الذكاء الاصطناعي كرافعة لحوكمة الشركات العائلية في الجزائر: دراسة مقارنة بين الأطر التقليدية والرقمية

Artificial Intelligence as a Lever for Family Business Governance in Algeria: A Comparative Study Between Traditional and Digital Frameworks

بوسيف عبد القادر*
مخبر قانون المؤسسة
جامعة جيلالي ليابس- سيدي بلعباس، الجزائر
boucifd14@gmail.com
Djillali LIABES University, Sidi Bel Abbes, Algeria

منصور بختة
مخبر قانون المؤسسة
جامعة جيلالي ليابس- سيدي بلعباس، الجزائر
nabilamansour4@gmail.com
Djillali LIABES University, Sidi Bel Abbes, Algeria

- تاريخ الإرسال: 2025/10/20 - تاريخ القبول: 2025/12/25- تاريخ النشر: 27/ 2026/07

الملخص: نستعرض في هذه الورقة البحثية موضوع الذكاء الاصطناعي كرافعة لحوكمة الشركات العائلية في الجزائر ودوره في تعزيز الحوكمة، وتوصلنا إلى أن استخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة تساهم بشكل فعال في رفع وتحسين جودة القرارات عبر التحليل الدقيق للبيانات، والحد من التحيزات الشخصية والصراعات العائلية، كما يعزز الشفافية ويوفر معلومات دقيقة وسريعة مما يحقق التنمية المستدامة. تواجه الشركات العائلية تحديات تشمل نقص المعرفة الرقمية، مقاومة التغيير، وندرة الكفاءات المتخصصة.

الكلمات المفتاحية: الشركات العائلية، الحوكمة، الذكاء الاصطناعي، الشفافية.

Abstract: In this research paper, we explore the topic of artificial intelligence as a lever for family business governance in Algeria and its role in enhancing governance. We conclude that the use of Fourth Industrial Revolution technologies effectively contributes to raising and improving the quality of decisions through accurate data analysis, reducing personal biases and family conflicts, enhancing transparency, and providing accurate and timely information, thus achieving sustainable development. Family businesses face challenges including a lack of digital literacy, resistance to change, and a scarcity of specialized talent.

Keywords: family businesses- governance- artificial intelligence- transparency.

* المؤلف المرسل: بوسيف عبد القادر

مقدمة:

تحتل الشركات العائلية[1] مكانة محورية في الاقتصاد الجزائري حيث تمثل نسبة محترمة من النسيج الإنتاجي الوطني، وتتشارك في خلق فرص العمل المحلي، حيث تمثل أكثر من 650 ألف شركة نشطة في مختلف القطاعات، وتساهم بنسبة 5% من الناتج المحلي الإجمالي[2]، إلا أن هذه الشركات تواجه تحديات في مجال الحوكمة، حيث تتميز بضعف الشفافية وصعوبة انتقال القيادة بين الأجيال، ويبرز بداخلها تداخل الأدوار بين أعضاء مجلس الإدارة والملاك.

ومع ظهور الثورة الصناعية الرابعة أصبح التحول الرقمي رهانًا لتعزيز المنافسة والاستدامة للشركات في هذا السياق يطرح الذكاء الاصطناعي كأداة واعدة لإعادة تشكيل أنظمة الحوكمة التقليدية، من خلال الأتمتة وتحليل البيانات الضخمة[3]، وإنشاء وامتلاك قاعدة بيانات تحتوي على كافة المعلومات التي تدعم اتخاذ القرار المناسب لمواجهة الفساد وسوء الإدارة، هذا ما قد يساهم في معالجة اختلالات الحوكمة التقليدية[4].

غير أن تطبيق هذه التقنيات يطرح بدوره تحديات قانونية وتنظيمية، تتعلق بحماية البيانات، تحديث الأطر التشريعية، وتأهيل الموارد البشرية.

إشكالية الدراسة:

– إلى أي مدى يمكن للذكاء الاصطناعي أن يشكل رافعة لتحسين حوكمة الشركات العائلية في الجزائر مقارنة بالآليات التقليدية، خاصة فيما يتعلق بتوزيع المسؤوليات بين الإدارة، والمساهمين، ومحافظ الحسابات؟ وما هي التحديات القانونية والتنظيمية التي تعترض هذا التحول؟

---

[1]– الشركات العائلية: هي شركات تجارية أصحاب القرار فيها من العائلة المالكة للشركة، والتي يجمعهم رابط القرابة ويعيشون حياتهم من أجل تنميتها وتطويرها، أغلب أفرادها ينخرطون في العمل بها في سن مبكرة مما يسقل مهاراتهم في مجال التسيير وإدارة الأعمال.

[2]– شريط كمال وخلوفي سفيان، حوكمة الشركات العائلية في الجزائر بين التحديات والمساعي، ملتقى وطني، بعنوان حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان،2018، ص1.

منقول من الموقع الإلكتروني: https://figshare.com، يوم: 01 جويلية 2025.

[3] – إيان بريمر، مصطفى سليمان، ركائز حوكمة الذكاء الاصطناعي، مجلة التمويل والتنمية، بدون بلد النشر، ديسمبر 2023.

منقول من الموقع الإلكتروني: https://www.imf.org ، يوم: 02 جويلية 2025.

