

أثر تقنية الذكاء الاصطناعي على الحوكمة المؤسسية: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالبة:

فيّ مطلق العتيبي

الرقم الجامعي:

222000189

إشراف الدكتور:

د. عبدالرحيم نادر

جدول المحتويات

ii	جدول المحتويات
iii	قائمة الجداول
iv	قائمة الاشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
1	المقدمة
1	مشكلة البحث
2	أهمية البحث
2	أهداف البحث
2	أسئلة البحث
3	نموذج البحث
3	نبذة عن المؤسسة المقترحة للدراسة التطبيقية
3	منهجية البحث
4	هيكل البحث
5	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
5	أولاً: الإطار النظري
5	المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي
11	المبحث الثاني: الحوكمة المؤسسية
19	ثانياً: الدراسات السابقة
19	تمهيد
19	الدراسات السابقة
22	التعليق على الدراسات السابقة
23	مدى استفادة الباحث من الدراسات السابقة
24	المراجع
24	المراجع العربية
27	المراجع الاجنبية

قائمة الجداول

- جدول (1): يوضح نموذج البحث 3
- جدول (2): مبادئ الحوكمة المؤسسية 14

قائمة الاشكال

شكل (1): مجالات الذكاء الاصطناعي.....7

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة

إن التطور الكبير الذي أحدثه الذكاء الاصطناعي على المنظومات الإدارية والإنسانية لم يترك مجالاً للشك في أن يطلق على مجموعة من الأساليب والطرق الجديدة في برمجة الأنظمة المحاسبية، والتي يمكن أن تستخدم لتطوير أنظمة تحاكي بعض عناصر ذكاء الإنسان بالذكاء الاصطناعي، والتي تسمح لها بالقيام بعمليات استنتاجية عن حقائق وقوانين يتم تمثيلها في ذاكرة الحاسب (بركات وآخرون، 2021).

كما أصبح الذكاء الاصطناعي من الموضوعات التي تستقطب أكثر تغطية في جميع المجالات الأكاديمية، حيث يشهد الميدان انتشاراً واسعاً نظراً لأسباب تكنولوجية متسارعة من جهة. وأسباب اقتصادية بحتة مفتعلة من طرف الشركات من جهة أخرى، والتي تم تعزيزها بظهور البيانات الضخمة في السنوات الأخيرة (Carlos, 2018).

وفي إطار هذا التحول الرقمي، أصبحت الحوكمة المؤسسية أكثر اعتماداً على الذكاء الاصطناعي لتعزيز الأداء المؤسسي وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفي هذا السياق تعد وزارة التعليم واحدة من أبرز القطاعات التي يمكن أن تستفيد من إمكانيات الذكاء الاصطناعي لتحسين جودة التعليم، وتعزيز المساءلة، وتحقيق التنمية المستدامة (عمار وماطوسي، 2021).

فالذكاء الاصطناعي من أهم التكنولوجيات الناشئة التي لها تأثير كبيراً على المنظومة التعليمية حيث أعطى التعليم إمكانيات هائلة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة ويتطلب ذلك إجراءات في السياسة على مستوى النظام وكيفية وضع السياسات لدعم التعليم المعزز بتقنيات الذكاء الاصطناعي (التويجري والنوح، 2022).

مشكلة البحث

شهدت المؤسسات خلال السنوات الأخيرة تطوراً متسارعاً في تطبيقات وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وأصبح استخدامها يمتد إلى مختلف المجالات الإدارية والمالية والرقابية بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية ودعم اتخاذ القرارات، وفي المقابل تسعى المؤسسات إلى تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية لضمان الشفافية والمساءلة والرقابة الفعالة وحماية حقوق أصحاب المصلحة (العتال، 2021).

وتكمن مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما أثر تقنية الذكاء الاصطناعي على الحوكمة المؤسسية؟

أهمية البحث

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع حديث يجمع بين متغيرين مهمين هما تقنية الذكاء الاصطناعي والحوكمة المؤسسية، حيث تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في بيئة الأعمال والإدارة الحديثة. كما تساعد الدراسة في توضيح الأبعاد النظرية للعلاقة بين الذكاء الاصطناعي ومبادئ الحوكمة المؤسسية، وتقديم إطار معرفي يمكن أن تستفيد منه الدراسات المستقبلية

اما من الناحية العملية تساهم في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد المؤسسات والشركات على الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز فعالية أنظمة الحوكمة المؤسسية وتحسين عمليات اتخاذ القرار.

أهداف البحث

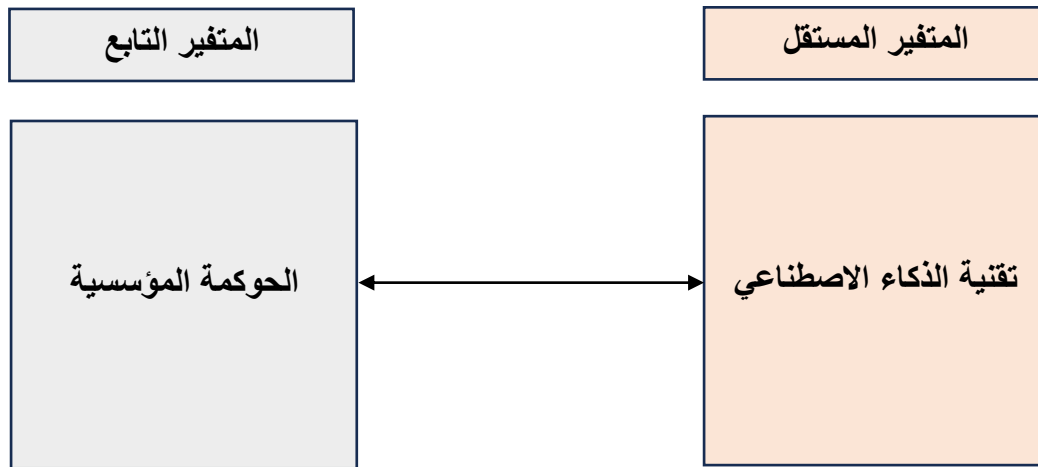
- التعرف على أثر تقنية الذكاء الاصطناعي في تعزيز الحوكمة المؤسسية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.
- قياس أثر تقنية الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية بوزارة التعليم.
- تحديد دور تقنية الذكاء الاصطناعي في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل وزارة التعليم.
- التعرف على أثر تقنية الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المخاطر والرقابة المؤسسية بوزارة التعليم.

أسئلة البحث

- ما أثر تقنية الذكاء الاصطناعي على تعزيز الحوكمة المؤسسية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تقنية الذكاء الاصطناعي على تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التعليم؟
- ما دور تقنية الذكاء الاصطناعي في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل وزارة التعليم؟
- ما أثر تقنية الذكاء الاصطناعي على تحسين إدارة المخاطر والرقابة المؤسسية في وزارة التعليم؟

نموذج البحث

جدول (1): يوضح نموذج البحث



المصدر: اعداد الباحثة

نبذة عن المؤسسة المقترحة للدراسة التطبيقية

تعد وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية الجهة الحكومية المسؤولة عن تنظيم وتطوير قطاع التعليم العام والجامعي، ووضع السياسات والاستراتيجيات التعليمية بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وتعمل الوزارة على الإشراف على المؤسسات التعليمية، وتطوير المناهج، ورفع جودة مخرجات التعليم، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تبني أفضل الممارسات الإدارية والتقنيات الحديثة (وزارة التعليم، 2026).

