16	b11
			16	إجابات معتمدة

يظهر الجدول (4.5) أن البند (b6) وهو (تضمن الإدارة للمساهمين انتخاب مجلس الإدارة في

اجتماع الهيئة العامة.) هو اهم بند بمتوسط حسابي 13%.

جدول (5.5): نتائج إجابات الخبراء على المحور الثالث وبنوده الخمسة والخمسين

حيث رقت البنود الثلاثون حسب الاتي: الأول (c1) والثاني (c2) والأخير (c55)				
المتوسط	أكبر قيمة	اقل قيمة	عدد الإجابات	البند
1.0781	5.00	.00	16	c1
1.1094	5.00	.00	16	c2
1.9375	2.50	1.00	16	c3
1.9375	2.50	1.00	16	c4
1.5781	2.50	.00	16	c5
1.5781	2.50	.00	16	c6
3.1563	7.00	1.00	16	c7
3.4063	6.00	1.00	16	c8
3.0938	6.00	.00	16	c9
2.6875	5.00	1.00	16	c10
2.1563	3.50	.50	16	c11
2.1563	3.50	.50	16	c12
1.3203	5.00	.25	16	c13
1.0859	2.50	.25	16	c14
1.0859	2.50	.25	16	c15
1.0859	2.50	.25	16	c16
4.4688	10.00	2.00	16	c17
1.5781	2.50	.50	16	c18
1.5781	2.50	.50	16	c19
4.5000	10.00	2.00	16	c20
1.3750	3.00	.00	16	c21
1.3750	3.00	.00	16	c22

حيث رقت البنود الثلاثون حسب الاتي: الأول (c1) والثاني (c2)
والأخير (c55)

المتوسط	أكبر قيمة	اقل قيمة	عدد الإجابات	البند
1.3594	2.50	.00	16	c23
1.3594	2.50	.00	16	c24
2.5625	6.00	.00	16	c25
3.2188	5.00	.00	16	c26
1.7969	3.50	.00	16	c27
1.7969	3.50	.00	16	c28
1.4844	2.50	.00	16	c29
1.4844	2.50	.00	16	c30
1.8750	4.00	1.00	16	c31
1.8750	4.00	1.00	16	c32
1.0921	3.66	.00	16	c33
1.0927	3.66	.00	16	c34
1.0933	3.67	.00	16	c35
1.8906	3.25	1.00	16	c36
1.8906	3.25	1.00	16	c37
1.2188	2.00	.00	16	c38
1.2188	2.00	.00	16	c39
.7313	1.38	.00	16	c40
.7313	1.38	.00	16	c41
1.4688	2.75	.00	16	c42
1.0738	1.67	.00	16	c43
1.0738	1.67	.00	16	c44
1.0738	1.67	.00	16	c45
2.2969	5.00	.00	16	c46
2.1406	5.00	.00	16	c47
1.9375	3.00	1.00	16	c48

حيث رقت البنود الثلاثون حسب الاتي: الأول (c1) والثاني (c2) والأخير (c55)				
المتوسط	أكبر قيمة	اقل قيمة	عدد الإجابات	البند
1.9375	3.00	1.00	16	c49
3.4688	7.00	1.00	16	c50
1.2344	3.00	.00	16	c51
1.2344	3.00	.00	16	c52
3.0313	5.50	.00	16	c53
1.6250	3.25	.50	16	c54
1.6250	3.25	.50	16	c55
			16	إجابات معتمدة

يظهر جدول (5.5) أن البنود السابع عشر والبند العشرون هي اهم البنود في محور مجلس الإدارة و
بمتوسط أهمية 4.5% تقريبا حسب إجابات الخبراء.

المحور الرابع: محور التدقيق

جدول (6.5) نتائج إجابات الخبراء على المحور الرابع وبنوده الثمانية والعشرين

حيث رقت البنود الستة عشر حسب الاتي: الأول (d1) والثاني (d2) إلى الأخير (28d)				
المتوسط	أكبر قيمة	اقل قيمة	عدد الإجابات	البند
7.8125	10.00	3.00	16	d1
5.7500	10.00	.00	16	d2
3.0000	5.00	.00	16	d3
3.0000	5.00	.00	16	d4
3.8125	7.50	2.00	16	d5
3.8125	7.50	2.00	16	d6
6.4375	10.00	3.00	16	d7
4.5625	10.00	.00	16	d8
5.6250	12.00	.00	16	d9
3.7500	6.00	1.00	16	d10
3.7500	6.00	1.00	16	d11
1.6719	3.25	.00	16	d12
1.6719	3.25	.00	16	d13
1.6719	3.25	.00	16	d14
1.6719	3.25	.00	16	d15
2.7031	5.00	.00	16	d16
2.7031	5.00	.00	16	d17
5.3438	10.00	.00	16	d18
8.4063	20.00	3.00	16	d19
3.6875	5.00	1.50	16	d20
3.6875	5.00	1.50	16	d21

حيث رقت البنود الستة عشر حسب الاتي: الأول (d1) والثاني(d2) إلى الأخير(28d)				
المتوسط	أكبر قيمة	اقل قيمة	عدد الإجابات	البند
1.6563	2.50	.75	16	d22
1.6563	2.50	.75	16	d23
1.6563	2.50	.75	16	d24
1.5938	2.50	.75	16	d25
2.4063	5.00	.00	16	d26
2.4063	5.00	.00	16	d27
4.5938	10.00	.00	16	d28
			16	إجابات معتمدة

يبين جدول (6.5) أن البند التاسع عشر هو أهم بند في هذا المحور وهو (تقوم إدارة التدقيق الداخلي بأعمالها دون أي تدخل خارجي) بمتوسط حساب 8.4%. وان البنود (12-15، 22-25) هي أقل البنود أهمية حسب آراء الخبراء بمتوسط حسابي 1.67% تقريبا.

المحور الخامس: محور الإفصاح والشفافية

جدول (7.5): نتائج إجابات الخبراء على المحور الخامس وبنوده التسعة

حيث رقمت كالاتي:الأول (e1)، (e2).....إلى الأخير (e9).				
المتوسط	أكبر قيمة	اقل قيمة	عدد الإجابات	البند
18.7500	40.00	10.00	16	e1
11.6875	24.00	00.	16	e2
11.5312	20.00	5.00	16	e3
9.4375	15.00	00.	16	e4
8.9063	15.00	2.00	16	e5
10.3750	15.00	7.00	16	e6
11.5312	20.00	3.50	16	e7
9.9375	20.00	00.	16	e8
8.4688	20.00	00.	16	e9
			16	إجابات معتمدة

يبين جدول (7.5) أن البند الأول وهو (تلتزم الشركة بمتطلبات الإفصاح المالي الواردة في القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة.) هو أهم البنود في هذا المحور بمتوسط حسابي كبير وهو 19%، وأن البند التاسع في هذا المحور هو أقل بند من حيث الأهمية بمعدل أهمية 8.5% تقريبا.

المحور السادس: أصحاب المصالح الآخرون

جدول (8.5): نتائج إجابات الخبراء على المحور السادس وبنوده الأحد عشر

حيث رقمت حسب الاتي: الأول (f1) والثاني (f2).... إلى الأخير (f11).				
المتوسط	أكبر قيمة	اقل قيمة	عدد الإجابات	البند
14.4688	25.00	10.00	16	f1
14.2500	25.00	10.00	16	f2
5.6764	11.67	3.34	16	f3
5.6764	11.67	3.33	16	f4
5.6751	11.67	3.33	16	f5
10.4375	20.00	5.00	16	f6
12.3125	20.00	5.00	16	f7
8.2813	15.00	1.00	16	f8
5.6563	10.00	2.50	16	f9
5.6563	10.00	2.50	16	f10
11.9063	30.00	5.00	16	f11
			16	إجابات معتمدة

يبين جدول (8.5) أن أهم البنود في محور أصحاب المصالح الآخريين هما البنود الأول والثاني بمتوسط أهمية 14.5% تقريبا، وان هذا المحور يحتوي على خمسة بنود (البنود من (3-5) ، والبندين 9 و10) متساوية في الأهمية النسبية بمعدل أهمية 6% تقريبا، وهي اقل أهمية نسبية في المحور.

6.5 الإجراء الخامس

عمد الباحث إلى عمل مؤشر (مقياس) قابل للتعديل والتطوير ولكن مع ثبات في الآلية حتى يتم الاعتماد على نتائجه ومقارنتها، حيث أن الشركات تعيش في حالة عدم استقرار للظروف المحيطة وأن المحددات الداخلية والخارجية للشركات تتغير من حين إلى آخر، وهو ما يؤثر على المؤشر وأهمية تلك المحددات ومساهمتها في الحوكمة ودرجة تطبيقها، مما يجعل نتائج المقياس قابلة للمقارنة عبر الفترات الزمنية المختلفة.

7.5 الإجراء السادس

للحصول على مقياس كفي للحوكمة بناء على المقياس الكمي، ولعدم وجود اغلبيه لاختيار سيناريو من السيناريوهات التي تم طرحها على الخبراء والمستخرجة من الدراسات السابقة، وهي كالاتي:

جدول(9.5): سيناريو التقدير المعنوي الاول

السيناريو الأول		
الرقم	التقدير	درجة تحصيل الشركة في المقياس الكمي
1	التزام كبير جدا	90% فأكثر
2	التزام كبير	80% - أقل من 90%
3	التزام مقبول	70% - أقل من 80%
4	التزام يحتاج إلى تدعيم	60% - أقل من 70%
5	التزام يشوبه قصور	من 50%- إلى أقل من 60%
6	غير ملتزم	أقل من 50%

جدول (10.5): سيناريو التقدير المعنوي الثاني

السيناريو الثاني		
الرقم	التقدير	درجة تحصيل الشركة في المقياس الكمي
1	التزام كبير جدا	95% فأكثر
2	التزام كبير	85% - أقل من 95%
3	التزام مقبول	75% - أقل من 85%
4	التزام يحتاج إلى تدعيم	65% - أقل من 75%
5	التزام يشوبه قصور	50% - أقل من 65%
6	غير ملتزم	أقل من 50%

جدول (11.5): سيناريو التقدير المعنوي الثالث

السيناريو الثالث		
الرقم	التقدير	درجة تحصيل الشركة في المقياس الكمي
1	التزام كبير جدا	85% فأكثر
2	التزام كبير	65% - أقل من 85%
3	التزام مقبول	55% - أقل من 65%
4	التزام يحتاج إلى تدعيم	50% - أقل من 55%
5	التزام يشوبه قصور	40% - أقل من 50%
6	غير ملتزم	أقل من 40%

جدول (12.5): سيناريو التقدير المعنوي الرابع

السيناريو الرابع / اقتراح من الخبير		
الرقم	التقدير	درجة تحصيل الشركة في المقياس الكمي
1		
2		
3		
4		
5		
6		

تم عمل متوسط مرجح للسيناريوهات السابقة والخروج بالسيناريو التالي بناء على إجابات الخبراء:

جدول(13.5): متوسط السناريوهات بالتقريب

متوسط السيناريوهات بالتقريب		
الرقم	التقدير	درجة تحصيل الشركة في المقياس الكمي
1	التزام كبير جدا	85% فاكثر
2	التزام كبير	70% - اقل من 85%
3	التزام مقبول	60% - اقل من 70%
4	التزام يحتاج إلى تدعيم	50% - اقل من 60%
5	التزام يشوبه قصور	40% - اقل من 50%
6	غير ملتزم	اقل من 40%

علما بان اختيار الخبراء للسيناريوهات كان كالاتي:

جدول(14.5): تكرار اختيار الخبراء للسيناريوهات

اختيار الخبراء	السيناريو
لا أحد	السيناريو الأول
2	السيناريو الثاني
4	السيناريو الثالث
4	السيناريو الرابع (اقتراح من الخبراء)
6	إجابات تم استبعادها

8.5 التعليق على إجابات الخبراء فيما يتعلق بالأهمية النسبية

تؤكد إجابات الخبراء على الأهمية النسبية لبنود ومحاور الحوكمة على الاختلاف في وجهات النظر في الأهمية النسبية لمحاور الحوكمة وبنودها، حيث ظهر ذلك جليا في اختلاف إجابات الخبراء على أهمية المحاور والبنود، فمثلا من خلال إجابات الخبراء على أهمية محاور الحوكمة كانت هناك ثمان إجابات مختلفة (ملحق رقم (6)) من اصل ستة عشر إجابة لمحور B (حقوق المساهمين المتكافئة) بمدى 27% (أعلى إجابة 34% وأدنى إجابة 8%)، وكذلك كان محور C (مجلس الإدارة) و محور F (أصحاب المصالح الآخرون) بثمان إجابات مختلفة بمدى 24% و 16% على التوالي، وكان محوري D (التدقيق) و E (الإفصاح والشفافية) بسبعة إجابات مختلفة بمدى 22% و 11% على التوالي. وكان محور A (اجتماع الهيئة العامة) اقل المحاور اختلافا في إجابات الخبراء بستة إجابات مختلفة بمدى 11%، وقد لاحظ الباحث ذلك في معظم البنود، وهو ما يدل على وجوب وجود مقياس يعتمد على متوسط أهمية البنود والمحاور.

