

الحوكمة المتكاملة وجودة القوائم المالية والأداء المالي: نموذج نظري مقترح في ظل التحول الرقمي والمخاطر السيبرانية

أيمن إبراهيم الصادق قويدر

قسم المحاسبة - كلية الموارد البشرية زلطن

جامعة صبراتة

aaymngwydr@gmail.com

Integrated Governance, Financial Statement Quality, and Financial Performance: A Proposed Theoretical Model in the Context of Digital Transformation and Cybersecurity Risks

Ayman Ibrahim Al-Sadiq Quider

Department of Accounting, Faculty of Human Resources, Zliten
University of Sabratha, Libya

المستخلص:

شهدت بيئة الأعمال تحولات متسارعة فرضتها التطورات التكنولوجية والمخاطر السيبرانية، مما جعل النماذج التقليدية للحوكمة غير قادرة على مواكبة تعقيدات العصر الرقمي. تهدف هذه الورقة إلى بناء نموذج نظري متكامل يفسر العلاقات البنوية بين الحوكمة الرقمية، وحوكمة الأمن السيبراني، والحوكمة المؤسسية، وجودة القوائم المالية والأداء المالي. اعتمدت الورقة على المراجعة المنهجية النقدية والتحليل البنوي لأدبيات الحوكمة والمحاسبة (2015-2026)، حيث تم تحليل 87 دراسة أولية واختير منها 42 دراسة. يقدم النموذج ثلاث رؤى: أن تأثير الحوكمة يتوقف على تكامل الأبعاد الثلاثة، وأن حوكمة الأمن السيبراني حلقة وصل بين الحوكمة الرقمية والمؤسسية عبر خمس آليات وسيطة، وأن الأداء المالي يتأثر بشكل غير مباشر بجودة القوائم المالية. كما يقدم النموذج تصنيفاً للمنظمات إلى ثلاثة أنماط (مبكر، متفاعل، استباقي)، ومؤشرات قياس، وتحليلاً نقدياً، وتوصيات عملية، وسيناريوهات تطبيقية مع تركيز على البيئة الليبية. وتخلص الورقة إلى أن الانتقال إلى نماذج شاملة تكاملية يمثل ضرورة منهجية لتطوير نظرية المحاسبة في العصر الرقمي.

الكلمات المفتاحية : الحوكمة - القوائم المالية - والأداء المالي - التحول الرقمي - السيبرانية .

Abstract

Rapid technological changes and rising cybersecurity risks have made traditional governance models unable to cope with the complexities of the digital age. This paper develops an integrated theoretical model explaining the structural relationships among digital governance, cybersecurity governance, corporate governance, financial reporting quality, and financial performance. Based on a critical systematic review of literature (2015–2026), it analyzed 87 initial studies and selected 42. The model offers three insights: governance impact depends on integrating all three dimensions; cybersecurity governance acts as a bridge between digital and corporate governance through five mediating mechanisms (data integrity, trust in automation, misstatement risk reduction, disclosure, and business continuity); and financial performance is indirectly shaped by reporting quality, creating a trust-transparency cycle. It also provides a three-tier organizational typology (early, reactive, proactive), measurement indicators, and practical recommendations with a focus on Libya. The paper concludes that shifting to integrative models is a methodological necessity for developing accounting theory in the digital era.

Keywords: Governance - Financial Statements – Financial Performance – Digital Transformation – Cybersecurity.

1. المقدمة:

1.1 السياق العام

لم تعد الحوكمة في العقود الأخيرة مقتصرة على الهياكل التنظيمية وآليات الرقابة الداخلية التي تضمن مصالح المساهمين والأطراف المعنية، بل تطورت لتشمل أبعاداً جديدة تعكس تعقيدات البيئة الرقمية المعاصرة. فقد أدى التحول الرقمي إلى إعادة تشكيل طبيعة المعلومات المحاسبية، مما فرض على المنظمات إعادة النظر في نماذج حوكمتها التقليدية. فأحدثت تقنيات الذكاء الاصطناعي تغييرات جوهرية في كفاءة العمليات المحاسبية، لكنها حملت تحديات تتعلق بالتحيز الخوارزمي وصعوبة التدقيق. وفي الوقت نفسه، تصاعدت المخاطر السيبرانية لتهدد سلامة القوائم المالية، مما دفع الجهات التنظيمية إلى إدماج متطلبات الأمن السيبراني في أطر الحوكمة. كما أن معايير الاستدامة الدولية الصادرة عن مجلس معايير الاستدامة الدولية - (ISSB) وتحديداً IFRS S1 و - IFRS S2 فرضت متطلبات إفصاح جديدة تزيد من أهمية الحوكمة المتكاملة.

1.2 مشكلة البحث

استعرضت الأدبيات وفرة من الدراسات التي تناولت كل بعد من أبعاد الحوكمة على حدة، لكنها تخلو من نموذج نظري شامل يدمج الأبعاد الثلاثة (الرقمية، السيبرانية، المؤسسية) مع ربطها بمعايير ISSB. وتبرز هذه الفجوة في البيئة العربية والليبية حيث تندر البحوث حول الحوكمة المتكاملة. وقد أشارت الدراسات الليبية الميدانية إلى وجود تأثيرات إيجابية لكل بعد من أبعاد الحوكمة على حدة، لكنها لم تقدم نموذجاً يفسر العلاقات التكاملية بينها.

