

عنوان البحث

أثر التحول الرقمي على حوكمة الشركات

إعداد الطالب/

حمدان محمد البنيه

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر ثورة تكنولوجية متسارعة، أُطلق عليها "الثورة الصناعية الرابعة"، والتي أعادت تشكيل نماذج الأعمال والاقتصادات والمجتمعات بشكل جذري. وفي قلب هذه الثورة يكمن التحول الرقمي، الذي لم يعد خياراً استراتيجياً بل أصبح ضرورة حتمية لبقاء الشركات ونموها. يُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية دمج التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وسلسلة الكتل (Blockchain)، والحوسبة السحابية، في جميع جوانب عمليات الشركة، مما يحدث تغييراً جوهرياً في كيفية عملها وتقديم القيمة لعملائها.

في هذا السياق، لم تكن حوكمة الشركات، وهي مجموعة القواعد والمعايير والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركات والرقابة عليها، بمعزل عن هذا التأثير. تهدف الحوكمة بشكل أساسي إلى تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصالح المختلفين (المساهمين، الإدارة، الموظفين، الموردين، والمجتمع)، وضمان الشفافية والمساءلة والعدالة. لقد أتاح التحول الرقمي أدوات وإمكانيات غير مسبوقة لتعزيز هذه المبادئ، من خلال أتمتة العمليات، وتوفير البيانات الفورية والدقيقة، وتحسين آليات الرقابة واتخاذ القرار. إن تبني التقنيات الرقمية في إطار الحوكمة لم يعد يقتصر على تحسين الكفاءة التشغيلية، بل امتد ليصبح ركيزة أساسية في بناء الثقة مع المستثمرين، وإدارة المخاطر بفعالية، وضمان استدامة الشركة على المدى الطويل.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الفرص الهائلة التي يتيحها التحول الرقمي، فإن تطبيقه في مجال حوكمة الشركات يثير العديد من التحديات والتساؤلات. تنبع المشكلة الرئيسية من أن وتيرة التطور التكنولوجي تفوق بكثير وتيرة تطور الأطر التنظيمية والقانونية وهياكل الحوكمة التقليدية. تواجه الشركات صعوبة في تكييف لوائحها وآلياتها لتواكب هذه التقنيات الجديدة، مما يخلق فجوة بين الممارسات الفعلية والمتطلبات الرقابية.

تتمحور مشكلة الدراسة في الحاجة الماسة لفهم طبيعة وعمق تأثير التحول الرقمي بآلياته المختلفة (الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، سلسلة الكتل) على فعالية مبادئ حوكمة الشركات (الشفافية، الإفصاح، المساءلة، إدارة المخاطر). كما تسعى الدراسة إلى استجلاء التحديات التي تصاحب هذا

التكامل، مثل أمن البيانات، والخصوصية، والتحيزات الخوارزمية، والحاجة إلى مهارات جديدة في مجالس الإدارة والمراجعة الداخلية والخارجية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من محورين رئيسيين:

• الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية العربية التي تتناول العلاقة المتنامية بين التكنولوجيا وحوكمة الشركات، وهو مجال بحثي حديث نسبياً.
- تقدم تحليلاً شاملاً ومحدثاً لأحدث الدراسات في البيئة العربية (٢٠٢٠-٢٠٢٥)، مما يوفر أساساً للباحثين المستقبليين للبناء عليه.
- تحاول بناء إطار مفاهيمي يربط بين آليات التحول الرقمي ومبادئ الحوكمة الأساسية، مما يساعد على فهم أعمق لهذه العلاقة المعقدة.

• الأهمية العملية:

- توفر نتائج الدراسة رؤية قيمة لوضعي السياسات والجهات التنظيمية (مثل هيئات أسواق المال والبنوك المركزية) حول ضرورة تحديث اللوائح والقوانين لتشجيع التحول الرقمي الآمن في حوكمة الشركات.
- تقدم إرشادات عملية لمجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين حول كيفية الاستفادة من التقنيات الرقمية لتعزيز الشفافية، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر بشكل استباقي.
- تساعد المراجعين الداخليين والخارجيين على فهم الأدوات والأساليب الجديدة التي يفرضها التحول الرقمي، وأثر ذلك على جودة عملية المراجعة والتقارير المالية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة، وهي:

١. التعرف على الآليات الرئيسية للتحويل الرقمي (الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، إلخ) ودورها في تفعيل قواعد حوكمة الشركات.
٢. تحليل أثر التحويل الرقمي على مبدأي الإفصاح والشفافية، وهما من الركائز الأساسية للحوكمة.
٣. دراسة تأثير تبني التقنيات الرقمية على وظيفة المراجعة (الداخلية والخارجية) وجودة التقارير المالية.
٤. استعراض التحديات والمخاطر المرتبطة بدمج التكنولوجيا في هياكل الحوكمة وتقديم توصيات للتعامل معها.
٥. بيان مدى الحاجة إلى تطوير الأطر القانونية والتنظيمية لمواكبة متطلبات حوكمة الشركات في العصر الرقمي.

