حوكمة الشركات ودورها في تعزيز الاداء المالي والاداري في الشركات المساهمة (دراسة تحليلة)

م.علي جواد جابر

ali.juwad@mu.edu.iq

كلية القانون / جامعة المثنى

Corporate governance and its role in enhancing financial and administrative performance in joint-stock companies (an analytical study(

ALI JAWAD JABER
Al-Muthanna University

المستخلص: يهدف هذا البحث إلى تحليل واقع تطبيق حوكمة الشركات في العراق، بوصفها أحد أهم الأدوات القانونية والاقتصادية التي تسهم في تعزيز الشفافية، وحماية حقوق المساهمين، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات المساهمة. وقد تناول البحث، في مبحثه الأول، دراسة مستوى الالتزام بمعايير الحوكمة وفق التقارير الرسمية والسلوك الفعلي للشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مع إبراز أوجه القصور في الإفصاح، واستقلالية مجالس الإدارة، وضعف الرقابة المؤسسية. كما تم تحليل العوامل الاقتصادية والسياسية والتنظيمية التي تؤثر في نجاح تطبيق الحوكمة، ومقارنة الواقع العراقي بتجارب عربية وإقليمية أثبتت جدواها في بناء نظم حوكمة فعّالة. أما المبحث الثاني فقد ركّز على الآليات الممكنة لتفعيل الحوكمة، من خلال تطوير الإطار التشريعي وتعزيز سلطة الهيآت الرقابية، وتحسين بيئة الإفصاح المالي والإداري، وبناء قدرات مجالس الإدارة، وتفعيل لجان التدقيق والمخاطر، وصولاً إلى وضع توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل الشركات المساهمة. وفي المبحث الثالث، تم اقتراح منظومة إصلاحية متكاملة تعتمد على تقوية البنية الرقابية والمعلوماتية للشركات، ورفع مستوى المهنية في الإدارة والرقابة الداخلية، بما يضمن تحقيق حوكمة راسخة تسهم في تحسين الأداء المالي والإداري وتعزيز الثقة في سوق رأس المال. ويخلص البحث إلى أن تطوير الحوكمة في العراق يتطلب إرادة مؤسسية وتشريعية متكاملة، تتجاوز الإصلاحات الشكلية إلى بناء بيئة قانونية واقتصادية قادرة على دعم استدامة الشركات وتنافسيتها في المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية : حوكمة الشركات، سوق العراق للأوراق المالية، الإفصاح والشفافية، مجالس الإدارة، الرقابة المؤسسية، الاستدامة المالية، التشريعات الاقتصادية، البيئة الاستثمارية.

Abstract

This article examines the current state of corporate governance in Iraq as a core legal and economic tool for strengthening transparency, protecting shareholder rights, and improving institutional performance. It evaluates compliance levels among companies listed on the Iraq Stock Exchange and identifies key gaps, including weak disclosure, limited board independence, and insufficient regulatory oversight. The analysis also highlights how economic constraints, political instability, and fragmented regulations undermine effective governance implementation. A regional comparative lens is employed to assess Iraqi practices against successful Arab governance models and to identify adaptable lessons. The research proposes mechanisms to

activate governance in Iraq through legislative reform, stronger regulatory bodies, improved disclosure practices, and enhanced board capacity supported by effective audit and risk committees. It offers practical, actionable recommendations to reduce the gap between legal requirements and real corporate behavior. Additionally, the study presents an integrated reform framework aimed at reinforcing internal control, strengthening management efficiency, and enhancing corporate resilience. The findings emphasize that sustainable progress in governance requires coordinated institutional and legal commitments capable of fostering a competitive and transparent economic environment.

Keywords: Corporate Governance, Iraq Stock Exchange, Disclosure and Transparency, Boards of Directors, Institutional Oversight, Financial Sustainability, Economic Legislation, Investment Environment.

المقدمة

تمثل حوكمة الشركات أحد المرتكزات الجوهرية في بناء اقتصاد معاصر قادر على مواجهة تحديات الأسواق التنافسية وتعقيدات البيئة الاستثمارية، ولا سيما في الدول التي تمر بمسارات إصلاح اقتصادي وإداري عميق مثل العراق. فحوكمة الشركات لم تعد مسألة تنظيمية أو شكلية، بل أصبحت إطاراً قانونياً واقتصادياً يؤسس لعلاقات متوازنة بين أصحاب المصالح داخل الشركة، ويُسهم في رفع مستوى الشفافية، وضبط الأداء، وتعزيز الانضباط المالي والإداري. ومن هذا المنطلق، يأتي هذا البحث ليعالج قضية حيوية تتصل مباشرة بقدرة الشركات المساهمة العراقية على تجاوز الإرث التاريخي المتمثل في ضعف الإفصاح، غياب الاستقلالية، وتشظي المنظومة الرقابية، وهي عوامل أفرزت بيئة تتسم بتذبذب الالتزام بمعايير الحوكمة وعدم استقرار قرارات الاستثمار. وبالنظر إلى أن سوق العراق للأوراق المالية يشكل واجهة الاقتصاد الوطني، فقد أصبح من الضروري تحليل واقع الحوكمة فيه تحليلاً نقدياً يوازن بين المفاهيم القانونية ومتطلبات السوق، ويُقيّم مدى جاهزية الإطار التشريعي والتنظيمي في دعم الممارسات الرشيدة داخل الشركات. إن دراسة واقع التطبيق في العراق وما يعتريه من تحديات بنيوية وسياسية ومؤسسية، تمثل خطوة أساسية لفهم محدودية فاعلية أجهزة الرقابة، ولمعالجة الانحرافات الإدارية والمالية، ولتحديد إمكانية نقل التجارب الإقليمية الناجحة بما يلائم الخصوصية التشريعية والاقتصادية للبيئة العراقية.

وانطلاقاً من هذا الأساس التحليلي، اعتمد البحث منهجاً مركباً يجمع بين المقاربة القانونية والاقتصادية في دراسة الحوكمة، من خلال معالجة ثلاثة مباحث مترابطة تشكل بمجموعها رؤية تكاملية لتعزيز فعالية الحوكمة في العراق. فقد تناول المبحث الأول تقييم واقع التطبيق داخل الشركات المساهمة المدرجة، وتحليل مستويات الامتثال وفق البيانات الرسمية، وتشخيص مظاهر القصور الجوهرية في الإفصاح، والاستقلالية، والرقابة، وصولاً إلى بيان تأثير المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتنظيمية في هيكل الحوكمة العراقي، مع مقارنات إقليمية لتجارب أثبتت نجاحها في بناء بيئات مؤسسية متقدمة. أما المبحث الثاني، فقد ركز على آليات التفعيل التشريعي والتنظيمي والرقابي، من خلال دراسة إصلاح الإطار القانوني، وتحسين بيئة الشفافية، وتمكين مجالس الإدارة، وتعزيز دور لجان التدقيق والمخاطر، بما ينسجم مع المعايير الدولية. في حين قدم المبحث الثالث رؤية تطبيقية تتضمن توصيات عملية موجهة للشركات المساهمة

والجهات الرقابية؛ بهدف معالجة الفجوة بين النصوص القانونية والممارسات الفعلية، وتحويل الحوكمة من مفهوم تنظيمي إلى ممارسة مؤسسية راسخة تسهم في تحسين الأداء المالي والإداري، وتزيد من قدرة الشركات العراقية على المنافسة وجذب الاستثمارات. إن هذا النهج المتكامل يجعل البحث إضافة نوعية في الأدبيات العراقية المتعلقة بالحوكمة، ويمنحه قيمة عملية على مستوى السياسات الاقتصادية والإدارية المقترحة.

أهمية البحث : تنبع أهمية هذا البحث من معالجته موضوعاً يمس جوهر الإصلاح الاقتصادي والإداري في العراق، من خلال تحليل شامل لمدى كفاءة تطبيق الحوكمة داخل الشركات المساهمة، وما يرتبط بذلك من تأثير مباشر في حماية حقوق المساهمين، وتحسين شفافية السوق، وتقليل مخاطر الفساد. كما تتجلى أهميته في تقديم بنية تحليلية تربط بين النصوص التشريعية والواقع العملي، وبين التحديات البنيوية في الاقتصاد العراقي ومتطلبات بناء قطاع خاص قادر على النمو المستدام، فضلاً عن مساهمته في صياغة توصيات قابلة للتطبيق من شأنها إصلاح بيئة الأعمال وتعزيز فاعلية الأجهزة الرقابية.

هدف البحث : يهدف البحث إلى تحليل واقع تطبيق حوكمة الشركات في العراق وفق منهج قانوني–اقتصادي متكامل، وبيان مواطن الضعف في الإطار التشريعي والتنظيمي، وتشخيص القصور في الإفصاح والاستقلالية والرقابة داخل الشركات المساهمة، وصولاً إلى صياغة آليات عملية لتفعيل الحوكمة، تدعم تحسين الأداء المؤسسي، وترفع من كفاءة سوق رأس المال، وتؤسس لبنية تنظيمية ورقابية متقدمة تتماشى مع أفضل التجارب الإقليمية والدولية.

فرضية البحث : تنطلق فرضية البحث من أن ضعف الإطار القانوني والتنظيمي، وقصور بيئة الإفصاح والشفافية، وانخفاض كفاءة مجالس الإدارة ولجانها، وتداخل العوامل السياسية والاقتصادية، تمثل العوامل الحاسمة التي تعيق التطبيق الفعلي لحوكمة الشركات في العراق، وأن إصلاح هذه الجوانب بصورة مترابطة سيقود إلى تحسين الأداء المالي والإداري للشركات وزيادة جاذبية السوق الاستثمارية.

إشكالية البحث : تكمن الإشكالية في وجود فجوة واسعة بين الإطار التشريعي والتنظيمي لحوكمة الشركات في العراق وبين التطبيق العملي داخل الشركات المساهمة، حيث تظل الحوكمة في كثير من الحالات ممارسة شكلية تفتقر إلى الاستقلالية والرقابة الفاعلة والإفصاح الشامل، إضافة إلى تأثرها بعوامل اقتصادية وسياسية تحدّ من تطورها. وتتمحور الإشكالية حول مدى قدرة البيئة المؤسسية الحالية على تبني حوكمة فعّالة تحقق الشفافية وحماية المستثمرين وتحسين الأداء المؤسسي. لذا يحاول البحث الاجابة على الاسئلة المركزية الاتية :

١. ما مستوى التزام الشركات المساهمة العراقية بمعايير حوكمة الشركات وفق التقارير الرسمية وواقع السوق؟

٢. ما مظاهر القصور الجوهرية في تطبيق الحوكمة داخل الشركات العراقية، خاصة فيما يتعلق بالإفصاح، واستقلالية مجلس الإدارة، والرقابة؟

٣. كيف تؤثر العوامل الاقتصادية والسياسية والتنظيمية في كفاءة نظام الحوكمة في العراق؟

٤. ما الدروس التي يمكن استخلاصها من التجارب العربية والإقليمية الناجحة في مجال الحوكمة، وما مدى إمكانية تطبيقها في العراق؟

٥. ما الآليات التشريعية والتنظيمية والرقابية القادرة على تفعيل حوكمة الشركات وتحويلها إلى ممارسة مؤسسية فعالة؟

٦. كيف يمكن للشركات العراقية تحسين أدائها المالي والإداري من خلال الالتزام بمنظومة حوكمة متقدمة ومتكاملة؟

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لحوكمة الشركات

هذا المبحث يضع الأساس المفاهيمي والنظري لحوكمة الشركات عبر توضيح مبادئها ومحاورها وأبعادها المختلفة، بما يتيح فهماً عميقاً لآليات الإدارة الرشيدة ودورها في تعزيز الشفافية والمسؤولية وتحقيق الأداء المستدام داخل المؤسسات.

المطلب الأول : مفهوم حوكمة الشركات وتطورها ومبادئها الأساسية

ويتناول النقاط الرئيسة الاتية :

أولاً : تعريف الحوكمة من منظور المؤسسات الدولية (OECD، البنك الدولي) تُعرَّف حوكمة الشركات في الأدبيات الدولية بوصفها الإطار الذي تُدار من خلاله الشركة وتُراقَب أعمالها عبر شبكةٍ من العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، بحيث يوفّر هذا الإطار البنية التي تُحدَّد في ضوئها أهداف الشركة ووسائل تحقيقها وآليات متابعة الأداء وتصحيح الانحرافات عند الضرورة. وقد تبنّت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) هذا التصور في مبادئها المعيارية لحوكمة الشركات، مؤكِّدة أن الحوكمة ليست مجرد قواعد شكلية بل (نظام علاقات) يُعيد توزيع الأدوار بين المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بما يحدّ من تعارض المصالح الناتج عن الفصل بين الملكية والإدارة، ويُعزّز ثقة المستثمرين في نزاهة السوق وكفاءة تخصيص الموارد. كما اعتمدت تقارير البنك الدولي والمؤسسات المالية الدولية هذا المفهوم باعتباره أساسًا لتحليل بيئة الأعمال في الدول النامية، وربطت بين قوة إطار الحوكمة وبين سهولة الوصول إلى التمويل، وتخفيض تكلفة رأس المال، وتحسين الكفاءة الاقتصادية الكلية، وهو ما يجعل مفهوم الحوكمة اليوم مفهومًا مؤسسيًا عالميًا لا يقتصر على سوق بعينها أو نظام قانوني محدّد، بل يُستعمل كمعيارٍ لقياس جودة الإدارة في الشركات المساهمة العامة والخاصة على السواء[١].