[4] – جورج ميشيل، دور الذكاء الاصطناعي في حوكمة الشركات، المجلة الدولية للفقه والقضاء والتشريع، معهد الإدارة العامة بالرياض– السعودية، المجلد 4، العدد 02، 2023، ص 401.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أنظمة الذكاء الاصطناعي وخصائصه، التعرف على حوكمة الشركاء العائلية وخصائصها، آلية اعتماد أنظمة الذكاء الاصطناعي في حوكمة الشركات العائلية في الجزائر.

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في:

أولا: أهمية أكاديمية معرفية تتمثل في إبراز وتوضيح العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وحوكمة الشركات العائلية، وتسليط الضوء على الحاجة لتحديث الأطر القانونية والتنظيمية لمواكبة التحول الرقمي.

ثانيا: أهمية عملية تطبيقية تأكد وتحفز على التوسع في تطبيق الذكاء الاصطناعي وربطها بالشركات العائلية، والاستفادة من إمكانية الذكاء الاصطناعي كآلية متطورة لتطبيق الحوكمة التكنولوجية للشركات العائلية خاصة فيما يتعلق الامر بحوكمة تكنولوجيا المعلومات، مما يعطي حلول عملية لضمان استدامة الشركات العائلية عبر الأجيال.

الدراسات السابقة:

فيما يخص حوكمة الشركات العائلية في الجزائر أظهرت الدراسات الميدانية أن الحوكمة تساهم في استمرارية الشركات العائلية، لكنها تعاني من ضعف في الشفافية وفصل الأدوار، كما أن النزاعات العائلية تؤثر سلبًا على الاستدامة، وهذا ما لمسناه من دراسة محمد الشريف بن زاوي وهلة ليليا[5].

الدراسة على شركات في أم البواقي وباتنة لم تجد علاقة مباشرة بين الحوكمة والأداء المالي، بسبب ضعف مشكل الوكالة[6]، من أهم توصيات هذه الدراسة أنه لا ينبغي على الشركات العائلية إعطاء أهمية كبرى لحوكمة الشركات كون مشكل الوكالة بها ضعيف بمعنى الإدارة غير مستقلة.

[5] – محمد الشريف بن زاوي، هلة ليليا، مساهمة حوكمة الشركات في الرفع من الأداء المالي للشركات العائلية، دراسة على عينة من الشركات العائلية لولايتي أم البواقي وباتنة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، المجلد 34، عدد1، جوان 2023، ص 141.

[6] – محمد بن زاوي، هلة ليليا، مساهمة حوكمة الشركات في الرفع من الأداء المالي للشركات العائلية، المرجع السابق، ص 161.

كذلك دراسة صحراوي وسفي، (2021)، بعنوان الحوكمة كأداة لاستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال، وتهدف إلى تحليل ومعرفة أثر تطبيق الحوكمة على استمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال، وتعزيز ديمومتها لمواصلة القيام بنشاطها، الدراسة أجريت ميدانيا على الشركة العائلية كندور الكترونيكس، من نتائجها أن تطبيق الحوكمة يساهم في تعزيز استمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال، وتوصي بضرورة تدعيم تركيبة مجلس الإدارة بأعضاء مستقلين[7].

أما فيما يتعلق بالذكاء الاصطناعي وحوكمة الشركات فقد أظهرت الأبحاث أن الذكاء الاصطناعي يعزز الشفافية، يسرّع اتخاذ القرار، ويحسن الرقابة المالية، خاصة من خلال أتمتة المحاسبة والتدقيق وكشف الاحتيال[8]، إلا أن التحول الرقمي في الجزائر يواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية ونقص الكفاءات وقضايا حماية البيانات.

منهج الدراسة:

في هذا البحث تم الاعتماد على المناهج الوصفية والتحليلية، من خلال قراءة وتحليل المواضيع والكتب والدوريات المتعلقة بالبحث، وهو الذكاء الاصطناعي وعلاقته ومدى العمل والاستفادة منه داخل الشركات العائلية، وكذلك تأثيره المباشر في استثمار الشركات التجارية العائلية، ومن اجل التعرف على الأساس النظري للذكاء الاصطناعي والآليات والمفاهيم المتعلقة به.

هيكل الدراسة:

مما سبق تم تقسيم الدراسة إلى محورين، يتمثل المحور الأول في الحوكمة التقليدية في الشركات العائلية الجزائرية، والمحور الثاني يتمثل في الحوكمة الرقمية ودور الذكاء الاصطناعي.

1- الحوكمة التقليدية في الشركات العائلية الجزائرية ودوافع تفعيلها:

1.1- الإطار القانوني والتنظيمي:

---

[7] – عبد الله بن شمس السليماني، أثر حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع (دراسة تطبيقية على شركة العثيم)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، المملكة العربية السعودية، الإصدار الثالث والسبعون، 05-05-2025، ص 132.

[8] – دور الذكاء الاصطناعي في قيادة فرق العمل، مقال منقول من الموقع الإلكتروني: https://businessbelarabi.com شوهد يوم: 04-07-2025 على الساعة: 16:22.

الشركات العائلية هي شركات تجارية، وقد عرف المشرع الجزائري الشركة من خلال نص المادة 416 من القانون المدني الجزائري[9]، إذ تطبق على هذه الأخيرة القواعد العامة من حيث تنظمها إلا ما جاء مخالفا لقواعد التشريع التجاري استنادا لقاعدة الخاص يقيد العام، ووفقا للقانون التجاري الجزائري المعدل والمتمم، حيث تنص المادة **544** المعدلة[10] على أن الشركات التجارية تأخذ أحد الأشكال التالية: شركات التضامن، شركات التوصية، الشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات المساهمة، وشركات المساهمة البسيطة، وتخضع هذه الأخيرة لنفس القواعد والإجراءات التي تسري على باقي الشركات من حيث التأسيس، الإدارة الرقابة، والتصفية.