9.5 المقياس النهائي

بعد توزيع النسب في الجداول السابقة على البنود والمحاور توصل الباحث إلى النموذج النهائي الاتي بناء على الإجراءات السابقة:

1.9.5 المقياس الفرعي الأول: اجتماع الهيئة العامة

جدول (15.5): المقياس الفرعي الأول

المحور	الأهمية النسبية للمحور %	رقم	بند الحوكمة	أهمية التطبيق %	درجة التطبيق %0، %25، %50، %75، %100
اجتماع الهيئة العامة	13.0	1	توجه الدعوات إلى اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية بناء على طلب مجلس الإدارة أو أي من جهات الاختصاص	12	
		2	يتم إرسال الدعوات لاجتماعات الهيئة العامة متضمنة جدول الأعمال وقيل 14 يوما من تاريخ الاجتماع وبأسلوب يضمن وصولها لجميع المساهمين	12	
		3	يعي المساهمون أهمية تقرير المدقق الخارجي	13	
		4	يعقد اجتماع الهيئة العامة في فلسطين	9	
		5	يتميز اجتماع الهيئة العامة بإدارة سليمة	10	
		6	يلتزم أعضاء مجلس الإدارة والمدراء البارزون بحضور الاجتماع	11	
		7	هناك التزام بالرد الخطي على استفسارات المساهمين الخطية المرسله قبل الاجتماع	7	
		8	تتضمن الدعوة لحضور الاجتماع الإشارة إلى حق المساهمين الذين يملكون 10% فأكثر وضع بنود على جدول الأعمال	8	
		9	يجري التصويت على القضايا المطروحة سريا	9	
		10	يجري التصويت على القضايا المطروحة كل على حدة	9	
المجموع	%13.00			% 100	

2.9.5 المقياس الفرعي الثاني: حقوق المساهمين المتكافئة

جدول (16.5): المقياس الفرعي الثاني

درجة التطبيق %0، 25%، 50%، 75%، %100	معدل أهمية التطبيق %	بند الحوكمة	رقم	الأهمية النسبية للمحور %	المحور
	12	يوجد سجلات للملكية لكافة المساهمين	1	16.0	حقوق المساهمين المتكافئة
	11	يعامل كافة المساهمين بنفس المعاملة دون تكليف أي منهم أي مصاريف إضافية للحصول على تلك المعاملة العادلة	2		
	10	يحصل المساهمون على حصة من الأرباح النقدية والعينية (لا يتم احتجاز أو استثمار كل العوائد)	3		
	8	تضمن الإدارة حق المساهمين في التصرف بالسهم	4		
	11	يتم التصويت على الأرباح المنوي توزيعها في اجتماع الهيئة العامة	5		
	13	تضمن الإدارة للمساهمين انتخاب مجلس الإدارة في اجتماع الهيئة العامة	6		
	9	تضمن الإدارة لجميع المساهمين حق الترشح لعضوية مجلس الإدارة	7		
	10	تضمن الإدارة اختيار مدقق الحسابات بناء على تصويت الهيئة العامة في اجتماع الهيئة العامة العادي	8		
	9	عند الاكتتاب والإصدار الجديد للأسهم، تعمل الإدارة على ضمان حق المساهمين في بقاء نسبة ملكيتهم ومساهماتهم فيها كما هي	9		
	3.5	تضمن الإدارة للمساهمين الصغار عدم الاندماج أو التصرف بموجودات الشركة الرئيسية إلا بما لا يضرهم	10		
	3.5	تضمن الإدارة حق المساهمين الصغار في العرض العام	11		
	%100			%16	المجموع

3.9.5 المقياس الفرعي الثالث: مجلس الإدارة

جدول (17.5): المقياس الفرعي الثالث

معدل الأهمية النسبية للمحور %	الرقم	بند الحوكمة	معدل أهمية التطبيق %	درجة التطبيق 0%، 25%، 50%، 75% 100%
28.0	1	يتكون مجلس الإدارة من 5-11 عضوا	1	
	2	تعكس تركيبة مجلس الإدارة رأس المال المساهمين	1	
	3	لا يقوم أي عضو مجلس إدارة بعمل منافس للشركة أو عمل يشكل تضاربا مع مصالح الشركة	2	
	4	يبلغ المجلس باي عمل منافس لعمل الشركة لاحد أعضائه	2	
	5	يلتزم أعضاء ورئيس مجلس الإدارة بتحمل المسؤولية أمام المساهمين	1.5	
	6	يوجد ما يثبت أن مجلس الإدارة يقوم بالاعتناء بمصالح المساهمين اعتناء الوكيل باجر	1.5	
	7	يوجد بالشركة نظام مكتوب لتجنب تضارب المصالح	1.5	
	8	لا يقوم أي طرف من مجلس الإدارة بتحقيق مصالح شخصية من فرص سنحت الشركة	1.5	
	9	يلتزم المجلس بتنفيذ قرارات الهيئة العامة	4	
	10	يوجد في مجلس الإدارة عضوان مستقلان حسب شروط الاستقلال المدونة في مدونة الحوكمة.	3	
	11	يضم المجلس أعضاء جدد ويحافظ المجلس على تراكم خبرات الأعضاء	1.5	
	12	يحصل الأعضاء على الوثائق والمعلومات التي تمكنهم من معرفة واجباتهم وحقوقهم ومسؤولياتهم.	1.5	
	13	لا يمارس أعضاء مجلس الإدارة أي مهام تنفيذية	1.25	
	14	يضم المجلس أعضاء بصفات قيادية وخبرات ومهارات متنوعة تناسب قيامهم بأعماله	1.25	
	15	يخصص أعضاء المجلس وبالذات الرئيس الوقت	1.25	

مجلس الإدارة

معدل الأهمية النسبية للمحور %	الرقم	بند الحوكمة	معدل أهمية التطبيق %	درجة التطبيق 0%، 25%، 50%، 75% 100%	المحور
		والاهتمام الكافيين للقيام بواجباتهم			
	16	يقيم رئيس المجلس في فلسطين	1.25		
	17	يتضمن نظام الشركة تحديدا دقيقا لمسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة ولجانه وأعضاءه وتفصلها عن صلاحيات ومسؤوليات المدير العام والمسؤولين الآخرين في الشركة	4		
	18	يقوم المجلس بإقرار الاستراتيجيات	2		
	19	يتأكد مجلس الإدارة من وجود معايير عالية من الحوكمة لدى الشركة	2		
	20	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان اللازمة بالصورة المناسبة	3		
	21	يشكل مجلس الإدارة لجنة للتدقيق	5		
	22	يشكل مجلس الإدارة لجنة مكافآت حسب الأصول	1.5		
	23	يتأكد مجلس الإدارة من وجود معايير عالية من الحوكمة لدى الشركة	1.5		
	24	يشكل مجلس الإدارة لجنة للحوكمة تتألف من رئيس المجلس واثنين من أعضائه غير المتفرغين أو المستقلين	1.5		
	25	أعدت لجنة الحوكمة دليل للحوكمة معتمد من المجلس	1.5		
	26	يوجد نظام مكتوب لحالات تغيير عضو مجلس الإدارة بسبب تقصيره	3		
	27	لا يقوم مجلس الإدارة بإصدار أي تفويض عام لأحد،	3		
	28	تعمل لجنة التدقيق على ضمان شفافية حسابات الشركة	2		
	29	تعمل لجنة التدقيق على تقدير المخاطر	2		

معدل الأهمية النسبية للمحور %	الرقم	بند الحوكمة	معدل أهمية التطبيق %	درجة التطبيق 0%، 25%، 50%، 75% 100%	المحور
	30	لا يقوم رئيس المجلس بعضوية أي لجنة سوى لجنة الحوكمة	1.5		
	31	لا يشترك أي من أعضاء المجلس في عضوية أكثر من لجتين في نفس الوقت	1.5		
	32	يلتزم رئيس وأعضاء المجلس بحضور الاجتماعات الرسمية	2		
	33	يحصل أعضاء مجلس الإدارة على المعلومات والتدريب اللازمين للمشاركة الفعالة في أعمال المجلس	2		
	34	يقيم مجلس الإدارة دوريا	1		
	35	تعتمد نتائج التقييم في القرارات	1		
	36	وتدرج نتائج التقييم في تقرير الحوكمة	1		
	37	تظهر مكافآت أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية في التقرير السنوي	2		
	38	تعرض سياسات المقابل المادي على الهيئة العامة لاتخاذ القرار بشأنها	2		
	39	ينعقد مجلس الإدارة بصورة تناسب حجم أعمال الشركة	1		
	40	يتأكد المجلس من وضع وتطبيق قواعد للسلوك المهني لمنع تضارب المصالح	1		
	41	لا تربط المدير العام علاقة قرابة مع رئيس المجلس أو أحد أعضائه دون الدرجة الثالثة	1.5		
	42	يحدد المجلس صلاحيات المدير العام ومكافآته ومسؤولياته ويوفر له الجو المطلوب للعمل	1.5		
	43	يعين المسؤولون البارزون بالتشاور بين المدير العام ومجلس الإدارة بعد التأكد من توافر المؤهلات المطلوبة	1		
	44	يتم تحديد رواتب المسؤولين والمكافآت والصلاحيات	1		

درجة التطبيق معدل أهمية التطبيق %	معدل أهمية النسبية للمحور %	بند الحوكمة	الرقم	معدل الأهمية النسبية للمحور %	المحور
0%، 25%، 50%، 75% 100%	1	المسؤولون هم أفضل العناصر البشرية المتاحة	45		
	2	يتميز المدير العام بالكفاءة والخبرة،	46		
	2	يقيم مجلس الإدارة أداء المدير العام والمسؤولين التنفيذيين	47		
	2	تقوم الإدارة التنفيذية باحترام وتنفيذ تعليمات المجلس ولجانه وتحقيق الأهداف الاستراتيجية	48		
	2	يرفع المدير العام التقارير للمجلس	49		
	3	لا يتدخل مجلس الإدارة في أعمال المدير العام (الإدارة اليومية)	50		
	1	تضم لجنة التدقيق ثلاثة أعضاء على الأقل من الأعضاء المستقلين ورئيسها عضوا مستقلا ويقيم في فلسطين	51		
	1	تضم لجنة التدقيق خبيرا في الشؤون المالية والمحاسبية ولديه القدرة على تقييم المخاطر	52		
	3	يحدد قرار تشكيل لجنة التدقيق شروط عملها ومكان ونصاب اجتماعها وطريقة إبرائها مسؤولياتها	53		
	1.5	لا تزيد فترة مجلس الإدارة عن 4 سنوات،	54		
	1.5	لا يجدد لعضو لأكثر من 3 دورات متتالية	55		
%100				%28	المجموع