إلى جانب تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، برز تعريف لجنة كادبري في المملكة المتحدة الذي يُعَدّ من أقدم وأبسط التعريفات وأكثرها انتشارًا، إذ تقرّر اللجنة أن (حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم بوساطته توجيه الشركات ورقابتها)، وهو تعريف يركِّز على البُعد المؤسسي لسلطات مجلس الإدارة ومسؤوليته أمام المساهمين. هذا التعريف تبنَّته دراسات عربية وعراقية عدّة، من بينها دراسة عراقية تحليلية صنَّفت تعريفات الحوكمة في ثلاثة محاور رئيسة : محور يركِّز على (توجيه ورقابة أداء الشركات)، ومحور يركِّز على (تحديد الأطراف ذات الصلة وواجباتهم ومسؤولياتهم)، ومحور ثالث يركِّز على (أهداف حوكمة الشركات وأهميتها لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين)[٢]. ووفق هذا التصنيف، تتقاطع رؤية OECD والبنك الدولي مع تعريف كادبري في التأكيد على أن الحوكمة ليست مفهوماً محاسبياً أو قانونيًا ضيقاً، لكن إطار شامل لإدارة السلطة داخل الشركة، وتنظيم العلاقة بين من يموّلون المشروع (المساهمون والدائنون) ومن يتولون الإدارة الفعلية، بما يضمن الاستخدام الرشيد للأصول وتعظيم القيمة على المدى الطويل. هذه المقاربة

[١] OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing, 2015, pp. 10–11.

[٢] Cadbury, Adrian. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. Gee and Co., 1992, p. 13.

التكاملية تعطي للباحث في البيئة العراقية أساساً نظرياً متيناً يمكن من خلاله مقارنة الواقع التنظيمي والعملي في الشركات المساهمة العراقية مع المعايير والممارسات العالمية المتعارف عليها[٣].

ثانياً: أهداف الحوكمة في حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة

تؤكد المبادئ الدولية لحوكمة الشركات أن الهدف المركزي للحوكمة هو توفير إطار يحمي حقوق المساهمين ويُمكِّنهم من ممارسة سلطاتهم على نحو فعّال، من خلال ضمان حقوق أساسية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات الجوهرية، وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وتعيين المدقق الخارجي، والموافقة على التغيرات الهيكلية الكبرى في الشركة، والحصول على معلومات كافية في الوقت المناسب عن أوضاعها المالية والإدارية.وتشير الدراسات التي استعانت بمبادئ OECD إلى أن حماية المساهمين لا تتوقف عند الاعتراف الشكلي بحقوق التصويت، بل تمتد إلى ضمان تكافؤ الفرص بين حملة الأغلبية والأقلية ومنع إساءة استخدام السيطرة من قبل كبار المساهمين أو الإدارة العليا، بما في ذلك استغلال المعلومات الداخلية والتعاملات مع الأطراف ذات العلاقة على حساب باقي المساهمين.(٣)(٤) وفي هذا السياق، ينظر بعض الباحثين – ومنهم Shleifer وVishny كما تُورِده الأدبيات العربية – إلى حوكمة الشركات بوصفها "الطرق التي يمكن من خلالها لمجهّزي الأموال في الشركة أن يضمنوا الحصول على عائد من استثماراتهم"، أي أن الحوكمة أداة لضبط العلاقة التعاقدية بين المستثمرين والإدارة، وتخفيض مخاطر تعسّف الإدارة أو التلاعب بالتقارير المالية، وهو ما ينعكس مباشرةً على قيمة السهم واستدامة أداء الشركة في الأجل الطويل[٤].

ولا تقف أهداف حوكمة الشركات عند حدود حماية المساهمين فحسب، بل تمتد (وفق المنظور الحديث الذي تبنّته OECD والعديد من الدراسات) إلى حماية مصالح طيفٍ واسع من أصحاب المصلحة الآخرين كالعاملين، والدائنين، والمورّدين، والعملاء، والمجتمع والدولة، بحيث تُعامَل هذه الفئات باعتبارها شركاء في خلق القيمة وليست مجرد أطراف ثانوية. وتشير الأدبيات العراقية إلى محورٍ كامل لتعريف الحوكمة يقوم على أنها "العملية التي يمكن من خلالها أن تستجيب الشركات لحقوق ورغبات أصحاب المصلحة"، مع التأكيد على أن نجاح الشركة واستمراريتها يرتبط بقدرتها على تحقيق توازن معقول بين تعظيم عوائد المساهمين والحفاظ على حقوق العاملين والوفاء بالتزاماتها تجاه الدائنين والبيئة المحيطة. كما تذهب مبادئ OECD إلى أن إطار الحوكمة الجيد يجب أن يعترف بالحقوق القانونية والتعاقدية لأصحاب المصلحة ويتيح لهم سبلًا فعّالة للحصول على التعويض عند انتهاك تلك الحقوق، ويشجّع التعاون النَّشِط بينهم وبين الشركة في خلق فرص العمل والمحافظة على الاستدامة المالية. في البيئات النامية (مثل العراق) تكتسب هذه الرؤية أهمية مضاعفة؛ إذ ترتبط صورة الشركات أمام المجتمع ومستوى الثقة في الأسواق بمدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، إضافةً إلى التزامها بحقوق المساهمين التقليدية، ما يجعل الحوكمة

[٣] نجم، بشرى، وثائر صبري. تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع. ٢٤، ٢٠١٠، ص ٧–٩.

[4] OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Op. Cit. pp. 20–21

أداةً لحماية رأس المال الاجتماعي وليس رأس المال المالي فقط[٥].

ثالثاً : المبادئ الأساسية : (الشفافية، الإفصاح، العدالة، المساءلة، المسؤولية، استقلالية الإدارة)

تضع المعايير الدولية للحوكمة مبدأي الشفافية والإفصاح في قلب المنظومة، إذ تؤكد مبادئ OECD على ضرورة توفير (إفصاح صحيح وكافٍ وفي الوقت المناسب عن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وترتيبات الحوكمة)، بوصف ذلك شرطًا أساسيًا لتمكين المساهمين وأصحاب المصلحة من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات.وتُبيّن دراسة عراقية تحليلية أن ضعف الشفافية ونشر المعلومات المالية وغير المالية كان من الأسباب الرئيسة لأزمة الثقة في مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمدققين في الشركات العالمية، وأن غياب الإفصاح الملائم يُسهِم في إخفاء ممارسات الغش والتلاعب إلى أن تقع الأزمات المالية الكبرى، بما يضر بمصالح المساهمين ويزعزع استقرار الأسواق. ومن هنا يُنظَر إلى الشفافية ليس فقط كمتطلب قانوني في القوائم المالية، بل كثقافة مؤسسية تتجسّد في وضوح التقارير والتزام الإدارة بالكشف عن المخاطر الفعلية والالتزامات المحتملة وأي مصالح متعارضة، إلى جانب إتاحة المعلومات الجوهرية باللغة والوقت المناسبين لجميع المستثمرين بالتساوي، وبما يحدّ من تداول المعلومات الداخلية ويعزِّز كفاءة سوق الأوراق المالية في تسعير الأسهم بشكل عادل[٦].

إلى جانب الشفافية والإفصاح، تؤكد مبادئ الحوكمة على العدالة (المعاملة المتساوية للمساهمين)، والمساءلة، وتحمل المسؤولية، واستقلالية الإدارة ومجلس الإدارة كركائز مكملة لا ينفصل بعضها عن بعض. فمبدأ المعاملة المتساوية يقتضي (وفق مبادئ OECD كما نقلتها الدراسات العراقية) أن يوفر إطار الحوكمة حماية خاصة لحملة الأسهم من الأقلية والمستثمرين الأجانب، وأن يتيح لهم وسائل فعّالة لتعويضهم عند انتهاك حقوقهم من قبل الإدارة أو حملة الأغلبية، بما يقلِّص فرص الاستغلال وسوء استخدام السيطرة[٧]. أما مبدأ المساءلة والمسؤولية فيرتبط بدور مجلس الإدارة في توجيه الشركة استراتيجيًا، ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية، وتحقيق عائد مناسب للمساهمين مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة الآخرين، بحيث يكون المجلس مسؤولًا أمام الجمعية العامة عن قراراته ويمكن مساءلته وعزله عند الإخلال بواجباته. وقد ركز تقرير كادبري على مبادئ "الانفتاح والنزاهة والمساءلة" بوصفها أساسًا لثقة المستثمرين، موضحًا أن نزاهة التقارير المالية ووضوح المعلومات هي شرطٌ لمساءلة فعلية وليست شكلية.(٢) في هذا الإطار تكتسب استقلالية أعضاء مجلس الإدارة – ولا سيما الأعضاء غير التنفيذيين – أهمية خاصة لضمان اتخاذ قرارات موضوعية بعيدة عن ضغوط الإدارة التنفيذية أو كبار المساهمين، وهو ما شددت عليه مراجعات OECD اللاحقة التي دعت إلى تعزيز استقلالية المجلس واللجان المتخصصة فيه كآلية لحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة في بيئات تتسم بارتفاع تركز الملكية كما هي الحال في كثير من أسواق الشرق الأوسط والعراق[٨].

[٥] نجم، بشرى، وثائر صبري. مصدر سابق، ص ص ٩–١١.

[٦] المصدر نفسه، نجم، بشرى، ص ص ٦–٧، ١٠–١١.

[7] Cadbury, Adrian. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. Gee and Co., 1992, p. 14.

[8] Uyar, Ali, et al. "Drivers of Convergence/Divergence of Corporate Governance Codes of MENA Countries." International Journal of Business Governance and Ethics, vol. 14, no. 3, 2019, pp. 266–270.

رابعاً: تطور مفهوم الحوكمة عالمياً وعربياً، مع الإشارة لخصوصية التطبيق في العراق

تاريخياً، لم يظهر مفهوم حوكمة الشركات بصيغته الحالية إلا نتيجة تراكم أزمات مالية وفضائح محاسبية في أسواق المال العالمية، ولاسيما في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة خلال ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي، حين كشفت حالات الانهيار المفاجئ لشركات كبرى عن قصور في دور مجالس الإدارة وضعف أنظمة الرقابة الداخلية وتضارب المصالح في منح الحوافز لكبار التنفيذيين. وقد وثّقت دراسة عراقية هذه الخلفية، مشيرةً إلى أن الفشل في تحمّل مجلس الإدارة لمسؤولياته، وتراجع الأخلاقيات المهنية في الإدارة والتدقيق، أسهما في انخفاض مستويات الثقة في التقارير المالية، وأثارا دعوات واسعة لإعادة النظر في الأطر التنظيمية والرقابية لحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة. على هذه الخلفية جاء تقرير كادبري سنة ١٩٩٢ في بريطانيا بوصفه أول محاولة متكاملة لصياغة "مدونة أفضل الممارسات" في حوكمة الشركات، متبوعًا بمبادئ OECD لعام ١٩٩٩ التي أصبحت لاحقًا، بعد مراجعات ٢٠٠٤ و٢٠١٥، المرجع العالمي الأساسي للحكومات والأسواق في بناء أطر الحوكمة على المستوى الوطني. كما تؤكد تقارير OECD والبنك الدولي المعنية بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن مبادئ G20/OECD لحوكمة الشركات أصبحت معيارًا تُقاس عليه الأطر الوطنية، وتُستخدم لغاية تقييم جاذبية مناخ الاستثمار وثقة المستثمرين في كفاءة وعدالة أسواق المال في الدول الصاعدة[٩].

على المستوى العربي، بدأ الاهتمام المؤسسي بالحوكمة في مطلع الألفية مع اتجاه دول المنطقة إلى الخصخصة وجذب الاستثمارات الأجنبية، فصدرت مدونات وقواعد وطنية لحوكمة الشركات في عدد من الدول (كمصر والأردن ودول مجلس التعاون الخليجي) بدعمٍ من البنك الدولي ومنظمة OECD ومبادرات إقليمية مثل مبادرة (حَوْكَمة). وتشير دراسات عن ممارسات الحوكمة في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى أن هذه المدونات صيغت في الغالب على أساس مبادئ OECD مع مراعاة الخصوصية القانونية والمؤسسية، وأن مستوى الامتثال الفعلي يظل متفاوتًا بين دولة وأخرى وشركة وأخرى، في ظل تحديات تتعلق بتركيز الملكية وضعف حماية المستثمرين وصِغَر حجم أسواق المال[١٠]. أمّا في العراق، فإن الإطار القانوني الأساس تمثله أحكام قانون الشركات رقم (٢١) لسنة ١٩٩٧ المعدَّل الذي ينظّم الجمعية العامة ومجلس الإدارة وحقوق المساهمين ويحدّد إجراءات تأسيس الشركة وإصدار أسهمها، إلى جانب القواعد الصادرة عن هيئة الأوراق المالية وسوق العراق للأوراق المالية. وفي القطاع المصرفي، خطا البنك المركزي العراقي خطوة نوعية بإصدار دليل حوكمة المصارف (٢٠١٨) وتطوير (بطاقة قياس) لحوكمة وإدارة ESG في المصارف العراقية بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية، مستندًا صراحةً إلى مبادئ G20/OECD وإلى أطر البنك الدولي، ومؤكدًا أن الحوكمة الجيدة ليست غاية في ذاتها بل وسيلة لبناء الثقة في السوق وتعزيز سلامة

[9] OECD. Corporate Governance in MENA: Building a Framework for Competitiveness and Growth. OECD Publishing, 2019, pp. 15–18

[10] World Bank and Global Corporate Governance Forum. Implementing Corporate Governance Codes in MENA: Emerging Practices and Lessons. World Bank, 2008, pp. 1–5 .

النظام المصرفي[١١]. غير أن تطبيق هذه الأطر في الواقع العراقي يواجه تحديات مرتبطة بضعف الثقافة المؤسسية بالحوكمة، وتداخل الملكية العامة والخاصة، والظروف الاقتصادية والسياسية، ما يجعل دراسة الحوكمة في الشركات المساهمة العراقية مجالًا خصبًا للبحث التحليلي بعيدًا عن الأدوات الإحصائية، مع التركيز على تحليل النصوص القانونية والتقارير التطبيقية الصادرة عن الجهات الرقابية والمصارف والشركات نفسها[١٢].