تساؤلات الدراسة:

للإحاطة بمشكلة البحث وتحقيق أهدافه، تنطلق الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر

التحول الرقمي على حوكمة الشركات؟ ويتفرع منه التساؤلات التالية:

١. كيف تساهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الشفافية ودعم اتخاذ القرار في الشركات؟
٢. ما هو دور التحويل الرقمي في تطوير أعمال المراجعة الخارجية ورفع كفاءة إدارة المخاطر؟
٣. ما مدى تأثير التحويل الرقمي على جودة المعلومات المحاسبية والتقارير المالية الصادرة عن الشركات؟
٤. ما هي أبرز التحديات القانونية والتنظيمية التي تواجه تطبيق حوكمة التحويل الرقمي؟
٥. ما هي الإجراءات المقترحة على الشركات والجهات التنظيمية لضمان الاستفادة القصوى من التحويل الرقمي في تحسين الحوكمة؟

فروض الدراسة:

بناءً على الإطار النظري ومراجعة الأدبيات، تم صياغة الفروض التالية:

- **الفرض الرئيسي الأول:** توجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وفعالية حوكمة الشركات.
- **الفرض الفرعي الأول:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على تعزيز الشفافية والإفصاح في الشركات.
- **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي لأعمال المراجعة على جودة التقارير المالية.
- **الفرض الفرعي الثالث:** يؤثر التحول الرقمي بشكل إيجابي على كفاءة آليات إدارة المخاطر في الشركات.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات الحديثة العلاقة بين التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، وحوكمة الشركات من زوايا مختلفة. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات:

- **دراسة (الشمري، ٢٠٢٣).** انعكاس تقنيات الذكاء الاصطناعي على حوكمة الشركات في النظام السعودي.

■ **ملخص البحث:** تطرق هذا البحث إلى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في نطاق حوكمة الشركات من الناحية النظامية، وما يوفره من اختصار للوقت والجهد والتكاليف، وسرعة في الإفصاح والشفافية، فضلاً عن إتاحة وصول أصحاب المصالح للبيانات والسجلات المتصلة بالشركة، ويهدف البحث للتعرف على تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي على حوكمة الشركات، وبيان الآليات النظامية لتقنيات الذكاء الاصطناعي التي يمكن من خلالها تطوير ضوابط وقواعد حوكمة الشركات سواء على الجانب التقني أم على الجانب النظامي. وتبين من خلال البحث أن تفعيل تقنيات الذكاء الاصطناعي في نطاق حوكمة

الشركات يجد سنده النظامي في اتجاه المملكة العربية السعودية نحو الاهتمام بالتحول الرقمي وإمكانية تفعيل مبدأ الإفصاح والشفافية إلكترونياً، وبالتبعية نجد ذلك في نطاق التسجيل الإلكتروني للشركات واستصدار التراخيص، وكذا في نطاق التداول في سوق الأوراق المالية. وعليه، يوصي الباحث المنظم السعودي بضرورة التدخل النظامي من أجل تبني نظاماً خاصاً بتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي، ومن ثم إيضاح لائحة حوكمة الشركات على تعميم الخدمات الرقمية المتصلة بتسجيل الشركات ومتابعة قرارات وأنشطة الشركات بأسلوب رقمي وإتاحة إجراء التفتيش الإلكتروني على أعمال حسابات الشركات، ويقترح الباحث على المنظم السعودي بإحلال التواصل الرقمي للشركات عبر تقنيات الذكاء الاصطناعي وإلزام الشركات بالتحول الرقمي لبياناتها ومستنداتها وجعلها متاحة بالكامل للاطلاع عليها من باب تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية الذي هو بمثابة الركيزة الأساسية لحوكمة الشركات. كما يقترح الباحث على الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي بضرورة اعتمادها على نصوص نظامية صريحة بشأن تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على حوكمة الشركات والالتزام بها.

• دراسة (العبيدي، ٢٠٢٠). التنظيم القانوني لإعتماد نظم الذكاء الاصطناعي في حوكمة الشركات وفقاً للقانون البحري.

■ ملخص البحث: يناقش البحث تسخير قدرات نظم الذكاء الاصطناعي في نطاق حوكمة الشركات، من الناحية القانونية، وما يكفله ذلك من اختصار للوقت والجهد والتكاليف، ودقة وسرعة الإفصاح، وإتاحة الوصول أمام ذوي الشأن (أصحاب المصالح) للبيانات والسجلات المتصلة بالشركات. وتبين لنا من خلال البحث أن تسخير وتفعيل نظم الذكاء الاصطناعي في نطاق حوكمة الشركات يجد سنده القانوني في محورين: محور التنظيم القانوني للتحويل الرقمي، ومحور الإفصاح وإمكانية تفعيله إلكترونياً. في التشريع البحري والإماراتي نجد تسخييراً واضحاً لنظم الذكاء الاصطناعي في نطاق التسجيل الإلكتروني للشركات، واستحصال التراخيص، وكذلك في نطاق التداول في سوق الأوراق المالية. لكننا ندعو المشرع لتعميم التحويل الرقمي لتغطية كافة المهام الموكلة قانوناً إلى سجل الشركات، ومتابعة أداء الشركات بأسلوب رقمي، وإجراء التدقيق والتفتيش الإلكتروني على حسابات الشركات وتقييم وضعها المالي. كما نقترح على المشرع التوسع في مجال التحويل الرقمي