4.9.5 المقياس الفرعي الرابع: التدقيق

جدول (18.5): المقياس الفرعي الرابع

درجة التطبيق 0%، 25%، 50%، 75% أو 100%	أهمية التطبيق %	بند الحوكمة	رقم	الأهمية النسبية للمحور %	المحور
	8	ترفع لجنة التدقيق التقارير لمجلس الإدارة عن كل الأمور التي تدخل ضمن صلاحياتها	1	18	التدقيق
	6	هناك قرار واضح ومكتوب بتشكيل إدارة التدقيق الداخلي أو الاستعانة بجهة خارجية للقيام بالتدقيق الداخلي	2		
	3	يتم تعيين مدقق خارجي من قبل الهيئة العامة بناء على تنسيب مجلس الإدارة بعد ترشيح من قبل لجنة التدقيق	3		
	3	يتم تحديد أتعاب المدقق الخارجي بصورة سليمة	4		
	4	يعين مدقق الحسابات الخارجي بشكل يضمن الاستقلالية والحياد والخبرة والكفاءة المناسبة لحجم وطبيعة الشركة	5		
	4	عمل مدقق الحسابات الخارجي محصنا من تدخل مجلس الإدارة	6		
	6	لا يستمر المدقق الخارجي مدققا للشركة لخمس سنوات متتالية	7		
	5	لا يتم تغيير المدقق الخارجي للسنة المالية التي يقوم بتدقيقها	8		
	6	توفر الإدارة التنفيذية المعلومات والإحصائيات والبيانات للجنة التدقيق	9		
	3.5	تجتمع لجنة التدقيق دوريا بصورة سليمة	10		
	3.5	تحتفظ لجنة التدقيق بمحاضر تلك الاجتماعات والجلسات	11		
	1.75	تقوم لجنة التدقيق بوضع خطة لتحقيق أهدافها وتحديد صلاحياتها ومسؤوليتها حسب إرشادات مدونة الحوكمة	12		
	1.75	يعتمد مجلس الإدارة خطة لجنة التدقيق	13		

	1.75	تعمل اللجنة على تنفيذ خطتها بدقة	14		
	1.75	لجنة التدقيق حلقة وصل بين المدقق الخارجي والداخلي ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	15		
	2.5	تقوم لجنة التدقيق بتقييم عمل إدارة التدقيق الداخلي	16		
	2.5	تقوم لجنة التدقيق بتقييم عمل المدقق الخارجي	17		
	5	تقوم إدارة التدقيق الداخلي بوضع خطة حسب تعليمات مجلس الإدارة للعمل على مراجعة الإفصاح المالي والامتثال لسياسات الشركة الداخلية والمعايير والإجراءات الدولية والقوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة	18		
	8	تقوم إدارة التدقيق الداخلي بأعمالها دون أي تدخل خارجي	19		
	3.5	يضع مجلس الإدارة نظاما محكما للتدقيق الداخلي	20		
	3.5	تقوم إدارة التدقيق بتحديد هيكل التدقيق ونطاقه وإجراءاته بناء دراسة المخاطر بشكل دوري	21		
	1.75	ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريرا ربع سنوي عن أعمالها	22		
	1.75	ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريرا عما تم اكتشافه من مخالفات وطرق حلها	23		
	1.75	ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريرا عن تعامل الإدارة التنفيذية مع تلك المخالفات	24		
	1.75	ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريرا عن مشاكل الموازنة وعن الخطة القادمة لإدارة التدقيق الداخلي	25		
	2.5	يتم مراجعة نظام التدقيق الداخلي من قبل مجلس الإدارة على ضوء ملاحظات المدقق الخارجي ولجنة التدقيق مرة واحدة على الأقل سنويا داخليا	26		
	2.5	يتم مراجعة نظام التدقيق الداخلي من قبل مجلس الإدارة على ضوء ملاحظات المدقق الخارجي ولجنة التدقيق مرة كل ثلاث سنوات خارجيا	27		
	4	يقيم مجلس الإدارة كفاءة إدارة التدقيق الداخلي ومدى مساهمتها في إدارة المخاطر وتطوير عمل الشركة وامتثالها للقوانين وتبنيها للممارسات الفضلى	28		
	%100			%18	المجموع

5.9.5 المقياس الفرعي الخامس: الإفصاح والشفافية

جدول (19.5): المقياس الفرعي الخامس

المحور	الأهمية النسبية للمحور %	رقم	بند الحوكمة	معدل أهمية التطبيق ق %	درجة التطبيق %0، %25، %50، %75 او %100
الإفصاح والشفافية	14	1	تلتزم الشركة بمتطلبات الإفصاح المالي الواردة في القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة	19	
		2	تلتزم الشركة بمتطلبات الإفصاح اليومي عن الأمور الجوهرية	12	
		3	يوجد للشركة صفحة إلكترونية تنشر فيها كل المعلومات والوثائق والتقارير التي تعتبر عامة حسب مدونة الحوكمة	12	
		4	الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يكون مرة كل سنة على الأقل	9	
		5	توفر الشركة كل البيانات العامة المتعلقة بالشركة للباحثين	9	
		6	تفصح الشركة عن نسبة المساهمة في رأس المال للمساهمين	10	
		7	تفصح الشركة عن السياسات الاجتماعية والبيئية بشكل واضح وغير مضلل	11	
		8	تفصح الشركة عن السيطرة في الشركة	10	
		9	لا تقل حدود سياسات الشركة الاجتماعية والبيئية المعلنة بشكل واضح عن حدود التزاماتها الواردة في القوانين والأنظمة ذات العلاقة	8	
المجموع	% 14			100 %	

6.9.5 المقياس الفرعي السادس: أصحاب المصالح الآخرون

جدول (20.5): المقياس الفرعي السادس

درجة التطبيق %0، %25،%50، %75 أو %100	معدل أهمية التطبيق %	بند الحوكمة	رقم	الأهمية النسبية للمحور %	المحور
	15	تعامل الشركة أصحاب المصالح في فنتهم بالتساوي ودون تمييز بينهم بسبب العرق أو الجنس أو الدين سواء داخل الشركة أو خارجها	1	11.0	أصحاب المصالح الآخرين
	14	تضع الإدارة التنفيذية نظاماً مالياً وإدارياً واضحاً، وأقره مجلس الإدارة	2		
	5.7	يتم التأكد من أن نظام الإدارة والتوظيف المتبع في الشركة يضمن الامتثال للأنظمة والقوانين بحيث يشمل إجراءات توظيف واضحة وشفافة	3		
	5.6	لا تتم محاسبة أو تمييز في التعيين	4		
	5.6	يحرص نظام الإدارة والتوظيف على حقوق أصحاب المصالح الآخرين	5		
	11	يقوم مجلس الإدارة بمراجعة حقوق أصحاب المصالح الآخرين في اجتماعاته	6		
	12	تعلن الشركة مسبقاً للموظفين فيها عن حقوقهم وواجباتهم وعن الإجراءات التي تمكنهم من اختيار ممثلين عنهم، وعن نظام الردع والمعاقبة	7		
	8	يُدرج مجلس الإدارة مسألة علاقة الشركة مع أصحاب المصالح على جدول أعماله خلال اجتماعاته خلال السنة	8		
	5.5	يضع مجلس الإدارة قواعداً للسلوك المهني للتصويت عليها من المساهمين في اجتماع الهيئة العامة	9		
	5.5	يتم تعميم قواعد السلوك المهني المعتمدة	10		
	12	يتأكد مجلس الإدارة من أن كل عمليات الشركة تتم بما ينسجم مع قواعد السلوك المهني	11		
	%100			%11.00	المجموع

10.5 طريقة استخدام المقياس

1. يتم مراجعة تطبيق الشركة للبند عن طريق الوسائل المتاحة والتي يختارها المستفيد حسب الخبرة والمعرفة بالمجال.
2. يتم منح درجة لتطبيق البند حسب المقياس تتدرج حسب التطبيق (0 أو 0.25 أو 0.50 أو 0.75 أو 1) بناء على إجابات المبحوثين بالاعتماد على حكمهم المهني.
3. يتم ضرب درجة التطبيق في الأهمية النسبية للبند.
4. يتم جمع القيم الناتجة في كل محور ويكون الناتج درجة تطبيق الشركة كميًا بالنسبة المئوية لهذا المحور.
5. يتم ضرب قيمة تحصيل الشركة في هذا المحور بالأهمية النسبية لهذا المحور.
6. يتم جمع ناتج التحصيل لكل المحاور والناتج يكون تطبيق الشركة للحوكمة كميًا.
7. بناء على التحصيل الكمي يرصد للشركة درجة تطبيق للحوكمة معنوي حسب الجدول المخصص.

11.5 الخاتمة

خرج الباحث بمقياس مقترح لقياس مدى تطبيق مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين مكون من ستة مقاييس فرعية متضمنة محاور الحوكمة التي اعتمدها مدونة حوكمة الشركات في فلسطين بالاعتماد على خبراء البحث العلمي وخبراء الحوكمة، ومن صفاته سهولة الاستخدام والتطبيق والشمولية والملاءمة. وتستفيد منه أكثر من جهة من الجهات المعنية بتطبيق الحوكمة مثل المساهمين والمدققين الخارجيين والدائنين وغيرهم، ويعتقد الباحث أن استخدام المقياس سيحل كثيرا من المشكلات التي تتعلق بقياس الحوكمة، ويكون مفتاح تفسير بعض الاختلافات التي نشأت في الأدبيات والأبحاث بسبب مشاكل القياس أو استخدام مقاييس غير مناسبة، كما يساعد في الإشارة إلى مدى تطبيق الحوكمة في فلسطين بشكل عام. ويساعد في تقدير تعويضات الإدارة وملاءمتها، كما يساعد على تطوير وتقييم ومتابعة وإدارة تطبيق الحوكمة في فلسطين بشكل علمي ومتوازن. كما خرجت الدراسة ببعض التوصيات يعتقد الباحث أنها هامة جدا للشركات وهيئات الرقابة والمساهمين وشركات التدقيق والباحثين، وهذا ما يجعل البحث إضافة للمعرفة في فلسطين بنقل خبرات وتجارب إقليمية ودولية متمثلة في نماذج ومقاييس مستخدمة تم الاسترشاد بها في بناء النموذج.