واختيار وزارة التعليم ميداناً للدراسة التطبيقية يعد مناسباً، نظراً لدورها المحوري في قيادة التحول الرقمي في القطاع التعليمي، وسعيها إلى توظيف التقنيات الحديثة، ومنها الذكاء الاصطناعي، بما يدعم تطبيق الحوكمة المؤسسية ويرفع من كفاءة الأداء الإداري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر تقنية الذكاء الاصطناعي على الحوكمة المؤسسية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

وسيتم استخدام الاستبانة الالكترونية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، بعد تصميمها استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة، وتتضمن محاور تقيس أبعاد تقنية الذكاء الاصطناعي والحوكمة المؤسسية، كما ستحلل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي المناسب SPSS.

ويتكون مجتمع الدراسة من منسوبي وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، بينما سيتم اختيار عينة ممثلة من العاملين في الوزارة وفق أسلوب المعاينة المناسب، بما يحقق أهداف الدراسة ويضمن دقة النتائج وإمكانية تعميمها ضمن حدود الدراسة.

هيكل البحث

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة: يتناول مقدمة الدراسة، مشكلة البحث، أهدافه، أسئلته، أهميته، ومنهجيتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة: يتناول مفاهيم الذكاء الاصطناعي والحوكمة المؤسسية، إضافة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها: يتناول منهج البحث، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة جمع البيانات، إجراءات التطبيق، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها: يتضمن عرض وتحليل بيانات الدراسة، اختبار الفرضيات، وتفسير النتائج في ضوء أهداف البحث والدراسات السابقة.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات: يتناول أهم نتائج الدراسة، والتوصيات المقترحة لتعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم الحوكمة المؤسسية بوزارة التعليم.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي

1. مفهوم الذكاء الاصطناعي

نلاحظ عادة أن مفهوم الذكاء الاصطناعي يرتبط بمفهوم ذكاء الإنسان، فعرف الذكاء الاصطناعي بعدة طرق في العديد من الدراسات والأبحاث وكل فرد أبدى رأيه بطريقته الخاصة لكن غالباً ما ارتبط المفهوم بـبعضهما البعض، فعرفه قطامي (2018) على أنه العلم الذي يسعى إلى تطوير نظم حاسوبية تعمل بكفاءة عالية تشبه كفاءة الإنسان الخبير، أي وبمعنى آخر أنه قدرة الآلة على تقليد ومحاكاة العمليات الحركية والذهنية للإنسان، وطريقة عمل عقله في التفكير والاستنتاج والرد والاستفادة من التجارب السابقة وردود الفعل الذكية. وعرفه كل من هينلينز وكابلان (2019) بأنه قدرة نظام الحاسب الآلي على تفسير البيانات الخارجية بدرجة عالية من الصحة، وعلى التعلم من البيانات الأخرى واستغلال هذا التعلم في إنجاز الأهداف الخاصة وإنجاز المهام عبر عمليات التكيف المرنة، كما يعرف حسب ما يرى العبيدي (2015) على أنه المجال الذي يسعى إلى فهم طبيعة الذكاء البشري عن طريق تكوين برامج على الحواسيب التي تقلد الأفعال أو الأعمال أو التصرفات الذكية.

وبصفة عامة يمكن تعريفه بأنه أحد التقنيات الحديثة التي جرى تطويرها في أواخر القرن الماضي والتي تتضمن مجموعة من البرمجيات التي تساعد المدراء والعاملين في اتخاذ القرار لكل عمليات الشركة، ويتصف بالرقى والتقدم بالإضافة إلى تزويد أجهزة الحاسوب بمجموعة من الأنشطة التي تساعد على ممارسة سلوك يتصف بالذكاء (بلجازية وآخرون، 2024).

2. لمحة تاريخية عن الذكاء الاصطناعي

يعد العالم "جون مكارثي" أول من صاغ ووضع مصطلح الذكاء الاصطناعي عام 1956 حيث عرفه حينها على أنه علم وهندسة صناعة الآلات الذكية وخاصة برامج الحاسوب الذكية وهو فرع من فروع علوم الحاسوب الذي يهدف إلى إنشاء الآلات الذكية (زهواني، 2022).

وفي العام 1958 اخترع لغة البرمجة في مجال الذكاء الاصطناعي، ثم عام 1980 شهدت أبحاث الذكاء الاصطناعي صحوه عبر النجاح التجاري لمجال النظم الخبيرة المحاكية للخبراء البشريين، وفي الأعوام التي تليها استمر الذكاء الاصطناعي بالتقدم والتطور أكثر فأكثر ففي عام 1985 وصلت أرباح أبحاث الذكاء الاصطناعي إلى أكثر من مليار دولار وبدأت الحكومات في تمويل تلك الأبحاث واخذها على محمل الجد، وفي عام 1987 حقق الذكاء الاصطناعي نجاحات أكبر في المجال اللوجستي واستخراج البيانات والتشخيص الطبي (بلجازية وآخرون، 2024).

3. أهمية الذكاء الاصطناعي

تكمُن أهمية تطبيق الذكاء الاصطناعي في دوره الفعال في رسم السياسات والخطط، وإعداد إستراتيجيات المنظمات، وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات وتوليد المعرفة، كما ويسهم في توثيق المعارف والمعلومات في مستودعات إلكترونية، مما يمكن الموظفين من استرجاعها والاستفادة منها في الوقت المناسب (الدوسري والنوح، 2024).

بالإضافة إلى ذلك، فإن الذكاء الاصطناعي يساهم في تدريب وتطوير الموظفين عبر نظم التعلم الذكية، كما يعزز أداء المنظمة من خلال تزويدها بالأنظمة والبرامج الذكية التي تدعم عملياتها، وترفع كفاءة أدائها، مما يمكنها من اتخاذ أفضل القرارات لمعالجة التحديات بجهد وتكاليف أقل، وفي وقت قصير (سعد الله وشتوح، 2019).

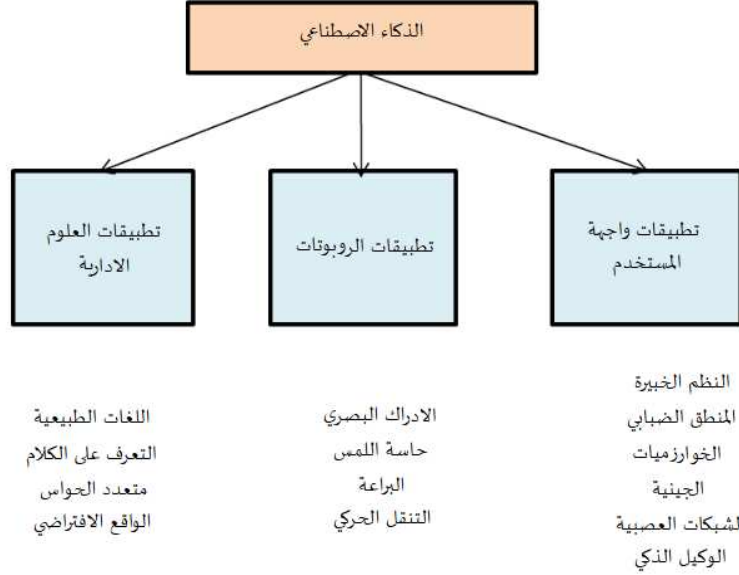
كما تظهر أهمية الذكاء الاصطناعي في المحافظة على الخبرات البشرية المتراكمة، بنقلها للآلات الذكية، واستخدام اللغة الطبيعية في التعامل مع الآلات عوضاً عن لغات البرمجة الحاسوبية، مما يجعل استخدام الآلات في متناول جميع شرائح المجتمع، وليست حكراً على المختصين، كذلك تخفيف الضغوط النفسية على الموظفين بتوظيف الذكاء الاصطناعي في المهام التي تضمن تفاصيل كثيرة تتسم بالتعقيد والتي تحتاج إلى تركيز عقلي، وحضور ذهني، وقرارات حساسة وسريعة (ضليمي وأبو شرحة، 2021).

