# الآثار القانونية والاقتصادية المترتبة على حوكمة الشركات التجارية

https://doi.org/10.23918/ilic10.06

أ. د. محمد شعيب عبدالمقصود
عضو هيئة تدريس منتدب كلية الحقوق جامعة حلوان مصر
وكيل كلية العلوم القانونية والسياسية بجامعة أهومي البريطانية
drmuhammedshoaib@gmail.com

# Legal and Economic Implications of Corporate Governance

Prof. Dr. Muhammed Shoaib Abdel Maqsoud
Adjunct Faculty Member, Faculty of Law, Helwan University, Egypt
Dean of the Faculty of Legal and Political Sciences, Ahumi British University

**الملخص**

تعتبر الحوكمة أحد الأنظمة الإدارية التي ينبغي على الشركات التجارية التي تستهدف تحقيق الجودة تطبيقها فهي تقوم على تنظيم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة من خلال سياسات واضحة تعزز الشفافية، والامتثال، وتحديد الالتزامات، ولقد نشأت الحوكمة كاستجابة للأزمات المالية والإدارية، وأصبحت معيارًا عالميًا في إدارة الشركات التجارية. وتعتمد على إدارة المخاطر، تحديد المهام، والاستراتيجيات الواضحة لضمان استدامة جودة الأعمال. وتقوم الحوكمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات، تضمن الاستفادة القصوى من الموارد الرقمية، وتقليل المخاطر من خلال استخدام أنظمة ITIL و COBIT، مما يعزز أداء الشركات وقدرتها التنافسية في سوق الأعمال.

يجب لتطبيق الحوكمة في الشركات التجارية وجود هيكل تنظيمي وتوزيع للمهام ويعتبر ذلك آلية لتقييم الأداء المؤسسي والوظيفي، في إطار شفافية للبيانات والتقارير مع الامتثال للقوانين واللوائح ، ومتابعة تنفيذها بشكل احترافي.

حيث تهدف الحوكمة لاكتشاف الفساد والانحرافات في الشركات التجارية والحد منها ومتابعة ذلك، والتأكيد على الشفافية في نقل البيانات وإعداد التقارير وعدم تضارب القرارات ، مع ضمان لحقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

**الكلمات الافتتاحية:** الحوكمة، الشركات، التجارية، الشفافية، الامتثال.

**Abstract**

Governance is one of the administrative systems that commercial companies aiming to achieve quality must implement. It regulates the relationship between management and stakeholders through clear policies that promote transparency, compliance, and the definition of obligations. Governance emerged as a response to financial and administrative crises and has become a global standard in the management of commercial companies. It relies on risk management, defining tasks, and clear strategies to ensure sustainable business quality. Governance is based on the use of information technology, ensuring maximum utilization of digital resources, and reducing risks through the use of ITIL and COBIT systems, which enhances companies' performance and competitiveness in the business market.

To implement governance in commercial companies, an organizational structure and a distribution of tasks are required. This serves as a mechanism for evaluating institutional and functional performance, within a framework of transparent data and reports, compliance with laws and regulations, and professional monitoring of their implementation.

Governance aims to detect, mitigate, and monitor corruption and irregularities in commercial companies, and to emphasize transparency in data transfer and reporting, ensuring the absence of conflicting decisions, while ensuring the rights of shareholders and stakeholders.

**Keywords:** Governance - Companies - Business - Transparency - Compliance.

## المقدمة

تعتبر الحوكمة أحد أساليب الإدارة الحديثة التي تعتمد بشكل رئيسي على مجموعة من القواعد التي تهدف إلى تحسين أسلوب الإدارة والرقابة على المؤسسات والشركات، وذلك بهدف تحقيق المؤسسة إلى أهدافها بكفاءة وفعالية، مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة (أصحاب المصلحة). فهي عبارة عن مجموعة الضوابط والمعايير والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق إدارة فعالة وانضباط في المؤسسة وتشمل الحوكمة عدة معايير: الشفافية والمساءلة والعدالة في اتخاذ القرارات والجودة ويتضمن ذلك توزيع الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف المعنية ومتابعة الرقابة لحين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يترتب على تطبيق الحوكمة عدة آثار بعضها قانونية والبعض الأخر اقتصادية وهذا ما سنعرضه من خلال بحثنا في مؤتمركم الموقر.

تقوم الحوكمة على إطار أساسي لتنظيم عمل المؤسسات، حيث تساعد في وضع قواعد واضحة للإدارة وتعزيز آليات الرقابة التي تضمن الامتثال للأنظمة والقوانين. من خلال هذه المبادئ، يتم تحسين كفاءة الأداء، وتقليل المخاطر، وتعزيز الاستدامة على المدى الطويل. كما أنها تساعد في تحديد الأدوار والمسؤوليات، مما يضمن وضوح العلاقة بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين.
تحقيق العدالة في المؤسسات يتطلب الشفافية في عرض المعلومات واتخاذ القرارات، مما يحد من الفساد ويعزز ثقة المستثمرين والعملاء. تساعد الحوكمة في إنشاء بيئة عمل قائمة على النزاهة من خلال فرض الإفصاح المالي والإداري الدقيق، مما يتيح لأصحاب المصالح تقييم أداء المنظمة واتخاذ قرارات مستنيرة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الحوكمة تضمن وجود أنظمة مساءلة فعالة تراقب تصرفات الإدارة وتعزز المسؤولية الأخلاقية في العمل.
تسهم الحوكمة في الحفاظ على حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة، بما في ذلك المستثمرين، الموظفين، الموردين، والعملاء، عبر سياسات تحمي مصالحهم وتمنع التعارضات التي قد تضر باستثماراتهم أو مشاركتهم في المؤسسة. كما تعزز من ثقة المستثمرين من خلال توفير بيئة عمل مستقرة، حيث يتم احترام العقود والالتزامات، ويتم التعامل مع جميع الأطراف بعدالة ووفقًا لقواعد واضحة تحمي حقوقهم.
يعتبر تحديد الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة عنصرًا أساسيًا في تحقيق الكفاءة التشغيلية، حيث يؤدي التنظيم الواضح للمهام إلى تحسين أداء الفرق العاملة وتقليل التضارب في القرارات. توفر الحوكمة هيكلاً تنظيميًا يوضح العلاقة بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة وأصحاب المصالح، مما يسهم في تحسين التنسيق والاتصال بين مختلف الإدارات، ويضمن تنفيذ الاستراتيجيات وفق رؤية واضحة تحقق أهداف المؤسسة.

### أهمية البحث The importance of research

تكمن أهمية هذا البحث في ضرورة بيان ماهية الحوكمة ، حيث انتشرت في الفترة الأخيرة كأحد أساليب الإدارية في المؤسسات الحكومية والأهلية وسنسلط الضوء من خلال بحثنا على الشركات التجارية ، لذلك كان لازم علينا دراسة الحوكمة لبيان أحكامهم من الناحية الموضوعية والاجرائية كما أننا سنقارن الأحكام الخاصة بالحوكمة بين القانون المصري والسعودي والعراقي.

### اشكالية البحث Research problem

تتمثل إشكالية هذا البحث في التالي:

١. دور حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات التجارية.
٢. مدى كفاية التنظيم التشريعي للحوكمة.
٣. مدي التكامل بين الحوكمة والجودة .
٤. التحديات أمام تطبيق الحوكمة.
٥. نشر ثقافة الحوكمة وما تضمنه من رقمنة الأعمال والسرعة والدقة في الأداء.
٦. الطبيعة القانونية لقرارات لجان المراجعة.
٧. إشكالية تكييف عقوبات مخالفي قواعد الحوكمة.

### منهجية البحث Research methodology

وفي هذا البحث سنقوم باستخدام المنهج المقارن، بحيث سنقوم بتحليل النصوص القانونية التنظيمية وذلك لنبين موقف المشرع المصري والدليل المصري لحوكمة الشركات الصادر من الهيئة العامة للرقابة المالية المصري أغسطس (٢٠١٦) والقانون العراقي وخاصة قانون المصارف رقم (٩٤) لسنة (٢٠٠٤) ونظام الشركات السعودي ولائحة حوكمة الشركات الصادر عن مجلس هيئة السوق المالية.