ووفقا للمادة 549 من القانون التجاري[11]، نجد أن هذه الشركات وبطبيعة الحال تعيش حياة قانونية تتمتع بالشخصية المعنوية وتعيش حياة مستقلة من يوم قيدها في السجل التجاري إلى غاية انقضائها.

2.1- دوافع تفعيل الحوكمة وتحديات تطبيقها في الشركات العائلية:

1.2.1- دوافع تفعيل الحوكمة في الشركات العائلية:

نظرا لما شهده العالم من تغيرات وتطورات في مختلف المجالات التكنلوجية والاقتصادية بالإضافة إلى الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي أحاطت بكثير من الدول خاصة شرق آسيا، وانهيار بعض الشركات الأمريكية، مما ترك أثر كبير لدى المؤسسات والمنظمات الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي على التفكير وتسليط الضوء على موضوع الحوكمة[12]، وضرورة مراجعة الحوافز الممنوحة لأعضاء إدارة الشركات، هذا ما دفع منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي[13] لإصدار مجموعة من المبادئ تمهيدا

---

[9] – الأمر رقم: 75–58، المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، يتضمن القانون المدني المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 78، الصادرة بتاريخ: 30 سبتمبر 1975، حيث تنص المادة 416 منه على أن: " الشركة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة.

كما يتحملون الخسائر التي تنجز عن ذلك".

[10]– قانون رقم 22–09 المؤرخ في: 05 ماي 2022، يعدل ويتمم الأمر رقم 75–59، المؤرخ في: 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون التجاري الجزائري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، الصادر في: 14 ماي 2022، ص 12.

[11] – تنص المادة 549 فقرة 1 من القانون التجاري، على ما يلي: " لا تتمتع الشركة بالشخصية المعنوية إلا من تاريخ قيدها في السجل التجاري."

[12]– بن علي أمال ومسعودي زكريا، البعد الإستراتيجي للحوكمة الرشيدة المطبقة في الشركات العائلية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة أحمد زبانة غليزان، الجزائر، المجلد 12، العدد01، 2023، ص 116.

[13] – **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** بالإنجليزية Organization for Economic Co-operation and Development : منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) هي منظمة اقتصادية حكومية دولية تضم 38 دولة عضو، تأسست في عام 1961 لتحفيز التقدم الاقتصادي

لحوكمة الشركات عام 1999 والتي تم تعديلها في 2004 لتصبح من المبادئ الأساسية التي تعتمدها المنظمة، هذا على الصعيد الدولي أما على المستوى الوطني فبالإضافة لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي فقد تبنت الجزائر مبادئ وأسس تعزز الحكم الراشد، هذه الأسس تستمد قوتها من الدستور الجزائري لسنة 2020[14] الذي يُعد الوثيقة الأسمى في الدولة، والذي ينص على مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة في إدارة الشأن العام، مما يفرض على المؤسسات الاقتصادية التزامًا أخلاقيًا وقانونيًا بتطبيق هذه المبادئ.

عملت الجزائر في السنوات الأخيرة على تعزيز الشفافية والمسؤولية في الشركات العائلية من خلال مجموعة من الإصلاحات، نذكر منها على سبيل المثال وليس الحصر إلزام الشركات ذات المسؤولية المحدودة، وهي الأكثر شيوعا بين الشركات العائلية، بتعيين محافظ حسابات خارجي بعدما كان هذا الإجراء مقتصرًا على الشركات المساهمة فقط، ما يجب الإشارة إليه أن تعيين مندوب الحسابات كجهاز رقابي داخلي في الشركات ذات المسؤولية المحدودة لم يكن لزاما بل اختياريا وهذا ما يفهم من نص المادتين **584 و585** من **الأمر 75-59** المتضمن القانون التجاري الجزائري المعدل والمتمم[15]، حيث ذكر المشرع أنه يقدم مندوب الحسابات تقريره **عند الاقتضاء**[16]، بينما أكد المشرع الجزائري في قانون المالية التكميلي لسنة **2005** المادة **12**[17] منه، وأيضا القانون رقم: **10-13** المؤرخ في: 29 ديسمبر 2010 المتضمن إنشاء نفس القانون لسنة **2011**[18]، على تعيين محافظ للحسابات في الشركات ذات المسؤولية المحدودة، هذا

والتجارة العالمية. تُعد منتدىً للبلدان التي تصف نفسها بأنها ملتزمة بالديمقراطية واقتصاد السوق، وتوفر منصة لمقارنة تجارب السياسات والبحث عن إجابات للمشاكل المشتركة، وتحديد الممارسات الجيدة وتنسيق السياسات المحلية والدولية لأعضائها بشكل عام، أعضاء منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي هم من الاقتصادات ذات الدخل المرتفع مع مؤشر التنمية البشرية المرتفع للغاية ويعتبرون من البلدان المتقدمة.