ويشير البلوي (2021) إلى إن الذكاء الاصطناعي يعتبر وسيلة فاعلة لتحقيق الابتكار والإبداع، من خلال قدراته في التعامل مع المهام شديدة التعقيد وزيادة قدرة المنظمات على الإنتاج، إضافة إلى أهمية الذكاء الاصطناعي في مراقبة الأخطاء، وتحليلها، والتعلم من البيانات، واتخاذ القرارات، إضافة إلى تقديم الخدمات للعملاء عوضاً عن الموظفين، والتسريع من إنجاز المهام وتقديم النتائج الدقيقة.

4. مجالات تطبيق الذكاء الاصطناعي

صنف أبو زايد (2017) مجالات تطبيق الذكاء الاصطناعي الى ثلاثة أجزاء رئيسية كالآتي:

شكل (1): مجالات الذكاء الاصطناعي



- **تطبيقات واجهة المستخدم:** تعرف تطبيقات واجهة المستخدم على أنها علم فرعي من علوم الذكاء الاصطناعي والتي بدورها تتداخل بشكل كبير مع علوم اللغويات التي تقدم التوصيف اللغوي المطلوب للحاسوب، ولربما كان سبب ظهور هذا العلم بكوننا نود التفاعل مع الآلة بوسيلة طبيعية وبدون أن نضطر لتعلم إحدى لغات البرمجة، ولتحقيق هذا الهدف يتعين علينا أن نجد طريقة ما لترجمة ما يدخله مستخدم الحاسب بلغته الطبيعية إلى شكل يمكن للآلة فهمه والاستجابة له فكثيرا ما نحتاج الاستعلام عن شيء ما بالرجوع إلى قاعدة المعلومات بالحاسب (معهد ماكينزي العالمي، 2017).

- **تطبيقات الروبوتات:** عبارة عن آلة كهروميكانيكية تتمثل بالأجهزة القادرة على أداء المهام الفعلية وهي تماثل التفكير الإنساني، ومحاكاة شكل الإنسان، ولكن بالطبع هذا ليس ضروريا، والكثير من العمل الجاري حاليا في هذا الحقل يسعى إلى تطوير روبوتات أخف وزنا، وأكثر مرونة، وأكثر متانة ودقة في أساليب السيطرة (سلطانة، 2021).

- **تطبيقات العلوم الادراكية:** تتعلق بإدراك الآلات للأشياء بأسلوب شبيه بالبشر ولعل أحد أهم تطبيقاتها هي "النظم الخبيرة" والتي تعد من الميادين بالغة التعقيد، ويقصد

بها برامج حاسوبية تبدي ضمن مجال محدد جو من الخبرة في حل المشكلات وتكون طريقة حل المشكلات في هذا النظام مشابهة مع الطريقة التي يتوخاها الخبير البشري في مجال محدد (أبو زايد، 2017). وباختصار مثل هذه التطبيقات وجدت لتحل محل الخبرة البشرية فحل المشكلات والحفاظ على الخبرات والرجوع إليها وقت الحاجة. وقد شهدت تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي تطورات كبيرة في هذا المجال التي تجاوزت حدوده المؤسسات الأكاديمية لتغزو الميادين التجارية والصناعية ووصل عدد هذه التطبيقات عشرات الآلاف لتدر عشرات البلايين من الدولارات، ففي الولايات المتحدة الأمريكية لوحدها وصلت عائدات الأنظمة الخبيرة 6 بليون دولار سنة 1995.

5. مميزات الذكاء الاصطناعي

يتمتع الذكاء الاصطناعي بقدرات مذهلة وخاصة بعد توسع مجالات تطبيقه لاسيما بعد الازمات التي عانى منها العالم وخاصة بعد جائحة كورونا الأخيرة فاضل (2024) ومن أهمها:

- استخدام تقنية الذكاء الاصطناعي في حل المشاكل وخاصة عند غياب اغلب المعلومات.
- القدرة على التفكير وأدراك المشكلة.
- القدرة الكبيرة على اكتساب مهارات معرفية وتطبيقها بكل سلاسة وسرعة.
- قدرته على استخدام الخبرات القديمة وتوظيفها في مواقف جديدة.
- القدرة على الابداع والتصور وفهم الأمور المرئية وإدراكها.
- قدرته على الاستجابة السريعة للمواقف والظروف الجديدة.

6. التحديات التي تواجه الذكاء الاصطناعي

يواجه الذكاء الاصطناعي (AI) العديد من التحديات التي تؤثر على تطويره وتطبيقه في مختلف المجالات، حيث أوضح بكاري (2022) التحديات التالية:

- التحيز في الذكاء الاصطناعي: يمكن أن تتسبب خوارزميات التعلم الآلي في تكرار وتضخيم التحيزات الموجودة في بيانات التدريب، مما يؤدي إلى نتائج غير عادلة تؤثر سلباً على المجتمعات المهمشة

- القضايا الأخلاقية: تشمل المخاوف المتعلقة بالخصوصية، وإدامة التحيز، والتأثير الاجتماعي لأنظمة الذكاء الاصطناعي، خاصة عند استخدامها في مجالات حساسة مثل الصحة والعدالة الجنائية.
- تكامل الذكاء الاصطناعي: يتطلب دمج أنظمة الذكاء الاصطناعي في العمليات الحالية تخطيطًا استراتيجيًا لضمان التوافق مع الأنظمة الموجودة وتدريب الموظفين على استخدامها بفعالية.
- خصوصية البيانات وأمنها: تحتاج أنظمة الذكاء الاصطناعي إلى كميات كبيرة من البيانات، مما يثير مخاوف بشأن أمن هذه البيانات وحمايتها من التسريبات والاختراقات.
- المسائل القانونية: تشمل التحديات القانونية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي قضايا المسؤولية وحقوق الملكية الفكرية والامتثال التنظيمي، مما يتطلب وضع سياسات وقوانين واضحة.
- شفافية الذكاء الاصطناعي: تُعد الشفافية في كيفية عمل أنظمة الذكاء الاصطناعي ضرورية لبناء الثقة والمصادقية، مما يستدعي تطوير تقنيات تتيح فهمًا أفضل لآليات هذه الأنظمة.
- تعطل البرامج: يمكن أن تؤدي الأعطال في برامج الذكاء الاصطناعي إلى نتائج خاطئة أو فشل النظام، مما يستلزم اختبارات صارمة وخطط طوارئ للتعامل مع هذه المشكلات.
- محدودية المعرفة بالذكاء الاصطناعي: يؤدي نقص الفهم العام لتقنيات الذكاء الاصطناعي إلى مفاهيم خاطئة تعيق تبنيها بشكل مسؤول، مما يتطلب برامج تعليمية وتوعوية لتعزيز المعرفة في هذا المجال.