1.3 أسئلة البحث وأهدافه

يسعى البحث للإجابة عن: كيف يمكن بناء نموذج نظري متكامل يفسر العلاقات البنوية بين أبعاد الحوكمة الثلاثة وجودة القوائم المالية والأداء المالي، مع مراعاة التطورات المعيارية الحديثة؟ وتشمل الأهداف: تحديد أبعاد الحوكمة، تحليل العلاقات البنوية بينها، استكشاف دور معايير ISSB ، وبناء نموذج نظري بمؤشرات قياس واضحة وتعريف إجرائي للتكامل.

1.4 أهمية البحث

تسهم الورقة في سد فجوة نظرية بتقديم نموذج تكاملي، وتقدم تصنيفاً لأنماط المنظمات ومؤشرات قياس، وتوجه الممارسين والجهات التنظيمية، ولها انعكاسات على البيئة الليبية في تطوير ممارسات الحوكمة، خاصة في ضوء البيانات الرقمية التي تشير إلى تحديات هيكلية في البنية التحتية والكفاءات والتشريعات.

2. الإطار النظري والمراجعة الأدبية

2.1 الجذور النظرية للحوكمة

تأسست نظريات حوكمة الشركات على معالجة "مشكلة الوكالة" (Jensen & Meckling, 1976)، وأضافت نظرية الأطراف المعنية بعداً آخر (Freeman, 1984). غير أن العصر الرقمي يطرح وكلاء جدد مثل الخوارزميات وأنظمة الذكاء الاصطناعي (Toibin et al., 2026)، وتتطلب النماذج التقليدية مثل COSO تحديثاً (KPMG, 2025)، كما أشارت دراسة البكوري (2025) إلى أن الحوكمة الرقمية تحتاج إلى تكامل مع المؤسسية.

2.2 تطور مفهوم الحوكمة المتكاملة: رؤية تاريخية

الفترة الزمنية	المحطة التاريخية	السمات الأساسية	أبرز الباحثين/المؤسسات
1970–1990	نشأة الحوكمة المؤسسية	التركيز على هياكل مجلس الإدارة، العلاقة بين المالكين والإدارة، حماية حقوق المساهمين	Jensen & Meckling (1976), Fama & Jensen (1983)
1990–2000	تطور الحوكمة المؤسسية	إضافة لجان التدقيق، قوانين حوكمة الشركات، بداية الاهتمام بالشفافية والإفصاح	Cadbury Report (1992), OECD Principles (1999)
2000–2010	ظهور الحوكمة الرقمية	بداية الاهتمام بأمن المعلومات، حوكمة تقنية المعلومات، إثراء قضايا مثل خصوصية البيانات والتحكم الداخلي في الأنظمة	IT Governance Institute (2001), COBIT Framework
2010–2018	بروز حوكمة الأمن السيبراني	التركيز على المخاطر السيبرانية كتهديد للقوائم المالية، دمج الأمن السيبراني في الحوكمة المؤسسية	NIST Framework (2014), ISO 27001 تحديثات متكررة
2018–2023	بدايات التكامل الجزئي	محاولات ربط الحوكمة الرقمية بالمؤسسية، الوعي بالعلاقة بين الأمن السيبراني وجودة التقارير	سحيم (2020)، البكوري (2021)، Lotfy (2022)
2023–2026	التكامل الشامل (النموذج المقترح)	دمج الأبعاد الثلاثة في نموذج نظري واحد، مع ربطها بمعايير وأطر الأمن السيبراني، ISSB	هذه الورقة البحثية

وتقديم تعريف إجرائي للتكامل		
-----------------------------	--	--

تظهر هذه الرؤية التاريخية أن الدراسات السابقة، رغم تناولها التكامل بين بعض الأبعاد، لم تقدم نموذجاً شاملاً يدمج الأبعاد الثلاثة معاً. كما تبين أن الورقة الحالية تأتي في مرحلة نضج معرفي حيث أصبح التكامل الشامل ممكناً بفضل تطور الأطر المعيارية (ISSB, NIST, ISO) ونضج الأدبيات في كل مجال على حدة.

2.3 نظرية التبادل الاجتماعي ودعمها للنموذج المقترح

تضيف نظرية التبادل الاجتماعي (Homans, 1961; Blau, 1964) بعداً تفسيرياً للعلاقات بين أبعاد الحوكمة المتكاملة، حيث تقوم العلاقات على مبدأ التبادل الاجتماعي الذي يستمر طالما يحقق منفعة متبادلة (Cropanzano & Mitchell, 2005).

ففي سياق الحوكمة المتكاملة، يمكن تفسير التكامل بين الأبعاد الثلاثة عبر التبادل بين الحوكمة الرقمية (كفاءة وسرعة) وحوكمة الأمن السيبراني (حماية وثقة)، والتبادل بين حوكمة الأمن والحوكمة المؤسسية (هياكل رقابية وشرعية)، والتبادل بين الحوكمة المتكاملة والأطراف المعنية (قوائم عالية الجودة مقابل ثقة واستثمارات). وتفسر هذه النظرية أيضاً اختلاف أنماط التبني (مبكر، متفاعل، استباقي) حيث تتظر المنظمات الاستباقية إلى الحوكمة المتكاملة كاستثمار طويل الأجل في بناء علاقات تبادلية قوية.

2.4 أبعاد الحوكمة

الحوكمة الرقمية: الإطار المتكامل من السياسات والهياكل لضمان استخدام الأدوات الرقمية بمسؤولية (Harikrishnan, 2026)، وتشمل مؤشراتها: مستوى تبني الذكاء الاصطناعي، درجة الأتمتة، جودة نظم المعلومات، ووعي الإدارة بمخاطر التحيز الخوارزمي. (Lotfy, 2026) وقد أشارت دراسة حمودة (2026) إلى أن التحول الرقمي في المصارف الليبية يؤثر إيجاباً على الأداء المالي بشرط وجود أنظمة رقابة داخلية قوية.