### خطة البحث Research plan

**وبناءً على ما سبق فإننا سنقسم البحث الخاص بنا وفقاً الخطة الآتية:**

- **المستخلص**
- **المقدمة.**
- **أهمية البحث.**
- **إشكالية البحث.**
- **منهجية البحث.**
- **الدراسات السابقة.**
- **المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات التجارية.**
- **المطلب الاول: تعريف حوكمة الشركات التجارية ونشأتها وعناصرها وأطرافها.**
- **المطلب الثاني: أهمية الحوكمة وخصائصها .**
- **المطلب الثالث: أهداف الحوكمة ومعاييرها.**
- **المبحث الثاني: آليات تطبيق حوكمة الشركات التجارية وتحديات تطبيقها ووسائل التغلب عليها.**
- **المطلب الأول: آليات تطبيق حوكمة الشركات التجارية.**
- **الفرع الأول: متطلبات تطبيق الحوكمة:**
- **الفرع الثاني: تطبيق الحوكمة:**
- **المطلب الثاني: تحديات تطبيق الحوكمة ووسائل التغلب عليها.**
- **الفرع الأول: تحديات تطبيق الحوكمة .**
- **الفرع الثاني: وسائل التغلب على التحديات.**
- **المبحث الثالث: الآثار المترتبة على حوكمة الشركات التجارية.**
- **المطلب الأول: الآثار القانونية والتنظيمية لحوكمة الشركات التجارية.**
- **المطلب الثاني: الآثار الاقتصادية لحوكمة الشركات التجارية.**

- **المطلب الثالث: الآثار الاجتماعية لحوكمة الشركات التجارية.**
- **الخاتمة .**
- **النتائج.**
- **التوصيات.**

## المبحث الأول
## ماهية حوكمة الشركات التجارية
### المطلب الأول
### تعريف حوكمة الشركات التجارية ونشأتها وعناصرها وأطرافها
#### الفرع الأول
#### تعريف حوكمة الشركات التجارية

أصل مصطلح (الحوكمة - Governance) إلى الاستخدام الإداري والقانوني الذي يشير إلى أساليب ممارسة السلطة والإدارة الرشيدة في مؤسسات الدولة أو المؤسسات الخاصة.(١)

التعريف القانوني للحوكمة: ويشمل ذلك مجموعة من المبادئ والقواعد التي تنظم العلاقة بين القائمين على الإدارة والمستفيدين من خدماتها أو المتأثرين بأدائها، وتعد الحوكمة اليوم من أبرز معايير التقييم المؤسسي والتنمية المستدامة، وأحد المداخل الأساسية لمكافحة الفساد، وتحقيق الشفافية، وتحسين الخدمات العامة، إن تعريف الحوكمة تم طرحه بمسميات مختلفة منها الحاكمية وأسلوب الحكم والحكم الرشيد وإدارة شؤون المجتمع، فقد عرفها المشرع العراقي في مجال حوكمة الشركات على إنها ((مجموعة من الأنظمة الشاملة التي تحدد العلاقة بين مجلس إدارة الشركة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين))(٢)

كما عرفها البعض إنها ((مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات والضوابط التي تسعى المنظمة الى تطبيقها على كافة المكلفين في مساءلة وإدارة كافة الموارد المتاحة لديها والتكيف مع كافة المتغيرات بما يحقق التميز في الأداء وجودته من خلال اختيار أفضل الأدوات والأساليب المناسبة لتحقيق أهداف جميع أصحاب المصلحة بعمليات منظمة وبأقصى درجات الانسجام والشفافية))(٣)

الحوكمة بأنها "منظومة القيم والسياسات والمؤسسات التي يُدير بها المجتمع شؤونه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من خلال التفاعلات داخل الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص وفيما بينها .إنها الطريقة التي يُنظّم بها المجتمع نفسه لاتخاذ القرارات وتنفيذها، محققًا بذلك التفاهم والتوافق والعمل المشترك ."(٤)

حوكمة الشركات بصورة عامة: هي مجموعة من الأسس والمبادئ والنظم التي تحكم العلاقة بين مجلس الإدارة من ناحية وبين ملاك الشركة والأطراف الأخرى المتعاملة معها من ناحية أخرى، بهدف تحقيق أفضل حماية وتوازن بين مصالح كل تلك الأطراف.(٥)

حوكمة الشركات: قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها تشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصداقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال.(٦)

يتضح أن هناك اختلاف كبير بين الحوكمة الإدارية التي تبحث حول "كيفية" إدارة المنظمة من حيث عدة عوامل (هيكلة، اتخاذ قرار، رقابة) لضمان الشفافية والفعالية، في حين تركز الحوكمة القانونية على "الامتثال" للقوانين واللوائح والسياسات الداخلية لتقليل المخاطر القانونية والمخالفات التي قد تصل لغلق المؤسسة أو فرض غرامات وقيود عليها ، فالحوكمة الإدارية تحدد السياسات وكيفية تنفيذها ، والحوكمة القانونية تضمن قانونية الأداء والامتثال لتطبيق القانون بشكل صحيح.

حيث تعتبر حوكمة الشركات التجارية أحد الأساليب النموذجية لإدارة الشركات والقضاء على الانحرافات المالية والإدارية ومتابعة سير العمل وفقا للخطط التشغيلية والاستراتيجية للشركات وذلك من خلال الالتزام بعدة معايير بغرض حماية حقوق ومصالح المساهمين والموظفين وأصحاب المصلحة.

#### الفرع الثاني
#### نشأة الحوكمة وتطورها

لقد كان لانتشار الفساد المالي والإداري وعدم تحديد المسؤوليات سبباً لنشأة الحوكمة . فمنذ بداية التسعينات، أصبح مفهوم الحوكمة يحظى باهتمام واسع، وأصبح ضمن المصطلحات

المستعملة من قبل الهيئات المالية والتنموية العالمية البنك العالمي BM ، وصندوق النقد الدوليFMI ، وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية PNUD ، وإذا بحثنا عن استخدامات هذا المصطلح بعدما جعلت منه الهيئات الدولية موضة جديدة نجده قد استعمل في مستويات عديدة. كما استعمل مصطلح الحكم الرشيد من قبل نفس الهيئات وظهرت له مؤشرات ومحددات.(٧)

ولكن تطور الحوكمة كان سريعاً وحتمياً بسبب عدة عوامل أهمها الفترة التي ظهرت فيها وما تتسم به من سرعة ودقة وعالمية ؛ حيث أن العولمة التي أدت إلى زيادة حجم الشركات وتفرعها بين الدول، ولذلك كانت الحاجة إلى قواعد حوكمة :تتسم بالمعاصرة والفاعلية والشفافية،

---

(١) محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٧.

(٢) دليل المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية للشركات، هيئة الأوراق المالية، الطبعة الأولى، العراق، ٢٠٢٥، ص٩.

(٣) ناهض نجم حمد العبيدي، الحوكمة ودورها في زيادة الحصيلة الضريبية في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد ٤٩، المجلد ١٤، ٢٠١٩، ص ٤٨.

(٤) تعرّيف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) : أسس برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ٢٢ نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٦٥ من خلال دمج برنامج المساعدة التقنية الموسّع (EPTA) والصندوق الخاص عام ١٩٥٨./ الموقع الرسمي للأمم المتحدة https://www.undp.org/eurasia/our-focus/governance

(٥) مفهوم حوكمة الشركات: الدليل المصري لحوكمة الشركات: الصادر عن مركز المديرين بالهيئة العامة للرقابة المالية-الإصدار الثالث أغسطس (٢٠١٦)، ص٨.

(٦) لائحة حوكمة الشركات : الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية - بموجب القرار رقم ٨ - ١٦ - ٢٠١٧ وتاريخ ١٦ / ٥ / ١٤٣٨ ه الموافق ١٣ / ٢ / ٢٠١٧ م، بناءً على نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٣ وتاريخ ٢٨ / ١ / ١٤٣٧ هـ ، المعدلة بقرار مجلس هيئة السوق المالية رقم ٨ - ٥ - ٢٠٢٣ وتاريخ ٢٥ / ٦ / ١٤٤٤ ه الموافق١٨ / ١ / ٢٠٢٣ م، بناءً على نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ١٣٢ وتاريخ ١ / ١٢ / ١٤٤٣ هـ.