[14]– المادة 09 من المرسوم الرئاسي رقم: 20-442، المؤرخ في 15 جمادى الأولى عام 1442، الموافق لـ 30 ديسمبر 2020، المتعلق بإصدار التعديل الدستوري المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر2020، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 82، ص8.

[15]– المادتان: 584 و585 من الأمر رقم: 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم بالمرسوم التشريعي رقم: 93-08 الصادر في: 25-04-1993، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27 الصادرة في: 27-04-1993، ص3.

[16]– عبد اللطيف علاوي، الرقابة المزدوجة على نشاطات الشركات المختلطة، المجلة المتوسطية للقانون والاقتصاد، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد05، العدد 02، 2020، ص 141.

[17] – المادة: 12 من الأمر رقم: 05-05، المؤرخ في 25 يوليو 2005، المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2005، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد52، الصادرة بتاريخ: 26 يوليو 2005، ص 3، والتي تنص على: " أنه يتعين على الجمعيات العامة للشركات ذات المسؤولية المحدودة أن تعين ابتداء من السنة المالية 2006 ولمدة ثلاث سنوات مالية، محافظا للحسابات أو أكثر يتم اختيارهم من بين المهنيين المسجلين في جدول المنظمة الوطنية لمحافظي الحسابات، وفي حالة عدم تعيين محافظي الحسابات من طرف الجمعية العامة أو في حالة وجود مانع، او حتى رفض أحد أو عدد من المحافظين المعينين، يتم تعيينهم في هذه الأحوال أو تعويضهم بأمر من رئيس المحكمة المختصة الواقع بها مقر الشركة ذات المسؤولية المحدودة المعنية، هذا و يعاقب المسيرون الذين لم يقوموا بتنصيب محافظ أو محافظي الحسابات في وظائفهم بغرامة مالية تقدر بـ 100.000 إلى 1.000.000 دج.

[18] – المادة 66 من القانون رقم: 10-13 المؤرخ في: 29 ديسمبر 2010 يتضمن قانون المالية لسنة 2011، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80 الصادر بتاريخ: 30-12-2010، ص18.

الإجراء جاء كدعامة للمستثمرين وأصحاب المصالح من خلال تعزيز حقهم في معرفة المعلومات المالية والإدارية بشكل واضح ودقيق وفي الوقت المناسب.

ومن الأمثلة أيضا القانون رقم: **06-01** المتعلق بمكافحة الفساد والوقاية منه[19]، الذي يمثل حجر الزاوية في تعزيز الحكم الراشد حيث يُجرّم أفعال الفساد المختلفة ويؤسس لآليات توازن بين التسيير والرقابة والمساءلة، من اجل ضمان استقرار المعاملات سعيا لحماية مختلف المصالح في الشركة.

2.2.1- تحديات التطبيق العملي للحوكمة في الشركات العائلية:

بالرغم من وضوح النصوص القانونية إلا أن التطبيق في الواقع يواجه عدة صعوبات متجذرة في البيئة التنظيمية والثقافية للشركات العائلية نذكر منها على سبيل المثال النقاط التالية:

- **ضعف ثقافة الحوكمة:** أصحاب ومديري الشركات العائلية الكثير منهم يجهلون أو يتجاهلون أهمية الحوكمة، ويعتبرونها عائقًا بيروقراطيًا بدل كونها أداة للاستدامة.
- **الاعتماد على العلاقات العائلية:** غالبا ما يتم اتخاذ القرارات بالاعتماد على الثقة العائلية، وليس على أسس مؤسسية أو شفافة.
- **غياب الفصل بين الملكية والإدارة:** غالبا ما يكون المالكون (أفراد العائلة)، هم أنفسهم المديرين التنفيذيين مما يؤدي إلى تداخل المصالح الشخصية مع مصالح الشركة، مما يضعف الرقابة الداخلية.
- **إضعاف دور محافظ الحسابات:** بالرغم من إلزامية تعيينه إلا أن تدخله يظل شكليا أحيانا، بسبب تدخل الإدارة أو إخفاء بعض المعطيات المالية، كما ينظر إليه كإجراء لتلبية متطلبات القانون وليس كأداة فعالة للرقابة.
- **تحديات انتقال القيادة:** كثير من الشركات العائلية لا تضع خططا واضحة لانتقال القيادة بين الأجيال، ما يجعل الشركة عرضة للنزاعات أو الانهيار عند وفاة المؤسس أو انسحابه.

3.1- توزيع المسؤوليات:

- **الإدارة التنفيذية:** ترتكز وتسيطر عليها غالبا أفراد العائلة، ما ينتج عنه الخلط بين الإدارة والملكية.

[19]- القانون رقم: 06-01، المؤرخ في: 20 فبراير 2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 14، الصادر بتاريخ: 08. مارس 2006، ص 4.

•**المساهمون:** يضعون السياسات العامة ويتدخلون أحيانا في التسيير التنفيذي.

•**محافظ الحسابات:** دور رقابي مالي، لكنه يواجه تحديات في ظل غياب الشفافية وضعف التعاون مع الإدارة، ويبقى كإجراء شكلي كما ذكر سابقا.

4.1- أثر الحوكمة التقليدية على الاستدامة:

الشركات العائلية باعتبارها شركة تجارية تتعرض لمخاطر متعددة قد يعيق تقدمها، فالحوكمة التقليدية تساهم في استمرارية الشركات، لكنها غير كافية لضمان النمو في ظل تحديات الرقمنة، حيث أن التوازن بين نمو ربحية الشركة وزيادة حجم الأسرة أو العائلة وبالتالي الزيادة في احتياجاتها ومتطلباتها قد يعيق نمو الشركة واحتمال استثمارها في مشاريع مستقبلية ربما تكون أساسية وضرورية لنمو ونجاح الشركة[20].