حوكمة الأمن السيبراني: السياسات والهياكل التي تضمن حماية نظم المعلومات من التهديدات السيبرانية (سحيم، 2026)، وتستند إلى أطر معيارية مثل NIST و ISO. وقد خلصت دراسة سحيم (2026) إلى أنها تعزز دقة القوائم المالية في المصارف الليبية، ويزداد تأثيرها قوة في وجود هياكل حوكمة مؤسسية قوية.

الحوكمة المؤسسية: الجانب التقليدي ويشمل هياكل مجلس الإدارة، لجان التدقيق، الرقابة الداخلية، والشفافية (Corporate governance and firm performance, 2025). وتشمل مؤشراتها: استقلالية المجلس، فعالية اللجان، جودة الرقابة، ودرجة الإفصاح (البكوري، 2025). وقد أشارت دراسة القندي (2026) إلى وجود فجوات في الكفاءات والبنية التحتية تحد من تطبيق معايير المراجعة الرقمية في ديوان المحاسبة الليبي.

2.5 جودة القوائم المالية ومعايير ISSB

تقوم جودة القوائم المالية على الخصائص النوعية: الملاءمة، الموثوقية، قابلية المقارنة، قابلية الفهم، ويضيف العصر الرقمي أبعاداً جديدة: جودة البيانات، جودة الخوارزميات، وقابلية التدقيق (Lotfy, 2026; Bakir & Abusatala, 2026). ويُقصد بجودة الخوارزميات الدرجة التي تتسم بها الخوارزميات المستخدمة في العمليات المحاسبية والرقابية بالخصائص النوعية: الدقة، الشفافية، قابلية التفسير، الحياد، وقابلية التدقيق. وقد أصدر ISSB معيارَي IFRS S1 و S2، مما يشكل نقلة نوعية في الإفصاح المحاسبي (IFRS Foundation, 2025)، ويرتبط تطبيقهما بالحوكمة المتكاملة (Morshed, 2025). وقد أشارت دراسة معيوف (2026) إلى أن البيئة التشريعية الليبية لا تزال غير مكتملة لتطبيق المعايير الدولية.

2.6 الأداء المالي

يقاس الأداء المالي بمؤشرات: العائد على الأصول (ROA)، العائد على حقوق الملكية (ROE)، هامش الربح، ونسبة السيولة (Corporate governance and firm performance, 2025; حمودة، 2026).

2.7 التحليل النقدي للنظريات والدراسات السابقة

أولاً: انتقادات نظرية الوكالة: تركز بشكل مفرط على العلاقة الثنائية بين المالكين والإدارة، وتهمل وكلاء جدد مثل الخوارزميات وأنظمة الذكاء الاصطناعي (Toibin et al., 2026; Harikrishnan, 2026) ، مما يطرح إشكالية مساءلة الكيانات غير البشرية.

ثانياً: حدود نظرية الأطراف المعنية: تواجه صعوبة في تحديد الأولويات، وتجاهل الأطراف غير البشرية، ومحدودية التطبيق في سياق الأمن السيبراني، وغياب إطار للتعامل مع الصراعات (Freeman et al., 2010; Harrison et al., 2015; Toibin et al., 2026).

ثالثاً: حدود النماذج التقليدية: تعاني نماذج مثل COSO من قصور في مواكبة تعقيدات البيئة الرقمية، خاصة في غياب إطار لحوكمة الخوارزميات والبيانات، وعدم كفاية التوجيهات المتعلقة بإدارة المخاطر السيبرانية، وضعف الربط بين الرقابة الداخلية ومتطلبات الإفصاح عن الاستدامة (KPMG, 2025; PwC, 2025).

رابعاً: الدراسات الليبية: تظهر تأثيرات إيجابية جزئية (سحيم، 2026؛ معيوف، 2026؛ حمودة، 2026؛ القندي، 2026؛ البكوري، 2025)، لكنها تنقصر إلى نموذج شامل يفسر العلاقات التكاملية بين الأبعاد.

3. منهجية البحث.

3.1 نوع البحث ومنهجه

تتدرج الورقة ضمن الأبحاث النظرية/المفاهيمية (Jaakkola, 2020) اعتمدت منهجيتين: المراجعة المنهجية النقدية والتحليل البنوي.

3.2 استراتيجية البحث

تم البحث في قواعد بيانات Scopus، Web of Science، SSRN، IEEE Xplore، Emerald، و Google Scholar للفترة 2015-2026، وقد تم تبرير اختيار هذه الفترة بناءً على: التطورات المعيارية (تحديث COSO 2015، صدور ISSB 2023)، نضج الأدبيات في المجالات المدروسة بعد 2015،

والتوافق مع الدراسات الميدانية الليبية المتاحة. واستخدمت كلمات مفتاحية بالعربية والإنجليزية، ودمجت باستخدام Boolean Operators.