المطلب الثاني : الأطر التنظيمية والمؤسسية للحوكمة ويتناول ابرز النقاط ادناه :

اولاً : دور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ الحوكمة (الاستقلال، الاختصاص، تشكيل اللجان).

يُشكّل مجلس الإدارة محوراً مركزياً في ترسيخ مبادئ حوكمة الشركات، إذ تُسند إليه (وفقاً للمعايير الدولية المعتمدة) مسؤولية توجيه الشركة والإشراف على أدائها بما يضمن حماية مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة جميعاً. ويُعدّ تحقيق الاستقلالية أحد أهم مقومات فعالية المجلس؛ إذ ينبغي أن يتمتع أعضاء المجلس المستقلون بقدرٍ كافٍ من الحياد عن الإدارة التنفيذية وعن نفوذ المساهمين الكبار، الأمر الذي يحدّ من تضارب المصالح ويُعزّز قدرته على اتخاذ قرارات موضوعية تخدم المصلحة المؤسسية الشاملة. كما تبرز أهمية التخصّص داخل المجلس من خلال تشكيل لجان نوعية (مثل لجنة التدقيق، لجنة المخاطر، لجنة الترشيحات) والتي تُسهم في توزيع المسؤوليات وتعميق الخبرة الفنية، ما يؤدي إلى رفع جودة القرارات وتعزيز كفاءة الرقابة الداخلية. وتؤكد المبادئ الدولية أن وجود هذه اللجان يُعد عاملاً حاسماً في ترسيخ الشفافية، ودعم منظومة الإفصاح، وتحقيق حوكمة فعّالة على مستوى الأداء المؤسسي[١٣]. أما في الإطار القانوني العراقي، فيتولى قانون الشركات رقم ٢١ لسنة ١٩٩٧ (المعدّل) تنظيم آليات تشكيل مجلس الإدارة في الشركات المساهمة، محدداً بنيته وصلاحياته وعلاقته بالجمعية العامة للمساهمين. وينص القانون على أن إدارة الشركة المساهمة تُسنَد إلى مجلس إدارة يُنتخب من قبل المساهمين، بحيث يحظى المجلس بشرعية قانونية مستقاة من إرادة المالكين، الأمر الذي يعزّز دوره في اتخاذ القرارات الجوهرية المتعلقة بتوجيه الشركة. غير أن الإشكالية العملية تكمن في ضعف تفعيل معايير الاستقلال داخل المجالس؛ إذ لا يضع القانون تفاصيل دقيقة بشأن العضوية غير التنفيذية أو شروط الحدّ من هيمنة المالك المسيطر، ما يجعل بعض مجالس الإدارة (خاصة في الشركات ذات الملكية المركّزة) مجالس شكلية تفتقر إلى القدرة على فرض الرقابة الحقيقية أو تحقيق التوازن بين الإشراف والإدارة. ونتيجة لذلك، تبقى فعالية الحوكمة في عدد من الشركات العراقية محدودة بسبب غياب بنية مؤسسية واضحة تدعم الاستقلالية وتضمن مهنية اتخاذ القرار[١٤].

ثانياً : دور المدقق الداخلي والخارجي في إحكام الرقابة وتحسين الالتزام.

تُعتبر وظيفة المدقق الداخلي (وإن وجدت) من أهم روافد الحوكمة، إذ يُضطلع بدور مراقبة دوريّة

[١١] جمهورية العراق. قانون الشركات رقم (٢١) لسنة ١٩٩٧ المعدّل. الوقائع العراقية، العدد ٣٦٨٥، ١٩٩٧، ص ٩–١٣.

[12] Central Bank of Iraq. ESG Scorecard Report for the Iraqi Banks. CBI, 2022, pp. 11–15 ،17–18.

[13] OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing, 2015, pp. 14–15.

[١٤] *قانون الشركات العراقي رقم ٢١ لسنة ١٩٩٧ وتعديلاته .المواد المتعلقة بتشكيل مجلس الإدارة وصلاحياته.*

للعمليات المالية والإدارية، وتقييم مدى الالتزام بالسياسات الداخلية، ومعايير الإفصاح، وفعالية نظم الرقابة الداخلية، كما يُساعد على إدارة المخاطر والكشف المبكر عن أي تجاوزات أو تلاعب. في هذا الإطار، أظهرت دراسة حديثة عن البنوك العراقية أن وجود إدارة تدقيق داخلي مستقلّة يُسهم بفاعلية في تطبيق مبادئ الحوكمة، من خلال تقديم (خدمات ضمانية) وتقييمات موضوعية للإجراءات، وكذلك عبر دعم اللجان الرقابية في مجلس الإدارة والمراجعة الخارجية. كما أن المدقق الداخلي يُمكِّن الشركة من تحسين الشفافية والإفصاح المستمر عن المخاطر والالتزامات، ما يزيد من مصداقية التقارير أمام المساهمين والدائنين والمستثمرين المحتملين. إلى جانب التدقيق الداخلي، يلعب المدقق الخارجي دورًا جوهريًا في ضمان نزاهة البيانات المالية والإفصاح عن المركز المالي الحقيقي للشركة. هذا التدقيق يقدّم "ضمان خارجي" للمساهمين وأصحاب المصلحة بأن التقارير المالية تم إعدادها وفق معايير مهنية ومعترف بها. في أنظمة الحوكمة الجيدة، يُطلب من مجلس الإدارة أن يعين مدققًا خارجياً مستقلاً، بناءً على توصية لجنة التدقيق، تضمن تقريرًا موثوقاً ومنصفاً عن الأداء المالي، بعيداً عن تأثير الإدارة التنفيذية أو حملة الأسهم المسيطرين. وتُشير الخبرات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى أن ضعف التدقيق الخارجي أو إخضاعه لضغوط من الإدارة أو الملاك يقلل من فعالية الحوكمة ويُضعف الثقة في القوائم المالية. وفي العراق، ورغم وجود دعاوى لتفعيل التدقيق الداخلي والخارجي، فإن اعتماد هياكل تدقيق مستقلة ما زال محدودًا، مما يعوق إحكام الرقابة وتعزيز الالتزام بسياسات الشفافية والمسؤولية[١٥].

ثالثاً : الإطار القانوني العراقي الناظم للحوكمة: قانون الشركات، قانون سوق العراق للأوراق المالية، تعليمات الإفصاح.

في الحقيقة ان الإطار التشريعي في العراق لمحاولة تنظيم الشركات يمثّله قانون الشركات رقم ٢١ لسنة ١٩٩٧ (كما عُدّل لاحقاً) الذي يتناول تأسيس الشركات، مسؤولية المساهمين، حقوقهم، تنظيم الإدارة، وكذلك حماية الدائنين. تنص مقدمة القانون على أن أحد أهدافه هو "حماية حملة الأسهم من تضارب المصالح وسوء تصرّف مسؤولي الشركة أو المسيطرين عليها، وتوفير المعلومات الكاملة للملاك بخصوص القرارات التي تؤثر على استثماراتهم". هذا النص يؤسس من جهة مبدئية لحق المساهمين في الإفصاح والمراقبة، ما يشكل قاعدة قانونية لهيكل الحوكمة داخل الشركات. إلى جانب قانون الشركات، يُفترض أن تُكمّل مؤسسات مثل سوق العراق للأوراق المالية (إذا كانت الشركة مدرجة) وأي تعليمات إفصاح صادرة عن جهات تنظيمية أو رقابية دور القانون في تعزيز ممارسات الحوكمة. في كثير من دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا جاءت "مدونات الحوكمة" الوطنية استجابة إلى النمو الاقتصادي والخصخصة، وكانت مدعومة من جهات دولية مثل Global Corporate Governance Forum التابع لـ World Bank / International Finance Corporation (IFC). ومع ذلك، ما دامت تعليمات الإفصاح وبيانات الشركات في العراق غير ملزمة بشكل صارم أو تفتقر لآليات مراقبة فعّالة،

[15] Malak, Mustafa & Hayder J. Ahmed Al-Gburi et al. "The Role of Internal Audit in Activating Corporate Governance: Evidence from Iraq." World Economics & Finance Bulletin, vol. 45, Apr. 2025, pp. 5–7.

فإن الإطار القانوني (رغم وجوده) يظل ضعيفًا في ضمان التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة[١٦].

رابعاً : التحديات المؤسسية المتعلقة بضعف البنى التنظيمية في الشركات العراقية.

واحدة من أبرز مشكلات تطبيق الحوكمة في العراق هي غلبة ملكية مركزة في عدد من الشركات المساهمة، ما يضعف استقلالية مجلس الإدارة ويُقلّل من فعالية لجانه الرقابية، لأن مَن يملك الأغلبية يقدّر غالبًا وضعه في السيطرة على القرار دون مراجعة موضوعية. هذه التركيبة تجعل من الصعوبة بمكان أن تُطبق مبادئ الشفافية أو المساءلة بفعالية، لأن السيطرة تُركّز بيد قلة قليلة، قد تفضّل مصلحة خاصة على مصلحة الشركة أو المساهمين الأقلية. كما أن نقص الخبرة الإدارية والمهنية لدى أعضاء مجلس الإدارة أو ضعف التدريب على معايير الحوكمة الحديثة من جهة، يضعف من الإمكانات التنظيمية للشركة لتطبيق الحوكمة بشكل فعّال. إضافة إلى ما سبق، تواجه الشركات العراقية تحديًا يتمثل في ضعف نظم التدقيق الداخلي والخارجي، أو غياب استقلاليتها، ما يجعل الرقابة على الأداء المالي والإداري غير فعّالة. رغم أن دراسات حديثة، مثل دراسة على بنوك عراقية، تؤكد أن التدقيق الداخلي يُعزّز الحوكمة عند تفعيله، إلا أن الاعتماد على هذا النوع من التدقيق لا يزال محدودًا، وقد يفتقر إلى الحيادية أو الكفاءة الفنية، أو أن مدققي الحسابات لا يمتلكون الخبرة الكافية لتطبيق معايير تدقيق معاصرة. كذلك، فإن الإطار القانوني رغم وجوده، غالبًا ما يفتقد إلى آليات تنفيذ فعّالة ومراقبة منهجية من جهات مستقلة، ما يترك فرصة للتجاوزات وعدم الالتزام بمعايير الشفافية والإفصاح. هذا الواقع المؤسسي الهش يقلّل من جدوى أي محاولة لإصلاح الحوكمة إذا لم يُصحَب العقاب القانوني أو الحوافز الإيجابية للالتزام[١٧].

المبحث الثاني : دور حوكمة الشركات في تعزيز الأداء المالي والإداري

يشكّل المبحث الثاني إطاراً تحليلياً يوضح كيف تسهم حوكمة الشركات في تعزيز الأداء المالي والإداري، من خلال ترسيخ الشفافية والرقابة والمساءلة، وتحسين آليات اتخاذ القرار، بما ينعكس مباشرة على كفاءة الموارد، واستدامة النمو، ورفع مستوى الثقة بين المستثمرين وأصحاب المصلحة.

المطلب الأول : أثر الحوكمة في تعزيز الأداء المالي

اولاً : كيفية مساهمة الحوكمة في رفع مستوى الكفاءة المالية وترشيد القرارات الاستثمارية.

تُعدّ حوكمة الشركات إطاراً تنظيمياً يهدف إلى ضبط علاقة الإدارة بالمُلّاك وأصحاب المصلحة بما يحدّ من تعارض المصالح ويقلّل من الهدر في الموارد، الأمر الذي ينعكس مباشرةً على الكفاءة المالية للمؤسسة. فوجود مجلس إدارة فعّال ولجان متخصصة (لجنة تدقيق، لجنة مخاطر، لجنة مكافآت) مع نظام واضح للتفويض والرقابة، يوفّر بيئة تُستخدم فيها الأصول ورأس المال وفق معايير رشيدة، ويُقلَّص فيها الإنفاق غير الضروري وتكرار الأخطاء في القرارات التمويلية والاستثمارية. وقد أظهرت دراسات عربية أن تطبيق مبادئ الحوكمة – ولا سيما وضوح هيكل الملكية، وتفعيل دور مجلس الإدارة، والالتزام بالإفصاح – يرتبط بتحسّن مؤشرات الأداء المالي مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، باعتبارها تعبيراً عن

[16] Iraq. Official Gazette. “Companies Law No. 21 of 1997.” 3685, 1997, pp. 1–3.

[17] World Bank & Global Corporate Governance Forum. Advancing Corporate Governance in the Middle East and North Africa: Stories and Solutions. 2011, p. 45 .

جودة استخدام الموارد المالية المتاحة[١٨]. وتتجلّى مساهمة الحوكمة أيضاً في ترشيد القرارات الاستثمارية من خلال تحسين نوعية المعلومات المتاحة للإدارة والمستثمرين على حدّ سواء، إذ يفرض إطار الحوكمة معايير أعلى في إعداد التقارير المالية وتوقيت الإفصاح عنها، بما يسمح ببناء نماذج أكثر دقة لتقييم المشروعات، واحتساب المخاطر والعوائد المتوقعة، واختيار محافظ استثمارية متوازنة. وتُظهر دراسة حديثة على عيّنة من المصارف العراقية الخاصة أن تفعيل آليات الحوكمة (استقلالية مجلس الإدارة، فاعلية التدقيق الداخلي والخارجي، وضوح سياسات المخاطر) يسهم في تحسين الأداء المالي الاستراتيجي، عبر رفع كفاءة استغلال الموارد وتعزيز جودة القرارات التمويلية والاستثمارية، وهو ما ينعكس في استقرار نسب الربحية والعائد على حقوق الملكية وتحسن التوازن المالي للمصارف[١٩].

ثانياً : علاقة الحوكمة بتقليل المخاطر المالية والحد من الفساد المالي.