من بين الآثار أيضا، كثرة النزاعات العائلية خاصة في فترة تعيين ودخول قيادات جديدة إلى الشركات العائلية، إذ تعد فترات حرجة على الشركات العائلية تخلق أوضاع فوضوية تضعف الشفافية وتخفض في نوعية الإدارة وتحد من قدرة الشركات على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنلوجيا المتسارعة.

2- الحوكمة الرقمية ودور الذكاء الاصطناعي:

1.2- التحول الرقمي في الحوكمة:

مبادئ الحوكمة أصبحت ضرورة أساسية في أي منظمة ومؤسسة، حيث تحدد كيفية اتخاذ القرارات وإدارة الموارد، في السنوات الأخيرة ظهرت الحوكمة الرقمية كبديل فعال للحوكمة التقليدية، مما يتيح للشركات تحسين كفاءتها وشفافيتها.

الحوكمة الرقمية تعتمد على استخدام التقنيات الحديثة مثل الأنترنت، الحوسبة السحابية، والأنظمة الإلكترونية من أجل تحليل البيانات في وقت قصير، والتقليل من البيروقراطية وتعزيز الشفافية والكفاءة[21].

- **تعزيز الشفافية:** تعتمد الحوكمة الرقمية على توفير المعلومات والبيانات بشكل مفتوح وسهل الوصول إليها، مما يعزز الثقة بين جميع الأطراف المعنية، هذا التيسير والبساطة يمكن أن يسهم في تعزيز

[20] – شريط كمال وخلوفي سفيان، المرجع السابق، ص 09.

[21]– الحوكمة الالكترونية وفوائدها ومبادئها ونماذجها وأهدافها، منقول من الموقع الإلكتروني: https://bakkah.com، شوهد يوم: 07 جويلية 2025.

المشاركة والمساءلة، حيث يصبح من السهل على العمال وأصحاب المصلحة متابعة سير العمليات وفهم القرارات المتخذة.

– **تعزيز الكفاءات:** تتيح الحوكمة الرقمية استخدام أدوات التواصل الرقمي مثل البريد الإلكتروني ومنصات التعاون، وتطبيقات المراسلة الفورية، مما يعزز التعاون بين الفرق، يسهل هذا النوع من التواصل تبادل المعلومات بسرعة، مما يمكن الفرق من العمل بشكل أكثر تنسيقًا وتحقيق نتائج أفضل في الوقت المناسب.

بالرغم من تطور وتحسن البنية التحتية لتكنلوجيا المعلومات في الجزائر، إلا أنها تظل أقل استعدادا لمواكبة تطورات الثورة الصناعية الرابعة.

2.2– تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الحوكمة:

يستمد الإنسان قوته من مدى قدرته على الاستفادة من العناصر والموارد المحيطة به واستغلال الأنظمة الحديثة لإشباع حاجاته وتسهيل حياته، من بين هذه العناصر والأنظمة منظومة الذكاء الاصطناعي، وهي آخر وأفضل ما توصل إليه العقل البشري[22].

مجالات استعمال الذكاء الاصطناعي عديدة من بينها حوكمة الشركات والتي تستخدم التقنيات الحديثة والإلكترونية بهدف تحسين عمليات الحكم والإدارة على مستوى الحكومات والمؤسسات الخاصة والعامة على حد سواء، إن توظيف تقنيات المعلومات والاتصال خاصة الإنترنت والمنصات الرقمية يسهل على أصحاب المصلحة الوصول للمعلومات الضرورية والجوهرية في وقت قصير وسريع، مما يعطيهم الوقت الكافي للتفكير واتخاذ القرارات الحاسمة، مما يعزز الثقة والشفافية بين المسيرين وأصاحب المصالح، و بالتالي استقرار وديمومة المعاملات الاقتصادية للشركات وهذا ما تعمل على تحقيقه جميع الشركات التجارية ومن التقنيات المستخدمة حديثا نذكر ما يلي:

[22]– جورج ميشيل، المرجع السابق، ص 403.

– **أتمتة العمليات:** فالذكاء الاصطناعي يمكنه أتمتة المحاسبة، التدقيق، إعداد التقارير المالية بطريقة تمتاز بالسرعة والدقة التامة، زد على ذلك متابعة تحسن العمل وانسيابية العمل المستمر والتقليل من الأخطاء البشرية، وبالتالي ربح وقت إضافي يمكن استغلاله لصالح الشركة[23].

– **تحليل البيانات الضخمة:** الذكاء الاصطناعي له قدرة كبيرة في جمع وتحليل البيانات الضخمة بشكل دقيق والوصول إلى نتائج تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة وفقًا لتحليلات الوضع الراهن وتحديد الاتجاهات المستقبلية التي سوف يعملون نحوها، ووضع نماذج للقياس، مما يسمح ويساعد على كشف الاحتيال، تقييم الأداء، وتحليل المخاطر بسرعة عالية[24].