3.3 معايير التضمن والاستبعاد وتقييم جودة الدراسات

شمل التضمن دراسات محكمة تناقش المتغيرات الرئيسة بالعربية أو الإنجليزية، واستبعدت الدراسات التقنية البحتة وغير الأكاديمية. تم تقييم الجودة باستخدام أداة JBI المعدلة، حيث تكون فريق تقييم من باحثين اثنين، وقُيِّمت الدراسات على أربعة معايير (وضوح الأهداف، ملائمة المنهجية، قوة الأدلة، ملائمة الاستنتاجات) بمقياس ثلاثي، وحددت درجة القبول عند 70% (5.6 من 8). بلغ معامل كابا كوهين 0.82 (اتفاق شبه تام)، وتم تقييم 59 دراسة واستبعد 17، ليصبح العدد النهائي 42 دراسة بمتوسط جودة 6.8 من

3.4 إجراءات التحليل

تم فرز 87 دراسة مبدئية، استُبعدت 28 في الفرز الأول، و17 بعد تقييم الجودة، وبلغ العدد النهائي 42 دراسة، طُبِّق التحليل الموضوعي والبنوي في خمس مراحل: تحديد المفاهيم الرئيسية، استخلاص العلاقات المنطقية (مباشرة، غير مباشرة، تعديلية)، تجميع العلاقات المتشابهة في 7 فئات، بناء النموذج الأولي، والتحقق من النموذج على 10% من الدراسات (4 دراسات) وبلغت نسبة الاتساق 87.5%. كما تم التعامل مع الدراسات متعددة المتغيرات باستخلاص جميع العلاقات الثنائية وتصنيفها، وتحليل الدراسات ذات النتائج المتضاربة من خلال دراسة العوامل السياقية ووزن الأدلة.

استراتيجية التعامل مع الدراسات متعددة المتغيرات وذات النتائج المتضاربة:

1. الدراسات متعددة المتغيرات: تم استخلاص جميع العلاقات الثنائية الواردة في كل دراسة، بغض النظر عن كونها العلاقة الرئيسية أو الثانوية، وتم تصنيفها إلى علاقات سببية مباشرة، وغير مباشرة، وتعديلية، وتجميع العلاقات المتشابهة مع حساب "تكرار الظهور" لكل علاقة.

2. الدراسات ذات النتائج المتضاربة: تم تحليل العوامل السياقية المسببة للتباين (منهجية، سياق زمني، سياق جغرافي، تعريفات المتغيرات)، وتصنيف الدراسات وفقاً للأسباب المحددة، ووزن الأدلة بناءً على الجودة والاتساق والحدثة، وتفسير التناقضات المتبقية من خلال عوامل مثل اختلاف الفترة الزمنية، واختلاف مؤشرات القياس، وتأثير العوامل الوسيطة، واختلاف السياق التنظيمي والثقافي.

3. التوثيق والشفافية: تم توثيق جميع الإجراءات في قاعدة بيانات مخصصة تتضمن المعلومات الببليوغرافية، ودرجة جودة JBI، والعلاقات المستخلصة، والنتائج المتضاربة وأسبابها، والوزن النسبي لكل دراسة.

3.5 الاعتبارات الأخلاقية

التزم الباحث بالتوثيق الدقيق وفق نظام APA 7، والأصالة الفكرية، والإفصاح عن أي استخدام لأدوات مساعدة مع إعادة الصياغة الكاملة للمحتوى.

4 النموذج النظري المقترح

4.1 المكونات الأساسية

يُعرّف التكامل بأنه الدرجة التي تعمل بها أبعاد الحوكمة الثلاثة كمنظومة متجانسة ومترابطة، تدعم بعضها البعض، وتتقاسم الأهداف والمعلومات، وتخضع لآليات رقابة مشتركة. وتكمن أهميته في كونه الشرط الأساسي لفاعلية الحوكمة المتكاملة، ويُقاس من خلال مؤشرات محددة (جدول 2).

جدول (2): مؤشرات قياس درجة التكامل بين أبعاد الحوكمة

طريقة القياس	المؤشر
تحليل مضمون وثائق السياسات، مقياس 1-5	درجة تطابق السياسات بين الأبعاد الثلاثة

استبيان موجه لأعضاء اللجان، مقياس 1-5	درجة التنسيق بين اللجان المعنية
قائمة مرجعية (نعم/لا) وعدد الآليات المشتركة	وجود آليات رقابة مشتركة بين الأبعاد
استبيان، مقياس 1-5	درجة تدفق المعلومات بين الأبعاد
تحليل وثائق الاستراتيجية، مقياس 1-5	مدى انعكاس أهداف الحوكمة في الاستراتيجية العامة

4.2 مؤشرات القياس المقترحة

جدول (3): مؤشرات القياس المقترحة لمتغيرات النموذج

المتغير	المؤشرات الرئيسية
الحوكمة الرقمية	نسبة العمليات المؤتمتة، عدد أنظمة الذكاء الاصطناعي، جودة النظم (وقت المعالجة، نسبة الأخطاء، رضا المستخدمين)
حوكمة الأمن السيبراني	ISO ، درجة الالتزام بـ NIST عدد السياسات الأمنية، عدد ضوابط ، عدد حوادث الاختراق، ساعات التدريب الأمني 27001
الحوكمة المؤسسية	نسبة الأعضاء المستقلين، نسبة الأعضاء ذوي الخبرات الرقمية، عدد اجتماعات المجلس والتدقيق، درجة فعالية الرقابة
جودة القوائم المالية	درجة الخصائص النوعية (استبيان)، نسبة الأخطاء، درجة الالتزام بمعايير ISSB
الأداء المالي	هامش الربح، نسبة السيولة، معدل دوران الأصول، نمو RO ، ROA الإيرادات