تسهم الحوكمة في تخفيض المخاطر المالية من خلال مجموعة من الآليات التنظيمية والرقابية التي تقلّل من السلوكيات الانتهازية للإدارة، وتحدّ من اتخاذ قرارات استثمارية وتمويلية عالية المخاطر دون مبررات موضوعية. فوجود سياسة واضحة لإدارة المخاطر، وربط الحوافز الإدارية بمؤشرات أداء متوازنة، واعتماد نظم رقابة داخلية فعّالة، كلها عناصر تقلّل من احتمالات التوسع المفرط في الاقتراض أو الاستثمار في أصول عالية التقلب، ما ينعكس على استقرار التدفقات النقدية وتقليل تذبذب الأرباح. وقد أبرزت دراسات عربية متخصصة في المصارف التجارية أن الحوكمة المصرفية (باعتبارها منظومة تشمل مجلس الإدارة ولجان المخاطر والتدقيق) تؤدي إلى تحسين نسب السيولة وكفاية رأس المال، ومن ثم تخفيض مستوى المخاطرة الكلية التي تواجهها المصارف[٢٠]. أما في ما يتعلق بالفساد المالي، فإن منظومة الحوكمة تضع طبقات متداخلة من الضبط والرقابة تقلّل من فرص التلاعب والتجاوز، سواء عبر تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي، أو تعزيز استقلالية المدقق الخارجي، أو من خلال الفصل بين صلاحيات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. فإلزام الشركات باعتماد سياسات مكتوبة لتضارب المصالح، ولوائح لسلوكيات أعضاء المجلس والإدارة العليا، مع وجود قنوات للإبلاغ عن المخالفات، يرفع من تكلفة الفساد على المتورطين ويجعل اكتشافه أكثر احتمالاً. وقد أثبتت دراسات تطبيقية على مؤسسات عربية أن تفعيل آليات الحوكمة الداخلية والخارجية (مجلس إدارة مستقل، لجان تدقيق نشطة، رقابة خارجية فعّالة) يسهم في الحد من الفساد الإداري والمالي، من خلال تضييق مساحة القرارات الفردية غير الخاضعة للمتابعة، وفرض قدر أعلى من الشفافية في إبرام العقود والصفقات والتعامل مع الموارد المالية[٢١].

[١٨] السعيدي، أحمد يوسف، ومراد مسعود سعداوي، ونجلاء عبد المنعم إبراهيم. «دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط والبويرة». مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج ١٤، ع ١، ٢٠٢١، ص ٦١–٧٦.

[١٩] نعمة، محمد فاضل، ورحيم عبيد عباس. انعكاس آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي الاستراتيجي بالتطبيق على عيّنة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٢٠، ع ١، ٢٠٢٤، ص ٤٧٩–٥١٠

[٢٠] الربيعي، حاكم محسن، وحمد عبد الحسين راضي. حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة. عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٣، ص ٤١–٦٠.

[٢١] فطوش، آمال، وإيمان مودع. دور آليات حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري – دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

ثالثاً : تحسين ثقة المستثمرين وزيادة قدرة الشركات على الحصول على التمويل.

ترتبط ثقة المستثمرين بدرجة كبيرة بمدى إدراكهم أن الشركة تدار وفق قواعد واضحة من الشفافية والمساءلة وحماية حقوق المساهمين، وهو ما تمثّله حوكمة الشركات جوهرياً. فكلما التزمت الشركة بالإفصاح في مواعيده، وقدّمت معلومات مالية وغير مالية قابلة للتحقق، وعكست تقاريرها صورة عادلة عن أدائها ومخاطرها، كلما شعر المستثمرون أن احتمال التلاعب أو إخفاء المعلومات أقل، وأن العوائد المتوقعة تستند إلى بيانات موثوقة. وقد خلصت دراسات عربية على أسواق الأسهم في المنطقة إلى أن تطوير لوائح الحوكمة ورفع مستوى الالتزام بها يؤدي إلى تعزيز ثقة المستثمرين، وجذب الاستثمارات الجديدة (المحلية والأجنبية)من خلال خفض درجة عدم اليقين المرتبطة بالاستثمار في أسهم الشركات[٢٢]. ومن زاوية القدرة على الحصول على التمويل، تُظهر الأدبيات التطبيقية أن الشركات ذات الممارسات الجيّدة في الحوكمة غالباً ما تتمتع بتكلفة أقل لرأس المال، سواء في أسواق الدين أو في أسواق الأسهم، إذ ينظر المقرضون والمستثمرون إلى الحوكمة القوية كآلية تقلّل من مخاطر التعثر والافلاس، وتضمن استخداماً أكثر كفاءة للتمويل الممنوح. وقد بيّنت دراسة ميدانية على المصارف التجارية العراقية أن الحوكمة المصرفية (بما تتضمنه من إطار رقابي فعال، وإفصاح وشفافية، ومسؤوليات واضحة لمجالس الإدارة) تسهم في تحسين الأداء المالي للمصارف ورفع كفاءتها، وهو ما يعزّز ثقة المودعين وحملة السندات والمستثمرين في التعامل معها، ويسهّل عليها جذب التمويل من الأسواق المحلية والخارجية وتحسين شروطه (الفائدة، آجال الاستحقاق، الضمانات)[٢٣].

رابعاً : أمثلة من واقع الشركات العراقية على ارتباط الإفصاح والشفافية بتحسّن النتائج المالية.

تُظهر الخبرة العراقية الحديثة في سوق العراق للأوراق المالية أن تحسين مستوى الإفصاح المحاسبي والالتزام بالمعايير الدولية في إعداد التقارير المالية ارتبط بارتفاع ملحوظ في سيولة الأوراق المالية، ما يُعدّ مؤشراً مهماً على تحسّن جاذبية الشركات للمستثمرين. فقد بيّنت دراسة تطبيقية على المصارف العراقية المدرجة في السوق أن تبنّي معايير الإبلاغ المالي الدولي (IFRS) وما يرتبط به من زيادة في مستوى الإفصاح المحاسبي أسهم في تحسين سيولة الأسهم، من خلال تأثيره الإيجابي في حجم التداول وبعض مقاييس السيولة الأخرى، وهو ما يعكس انخفاض درجة عدم تماثل المعلومات بين الإدارة والمستثمرين، وبالتالي قدرة أكبر للسوق على تسعير الأوراق المالية بصورة أقرب إلى قيمتها العادلة. وقد استندت الدراسة إلى بيانات شركات مالية عراقية، وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ارتفاع مستوى الإفصاح المحاسبي وتحسن مؤشرات سيولة الأوراق المالية في البيئة العراقية[٢٤]. وعلى مستوى المصارف الخاصة أيضاً،

رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ٢٠١٥، ص ٨٥–١٠٣.

[٢٢] هيئة السوق المالية السعودية. أثر تطوير قواعد ولوائح حوكمة الشركات في تعزيز ثقة المستثمرين في الشركات غير المالية المدرجة في سوق الأسهم السعودية (تداول). الرياض: هيئة السوق المالية، ٢٠٢١، ص ٥–٧.

[٢٣] خشبة، ناجي محمد فوزي، وأميرة حسين محمد صالح. الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين الأداء المصرفي: دراسة ميدانية على الجهاز المصرفي العراقي. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٦، ع ٤، ٢٠٢٢، ص ٣٩٧–٤٣٤

[٢٤] عبد الواحد، فيصل عبد الكاظم، وعبد الحسين توفيق شبلي. أثر مستوى الإفصاح المحاسبي في سيولة الأوراق المالية. مجلة العلوم

كشفت دراسة أخرى حلّلت التقارير المالية المنشورة لعدد من المصارف العراقية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية عن أن هذه المصارف تطبّق مؤشرات الشفافية بنسب متفاوتة لكنها في العموم مقبولة، وأن تعزيز تلك المؤشرات يمنح المعلومات المالية المنشورة درجة أعلى من الموثوقية، ويُيسّر على المستثمرين والمساهمين تقييم الأداء واتخاذ قرارات استثمارية أكثر رشداً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المصارف التي تحقق نسباً أعلى في مؤشرات الشفافية تميل إلى جذب اهتمام أكبر من المستثمرين، بما ينعكس في مستويات أفضل للتداول والاستقرار السعري لأسهمها، وهو ما يشير ضمناً إلى علاقة وثيقة بين الشفافية في التقارير المالية وتحسن النتائج المالية والاستراتيجية للمصارف في البيئة العراقية[٢٥].

المطلب الثاني : أثر الحوكمة في تحسين الأداء الإداري

اولاً : دور الحوكمة في ترسيخ المسؤولية الوظيفية ووضوح الصلاحيات.

تسهم الحوكمة المؤسسية في ترسيخ المسؤولية الوظيفية داخل المنظمات من خلال وضع قواعد واضحة تحدد الأدوار والصلاحيات والواجبات لكل مستوى إداري، بحيث لا يُترك مجال للاجتهادات الشخصية أو تداخل الاختصاصات التي قد تُضعف الأداء الإداري وتحدّ من القدرة على الرقابة والمتابعة. إذ تعتمد الحوكمة على مبادئ أساسية، مثل الشفافية والمساءلة والتوزيع الموضوعي للسلطات، وهي مبادئ تعزز وضوح خطوط الإشراف وتقسيم العمل بما يضمن ضبط السلوك الوظيفي وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. كما توفّر الحوكمة إطارًا تنظيميًا يساعد في تحديد المسؤوليات بما يتفق مع المعايير المهنية والقانونية، الأمر الذي يجعل كل فرد أو وحدة مسؤولة مباشرة عن نتائج عملها. ويؤدي هذا المستوى من الوضوح إلى تحسين الأداء الإداري وتقليل الأخطاء وتعزيز الاتساق في القرارات، ما يعكس جودة التنظيم الداخلي وقدرته على مواجهة التحديات التشغيلية[٢٦].

يسهم تطبيق الحوكمة في ضبط العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال تبني سياسات مكتوبة تُحدّد نطاق الصلاحيات التفويضية، والمسؤوليات الرقابية، والحدود القانونية للسلطة الإدارية، مما يؤدي إلى استقرار التنظيم الداخلي وتقويم الأداء. إذ دلت الدراسات الإدارية العربية على أن المؤسسات التي تعتمد هياكل حوكمة واضحة تتميز بوجود توصيف وظيفي دقيق، ونظم محاسبة إدارية أكثر فاعلية، ما يعزز التزام الموظفين بمهامهم ويحُدّ من التداخلات الوظيفية التي تُعرّض المؤسسة لمخاطر القرارات العشوائية. كما أنّ الحوكمة تُسهِم في ترسيخ ثقافة الانضباط الوظيفي من خلال تفعيل آليات تقييم الأداء وربطه بالمسؤوليات المحددة، بحيث تكون المعايير التي تُقاس بها كفاءة الموظف أو المدير معايير موضوعية قابلة للتحقق. هذا الضبط يجعل المؤسسة أكثر قدرة

الاقتصادية، جامعة البصرة، مج ١٨، ع ٦٩، حزيران ٢٠٢٣، ص ٢١٤–٢٢٣.

[٢٥] الشمري، محمد وفي عباس، ومروة محمد حسين. قياس مدى تحقق مؤشرات الشفافية في التقارير المالية المنشورة للمصارف الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة كربلاء، مج ٢٠، ع ١، ٢٠٢٣، ص ٥٩٥–٦٠٣.

[٢٦] الحايك، نهى أحمد. أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية. الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، ٢٠١٦، ص ٤٤–٤٥.

على تحسين أدائها الإداري وعلى توجيه مواردها البشرية بكفاءة أكبر[٢٧].

تحليلاً، يمكن القول إنّ الحوكمة لا تقوم فقط بتحديد الصلاحيات، بل تعيد تشكيل منطق السلطة داخل المؤسسة، إذ تنتقل الإدارة من نموذج يقوم على النفوذ الشخصي إلى نموذج يقوم على الشرعية المؤسسية. فحين تكون المسؤوليات معلنة وواضحة، تصبح حدود اتخاذ القرار دقيقة ومحددة، ما يقلل من التدخلات غير الرسمية ومن تضارب المصالح. كذلك تُسهِم الحوكمة في خلق بيئة إدارية مستقرة تتوازى فيها المسؤولية مع السلطة، فلا تُمنح صلاحيات واسعة بلا ضوابط، ولا يُحاسَب موظف دون وجود معيار مكتوب لأدائه. ومن هذا المنظور التحليلي، فإنّ ترسيخ المسؤولية الوظيفية يُعدّ مدخلًا للحد من الانحرافات الإدارية، ويخلق هيكلًا تنظيميًا فعالًا قادرًا على إسناد المهام وفق الكفاءة، وليس وفق العلاقات أو الميول الشخصية، ما يفتح المجال لرفع الأداء الإجمالي للمؤسسة.

ثانياً : تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز الرقابة الداخلية.

تعزز الحوكمة جودة القرارات الإدارية من خلال توفير منظومة رقابية تساعد في تقييم المعلومات قبل اتخاذ القرار، وفي متابعة النتائج بعد التنفيذ، مما يقلّل من الأخطاء الإدارية ويزيد من إمكانية تحسين الأداء. فاعتماد لجان متخصصة داخل المؤسسة، مثل لجنة التدقيق الداخلي ولجنة المخاطر، يسهم في مراجعة القرارات الحساسة وتدقيق آثارها المستقبلية، ويضمن عدم انفراد الإدارة التنفيذية باتخاذ القرارات المصيرية دون فحص أو تحليل موضوعي. كما تسهم الحوكمة في توفير معلومات دقيقة وحديثة حول الأداء، عبر تطبيق نظم تقارير دورية تُقدّم لمجلس الإدارة وتتيح إمكانية مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المخططة. هذا الإطار يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر موضوعية ومرتكزة على الأدلة، ويحدّ من التسرع والتقديرات غير العلمية[٢٨].