(٧) بوزيان العربي، جلطي غالم(٢٠٢١) مفهوم الحوكمة: عوامل ظهورها ومرتكزاتها، ومجالات استخداماتها، مجلة المالية & الأسواق ، المجلد (٨) ، العدد (٢) ، ص٤٢٩.

بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية وتأثيرها على بيئة الأعمال، حاز الاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات على اهتمام المجتمع الدولي فى الآونة الأخيرة خاصة بعد انهيار وافلاس بعض الشركات الدولية الكبرى ، وتدهور الأوضاع الاقتصادية فى مختلف دول العالم ، نتيجة التلاعب فى بيانات الشركة ، وعدم الالتزام بقواعد الحوكمة ، وسوء الإدارة ، وغياب الشفافية والإفصاح ، مما أدى إلى انهيار وافلاس كبرى الشركات العالمية، وزعزعت الثقة من جانب المتعاملين فى الشركة فى الأنظمة الإدارية والمحاسبية الخاصة بها ، نتيجة قصور الإفصاح المحاسبي التقليدي عن تلبية احتياجات المستخدمين ، وبالتالي فهناك اتجاه قوى لتطوير الافصاح المحاسبي باعتباره الأداة الوحيدة التى تضمن أن يكون رد فعل السوق للهزات المالية ، رد فعل معتدل وألا يكون الأثر النهائي لأى هزات مالية هو انهيار السوق.[١]

**الفرع الثالث**

**عناصر الحوكمة**

تقوم الحوكمة على عدة عناصر: منها ما يمكن تصنيفه أنه عناصر تنفيذية ،ويلى ذلك العناصر الرقابية.

**أولاً: عناصر تنفيذية :**

**١- الهيكل التنظيمي:**

المقصود به تحديد الإطار التنظيمي الذي يوضح توزيع السلطات والمسؤوليات بين الإدارة والمستويات الإدارية المختلفة داخل الشركات وذلك من خلال التدرج الوظيفي بين الإدارة والتنفيذين.

**٢- المسؤولية: (المهام الوظيفية)**

يلى تحديد الهيكل التنظيمية توزيع المهام الوظيفية على كل أفراد الهيكل مع مراعاة الالتزام بأداء المهام المحددة بطريقة تتسم بالمهنية مع أفراد الشركة وأصحاب المصلحة.

**٣- الاستقلالية:**

ينبغي أن يتم اتخاذ القرارات بشكل مستقل بعيدًا عن المؤثرات غير المبررة، وفقاً لمصالح الشركة ووضح خطط بشكل دقيق واضح من حيث الوقت والإمكانيات والنتائج.

**ثانياً: عناصر رقابية :**

**١- إدارة المخاطر:**

تعتبر بعض المخاطر وشيكة الحصول كالأمطار والعواصف في موسم الشتاء لذلك من الضروري التنبؤ لها من خلال الدراسات الاكتوارية، وعمل خطط بديلة.

**٢- الرقابة والمتابعة:**

ينبغي وضع قيود وإجراءات فعالة للرقابة على أداء الشركة ومتابعة القيام بالمهام وتنفيذ خطة عمل الشركة.

**الفرع الرابع**

**أطراف الحوكمة**

**١- مجلس الإدارة:**

يُعتبر مجلس الإدارة هو مركز إدارة الشركة التي تمثل أصحاب المصلحة وتتولى مسؤولية إدارة ومتابعة الإدارة التنفيذية، ووضع الخطط، وصياغة الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات الرئيسية للشركة.

**٢- الإدارة التنفيذية:**

تتولى الإدارة التنفيذية من المديرين التنفيذين وموظفيهم مسؤولية إدارة أعمال الشركة وتنفيذ سياسات وقرارات مجلس الإدارة وفقاً لخطة الشركة.

**٣- المساهمين (مالكي الشركة):**

المقصود بهم من يملكون حصصًا في الشركة ولهم حق في الحصول على المعلومات والاطلاع على التقارير المتعلقة بالشركة وتوزيع الأرباح.

**٤- أصحاب المصلحة:**

يشملون أفراد المجتمع المحلي والعملاء وغيرهم ممن تتأثر مصالحهم بأنشطة الشركة أو يؤثرون فيها.

**المطلب الثاني**

**أهمية الحوكمة وخصائصها**

**الفرع الأول**

**أهمية الحوكمة**

وقد زاد الاهتمام بالحوكمة في العديد من الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة فى العقدين الآخرين من القرن الماضي نظراً لارتباطها بالعديد من الأبعاد التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية وأيضا لارتباطها بالعديد من المجالات والأطراف المختلفة كمجل الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح في المؤسسة ، فأهمية حوكمة الشركات تتضح من خلال أهدافها التي تتمثل في تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق المساءلة لإدارة المؤسسة ومن تم تحقيق الحماية للمساهمين مما يؤدي إلي تنمية الاستثمارات وزيادة الربحية.[٢]

ولقد كان لاكتشاف الفساد والانحرافات والحد منها ومتابعة تحقيق ذلك ؛ سبباً لنشأة الحوكمة وأهم هدف من أهدافها، وحتى يتحقق ذلك لابد من التأكيد على توافر عدة تتسم :الإفصاح والشفافية في نقل البيانات وإعداد التقارير بما يضمن حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، بالإضافة إلى توزيع المهام ومتابعة تنفيذها بشكل احترافي، ويعتبر ذلك أداة جيدة لتقييم الأداء المؤسسي والوظيفي في الشركات التجارية.

---

[١] الأرضي ، محمد وداد(٢٠١٣) ، " مؤشر مقرح للإفصاح الاختياري فى التقارير المالية للشركات المقيدة في البورصة المصرية" ، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد (٤) ، ص (٢٨٧).

[٢] بوالنح ريمة (٢٠٢٢)، دور حوكمة الشركات التجارية في استدامة المؤسسات الناشئة والصغيرة والمتوسطة ، مجلة قضايا معرفية، المجلد (٢) ، العدد (٣)، سبتمبر(٢٠٢٢)، ص(١٠٣).

وفي السياق العراقي، بات مفهوم الحوكمة يحتل أهمية متزايدة، خاصة بعد عام ٢٠٠٣، إذ بدأت الدولة العراقية مرحلة جديدة من إعادة بناء مؤسساتها، وتطوير نظمها القانونية والرقابية، في ظل حاجة ماسة إلى ترسيخ الثقة في الأجهزة الحكومية، وضمان حسن إدارة المال العام، ومن هنا، تبرز أهمية تسليط الضوء على الحوكمة المالية كأحد أهم أنواع الحوكمة، والتي تعنى بضبط العمليات المالية العامة، وترسيخ مبادئ الرقابة الفاعلة، وتوجيه السياسات الاقتصادية نحو مصلحة المجتمع ككل.[١]

**الفرع الثاني**

**خصائص الحوكمة**

١- **الشفافية :**

يقصد بالشفافية فيما يتعلق بتطبيق الحوكمة توفير جميع البيانات والتقارير لمجلس الإدارة وفريق العمل وأصحاب المصلحة، من خلال توفير بيانات واضحة ودقيقة حول أداء المؤسسة، لذلك يعتبر توفر الشفافية أمراً ضرورياً من بداية تطبيق الحوكمة مع الاستمرارية في ذلك.

٢- **الفعالية والكفاءة :**

تتشابه الحوكمة مع الجودة في أنها تقوم على فريق عمل على قدر المسؤولية لذلك تحتاج الحوكمة إلى طاقم مؤهل من حيث الإدارة والتنفيذين، من خلال إدارة قوية تقوم على التخطيط وأفراد عمل تنفذ العمل بشكل احترافي، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة في حدود الموارد المتاحة .

٣- **التواصل الفعال:**

تقوم الحوكمة على عدة أشخاص : الإدارة والتنفيذين وأصحاب التواصل لذلك يلزم التواصل بينهم بطريقة إيجابية تتسم بدقة وسرعة الاستجابة، ويتحقق ذلك بإنشاء قنوات تواصل واضحة ومناسبة لجميع المعنيين لضمان جودة التنسيق والتعاون بينهم.

٤- **العدالة:**

حيث يعتبر من الضروري توزيع الحقوق والمسؤوليات بشكل متساوٍ وعادل بين جميع أطراف المعاملات في الشركة التجارية، وذلك يعقبه المساءلة.