لتواصل الجهات العامة ذات الصلة بالشركات مع بعضها البعض من ناحية، ومع الشركات من ناحية أخرى، عبر نظام الذكاء الاصطناعي، لتحقيق إطلاع تلك الجهات أولاً بأول على ما يستجد في الشركات. وندعو المشرع لاعتماد نظام ذكاء اصطناعي لمركزية التدقيق لحسابات الشركات، عبر الوصول إلى السجلات الإلكترونية للشركات والمتعلقة بحساباتها، بحيث يتاح له تدقيقها بوقت قياسي وبكلفة متدنية، وعلى مستوى عال من الدقة والحيادية، ووفق المعايير الدولية، وبما يوفر مدخولاً جديداً للخبزينة العامة.

• دراسة (عمار، ٢٠٢٢). حوكمة الشركات التجارية عبر تقنية الذكاء الاصطناعي.

■ ملخص البحث: يعد التقدم الذي شهده العالم خلال العوام القليلة الماضية تقدم لم تشهده البشرية لأعوام، ففي كل مرة يصل العقل البشري إلى تقدم يذهل العقل يفاجئ بتقدم أخرى يقود العقل البشري إلى أن أي شيء لم يعد مستحيلاً، وما هو غير ممكن اليوم يصبح كذلك بعد بضع سنوات أو أيام، لذا يحاول العقل البشري الاستفادة مما يستحدث من تقنيات تكنولوجية في شتي مجالات الحياة بما فيها الجانب القانوني، وهو ما ينطبق على الاستعانة بالذكاء الاصطناعي في مجال حوكمة الشركات وتطبيق مبادئها علي الشركات، وذلك في محاولة لحماية حقوق كافة الأطراف بالشركة وخاصة حملة الأسهم وأصحاب المصالح الذي قد تتعرض حقوقهم بالشركة للضياع نتيجة عدم الخبرة أو لتدخل مجلس الإدارة غير المكثرت بحقوق هؤلاء الفئة خاصة مع غياب الشفافية والوضوح بشأن المعلومات المتعلقة بالشركة، لذا كان اللجوء إلى هذا النظام ضرورة يفرضها الواقع بما يمكن هذه الفئة من إدارتها وفقاً لنظام يمكنهم من السيطرة والتنبؤ بما يمكن أن تتعرض له الشركة من مشكلات للعمل على حلها أو تجنبها مستقبلاً، وكذلك المشاركة والاطلاع على كل ما يتعلق بإدارة الشركة.

• دراسة (فراحت، ٢٠٢٤). تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في إرساء قواعد حوكمة الشركات.

■ ملخص البحث: تمثل الهدف من هذا البحث في التعرف على تطبيقات الذكاء 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 استراتيجية 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 استراتيجيات وطنية خاصة بتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف المجالات، إلا أن أغلبها لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

• دراسة (خليفة، ٢٠٢٣). تأثير التحول الرقمي لأعمال المراجعة الخارجية على

فعالية حوكمة الشركات وانعكاسها على جودة التقارير المالية: دراسة ميدانية.

■ ملخص البحث: هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير تطبيق التحول الرقمي لأعمال المراجعة الخارجية وذلك بالتركيز على آليات التحول الرقمي (البيانات الضخمة وسلسلة الكتل والذكاء الاصطناعي) على فعالية حوكمة الشركات والبحث حول مدى انعكاسها على جودة التقارير المالية في بيئة الأعمال المصرية. وتم إجراء الدراسة من خلال الاعتماد على عينة عشوائية مكونة من (٣٨٥) مفردة موزعة على فئات الدراسة التالية (أعضاء هيئة التدريس- مراقبي الحسابات بمكاتب المحاسبة والمراجعة- طلاب الدراسات العليا). وتم تحليل وفقا لأحدث إصدار.

• دراسة (خيقاني، وآخرون، ٢٠٢٤). دور التحول الرقمي لنماذج الأعمال في تعزيز

جودة المعلومات المحاسبية وحوكمة الشركات في العراق.

■ ملخص البحث: هدف البحث إلى بيان دور التحول الرقمي لنماذج الأعمال في تعزيز جودة المعلومات المحاسبية وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العراقية. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من المحاسبين والمدققين

في الشركات العراقية. توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي كبير للتحول الرقمي على جودة المعلومات المحاسبية من خلال تحسين الخصائص النوعية للمعلومات مثل الملاءمة والموثوقية والقابلية للمقارنة. كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يعزز من فعالية آليات حوكمة الشركات، خاصة فيما يتعلق بالرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، وزيادة الشفافية لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح. وأوصى البحث بضرورة قيام الشركات العراقية بتبني استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي وتوفير البنية التحتية التكنولوجية والتدريب اللازم، مع دعوة الجهات التنظيمية لتحديث التشريعات المحاسبية وقواعد الحوكمة لتواكب هذه التطورات.