– **دعم اتخاذ القرارات:** الذكاء الاصطناعي له قدرة التعلم والتكيف مع المعطيات والمعلومات الجديدة بشكل دائم ومستمر، مما يسهل عليه اتخاذ القرارات وتحليل البيانات والتعلم واكتساب تجارب جديدة[25]، بمعنى آخر أن الذكاء الاصطناعي يستخدم الخوارزميات والبيانات التي برمجت فيه والتي يستعملها في تحليل البيانات واتخاذ القرارات بشكل سريع ودقيق وغير متحيز[26].

– **تعزيز الشفافية:** متابعة الأعمال والقرارات إلكترونيا يحد ويمنع التلاعب ويقوي الثقة بين الإدارة والمساهمين، وهذا ما يساهم في بناء علاقات قوية بين جميع أصحاب المصلحة[27]، وهذا ما يؤدي لاستقرار المعاملات التجارية.

3.2– الفروق بين الحوكمة التقليدية والرقمية:

نستعرض الفروق بين الحوكمة التقليدية والرقمية، وما يمكن أن تكسبه الشركات أو المؤسسات الاقتصادية من هذا التحول في الجدول التالي:

---

[23]– رشا محمد صايم احمد، تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجيستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2022، ص 50.

[24]– دور الذكاء الاصطناعي في قيادة فرق العمل، مرجع سابق، منقول من الموقع الإلكتروني: https://businessbelarabi.com شوهد يوم: 04 جويلية 2025.

[25]– جورج ميشيل، المرجع السابق، ص 406.

[26]– خفوس سهيلة، مساهمة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير قطاع التامين، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، الجزائر، جوان 2024، ص 65.

[27] – الحوكمة الالكترونية وفوائدها ومبادئها ونماذجها وأهدافها، المرجع نفسه، منقول من الموقع الإلكتروني: https://bakkah.com شوهد يوم: 07 جويلية 2025.

الجانب	الحوكمة التقليدية	الحوكمة الرقمية أو الإلكترونية
الشفافية	محدودة، تقارير يدوية	عالية، تقارير فورية وتحليل بيانات ضخم
توزيع المسؤوليات	تداخل الأدوار	وضوح في الفصل بفضل الأتمتة
إدارة المخاطر	مراجعة دورية متأخرة	كشف استباقي وتحليل تنبئي للبيانات
المرونة	ضعيفة أمام التغيرات	عالية، استجابة فورية للبيانات الجديدة
الامتثال القانوني	يدوي، عرضة للأخطاء	آلي، مراقبة امتثال لحظية
التحديات	بطء، مقاومة التغيير	قضايا الخصوصية، تعقيد النماذج

المصدر: تحليل لدراسة الفرق بين الحوكمة التقليدية والرقمية ماذا تكسب منشأتك؟[28]

4.2- أثر الذكاء الاصطناعي على توزيع المسؤوليات:

- **بالنسبة للمساهمين:** تساعد التقنيات الرقمية المساهمين في حصولهم على المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب، مما يعزز الثقة والمصداقية، ويحسن الشفافية مما يسهل لهم عملية الرقابة والمساءلة[29].

- **بالنسبة للإدارة التنفيذية:** يؤثر الذكاء الاصطناعي بشكل مباشر في إعادة توزيع المسؤوليات داخل الإدارة التنفيذية للشركات العائلية حيث تعمل خوارزميات الذكاء الاصطناعي على أتمتة العمليات الإدارية والمالية الروتينية، مما يخفف الأعباء التشغيلية التقليدية عن المديرين التنفيذيين ويُتيح لهم التركيز على اتخاذ القرارات الاستراتيجية[30]، كما أنه تتيح تطبيقات الذكاء الاصطناعي تحليلات آنية وتوقعات مستقبلية بناءً على البيانات الضخمة، ما يزيد من موضوعية القرارات ويقلل من أثر التقدير الشخصي أو

[28]- الفرق بين الحوكمة التقليدية والرقمية ماذا تكسب منشأتك؟، منقول من الموقع الإلكتروني: https://omanaapltf.com، شوهد يوم: 07 جويلية 2025.

[29]- الفرق بين الحوكمة التقليدية والرقمية ماذا تكسب منشأتك؟، الموقع السابق.

[30]- كيف يغير الذكاء الاصطناعي عملية اتخاذ القرارات التنفيذية، منقول من الموقع الإلكتروني: https://quantive.com، شوهد يوم: 20 جويلية 2025.

العائلي[31]، كما تُعزز الأتمتة الذكية الفصل بين الإدارة التنفيذية وباقي الأطراف عبر تقارير وتوصيات رقمية واضحة، ما يقلل التداخل بين الملكية والإدارة[32]، كما يدعم الذكاء الاصطناعي متابعة الأداء وكشف المخاطر بشكل استباقي، ويمكّن المديرين من تصحيح المسار بشكل فوري ويزيد من فرص المساءلة والحوكمة الرشيدة[33].

ومن ملامح الديموقراطية الرقمية في الإدارة أن تصير مسؤوليات القيادة التنفيذية أكثر شفافية وقابلة للرقابة من قبل المساهمين ولجان الرقابة، ويتم اتخاذ معظم القرارات الخطيرة بناءً على تحليل بيانات دقيقة، وليس على الأحكام الشخصية فقط.