٥- **المساءلة:**

يتحمل كافة أفراد الشركة المسؤولية الكاملة عن القرارات والإجراءات والأعمال التي ينفذها في حدود صلاحياته ومهامه الوظيفية.

٦- **الرقمنة:( التكنولوجيا)**

تتصف عملية الحوكمة بالاعتماد على تحويل البيانات والتقارير من شكل مادي إلى شكل رقمي، يسهل متابعته واستخدامه بشكل أحصائى لقياس الفترات الزمنية وكمية الإنتاج ومستوى الأداء المؤسسي والوظيفي وذلك لأن الحوكمة تعتمد على الدقة فهي تعتبر تغيير جذري وشامل في ثقافة وعمليات ونماذج عمل الشركات لخلق قيمة جديدة وتحسين تجربة العملاء.

**المطلب الثالث**

**أهداف الحوكمة ومعاييرها**

**الفرع الأول**

**أهداف الحوكمة**

تهدف الحوكمة إلى عدة أمور أهمها:

١. القضاء على الفساد الناتج عن استخدام الوسائل التقليدية: المعاملات الورقية - اليدوية – غير المجدولة.
٢. تحديد المسؤوليات وتوزيع المهام بين الإدارة والتنفيذين وتحديد المهام الوظيفية وفقا للمسمى الوظيفي ومتابعة تنفيذها.
٣. السعي للالتزام بالقوانين وتطبيق المعايير المحاسبية والقانونية والالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية في أداء المهام بما يساهم في تحسين الصورة الذهنية عن الشركة.
٤. تطبيق الرقمنة على كافة معاملات الشركة الجديدة ، واستبدال المعاملات اليدوية والورقية بالبدائل الإلكترونية.
٥. زيادة نسبة الشفافية والدقة في نقل البيانات والتقارير
٦. حماية حقوق المساهمين ومنع تضارب المصالح بين مجلس الإدارة والتنفيذين والمساهمين وأصحاب المصالح.
٧. تعزيز الأداء بما يحقق القدرة على التكييف والاستقرار.

**الفرع الثاني**

**معايير الحوكمة**

تعتمد المؤسسات على معايير الحوكمة في إدارة المخاطر بكفاءة وضمان توافق أنشطتها في تكنولوجيا المعلومات مع أهدافها، وهي بمثابة خارطة طريق توضح للمؤسسة كيفية إدارة تكنولوجيا المعلومات وتنفيذها، وتُعرف أيضًا بأنها أطر الحوكمة ومن أشهرها:

- معيار ITIL: ويعني مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ويركز على كفاءة العمليات التجارية المدعومة بتكنولوجيا من خلال مجموعة من أفضل الممارسات.
- معيار COBIT: تعتمد عليه المؤسسات كدليل لعمليات تكنولوجيا المعلومات، ولكل عملية تشمل الأهداف والنتائج وغيرها من العناصر الأخرى.
- معيار CMMI: ويُعرف بتكامل نموذج نضج القدرة، ويركز على تقييم أداء المنظمة بمقياس يبدأ من ١ إلى ٥.
- معيار FAIR: يُعرف بتحليل العوامل لمخاطر المعلومات، ويركز على إدارة المخاطر وكيفية اتخاذ قرارات أفضل.
- معيار COSO: يُعرف بلجنة المنظمات الراعية، ويستهدف إدارة المخاطر بكفاءة في المؤسسات.
- معيار AS8015-2005: نُشر في أستراليا في عام ٢٠٠٥، ويشتمل على ستة مبادئ للإدارة الناجحة لتكنولوجيا المعلومات.

---

[١] جلاب ، أسد موفق (٢٠٢٦) الحوكمة المالية (الاطار التشريعي والتحديات) دراسة في ضوء التشريعات العراقية ، مجلة كلية القانون والعلوم السياسية، الجامعة العراقية، العدد ٣١،ص٨.

- معيار ISO/IEC 38500: يركز على دعم الالتزام القانوني والأخلاقي للمؤسسات.[١]

## المبحث الثاني
## آليات تطبيق حوكمة الشركات التجارية وتحديات تطبيقها ووسائل التغلب عليها
### المطلب الأول
### آليات تطبيق حوكمة الشركات التجارية

**١. الالتزام بالقوانين ووضوح السياسات :**

تقوم الحوكمة على الالتزام بالقوانين بما يضمن مشروعية المعاملات وعدم التعرض للمخالفات، وذلك من خلال سياسات واضحة تنظم العلاقة بين أطراف الشركة ، وتشمل هذه السياسات: لائحة العمل التنظيمية، قواعد السلوك المهني، ومدونات الأخلاق، والسياسات الإدارية والمالية والتشغيلية. مما يعزز التخصص ويحدد المسؤوليات ، مثل ضرورة مراجعة العقود قبل توقيعها من قبل لجنة قانونية مستقلة.

وفقاً لنظام التجارة السعودي نجد ضوابط حوكمة الشركات التجارية في المادة (٢٧٤) التي تنص على أن : (تضع الجهة المختصة لائحة لحوكمة شركات المساهمة تتضمن قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها، وتشتمل على: كيفية تنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح، وتفعيل دور المساهمين في الشركة وتيسير ممارسة حقوقهم، وتفعيل دور مجلس الإدارة واللجان المنبثقة منه ولجان الشركة وتطوير كفايتها، وتحديد ضوابط تشكيل مجالس إداراتها والترشح لعضويتها بما في ذلك وضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصداقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق التنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال، وقواعد وإجراءات خاصة لحوكمة الجمعيات العامة وبيان اختصاصاتها. وللوزارة وضع لائحة لحوكمة الشركات الأخرى، تتضمن ما ورد في هذه الفقرة بما لا يتعارض مع طبيعتها.)

**٢. توزيع الأدوار من خلال الهيكل التنظيمي للشركة:**

يلزم تحديد المهام الوظيفية في الشركة لكل موظف والأطراف التي يتعامل معها من خلال الهيكل التنظيمي التى تمثل عنصرًا جوهريًا في إطار الحوكمة، حيث توضح كيفية توزيع المسؤوليات والسلطات داخل المؤسسة. يتضمن ذلك تشكيل مجلس إدارة قوي ولجان مثل لجنة التدقيق ولجنة المخاطر. فعلى سبيل المثال، وجود لجنة تدقيق مستقلة يضمن مراجعة التقارير المالية بحيادية وشفافية.

**٣. الشفافية في العمليات والإجراءات:**

من الضروري أن تتسم العمليات والإجراءات بالشفافية تشكل المسار التنفيذي الذي يتم من خلاله تطبيق السياسات والهياكل. ومن ثم، لا يكتمل إطار الحوكمة بدون إجراءات واضحة لتقييم الأداء، وإدارة المخاطر، ومراقبة الامتثال. على سبيل المثال: إذا كانت هناك عملية دورية لمراجعة استراتيجيات المخاطر كل ثلاثة أشهر، فهذا يعزز قوة الحوكمة داخل المؤسسة.

وذلك بسبب تزايد الحاجة إلى معلومات أكثر ملائمة ومصداقية من قبل الشركات، وقصور الإفصاح المحاسبي التقليدي عن مقابلة الاحتياجات المتزايدة للمستخدمين من هذه المعلومات، ونظراً لأن الشركات في كافة القطاعات والأنشطة باتت تواجه تحديات كبيرة فرضت عليها ضرورة استخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا المتقدمة ، بحيث أصبح ذلك أمراً ومعياراً هاما في تطوير هذه الشركات، ودافعا للتعامل معها ، أصبحت هذه الشركات تحت ضغوط كبيرة من قبل أصحاب المصالح، بضرورة زيادة كمية الإفصاح في المعلومات التي تحويها تقاريرها السنوية وخاصة ما يسمى بالإفصاح الاختياري.[٢]

ففي مبادئ الحوكمة المالية: يشترط شفافية الموازنة: ويقصد بها(الشفافية المالية) توفير المعلومات والآنية المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات التي تتخذها الدولة ومؤسساتها المختلفة وضمان الوصول إليها، كما يقصد بها ((إطلاع الجمهور على هيكل القطاع الحكومي ووظائفه والنوايا التي تستند إليها السياسات المالية وحسابات القطاع العام والتوقعات الخاصة بالمالية العامة))[٣]

**٤. آليات الرقابة والتقييم:**

من بين مكونات إطار الحوكمة أيضًا آليات الرقابة والتقييم المستمر، والتي تضمن كشف أي انحرافات مبكرًا والعمل على تصحيحها فورًا، هذه الآليات قد تشمل التقارير الدورية، والمراجعات الداخلية، واجتماعات تقييم الأداء، على سبيل المثال، قد تلتزم شركة بعقد اجتماع سنوي مع المساهمين لتقييم فعالية قرارات الإدارة.