12.5 التوصيات

توصل الباحث إلى عدة توصيات هي:

- اعتماد النموذج للتطبيق على المستوى الرقابي، وعلى الشركات المدرجة، ولجميع الأطراف المستفيدة.
- ضرورة إعادة دراسة الأبحاث السابقة والتي عملت على قياس مدى تطبيق الحوكمة بناء على متغيرات أخرى دون الاعتماد على المقياس الكمي المقترح لحصر النتائج وتثبيتها أو إلغائها أو تفسير الاختلافات بعد تطبيق القياس الكمي للحوكمة.
- ضرورة اهتمام أصحاب القرار بالمحاور والبنود ذات متوسط الأهمية الكبيرة. والعمل على تطبيقها وزيادة كفاءتها.
- إجراء دراسات ومحاولة تفسير وجود تشتت كبير في إجابات خبراء الحوكمة على أهمية بنود ومحاور الحوكمة.
- ضرورة إجراء دراسات على الأهمية النسبية لمحاور الحوكمة ومقارنتها مع دول ومدونات أخرى.
- تطوير مدونة الحوكمة بحيث تشمل المجالات الجديدة التي تم إضافتها في الأقطار المجاورة والعالم مثل البنود التي تخص المسؤولية الاجتماعية. وكذلك التعليمات السياسة الهامة، وبشكل مفصل أكثر يناسب واقع فلسطين.
- ضرورة عمل مدونة حوكمة خاصة بكل قطاع من قطاعات الشركات في فلسطين وعدم الاعتماد على مدونة واحدة حيث تختلف الشركات في خصائصها وأهدافها وملكيته وطبيعتها ووضعها القانوني والجهات المسؤولة عنها.

■ إلزام الشركات في السوق المالي بالإفصاح عن مدى تطبيق الحوكمة في شركاتهم بناء على مقياس الحوكمة.

■ الاستمرار في قياس مدى تطبيق الحوكمة دوريا لعدم الارتكان إلى نتائج فترة يكون فيها التطبيق جيدا وتعميمه على جميع الفترات اللاحقة مما يعطي صورة غير صحيحة لتطبيق الحوكمة أو العكس.

■ العمل على حصر وتدوين أسماء وعناوين خبراء الحوكمة لإفادة الشركات من خبراتهم.

■ إضافة لاستخدام النموذج من قبل الشركات، بالآلية المقترحة، وللإفادة القصوى منه يمكن للشركات وضع بنود الحوكمة بنسب كمية تعبر عن أهمية تلك البنود في تلك الشركة وحسب رؤية أدارتها للعمل للوصول إلى هذه التحصيل الكمي في هذه الشركة أو تلك وذلك للاستفادة من مقترح دراسة (Alena, 2010) والخاص بتحديد الشركة للبنود المهمة في مقياسها.

■ في ظل تعطل إصدار القوانين حاليا في فلسطين وعدم القدرة على فرض الحوكمة بالقانون وللتخلص من التضارب في بعض بنود مدونة الحوكمة مع القانون يجب عمل إجراءات تساعد على التغلب على هذا التضارب مثل إجبار الشركات على إشراك أعضاء مستقلين في اللجان التي يجب أن يكون فيها عضو مجلس إدارة مستقل، نظرا لأن القانون يمنع وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين.

■ تعديل مدونة الحوكمة بحيث تشمل تفصيلا لبعض البنود الفضفاضة وغير المحددة.

6. المراجع والمصادر

1.6 المراجع باللغة العربية

1. أبو حمام، ماجد إسماعيل. 2009. اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية. رسالة ماجستير المحرر غزة: الجامعة الإسلامية.
2. أبو عطوان، ناريمان. و عطاونة، ثائر. 2013. مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين.. مجلة جامعة اليرموك.
3. أبو موسى، اشرف درويش. 2008. حوكمة الشركات واثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية. رسالة ماجستير المحرر غزة: الجامعة الإسلامية.
4. احمد، ياسر احمد السيد. 2012. مدى تطبيق الشركات المصرية المقيدة في البورصة لقواعد ومبادئ حوكمة الشركات. مجلة التجارة والتمويل، المجلد 1، ص ص 444-500.
5. إسماعيل، علي عبد الجابر الحاج علي. 2010. العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمة المؤسسة وجودة التقارير المالية للشركات المساهمة الأردنية في القاطعين المصرفي والصناعي. رسالة ماجستير المحرر عمان: جامعة الشرق الأوسط.
6. افندي، عطيه حسين. 2004. مؤتمر الاتجاهات المعاصرة في إدارة مؤسسات المجتمع المدني. مصر، جامعة الدول العربية.
7. البراوي، انمار أمين. 2012. محددات الحوكمة دراسة قياسية لعينة مختارة من الدول. طرابلس ، لبنان: جامعة الجنان.
8. التلاحمة، خالد إبراهيم . ٢٠١٢. حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق. المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، 9 تموز، الإصدار 3.
9. الجارحي، فريد محرم فريد إبراهيم . 2010. اثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية. الفكر المحاسبي، 14(خاص)، ص ص. 106-164.
10. الحطيبات، خالد عبد. و الحجايا، اكرم صياح. 2011. رقابة مجلس الإدارة وأثره على الأداء المالي للشركات حالة تطبيقية للشركات الصناعية الأردنية. العدد الأول المحرر الكردي: جامعة مؤتة.
11. الحيني، باسل. 2010. متابعة الملكية العامة (قياس الأداء-الحوكمة). مكان غير معروف.

12. الخطيب، خالد. 2008. تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية، عمان: جامعة العلوم التطبيقية.
13. الذبيبة، زياد. والجعايدي، عمر. و الأرياني، معمر.، 2010. مدى تطبيق المبادئ العامة لحوكمة الشركات في المصارف التجارية اليمنية. صنعاء: مجلة الزرقاء للبحوث.
14. السعدني، مصطفى حسن بسيوني. 2007. المسؤولية القانونية لمراجع الحسابات و بذل العناية المهنية في ضوء المعايير المصرية و الأمريكية و الدولية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص. 85- 37 .
15. السهلي، محمد. 2010. مؤشر مقترح لقياس مستوى الشفافية والإفصاح في الشركات السعودية. مكان غير معروف: الموقع الإلكتروني
16. الشايب، عبد الرحمن. 2003. الإفصاح المحاسبي والشفافية ودورهما في دعم الرقابة والمساءلة في الشركات السعودية، مكان غير معروف: جامعة الملك سعود.
17. الشحادات، محمد قاسم وعبد الجليل، توفيق حسن. 2012. أثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحوكمة على قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان. المجلد 8 المحرر عمان: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
18. الصادق، زكريا و عبید، إبراهيم . 2007. قياس شفافية الإفصاح في التقارير المالية المنشورة. القاهرة: ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الرابع (قسم المحاسبة).
19. الصويص، خالد محمد. 2011. مدى تطبيق مبادئ الحوكمة على البنوك الفلسطينية من وجهة نظر مديري الفروع. 2 حزيران، ص ص 174-137.
20. العبد، جلال. 2006. حوكمة الشركات. ماذا تعني؟ وما انعكاساتها على سوق المال وحملة الأسهم؟. جدة: أسواق المال.
21. العتيبي، محمود 2014. تقييم مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات في جامعة الطائف باستخدام مقياس كويبيت. الطائف: جامعة الطائف .
22. العزايزة، ممدوح محمد. 2009. مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين. غزة: الجامعة الإسلامية.
23. العطوط، سامح. 2014. دور الهيئات الرقابية في تعزيز مفاهيم الحوكمة في فلسطين. رام الله: جمعية مدققي الحسابات القانونيين الفلسطينية.

24. العلفي نادية. 2007. تقييم تطبيق الحوكمة في البنوك اليمنية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص ص. 23-45.
25. العميان، مضفي .و السعودي ، موسى . 2008. مدى توافر خصائص الحاكمية، وأثرها في الشفافية الإدارية لدى العاملين في المؤسسات المالية الأردنية.
26. ملو العين، علاء محمد. و مليجي، مجدي عبد الحكيم .2012. محددات تطبيق حوكمة الشركات وأثرها على مستوى جودة المعلومات المحاسبية -حالة المملكة العربية السعودية. مجلة التجارة والتمويل، ص ص. 89 - 159.
27. القاضي، حسين. و البهلول، محمد. 2010. مقومات حوكمة الشركات المساهمة في سورية من وجهة المراجعين والمستثمرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، الاصدار، المجلد 32، ص ص. 9-29.
28. اللجنة الوطنية للحوكمة، 2009. مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين. رام الله: اللجنة الوطنية للحوكمة .
29. عبد المجيد، محمود محمد. 2012. مؤشر مقترح لتقييم دور المراجعين الداخليين ولجان المراجعة في تحقيق فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات المصرية. الفكر المحاسبي، ص ص 29-55.
30. المليجي، إبراهيم السيد. 2006. دراسة واختبار تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر. مكان غير معروف: اسم غير معروف
31. المناصير، عمر عيسى فلاح. 2013. اثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء الخدمات المساهمة العامة الأردنية. الزرقاء : الجامعة الهاشمية .
32. النافع، عبد اللطيف بن حمود.، 2010. التوثيق والاقتناس تبعاً لطريقة جمعية علم النفس الأمريكية. السعودية : جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .
33. اليافي، موفق 2003. لماذا تنهار بعض الشركات، التجارب الدولية والدروس المستفادة لمصر. القاهرة، CIPE.
34. بحري، هشام. 2012. مقاييس الأداء المبنية على القيمة من وجهة نظر المساهم : بين النظرية والتطبيق. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 1(ا).

35. برنامج الديمقراطية وحقوق الإنسان، بلا تاريخ مفاهيم وسياسات "الحوكمة" في الأدبيات العربية والغربية، القاهرة : جامعة القاهرة.
36. جبر، شذى عبد المحسن 2012. قياس مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات واثره في الوصول للقيمة الحقيقية للسهم. الكلية التقنية الإدارية المحرر بغداد: مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم.
37. حبوش، محمد جميل. 2007. مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات.
38. حسانين، احمد سعيد قطب. 2009. التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره علي الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة "دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي". دار المنظومة ، يناير.
39. حسين، عادل حنفي. 2006. القياس الكمي لمدى الالتزام بقواعد ومعايير حوكمة الشركات المصرية. القاهرة: مجلة المدير الناجح.
40. حسين، عماد صالح احمد. 2011. الحكم الرشيد في الشركات العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق مدونة قواعد حوكمة الشركات وانعكاساته على التنمية. القدس: جامعة القدس.
41. درغام، ماهر موسى. 2013. مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة الشركات. رسالة ماجستير المحرر اريد: جامعة اليرموك.
42. دهمش، نعيم. 2003. الحاكمة المؤسسية في الشركات وعلاقتها بمهنة المحاسبة وتدقيق الحسابات. عمان: رسالة ماجستير .
43. زعتري، علاء . 2010. الحوكمة الشرعية في المصارف الإسلامية. دمشق: دار المنظومة.
44. زهران، علاء الاديم محمود .والمحمود، صالح. و عطية، خالد. 2003. منهج مقترح لقياس التكاليف والمنافع الناجمة عن الآثار البيئية للمنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في المملكة. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك فيصل.
45. شاهين، محمد احمد. 2012. نموذج مقترح لدراسة العلاقة بين خصائص الاستقلالية الخاصة بأعضاء لجنة المراجعة وعمليات تحليل القوائم المالية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص ص. 439 - 363.