– **بالنسبة لمحافظ الحسابات:** يُحدث الذكاء الاصطناعي تحولاً جوهرياً في دور ومسؤوليات محافظ الحسابات (المراقب المالي أو المدقق الخارجي) داخل الشركات العائلية، إذ يمتد التأثير من الجوانب الروتينية إلى الجوانب التحليلية الاستراتيجية، ومن أبرز أوجه هذا التأثير ما يعرف **بأتمتة المهام الروتينية** حيث يقوم الذكاء الاصطناعي بمعالجة العمليات الاعتيادية والمتكررة مثل مراجعة المستندات، مطابقة البيانات واستخراج التقارير المالية، أتمتة الذكاء الاصطناعي تسهل إجراءات التدقيق الروتينية، مما يُعفي المدققين من المهام المُستهلكة للوقت، ويُمكّنهم من التركيز على الأنشطة ذات القيمة الأعلى[34]، من مظاهر التأثر كذلك ضرورة توسيع واكتساب مهارات رقمية عالية، وتقنيات في تحليل البيانات وفهم مخرجات الذكاء الاصطناعي وضمها لمهرات التدقيق التقليدية[35].

[31]–استكشاف تأثير الذكاء الاصطناعي على القيادة، التكيف وإعادة التدريب للمستقبل، منقول من الموقع الإلكتروني: www.neumannexecutive.com، شوهد يوم: 20 جويلية 2025.

[32] – تأثير الذكاء الاصطناعي على الإدارة، منقول من الموقع الإلكتروني: https://adaptivesag.com، شوهد يوم: 20 جويلية 2025.

[33] – احتضان الذكاء الاصطناعي في الشركات العائلية، منقول من الموقع الإلكتروني https://www.familybusinessunited.com شوهد يوم: 20 جويلية 2025.

[34]– دور الذكاء الاصطناعي في التدقيق، تعزيز الدقة والكفاءة، منقول من الموقع الإلكتروني: https://www.rsm.global، شوهد يوم: 20 جويلية 2025.

[35]– تأثيرات الذكاء الاصطناعي على مهنة التدقيق، منقول من الموقع الإلكتروني: https://www.linkedin.com ، شوهد يوم: 20 جويلية 2025.

في الواقع يقوم المدققون بصياغة أدوار أكثر إثراءً لأنفسهم، مع التركيز على المجالات التي تكون فيها الخبرة البشرية أكثر أهمية، فالمدققين يسعون إلى فرص جديدة للتعلم حتى يتمكنوا من تلبية الطلب على وظيفة التدقيق التي تركز بشكل كبير على الذكاء الاصطناعي[36].

أما فيما يخص مسؤولية محافظ الحسابات القانونية والأخلاقية، فتظل على عاتقه وليس لدى الخوارزميات ولهذا يتطلب الحذر من الاعتماد الكلي على الذكاء الاصطناعي، بل يبقى استعماله للذكاء الاصطناعي من باب الاستئناس والتأكد فقط خاصة إذا تعارضت النتائج مع آرائه وخبرته، وعدم إقصاء نفسه بل عليه واجب البقاء والتدخل كجهة بشرية فاصلة في الحكم النهائي[37].

الخاتمة:

رغم وجود إطار قانوني يفرض بعض متطلبات الحوكمة، إلا أن التطبيق العملي في الشركات العائلية الجزائرية يظل محدودًا بسبب عوامل ثقافية وتنظيمية متجذرة.

الشركات العائلية في الجزائر مثلها مثل أي شركة اقتصادية تسعى للتطور والبقاء في المنافسة والحفاظ على وجودها في السوق وبالتالي العمل على تعزيز الأمان والاستدامة، هذه النقطة من بين أهم التحديات التي تواجهها هذه الأخيرة، وهذا ما يجعلها تعمل على استغلال وتطبيق جميع معارفها وخبراتها النظرية والتطبيقية على أرض الواقع والعمل على تطويرها، كما تعمل على الاستفادة قدر الإمكان من مزايا الثورة الصناعية الرابعة، واعتمادها على الأنظمة المتطورة المعروفة في العصر الحديث بتطبيقات الذكاء الاصطناعي، هذه الأخيرة تتطور في العالم اليوم بشكل هائل، سريع ومخيف، مما يحثنا على ضرورة الاستفادة منه في جميع المجالات خاصة المجال الاقتصادي، فالذكاء الاصطناعي يعتبر المنقذ بالنسبة للشركات التجارية، وهو ما تأكد الدراسة ما بين الأطر التقليدية والرقمية فأن الذكاء الاصطناعي يمثل رافعة قوية للصراعات التجارية من خلال تعزيز الجهود المبذولة وزيادة مستمرة في الإنتاج، يخفف من التعصبات الشخصية والصراعات العامة.

[36] - Cagri Likoglu, The effect of AI on the role of human auditors, University of Twente, P.O. Box 217, 7500AE Enschede The Netherlands; S.A; P 04.

[37] - Julia Kokina, Shay Blanchette, Thomas H, Davenport, Dessislava Pachamanova; Challenges and opportunities for artificial intelligence in auditing: Evidence from the field, International Journal of Accounting Information Systems, 2025, p 17.

تبين من خلال تطرقنا في الدراسة لأثر الذكاء الاصطناعي على توزيع المسؤوليات سواء كانوا مساهمين أو مجلس إدارة أو مدققين، أن الذكاء الاصطناعي يساهم في الحصول على المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب ويعزز الشفافية والمسؤولية ويخفف الأعباء التشغيلية التقليدية عن المديرين التنفيذيين ويُتيح لهم التركيز على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الأكثر أهمية.