كما يلزم القانون البنك المركزي بوجود قسم داخلي للمراجعة يقوده رئيس مراجعين مستقل لفترة ثابتة، ويقوم بمراجعة الإجراءات والتوصية بالتحسينات،[٤] تساهم تلك المراجعة في تحقيق الرقابة الذاتية وتطبيق الحوكمة المؤسسية.

ويترتب على وجود مخالفات تقرير عقوبات قانونية على المخالفين لسياسات الحوكمة، كتأخير كشوف الحسابات أو عدم الالتزام بالتعليمات بالإحالة للتحقيق وتوقيع عقوبات رادعة.

**٥. التواصل مع أصحاب المصلحة:**

لا يمكن تجاهل أهمية وجود قنوات فعالة للتواصل مع أصحاب المصلحة، سواء كانوا مساهمين، عملاء، موظفين، أو جهات تنظيمية، فالتواصل المستمر يعزز الثقة ويوفر تغذية راجعة تساعد على تطوير الحوكمة، على سبيل المثال: إنشاء بوابة إلكترونية لتلقي ملاحظات العملاء يعكس شفافية المؤسسة.

### المطلب الثاني
### تحديات تطبيق الحوكمة ووسائل التغلب عليها

كما أن التحديات التي تواجه الحوكمة المالية لم تقتصر على الجانب القانوني فحسب، بل تمتد إلى غياب الشفافية، محدودية المساءلة، التداخل الوظيفي، وقصور في استخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى ضعف ثقافة الحوكمة لدى بعض المؤسسات، وعليه تعد الحوكمة المالية

---

[١] بحث منشور في مركز بكة للتدريب – الرياض – السعودية / الموقع الإلكتروني : https://bakkah.com/ar/knowledge-center
تاريخ زيارة الموقع : ٢٠٢٥/٠٩/١٩م.

[٢] متولي ،طلعت عبد العظيم (٢٠٠٧) " نموذج مقترح لقياس حجم ونوعية الإفصاح الاختياري بالتطبيق على بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية "، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الأول ، ص (٢)

[٣] دليل الشفافية المالية الصادر عن اللجنة المؤقتة لمجلس محافظي صندوق النقد الدولي، ٢٠٠٧، ص ١٠.

[٤] المادة (٤٦) من قانون المصرف المركزي العراقي رقم (٥٦) لسنة ٢٠٠٤ المعدل.

من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها أي نظام إداري ومالي يسعى إلى تحقيق الكفاءة والشفافية، وفي ظل التحديات الهيكلية والتشريعية والمؤسسية التي تواجه العراق، تبرز الحاجة الماسّة إلى تطوير سبل وآليات فعالة لتعزيز وضمان تطبيق الحوكمة المالية على نحو منهجي ومستدام، وبما يرسم السياسة المالية للدولة ومن ثم تحقيق الاهداف الرئيسية للحوكمة المالية، فإن تجاوز هذه التحديات يتطلب رؤية وطنية شاملة تتكامل فيها الأبعاد التشريعية، المؤسسية، والتقنية، بهدف إرساء نظام حوكمة فعّال ومستدام، ومع التحديات القائمة، فإن بناء نظام حوكمة فعال يتطلب إرادة سياسية وتشريعية واضحة، وتعاونًا مؤسساتيًا لتعزيز الشفافية والمساءلة في جميع مفاصل الدولة.[١]

تعتبر الحوكمة فلسفة إدارية جديدة تلاقي استنكاراً من بعض الأفراد التي يروق لها الأساليب التقليدية والتي غالباً ما تخلق بيئة عمل فاسدة ، حيث تتضمن تطبيق الحوكمة عدة تحديات : أولها الفساد بكافة صوره ، بالإضافة إلى مقاومة التغيير، وغياب الشفافية أو نقصها، ، وعدم تحديد المسؤوليات بوضوح، مع وجود التحديات التقنية مثل ضعف البنية التحتية التكنولوجية أو عدم توافر الأمن السيبراني. كما تشمل هذه التحديات أيضاً الفجوة في المهارات، وضعف الالتزام القانوني، والقيود الثقافية واللغوية داخل الشركات التجارية، وللتغلب على تحديات تطبيق الحوكمة، يمكن اتباع مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات الفعالة وتفصيل ذلك كالتالي:

**أولاً: انتشار الفساد** :

يمثل الفساد جدراً عازلاً يحول دون تطبيق الحوكمة التي تعتبر وسيلة فعالة لمحاربة الفساد بكافة صوره (المالي – الإداري – التنظيمي) بل إن الفساد قد يكون متأصلاً في حلقات متصلة ولفترة كبيرة.

لذلك يعد الالتزام بخطة استراتيجية للعمل ومحاربة الفساد أمراً بالغ الأهمية ودعم الإدارة العليا أمرًا حاسمًا لنجاح تطبيق الحوكمة من خلال:

- سمات الإدارة العليا (القدوة الحسنة) : يجب أن يكون مجلس الإدارة والمديرين قدوة في الالتزام بمبادئ الحوكمة وتطبيقها وعدم وجود استثناءات.
- توفير الموارد الكافية: لتطوير الأنظمة التقنية والتشريعية لضمان تنفيذ الحوكمة بكفاءة واستدامة.

**ثانياً: رفض التغيير/ مقاومة التغيير:**

عدم التزام الأفراد بشكل عادل قد يطرأ اختلاف في درجة التزام الأفراد بتبني معايير الحوكمة داخل المؤسسات، فقد يكون رفض التغيير أو مقاومته لسببين : أولاً الفساد ووجود مصلحة شخصية من عدم التغيير للأفضل وسبق الرد على ذلك، ثانياً : انخفاض مستوى الأداء وعدم التأهيل على الأنظمة الجديدة، مما ينتج عنه تباين في النتائج المتحققة.

**تكون مواجهة مقاومة التغيير بالآتي:**

تعد مقاومة التغيير أحد أكبر التحديات، ويمكن التغلب عليها عبر:

- تخصيص الموارد: ضمان توفير الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ مبادرات الحوكمة، تعزيز التوعية والتدريب لأطراف الحوكمة ونشر ثقافته بينهم.
- التوعية والتعليم: شرح فوائد الحوكمة وأهميتها للمؤسسة وجميع العاملين فيها على المدى الطويل.
- التواصل الفعال: ضمان قنوات اتصال واضحة وشفافة للإجابة على المخاوف والأسئلة.
- مشاركة الموظفين: السماح للموظفين بالمشاركة في عملية تصميم وتنفيذ آليات الحوكمة ليشعروا بالملكية والمسؤولية.

**ثالثاً: غياب الهياكل التنظيمية الملائمة/ التداخل في الصلاحيات:**

ويمكن التغلب على ذلك ببناء إطار تنظيمي وقانوني قوي، حيث يتطلب التطبيق الناجح للحوكمة وجود أساس متين:

- وضع سياسات واضحة: تحديد القواعد واللوائح والمعايير بشكل دقيق ومفهوم.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات: رسم هيكل تنظيمي يحدد بوضوح واجبات وصلاحيات كل فرد وجهة داخل المؤسسة لمنع تداخل الصلاحيات.
- الالتزام باللوائح: التأكد من الامتثال للمعايير القانونية والتنظيمية ذات الصلة.

**رابعاً: عدم الالتزام بالقوانين والتعليمات / عدم المسائلة /عدم دقة البيانات والتقارير:**

ولكي يتم تعزيز الشفافية في نقل التقارير والبيانات وكذلك تتحقق المساءلة عن الأخطاء فلابد من أن تتواف الشفافية في المعاملات والمساءلة عن الأفعال والنتائج حيث يعتبر الشفافية والمساءلة ركيزتان أساسيتان للحوكمة الفعالة:

الشفافية في الإفصاح عن المعلومات والتقارير : لضمان توفر المعلومات المهمة بشفافية وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة.