7. العوامل المؤثرة في نجاح الذكاء الاصطناعي

- يعد نجاح تطبيقات الذكاء الاصطناعي (AI) نتاج تفاعل مجموعة من العوامل التقنية والتنظيمية والبشرية، حيث أوضح الباحثان رجا وزيد (2023) العوامل التالية:
- البنية التحتية التكنولوجية: تتطلب أنظمة الذكاء الاصطناعي بنية تحتية قوية لدعم خوارزميات التعلم الآلي وتحليل البيانات، لذلك تحتاج المؤسسات إلى الاستثمار في الأجهزة والبرامج المناسبة لضمان التنفيذ الفعال.

- جودة البيانات وخصوصيتها: تعد البيانات عالية الجودة والموثوقة أساساً لتدريب نماذج الذكاء الاصطناعي بفعالية. كما أن حماية هذه البيانات وضمان خصوصيتها أمران حاسمان لتجنب المخاطر الأمنية والامتثال للمعايير القانونية.
- التدريب والمهارات: هناك حاجة متزايدة لمتخصصي البيانات والذكاء الاصطناعي. يُعدُّ نقص المهارات في العديد من الشركات عقبة رئيسية، مما يجعل التدريب والتطوير المهني ضروريين لضمان نجاح التبني.
- التوجه الاستراتيجي: يجب أن يكون اعتماد الذكاء الاصطناعي جزءاً من رؤية استراتيجية شاملة، يتعين على المؤسسات تحديد الأهداف والمجالات التي يمكن أن تستفيد من الذكاء الاصطناعي لضمان تحقيق العائد على الاستثمار.
- الإدارة الثقافية: يتطلب التغيير الثقافي قبولاً من جميع المستويات في المؤسسة. يجب إشراك الموظفين في عملية التغيير وتقديم التدريب اللازم لتعزيز الفهم والتقبل للتكنولوجيا الجديدة.
- إدارة المخاطر المتصورة: تتعلق هذه المخاطر بالمخاوف المرتبطة بتبني الذكاء الاصطناعي، مثل فقدان الوظائف أو انتهاك الخصوصية، يتطلب النجاح في هذا المجال معالجة هذه المخاوف من خلال سياسات واضحة وتواصل فعال مع الموظفين.
- التوافق مع القوانين والتشريعات: يجب على المؤسسات التأكد من أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تتوافق مع القوانين المحلية والدولية، خاصة فيما يتعلق بحماية البيانات وحقوق الأفراد.

المبحث الثاني: الحوكمة المؤسسية

1. مفهوم الحوكمة المؤسسية

الحوكمة لغة يعتبر مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي انتشرت على الدولي والإقليمي، حيث يشير إلى الترجمة العربية للأصل الإنجليزي Governance. أما مصطلح حوكمة الشركات فهو ترجمة للأصل الإنجليزي Corporate Governance، حيث تم التوصل إلى هذه الترجمة بعد العديد من المحاولات والمشاورات بين خبراء اللغة العربية من جهة، والخبراء الاقتصاديين والقانونيين من جهة أخرى، وقد برزت ترجمات أخرى لنفس المصطلح، مثل الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي الحوكمة المؤسسية وغيرها من المصطلحات، إلا أن أكثرها شيوعاً وتداولاً من طرف الباحثين والكتاب هو مصطلح حوكمة الشركات (براهمية، 2014).

اما اصطلاحاً يوجد تعريف موحد للمفهوم الحوكمة المؤسسية على المستوى العالمي بين الاقتصاديين والمحللين والقانونيين، نظراً لتداخل هذا المفهوم مع العديد من الأمور الاقتصادية والمالية والتنظيمية والاجتماعية للشركات، الأمر الذي يؤثر على الاقتصاد والمجتمع ككل (المحمدي، 2022). وعرفت منظمة التمويل الدولية (International Finance Corporation (IFC بأنها العملية التي يتم بها توجيه الشركات والسيطرة عليها، وأوضحت بأن الحوكمة الجيدة تساعد الشركات على العمل بكفاءة أكبر وتحسن من إمكانية الحصول على تمويل وتقلل من المخاطر وتحمي من سوء الإدارة بالإضافة إلى جعل الشركات أكثر مساءلة وشفافية للمستثمرين وتوفير لهم الأدوات اللازمة للرد على مخاوف أصحاب المصالح (بوسليمة، 2018). وعرفها برقان والقرشي (2012) بأنها منظومة من القوانين والقواعد والعوامل التي تتحكم في عمليات الشركة وتتضمن علاقة الشركة بأصحاب المصالح والمجتمع ومجموعة القوانين والتعليمات وقواعد الإدراج وممارسات القطاع الخاص الطوعية التي تمكن الشركة من جذب رؤوس الأموال، وتحقيق أهداف الشركة بكفاءة، وتلبية كلا من الالتزامات القانونية وتطلعات المجتمع عموماً، وعرفها ابو العلا (2017) بأنها الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطة المؤسسات الجامعة، وعرفها أيضاً بأنها نظام يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة الجامعية ومراقبتها، والوفاء بالمعايير المحاسبية والشفافية، وعرفها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (undp) بأنها: ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة

المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الافراد والجماعات من تحقيق مصالحها (ابو النصر، 2015). كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس المجلس الأعلى والمتمين وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح (العززي، 2021).

2. أهمية الحوكمة المؤسسية

خلال الأعوام الماضية ولغاية الآن كان الاكاديميون والباحثون هم السابقين للدراسة بموضوع حوكمة الشركات وكافة الأمور المتعلقة بها، وخصوصا عندما ظهرت قضية شركة انرون والعديد من القضايا المتشابهة، فهي بمثابة نقطة تحول لكافة الاقتصاديات العالمية، وذلك يكون موضوع حوكمة الشركات من الأمور المهمة لأي شركة من أجل اثبات وجودها والمحافظة على استمراريتها واستقطاب اكبر عدد من المساهمين، فتساعد حوكمة الشركات على التقليل من المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها الشركات، بالإضافة لتحسن أسعار أسهمها بالسوق، فحوكمة الشركات تعمل أيضا على تحسين نوعية وكفاءة القيادة في الشركات، ومساهمتها في دعم الشفافية في عمليات الشركات، ومن ثم تعزيزها ثقة المجتمع في مصداقية التقارير المالية الصادرة عنها (المحمدي، 2022).

ولذلك تعتبر حوكمة الشركات أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بأسلوب علمي وعلمي يؤدي إلى حماية أموال المساهمين، وتوفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالشركات وبالتالي توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات ومحاسبتهم.

3. اهداف الحوكمة المؤسسية

تهدف حوكمة الشركات لوضع المبادئ والضوابط التي تؤدي لتحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وأصحاب المصالح، مع مراعاة مصلحة العمل والموظفين، وكذلك الحد من إستغلال السلطة في غير الصالح العام الأمر الذي يؤدي إلى تحفيز الإستثمار وتشجيع نمو الإستثمار وتكبير المدخرات وزيادة الربحية من اجل خلق فرص عمل. كما وتؤكد المبادئ على ضرورة الإلتزام بالقوانين والعمل على مراجعة الأداء المالي ووجود هيكل إداري يمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، وتشكيل لجان منبثقة عن مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، تكون لها مهام

واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ، كما أن هناك عدة أهداف تعمل الحوكمة المؤسسية على تحقيقها وهي (المحمدي، 2022):

- التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
 - عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
 - مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.
 - الارتقاء بالمعايير ودفع عجلة إصلاح أنظمة الحوكمة المؤسسية.
 - إيجاد هياكل إدارية تضمن محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- أما كافي وابو ربيع (2017) فقد أشاروا إلى العديد من أهداف الحوكمة المؤسسية من أهمها ما يلي:

- أهداف على مستوى الاقتصاد القومي: وتتضمن زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية صغار المساهمين، ونمو القطاع الخاص ودعم قدرته التنافسية، وخلق فرص عمل جديدة، وتحقيق معدلات النمو المطلوبة.
- أهداف على مستوى الشركة: وتتضمن تحقيق الشفافية والإفصاح والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وتحقيق الحماية للمساهمين، ومراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من إستغلال السلطة في غير المصلحة العامة، وتعظيم الربحية، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، والالتزام بأحكام القانون، وتكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين تكون لها مهام واختصاصات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ، ومراعاة وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين.