أما الرقابة الداخلية، فهي أحد الأعمدة الأساسية التي ترتبط بالحوكمة ارتباطًا وثيقًا، إذ تضمن التزام الوحدات الإدارية بالسياسات والخطط الموضوعة، وتعمل على اكتشاف الانحرافات فور حدوثها. وتؤكد الدراسات الحديثة أن مؤسسات القطاعين العام والخاص التي تعتمد أنظمة رقابة داخلية قوية تتميز بقدرتها على متابعة التنفيذ وإغلاق الثغرات الإجرائية التي تؤدي إلى الهدر. الحوكمة هنا تلعب دور الإطار المرجعي الذي يحدد العلاقات الرقابية بوضوح، ويجعل عملية التدقيق الداخلي عملية مؤسسية لا شخصية، الأمر الذي يقلل من احتمالات التلاعب أو تجاوز الصلاحيات. كما تمنح الحوكمة الرقابة الداخلية سلطة أعلى وتربطها مباشرة بالجهاز الأعلى للحوكمة، ما يرفع من فاعليتها التنظيمية[٢٩].

من منظور تحليلي، يمكن القول إنّ الجمع بين تحسين جودة القرار وتعزيز الرقابة الداخلية يشكل ثنائية مترابطة تؤدي إلى رفع الأداء الإداري ككل. فالحوكمة توفر للمديرين آليات تساعدهم على اتخاذ قرارات قائمة على المعرفة والتحليل، في حين تعمل الرقابة الداخلية على اختبار هذه القرارات على أرض الواقع والتأكد من فعاليتها. هذا التفاعل بين القرار والرقابة يسمح بتطوير الخبرة المؤسسية، ويجعل عملية الإدارة عملية تعلّم

[٢٧] عبد المعز، محمد فاروق. أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظتي القاهرة والجيزة. مجلة البحوث الإدارية، مج ٤٢، ع ٢، ٢٠٢٤، ص ١٨–٢٠.

[٢٨] عبد المعز، محمد فاروق. المصدر السابق، ص ٢٢–٢٣.

[٢٩] الحايك، نهى أحمد. المصدر السابق، ص ٥٧–٥٨.

مستمر وليست مجرد إجراءات روتينية. كما أن المؤسسات التي تمتلك حوكمة قوية غالبًا ما تُظهر مرونة أكبر في مواجهة المشكلات الإدارية، لأنها تعتمد أسلوبًا موضوعيًا في تحليل الانحرافات ومعالجة الأخطاء، وليس أسلوبًا عقابياً أو عشوائياً، مما يعزز جودة العمل داخلها.

ثالثاً : مساهمة الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري وتقليل الهدر.

تؤدي حوكمة الشركات دوراً جوهرياً في مكافحة الفساد الإداري وتقليل الهدر عبر ترسيخ مبادئ الشفافية، الإفصاح، والمساءلة في العمليات المؤسسية، مما يجعل السلوك الإداري أكثر قابلية للرقابة وأقل عرضة لسوء الاستخدام. وتعمل الحوكمة على اعتماد نظم رقابية دورية وفحصاً منتظماً للأنشطة المالية والإدارية، مما يعزز من إمكانية اكتشاف التجاوزات في وقت مبكر ويمنع تراكم المخالفات. كما تُلزِم آليات الحوكمة الجهات التنظيمية بوضع ضوابط واضحة لتضارب المصالح وإجراءات معاقبة المخالفين، وهو ما يرفع من كلفة السلوك غير القانوني ويحدّ من دوافعه. ومن خلال هذه الضوابط المؤسسية، تتحسن الكفاءة التشغيلية وتُقلّل التبذير في الموارد المالية والتنظيمية، وهو ما يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق الاستدامة المؤسسية والعدالة في توزيع الموارد. وتشير الدراسات إلى أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يوفر بيئة تنظيمية تُعزّز الرقابة الفعّالة وتحدّ من الهدر المالي والإداري بشكل ملموس[٣٠].

تُظهر الأدبيات أن مكافحة الفساد عبر الحوكمة ليست مجرد تطبيق إجراءات تقنية، بل هي عملية تنظيمية متكاملة تُغير من هيكلية العمل المؤسسي. عند تطبيق مبادئ الحوكمة، تصبح جميع العمليات—من الشراء والتعاقدات إلى المعاملات المالية—خاضعة لنظم إفصاح وتوثيق واضحة تمنع التلاعب أو إخفاء المعلومات. وتُنشئ الحوكمة أيضاً لجان تدقيق مستقلة تُقدّم تقاريرها لمجلس الإدارة بعيداً عن تأثير الإدارة التنفيذية، مما يُعزّز الرقابة الحيادية ويحدّ من تأثير المصالح الشخصية. وقد أثبتت الدراسات الميدانية أن المؤسسات التي تعتمد مستويات عالية من الشفافية والمساءلة تحقق وفورات مالية ملموسة وتخفّض من الخسائر الناجمة عن سوء التصرف الإداري، ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء العام وتقليص الهدر[٣١].

تحليلاً، تكمن قوة الحوكمة في مكافحة الفساد في قدرتها على تحويل القيم التنظيمية إلى سلوك مؤسسي يتسم بالشفافية والمساءلة، بدلاً من الاقتصار على فرض إجراءات رقابية شكلية. فالمؤسسة التي تدمج الحوكمة في ثقافتها اليومية تقلّل من الممارسات القائمة على المحاباة أو استغلال النفوذ، وتحوّل العلاقة بين الموظف والمؤسسة إلى علاقة تعتمد على الضوابط المكتوبة والشفافة. كما تعمل الحوكمة على تعزيز **(الحصانة المؤسسية)** ضد الفساد من خلال جعل اتخاذ القرار أكثر علنية، ما يصعّب على الأفراد استغلال السلطة التقديرية المطلقة. في بيئات تشهد تداخلاً بين الاعتبارات السياسية والاقتصادية، كما في العراق، تبرز الحوكمة كأداة استراتيجية تُسهم في الحد من الهدر وبناء مؤسسات تتسم بالكفاءة والوضوح والمساءلة.

[٣٠] Mousawi, Abdelrahman, and Mariem Qattoush. "The Role of Corporate Governance in Reducing Financial and Administrative Corruption." Anara Journal for Economic, Administrative and Accounting Studies, vol. 3, no. 2, Dec. 2022, pp. 56–76.

[٣١] الشلفان، عادل. دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري.المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤١، العدد ٢، حزيران ٢٠٢١، الصفحات ١١٧–١٤٢.

رابعاً : الحوكمة كمدخل لتطوير الثقافة التنظيمية وتحسين كفاءة الموارد البشرية في الشركات العراقية.

تُسهم الحوكمة في تطوير الثقافة التنظيمية عبر ترسيخ منظومة قيمية تحكم السلوك اليومي للعاملين داخل المؤسسة، إذ تعتمد فلسفتها على تعزيز النزاهة والمساءلة والشفافية بوصفها مكونات أساسية للثقافة المهنية المعاصرة. فحين تتبنى الشركات سياسات واضحة للسلوك الأخلاقي والتعامل الوظيفي، تُتاح بيئة عمل مستقرة تُقلّل الغموض وتُقوّي الثقة بين الإدارة والموظفين. وتشير الدراسات العربية الحديثة إلى أن الحوكمة تُعدّ محرّكاً رئيسياً لإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، لأنها تُحوّل القيم من شعارات نظرية إلى ممارسات تنفيذية مرتبطة بنظم تقييم ومكافأة. كما أنّها تعزّز حُسن الانضباط الوظيفي من خلال فرض ضوابط موضوعية لسلوك العاملين، وتسهيل تدفق المعلومات، وتحسين أساليب التواصل الداخلي، ما يؤدي في النهاية إلى اتساق سلوك الموظفين مع أهداف المؤسسة ورفع مستوى فاعليتها التنظيمية[٣٢].

في السياق العراقي، تظهر الحوكمة كمدخل ضروري للارتقاء بكفاءة الموارد البشرية، لاسيما في بيئة تنظيمية تعاني من التحديات المرتبطة بعدم استقرار الهياكل الإدارية وتذبذب آليات التقييم. فحين تُطبّق مبادئ الحوكمة في التعيين والترقية والتدريب، تصبح عمليات الموارد البشرية مبنية على الجدارة والموضوعية، لا على العلاقات الشخصية أو التقديرات الاعتباطية. وتشير البحوث العربية إلى أن الشركات التي تعتمد إطار حوكمة متقدماً تحقق معدلات أعلى من الرضا الوظيفي، وانخفاضاً في النزاعات الداخلية، وارتفاعاً في موثوقية المنظومة التدريبية. كما تؤدي الحوكمة إلى تعزيز كفاءة الموظف عبر ربط تقييماته بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتوفير فرص تطوير مهني تستند إلى حاجة العمل الفعلية، ما يحوّل الموارد البشرية من عنصر تكلفة إلى عنصر استثمار. وبالتالي تصبح الحوكمة عاملاً جوهرياً في رفع جاهزية العاملين وتطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسات العراقية[٣٣].

من زاوية تحليلية معمّقة، تُشكل الحوكمة مدخلاً تحويلياً لإعادة بناء الثقافة التنظيمية في الشركات العراقية، إذ تتجاوز كونها مجرد منظومة رقابية إلى كونها إطاراً استراتيجياً يُعيد تعريف العلاقات المهنية داخل المنظمة. فالحوكمة تُحوّل العمل الإداري من نمط تقليدي قائم على السلطة الهرمية والعلاقات الشخصية إلى نمط مؤسسي يعتمد على معايير موضوعية، ومسارات واضحة للمساءلة، ومفاهيم حديثة للأداء. كما تؤدي الحوكمة إلى تعزيز الثقة التنظيمية من خلال توفير بيئة تضمن العدالة وتحدّ من الانحياز، ما يحفّز العاملين على الإبداع والتطوير. كذلك تساهم الحوكمة في بناء رأس مال بشري مستدام عبر تحفيز الموظفين على التعلم المستمر ورفع مستويات التخصصية، لأنها تخلق منظومة حوافز ترتبط مباشرة بالجودة والالتزام. ومن ثم، فإن الحوكمة ليست عملية إدارة فقط، بل عملية إعادة تشكيل ثقافة العمل بكامل مكوناتها، بما يجعل

[٣٢] الردادي، سميرة بنت محمد. دور الحوكمة في تعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الحكومية السعودية. جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ٢٠٢٠، ص ٥٥–٥٨.

[٣٣] الشمري، علي جبار، ومحمود فهد كريم. حوكمة الموارد البشرية ودورها في رفع كفاءة العاملين: دراسة تطبيقية في عدد من الشركات العراقية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد، مج ٢٨، ع ٣، ٢٠٢٢، ص ١١٢–١١٥.

المؤسسات العراقية أكثر قدرة على المنافسة في بيئة اقتصادية متغيرة[٣٤].

المبحث الثالث : واقع تطبيق حوكمة الشركات في العراق وآليات تفعيلها

يتناول المبحث الثالث واقع تطبيق حوكمة الشركات في العراق، كاشفاً التحديات البنيوية والتشريعية والتنظيمية التي تواجهها، ومقدّماً آليات عملية يمكن أن تسهم في تفعيل مبادئ الحوكمة وتعزيز كفاءة الإدارة والرقابة داخل الشركات العراقية.

المطلب الأول : تحليل واقع تطبيق الحوكمة في الشركات المساهمة العراقية

اولاً : تقييم مستوى الالتزام بممارسات الحوكمة وفق التقارير الرسمية والشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.

يُلاحظ من خلال التقارير الفصلية والسنوية الصادرة عن هيأة الأوراق المالية العراقية، ولاسيما التقارير عن نشاط الهيأة للأعوام ٢٠٢٢–٢٠٢٤، أن الإطار التنظيمي لحوكمة الشركات في العراق شهد تطوراً تدريجياً من حيث تبني المفاهيم والمعايير الدولية، مع التركيز على الشفافية وحماية المستثمرين وتنظيم سوق رأس المال. فتقارير الهيأة عن نشاطها والسوق تُبرز توسّع قاعدة الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وازدياد الاهتمام بالإفصاح الدوري وتحديث البيانات المالية والقانونية للشركات، فضلاً عن إدراج الحوكمة بين الأهداف الرئيسة للهيأة في تحقيق العدالة والكفاءة والشفافية في السوق. كما أن إصدار (التقرير السنوي لهيأة الأوراق المالية لعام ٢٠٢٤) يعكس توجه المشرّع التنظيمي نحو ربط أداء السوق بمستوى الامتثال لمتطلبات الحوكمة، من خلال رصد حالات عدم الإفصاح والتنبيه عليها، واستخدام آليات الترخيص والإدراج كأدوات للضغط التنظيمي باتجاه تحسين ممارسات الحوكمة في الشركات المساهمة العامة[٣٥].

وفي مستوى أكثر تفصيلاً، تُظهر الدراسات التطبيقية على الشركات المدرجة (وخاصة المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية) أن مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة ما زال متبايناً بين شركة وأخرى، وأن الامتثال غالباً ما يكون شكلياً أكثر منه جوهرياً. فدراسة (واقع حوكمة الشركات وتأثيرها في مستوى التحفظ المحاسبي) التي تناولت عينة من المصارف العراقية خلال مدة ٢٠١١–٢٠٢٠، توصّلت إلى وجود إطار شكلي للحوكمة من حيث تشكيل مجالس الإدارة واللجان، إلا أن فعالية هذه الآليات في التأثير على التحفظ المحاسبي وجودة المعلومات ما زالت محدودة، الأمر الذي يدل على فجوة بين النصوص والتعليمات وبين التطبيق العملي. كما تبين من الأدبيات الحديثة أن الشركات العراقية تطبّق جوانب معينة من الحوكمة المرتبطة بمتطلبات الجهات الرقابية (مثل وجود لجان تدقيق واعتماد معايير التقارير المالية) لكن ذلك لا يرقى إلى مستوى الممارسة الرشيدة الحقيقية التي تستند إلى استقلالية فعلية لمجلس الإدارة وفعالية للجان التدقيق والمخاطر[٣٦].