لكي تتحقق المساءلة لا بد من تطبيق أنظمة رقابية: إنشاء أنظمة تدقيق ومراجعة داخلية وخارجية فعالة ، مع وجود آليات للقياس والتقييم ، وذلك لمراقبة الالتزام بالقوانين والقرارات الإدارية والخطط التي تنتهجها الشركة وذلك لمتابعة أي تحديات والتغلب عليها أو مخالفات ومعاقبة المتسبب فيها.

ترسيخ ثقافة المساءلة: المقصود بذلك أن يتحمل كل موظف المسؤولية عن القرارات والإجراءات والمهام التي يقوم بها.

فأن قانون النزاهة عمل على توسيع نطاق الكشف المالي ليشمل مسؤولين مدنيين وسياسيين، وفرض عقوبات صارمة على من يخل بالتزامه، وكذلك على تعزيز الشفافية والمساءلة عبر إفصاح المنشورات وتقارير الهيئة العامة، وتنسيق مؤسساتي لربط عمل الهيئة مع الهيئات الرقابية الأخرى، إلا إنه من ناحية أخرى يواجه القانون تحديات كبيرة منها، تطبيق المواد يواجه مقاومة سياسية وإجرائية أحياناً رغم استقلال الهيئة قانونياً، وكذلك انتشار الامتناع عن تقديم استمارات الكشف أو تقديمها ناقصة دون عقاب عملي كاف، ووفقاً لما سبق، يشكل قانون النزاهة المعدل في ٢٠١٩ خطوة نوعية في إطار بناء الحوكمة المالية في العراق، إذ يعزز مراقبة المسؤولين، وينظم آليات الإفصاح والمساءلة، ويفرض عقوبات رادعة، ومع ذلك، يبقى التحدي الأكبر في توفير بيئة تنفيذية قوية ومستقلة، تضمن فعالية تطبيق النصوص القانونية على أرض الواقع.[٢]

---

[١] جلاب ، أسد موفق (٢٠٢٦) الحوكمة المالية (الاطار التشريعي والتحديات) دراسة في ضوء التشريعات العراقية ، مجلة كلية القانون والعلوم السياسية، الجامعة العراقية، العدد ٣١،ص٢.

[٢] جلاب ، أسد موفق (٢٠٢٦) الحوكمة المالية (الاطار التشريعي والتحديات) دراسة في ضوء التشريعات العراقية ، مجلة كلية القانون والعلوم السياسية، الجامعة العراقية، العدد ٣١،ص٧.

**خامساً: عدم التأهيل لاستخدام الحوكمة:**

الحوكمة تحتاج بيئة معينة حتى تتحقق مثل الوسائل التكنولوجية ، توافر الشفافية وتحديد المهام الوظيفية ولكن لأن الغالب أن الشركات التجارية التي يوجد بها فساد بأي صورة من الصور لا يتوافر بها هذه العناصر بالإضافة إلى أن الموظفين فيها يكونوا غير مؤهلين لذلك يتطلب تطبيق الحوكمة موارد كافية:

تدريب الكوادر: توفير التدريب اللازم للمديرين والموظفين لضمان القدرة على الالتزام بمعايير الحوكمة.

استقطاب الخبرات: يعتبر الاستعانة بالمتخصصين في مجال الحوكمة من أهم إجراءات تنفيذ الحوكمة حتى يتم البدء بالآلية المناسبة مع وضع الشركة.

تتسم الحوكمة بالرقمنة والسرعة والدقة لذلك يتم استخدام التكنولوجيا: والاستفادة من حلول تكنولوجيا المعلومات لدعم إجراءات الحوكمة في نقل البيانات وإعداد التقارير وتحديد المهام والمساءلة، مثل أنظمة إدارة المخاطر والامتثال.

## المبحث الثالث

## الآثار المترتبة على حوكمة الشركات التجارية

تؤدي حوكمة الشركات التجارية إلى مجموعة من الآثار القانونية والإدارية التي تهدف إلى تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للشركة، وحماية مصالح جميع الأطراف المعنية، وتعزيز الأداء والاستدامة، بالإضافة إلى الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بالتوظيف والبيئة والتنمية المستدامة، وتفصيل ذلك كالتالي:

### المطلب الأول

### الآثار القانونية والتنظيمية لحوكمة الشركات التجارية

#### الفرع الأول

#### الآثار القانونية لحوكمة الشركات التجارية

تتجلى الآثار القانونية لحوكمة الشركات في توفير إطار قانوني وتنظيمي شفاف وعادل:

الامتثال للقوانين واللوائح: تضمن الحوكمة التزام الشركة بكافة القوانين المحلية والدولية ذات الصلة، بما في ذلك القوانين التجارية والمالية والبيئية وقوانين العمل والضرائب، مما يقلل من المخاطر القانونية، وحجية التوقيع الإلكتروني في قرارات مجلس الإدارة.

حماية حقوق المساهمين: توفر الحوكمة آليات لحماية حقوق المساهمين، لا سيما الأقلية، وتضمن المعاملة المتساوية والعادلة للجميع، بغض النظر عن حجم ملكيتهم للأسهم.

الإفصاح والشفافية: تفرض الحوكمة متطلبات قانونية للإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بشكل دوري وواضح، مما يعزز المصداقية والثقة لدى المستثمرين والجهات الرقابية.

تحديد المسؤوليات القانونية: تحدد الحوكمة بوضوح أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين، مما يجعلهم عرضة للمساءلة القانونية في حال الإخلال بواجباتهم أو اتخاذ قرارات غير مدروسة تضر بمصالح الشركة أو المساهمين، وحماية البيانات في ظل أنظمة الحوكمة الرقمية.

تسوية الخلافات: توفر الحوكمة آليات واضحة وفعالة لفض النزاعات المحتمل نشأتها بين أصحاب المصلحة كمجلس الإدارة والمساهمين، حيث يفترض أن تتم التسوية من خلال آليات الوساطة التي تفرضها قواعد الحوكمة وفى حالة عدم الوصول إلى حل للنزاع يتم حله عن طريق التحكيم أو القضاء.

حوكمة المؤسسات عبار عن ال ريقة التي تدار بها المؤسسات وبالتالي هي بمثابة أدا تضمن كفاء إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر وتعتبر مؤشر لتحقيق المؤسسة لأهدافها ، فتوجد علاقة ارتباط قوية بين أليات حوكمة الشركات التجارية وتحسين الآداء بشكل عام.[١]

#### الفرع الثاني

#### الآثار التنظيمية لحوكمة الشركات التجارية

تعمل الحوكمة من الناحية التنظيمية على تحسين كفاءة وفعالية الأداء الداخلي للشركة: تحسين عملية اتخاذ القرارات: تضمن هياكل الحوكمة وجود عمليات منظمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، بناءً على معلومات دقيقة وشفافة، مما يقلل من التحيز ويزيد من جودة القرارات.

التحول الرقمي المالي والإداري: يمكن أن تساهم الأنظمة الرقمية في تقليل الفساد وتعزيز الشفافية من خلال أتمتة الإجراءات المالية والمشتريات الحكومية، إصلاح مؤسسات الرقابة وتوفير الاستقلال الكامل: منح استقلال حقيقي لهيئات الرقابة والتدقيق وإبعادها عن التأثيرات السياسية. وتعزيز الثقافة المؤسسية للحوكمة: نشر مبادئ الحوكمة بين موظفي الدولة والمؤسسات العامة من خلال التدريب والإرشاد. وتفعيل العقوبات القانونية: تشديد العقوبات على المخالفين للأحكام المالية، مثل تأخير الحسابات أو عدم الالتزام بقوانين الإنفاق العام.