4. مبادئ الحوكمة المؤسسية

الجدول التالي يمثل ملخص مبادئ الحوكمة المؤسسية

جدول (2) مبادئ الحوكمة المؤسسية

الإفصاح عن السياسات	الإفصاح والشفافية
المراجعة الخارجية	
المستويات النوعية للمحاسبة	
المنهج الفعال الإطار حوكمة الشركات	
النتائج المالية والتشغيلية	
أعضاء مجلس الإدارة مرتباتهم وحوافزهم	
توافر الحقوق الأساسية المساهمين	حماية حقوق المساهمين
الحق في المعلومات عن القرارات	
الحق في المشاركة في التصويت	
الإفصاح عن الهياكل والترتيبات	
تسهيل الممارسات الحقوق الملكية	
المعاملة المتساوية بين	المساواة بين المساهمين
المساهمين الإفصاح عن جميع العمليات	
تتم عملية التصويت لكل المساهمين	
تحقيق المصالح وفق القوانين	
الاهتمام بالممارسات	دور أصحاب المصالح
والاتفاقيات تطوير الآليات المشاركة	
إعطاء المعلومات في الوقت المناسب	
تعزيز قيام أسواق مالية تصف بالشفافية والفاعلية	
توافق المتطلبات القانونية والتنظيمية في نطاق تشريعي	ضمان وجود أساس الإطار فعال لحوكمة الشركات
توزيع المسؤوليات في نطاق تشريعي معين ومحدد	

المصدر: (طالب والمشهداني، 2011)

5. خصائص الحوكمة المؤسسية

يتطلب تطبيق الحوكمة المؤسسية توفير الخصائص الملائمة للتركيز عليها وتتيح تنمية الأمانة والسلوك المهني داخل المؤسسات، وتساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها، وأيضا تساعد على تحقيق مزاياها وأهدافها كما بينها بن الزاوي ونعمون (2012)، وهذه الخصائص هي:

- الانضباط ويعني الانضباط اتباع سلوك أخلاقي ومهني مناسب وصحيح.
- الشفافية تعني الشفافية اعطاء المعلومات الحقيقية من اجل تمثل الواقع بصدق وذلك من اجل مصلحة المستخدم.
- الاستقلالية وتعني عدم الانحياز لجهة معينة دون الأخرى وعدم التأثير أو الضغط على حيادية العمل.
- المساءلة محاسبة المقصرين في العمل والواجبات المعطاه لهم وتعني إمكانية تقييم عمل الإدارة بشكل عام.
- المسؤولية ويقصد بها مسؤولية جميع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة بحيث تقع على عاتقهم مسؤولية أخفاق العمل في المؤسسة.
- العدالة أي التساوي بالتعامل بين جميع الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة دون تفضيل.

6. مزايا الحوكمة المؤسسية

الحوكمة المؤسسية تتمتع بعدد من المزايا الجيدة، وذلك لتحسين عملها بشكل جيد ومن هذه المزايا (الغزاوي، 2010):

- تقليل المخاطر المتعلقة بالفساد المالي، والإداري التي تواجهها الشركات والدول والمنظمات وذلك بعد الأزمات والانهيئات التي حدثت في معظم الدول.
- زيادة مستوى الأداء للشركات وما يترتب عليه من تقدم اقتصادي ودفع عجلة التنمية للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات.
- جذب الاستثمارات الأجنبية ورأس المال الإقليمي وتشجيعهم على الاستثمار في المشروعات الإقليمية بحيث يمكن ضمان تدفق الأموال الإقليمية والدولية.

- الوضوح والشفافية والنزاهة والدقة في القوائم والمعلومات المالية التي تصدرها المؤسسات لذلك يترتب عليه زيادة قدرة المستثمرين بها، واعتمادهم في تكوين القرارات واتخاذها.
- توفير الحماية للمساهمين بصورة عامة سواء أكانوا أقلية أم أغلبية وتعظيم عائداتهم وتحقيق أرباح جيدة.
- التأكد من ضمان وجود هياكل إدارية حيث تكمن القدرة معهم في محاسبة إدارة الشركات أمام مساهميها مع ضمان وجود رقابة مستقلة على المديرين والمحاسبين للوصول إلى القوائم الختامية.
- توفير مصالح العمال والمجتمع ومراعاتها والحفاظ عليها.
- التأكد من ضمان وجود مراجعة الأداء المالي، وحسن استخدام أموال الشركة، ومدى قدرتهم على الالتزام بالقوانين، والإشراف على المسؤولية الاجتماعية في ضوء القواعد الحوكمة المؤسسية.
- يمكن الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار موظفين مؤهلين قادرين على تحقيق أنشطة الشركة، وتنفيذها ضمن القوانين واللوائح وبطريقة أخلاقية للحاكمة المؤسسية.
- الابتعاد عن الانزلاق في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يمكنها من الاستقرار ، وتدعيم نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، لتجنب حدوث انهيارات وأزمات مالية.
- يمكن تعظيم أسهم الشركة وقيمتها وتقوية القدرة التنافسية للشركات العاملة في أسواق المال العالمية، وخاصة عند استحداث أدوات مالية جديدة وحدث الاندماج والاستحواذ.

7. التحديات التي تواجه الحوكمة

تواجه الحوكمة المؤسسية عدة تحديات تؤثر على فعاليتها، من أبرزها (الحوطي، 2024):

- مقاومة التغيير: قد يرفض بعض الموظفين أو الأفراد التغيير نتيجة لارتياحهم بالوضع الحالي أو خوفهم من المجهول، يعد نشر الوعي وتوضيح فوائد الحوكمة من الحلول الممكنة لتجاوز هذا التحدي.

- عدم الالتزام المتساوي: يتفاوت التزام الأفراد بمعايير الحوكمة، مما يؤدي إلى نتائج غير متسقة. يُنصح بتنظيم دورات تدريبية لتعزيز فهم الجميع للمبادئ وضمان الالتزام الجماعي.
- انتشار الفساد: يُعتبر الفساد عائقًا رئيسيًا أمام تنفيذ الحوكمة بفعالية. تعزيز النزاهة والشفافية، بالإضافة إلى آليات الإبلاغ والمراقبة، يمكن أن يساعد في مكافحة هذه الظاهرة.
- نقص الموارد: يتطلب تطبيق الحوكمة تخصيص موارد مالية وبشرية كافية. يجب على المؤسسات التأكد من توفر هذه الموارد لضمان التنفيذ السليم.
- اختلاف الثقافة واللغة: قد يؤدي التنوع الثقافي واللغوي داخل المؤسسة إلى سوء فهم وعرقلة في تطبيق المعايير. توفير برامج تدريبية متخصصة يمكن أن يساهم في تجاوز هذه العقبات.
- التوتر بين الأهداف المالية والاستدامة: تواجه المؤسسات تحديًا في تحقيق توازن بين الربحية والاستدامة، مما يتطلب توجيهًا حكيمًا لضبط القواعد التي تستثمر في كلا الجانبين.
- إدارة التغيير: تقديم تقارير الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) رؤى توجه الشركات لاتخاذ قرارات دقيقة، مما يساعد في تهيئة بيئة أعمال سريعة التغيير. ومع ذلك، تحتاج الشركات إلى الاستثمار في برنامج إدارة التغيير للعمل بسرعة بناءً على هذه الرؤى.