• دراسة (عبدالسميع، وآخرون، ٢٠٢٣). دور الحوكمة المصرفية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة مقارنة.

■ ملخص البحث: تهدف الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق الحوكمة على أداء القطاع المصرفي المصري من خلال تطبيق معايير الحوكمة المصري خلال الفترة (٢٠١١-٢٠٢٢) باستخدام أهم مؤشرات تقييم الأداء مثل مؤشرات الربحية الممثلة في مؤشر حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول، صافي هامش العائد، العائد على متوسط حقوق الملكية، ومؤشرات جودة الأصول والممثلة نسبة القروض غير المنتظمة إلى إجمالي القروض، ومؤشر جودة الخدمة المصرفية والذي يعتمد على قياس الكثافة المصرفية بالنسبة لعدد سكان جمهورية مصر العربية خلال الفترة (٢٠١١-٢٠٢٢). بالإضافة إلى تناول أهم سبل تحقيق التحول الرقمي، والتحديات التي من الممكن أن تعوق هذا التحول وعلى رأسها مخاطر أمن المعلومات ودور حوكمة أمن المعلومات في القضاء على هذه المخاوف. كما تناولت الدراسة أي نماذج لمجموعة من الأزمات التي تعرضت لها البنوك والشركات، ولقد توصلت الدراسة إلى تحسين أداء القطاع المصرفي من خلال انخفاض مؤشر القروض غير المنتظمة إلى إجمالي القروض وهذا يعكس جودة إجراءات المنح الائتماني ونزاهة عمليات الاستعلام عن العملاء.

• دراسة (طه ولطفي، ٢٠٢٥). التحول الرقمي للمراجعة الخارجية وتأثيره على حوكمة مؤسسات المحاسبة القانونية والجهاز المركزي للمحاسبات.

■ **ملخص البحث:** هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على ممارسات المراجعة الخارجية وانعكاس ذلك على حوكمة مؤسسات المحاسبة القانونية والجهاز المركزي للمحاسبات في مصر. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال فحص الأدبيات والتجارب الدولية. أظهرت النتائج أن التقنيات الرقمية مثل تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي تُحدث تغييراً جذرياً في عملية المراجعة، من خلال الانتقال من المراجعة القائمة على العينات إلى الفحص الشامل (١٠٠%) للبيانات، مما يزيد من دقة اكتشاف الأخطاء والغش. كما بيّنت الدراسة أن هذا التحول يعزز من استقلالية المراجع وموضوعيته. وفيما يخص الحوكمة، أوصت الدراسة بضرورة قيام مؤسسات المحاسبة والجهاز المركزي للمحاسبات بوضع أطر حوكمة خاصة بالتحول الرقمي، تشمل الاستثمار في التكنولوجيا، وتطوير مهارات المراجعين، ووضع معايير واضحة لاستخدام الأدوات الرقمية لضمان جودة وموثوقية عملية المراجعة.

• **دراسة (بن خلود ورياض، ٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على الحوكمة في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA.**

■ **ملخص البحث:** من خلال هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى أثر التحول الرقمي على الحوكمة داخل شركات التأمين، من خلال التركيز على عدة جوانب بما في ذلك الشفافية إدارة المخاطر اتخاذ القرارات الامتثال للقوانين واللوائح، والتفاعل مع المؤمن لهم باستخدام استبيان منظم تم توزيعه على المديرين ورؤساء الأقسام في مختلف وكالات الشركة الوطنية للتأمين SAA وحلل باستخدام SPSS IB ٢٧M. تؤكد النتائج أن التحول الرقمي يعزز بشكل كبير عمليات إدارة المخاطر، ويحسن دقة اتخاذ القرارات، ويضمن امتثالاً أفضل للأطر التنظيمية، ويعزز التفاعل مع المؤمن لهم. ومع ذلك، تكشف الدراسة أن التحول الرقمي لا يؤثر بشكل كبير على الشفافية، كما تؤكد هذه الدراسة على الدور البارز للتحول الرقمي في إعادة تنظيم هيكل الحوكمة، وتبرز ضرورة تبني استراتيجيات لتحسين الشفافية بالتزامن مع جوانب الحوكمة الأخرى.

• دراسة (عابدين، ٢٠٢٢). أثر حوكمة التحول الرقمي على جودة وظيفة المراجعة

الداخلية: دراسة ميدانية.