4.3 مقارنة النموذج المقترح بالنماذج السابقة ونقاط التمايز الجوهرية

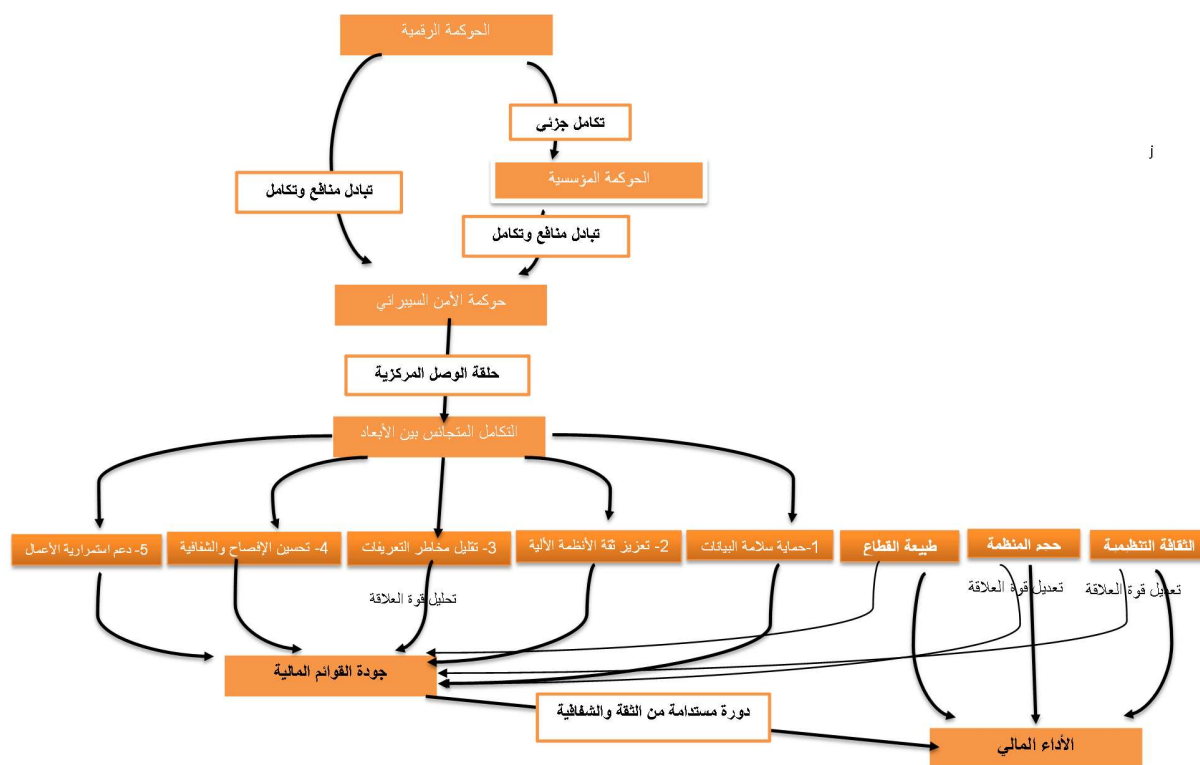
يتفوق النموذج المقترح على نماذج مثل COSO وأطر حوكمة البيانات وإطار NIST من حيث: التكامل بين ثلاثة أبعاد (الشمولية) معايير ISSB ، NIST ، (ISO، الديناميكية (تصنيف الأنماط)، وقابلية الاختبار (مؤشرات قياس واضحة وتعريف إجرائي للتكامل).

نقاط التمايز الجوهرية بين النموذج المقترح والدراسات الغربية السابقة:

- 1 . التكامل الثلاثي الأبعاد لأول مرة: لم تقدم أي دراسة سابقة - حتى في الأدبيات الغربية - نموذجاً يدمج الأبعاد الثلاثة (الرقمية، السيبرانية، المؤسسية) في إطار واحد مع تحديد العلاقات البنوية بينها.
- 2 . تقديم تعريف إجرائي للتكامل وآلية قياسه: لم تتضمن الدراسات السابقة تعريفاً إجرائياً واضحاً لمفهوم التكامل بين أبعاد الحوكمة، ولا آلية محددة لقياسه كمياً.
- 3 . ربط النموذج بمعايير ISSB وأطر NIST و ISO بشكل متزامن: يدمج هذا النموذج بين هذه المعايير والأطر في إطار واحد لأول مرة.
- 4 . تركيز خاص على السياق الليبي والعربي: تفتخر الأدبيات الغربية والعربية إلى نماذج حوكمة تراعي خصوصيات البيئة العربية والليبية.

النموذج البياني المقترح

يُوضح الشكل (3) النموذج النظري المقترح، حيث توجد علاقات تكاملية بين أبعاد الحوكمة الثلاثة (مع حوكمة الأمن كحلقة وصل بين الحوكمة الرقمية والمؤسسية)، ومن التكامل إلى جودة القوائم المالية، ثم إلى الأداء المالي، مع متغيرات معدلة في الأسفل.



النموذج البياني المقترح

شرح النموذج البياني:

- الأسهم المباشرة تمثل العلاقات التكاملية بين أبعاد الحوكمة الثلاثة، حيث تعمل حوكمة الأمن السيبراني كحلقة وصل بين البعدين الآخرين.
- السهم من التكامل إلى جودة القوائم المالية يمثل العلاقة الطردية بين تكامل أبعاد الحوكمة وجودة القوائم المالية.
- السهم من جودة القوائم المالية إلى الأداء المالي يمثل التأثير غير المباشر للحوكمة على الأداء المالي من خلال تحسين جودة القوائم المالية.
- المتغيرات المعدلة تظهر في أسفل النموذج لتشير إلى العوامل التي قد تؤثر على قوة العلاقات.