8. العوامل المؤثرة في نجاح الحوكمة

تتأثر فعالية الحوكمة المؤسسية بعدة عوامل أساسية، حيث أوضح عبدالدايم (2017) العوامل التالية:

- القيادة الرشيدة: تلعب القيادة دورًا محوريًا في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهداف الحوكمة، من خلال تبني قيم النزاهة والشفافية والمساءلة.
- إطار حوكمة متين: يُعد وجود إطار حوكمة واضح ومتكامل، يشمل السياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية، أساسًا لضمان تنفيذ فعال لمبادئ الحوكمة.
- سياسات وإجراءات واضحة: تساهم السياسات والإجراءات المحددة بوضوح في توجيه سلوك الموظفين وضمان الامتثال للمعايير المطلوبة.

- هيكل تنظيمي محدد: يُسهم وجود هيكل تنظيمي واضح في تحديد المسؤوليات والصلاحيات، مما يعزز من كفاءة العمليات واتخاذ القرارات.
- الشفافية والإفصاح: تُعزز الشفافية من ثقة المساهمين والجمهور بالمؤسسة، من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب حول الأداء والأنشطة.
- المساءلة: يُعد تحديد المسؤوليات ومحاسبة الأفراد عن أدائهم عنصرًا أساسيًا لضمان الالتزام وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- مشاركة أصحاب المصلحة: تُسهم مشاركة المساهمين والموظفين والعملاء والمجتمع في صنع القرارات في تعزيز الالتزام وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة.
- الثقافة المؤسسية: تُعتبر ثقافة المؤسسة، التي تعكس القيم والمبادئ المشتركة، عاملاً مؤثراً في نجاح تطبيق الحوكمة.
- إدارة المخاطر: تسهم القدرة على تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المحتملة في حماية المؤسسة وضمان استمرارية أعمالها.
- التطوير المستمر: يعد الالتزام بالتعلم والتطوير المستمرين ضرورياً لمواكبة التغيرات والتحديات في بيئة الأعمال.

ثانياً: الدراسات السابقة

تمهيد

تتناول الدراسات السابقة مجموعة من الموضوعات المرتبطة بتقنية الذكاء الاصطناعي ودورها في تطوير الحوكمة والأداء المؤسسي، بما يسهم في بناء الأساس النظري للدراسة الحالية. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في تحديد أبعاد المتغيرات، واختيار المنهج والأداة المناسبة، ومقارنة النتائج. وقد تم ترتيب الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث وفقاً لسنة النشر، بما يوضح تطور الاهتمام البحثي بالعلاقة بين الذكاء الاصطناعي والحوكمة المؤسسية.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة محمد واخروان (2021) هدفت هذه الدراسة الى معرفة ودور الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية وقد تم اختيار وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بشكل قصدي لإجراء الدراسة وتوزيع الاستبانة، واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف. وكان مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والذي كان عددهم (198)، وقام الباحثون باستخدام عينة عشوائية منتظمة لعدد (20) موظف كونهم بتماس مباشر مع المواضيع التي تناولتها الدراسة وذلك لمعرفة دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيع 20 استبانة على عينة الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النظم الخبيرة في تطوير الحوكمة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. لم تظهر النتائج وجود علاقة بين أي من الشبكات العصبية الخوارزميات الجينية، الوكلاء الأذكاء وبين تطوير الحوكمة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وكانت أهم التوصيات مراجعة مبادئ ومفاهيم الحوكمة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ومدى تطبيقها، ونتائجها، سنوياً، والتزام الإدارات داخل الوزارة بممارستها. اعتماد مبادئ ومفاهيم الحوكمة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في جميع التعاملات الإدارية.

وهدف دراسة المهيدلي (2021) إلى تحديد مفهوم حوكمة التحول الرقمي، وشرح الممارسات العالمية في مجال حوكمة التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، وبيان أوجه الاستفادة منها في تطوير أداء الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وكذلك تحديد الصعوبات التي قد

تواجه تطبيقه. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومراجعة الأدبيات والدراسات النظرية والتطبيقية عن حوكمة التحول الرقمي، ومواقع الإنترنت عن الممارسات العالمية؛ وذلك من خلال التحليل الشامل لمحتواها. وتوصلت النتائج إلى أن حوكمة التحول الرقمي تعتبر عملية متكاملة وشاملة يتم فيها انتقال الإدارات التعليمية التابعة لوزارة التعليم السعودية إلى إتباع استراتيجية أو إطاراً رسمياً يهدف إلى ضبط جودة المخرجات مع المحافظة على خصوصية وسلامة البيانات والحصول على رضى جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظومة التعليمية، ويوفر هيكلًا قائماً على السلطات والإدارة، والمساءلة، والموارد والخدمات، والتقنيات وتكنولوجيا العمليات التشغيلية؛ لضمان دعم استثمارات التحول الرقمي لأهداف العمل في هذه الإدارات، وتحسين الإدارة الشاملة لتكنولوجيا المعلومات، ورفع القيمة المضافة من الاستثمار بها، وأن لكل ممارسة من الممارسات العالمية بعض المميزات التي تميزها عن غيرها في تطبيق حوكمة التحول الرقمي بالإدارات التعليمية، حيث أن كل ممارسة توفر دليلاً لمتابعة أفضل الممارسات التي يمكن للمؤسسة التعليمية اتباعها لتنفيذ حوكمة التحول الرقمي وإدارتها ومراقبتها، وتوفير إرشادات وتدابير للاستفادة الفعالة من موارد وعمليات تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة. كما أشارت النتائج إلى وجود بعض الصعوبات التي قد تواجه حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية، والتي من أهمها: ضعف الجوانب التشريعية اللازمة لتطبيق هذه الحوكمة، والافتقار لوجود استراتيجيات واضحة لحوكمة التحول الرقمي، إضافة إلى عدم ملائمة الثقافة التنظيمية للإدارات التعليمية لتطبيق هذا النوع من الحوكمة، ومحدودية الكوادر البشرية المؤهلة في هذا المجال.

كما هدفت دراسة مفتاح (2023) إلى التعرف على ماهية الذكاء الاصطناعي، ومجالات تطبيقاته في مختلف الفروع المعرفية، التي لها امتدادات بعلم الحاسوب، وبيان أهم التحديات الراهنة التي تواجهه، كأحد التظاهرات المعاصرة في عالم المعلوماتية، التي غزت معظم العلوم التقنية، كنقلة نوعية في مجال الحوسبة الحديثة حيث لم يبق الذكاء الاصطناعي حبيس علم الحاسوب فقط، بل امتد إلى العلوم الأخرى، أينما ارتبط بالتقنيات المعلوماتية، عوض ذكاء الإنسان في الكثير من الحالات، فكانت له إخفاقات ونجاحات، تطلبت معالجة منهجية، استجابة للمتغيرات الراهنة بمرونة وسرعة عالية.