[٣٤] عواد، شيماء خالد. أثر الحوكمة في تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية في القطاع الخاص العراقي. جامعة الكوفة، النجف، ٢٠٢١، ص ٧٣–٧٥.

[٣٥] هيأة الأوراق المالية العراقية. التقرير السنوي لهيأة الأوراق المالية لعام ٢٠٢٤. بغداد: هيأة الأوراق المالية، ٢٠٢٤، بلا صفحة.

[٣٦] شبيب، شهلاء ش، وأشرف هاشم فارس فارس. "واقع حوكمة الشركات وتأثيرها في مستوى التحفظ المحاسبي: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية."مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد ٦، العدد ٢، ٢٠٢٤، ص ١١٥–١٣٦.

وتؤكد دراسات أخرى على مستوى سوق العراق للأوراق المالية أن الالتزام بآليات الحوكمة يرتبط بدرجة ملحوظة بطبيعة القطاع وحجم الشركة وهيكل ملكيتها، فالمصارف والشركات المالية أكثر امتثالاً نسبياً من الشركات الصناعية والخدمية، بحكم خضوعها لرقابة مزدوجة من البنك المركزي وهيأة الأوراق المالية. فبحث (تأثير حوكمة الشركات في الاستدامة المالية للمصارف العراقية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة ٢٠١٤–٢٠٢٣) يبيّن أن مؤشرات الحوكمة (عدد أعضاء مجلس الإدارة، اجتماعات المجلس، استقلالية لجنة التدقيق، الملكية المؤسسية...) لها أثر معنوي في مؤشرات الاستدامة المالية، ما يعني أن جزءاً من الشركات بدأ يتعامل مع الحوكمة كأداة لتحسين الأداء وليس كالتزام شكلي فحسب. غير أن الدراسة نفسها تشير إلى أن هذا الأثر ما زال محدوداً بحدود نوعية معينة من الشركات، وأن تعميمه على السوق العراقي ككل يتطلب مزيداً من التشريعات التفصيلية وآليات الرقابة الصارمة وربطاً أوضح بين مستوى الالتزام بالحوكمة وبين فرص الوصول إلى التمويل والاستثمار[٣٧].

ثانياً : أهم مظاهر القصور في التطبيق: ضعف الإفصاح، غياب استقلالية مجلس الإدارة، محدودية الرقابة.

يُعد ضعف الإفصاح والشفافية من أبرز مظاهر القصور في تطبيق حوكمة الشركات في العراق؛ فعدّة دراسات حديثة على الشركات المدرجة أظهرت أن الإفصاح عن المعلومات الجوهرية (ولا سيما المعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة والمخاطر الجوهرية) لا يزال دون المستوى المطلوب وفقاً للمعايير الدولية. فبحث (أثر حوكمة الشركات على مستوى الإفصاح المحاسبي عن المعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة) على عينة من الشركات العراقية المدرجة، انتهى إلى أن مستوى الإفصاح عن هذه المعاملات ما يزال منخفضاً، وأن هناك قصوراً في توضيح طبيعة العلاقة وأسعار التعامل وشروطه، رغم ما تفرضه معايير التقارير المالية الدولية من متطلبات صارمة في هذا المجال، كما بيّن أن تفعيل آليات الحوكمة (لجنة التدقيق، هيكل الملكية، دور المدقق الخارجي) يسهم في تحسين الإفصاح لكنّ تأثيرها ما زال جزئياً في البيئة العراقية. وهذا يؤكد أن الإشكالية ليست في وجود نصوص أو نماذج إفصاح فحسب، وإنما في ثقافة الإفصاح والالتزام الفعلي من قبل الإدارات التنفيذية ومجالس الإدارة[٣٨].

أما على مستوى استقلالية مجلس الإدارة، فتبرز مشكلة تداخل الملكية بالإدارة وهيمنة المالك المسيطر أو الكتلة الرئيسة من المساهمين على القرارات الاستراتيجية والرقابية، وهو ما يحدّ من قدرة المجلس على ممارسة دوره في مراقبة الإدارة التنفيذية وحماية حقوق الأقلية من المساهمين. فالأدلة التطبيقية على المصارف والشركات العراقية – بما في ذلك الأدلة الخاصة بالحوكمة المؤسسية لبعض المصارف والأدلة التي يصدرها البنك المركزي العراقي – تشدد على ضرورة الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، وتحديد مسؤوليات واضحة لمجلس الإدارة ولجانه، وعدم الجمع بين العضوية التنفيذية

[٣٧]أثر تطبيق الآليات الداخلية للحوكمة على جودة الإفصاح المحاسبي : دراسة ميدانية على عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٦، العدد ٥٥، ٢٠٢٤، ص ٢٢١–٢٤٧.

[٣٨]عباس، محمد د. ق. أثر حوكمة الشركات على مستوى الإفصاح المحاسبي عن المعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد ٦، العدد ٢، ٢٠٢٤، ص ١٣٢٣–١٣٤٠.

والرقابية، إلا أن الواقع يشير إلى استمرار حالات الجمع وتضارب المصالح في عدد من الشركات. كما تكشف دراسات عن الحوكمة المصرفية وآليات التدقيق الداخلي في المصارف التجارية العراقية أن استقلالية أعضاء لجان التدقيق والمخاطر واستقلالية المدقق الداخلي ما زالت تواجه تحديات مرتبطة بالهيكل التنظيمي والثقافة الإدارية، الأمر الذي يقوّض أحد أهم أعمدة الحوكمة الرشيدة[٣٩].

ويكتمل مشهد القصور في التطبيق بمحدودية فعالية الرقابة – سواء الرقابة الداخلية على مستوى الشركات أو الرقابة الخارجية التنظيمية – في اكتشاف الانحرافات والتعامل معها في الوقت المناسب. فالدراسة المنشورة في "المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية" حول دور حوكمة الشركات في علاقة نظام الرقابة الداخلية بجودة القوائم المالية في المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية تشير إلى أن الأنظمة الرقابية الداخلية قائمة شكلاً، إلا أن فعاليتها مرتبطة بدرجة التزام الإدارة العليا بتوصيات المدققين وبقوة مجلس الإدارة في إلزام الإدارة التنفيذية بمعالجة نقاط الضعف. كما تشير دراسات أخرى – منها دراسة تأثير الحوكمة في استمرارية المصارف العراقية – إلى أن التشريعات والقوانين والتعليمات القائمة لا تعوّض عن غياب مبادئ الحوكمة المنصوص عليها بشكل متكامل، وأن ضعف التنسيق بين الأجهزة الرقابية المختلفة يفتح المجال أمام استمرار بعض ممارسات الفساد وضعف الانضباط المالي داخل الشركات. ومن ثم، فإن تطوير نموذج رقابي متكامل، يجمع بين المتابعة الميدانية والتحليل الكمي للمؤشرات ويربط مستوى الالتزام بالحوكمة بالعقوبات والحوافز، يعد شرطاً ضرورياً لتجاوز هذا القصور البنيوي[٤٠].

ثالثاً : العوامل الاقتصادية والسياسية والتنظيمية المؤثرة في تطبيق الحوكمة في العراق: يتأثر واقع تطبيق حوكمة الشركات في العراق بجملة من العوامل الاقتصادية البنيوية؛ فالاقتصاد العراقي ما يزال شديد الاعتماد على قطاع النفط والإنفاق العام، ما يحدّ من تطور سوق رأس المال ومساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي، وبالتالي يحدّ من الضغوط السوقية الدافعة باتجاه تحسين الحوكمة. الدراسات التطبيقية على المصارف والشركات العراقية مثل دراسة (تأثير حوكمة الشركات في الاستدامة المالية) التي حللت عشر مصارف خاصة للفترة ٢٠١٤–٢٠٢٣، تظهر أن الحوكمة تصبح أكثر أولوية كلما اشتدت المنافسة على التمويل وتزايدت متطلبات الاستدامة المالية، لكن هذه الديناميكية تبقى أضعف في بيئة يغلب عليها التمويل الحكومي والائتمان الموجّه سياسياً. كما أن محدودية عمق سوق العراق للأوراق المالية من حيث عدد الشركات المدرجة وحجم التداول مقارنة بالأسواق الإقليمية تقلل من دور آليات التسعير في البورصة كآلية لفرض الانضباط على الشركات الضعيفة الحوكمة، رغم الجهود التي تبذلها الهيأة في زيادة عدد الشركات المدرجة وتطوير البنية التحتية للسوق[٤١].

[٣٩] مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل. دليل الحوكمة المؤسسية الخاص بالمصرف. بغداد: مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل، ٢٠٢٣، بلا صفحة.

[٤٠] عنفليص، حسناء غازي، وفرقد سلمان عبود. دور حوكمة الشركات في علاقة نظام الرقابة الداخلية بجودة القوائم المالية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز السنبلة، تاريخ النشر مثبت في "منظومة"، ص ٤٥–٧٠.

[٤١] تأثير حوكمة الشركات في الاستدامة المالية للمصارف العراقية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة (٢٠١٤–٢٠٢٣). بحث منشور في مجلة محكمة مفهرسة ضمن DOAJ، 2024، ص ١–٢٢.

وعلى الصعيد السياسي، لا يمكن فصل تطبيق الحوكمة عن حالة عدم الاستقرار السياسي والأمني التي مرّ بها العراق خلال العقدين الأخيرين، وما رافقها من انتشار ظاهرة الفساد وتسييس المؤسسات العامة والاقتصادية. فدراسات عراقية متخصصة في العلاقة بين مستوى الحوكمة والتنمية الاقتصادية والفساد – مثل بحوث نزار صديق القهواجي حول (مستوى الحوكمة وتأثيرها في التنمية الاقتصادية للعراق ودول الجوار) ومحددات الفساد في بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تؤكد أن ضعف سيادة القانون وتداخل النفوذ السياسي بالاقتصادي يعرقلان بناء بيئة مؤسسية مواتية لحوكمة الشركات. كما أن التقارير الدولية والإقليمية حول حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، تشير إلى أن التحديات السياسية والمؤسسية – مثل ضعف استقلال الهيئات التنظيمية، وتضارب المصالح في المؤسسات المملوكة للدولة، وتداخل الملكية العائلية والسياسية، تمثل عائقاً مشتركاً في دول المنطقة، ويتجلى هذا العائق بشكل أوضح في الحالة العراقية بحكم حدّة الانقسامات السياسية وتاريخ الاقتصاد الريعي[٤٢].

أما على المستوى التنظيمي والقانوني، فيتّسم الإطار الحاكم لحوكمة الشركات في العراق بطبيعة تدريجية وتراكمية؛ فالقانون رقم (٧٤) لسنة ٢٠٠٤ المنشئ لهيأة الأوراق المالية وتعليمات الإدراج والتداول تشكل أساساً عاماً لحماية المستثمرين وتنظيم السوق، في حين تسهم تعليمات البنك المركزي والأدلة الصادرة عنه في تنظيم الحوكمة المصرفية، ومنها دليل المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة المرتبط بالقروض والتمويل. وقد تعزز هذا المسار مؤخراً بإصدار (دليل المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية للشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)، الذي أُعدّ بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية وأُعلن عنه في نيسان ٢٠٢٥، والذي يهدف إلى مواءمة ممارسات الشركات العراقية مع أفضل الممارسات العالمية مع مراعاة خصوصية البيئة التشريعية المحلية. غير أن هذه التطورات التنظيمية تصطدم بضعف القدرة التنفيذية لأجهزة الرقابة، ومحدودية الموارد البشرية المتخصصة في الحوكمة، وتداخل الاختصاصات بين الهيآت، فضلاً عن بطء تحديث القوانين التجارية وقانون الشركات بما ينسجم مع المفاهيم الحديثة لحوكمة الشركات[٤٣].

رابعاً : مقارنة مختصرة مع تجارب عربية وإقليمية ناجحة قابلة للاستفادة: تُظهر التجربة المصرية في مجال حوكمة الشركات نموذجاً عربياً يمكن للعراق الإفادة منه؛ إذ كانت مصر من أوائل الدول العربية التي تبنت مفهوم الحوكمة من خلال إصدار (دليل حوكمة الشركات) في منتصف العقد الأول من الألفية الجديدة، ثم تحديثه عدة مرات، ودمج متطلباته في قواعد القيد في البورصة وتعليمات الإفصاح. الدراسة المنشورة بعنوان (إرساء وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الدول العربية – مصر أنموذجاً) تبيّن كيف انتقلت مصر من مرحلة تبني مبادئ استرشادية مرنة إلى مرحلة إلزامية ربطت بين الالتزام بالحوكمة وبين استمرار قيد الشركات في البورصة وإمكانية حصولها على التمويل، كما تبرز دور الهيئة العامة للرقابة المالية والبورصة المصرية في

[٤٢] القهواجي، نزار صديق إلياس. مستوى الحوكمة وتأثيرها في التنمية الاقتصادية للعراق ودول الجوار للمدة (١٩٩٦–٢٠١٧). مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١١، العدد ٢٦، ٢٠١٩، ص ٣٥١–٣٧٥.

[٤٣] عبد القوي، عبد الصبور. التنظيم القانوني لحوكمة الشركات: دراسة مقارنة. القاهرة: دار الكتب القانونية، ط ٢، ٢٠١٩، ص ١–٣٨٠.

فرض الإفصاح عن تقارير الحوكمة، وفرض حد أدنى لعدد الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة، واشتراط وجود لجان للتدقيق والمخاطر والمكافآت. هذه التجربة توضّح أن فعالية الحوكمة لا تتحقق بمجرد إصدار دليل أو تعليمات، وإنما عبر دمجها في بنية القانون التجاري وقانون سوق المال، وربط الالتزام بها بمنظومة حوافز وعقوبات واضحة[٤٤].