كما تبن أن الذكاء الاصطناعي يعيد تشكيل الأعمال التي يقوم بها المدققون من خلال منح الذكاء الاصطناعي العديد من المهام الروتينية الآلية، مما سمح للمراجعين بالتركيز أكثر على الأنشطة التحليلية ذات القيمة العالية، فهو مساعد قوي يتولى الأعمال المتكررة ويقدم رؤى مفيدة.

إن نجاح اندماج الشركات العائلية وتكيفها مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة يتطلب رؤية استراتيجية شاملة تجمع بين الاستثمار في التكنلوجيا والبنية التحتية والعنصر البشري، مع ضرورة وضع آليات فعالة للمتابعة والتقييم والمراقبة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة في بناء اقتصاد رقمي مستدام ومتطور.

من خلال ما سبق نستخلص النتائج التالية:

– **التحول الرقمي أصبح ضرورة لا خيارًا:** إذ أثبتت الدراسة أن الثورة الصناعية الرابعة فرضت واقعًا جديدًا يتطلب من المؤسسات الاقتصادية عامة والشركات العائلية خاصة التكيّف مع أدوات التكنولوجيا الحديثة وعلى رأسها الذكاء الاصطناعي، مما أعاد تشكيل هيكل العمليات والنماذج الإدارية.

– **الذكاء الاصطناعي يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة:** تبنّي الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات العائلية يرفع من كفاءة الأداء، وجودة القرارات، وسرعة الاستجابة لتغيرات السوق، يخفف من الصراعات الشخصية خاصة في فترة انتقال القيادة، لكنه في الوقت ذاته يتطلب بنية تحتية معرفية وتقنية قوية.

– **الجهود العربية لا تزال متفاوتة من حيث الأثر والفاعلية:** رغم تبنّي عدة دول عربية (مثل الإمارات والسعودية) لاستراتيجيات رقمية متقدمة، فإن نتائج هذه السياسات لا تزال في طور التشكل، ويظل التنسيق المؤسسي والحوكمة التكنولوجية من أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية.

– **الاستثمار في الإنسان هو الركيزة الأساسية للاندماج الرقمي:** الذكاء الاصطناعي لا يمكن أن يحل محل الإنسان بشكل كامل، من الضروري الإبقاء على العنصر البشري للسيطرة والمراقبة على سبيل المثال المدققين البشريين تظل لهم الأنشطة الأساسية مثل التفكير النقدي، والشك المهني والحكم النهائي على نتائج التحليل، التي يتحمل مسؤوليتها القانونية والأخلاقية المدقق وليس النظام تطوير التعليم التدريب، والمهارات الرقمية هو الحل الجوهري لتمكين المؤسسات من الانتقال نحو نموذج اقتصادي معرفي متطور.

استنادا لذلك توصلنا للتوصيات التالية:

– **تطوير استراتيجية وطنية شاملة للابتكار**، ترتكز على التنسيق بين مختلف الوزارات والقطاعات وتتبنّى نهجًا طويل المدى يربط البحث العلمي بحاجات الاقتصاد الوطني، وهذا من أجل تعزيز البنية التحتية الرقمية، خاصة الدول النامية لدعم الذكاء الاصطناعي.

– **مراجعة القوانين والتشريعات ذات الصلة** بما في ذلك قوانين الاستثمار والملكية الفكرية، لتوفير مناخ ملائم ومرن لتجريب الأفكار الجديدة وتبني التكنولوجيا، وضمان حماية البيانات، وتشجع الابتكار.

– **تعزيز التعليم المهني والرقمي** عبر تحديث المناهج وربطها باحتياجات سوق العمل، مع دعم المبادرات الجامعية لتحويل الأفكار إلى مشاريع واقعية.

– **تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** من الولوج إلى أدوات التمويل والبحث والتطوير، عبر برامج حكومية مستهدفة وشراكات دولية مثلINNODEV .

– **تحسين البنية التحتية الرقمية**، خصوصًا في المناطق الداخلية، لضمان عدالة في الوصول إلى التقنيات الحديثة وتمكين جميع الفاعلين من دخول الاقتصاد الرقمي.

– **إنشاء آلية وطنية لتقييم فعالية سياسات الابتكار** بشكل دوري، مما يضمن تحسينها وفقًا لنتائج ملموسة ومقارنة مع التجارب الدولية.

– **إنشاء نظام مركزي للتدقيق:** العمل على اعتماد نظام ذكاء اصطناعي مركزي للتدقيق في حسابات الشركات العائلية، على أن يكون لهذا النظام القدرة على الولوج والوصول للسجلات الإلكترونية للشركات،

من أجل التدقيق فيها بشكل سريع وشفاف، ومن أجل توفير المعلومات المتعلقة بالشركة لأصحاب المصالح والمتعاملين الاقتصاديين في الوقت المناسب وبكل وضوح.

– **تبني سياسات واضحة للفصل بين الملكية والإدارة:** تعيين مدراء محترفين من خارج العائلة والاعتماد على الكفاءات، وتشكيل مجالس إدارة مستقلة، وضع ميثاق عائلي ملزم يحدد كيفية توزيع الأرباح تحمل المسؤوليات في حالة الاضطراب.

– **تشجيع الشركات العائلية على الاستعانة بخبراء خارجيين:** تبني فكرة الاستعانة بمدققين خارجيين في مجال التحول الرقمي والتدقيق المالي.