46. شبلي، مسلم علاوي. و منهل، محمد حسين. 2008. بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أداءه دراسة استطلاعية في جامعة البصرة. البصرة: جامعة البصرة.
47. شوقي، احمد. 2009. مقياس مقترح لقياس مدى تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في مصر. الأهرام الاقتصادي.
48. شوقي، ماجد. 2002. حوكمة الشركات سهلة المنال للأسواق المتقدمة وصعبة المنال بالنسبة للأسواق الناشئة. القاهرة: مجلة الإصلاح الاقتصادي العدد السابع.
49. صالح، إبراهيم جميل محمد. 2013. اثر تفعيل آليات الحوكمة على البيئة التشريعية والرقابية لسوق المال،. رسالة ماجستير المحرر القاهرة: دار المنظومة.
50. صقر، سامح صقر احمد. 2014. مدى تطبيق شركات التأمين العاملة بالسوق المصري للحوكمة المؤسسية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والاتحاد العالمي لمراقبي التأمين (IAIS) واثرها على الأداء. المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، (1).
51. عابد، جبر إبراهيم داعور. و نواف، محمد. 2013. مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة. غزة: مجلة جامعة الأزهر.
52. عبد الرحمن ، نجلاء إبراهيم . 2013. انعكاسات تطبيق آليات الحوكمة على الشركات المساهمة السعودية. دار المنظومة، 1(1)، ص ص. 230-262 .
53. عثمان، ماجد. 2012. الحكم الرشيد في العالم العربي، مكان غير معروف.
54. علاونة، عاطف. 2009. مدونة الحوكمة الفلسطينية بين واقع التطبيق والنتائج المتوخاة. الملتنقى الثالث لسوق راس المال المحرر رام الله : هيئة سوق راس المال.
55. عمرو، بيان . 2010. مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء. الخليل : رسالة ماجستير.
56. عورتاني ، هشام . 2015. معهد الحوكمة الفلسطيني، اللجنة الفنية للحوكمة [مقابلة] (19 2015).
57. غادر، محمد. 2012. عولمة المعرفة عولمة الإدارة في عصر المعرفة. طرابلس ، جامعة الجنان .
58. قباجة ، عدنان .و حامد، مهند . و الشقاقي، إبراهيم . 2008. تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، القدس : معهد الأبحاث الاقتصادية الفلسطيني (ماس).

59. قباجة، عدنان. 2008. اثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. رسالة دكتوراه المحرر عمان: جامعة عمان العربية.
60. كبلان، معتز عبد الحميد علي. 2013. أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية المنشورة للشركات المسجلة بسوق الأوراق المالية الليبي. دار المنظومة، 1(1)، ص 1439-157.
61. محسن، محمود عبدا لسلام . 2011. مدى اعتماد المدققين الخارجيين على المدققين الداخليين في تقييم نظام الرقابة الداخلية. رسالة ماجستير المحرر غزة: الجامعة الإسلامية.
62. محفوظ، احمد علي محمد. 2009. نموذج مقترح لقياس اثر قواعد الحاكمية المؤسسية على قيمة الشركة في ضوء التجارب العالمية وبورصة عمان. عمان : جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
63. محمد، عبدالرحمن عبد الفتاح. 2011. نموذج مقترح لقياس اثر آليات الحوكمة على جودة الأرباح المحاسبية بالقوائم المالية لشركات المساهمة المصرية (دراسة ميدانية). المجلة العلمية، 1(كلية التجارة).
64. مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2005. دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة.
65. مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2009. لبنان: مركز المشروعات الدولية الخاصة.
66. مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2012. حوكمة الشركات في تونس: إطار تشريعي قوي وواقع متواضع، تونس: مركز المشروعات الدولية الخاصة.
67. مركز المشروعات الدولية الخاصة المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2011. تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول. تونس.
68. مصطفى، سليمان محمد. 2006. حوكمة الشركات ومكافحة الفساد المالي والإداري. الإسكندرية: الدار الجامعية.
69. مطر، محمد. و نور ، عبد الناصر. 2007. مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي. عمان: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.

70. معهد الحوكمة الفلسطيني، 2009. الحوكمة في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين. نابلس: معهد الحوكمة .
71. معهد الحوكمة الفلسطيني، 2013. الحوكمة في فلسطين. 1 المحرر نابلس : معهد الحوكمة الفلسطيني .
72. معهد الحوكمة الفلسطيني، 2013. قانون تشجيع الاستثمار التعديلات المقترحة على ضوء التجربة السابقة. نابلس: معهد الحوكمة الفلسطيني .
73. منظومة مكافحة الفساد في فلسطين بين الأبداع والتجديد والتميز وحوكمة القطاع العام (بلا تاريخ).
74. موسى، محمد إبراهيم . 2010. حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية. غزة : الجامعة الإسلامية .
75. هيئة سوق راس المال الفلسطيني، 2012. الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين. رام الله : هيئة سوق راس المال.

1. ADB, 2013. Asian Corporate Governance Scorecard. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank.
2. Alena Kocmanova, I. S., 2012. Modelling Of Corporate Governance Performance Indicators. Inzinerine Ekonomika–Engineering Economics, Issue 5, Pp. 485–495.
3. Alena, K., 2010. Modelling Of Corporate Governance Performance Indicators.
4. Al–Maryani, M. A. H., 2014. Testing The Requirements Availability For Disclosure And Transparency In Financial Reporting For Corporate Governance In Emerging Market Economies: The Case Of Iraqi Listed Firms. 1.
5. Alsaidi, M., Alshamari, B. & Page, M., 2014. Corporate Governance Disclosures In Kuwait.
6. Al–Shayeb, D. A., 2003. Financial Reporting In Developing Countries: The Case Of The United Arab Emirates.
7. Anon., N.D. Www.Hawkama.Net. [Online].
8. Ararat, M., Claessens, S. & Yurtoglu, B. B., 2014. Report On The First 10 Years Of The Emerging Markets Corporate Governance Research Network (EMCGN). S.L.: The International Finance Corporation.
9. Ashbaugh– Skaife, H. D. W. C. A. R. L., 2006. " The Effect Of Corporate Governance On Firms' Credit Ratings". Amsterdam,: Journal Of Accounting And Economics.
10. Bahlol, D. H. A. Q. M. A., 2010. The Bases Of Syrian Corporate Governance Due To Auditors And Inverters Viewpoints.

11. Bauery, R., Gäunsterz, N. & Ottenx, R., 2003. Empirical Evidence On Corporate Governance In Europe. Forthcoming In The Journal Of Asset Management.
12. Bebczuk, R. N., 2005. Corporate Governance And Ownership: Measurement And Impact On Corporate Performance And Dividend Policies In Argentina. Inter-American Development Bank Ed. Washington, Dc 20577: Felipe Herrera Library.
13. Beekesa, W., Hongb, A. & Owenc, S., 2010/2009. An Alternative Measure Of Corporate Governance Using Discrete Principal.
14. Bhagat, S., Bolton, B. & Romano, R., 2008. The Promise And Peril Of Corporate Governance Indices. Columbia Law Review.
15. Bolton, S. B. & B., 2006. Board Ownership And Corporate Governance Indices. S.L.: University Of Colorado At Boulder.
16. Bradley, N., 2003. How To Measure And Analyze Corporate Governance. International Financial Law Review Ed: Business Source Premier.
17. Bradley, N., 2004. Corporate Governance Scoring And The Link Between Corporate Governance And Performance Indicators. In Search Of The Holy Grail.
18. Bradley, N., 2006. Corporate Governance Scoring Governance And Performance Indicators. In Search Of The Holy Grail.
19. Brown, L. & Caylor, M., 2004. Corporate Governance And Firm Performance.
20. Cassell, C. A., Giroux, G. A., Myers, L. A. & Omer, T. C., 2012. The Effect Of Corporate Governance On Auditor-Client Realignment. A Journal Of Practice & Theory.
21. Cattrysse, J., 2005. Reflections On Corporate Governance And The Role Of The Internal Auditor.
22. Chen, A., Kao, L., Tsao, M. & Wu, C., 2007. A Study On Key Indicators To A Sound Corporate Governance Framework In Taiwan. Malden(Ma): Journal Compilation Blackwell Publishing Ltd, Ox4 2dq, UK And 350 Main St 02148, USA.

23. Chen, A., Kao, L., Tsao, M. & Wu, C., 2007. **Building A Corporate Governance Index From The Perspectives Of Ownership And Leadership For Firms In Taiwan.** Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
24. CIPE, 2014. **Www.Cipe.Org.** [Online.]
25. CIPE, 2014. **Www.Cipe–Arabia.Org/Pdfhelp.Asp.** [Online].
26. Claessens, S., 2004. **Corporate Governance And Development.** Washington: Global Corporate Governance Forum.
27. CPD , 2010. **Measuring Corporate Governance. In Depth Verifiable Article, 1.**
28. CPD, [Online].
29. Dao, T. T., 2014. **Corporate Governance And Performance Of The Equitised Company In Vietnam. In:**
30. Drake, D. S., 2003. **Are You Ready For The Rating Game? The Corporate Governance Rating Phenomenon.**
31. Drobetz, W., Schillhofer, A. & Zimmermann, H., 2004. **Corporate Governance And Expected Stock Returns: Evidence From Germany. European Financial Management.**
32. Durukan, M. B., Özkani, S. & Dalkılıç, A. F., 2006. **Effectiveness Of The Turkish Corporate Governance System: CEO Changes And Performance Measures.**
33. El–Kharouf, F., 2002. **A Scoring Model For Measuring Corporate Governance. ARAB BANK 4(2), Pp. 37–45.**
34. Estanislao, J. P., 2007. **Governance Scorecards As Tools For Breakthrough Results. Issue A Global Corporate Governance Forum Publication.**
35. FÜRST, O. & Kang, S.–H., 2004. **Corporate Governance, Expected Operating Performance, And Pricing. Corporate Ownership & Control.**
36. Haat, M. H. C., Rahman, R. A., Mahenthiran, S. & Hamid, N. A., 2005. **The Factors That Cause Companies To Be Suspended From The Kuala Lumpur Stock Exchange.**

37. Haddad, W. " Y.-., Alzurqan, S. T. & Al_Sufy, F. J., 2011. The Effect Of Corporate Governance On The Performance Of Jordanian Industrial Companies: An Empirical Study On Amman Stock Exchange. 4 April .
38. Humera Khatab, M. M. K. Z. S. S. A. B. S., 2011. Corporate Governance And Firm Performance: A Case Study Of Karachi Stock Market. International Journal Of Trade.
39. IFC, 2014. Establish Clear And Realistic Goals – A Dfi's Perspective.
40. IFC, 2014. Governance Scorecards. Viana: Abo Zaroor.
41. International Finance Corporation, 2014. Corporate Governance Scorecards.
42. Jr, R. T. B., 2007. What Benchmarks Were Used For The Scorecard Of Philippines Institute Of Corporate Directors And Asean Scorecard?
43. Kaufmann, D., Kraay, B. I. A. & Mastruzzi, M., 2010. The Worldwide Governance Indicators: Methodology And Analytical Issues. World Bank.
44. Kaufmann & Mastruzzi, K. A., 2009. Governance Matters Viii.
45. Labelle, . R., 2002. "The Statement Of Corporate Governance Practices (SCGP): A Voluntary Disclosure And Corporate Governance Perspective. [Online].
46. Larcker, D. F., Richardson, S. A. & Tuna, I., 2007. Corporate Governance, Accounting Outcomes, And Organizational Performance. The Accounting Review.
47. Lee, Y.-B., Chiang, T.-H. & Peng, H.-Y., 2009. A Study On Key Indicators To A Sound Corporate Governance Framework In Taiwan. Num.2 Ed. The Business Review, Cambridge.
48. Lei, L., 2009. The Determinants Of Corporate Governance And The Link Between Corporate Governance And Performance: Evidence From The U.K. Using A Corporate Governance Scorecard.
49. Leng, A. C. A., 2004. The Impact Of Corporate Governance Practices On Firms Financial Performance Evidence From Malaysian Companies.
50. Luc Martynova, M. & Renneboog, 2006. A Corporate Governance Index: Convergence And Diversity Of National Corporate Governance Regulations.