كما تبرز تجارب أخرى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (كالأسواق الخليجية والمغاربية) التي تناولها تقرير (حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا) الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والتي تُظهر تطوراً ملموساً في ممارسات الحوكمة من خلال استقلالية الهيآت الرقابية، وتعزيز دور المساهمين الأقلية، وتطبيق قواعد صارمة للإفصاح عن ملكية أعضاء مجلس الإدارة والأطراف ذوي العلاقة. ففي بعض هذه الدول، فُرضت متطلبات لوجود نسبة محددة من الأعضاء المستقلين، واعتماد التصويت التراكمي في انتخاب مجالس الإدارة، ونشر تقارير سنوية مفصلة عن الحوكمة. كما أن بعض التجارب مثل تجربة الجزائر وبعض الدول العربية التي تناولتها دراسة (حوكمة الشركات ودورها في تعزيز الإبداع والابتكار)، بيّنت كيف يمكن للحوكمة الجيدة أن تتحول من مجرد التزام تنظيمي إلى أداة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية والابتكار داخل الشركات، عبر شفافيتها العالية وآلياتها في ضبط تضارب المصالح وتشجيع الاستثمار طويل الأجل[٤٥].

وانطلاقاً من هذه المقارنات، يمكن القول إن العراق يقف اليوم أمام فرصة حقيقية للاستفادة من التجارب العربية والإقليمية الناجحة، ولا سيما ما يتعلق بدمج الحوكمة في التشريعات الأساسية، وإلزام الشركات المدرجة بإصدار تقارير سنوية للحوكمة، وتفعيل دور المساهمين الأقلية، وتعزيز استقلالية مجالس الإدارة واللجان المنبثقة عنها. فالتجارب المذكورة تظهر أن النجاح يتطلب : أولاً، وجود استراتيجية وطنية متكاملة للحوكمة تربط بين إصلاح القطاع العام والخاص، ثانياً، تقوية الهيآت الرقابية مالياً وإدارياً بما يكفل استقلالها وفعاليتها، ثالثاً، بناء ثقافة مؤسسية لدى الشركات تنظر إلى الحوكمة كاستثمار في الثقة والاستدامة وليس كعبء تنظيمي. وتؤكد الدراسات المقارنة في المنطقة أن تبني ممارسات متقدمة في الإفصاح والرقابة الداخلية، وتوسيع نطاق تطبيق الحوكمة ليشمل الشركات المملوكة للدولة والشركات العائلية الكبيرة، يسهم في خفض مخاطر الفساد وتحسين مناخ الاستثمار، وهي أهداف تتناغم مع توجه العراق لتحديث بيئة الأعمال وتعزيز دوره في الاقتصاد الإقليمي[٤٦].

المطلب الثاني : آليات تفعيل حوكمة الشركات في العراق

اولاً : تطوير الإطار التشريعي وتعزيز الرقابة الحكومية: يُعد تطوير الإطار التشريعي لحوكمة الشركات في العراق ضرورة ملحة في ضوء التحولات الاقتصادية التي يشهدها البلد، ولا سيما مساعي الانتقال

[٤٤] بن روينة، فتيحة، وآخرون. إرساء وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الدول العربية – مصر أنموذجاً. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، ٢٠١٦، ص ١١٢–١٣٤.

[٤٥] صحراوي، جليلة، وجديدن لحسن، وتوتة نوال. "حوكمة الشركات ودورها في تعزيز الإبداع والابتكار: دراسة مقارنة بين الجزائر وبعض الدول العربية." Global Journal of Economics and Business، ديسمبر ٢٠١٨، ص ٥٤٠–٥٥٨.

[٤٦] جبر، شذى عبد الحسين. دور حوكمة الشركات في حماية حقوق المستثمرين: دراسة تحليلية في سوق العراق للأوراق المالية. مجلة بحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد ١١، العدد ١، ٢٠١٩، ص ١٤١–١٥٩.

نحو اقتصاد سوق أكثر انفتاحاً وتنظيماً. فالقانون التجاري العراقي، وقانون الشركات رقم ٢١ لسنة ١٩٩٧ المعدّل، ما يزالان بحاجة إلى إدخال تعديلات جوهرية تواكب المعايير الدولية المتعلقة باستقلالية مجالس الإدارة، حماية المساهمين الأقلية، وتنظيم تضارب المصالح داخل الشركات المساهمة. ويُلاحظ أن التشريعات الحالية تركز بصورة أكبر على الجوانب الإجرائية لتأسيس الشركات وإدارتها، مقابل ضعف النصوص الخاصة بالتقارير السنوية للحوكمة، قواعد انتخاب المجلس، معايير الملاءمة والنزاهة للأعضاء، ومتطلبات الإفصاح عن الملكية الفعلية. إن اعتماد تشريع مستقل لحوكمة الشركات، أو إصدار لائحة تنفيذية ملزمة لجميع الشركات المساهمة، سيُسهم في إرساء نموذج حوكمة واضح يحدّ من الاجتهادات الفردية ويعزز استقرار بيئة الأعمال[٤٧].

أما على صعيد الرقابة الحكومية، فإن تعدد الهيئات الرقابية—هيأة الأوراق المالية، ديوان الرقابة المالية، البنك المركزي، مسجل الشركات—أدى إلى تشتيت الجهود الرقابية وعدم تكامل الأدوار. ومن ثم، فإن إعادة هيكلة المنظومة الرقابية باتجاه نموذج تكاملي يعتمد على قاعدة بيانات موحدة للملكية، التقارير المالية، المخاطر التشغيلية، وتقييم أداء مجالس الإدارة، يمثل حاجة ملحة. كما ينبغي توسيع صلاحيات هيأة الأوراق المالية لتشمل الرقابة النوعية على الحوكمة وليس فقط الرقابة الإجرائية، بحيث تُمنح سلطة فرض غرامات أو إيقاف الإدراج في حال الإخلال الجسيم بمبادئ الحوكمة. ويتطلب ذلك تزويد الهيأة بكوادر مختصة في التدقيق الشرعي–القانوني، والرقابة على المخاطر، وتحليل الإفصاحات المالية، على نحو مماثل لما هو قائم في الأسواق الخليجية التي عززت من استقلالية وقوة أجهزة الرقابة لديها[٤٨].

إن تفعيل الجانب القانوني يتطلب كذلك تعزيز الشفافية في عملية وضع التشريعات، وإشراك القطاع الخاص في صياغة لوائح الحوكمة من خلال اتحادات المستثمرين وغرف التجارة. فالعديد من الدول – منها مصر والإمارات – اعتمدت نهجاً تشاركياً في صياغة أدلة الحوكمة، مما أدى إلى قبول أكبر من قبل الشركات والتزام فعلي بتطبيقها. كما أن تبني معايير OECD الخاصة بالحوكمة، ولاسيما ما يتعلق بالإفصاح عن ملكية الأشخاص ذوي السيطرة، وتنظيم المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة، وتعزيز دور الرقابة القضائية في حماية المستثمرين، سيُسهم في رفع التصنيف الائتماني للسوق العراقي. وعليه، فإن تطوير الإطار التشريعي لا يعني فقط تعديل القوانين، بل يتطلب أيضاً بناء منظومة قانونية–مؤسسية متماسكة تفرض الانضباط المالي والإداري وتحدّ من مخاطر الفساد داخل الشركات[٤٩].

ثانياً : تحسين بيئة الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات المالية والإدارية: يمثل الإفصاح والشفافية أحد الأعمدة الأساسية لحوكمة الشركات، إذ تُعد المعلومات المتاحة للمستثمرين شرطاً لتقييم الأداء واتخاذ القرارات الاستثمارية. وفي العراق، تعاني غالبية الشركات المساهمة من ضعف في جودة التقارير المالية

[٤٧] هيأة الأوراق المالية العراقية. التقرير السنوي لهيأة الأوراق المالية لعام ٢٠٢٤. بغداد: هيأة الأوراق المالية، ٢٠٢٤. بلا صفحة.

[٤٨] شبيب، شهلاء ش، وأشرف هاشم فارس فارس. واقع حوكمة الشركات وتأثيرها في مستوى التحفظ المحاسبي: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد ٦، العدد ٢، جامعة الفلوجة، ٢٠٢٤، ص ١١٥–١٣٦.

[٤٩] أثر تطبيق الآليات الداخلية للحوكمة على جودة الإفصاح المحاسبي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٦، العدد ٥٥، ٢٠٢٤، ص ٢٢١–٢٤٧.

وعدم انتظام نشرها، إضافة إلى محدودية المعلومات غير المالية المتعلقة بالحوكمة والمخاطر والاستدامة. ولتفعيل الحوكمة، يجب إلزام الشركات بنشر تقارير إفصاح ربع سنوية وسنوية تتضمن بيانات تفصيلية عن نتائج الأعمال، هيكل الملكية، المكافآت، العمليات الجوهرية، والمعاملات مع الأطراف ذات العلاقة، وفق معايير IFRS. كما أن إنشاء بوابة إلكترونية موحدة في موقع سوق العراق للأوراق المالية لنشر هذه التقارير بشكل مركزي، يسهم في رفع مستوى الشفافية ويسهل مراقبة الشركات[٥٠].

وتتطلب بيئة الإفصاح الفعّال تعزيز دور المدقق الخارجي عبر إلزامه بإصدار تقرير مستقل عن مدى التزام الشركة بمتطلبات الحوكمة، كما هو معمول به في الأسواق المتقدمة. فالتقارير المالية في العراق تحتاج إلى تدعيمٍ بمؤشرات إفصاح نوعية، مثل مؤشر جودة الأرباح، وملخص عن المخاطر التشغيلية والمالية. كما ينبغي فرض نماذج إفصاح موحدة تُحَدّد بوضوح المعلومات الواجب الكشف عنها، بما يحدّ من الممارسات الانتقائية التي تلجأ إليها بعض الشركات. ويعد الإفصاح الاستباقي عن المخاطر – وليس فقط الإفصاح التاريخي عن الأحداث – من أهم التطورات المطلوبة لتحسين بيئة الاستثمار في العراق، خصوصاً في القطاعات المصرفية والصناعية[٥١].

وإلى جانب الإفصاح المالي، يجب تطوير الإفصاح غير المالي، ولا سيما المرتبط بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة (ESG)، حيث أظهرت التجارب الدولية أنه أصبح أحد المعايير الرئيسة التي يعتمد عليها المستثمرون وصناديق التمويل الدولية. ومن ثم فإن إعداد دليل وطني للإفصاح غير المالي، يحدد مؤشرات الحوكمة والبيئة والمجتمع، سيعزز من قدرة الشركات العراقية على الوصول إلى التمويل، خاصة التمويل الأخضر وتمويل المشاريع التنموية. كما يجب تعزيز الرقابة على الإفصاح من خلال وحدات متخصصة في الهيآت الرقابية، قادرة على تحليل البيانات والكشف عن التحايل المالي أو ضعف الالتزام بالمعايير[٥٢].

ثالثاً : بناء قدرات مجالس الإدارة وتفعيل لجان التدقيق والمخاطر: لا يمكن تحقيق حوكمة حقيقية دون مجالس إدارة تمتلك المعرفة الاقتصادية–القانونية الكافية، وتتمتع بالاستقلالية والمهنية. فالكثير من الشركات العراقية تعتمد في تشكيل مجالسها على اعتبارات الملكية العائلية أو النفوذ السياسي، لا على الكفاءة والخبرة. ومن ثم، فإن وضع معايير "الملاءمة والنزاهة" للأعضاء، وتحديد الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة في مجالات المحاسبة، المالية، إدارة المخاطر، والقانون التجاري، يعد شرطاً أساسياً لتفعيل دور المجلس. كما يجب فرض نسب محددة من الأعضاء المستقلين، ومنع الجمع بين منصب رئيس المجلس والرئيس التنفيذي، بما يضمن

[٥٠] عباس، محمد د. ق. أثر حوكمة الشركات على مستوى الإفصاح المحاسبي عن المعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة : دراسة استطلاعية على الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد ٦، العدد ٢، ٢٠٢٤، ص ١٣٢٣–١٣٤٠.

[٥١] مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل. دليل الحوكمة المؤسسية الخاص بالمصرف. بغداد: مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل، ٢٠٢٣. بلا صفحة.

[٥٢] عنفليص، حسناء غازي، وفرقد سلمان عبود. دور حوكمة الشركات في علاقة نظام الرقابة الداخلية بجودة القوائم المالية: دراسة ميدانية في المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز السنبلة للبحوث والدراسات، سنة النشر المثبتة في قاعدة "منظومة"، ص ٤٥–٧٠.

الفصل بين الإدارة والرقابة ويحدّ من تضارب المصالح[٥٣].

وتُعد لجان التدقيق والمخاطر أحد أهم أدوات حوكمة الشركات، غير أن العديد من الشركات العراقية ما تزال تتعامل معها بوصفها لجاناً شكلية تفتقر إلى الهيكلة المهنية. فالتجارب الدولية تشير إلى أن لجنة التدقيق ينبغي أن تضم أعضاء مستقلين ذوي خبرة محاسبية ومصرفية، وأن تكون مسؤولة عن متابعة جودة التقارير المالية، فحص المعاملات الجوهرية، والإشراف على أنظمة الرقابة الداخلية. كما يجب إنشاء لجنة للمخاطر في جميع الشركات المساهمة، ولا سيما المصارف، تكون مسؤولة عن تقييم المخاطر الائتمانية والتشغيلية والاستراتيجية، وترفع تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة. وتفعيل هذه اللجان سيقلل من المخاطر المالية ويحسن كفاءة استخدام الموارد[٥٤].