وهدف دراسة السليطي (2023) إلى التعرف على الذكاء الاصطناعي وجهود وإنجازات دولة قطر نموذجاً. لقد بدأ تاريخ الذكاء الاصطناعي في العصور القديمة من خلال الأساطير والقصص والشائعات عن الكائنات الاصطناعية الموهوبة بالذكاء، والبحث عن اختراع يمكن

الإنسان من محاكاة العقل البشري، وتم بالفعل اختراع الكمبيوتر الرقمي القابل للبرمجة في الأربعينيات من القرن العشرين، وفي عام 2018م أصبح الذكاء الاصطناعي حقيقة لا خيال فيها. وقد بذلت دولة قطر جهود كبيرة في مجال الذكاء الاصطناعي للحاق بركب التطور العلمي والتكنولوجي، والتي منها الذكاء الاصطناعي في المؤسسة القطرية العامة للكهرباء والماء، وجهود وزارة التربية والتعليم في مجال الذكاء الاصطناعي، ود نامج تسمو قطر الذكية 2017م، ومعهد قطر البحوث الحوسبة، ومنظمة الذكاء الاصطناعي بجامعة ثورة الذكاء الاصطناعي. وقد اعتمدت قطر في استراتيجيتها في مجال الذكاء الاصطناعي على مجموعة من الركائز حيث، التنافس على المواهب في عصر انتشار الذكاء الاصطناعي، والوصول إلى البيانات وأهميته، ومشهد العمالة المتغير، والفرص الجديدة في مجال الأعمال والاقتصاد، وقطر ومجالا التركيز فيما يتعلق باعتماد الذكاء الاصطناعي، والأخلاقيات والسياسات العامة. واختتم البحث بطرح عدة توصيات منها، ضرورة إعداد قطر لإطار أخلاقيات الذكاء الاصطناعي والحوكمة للتصدي للمسائل الأخلاقية وسياسات مثل بسط الأمن، والمحاكم، والصحة، والحرب.

كما هدفت دراسة فرحات وخلف (2024) الى التعرف على تطبيقات للذكاء الاصطناعي ودورها في إرساء القواعد التي تقوم عليها حوكمة الشركات، من خلال تحليل ومعالجة البيانات والمساعدة في اتخاذ القرارات وتعزيز الشفافية والمساءلة واستغلال الفرص ومواجهة المخاطر في الشركات، كما يتم من خلال هذا البحث إلقاء نظرة على بعض الدول التي تبنت إستراتيجية التوجه نحو اعتماد تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشأن إرساء قواعد حوكمة الشركات. تم التوصل إلى أنه يمكن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي معالجة مجموعات كبيرة من البيانات والتعرف على الأنماط والاتجاهات وتقديم رؤى قيمة لإرشاد عملية صنع القرار في الوقت المناسب من قبل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. كما تعمل هذه التطبيقات على أتمتة المهام المتكررة مثل إدارة المستندات وإعداد التقارير وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين ممارسات إدارة المخاطر وهذا يعزز الشفافية والثقة بين أصحاب المصالح، مما يحمي سمعة الشركة ونزاهتها. ومع ذلك فإن تطبيق الذكاء الاصطناعي على حوكمة الشركات لا يخلو من التحديات والقيود، التي يجب العمل على التصدي لها. وبالرغم من تبني بعض الدول إستراتيجيات وطنية خاصة بتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف المجالات، إلا أن أغلبها لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

وهدفت دراسة أبو الخير والصائغ (2024) إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال)، في الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية)، من خلال المتغير الوسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على العينة الطبقية العشوائية المتناسبة من الإداريين في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية (مدير، رئيس قسم، مشرف، إداري)، حيث بلغ حجمها (338) إدارياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة مكونة من (38) فقرة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر للذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) في الأداء المؤسسي، ووجود أثر للذكاء الاصطناعي بأبعاده في رأس المال الفكري، ووجود أثر لرأس المال الفكري في الأداء المؤسسي، ووجود أثر للذكاء الاصطناعي بأبعاده في الأداء المؤسسي من خلال رأس المال الفكري في البنوك التجارية. وأوصت الدراسة ضرورة قيام إدارة البنوك بالاهتمام بالنظم الخبيرة التي يوفرها الذكاء الصناعي ألاكساب المعرفة من قواعد البيانات المخزنة لإيجاد الحلول للمشاكل المختلفة وتطبيقها من خلال الأداء المؤسسي ورأس المال الفكري لتساعدها في البقاء والاستمرار والمنافسة في بيئة الأعمال المصرفية، إيجاد أنظمة تعالج الأخطاء المحاسبية بشكل منطقي ومبرج لزيادة القدرة والعمل بشكل تلقائي لرصد أي تلاعب فيها وإعادة تقييم عملياتها الداخلية باستمرار بما يتواءم مع التغييرات في بيئة العمل الخارجية لهذه البنوك وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة ونقل المعرفة والبحث والتطوير.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بالعلاقة بين الذكاء الاصطناعي والحوكمة والأداء المؤسسي والتحول الرقمي، مع اختلاف السياقات والمنهجيات والأهداف. فقد ركزت دراسة محمد وآخرين (2021) بصورة مباشرة على دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة في مؤسسة حكومية، وأظهرت وجود علاقة ذات دلالة بين النظم الخبيرة وتطوير الحوكمة، في حين لم تظهر علاقة دالة لبعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي الأخرى، وهو ما يشير إلى أن تأثير الذكاء الاصطناعي على الحوكمة قد يختلف باختلاف نوع التقنية وطبيعة المؤسسة. وتتفق معها دراسة فرحات وخلف (2024) في التأكيد على قدرة تطبيقات الذكاء الاصطناعي على دعم الحوكمة من خلال تحسين اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية والمساءلة

وإدارة المخاطر، مع الإشارة إلى وجود تحديات تتعلق بالتطبيق والأطر التنظيمية والأخلاقية. كما دعمت دراسة أبو الخير والصائغ (2024) أهمية الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أثبتت وجود أثر لأبعاده في الأداء المؤسسي ورأس المال الفكري، مما يعزز إمكانية توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين الكفاءة المؤسسية. وفي السياق التعليمي، قدمت دراسة المهيدلي (2021) أساساً مهماً للدراسة الحالية من خلال تناول حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وأكدت أهمية الحوكمة في حماية البيانات، والمساءلة، وتحسين إدارة التقنية، كما كشفت عن تحديات مثل ضعف التشريعات ونقص الكوادر المؤهلة وغياب الاستراتيجيات الواضحة. وتضيف دراسة طارق وفتح (2026) بعداً حديثاً للعلاقة بين الحوكمة والذكاء الاصطناعي في البيئة التعليمية والبحثية، من خلال إبراز أهمية مواهب الذكاء الاصطناعي وحوكمة النزاهة والإفصاح في المؤسسات الجامعية. أما دراسات مفتاح (2023) والسليطي (2023) فقد أسهمت في تعزيز الجانب المفاهيمي والتطبيقي للذكاء الاصطناعي؛ إذ تناولت الأولى مفهوم الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته وتحدياته، بينما ركزت الثانية على تجربة دولة قطر في تبني الذكاء الاصطناعي، مع التأكيد على أهمية الأخلاقيات والسياسات العامة والحوكمة. وبوجه عام، تتفق الدراسات السابقة على أهمية الذكاء الاصطناعي في تطوير المؤسسات وتحسين عمليات اتخاذ القرار والرقابة والأداء، إلا أنها تختلف في طبيعة المتغيرات والسياقات التطبيقية؛ فبعضها ركز على الحوكمة الحكومية، وأخرى على الأداء المؤسسي أو حوكمة التحول الرقمي أو البيئة التعليمية.