■ ملخص البحث: تمثل الهدف الرئيسي للبحث في دراسة أثر حوكمة التحول الرقمي على جودة وظيفة المراجعة الداخلية. تناول البحث عرض للإطار العام للبحث، وكذلك التعرض للإطار المفاهيمي للتحول الرقمي كأحد مكونات التكنولوجيا الحديثة. كما تعرض الباحث للإطار المنهجي لمحددات جودة وظيفة المراجعة الداخلية من خلال عرض لأهم مفاهيم المراجعة الإدارية وفقاً للرؤى المعاصرة للعديد من الباحثين والمهتمين به وكذلك عرض لأهم أهداف ووظيفة ومحددات المراجعة الداخلية. وقام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية للوقوف على مدى وجود أثر لتطبيق التحول الرقمي على جودة عملية المراجعة، وأيضاً لقياس العلاقات الارتباطية وقياس علاقات الأثر إحصائياً، بهدف قياس أثر تطبيق حوكمة التحول الرقمي على جودة المراجعة الداخلية بالشركات المصرية، ويتم جمع البيانات من موظفي الشركات بمستوياتهم الوظيفية المختلفة سواء كانوا في الإدارة العليا أو الوسطى أو حتى الإدارة التشغيلية، وتشتمل عينة الدراسة على عدد الاستثمارات السليمة ٢٤٥ استمارة. وأظهرت نتائج الدراسة إمكانية قبول الفرض الأول بوجود علاقة ارتباط وعلاقة أثر بين حوكمة التحول الرقمي وتحسين بيئة المراجعة الداخلية، كما تبين إمكانية قبول الفرض الثاني بوجود علاقة ارتباط وعلاقة أثر بين حوكمة التحول الرقمي وتحسين قدرات فريق المراجعة الداخلية. أيضاً تبين إمكانية رفض الفرض الثالث بوجود فروق جوهرية بين فئات العينة حول أثر حوكمة التحول الرقمي وتحسين جودة المراجعة الداخلية. أما بالنسبة للفرض الرئيسي فقد تبين إمكانية قبول الفرض لوجود علاقة ارتباط وعلاقة أثر ذات دلالة معنوية بين حوكمة التحول الرقمي وتحسين جودة المراجعة.

جدول مقارنة للدراسات السابقة

الدراسة (الباحث، السنة)	الهدف الرئيسي للدراسة	أبرز النتائج والتوصيات
الشمري (٢٠٢٣)	بيان انعكاس تقنيات الذكاء الاصطناعي على حوكمة الشركات.	الذكاء الاصطناعي يعزز الشفافية والإفصاح. توصية للمنظم بإصدار تشريعات خاصة بحوكمة الذكاء الاصطناعي.
العبيدي (٢٠٢٠)	استكشاف التنظيم القانوني لاعتماد الذكاء الاصطناعي في الحوكمة.	الذكاء الاصطناعي يجد سنده في قوانين التحول الرقمي والإفصاح. دعوة لتعميم الرقمنة في مهام مسجل الشركات.
عمار (٢٠٢٢)	شرح دور الذكاء الاصطناعي في حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.	الذكاء الاصطناعي ضرورة لحماية حقوق الأطراف الأقل خبرة ويتيح لهم السيطرة والتنبؤ بالمشكلات.
فراحت (٢٠٢٤)	التعرف على دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إرساء قواعد الحوكمة.	الذكاء الاصطناعي يعالج البيانات الضخمة لدعم القرار وأتمتة المهام وإدارة المخاطر. أبرزت وجود تحديات.
خليفة (٢٠٢٣)	اختبار تأثير التحول الرقمي للمراجعة الخارجية على الحوكمة وجودة التقارير.	بحث العلاقة بين التحول الرقمي للمراجعة وفعالية الحوكمة. (دراسة ميدانية لم تذكر النتائج النهائية في الملخص).
خيواني (٢٠٢٤)	بيان دور التحول الرقمي لنماذج الأعمال في تعزيز جودة المعلومات والحوكمة.	التقنيات الحديثة تساهم في تغيير الطرق التقليدية للعمل المحاسبي وتزيد موثوقية البيانات المالية.
عبدالسميع (٢٠٢٣)	دراسة دور الحوكمة المصرفية في تحقيق التحول الرقمي.	الحوكمة الرشيدة تحسن أداء القطاع المصرفي وتدعم التحول الرقمي، مع التركيز على أهمية حوكمة أمن المعلومات.

الدراسة (الباحث، السنة)	الهدف الرئيسي للدراسة	أبرز النتائج والتوصيات
بن خلوف (٢٠٢٤)	قياس أثر التحول الرقمي على الحوكمة في شركات التأمين.	التحول الرقمي يعزز إدارة المخاطر واتخاذ القرار والامتثال، لكن تأثيره على الشفافية لم يكن كبيراً.
عابدين (٢٠٢٢)	دراسة أثر حوكمة التحول الرقمي على جودة المراجعة الداخلية.	وجود علاقة أثر إيجابية بين حوكمة التحول الرقمي وتحسين بيئة وقدرة فريق المراجعة الداخلية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق والجدول المقارن أن الدراسات السابقة قدمت إسهامات قيمة، لكنها ركزت بشكل كبير على جوانب محددة. تتميز هذه الدراسة الحالية بمحاولة تقديم قيمة مضافة من خلال الجوانب التالية:

١. **الشمولية الاستراتيجية:** بدلاً من التركيز على تقنية واحدة (كالذكاء الاصطناعي) أو وظيفة واحدة (المراجعة)، تبني هذه الدراسة منظوراً شمولياً استراتيجياً، حيث تنظر إلى "التحول الرقمي" كظاهرة متكاملة تؤثر على "منظومة الحوكمة" بأكملها، بدءاً من رؤية مجلس الإدارة وانتهاءً بالتفاعل مع أصحاب المصالح.
٢. **العمق النظري المتعدد:** تتجاوز الدراسة الوصف القانوني أو التقني لتركز على أساس نظري متين يدمج بين نظريات إدارية وتكنولوجية متعددة (الوكالة، أصحاب المصالح، وجهة الموارد، قبول التكنولوجيا)، مما يوفر تفسيراً أكثر عمقاً ودقةً لديناميكيات العلاقة بين المتغيرين.
٣. **التركيز على العلاقة ثنائية الاتجاه:** لا تقتصر الدراسة على بحث أثر التحول الرقمي على الحوكمة فقط، بل تتطرق أيضاً إلى الدور المحوري للحوكمة الرشيدة (خاصة حوكمة تقنية المعلومات) كعامل تمكين وشرط أساسي لنجاح استراتيجيات التحول الرقمي، وهي زاوية لم تحظ بالتركيز الكافي في الدراسات العربية.
٤. **محاولة بناء نموذج متكامل:** تهدف الدراسة في نهايتها إلى الخروج بإطار عمل أو نموذج مقترح يمكن أن يسترشد به صناع القرار، بدلاً من الاكتفاء بسرد النتائج والتوصيات العامة.

المنطلقات النظرية للدراسة (الإطار النظري):

لفهم وتحليل العلاقة المعقدة والمتشعبة بين التحول الرقمي وحوكمة الشركات، تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري مركب يدمج بين عدة نظريات كلاسيكية ومعاصرة، مما يوفر عدسات مختلفة للنظر إلى الظاهرة قيد البحث.

• ١. نظرية الوكالة (Agency Theory):

▪ **الفرضية الأساسية:** تُعد هذه النظرية حجر الزاوية في أدبيات حوكمة الشركات. تفترض النظرية وجود انفصال بين الملكية (المساهمون/الأصيل) والإدارة (المديرون/الوكيل)، مما يؤدي إلى "مشكلة الوكالة". تنشأ هذه المشكلة بسبب تضارب محتمل في المصالح بين الطرفين، ووجود "عدم تماثل في المعلومات" (Information Asymmetry)، حيث يمتلك الوكيل (الإدارة) معلومات أكثر تفصيلاً ودقة عن أداء الشركة وفرصها ومخاطرها من الأصيل (المساهمين).

▪ **تأثير التحول الرقمي:** يعمل التحول الرقمي كآلية قوية لتقليص فجوة عدم تماثل المعلومات وتخفيض "تكاليف الوكالة" (تكاليف الرقابة والمتابعة). على سبيل المثال:

○ أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) ومنصات ذكاء الأعمال

(BI): توفر هذه الأنظمة لمجالس الإدارة والمساهمين إمكانية الوصول إلى بيانات مالية وتشغيلية دقيقة ومحدثة بشكل فوري من خلال لوحات معلومات تفاعلية (Dashboards)، مما يقلل من قدرة الإدارة على إخفاء المعلومات أو تجميلها.

○ الإفصاح الإلكتروني الفوري: تفرض أسواق المال الحديثة الإفصاح الفوري عن الأحداث الجوهرية عبر منصات رقمية، مما يضمن وصول المعلومة لجميع المستثمرين في نفس الوقت، ويحد من فرص استغلال المعلومات الداخلية.

○ تقنيات المراقبة المستمرة: يمكن لأنظمة الذكاء الاصطناعي مراقبة المعاملات المالية بشكل مستمر وتحديد الأنماط الشاذة أو المشبوهة التي قد تشير إلى سلوك انتهازي من قبل الإدارة، وإصدار تنبيهات للجنة المراجعة.

• ٢. نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory):

▪ **الفرضية الأساسية:** تتحدى هذه النظرية وجهة النظر التقليدية التي تحصر هدف الشركة في تعظيم ثروة المساهمين. تقترح النظرية أن على الشركة أن تأخذ في اعتبارها مصالح جميع الأطراف التي تؤثر أو تتأثر بأنشطتها، وهم "أصحاب المصالح" (Stakeholders)، والذين يشملون الموظفين، والعملاء، والموردين، والمجتمع، والجهات الحكومية، بالإضافة إلى المساهمين.

▪ **تأثير التحول الرقمي:** يوفر التحول الرقمي أدوات غير مسبقة لإدارة العلاقات مع أصحاب المصالح المتعددين بفعالية وكفاءة:

- **منصات التواصل الاجتماعي وتحليل المشاعر:** تتيح للشركات مراقبة آراء العملاء والمجتمع بشكل فوري، وتحليل مشاعرهم تجاه منتجاتها أو سياساتها، والاستجابة لمخاوفهم بسرعة، مما يعزز المسؤولية الاجتماعية للشركة.
- **بوابات الموردين الرقمية:** تسهل التواصل مع الموردين وتضمن شفافية وعدالة في عمليات الشراء والتعاقد والدفع.

- المنصات الداخلية للموظفين: تعزز التواصل الداخلي وتسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم وتقديم ملاحظاتهم، مما يزيد من رضاهم الوظيفي ويجعلهم جزءاً من عملية الحوكمة.