51. **Mastruzzi, Kaufmann, D. & Massimo, A. K., 2009. Governance Matters Viii Aggregate And Individual Governance Indicators 1996–2008. S.L.: The World Bank.**
52. **Matos, P. V. & Serra, A. P., 2009. Corporate Governance Rating In Europe :The Role Of Country And Industry Factors. 1 Ed. Lespona: Lesbona Un.**
53. **Miaoui, M., 2014. Asean Corporate Governance Scorecard: Background, Objectives And Challenges. Vienna: IFC.**
54. **Mohamad, S., 1999. The Importance Of Effective Corporate Governance. Malaysia.**
55. **Pekcan, Y. A., Atan, S. & Sivacioglu, C. M., 2012. Corporate Governance As A Quantitative Indicator And A Study On Istanbul Stock Exchange Corporate Governance Index In Turkey.**
56. **Rehman, M. U. & Hussain, A., 2013. Impact Of Corporate Governance On Overall Firm Performance. Islamabad.**
57. **Rhee, J., 2013. The Evolution Of Corporate Governance In Brazil. 0**
58. **Schneider, J. & Chan, S. Y., 2008. A Comparison Of Corporate Governance Systems In Four Countries. Hong Kong.: Baptist University.**
59. **Scorecard Development In Kazakhstan (2014) .**
60. **Seskar, L., 2014. Coporate Governance Scorecard For Joint Stock Companies In Serbia.**
61. **Sharma, D. S., Boo, E. & Sharma, V. D., 2008. The Impact Of Non–Mandatory Corporate Governance On Auditors' Client Acceptance, Risk And Planning Judgments.**
62. **Sheehan, V. L. J. H. A. M. F., 2013. A Corporate Governance Model. A Global Corporate Governance Forum Publication.**
63. **Silveira, A. D. M. D., Lea, R. P. C., Carvalhal–Da–Silva, A. L. & Barros, L. A. B. D. C., 2007. Evolution And Determinants Of Firm–Level Corporate Governance Quality In Brazil. São Paulo: Federal University Of Rio De Janeiro.**
64. **Strenger, C., 2002. The Corporate Governance Scorecard A Tool For The Implementation Of Corporate Governance.**

65. **The United Nations Committee Of Experts On Public Administration, 2006. Definition Of Basic Concepts And Terminologies In Governance And Public Administration. Economic And Social Council Ed. New York: United Nations.**
66. **Todd, A., 2009. Corporate Governance Best Practices: One Size Does Not Fit All.**
67. **Vintilă, G. & Gherghina, Ş. C., 2012. An Empirical Examination Of The Relationship Between Corporate governance Ratings And Listed Companies' Performance.. Vol. 7 Issue 22 Ed. International Journal Of Business & Management.**
68. **Vitezić, N., 2006. Corporate Governance In Emerging Economy And Their Impact On Enterprise Performance: A Case Of Croatia.**
69. **Wambua, K. P., 2011. The Effects Of Corporate Governance On Savings And Credit Co-Operatives (Saccos) Financial Performance In Kenya. Master Thesis Ed. S.L.: School Of Business KCA University.**
70. **Well, Gotshal & Manges, 2002. Comparative Study Of Corporate Governance Codes Relevant To The European Union And Its Member States.**
71. **Young, B., 2003. Corporate Governance And Firm Performance: Is There A Relationship?. USA: Ivey Business Journal.**

ملحق رقم (1): محكمو وخبراء البحث العلمي والقياس

اسم المحكم	الدرجة العلمية	مكان العمل	التخصص
محمد نصر	دكتوراه	هيئة سوق راس المال/ببرزيت	إدارة واقتصاد
يوسف أبو فارة	دكتوراه	جامعة الخليل	التسويق
نبيل المغربي	دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة	قياس وتقويم
محمد شاهين	دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة	قياس وتقويم
خالد كتلو	دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة	قياس وتقويم
عادل ريان	دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة	قياس وتقويم
إسلام حسونة	دكتوراه	جامعة بوليتكنك فلسطين	قياس وإحصاء
عدنان قباجه	دكتوراه	معهد ماس	التمويل والإدارة
بلال الفلاح	دكتوراه	جامعة بوليتكنك فلسطين	إدارة ومناهج بحث
بشار أبو زعرور	دكتوراه	هيئة سوق راس المال	الحوكمة
أكرم إسماعيل رجال	دكتوراه	جامعة القدس	إدارة ومحاسبة
رياض أبو شحادة	ماجستير	سلطة النقد الفلسطينية	حوكمة
أكرم حشيش	ماجستير	جامعة بوليتكنك فلسطين	تقييم مشاريع
كامل الدرابيع	ماجستير	جامعة القدس المفتوحة	إحصاء

ملحق رقم (2): محكمو بنود ومحاور الحوكمة

اسم المحكم	الدرجة العلمية	مكان العمل	التخصص
عبد الفتاح أبو شكر	دكتوراه	جامعة النجاح الوطنية	الاقتصاد
شريف أبو كرش	دكتوراه	الجامعة العربية الأمريكية	المالية
فريد السيد احمد	دكتوراه	جامعة فلسطين الأهلية	المحاسبة
سامح العطوط	دكتوراه	جامعة النجاح الوطنية	الأبحاث الإدارية
أمين دواس	دكتوراه	الجامعة العربية الأمريكية	القانون
أكرم رجال	دكتوراه	جامعة القدس	المحاسبة
ياسر شاهين	دكتوراه	جامعة فلسطين الأهلية	المالية
محمد عمرو	دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة	إدارة استراتيجية
مجدي الكبيجي	دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة	المحاسبة
فضل عيده	دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة	التسويق
عدنان قباجه	دكتوراه	معهد ماس	التمويل والإدارة
إبراهيم احمد خليل زيد	دكتوراه	بلدية دورا	محاسبة
سليمان نمر سليميه	دكتوراه	مدير بنك / عدة جامعات	محاسبة
محمد عوض	دكتوراه	جامعتي القدس والخليل	إدارة عامة
أكرم احشيش	ماجستير	جامعة بوليتكنك فلسطين	إدارة وتقييم مشاريع

ملحق رقم (3): خبراء الحوكمة

الرقم	اسم الخبير	مكان أو صفة العمل	سبب تصنيف الخبير
1	د هشام عورتاني	معهد الحوكمة	عضو اللجنة الفنية للحوكمة
2	د بشار أبو زعرور	هيئة سوق راس المال	ترشيح خبراء الحوكمة
3	د عدنان قباجه	معهد ماس	ترشيح خبراء الحوكمة
4	محمد حجاز	سوق فلسطين للأوراق المالية	عضو اللجنة الفنية للحوكمة
5	محمد أكرم حسونة	جمعية المدققين القانونيين	عضو اللجنة الوطنية للحوكمة
6	عصام الحاج	أمان	ترشيح خبراء الحوكمة
7	د سحر القواسمة	المجلس التشريعي	ترشيح خبراء الحوكمة
8	د أمين دواس	الجامعة العربية الأمريكية	المستشار القانوني للفريق الفني
9	السيد نظام أيوب	وزارة الاقتصاد /مراقب الشركات	عضو اللجنة الفنية للحوكمة
10	عزيز عبد الجواد	اتحاد شركات التأمين	عضو اللجنة الوطنية للحوكمة
11	د. عاطف علاونة	مستشار خاص/بنك فلسطين/هيئة	عضو اللجنة الفنية للحوكمة
12	د شريف أبو كرش	الجامعة العربية الأمريكية	ترشيح خبراء الحوكمة
13	جمال الحاج	أمان	ترشيح خبراء الحوكمة
14	محمد خليفة	معهد الحوكمة	ترشيح خبراء الحوكمة
15	جمال عودة	سلطة النقد	ترشيح خبراء الحوكمة
16	سامي دحبور	جمعية المدققين القانونيين	ترشيح خبراء الحوكمة

ملحق رقم (4): قائمة اهم المقاييس التي تم الاعتماد عليها في بناء المقياس المقترح

اسم المقياس	البلد	الجهة المعدة
ستاندرد اند بورز	الولايات المتحدة	مؤسسة ستاندرد اند بورز
GIM	الولايات المتحدة	Andrew Metric، Paul Gompers ،and Joy Ishii
GMI	الولايات المتحدة	Governance Metrics International
G-Index	الولايات المتحدة	Gompers Ishii and Metric
Go-Score	الولايات المتحدة	Lawrence D. Brown & Marcus L. Saylor
Scorecard for German Corporate Governance	المانيا	الجمعية الألمانية للمحللين الماليين (DVFA)
ASEAN Scorecard	الفلبين وماليزيا واندونيسيا وسنغافورة وتايلاند وفيتنام	إعداد Association of Southeast Asian Nations بتنظيم من ((Asian Development Bank ADB)) وتعاون من ASEAN Capital Forum(ACMF) Markets
100EGX	مصر	مركز المديرين المصري والمركز المصري لمسؤولية الشركات، ومؤسسة "ستاندارد أند بورز"، و بورصة مصر
كويبت	استخدم في السعودية	كويبت
Measuring Corporate Governance A Scoring Model	الأردن	فاروق الخاروف
Gvernance scorcards	فلسطين	هيئة سوق راس المال

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة الخليل



كلية الدراسات العليا
ماجستير إدارة الأعمال
(MBA)

السيد: خبير الحوكمة المحترم

تحية طيبة وبعد :

يقوم الباحث بإعداد بحث ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل تحت عنوان:

" نحو مقياس كمي لفحص تطبيقات مدونة الحوكمة في الشركات المدرجة في فلسطين "

وبصفتكم خبيراً في الحوكمة، يتقدم إليكم الباحث بكل أمل للتكرم بإعطاء الأوزان النسبية والأهمية المناسبة لتطبيق المحاور والبنود الواردة في النموذج التالي والمستخرجة من مدونة الحوكمة في فلسطين، ليتسنى قياس الحوكمة كمياً بالنسبة المئوية للشركات، وكذلك اختيار التقدير المعنوي المناسب للشركة بناءً على تحصيلها باستخدام المقياس المقترح، بما يناسب فلسطين.

أرجو اهتمامكم لما سيقدمه البحث للمعرفة وتطوير الحوكمة.

سيتم معالجة هذه المعلومات بسرية تامة وخدمة لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم تعاونكم

ملاحظة : الرجاء ملاحظة أن مجموع الأهمية النسبية للمحاور يجب أن يكون 100 % وكذلك مجموع أهمية بنود المحاور يجب أن يكون 100 %.