4.4 الافتراضات النظرية

الافتراض الأول (التكامل الشرطي): توجد علاقة طردية بين تكامل أبعاد الحوكمة الثلاثة وجودة القوائم المالية، بشرط تكامل واعٍ ومنسق.

الافتراض الثاني (حوكمة الأمن كحلقة وصل): تعمل حوكمة الأمن السيبراني كحلقة وصل بين الحوكمة الرقمية والحوكمة المؤسسية، معززة فاعليتهما من خلال خمس آليات وسيطة: حماية سلامة البيانات، تعزيز الثقة في الأنظمة الآلية، تقليل مخاطر التحريفات الجوهرية، تحسين الإفصاح والشفافية، دعم استمرارية الأعمال.

الافتراض الثالث (التأثير غير المباشر): يؤثر تكامل الحوكمة على الأداء المالي بشكل غير مباشر عبر تحسين جودة القوائم المالية التي تعزز ثقة المستثمرين وتقلل تكاليف التمويل.

4.5 أنماط تبني الحوكمة المتكاملة

جدول (4): أنماط تبني المنظمات للحوكمة المتكاملة

الخاصية	النمط المبكر	النمط المتفاعل	النمط الاستباقي
دافع التبني	فضول تكنولوجي	ضغوط تنظيمية	استراتيجي
تكامل الأبعاد	جزئي	متوسط	كامل
الالتزام بمعايير ISSB	محدود	استجابة للحد الأدنى	استباقي وشامل
الالتزام بأطر NIST / ISO	غير موجود	جزئي	كامل
التأثير على جودة القوائم المالية	محدود / سلبي	إيجابي غير مستدام	إيجابي قوي ومستدام
التأثير على الأداء المالي	ضعيف	متوسط	قوي

5 . المناقشة

5.1 خلاصة النتائج النظرية

يقدم النموذج ثلاث رؤى: أولاً، الحوكمة المتكاملة أكثر فاعلية من الجزئية، فالحوكمة الرقمية وحدها تزيد المخاطر، والمؤسسية وحدها لا تواكب التعقيدات، وهو ما تدعمه دراسة حمودة (2026). ثانياً، حوكمة الأمن السيبراني ليست بعداً مستقلاً بل حلقة وصل تضمن سلامة البيانات والتقارير من خلال آليات وسيطة محددة، وهو ما يتفق مع دراسة سحيم (2026). ثالثاً، تأثير الحوكمة على الأداء المالي غير مباشر ويتوسطه جودة القوائم والإفصاح عن الاستدامة.

5.2 الآثار النظرية

يثير النموذج نظرية الوكالة بإضافة وكلاء جدد (خوارزميات، مزودي الأمن السيبراني)، ويثير نظرية الأطراف المعنية بتلبية احتياجات مجموعة موسعة، ويسهم في أدبيات "البنية التحتية للانتباه" (Harikrishnan, 2026). كما يقدم إضافة نوعية بتقديم تعريف إجرائي للتكامل وآلية قياسه، ودمج نظرية التبادل الاجتماعي لتفسير فاعلية التكامل واختلاف أنماط التبني.

5.3 الآثار العملية

لمجالس الإدارات: إنشاء لجان تدقيق تكنولوجية، تطوير سياسات حوكمة البيانات، تضمين المخاطر السيبرانية في الرقابة الداخلية، الإشراف على التزام معايير ISSB ، واعتماد مؤشرات القياس المقترحة كأداة تقييم ذاتي.

للجهات التنظيمية: تطوير معايير تدقيق رقمية، وضع أطر تشجع الحوكمة المتكاملة، تنسيق الجهود، وتطوير مؤشرات وطنية لقياس نضج الحوكمة.

للمنظمات: استخدام قائمة مرجعية لتقييم الجاهزية تشمل مؤشرات الحوكمة الرقمية، السيبرانية، المؤسسية، والاستدامة، ودرجة التكامل.

5.4 تقدير التكاليف والفوائد لتطبيق النموذج في السياق الليبي

لتجاوز الطابع النظري البحث، يُقترح إطار تقديري لتكاليف وفوائد تطبيق الحوكمة المتكاملة في المؤسسات الليبية:

جدول (5): تقدير تكاليف تطبيق نموذج الحوكمة المتكاملة في السياق الليبي

فئة التكلفة	المكونات الرئيسية	التقدير التقريبي (دولار أمريكي)
تكاليف البنية التحتية	تحديث الأنظمة، شراء برمجيات، تطبيق الأمن السيبراني	50,000 – 150,000
تكاليف الكفاءات البشرية	تدريب الموظفين، توظيف خبراء، برامج التوعية	30,000 – 80,000
تكاليف التشغيل والإدارة	تطوير السياسات، إنشاء اللجان،	20,000 – 50,000

استشارات		
تكاليف الامتثال والإفصاح	، تطوير أنظمة الإفصاح ISSB تطبيق	15,000 – 40,000
المجموع التقديري	موزعة على 2-3 سنوات	115,000 – 320,000

وهذا يعني أن الاستثمار في تطبيق الحوكمة المتكاملة يحقق عائداً إيجابياً ومجزياً، مما يجعله استثماراً استراتيجياً ذا جدوى اقتصادية للمؤسسات الليبية.

5.5 انعكاسات البحث على البيئة الليبية

التحديات: ضعف البنية التحتية الرقمية (ترتيب 142 من 170، تغطية النطاق العريض 32%)، شح الكفاءات (7% من العاملين حاصلون على شهادات أمنية، 63% من المؤسسات لا تملك فرقاً متخصصة)، البيئة التشريعية غير المكتملة (درجة 38 في مؤشر فعالية الحكومة)، وضعف الوعي المؤسسي (72% من أعضاء المجالس يعتبرون الحوكمة شكلياً).