المبادئ الخمسة لحوكمة الشركات



• ٣. نظرية وجهة الموارد (RBV -Based View -Resource):

- **الفرضية الأساسية:** تفترض هذه النظرية أن الميزة التنافسية المستدامة للشركة تنبع من مواردها وقدراتها الداخلية الفريدة التي تكون قيمة، ونادرة، وصعبة التقليد، وغير قابلة للاستبدال (VRIN framework).
- **تأثير التحول الرقمي:** في العصر الحالي، لم تعد التكنولوجيا مجرد أداة، بل أصبحت مورداً استراتيجياً. إن "القدرات الرقمية" للشركة (Digital Capabilities) - مثل القدرة على تحليل البيانات الضخمة، أو بناء نماذج ذكاء اصطناعي متقدمة، أو امتلاك بنية تحتية سحابية قوية - هي موارد قيمة. من منظور الحوكمة، فإن الشركة التي تنجح في بناء "حوكمة رقمية" (Digital Governance) فعالة، تخلق قدرة تنظيمية فريدة. هذه القدرة لا تقتصر

على الامتثال للقواعد، بل تشمل القدرة على استخدام التكنولوجيا لاتخاذ قرارات استراتيجية أفضل، وتوقع المخاطر بشكل استباقي، وبناء ثقة عميقة مع الأسواق، مما يشكل ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

• ٤. نموذج قبول التكنولوجيا (TAM -Technology Acceptance Model):

■ **الفرضية الأساسية:** يفسر هذا النموذج سلوك المستخدمين تجاه قبول أو رفض التقنيات الجديدة. يرى النموذج أن قرار الفرد باستخدام تقنية معينة يتحدد بعاملين رئيسيين: "الفائدة المدركة" (Perceived Usefulness) أي مدى اعتقاد الفرد بأن استخدام التكنولوجيا سيحسن أدائه، و"سهولة الاستخدام المدركة" (Perceived Ease of Use) أي مدى اعتقاده بأن استخدامها سيكون خالياً من الجهد.

■ **تأثيره على حوكمة الشركات:** يمكن تطبيق هذا النموذج مباشرة على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. فتبنهم لأدوات الحوكمة الرقمية (RegTech)، مثل برمجيات إدارة اجتماعات المجلس، أو منصات التصويت الإلكتروني، أو أنظمة إدارة الامتثال، يعتمد بشكل حاسم على إدراكهم لفائدتها في تحسين جودة إشرافهم وقراراتهم، وعلى مدى سهولة استخدامها دون الحاجة إلى خبرة تقنية عميقة. وهذا يعني أن نجاح التحول الرقمي في الحوكمة لا يعتمد على التكنولوجيا نفسها فقط، بل على تصميمها الذي يركز على المستخدم وتوفير التدريب والدعم الكافي.

المنهجية وطرق البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ستعتمد الدراسة على **المنهج المختلط (Mixed-Method)** الذي يجمع بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الميداني:

• **المرحلة الأولى: البحث المكتبي (المنهج الوصفي التحليلي):** سيتم في هذه المرحلة إجراء مراجعة شاملة ومسح معمق للأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة، من خلال المصادر التالية:

- الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في حوكمة الشركات وتقنية المعلومات.
- الأبحاث والدراسات المنشورة في الدوريات العلمية المحكمة (العربية والأجنبية).

- لوائح وقوانين حوكمة الشركات الصادرة عن هيئات أسواق المال في المنطقة.
- التقارير الصادرة عن الشركات الاستشارية الكبرى (مثل Gartner, Deloitte, PwC) حول اتجاهات التحول الرقمي والحوكمة.

سيتم استخدام هذه المرحلة لبناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، وتحليل الدراسات السابقة، وتطوير أداة الدراسة الميدانية.

- المرحلة الثانية: الدراسة الميدانية: سيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، بهدف قياس المتغيرات واختبار الفرضيات. سيتم تحليل البيانات التي يتم جمعها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتنفيذ الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل الإحصاء الوصفي، تحليل الارتباط، تحليل الانحدار).

أدوات الدراسة:

سيتم تطوير استبانة محكمة خصيصاً لهذا البحث، وستكون من عدة محاور رئيسية:

١. البيانات الديموغرافية والوظيفية: للمستجيبين والشركات التي يعملون بها.
٢. محور التحول الرقمي: يقيس مدى تبني الشركة للتقنيات الرقمية الرئيسية (الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، إلخ) في عملياتها المختلفة.
٣. محور فعالية حوكمة الشركات: يقيس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر المستجيبين، ويتضمن أبعاداً فرعية مثل:

- شفافية الإفصاح المالي وغير المالي.
- كفاءة مجلس الإدارة ولجانه.
- فعالية إدارة المخاطر والرقابة الداخلية.
- حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) في معظم فقرات الاستبانة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل أثر التحول الرقمي على أبعاد ومبادئ حوكمة الشركات كما هي متعارف عليها في الأدبيات واللوائح التنظيمية.

الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية على الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، باعتبارها أكبر سوق مالية في المنطقة وتشهد زخماً كبيراً في مبادرات التحول الرقمي ورؤية ٢٠٣٠.