الباحث

فؤاد صبحي شاور

0599523221-//0569507773

fshawar@qou.edu

المقياس الفرعي الأول : اجتماع الهيئة العامة

أهمية التطبيق %	بند الحوكمة	الترتيب	الأهمية النسبية للمحور %	المحور
عبي هنا من فضلك	توجه الدعوات إلى اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية بناء على طلب مجلس الإدارة أو أي من جهات الاختصاص	1	عبي هنا هنا هنا هنا هنا هنا هنا هنا هنا	اجتماع الهيئة العامة
عبي هنا من فضلك	يتم إرسال الدعوات لاجتماعات الهيئة العامة متضمنة جدول الأعمال وقبل 14 يوما من تاريخ الاجتماع وبأسلوب يضمن وصولها لجميع المساهمين	2		
عبي هنا من فضلك	يعي المساهمون أهمية تقرير المدقق الخارجي	3		
عبي هنا من فضلك	يعقد اجتماع الهيئة العامة في فلسطين	4		
عبي هنا من فضلك	يتميز اجتماع الهيئة العامة بإدارة سليمة	5		
عبي هنا من فضلك	يلتزم أعضاء مجلس الإدارة والمدراء البارزون بحضور الاجتماع	6		
عبي هنا من فضلك	هناك التزام بالرد الخطي على استفسارات المساهمين الخطية المرسلة قبل الاجتماع	7		
عبي هنا من فضلك	تتضمن الدعوة لحضور الاجتماع الإشارة إلى حق المساهمين الذين يملكون 10% فأكثر وضع بنود على جدول الأعمال	8		
عبي هنا من فضلك	يجري التصويت على القضايا المطروحة سريا	9		
عبي هنا من فضلك	يجري التصويت على القضايا المطروحة كل على حدة	10		
% 100			%	المجموع

المقياس الفرعي الثاني: حقوق المساهمين المتكافئة

معدل أهمية التطبيق %	بند الحوكمة	رقم	الأهمية النسبية للمحور %	المحور
عبي هنا من فضلك	يوجد سجلات للملكية لكافة المساهمين	1	عبي هنا من فضلك	حقوق المساهمين المتكافئة
عبي هنا من فضلك	يعامل كافة المساهمين بنفس المعاملة دون تكليف أي منهم أي مصاريف إضافية للحصول على تلك المعاملة العادلة.	2		
عبي هنا من فضلك	يحصل المساهمون على حصة من الأرباح النقدية والعينية (لا يتم احتجاز أو استثمار كل العوائد)	3		
عبي هنا من فضلك	تضمن الإدارة حق المساهمين في التصرف بالسهم	4		
عبي هنا من فضلك	يتم التصويت على الأرباح المنوي توزيعها في اجتماع الهيئة العامة	5		
عبي هنا من فضلك	تضمن الإدارة للمساهمين انتخاب مجلس الإدارة في اجتماع الهيئة العامة	6		
عبي هنا من فضلك	تضمن الإدارة لجميع المساهمين حق الترشح لعضوية مجلس الإدارة	7		
عبي هنا من فضلك	تضمن الإدارة اختيار مدقق الحسابات بناء على تصويت الهيئة العامة في اجتماع الهيئة العامة العادي	8		
عبي هنا من فضلك	عند الاكتتاب والإصدار الجديد للأسهم، تعمل الإدارة على ضمان حق المساهمين في بقاء نسبة ملكيتهم ومساهماتهم فيها كما هي	9		
عبي هنا من فضلك	تضمن الإدارة للمساهمين الصغار عدم الاندماج أو التصرف بموجودات الشركة الرئيسية إلا بما لا يضرهم	10		
عبي هنا من فضلك	تضمن الإدارة حق المساهمين الصغار في العرض العام	11		
100%			%	المجموع

المقياس الفرعي الثالث: مجلس الإدارة

معدل أهمية التطبيق %	بند الحوكمة	رقم	معدل الأهمية النسبية للمحور %	المحور
عبي هنا من فضلك	يتكون مجلس الإدارة من 5-11 عضوا	1	عبي هنا هنا هنا هنا هنا هنا هنا هنا هنا هنا هنا هنا	مجلس الإدارة
عبي هنا من فضلك	تعكس تركيبة مجلس الإدارة رأس المال المساهمين	2		
عبي هنا من فضلك	لا يقوم أي عضو مجلس إدارة بعمل منافس للشركة أو عمل يشكل تضاربا مع مصالح الشركة،	3		
عبي هنا من فضلك	يبلغ المجلس باي عمل منافس لعمل الشركة لاحد أعضائه	4		
عبي هنا من فضلك	يلتزم أعضاء ورئيس مجلس الإدارة بتحمل المسؤولية أمام المساهمين	5		
عبي هنا من فضلك	يوجد ما يثبت أن مجلس الإدارة يقوم بالاعتناء بمصالح المساهمين اعتناء الوكيل باجر	6		
عبي هنا من فضلك	يوجد بالشركة نظام مكتوب لتجنب تضارب المصالح	7		
عبي هنا من فضلك	يقوم أي طرف من مجلس الإدارة بتحقيق مصالح شخصية من فرص سنحت الشركة	8		
عبي هنا من فضلك	يلتزم المجلس بتنفيذ قرارات الهيئة العامة	9		
عبي هنا من فضلك	يوجد في مجلس الإدارة عضوان مستقلان حسب شروط الاستقلال المدونة في مدونة الحوكمة.	10		
عبي هنا من فضلك	يضم المجلس أعضاء جدد ويحافظ المجلس على تراكم خبرات الأعضاء	11		
عبي هنا من فضلك	يحصل الأعضاء على الوثائق والمعلومات التي تمكنهم من معرفة واجباتهم وحقوقهم ومسؤولياتهم.	12		
عبي هنا من فضلك	لا يمارس أعضاء مجلس الإدارة أي مهام تنفيذية	13		

معدل أهمية التطبيق %	بند الحوكمة	رقم	معدل الأهمية النسبية للمحور %	المحور
عبي هنا من فضلك	ويضم المجلس أعضاء بصفات قيادية وخبرات ومهارات متنوعة تناسب قيامهم بأعماله	14		
عبي هنا من فضلك	يخصص أعضاء المجلس وبالذات الرئيس الوقت والاهتمام الكافيين للقيام بواجباتهم	15		
عبي هنا من فضلك	يقيم رئيس المجلس في فلسطين	16		
عبي هنا من فضلك	يتضمن نظام الشركة تحديدا دقيقا لمسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة ولجانه وأعضاءه وتفصلها عن صلاحيات ومسؤوليات المدير العام والمسؤولين الآخرين في الشركة	17		
عبي هنا من فضلك	يقوم المجلس بإقرار الاستراتيجيات	18		
عبي هنا من فضلك	يتأكد مجلس الإدارة من وجود معايير عالية من الحوكمة لدى الشركة	19		
عبي هنا من فضلك	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان اللازمة بالصورة المناسبة	20		
عبي هنا من فضلك	يشكل مجلس الإدارة لجنة للتدقيق	21		
عبي هنا من فضلك	يشكل مجلس الإدارة لجنة مكافآت حسب الأصول	22		
عبي هنا من فضلك	يتأكد مجلس الإدارة من وجود معايير عالية من الحوكمة لدى الشركة	23		
عبي هنا من فضلك	يشكل مجلس الإدارة لجنة للحوكمة تتألف من رئيس المجلس واثنين من أعضائه غير المتفرغين أو المستقلين،	24		
عبي هنا من فضلك	تعد لجنة الحوكمة دليل للحوكمة معتمد من المجلس	25		
عبي هنا من فضلك	يوجد نظام مكتوب لحالات تغيير عضو مجلس الإدارة بسبب تقصيره	26		
عبي هنا من فضلك	لا يقوم مجلس الإدارة بإصدار أي تفويض عام لأحد،	27		

معدل أهمية التطبيق %	بند الحوكمة	رقم	معدل الأهمية النسبية للمحور %	المحور
عبي هنا من فضلك	تعمل لجنة التدقيق على ضمان شفافية حسابات الشركة	28		
عبي هنا من فضلك	تعمل لجنة التدقيق على تقدير المخاطر	29		
عبي هنا من فضلك	لا يقوم رئيس المجلس بعضوية أي لجنة سوى لجنة الحوكمة	30		
عبي هنا من فضلك	لا يشترك أي من أعضاء المجلس في عضوية أكثر من لجنتين في نفس الوقت	31		
عبي هنا من فضلك	يلتزم رئيس وأعضاء المجلس بحضور الاجتماعات الرسمية	32		
عبي هنا من فضلك	يحصل أعضاء مجلس الإدارة على المعلومات والتدريب اللازمين للمشاركة الفعالة في أعمال المجلس	33		
عبي هنا من فضلك	يقيم مجلس الإدارة دوريا	34		
عبي هنا من فضلك	وتعتمد نتائج التقييم في القرارات	35		
عبي هنا من فضلك	وتدرج نتائج التقييم في تقرير الحوكمة	36		
عبي هنا من فضلك	تظهر مكافآت أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية في التقرير السنوي	37		
عبي هنا من فضلك	وتعرض سياسات المقابل المادي على الهيئة العامة لاتخاذ القرار بشأنها	38		
عبي هنا من فضلك	ينعقد مجلس الإدارة بصورة تناسب حجم أعمال الشركة	39		
عبي هنا من فضلك	يتأكد المجلس من وضع وتطبيق قواعد للسلوك المهني لمنع تضارب المصالح	40		
عبي هنا من فضلك	لا تربط المدير العام علاقة قرابة مع رئيس المجلس أو احد أعضائه دون الدرجة الثالثة	41		
عبي هنا من فضلك	يحدد المجلس صلاحيات المدير العام ومكافآته ومسؤولياته ويوفر له الجو المطلوب للعمل	42		

معدل أهمية التطبيق %	بند الحوكمة	رقم	معدل الأهمية النسبية للمحور %	المحور
عبي هنا من فضلك	يعين المسؤولون البارزون بالتشاور بين المدير العام ومجلس الإدارة بعد التأكد من توافر المؤهلات المطلوبة	43		
عبي هنا من فضلك	يتم تحديد رواتب المسؤولين والمكافآت والصلاحيات	44		
عبي هنا من فضلك	المسؤولون هم أفضل العناصر البشرية المتاحة	45		
عبي هنا من فضلك	يتميز المدير العام بالكفاءة والخبرة،	46		
عبي هنا من فضلك	يقيم مجلس الإدارة أداء المدير العام والمسؤولين التنفيذيين	47		
عبي هنا من فضلك	تقوم الإدارة التنفيذية باحترام وتنفيذ تعليمات المجلس ولجانه وتحقيق الأهداف الاستراتيجية	48		
عبي هنا من فضلك	ويرفع المدير العام التقارير للمجلس	49		
عبي هنا من فضلك	لا يتدخل مجلس الإدارة في أعمال المدير العام (الإدارة اليومية)	50		
عبي هنا من فضلك	تضم لجنة التدقيق ثلاثة أعضاء على الأقل من الأعضاء المستقلين ورئيسها عضوا مستقلا ويقوم في فلسطين	51		
عبي هنا من فضلك	تضم لجنة التدقيق خبيرا في الشؤون المالية والمحاسبية ولديه القدرة على تقييم المخاطر	52		
عبي هنا من فضلك	يحدد قرار تشكيل لجنة التدقيق شروط عملها ومكان ونصاب اجتماعها وطريقة إبرائها مسؤولياتها	53		
عبي هنا من فضلك	لا تزيد فترة مجلس الإدارة عن 4 سنوات،	45		
عبي هنا من فضلك	لا يجدد لعضو لأكثر من 3 دورات متتالية	55		
100%			%	المجموع

أهمية التطبيق %	بند الحوكمة	درجة	الأهمية النسبية للمحور %	المحور
عبي هنا من فضلك	ترفع لجنة التدقيق التقارير لمجلس الإدارة عن كل الأمور التي تدخل ضمن صلاحياتها	1	عبي هنا هنا فضلك	التدقيق
عبي هنا من فضلك	هناك قرار واضح ومكتوب بتشكيل إدارة التدقيق الداخلي أو الاستعانة بجهة خارجية للقيام بالتدقيق الداخلي	2		
عبي هنا من فضلك	يتم تعيين مدقق خارجي من قبل الهيئة العامة بناء على تنسيب مجلس الإدارة بعد ترشيح من قبل لجنة التدقيق	3		
عبي هنا من فضلك	يتم تحديد أتعاب المدقق الخارجي بصورة سليمة	4		
عبي هنا من فضلك	يعين مدقق الحسابات الخارجي بشكل يضمن الاستقلالية والحياد والخبرة والكفاءة المناسبة لحجم وطبيعة الشركة	5		
عبي هنا من فضلك	عمل مدقق الحسابات الخارجي محصنا من تدخل مجلس الإدارة	6		
عبي هنا من فضلك	لا يستمر المدقق الخارجي مدققا للشركة لخمس سنوات متتالية	7		
عبي هنا من فضلك	لا يتم تغيير المدقق الخارجي للسنة المالية التي يقوم بتدقيقها	8		
عبي هنا من فضلك	توفر الإدارة التنفيذية المعلومات والإحصائيات والبيانات للجنة التدقيق	9		
عبي هنا من فضلك	تجتمع لجنة التدقيق دوريا بصورة سليمة	10		