5.6 سيناريوهات تطبيقية افتراضية

سيناريو (1): مصرف تجاري ليبي - النمط المتفاعل: مصرف متوسط الحجم، يُتوقع تحسن ملحوظ في جودة القوائم خلال سنتين، وزيادة في ROA و ROE بنسبة 5-8%.

سيناريو (2): شركة استثمارية - النمط الاستباقي: شركة رائدة، يُتوقع إفصاح شامل عن الاستدامة واستدامة الأداء المالي مع زيادة في ثقة المستثمرين بنسبة 15-20%.

5.7 حدود الدراسة

تواجه هذه الورقة، بوصفها بحثاً نظرياً، عدداً من الحدود المنهجية والموضوعية. أولاً، يقتصر المنهج على المراجعة النقدية والتحليل البنوي، مما يستدعي اختباراً تجريبياً مستقبلياً للافتراضات الثلاثة باستخدام تحليل المسار أو نمذجة المعادلات الهيكلية. ثانياً، التركيز الخاص على السياق الليبي، رغم أصالته، يحد من تعميم النتائج، مما يحتم اختبار النموذج في بيئات تنظيمية وتكنولوجية مختلفة لتعزيز صلاحيته الخارجية. ثالثاً، قد يكون حصر الأدبيات بالفترة (2015-2026) واللغتين العربية والإنجليزية قد استبعد بعض الأدبيات الرمادية أو الدراسات غير الدالة، مما قد ينتج عنه تحيز في تغطية الأدبيات. رابعاً، رغم اقتراح مؤشرات كمية، تظل مفاهيم مثل جودة الخوارزميات بحاجة إلى أدوات قياس محكمة، كما أن آلية التجميع بالمتوسط الحسابي قد

لا تعكس الأوزان النسبية للمؤشرات بدقة، مما يفتح المجال لتطوير أوزان عبر خبراء أو تقنيات التحليل الهرمي في دراسات مستقبلية. وتُعد هذه الحدود بمثابة فرص بحثية حقيقية تدعو الباحثين إلى تجاوزها بتصاميم مختلطة المنهج.

6 . الخاتمة والتوصيات

6.1 الخاتمة

خلصت الورقة إلى أن تأثير الحوكمة على جودة القوائم المالية والأداء المالي يتوقف على تكامل الأبعاد الثلاثة، وأن حوكمة الأمن السيبراني حلقة وصل بينها عبر آليات وسيطة محددة، وأن الأداء المالي يتأثر بشكل غير مباشر بجودة القوائم. كما قدمت تعريفاً إجرائياً للتكامل وآلية قياسه، ومقارنة شاملة مع النماذج السابقة، مما يعزز الأصالة النظرية. وتدعو الورقة إلى تجاوز النماذج الجزئية إلى نماذج شاملة تأخذ في الاعتبار التداخل بين الأبعاد ومتطلبات ISSB.

6.2 التوصيات العملية: خريطة طريق زمنية

- المرحلة الأولى: المدى القصير (0-12 شهراً) - التأسيس والتهيئة

جدول (6): خريطة الطريق الزمنية لتطبيق الحوكمة المتكاملة - المرحلة الأولى: المدى القصير (0-12 شهراً)

الرقم	التوصية	آلية التنفيذ	مؤشرات المتابعة
1	إجراء تقييم شامل للفجوات في أبعاد (Gap Analysis) الحوكمة الثلاثة	تشكيل فريق عمل داخلي بالاستعانة بخبراء استشاريين	تقرير التقييم، تحديد 3-5 فجوات رئيسية
2	رفع الوعي المؤسسي بأهمية الحوكمة المتكاملة	عقد ورش عمل ودورات تدريبية لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا	عدد الورش (3 على الأقل)، نسبة الحضور (80%+)
3	تطوير أو تحديث السياسات الأساسية للحوكمة	اعتماد سياسات أولية لحوكمة البيانات، الأمن السيبراني،	وثائق السياسات المعتمدة

	والشفافية		
4	البدء ببناء كفاءات رقمية وسيرانية داخلية	تسجيل الموظفين في برامج تدريبية متخصصة	عدد الموظفين المستهدفين (10% من القوى العاملة)

- المرحلة الثانية: المدى المتوسط (12-36 شهراً) - التطبيق والتحسين

دول (7): خريطة الطريق الزمنية لتطبيق الحوكمة المتكاملة - المرحلة الثانية: المدى المتوسط (12-36 شهراً)

الرقم	التوصية	آلية التنفيذ	مؤشرات المتابعة
1	إنشاء لجنة حوكمة رقمية متخصصة	تعيين أعضاء ذوي خبرات رقمية وسيرانية	وجود اللجنة، 4 اجتماعات على الأقل سنوياً
2	تطوير وتنفيذ نظام متكامل لإدارة البيانات والأمن السيبراني	الاستثمار في أنظمة الحماية، التشفير، و NIST والمراقبة، مع الالتزام بأطر ISO	نسبة الأنظمة المحمية (80%+)
3	البدء في تطبيق معايير للإفصاح عن ISSB الاستدامة	تشكيل فريق عمل للإفصاح عن الاستدامة	درجة الالتزام بمعايير ISSB
4	اعتماد مؤشرات القياس المقترحة وتطبيقها بشكل تجريبي	استخدام المؤشرات كأداة تقييم ذاتي	تقارير ربع سنوية عن أداء المؤشرات