مما تقدم يتضح لنا أن الإطار التشريعي في العراق يحتوي على مواد قانونية متقدمة نسبياً في موضوع الحوكمة المالية، وتراعي العديد من المبادئ الأساسية كالشفافية والمساءلة والانضباط المالي، لكن فاعلية هذه القوانين ما زالت محدودة في التطبيق بسبب، ضعف القدرات المؤسسية، وتأثيرات الفساد، وضعف التنسيق بين الأجهزة الرقابية، وغياب ثقافة الحوكمة في الجهاز الإداري، لذلك، فإن تحسين فاعلية الإطار التشريعي يتطلب إصلاحاً إدارياً ومؤسسياً متوازياً مع النص القانوني، بالإضافة إلى إرادة سياسية حقيقية لتطبيق القوانين ومكافحة الفساد.[٢]

إدارة المخاطر والرقابة الداخلية: تساعد الحوكمة في إنشاء أنظمة فعالة لإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي والخارجي، مما يحمي الشركة من التعرض لمخاطر مالية أو تشغيلية أو احتيالية كبيرة.

---

[١] بوالنح ريمة (٢٠٢٢)، دور حوكمة الشركات التجارية في استدامة المؤسسات الناشئة والصغيرة والمتوسطة ، مجلة قضايا معرفية، المجلد (٢) ، العدد (٣)، سبتمبر(٢٠٢٢)، ص(١١١).

[٢] جلاب ، أسد موفق (٢٠٢٦) مرجع سابق،ص٧.

تعزيز الكفاءة التشغيلية: من خلال توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل مناسب وتنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، تضمن الحوكمة سير العمليات بسلاسة وكفاءة.
جذب الاستثمارات والتمويل: تزيد ممارسات الحوكمة الجيدة من ثقة المستثمرين والمقرضين في الشركات التجارية، مما يسهل عليها الحصول على التمويل اللازم للنمو والتوسع بشروط أفضل.
تحسين السمعة وبناء الثقة: تساهم الشفافية والممارسات الأخلاقية التي تفرضها الحوكمة في بناء سمعة قوية للشركات التجارية وتعزيز الثقة بين جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والموظفين والمجتمع ككل.
ضمان استدامة الأعمال: تساعد الحوكمة في تحديد المسار المستقبلي للشركة والتخطيط طويل الأجل، بما في ذلك الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، مما يضمن استمرارية أعمال الشركات التجارية ونموها على المدى الطويل.

## المطلب الثاني

## الآثار الاقتصادية لحوكمة الشركات التجارية

تعد حوكمة الشركات ذات أهمية بالنسبة للاقتصاد كله، إذ إن هناك ارتباطا وثيقا بين حوكمة الشركات ونظام الاقتصاد أي بلد، فالمشاكل الناجمة عن ضعف حوكمة الشركات لا تعزى فقط إلى فشل الاستثمارات و إنما تمتد إلى ابعد من ذلك متمثلة في ضعف مستويات الثقة العامة في الأعمال كلها حيث أن المسالة لا تعد مجرد انهيار سمعة القليل من الشركات أو ضعف الاحترام للبعض من مدراءها بل إن المسألة تشير إلى فقدان مصداقية النظام الاقتصادي كله، وعليه يجب النظر إلى تحسين حوكمة الشركات وكأنه يمثل كسباً لكافة الأطراف ذات الصلة، فهو يعد كسبا للشركة من خلال تحسين الأداء وتخفيض تكاليف الحصول على رأس المال، ويعد كسباً لحملة الأسهم من خلال تعظيم القيمة وفي المدى الطويل و أخيراً فهو يعد كسباً للاقتصاد الوطني من خلال النشاط المستقر والمستمر والأكثر كفاءة للشركات التي تعمل في ظله،[1]وتعتبر أهم الآثار الاقتصادية : القضاء على الفساد المالي، زيادة الأرباح ، وتفصيل ذلك كالتالي:

### الفرع الأول

### القضاء على الفساد المالي

يعتبر الفساد المالي والإداري أحد أهم الأسباب التي دعت لنشأة الحوكمة ، حيث تسبب الانهيارات المالية لعديد من الشركات الدولية بسبب وجود قصور في الإفصاح عن التقارير المالية وبيانات الشركات التجارية، وعدم وضوح ودقة التقارير المالية والإدارية، وعدم تناسق التعليمات والقرارات مع المتغيرات ، وبسبب هذه الممارسات الإدارية في الشركات تنخفض جودة الانتاج، وتضارب فى المصالح المتعارضة بين مجلس الإدارة والمساهمين.
لذلك يعتبر أهم الآثار الاقتصادية للحوكمة هو القضاء على الفساد من كافة صورة المتعلقة بعدم التخطيط وعدم وجود جدول زمني وعدم تحديد المهام وعدم المساءلة عن التصرفات أو استخدام الوسائل التقليدية (الورقية) بدلاً من الوسائل الرقمية عند توفرها.

### الفرع الثاني

### زيادة الأرباح

يعقب القضاء على الفساد زيادة الأرباح ،حيث أن إهدار الموارد يعتبر أحد أبرز أوجه صور الفساد وأثاره ،في حين أن الحوكمة تقوم على ترشيد الاستهلاك ولذلك يعتبر تحقيق أداء مالي أفضل بزيادة أرباح الشركة وترشيد الاستهلاك والنفقات القضاء على تضارب المصالح، وتعزيز الشفافية والموثوقية المالية: تضمن الحوكمة الفعالة وجود أنظمة رقابة داخلية قوية ولجان تدقيق مستقلة، مما يؤدي إلى إعداد تقارير مالية دقيقة وموثوقة، هذه الشفافية تقلل من مخاطر الاحتيال المالي وتزيد ثقة المساهمين والمستثمرين في الشركة.
تحسين عملية اتخاذ القرارات: تساعد الحوكمة على تحديد الأدوار والمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين بشكل واضح. يضمن استقلال مجلس الإدارة اتخاذ قرارات موضوعية وعدم تعارض المصالح، مما يؤدي إلى قرارات استثمارية أكثر حكمة وإدارة أفضل للموارد.
جذب رأس المال للشركة بتكلفة قليلة: حيث أن المستثمرين يفضلون الشركات التي تتمتع بممارسات حوكمة قوية بما تتصف به من شفافية وتحديد المهام، وذلك يسهل على الشركات الحصول على التمويل اللازم للتوسع والاستثمار.
الحد من هدر الموارد وإساءة استخدام السلطة: تضع آليات الحوكمة ضوابط وإجراءات تمنع المديرين من استغلال أصول الشركة لتحقيق مكاسب شخصية (نظرية الوكالة). هذا يضمن توجيه الموارد نحو المشاريع التي تحقق قيمة مضافة صافية للشركة.
وقد ساعد ظهور آليات حوكمة الشركات على زيادة اهتمام الشركات بالإفصاح المحاسبي
الاختياري عبر الإنترنت خاصة في ظل عدم وجود معايير ملزمة لذلك الإفصاح ، حيث تؤثر الحوكمة على الإفصاح.[2]

## المطلب الثالث

## الآثار الاجتماعية لحوكمة الشركات التجارية

### الفرع الأول

### الموازنة بين أصحاب المصالح والمجتمع

تتطلب الموازنة بين أصحاب المصالح كالإدارة والمساهمين وكذلك المجتمع إيجاد توازن بين المصالح المتنوعة لجميع الأطراف، بما في ذلك المساهمين والموظفين والعملاء والمجتمع، وذلك من خلال تبني إطار حوكمة يضع في الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة ، يتم تحقيق ذلك من خلال الشفافية وتحديد المهام والمساءلة، وتشمل آليات مثل وضع سياسات واضحة، وضمان التواصل المستمر والجيد بين أطراف الحوكمة.

---

[1] العسالي ، جمال ( ٢٠١٩) تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحسين الاقتصاد في الجزائر من (٢٠٠٠)إلى (٢٠١٤)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود مالية وبنوك كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة الجزائر(٣).
[2] سلام ، طارق مختار محمد (٢٠١٥) أثر ممارسة حوكمة الشركات على شفافية القوائم المالية دراسة ميدانية " ، مجلة الفكر المحاسبي ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، المجلد (١٩) ، ص (٧٧)

**الفرع الثاني**
**تحقيق التنمية المستدامة**

تساعد الحوكمة في دمج المسؤولية الاجتماعية والبيئية في استراتيجيات الشركة وعملياتها، مما ينعكس إيجاباً على البيئة.
ترتبط التنمية المستدامة والحوكمة ارتباطاً وثيقاً، حيث تُعد الحوكمة الرشيدة ركيزة أساسية لا غنى عنها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
تعمل الحوكمة كإطار عمل يضمن التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية اللازمة للاستدامة.
لا يمكن تحقيق التنمية المستدامة بفعالية وكفاءة إلا من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، التي توفر الإطار المؤسسي والقانوني اللازم لضمان الاستمرارية والعدالة في استخدام الموارد وإدارة شؤون المجتمع.