مدى استفادة الباحث من الدراسات السابقة

- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في توضيح مفهوم الذكاء الاصطناعي ومفهوم الحوكمة المؤسسية، وتفسير طبيعة العلاقة بينهما.
- ساعدت الدراسات في اختيار أبعاد الذكاء الاصطناعي، وربطها بأبعاد الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة وتحسين اتخاذ القرار وإدارة المخاطر.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

المراجع

المراجع العربية

- أبو الخير، مي محمود حمزة، الصائغ، شهد طارق. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المؤسسي: متغير وسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية. المجلد الثالث. العدد الرابع.
<https://doi.org/10.59992/IJSR.2024.v3n4p12>
- أبو العلاء، ل. م. (2017). إستراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، 6(2).
- أبو النصر، م. م. (2015). الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو زايد، ع. ع. (2017). دور النظم الخبيرة في جودة اتخاذ قرارات الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- براهيمية، ك. (2014). دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO الخروب ولاية قسنطينة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قسنطينة.
- برقان، أ. م. أ.، والقرشي، ع. ع. (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان.
- بركات، م. ع.، ذوي، م. س.، البيتاوي، أ. ه. (2021). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية: دراسة استطلاعية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، 29(3)، 195-222.
<https://doi.org/10.33976/IUGJEB.29.3/2021/8>
- بن زاوي، ع. ر.، ونعمون، إ. (2012). مبادئ الحوكمة في شركات التأمين. جامعة محمد خضير، بسكرة، العدد 24، 381-399، الجزائر.

- بوسلمية، ح. (2018). حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي وتحقيق التنمية المستدامة. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، 1(2)، 51.
- بوكريت، ف.، وبلجارية، ع. (2024). الذكاء الاصطناعي والمؤسسات الناشئة في الجزائر: مدخل مفاهيمي. جامعة جيجل.
- تره، م. ش. ع. (2020، أغسطس). تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتسريع في عملية رقمنة التعليم. المؤتمر الدولي الأول تحت عنوان التعليم الرقمي في ظل جائحة كورونا، 15-16 أغسطس 2020. وزارة التعليم.
- التويجري، فواز بن عبدالله بن محمد، والنوح، عبدالعزيز بن سالم بن محمد. (2022). متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. (85). 154-171.
- ثريا، محمد سعيد، بركات، محمد عماد، و اليازجي، أحمد هاني. (2021). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية: دراسة استطلاعية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج29، ع3، 195 - 222.
- جامعة الملك عبدالعزيز. (2020). مفاهيم حول الذكاء الاصطناعي (الإصدار الأول). عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد. <https://chatgpt.com/c/67570267-a4fc-8011-af8b-ceb23aa0dfb4>
- عمر بلجارية، د. كنزة بوزنيط، د. فاروق بو قريط. الجزائر. (2024). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الناشئة: دراسات ميدانية وتجارب رائدة. جامعة زيان عاشور بالجلفة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- زهواني، م. (2022). تطبيقات نماذج الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بمخاطر التعثر المالي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة (أطروحة دكتوراه منشورة). جامعة غرداية، الجزائر.
- سعد الله، شتوح (2019). أهمية الذكاء الاصطناعي في تطوير التعليم، بحث منشور، جامعة سوق أهراس، الجزائر.
- السليطي، ظبية سعيد فرج. (2023). الذكاء الاصطناعي جهود وإنجازات دولة قطر نموذجا للثقافة والتنمية، س 23، ع 190، 161 - 183.

- ضليمي، سوسن وأبو شرحة ماجد (2021) الذكاء الاصطناعي في تطبيقات إدارة المعرفة قراءة في الأدب المنشور. دار العالم العربي.
- طارق بن زياد. فاتح جمافو. (2026). الحوكمة المؤسسية وبناء مواهب الذكاء الاصطناعي ودورها في تعزيز مخرجات البحث العلمي أدلة قياسية من جزائر.
- طالب، ع. ف.، والمشهداني، إ. ش. (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي. عمان، الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد الدايم، س. ع. (2017). النسبة بين العوامل المؤثرة على جودة المراجعة الداخلية وجزء من الشركات: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة بنها، 4(2).
- عبد الحمدي، م. ص. (2022). أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي والتشغيلي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العراقية. جامعة الشرق الأوسط.
- العتال، محمد، العنزي، أي جي، والحجي، إيه آر إس (2021). دور الذكاء الاصطناعي في التعليم من وجهة نظر الطلاب في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2(1).
- العتال، محمد، العنزي، أي جي، والحجي، إيه آر إس (2021). دور الذكاء الاصطناعي في التعليم من وجهة نظر الطلاب في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2(1).
- العززي، ع. ع. (2021). الحوكمة المؤسسية وأثرها في جودة الرقابة الداخلية من وجهة نظر المدراء الماليين وأعضاء الرقابة الداخلية في وزارة الأوقاف اليمنية بصنعاء. مجلة مركز جزيرة للبحوث التربوية والإنسانية، 2(11).
- علي عبد الرحمن أبو زايد (2017) دور النظم الخبيرة في جودة اتخاذ قرارات الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.
- عمار، هـ. إ.، ومطوسي، هـ. س. (2021). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة مخرجات التعلم: المنصات الرقمية أنموذجاً. كلية جدة العالمية، قسم علوم الحاسب الآلي وإدارة الأعمال.

- الغزاوي، ح. ع. (2010). حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية العربية في الدنمارك، الدنمارك.
- فراحات عايدة، خلف الله بن يوسف. (2024). تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في إرساء قواعد حوكمة الشركات. مجله دفاتر اقتصادية. المجلد الخامس عشر. العدد الاول.
- قطامي، س. (2018). الذكاء الاصطناعي وأثره على البشرية. مجلة أفكار، وزارة الثقافة، المملكة الأردنية الهاشمية، نحو ثقافة مدنية، (357).
- كافي، م.، وبو ربيع، ي. (2017). الحوكمة المؤسسية. عمان، الأردن: دار الفا للوثائق.
- مختار، ب. (2022). تحديات الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في التعليم. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 6(1).
- معهد ماكينزي العالمي. (2017). الذكاء الاصطناعي: الحدود الرقمية القادمة.
- مفتاح، سعود. (2023) الذكاء الاصطناعي الإنسان والآلة صراع بين الطبيعة والعلم التعليمية، مج 13، ع 3 ، 399 - 411.
- نصر، ر.، وزايد، ع. (2024). العوامل المؤثرة على نية تبني الموظفين لأنظمة الذكاء الاصطناعي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. المجلة العربية للإدارة، 44(6)، 41-58.
- هينلين ، وكابلان. (2019). تاريخ موجز للذكاء الاصطناعي: في الماضي والحاضر والمستقبل للذكاء الاصطناعي. مراجعة إدارة كاليفورنيا، 61 (4)، 1-10.
- وزارة التعليم. (2026). <https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>.

المراجع الاجنبية

- Carlos, R. C., Kahn, C. E., & Halabi, S. (2018). Data science: big data, machine learning, and artificial intelligence, Journal of the American College of Radiology, 15(3), 497-498.