- المرحلة الثالثة: المدى الطويل (36-60 شهراً) - الاستدامة والتوسع

جدول (8): خريطة الطريق الزمنية لتطبيق الحوكمة المتكاملة - المرحلة الثالثة: المدى الطويل (36-60 شهراً)

الرقم	مؤشرات المتابعة	آلية التنفيذ	التوصية
1	نسبة التغطية الكاملة (100%) (من الوحدات)	توسيع نطاق التطبيق بعد نجاح المرحلة التجريبية	تعميم تطبيق النموذج على جميع الوحدات التنظيمية
2	تقرير التقييم الاقتصادي، نسبة العائد إلى التكلفة (1.5:1 على الأقل)	إجراء تقييم كمي للتكاليف (Cost-Benefit Analysis) والفوائد	قياس الأثر الاقتصادي لتطبيق النموذج
3	نشر المؤشرات، تقييم المؤسسات سنوياً	المشاركة مع الجهات التنظيمية في تطوير مؤشرات وطنية	تطوير مؤشرات وطنية لقياس نضج الحوكمة المتكاملة
4	درجة الانعكاس في الوثائق الاستراتيجية	تضمين مبادئ الحوكمة المتكاملة في استراتيجية المؤسسة وخططها طويلة المدى	دمج الحوكمة المتكاملة في الثقافة المؤسسية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو بكر، خليفة سعيد. (2023). الحوكمة المؤسسية وأثرها على الأداء المالي للشركات المساهمة الليبية. مجلة الاقتصاد الليبي، 12(4)، 67-89.
- البكوري، عمران. (2025). أثر الحوكمة الرقمية المصرفية في تعزيز شفافية وموثوقية القوائم المالية للمصارف الإسلامية. مجلة التراث والاقتصاد، 15(2)، 45-78.
- بن عيسى، محمد عبدالله. (2024). تحديات تطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات المالية الليبية. مجلة الدراسات المصرفية، 11(1)، 34-56.
- الزائدي، خالد سالم. (2025). دور لجان التدقيق في تعزيز الرقابة الداخلية بالمصارف الليبية. مجلة الاقتصاد والمالية، 8(3)، 55-78.
- سحيم، مريم مصباح مفتاح. (2026). دور حوكمة الأمن السيبراني في تعزيز دقة القوائم المالية. مجلة جامعة الزيتونة، 49، 130-169.

- الشريف، فاطمة علي. (2024). أثر الأمن السيبراني على سلامة القوائم المالية في المصارف الليبية. مجلة الأمن المعلوماتي، 6(2)، 45-22.
- الطريق، عبدالسلام مصباح. (2025). أثر تطبيق معايير الحوكمة على جودة القوائم المالية في المصارف التجارية الليبية. مجلة البحوث المحاسبية، 14(2)، 112-89.
- القصير، إبتسام محمود. (2024). حوكمة تقنية المعلومات للحد من المخاطر السيبرانية. مجلة البحوث المحاسبية، 12(3)، 72-45.
- القندي، صالح رمضان. (2026). صعوبات تطبيق التوجيهات الإرشادية لمراجعة نظم وأمن المعلومات. مجلة آفاق الاقتصاد، 12(1)، 78-47.
- المعيوفي، آمال محمد. (2026). دور الأنشطة الحديثة للمراجعة الداخلية في الحد من الفساد المالي بالقطاع المصرفي. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، 9(4)، 694-667.
- معيوف، بوبكر خالد. (2026). تقييم جاهزية البيئة التشريعية والمهنية في ليبيا لتطبيق IFRS. المجلة الاقتصادية الليبية، 41(2)، 130-114.
- حمودة، عبدالمجيد. (2026). دور التحول الرقمي في المحاسبة والمراجعة الداخلية وأثره على الأداء المالي. المجلة العلمية الشرقية، (عدد خاص)، 192-165.
- ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- Bakir, E. A. M., & Abusatala, A. M. (2026). The impact of environmental accounting disclosure on achieving sustainable development. *Afaq Journal of Economics*, 12(1), 63-81.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Corporate governance and firm performance. (2025). Short- and long-term impact of governance on firm performance. SpringerLink.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.

-
- Harikrishnan, R. S. (2026). From automation to attentional infrastructure: AI-enabled accounting transformation. *Journal of Theoretical Accounting Research*, 22(5), 9–31.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. D. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(55), 858–869.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt Brace.
- IFRS Foundation. (2025). Applying IFRS S1 when reporting only climate-related disclosures. IFRS Foundation.
- ISO. (2022). *ISO/IEC 27001:2022 Information security management systems*. ISO.
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10(1), 18–26.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- KPMG. (2025). *Handbook: Internal control over financial reporting*. KPMG.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159–174.
- Lotfy, A. S. A. (2026). Beyond linearity: A conditional and paradoxical framework. *Journal of Economics, Finance and Administrative Studies*, 9(6), 3245–3267.
- Morshed, A. (2025). Ensuring trust in sustainability financial reports. *Management & Sustainability: An Arab Review*.
- NIST. (2018). *Framework for improving critical infrastructure cybersecurity, Version 1.1*. NIST.
- Ogendo, C. N. (2024). *Effect of digital transformation on financial audits [Master's thesis]*. KCA University.
- PwC. (2025). *Mitigating risk at the intersection of cybersecurity and financial reporting*. PwC.
- Toibin, G. E., Lurie, Y., & Mark, S. (2026). Trust and the agency gap in AI-driven ERP governance. *Journal of Theoretical Accounting Research*, 22(5), 45–67.