- **الخاتمة :**

لقد وصلت من خلال هذا البحث إلى أن تطبيق حوكمة الشركات التجارية يؤدي إلى مجموعة من الآثار القانونية والاقتصادية والاجتماعية، والتي تهدف بشكل أساسي إلى تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف (مجلس الإدارة ، العاملين المساهمين، أصحاب المصلحة، المجتمع) وضمان استمرارية عمل الشركة وارتفاع معدلات إنتاجها والتنمية المستدامة ، وتوصلت من خلال ذلك لمجموعة من النتائج والتوصيات :

- **النتائج :**

١. تعتبر حوكمة الشركات مجموعة من المبادئ الهادفة لمكافحة الفساد لتحقيق الشفافية والجودة والتميز والقدرة على المساءلة من خلال قواعد واضحة تتسم بالعدل ووضوح.
٢. يساهم تطبيق حوكمة الشركات التجارية في تحسين أداء المؤسسات بشكل ويؤثر ذلك إيجابياً على القدرة التنافسية لإداء الشركات حيث تقوم الحوكمة على وضع إطارًا أساسيًا لتنظيم عمل الشركات، بما يساعد في وضع قواعد واضحة للإدارة وتعزيز آليات الرقابة التي تضمن الامتثال للقوانين والقرارات الإدارية .
٣. أن تحقيق الإفصاح والشفافية في معاملات الشركة الداخلية والخارجية يزيد من مصداقية الشركة ويجذب لها العملاء. وذلك لأن الحوكمة تحفظ على حقوق كافة أصحاب المصلحة وتنظم العلاقة بينهم وبين الإدارة، من خلال سياسات تحمي مصالحهم وتمنع تعارض المصالح.
٤. سيؤدي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات إلي مكافحة الفساد المالي والإداري والاجتماعي في الشركات.
٥. يعتبر تطبيق الحوكمة هو الحد الفاصل بين الإدارة وحقوق المستثمرين في الشركات وأصحاب المصالح الآخري، مما يعزز من ثقة المستثمرين في الشركة من خلال توفير بيئة عمل مستقرة، تحترم العقود والالتزامات، ويقوم التعامل بين الأطراف بعدالة وشفافية ووفقًا لقواعد واضحة تحمي حقوقهم.
٦. تقوم الحوكمة على تحديد الحقوق والمسؤوليات داخل الشركة ويعتبر ذلك عنصرًا أساسيًا في تحقيق الكفاءة الإدارية والتشغيلية، لتأثيره الإيجابي على تنظيم أداء المهام وتقليل التضارب في القرارات وتحديد الاختصاصات.

- **التوصيات:**

١. يجب قبل تطبيق الحوكمة الوقوف على الوضع الحالي للشركة ودراسة آليات تطبيق الحوكمة بشكل مناسب، لذلك ينبغي أن يتم تطبيق الحوكمة بشكل مرن وتدريجي وغير تصادمي يسهل تنفيذه لحين الانتقال الكامل إلى تطبيق الحوكمة بشكل نموذجي.
٢. ينبغي لنجاح الحوكمة أن تقوم على مواجهة التحديات والمخاطر بأساليب مرنة وحلول بديلة مناسبة وسريعة فغالباً ما يتم تطبيق الحوكمة في مناخ شركة بها تحديات ومخالفات مالية وإدارية.
٣. يلزم لتطبيق الحوكمة توفر الشفافية في عرض المعلومات والتقارير، وتحديد المسؤوليات واتخاذ القرارات المناسبة، ومتابعة تطبيقها ، ويترتب على ذلك الحد من الفساد وتعزيز ثقة عملاء الشركة.
٤. ينبغي تحديد الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة حيث يعتبر ذلك عنصرًا أساسيًا في تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتوزيع المهام يساهم في تحسين الأداء المؤسسي والوظيفي وإعداد تقرير الأداء وتقليل التضارب في القرارات.
٥. يتعين لتطبيق الحوكمة وجود هيكل تنظيمي ومهام وظيفية لكل موظف لتنظيم العلاقة بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة وأصحاب المصالح، ولتوزيع المهام أثر في تحسين التنسيق والاتصال ، وضمان لتنفيذ استراتيجيات الشركة وفق رؤية واضحة لتحقيق الخطة التشغيلية للشركة.

**قائمة المراجع**

**المراجع :**

١. محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٥م.

**الرسائل العلمية:**

١. العسالي ، جمال ( ٢٠١٩) تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحسين الاقتصاد في الجزائر من (٢٠٠٠)إلى(٢٠١٤)،رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود مالية وبنوك كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة الجزائر(٣).

**الأبحاث العلمية:**

١. الأرضي ، محمد وداد(٢٠١٣) ، " مؤشر مقرح للإفصاح الاختياري فى التقارير المالية للشركات المقيدة في البورصة المصرية" ، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد (٤).
٢. بوزيان العربي، جلطي غالم(٢٠٢١) مفهوم الحوكمة: عوامل ظهورها ومرتكزاتها، ومجالات استخداماتها، مجلة المالية & الأسواق ، المجلد (٨) ، العدد (٢).
٣. بوالنح ريمة (٢٠٢٢)، دور حوكمة الشركات التجارية في استدامة المؤسسات الناشئة والصغيرة والمتوسطة ، مجلة قضايا معرفية، المجلد (٢) ، العدد (٣)، سبتمبر(٢٠٢٢).

٤. سلام ، طارق مختار محمد (٢٠١٥) أثر ممارسة حوكمة الشركات على شفافية القوائم المالية دراسة ميدانية " ، مجلة الفكر المحاسبي ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، المجلد (١٩)
٥. متولي ،طلعت عبد العظيم (٢٠٠٧) " نموذج مقترح لقياس حجم ونوعية الإفصاح الاختياري بالتطبيق على بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية "، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد (١).
٦. ناهض نجم حمد العبيدي(٢٠١٩)الحوكمة ودورها في زيادة الحصيلة الضريبية في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد ٤٩، المجلد ١٤.
٧. جلاب ، أسد موفق (٢٠٢٦) الحوكمة المالية (الاطار التشريعي والتحديات) دراسة في ضوء التشريعات العراقية ، مجلة كلية القانون والعلوم السياسية، الجامعة العراقية، العدد ٣١.

**المواقع الإلكترونية:**

١. بحث منشور في مركز بكة للتدريب – الرياض – السعودية / الموقع الإلكتروني :
https://bakkah.com/ar/knowledge-center تاريخ زيارة الموقع : ٢٠٢٥/٠٩/١٩م.

**التشريعات والبرامج والقرارات :**

١. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) : أسس برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ٢٢ نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٦٥ من خلال دمج برنامج المساعدة التقنية الموسّع (EPTA) والصندوق الخاص عام ١٩٥٨./ الموقع الرسمي للأمم المتحدة
( https://www.undp.org/eurasia/our-focus/governance )
٢. الدليل المصري لحوكمة الشركات: الصادر عن مركز المديرين بالهيئة العامة للرقابة المالية - الإصدار الثالث أغسطس (٢٠١٦).
٣. لائحة حوكمة الشركات : الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية - بموجب القرار رقم ٨ - ١٦ - ٢٠١٧ وتاريخ ١٦ / ٥ / ١٤٣٨ ه الموافق ١٣ / ٢ / ٢٠١٧ م، بناءً على نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٣ وتاريخ ٢٨ / ١ / ١٤٣٧ هـ، المعدلة بقرار مجلس هيئة السوق المالية رقم ٨ - ٥ - ٢٠٢٣ وتاريخ ٢٥ / ٦ / ١٤٤٤ ه الموافق١٨ / ١ / ٢٠٢٣ م، بناءً على نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ١٣٢ وتاريخ ١ / ١٢ / ١٤٤٣ هـ.
٤. دليل المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية للشركات، هيئة الأوراق المالية، الطبعة الأولى، العراق، ٢٠٢٥م.
٥. دليل الشفافية المالية الصادر عن اللجنة المؤقتة لمجلس محافظي صندوق النقد الدولي، ٢٠٠٧م.