الحدود البشرية: تستهدف الدراسة عينة من القيادات العليا في الشركات المدرجة، وتشمل أعضاء مجالس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والمديرين الماليين، ومديري المراجعة الداخلية، ومديري تقنية المعلومات.

الحدود الزمانية: سيتم جمع البيانات وإجراء الدراسة خلال العام ٢٠٢٥، مع تحليل التقارير والبيانات الثانوية التي تغطي الفترة من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٤، وهي فترة شهدت تسارعاً ملحوظاً في التحول الرقمي.

الخاتمة:

في ضوء التسارع التكنولوجي غير المسبوق، لم يعد بالإمكان النظر إلى حوكمة الشركات بمعزل عن التحول الرقمي. يتوقع هذا البحث أن يؤكد على أن التحول الرقمي ليس مجرد أداة مساعدة، بل هو قوة دافعة تعيد تشكيل جوهر ممارسات الحوكمة. من المتوقع أن تُظهر النتائج أن الشركات التي تتبنى التحول الرقمي بشكل استراتيجي وتدمجه في هياكل حوكمتها هي الأكثر قدرة على تحقيق الشفافية الحقيقية، والمساءلة الفعالة، واتخاذ القرارات المستنيرة القائمة على البيانات، وإدارة المخاطر المعقدة في بيئة الأعمال الحديثة.

ومع ذلك، ستسلط الخاتمة الضوء أيضاً على أن هذا التحول يحمل في طياته تحديات جديدة وجسيمة، تتصدرها مخاطر الأمن السيبراني، وقضايا خصوصية البيانات، والتحديات المحتملة في خوارزميات الذكاء الاصطناعي، والحاجة الماسة إلى وجود مجالس إدارة تتمتع بالخبرة الرقمية الكافية للإشراف على هذه التغييرات.

بناءً عليه، ستقدم الدراسة في نهايتها مجموعة من التوصيات الاستراتيجية الموجهة للشركات لتبني إطار "حوكمة رقمية" متكامل، وللهيئات التنظيمية لتطوير التشريعات بما يواكب متطلبات العصر الرقمي ويحقق التوازن بين تشجيع الابتكار وضمان الحماية الكافية للمستثمرين وأصحاب المصالح. إن تحقيق هذا التوازن هو السبيل لبناء مؤسسات قادرة على الازدهار والنمو المستدام في المستقبل الرقمي.

المراجع:

١. الشمري، مشعان حاتم ابن عجرف. (٢٠٢٣). انعكاس تقنيات الذكاء الاصطناعي على حوكمة الشركات في النظام السعودي. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٧٣ع، ٢٢٧-٢٦٢.
٢. العبيدي، محمد يونس محمد. (٢٠٢٠). التنظيم القانوني لإعتماد نظم الذكاء الاصطناعي في حوكمة الشركات وفقاً للقانون البحريني. *مجلة الحقوق*، مج ١٧، ع ٢٤، ١٣٣-١٦٢.
٣. عمار، منى السيد عادل عبدالشافي. (٢٠٢٢). حوكمة الشركات التجارية عبر تقنية الذكاء الاصطناعي. *المجلة القانونية*، مج ١١، ع ٧٤، ٢١٤٧-٢١٨٦.
٤. فراحات، عائدة، و بن يوسف، خلف الله. (٢٠٢٤). تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في إرساء قواعد حوكمة الشركات. *مجلة دفاتر اقتصادية*، مج ١٥، ع ١٤، ٢٠٧-٢١٧.
٥. خليفة، آية خليفة محمد، خطاب، جمال سعد السيد أحمد، و أبو الليل، هبة أحمد السيد. (٢٠٢٣). تأثير التحول الرقمي لأعمال المراجعة الخارجية على فعالية حوكمة الشركات وانعكاسها على جودة التقارير المالية: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع ٤٤، ٤٥-٦٨.
٦. خيقاني، ليث مالك راضي، الخيقاني، ميثم مالك راضي، و الخالدي، كرار عبدالإله عزيز. (٢٠٢٤). دور التحول الرقمي لنماذج الأعمال في تعزيز جودة المعلومات المحاسبية وحوكمة الشركات في العراق. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج ٢٠، عدد خاص، ٧٣٢-٧٦٧.

٧. عبدالسميع، إيمان عز الدين، عزت، فرج عبدالعزيز، و الشيمي، محمد أحمد عبدالعظيم.
(٢٠٢٣). دور الحوكمة المصرفية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة مقارنة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ٤٤، ١٥١-١٨٢.
٨. طه، علي طه علي، و لطفي، أمين السيد أحمد. (٢٠٢٥). التحول الرقمي للمراجعة الخارجية وتأثيره على حوكمة مؤسسات المحاسبة القانونية والجهاز المركزي للمحاسبات. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، ١٤، ٣٤٥-٣٨٧.
٩. بن خلوف، وسام، و رياض، مريم. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على الحوكمة في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA. *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية*، مج ٨، ٢٤، ٣٩٢-٤١١.
١٠. عابدين، شريف كامل بيومي. (٢٠٢٢). أثر حوكمة التحول الرقمي على جودة وظيفة المراجعة الداخلية: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، مج ١٣، ٢٤، ٥٢٥-٥٥١.