وتتطلب عملية بناء القدرات الرقمية والإدارية لمجالس الإدارة تبنّي برامج تدريبية دورية، سواء داخل العراق أو من خلال التعاون مع المؤسسات الإقليمية والدولية المختصة بالحوكمة، مثل IFC وOECD. فالتدريب المتخصص يمكّن أعضاء المجلس من فهم أعمق للمعايير الدولية، وتطوير آليات اتخاذ القرار، وتحليل التقارير المالية، ومراقبة الأداء التنفيذي. كما يجب إنشاء "مركز وطني لحوكمة الشركات" يتولى مهمة الاعتماد المهني لأعضاء مجالس الإدارة، وإصدار شهادات كفاءة معتمدة، على غرار المراكز المماثلة في الخليج ومصر. هذا التطور سيحدث نقلة نوعية في أداء المجالس ويعزز الاحتراف المؤسسي في الشركات العراقية[٥٥].

رابعاً: توصيات عملية للشركات المساهمة العراقية لرفع مستوى الالتزام بالحوكمة وتحسين الأداء المالي والإداري : من التوصيات الأساسية التي ينبغي للشركات اتباعها اعتماد إستراتيجية حوكمة داخلية واضحة ترتبط بخططها التشغيلية والمالية، بحيث تتضمن سياسات مكتوبة لإدارة المخاطر، الإفصاح، المكافآت، وتضارب المصالح. ويجب أن تشمل هذه الإستراتيجية آليات لقياس الأداء المؤسسي وربطه بمؤشرات الحوكمة، مثل جودة الإفصاح، استقلالية المجلس، وتفعيل اللجان الرقابية. كما يجب وضع دليل داخلي للحوكمة يُراجع سنوياً ويُحدّث وفق المتغيرات القانونية والتنظيمية، ويُعمّم على جميع الإدارات التنفيذية لتحقيق فهم موحد للسياسات التنظيمية[٥٦].

أما على المستوى المالي، فإن تعزيز الالتزام بالحوكمة يتطلب اعتماد نظم معلومات مالية متقدمة تتيح إعداد التقارير بدقة وشفافية، فضلاً عن تعزيز وظيفة التدقيق الداخلي وربطها مباشرة بلجنة التدقيق بدلاً من الإدارة التنفيذية. كما يُستحسن توسيع قاعدة الملكية من خلال تشجيع الاستثمارات المؤسسية (Institutional Investors)، إذ أثبتت التجارب الدولية أن دخول المؤسسات المالية الكبرى يسهم في

[٥٣] تأثير حوكمة الشركات في الاستدامة المالية للمصارف العراقية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة (٢٠١٤–٢٠٢٣). بحث منشور في مجلة عراقية محكمة مفهرسة ضمن DOAJ، 2024، ص ١–٢٢.

[٥٤] القهواجي، نزار صديق إلياس. مستوى الحوكمة وتأثيرها في التنمية الاقتصادية للعراق ودول الجوار للمدة (١٩٩٦–٢٠١٧). مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١١، العدد ٢٦، ٢٠١٩، ص ٣٥١–٣٧٥.

[٥٥] عبد القوي، عبد الصبور. التنظيم القانوني لحوكمة الشركات: دراسة مقارنة. القاهرة: دار الكتب القانونية، الطبعة الثانية، ٢٠١٩، ص ١–٣٨٠.

[٥٦] بن روينة، فتيحة، وآخرون. إرساء وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الدول العربية – مصر أنموذجاً. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، ٢٠١٦، ص ١١٢–١٣٤.

تحسين الانضباط المالي والحوكمة ويقلل من المخاطر التشغيلية. إضافة إلى ذلك، يجب تبني سياسة إفصاح استباقية عن الأحداث الجوهرية، مثل التغييرات في الإدارة، الديون الكبيرة، أو المخاطر المحتملة[٥٧].

وتتطلب التوصيات على المستوى الإداري تعزيز ثقافة الامتثال الأخلاقي، وذلك عبر إنشاء وحدات امتثال داخلي تتمتع بالاستقلالية، وتطبيق مدونات سلوك مهنية لجميع العاملين. كما يجب تعزيز التحول الرقمي داخل الشركات بما يسهم في تحسين ضبط العمليات، وتطوير الأنظمة المحاسبية، وخفض تكاليف التشغيل، وزيادة القدرة على مراقبة المخاطر. وتظهر الدراسات أن الشركات التي تتبنى مبادئ الحوكمة الفعّالة تحقق أداءً مالياً أفضل، وتتمتع بقدرة أكبر على اجتذاب الاستثمار، وتقل فيها حالات التلاعب المالي وتضارب المصالح. ومن ثم فإن التزام الشركات العراقية بهذه التوصيات سيشكل خطوة حقيقية نحو بناء بيئة أعمال أكثر استدامة وشفافية[٥٨].

الخاتمة

لقد أظهر البحث، من خلال تحليل المباحث الثلاثة، أن حوكمة الشركات في العراق ما تزال تمر بمرحلة انتقالية تتأرجح بين النصوص التنظيمية التي تسعى إلى المواءمة مع المعايير الدولية، وبين واقع تطبيقي يتسم بضعف الإفصاح، وغياب الاستقلالية، وتشتت السلطات الرقابية. وقد بيّنت نتائج الدراسة أن الإطار التشريعي الحالي، وإن احتوى على متطلبات أساسية لحماية المستثمرين وتنظيم أسواق رأس المال، إلا أنه يعاني من قصور جوهري في أدوات التنفيذ والرقابة، فضلاً عن عدم كفاية المعايير المتعلقة بتركيب مجالس الإدارة، وتنظيم تضارب المصالح، وتفعيل اللجان المتخصصة. كما أظهرت الدراسة أن العوامل السياسية والاقتصادية تلعب دوراً مؤثراً في تشكيل البيئة المؤسسية للحوكمة، حيث ما يزال الاقتصاد العراقي خاضعاً لهيمنة الدولة ومحدودية دور القطاع الخاص، مما يقلل من الضغوط السوقية الدافعة نحو الانضباط المؤسسي. ومن خلال المقارنات الإقليمية، يتضح أن تطوير الحوكمة ليس مجرد خيار تنظيمي، بل مسار استراتيجي يرتبط بقدرة الدولة على تحسين البيئة الاستثمارية وبناء قطاع خاص قادر على المنافسة.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، يتأكد أن تفعيل منظومة الحوكمة في العراق يتطلب معالجة مترابطة للثغرات التشريعية والرقابية والإدارية، بما يجعلها أداة فعّالة لإعادة هيكلة الشركات المساهمة وتحسين أدائها المالي والإداري. فإصلاح الإطار القانوني يجب أن يقترن بإعادة بناء نظام رقابي موحد ومتخصص، قادر على فرض الإفصاح الشامل، ورصد المخاطر، وتقييم أداء مجالس الإدارة وفق معايير موضوعية. كما أن بناء قدرات مجالس الإدارة ولجان التدقيق والمخاطر يُعد شرطاً حتمياً لتحقيق الممارسة الفعلية للحوكمة، وليس الاكتفاء بتطبيقها شكلياً. ويخلص البحث إلى أن التزام الشركات المساهمة في العراق بمعايير الحوكمة يمكن أن يشكل نقطة تحول في مسار الإصلاح الاقتصادي، من خلال تعزيز الثقة في السوق، وتقليل المخاطر النظامية، وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية. ومن ثم، فإن مستقبل الحوكمة في العراق مرهون بمدى قدرة المؤسسات التشريعية

[٥٧] صحراوي، جليلة، جديدن لحسن، وتوتة نوال. حوكمة الشركات ودورها في تعزيز الإبداع والابتكار: دراسة مقارنة بين الجزائر وبعض الدول العربية. Global Journal of Economics and Business، ديسمبر ٢٠١٨، ص ٥٤٠–٥٥٨.

[٥٨] جبر، شذى عبد الحسين. دور حوكمة الشركات في حماية حقوق المستثمرين: دراسة تحليلية في سوق العراق للأوراق المالية. مجلة بحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد ١١، العدد ١، ٢٠١٩، ص ١٤١–١٥٩.

والتنظيمية والشركات ذاتها على تبني نموذج حوكمة متكامل يوازن بين متطلبات القانون وضرورات الاقتصاد، ويؤسس لبيئة أعمال مستقرة وشفافة وقادرة على تحقيق التنمية المستدامة.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

١. **أثر تطبيق الآليات الداخلية للحوكمة على جودة الإفصاح المحاسبي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية .** مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٦، العدد ٥٥، ٢٠٢٤.

٢. **أثر تطبيق الآليات الداخلية للحوكمة على جودة الإفصاح المحاسبي** .مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٠٢٤) .

٣. **الربيعي، حاكم محسن، وحمد عبد الحسين راضي .** حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة .عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.

٤. **السعيدي، أحمد يوسف، ومراد مسعود سعداوي، ونجلاء عبد المنعم إبراهيم»** .دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي». مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج ١٤، ع ١، ٢٠٢١.

٥. **الشلفان، عادل** .دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري .المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤١، العدد ٢، ٢٠٢١.

٦. **الشمري، علي جبار، ومحمود فهد كريم** .حوكمة الموارد البشرية ودورها في رفع كفاءة العاملين .مجلة كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد، مج ٢٨، ع ٣، ٢٠٢٢.

٧. **الشمري، محمد وفي عباس، ومروة محمد حسين .** قياس مدى تحقق مؤشرات الشفافية في التقارير المالية المنشورة للمصارف الخاصة .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية – جامعة كربلاء، مج ٢٠، ع ١، ٢٠٢٣.

٨. **صحراوي، جليلة، وجديدن لحسن، وتوتة نوال** .حوكمة الشركات ودورها في تعزيز الإبداع والابتكار: دراسة مقارنة بين الجزائر وبعض الدول العربية Global . Journal of Economics and Business، 2018.

٩. **عنفليص، حسناء غازي، وفرقد سلمان عبود** .دور حوكمة الشركات في علاقة نظام الرقابة الداخلية بجودة القوائم المالية .المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية – مركز السنبلة.

١٠. **عبد الواحد، فيصل عبد الكاظم، وعبد الحسين توفيق شبلي** .أثر مستوى الإفصاح المحاسبي في سيولة الأوراق المالية .مجلة العلوم الاقتصادية – جامعة البصرة، ٢٠٢٣.

١١. **عبد المعز، محمد فاروق** .أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي .مجلة البحوث الإدارية، مج ٤٢، ع ٢، ٢٠٢٤.

١٢. **عواد، شيماء خالد** .أثر الحوكمة في تنمية رأس المال البشري .جامعة الكوفة، ٢٠٢١.

١٣. **فطوش، آمال، وإيمان مودع** .دور آليات حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري .رسالة ماجستير – جامعة بسكرة، ٢٠١٥.

١٤. **قهواجي، نزار صديق إلياس** .مستوى الحوكمة وتأثيرها في التنمية الاقتصادية للعراق ودول الجوار .مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٠١٩.

١٥. **قانون الشركات العراقي رقم (٢١) لسنة ١٩٩٧ وتعديلاته.**

١٦. **هيأة الأوراق المالية العراقية** .التقرير السنوي لهيأة الأوراق المالية لعام ٢٠٢٤ .بغداد، ٢٠٢٤.

١٧. **جبر، شذى عبد الحسين** .دور حوكمة الشركات في حماية حقوق المستثمرين .مجلة بحوث السوق وحماية المستهلك، ٢٠١٩.

١٨. **خشبة، ناجي محمد فوزي، وأميرة حسين محمد صالح** . الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين الأداء المصرفي . المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٢٠٢٢.

١٩. **مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل** .دليل الحوكمة المؤسسية الخاص بالمصرف .بغداد، ٢٠٢٣.

٢٠. **نعمة، محمد فاضل، ورحيم عبيد عباس** .انعكاس آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي الاستراتيجي . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٠٢٤.

٢١. **نجم، بشرى، وثائر صبري** .تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية .مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ٢٠١٠.

٢٢. **الردادي، سميرة بنت محمد** .دور الحوكمة في تعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الحكومية السعودية .جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٢٠.

٢٣. **عبد القوي، عبد الصبور** .التنظيم القانوني لحوكمة الشركات: دراسة مقارنة .دار الكتب القانونية، القاهرة، ٢٠١٩.

٢٤. **بن روينة، فتيحة، وآخرون** .إرساء وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الدول العربية – مصر أنموذجاً . مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، ٢٠١٦.

٢٥. **تأثير حوكمة الشركات في الاستدامة المالية للمصارف العراقية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة (٢٠١٤-٢٠٢٣)** .(بحث منشور في مجلة مفهرسة ضمنDOAJ ، .2024

٢٦. **الحايك، نهى أحمد** .أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية .الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، ٢٠١٦.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. **Cadbury, Adrian.** *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. Gee and Co., 1992.*
2. **Central Bank of Iraq.** *ESG Scorecard Report for the Iraqi Banks. CBI, 2022.*
3. **Iraq. Official Gazette.** *"Companies Law No. 21 of 1997." No. 3685, 1997.*
4. **Malak, Mustafa, Hayder J. Ahmed Al-Gburi, et al.** *"The Role of Internal Audit in Activating Corporate Governance: Evidence from Iraq." World Economics & Finance Bulletin, vol. 45, 2025.*
5. **Mousawi, Abdelrahman, and Mariem Qattoush.** *"The Role of Corporate Governance in Reducing Financial and Administrative Corruption." Anara Journal for Economic, Administrative and Accounting Studies, vol. 3, no. 2, 2022.*
6. **OECD.** *Corporate Governance in MENA: Building a Framework for Competitiveness and Growth. OECD Publishing, 2019.*
7. **OECD.** *G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing, 2015.*
8. **Uyar, Ali, et al.** *"Drivers of Convergence/Divergence of Corporate Governance Codes of MENA Countries." International Journal of Business Governance and Ethics, vol. 14, no. 3, 2019.*
9. **World Bank & Global Corporate Governance Forum.** *Advancing Corporate Governance in the Middle East and North Africa: Stories and Solutions. World Bank, 2011.*
10. **World Bank & Global Corporate Governance Forum.** *Implementing Corporate Governance Codes in MENA: Emerging Practices and Lessons. World Bank, 2008.*