11	تحتفظ لجنة التدقيق بمحاضر تلك الاجتماعات والجلسات	عبي هنا من فضلك
12	تقوم لجنة التدقيق بوضع خطة لتحقيق أهدافها وتحديد صلاحيتها ومسؤوليتها حسب إرشادات مدونة الحوكمة	عبي هنا من فضلك
13	يعتمد مجلس الإدارة خطة لجنة التدقيق	عبي هنا من فضلك
14	تعمل اللجنة على تنفيذ خطتها بدقة	عبي هنا من فضلك
15	لجنة التدقيق حلقة وصل بين المدقق الخارجي والداخلي ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	عبي هنا من فضلك
16	تقوم لجنة التدقيق بتقييم عمل إدارة التدقيق الداخلي	عبي هنا من فضلك
17	تقوم لجنة التدقيق بتقييم عمل المدقق الخارجي	عبي هنا من فضلك
18	تقوم إدارة التدقيق الداخلي بوضع خطة حسب تعليمات مجلس الإدارة للعمل على مراجعة الإفصاح المالي والامتثال لسياسات الشركة الداخلية والمعايير والإجراءات الدولية والقوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة	عبي هنا من فضلك
19	تقوم إدارة التدقيق الداخلي بأعمالها دون أي تدخل خارجي	عبي هنا من فضلك
20	يضع مجلس الإدارة نظاما محكما للتدقيق الداخلي	عبي هنا من فضلك
21	تقوم إدارة التدقيق بتحديد هيكل التدقيق ونطاقه وإجراءاته بناء دراسة المخاطر بشكل دوري	عبي هنا من فضلك
22	ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريرا ربع سنوي عن أعمالها	عبي هنا من فضلك

فضلك				
عبي هنا من فضلك	ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريرا عما تم اكتشافه من مخالفات وطرق حلها	23		
عبي هنا من فضلك	ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريرا عن تعامل الإدارة التنفيذية مع تلك المخالفات	24		
عبي هنا من فضلك	ترفع إدارة التدقيق الداخلي تقريرا عن مشاكل الموازنة وعن الخطة القادمة لإدارة التدقيق الداخلي	25		
عبي هنا من فضلك	يتم مراجعة نظام التدقيق الداخلي من قبل مجلس الإدارة على ضوء ملاحظات المدقق الخارجي ولجنة التدقيق مرة واحدة على الأقل سنويا داخليا	26		
عبي هنا من فضلك	يتم مراجعة نظام التدقيق الداخلي من قبل مجلس الإدارة على ضوء ملاحظات المدقق الخارجي ولجنة التدقيق مرة كل ثلاث سنوات خارجيا	27		
عبي هنا من فضلك	يقيم مجلس الإدارة كفاءة إدارة التدقيق الداخلي ومدى مساهمتها في إدارة المخاطر وتطوير عمل الشركة وامثالها للقوانين وتبنيها للممارسات الفضلى	28		
%100			%	المجموع

المقياس الفرعي الخامس: الإفصاح والشفافية

معدل أهمية التطبيق %	بند الحوكمة	ترتيب	الأهمية النسبية للمحور %	المحور
عبي هنا من فضلك	تلتزم الشركة بمتطلبات الإفصاح المالي الواردة في القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة	1	عبي هنا هنا هنا هنا هنا هنا هنا هنا	الإفصاح والشفافية
عبي هنا من فضلك	تلتزم الشركة بمتطلبات الإفصاح اليومي عن الأمور الجوهرية	2		
عبي هنا من فضلك	يوجد للشركة صفحة إلكترونية تنشر فيها كل المعلومات والوثائق والتقارير التي تعتبر عامة حسب مدونة الحوكمة	3		
عبي هنا من فضلك	الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يكون مرة كل سنة على الأقل	4		
عبي هنا من فضلك	توفر الشركة كل البيانات العامة المتعلقة بالشركة للباحثين	5		
عبي هنا من فضلك	تفصح الشركة عن نسبة المساهمة في رأس المال للمساهمين	6		
عبي هنا من فضلك	تفصح الشركة عن السياسات الاجتماعية والبيئية بشكل واضح وغير مضلل	7		
عبي هنا من فضلك	تفصح الشركة عن السيطرة في الشركة	8		
عبي هنا من فضلك	لا تقل حدود سياسات الشركة الاجتماعية والبيئية المعلنة بشكل واضح عن حدود التزاماتها الواردة في القوانين والأنظمة ذات العلاقة	9		
100%				المجموع

المقياس الفرعي السادس: أصحاب المصالح الآخرين

معدل أهمية التطبيق %	بند الحوكمة	ترتيب	الأهمية النسبية للمحور %	المحور
عبي هنا من فضلك	تعامل الشركة أصحاب المصالح في فئتهم بالتساوي ودون تمييز بينهم بسبب العرق أو الجنس أو الدين سواء داخل الشركة أو خارجها	1	عبي هنا هنا هنا فضلك	أصحاب المصالح الآخرين
عبي هنا من فضلك	تضع الإدارة التنفيذية نظاماً مالياً وإدارياً واضحاً، وأقره مجلس الإدارة	2		
عبي هنا من فضلك	يتم التأكد من أن نظام الإدارة والتوظيف المتبع في الشركة يضمن الامتثال للأنظمة والقوانين بحيث يشمل إجراءات توظيف واضحة وشفافة،	3		
عبي هنا من فضلك	لا تتم محاباة أو تمييز في التعيين	4		
عبي هنا من فضلك	يحرص نظام الإدارة والتوظيف على حقوق أصحاب المصالح الآخرين.	5		
عبي هنا من فضلك	يقوم مجلس الإدارة بمراجعة حقوق أصحاب المصالح الآخرين في اجتماعاته	6		
عبي هنا من فضلك	تعلن الشركة مسبقاً للموظفين فيها عن حقوقهم وواجباتهم وعن الإجراءات التي تمكنهم من اختيار ممثلين عنهم، وعن نظام الردع والمعاقبة	7		
عبي هنا من فضلك	يدرج مجلس الإدارة مسألة علاقة الشركة مع أصحاب المصالح على جدول أعماله خلال اجتماعاته خلال السنة	8		
عبي هنا من فضلك	يضع مجلس الإدارة قواعداً للسلوك المهني للتصويت عليها من المساهمين في اجتماع الهيئة العامة	9		
عبي هنا من فضلك	يتم تعميم قواعد السلوك المهني المعتمدة	10		
عبي هنا من فضلك	يتأكد مجلس الإدارة من أن كل عمليات الشركة تتم بما ينسجم مع قواعد السلوك المهني	11		
%100			%	المجموع

يرجى وضع إشارة (x) على السيناريو المناسب لتقدير الحوكمة في فلسطين حسب تحصيل الشركة في المقياس الكمي.

السيناريو الأول ()		
الرقم	التقدير	درجة تحصيل الشركة في المقياس
1	التزام كبير جدا	90% فأكثر
2	التزام كبير	80% - أقل من 90%
3	التزام مقبول	70% - أقل من 80%
4	التزام يحتاج إلى تدعيم	60% - أقل من 70%
5	التزام يشوبه قصور	أقل من 60%
6	غير ملتزم	أقل من 50%

السيناريو الثاني ()		
الرقم	التقدير	درجة تحصيل الشركة في المقياس
1	التزام كبير جدا	95% فأكثر
2	التزام كبير	85% - أقل من 95%
3	التزام مقبول	75% - أقل من 85%
4	التزام يحتاج إلى تدعيم	65% - أقل من 75%
5	التزام يشوبه قصور	50% - أقل من 65%
6	غير ملتزم	أقل من 50%

السيناريو الثالث ()		
درجة تحصيل الشركة في المقياس	التقدير	الرقم
85% فأكثر	التزام كبير جدا	1
65% - أقل من 85%	التزام كبير	2
55% - أقل من 65%	التزام مقبول	3
50% - أقل من 55%	التزام يحتاج إلى تدعيم	4
40% - أقل من 50%	التزام يشوبه قصور	5
أقل من 40%	غير ملتزم	6

اقتراح من الخبير ()		
درجة تحصيل الشركة في المقياس	<u>التقدير</u>	الرقم
		1
		2
		3
		4
		5
		6

ملحق رقم (6) تكرارات إجابات الخبراء على محاور الحوكمة:

A أعضاء الهيئة العامة

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية ذات القيمة	النسبة المئوية	التكرار	إجابة الخبراء
37.5	37.5	37.5	6	10.00
43.8	6.3	6.3	1	12.50
62.5	18.8	18.8	3	14.00
87.5	25.0	25.0	4	15.00
93.8	6.3	6.3	1	16.00
100.0	6.3	6.3	1	20.00
	100.0	100.0	16	المجموع

B (محور حقوق المساهمين المتكافئة)

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية ذات القيمة	النسبة المئوية	التكرار	إجابة الخبراء
6.3	6.3	6.3	1	8.00
37.5	31.3	31.3	5	10.00
43.8	6.3	6.3	1	12.00
50.0	6.3	6.3	1	12.50
56.3	6.3	6.3	1	13.00
75.0	18.8	18.8	3	15.00
87.5	12.5	12.5	2	20.00
100.0	12.5	12.5	2	34.00
	100.0	100.0	16	المجموع

C (محور مجلس الإدارة)

النسبية المئوية التراكمية	النسبة المئوية ذات القيمة	النسبة المئوية	التكرار	إجابة الخبراء
12.5	12.5	12.5	2	17.00
31.3	18.8	18.8	3	20.00
37.5	6.3	6.3	1	27.00
43.8	6.3	6.3	1	29.00
75.0	31.3	31.3	5	30.00
81.3	6.3	6.3	1	31.00
87.5	6.3	6.3	1	35.00
100.0	12.5	12.5	2	40.00
	100.0	100.0	16	المجموع

D (التدقيق)

النسبية المئوية التراكمية	النسبة المئوية ذات القيمة	النسبة المئوية	التكرار	إجابة الخبراء
6.3	6.3	6.3	1	4.00
18.8	12.5	12.5	2	12.00
37.5	18.8	18.8	3	15.00
43.8	6.3	6.3	1	19.00
75.0	31.3	31.3	5	20.00
81.3	6.3	6.3	1	22.00
100.0	18.8	18.8	3	25.00
	100.0	100.0	16	المجموع

E (الإفصاح والشفافية)

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية ذات القيمة	النسبة المئوية	التكرار	إجابة الخبراء
25.0	25.0	25.0	4	10.00
31.3	6.3	6.3	1	11.50
43.8	12.5	12.5	2	12.00
81.3	37.5	37.5	6	15.00
87.5	6.3	6.3	1	17.00
93.8	6.3	6.3	1	17.50
100.0	6.3	6.3	1	20.00
	100.0	100.0	16	المجموع

F (أصحاب المصالح الآخرون)

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية ذات القيمة	النسبة المئوية	التكرار	إجابة الخبراء
18.8	18.8	18.8	3	5.00
25.0	6.3	6.3	1	7.50
62.5	37.5	37.5	6	10.00
68.8	6.3	6.3	1	11.50
75.0	6.3	6.3	1	12.00
81.3	6.3	6.3	1	13.00
93.8	12.5	12.5	2	15.00
100.0	6.3	6.3	1	20.00
	100.0	100.0	16	المجموع