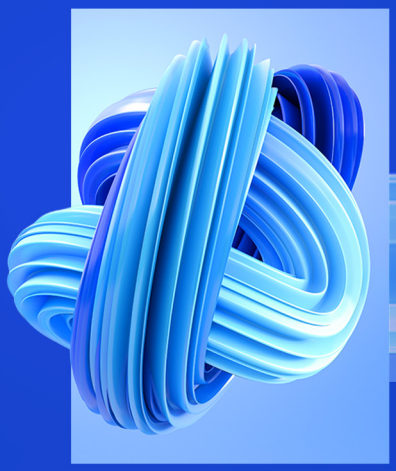


الدور القيادي لمجالس الإدارة في عصر الذكاء الاصطناعي

عشر توصيات لأعضاء مجالس الإدارة

مركز كي بي إم جي الشرق الأوسط لمنشورات مجالس الإدارة

كي بي إم جي. اصنع الفرق.

يُحدث الذكاء الاصطناعي تحولًا في أساليب الشركات في إعداد التحليلات، واتخاذ القرارات، وتوزيع المهام. ومع تولّي الأنظمة الذكية مسؤوليات متزايدة في تنفيذ الأعمال، تزداد أهمية الحكم البشري السليم. لذا، يتعين على مجالس الإدارة فهم مدى تأثير الذكاء الاصطناعي في التوصيات المقدمة إليها، والتأكد من قدرة الشركة على تمحيص مخرجاته والتحقق منها عند الحاجة، وضمان المساءلة عن القرارات المتخذة استنادًا إليها.

تُمثّل الاستراتيجية والحوكمة والثقافة والمساءلة أمام أصحاب المصلحة ركائز أساسية للقيادة الفعالة، إلا أن تولّي هذه المسؤوليات في الوقت الراهن يتطلب فهم أعمق لكيفية التكامل بين القدرات البشرية وقدرات الأنظمة الذكية. واستنادًا إلى تقرير «القيادة أولًا: دور الإنسان في قيادة عصر الذكاء الاصطناعي» ، تحدد التوصيات التالية المجالات التي تستدعي اهتمام خاص من مجالس الإدارة.

01

إعادة النظر في آليات توظيف الذكاء الاصطناعي في الشركة

تسعى العديد من الشركات إلى توظيف الذكاء الاصطناعي ضمن مسارات العمل والهياكل التنظيمية القائمة التي صممت أساسًا لتنفيذ المهام بواسطة العنصر البشري. وقد يساهم هذا التوجه في رفع مستوى الكفاءة، دون أن يمتد أثره إلى مراجعة الافتراضات التي يستند إليها النموذج التشغيلي.

بناءً على ذلك، يتعين على مجالس الإدارة بحثّ الإدارة التنفيذية على تحديد التغييرات اللازمة في مسارات العمل، وصلاحيات اتخاذ القرار، ومسؤوليات العاملين. ويمكن الاسترشاد بسؤال جوهري في هذا السياق: لو أُعيد تصميم إحدى الوظائف الرئيسية اليوم، في ضوء القدرات الفعلية للذكاء الاصطناعي، فهل ستظل على هيئتها الحالية؟ وينبغي أن تساهم الإجابة عن هذا السؤال في تقييم مجلس الإدارة لاستراتيجية التحول والاستثمارات الداعمة لها.

02

ضمان وضوح أوجه المساءلة عن القرارات التي تُتخذ بمساعدة الذكاء الاصطناعي

قد يساهم الذكاء الاصطناعي إسهام جوهري في اتخاذ القرارات، دون أن يكون قادر على تحمّل المسؤولية. وكلما توزعت المهام التنفيذية بين أطراف متعددة، ازدادت صعوبة تحديد الجهة التي تقع عليها المساءلة.

يتعين على مجالس الإدارة أن تطلب من الإدارة تحديد القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي التي تنطوي على أكبر المخاطر، وتعيين شخص محدد مسؤولًا عن نتيجة كل قرار. كما يجب توضيح الحد الفاصل بين توصيات نظام الذكاء الاصطناعي والقرارات التي يتخذها الإنسان فعليًا. وإذا عجزت الإدارة عن تحديد من يتولى التقييم البشري واتخاذ القرار عند هذا الحد الفاصل، فإن ذلك يشير إلى وجود فجوة في منظومة الحوكمة تستوجب تدخل مجلس الإدارة لمعالجتها.

© ٢٠٢٦ كي بي إم جي ميدل إيست إل إل بي، شركة ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة والتابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة بالضمان. إن اسم وشعار كي بي إم جي هما علامتان تجاريتان مستخدمتان بموجب ترخيص من قبل الشركات الأعضاء المستقلة التابعة لمنظمة كي بي إم جي العالمية.

03

إخضاع مخرجات الذكاء الاصطناعي للفحص والتحقق قبل الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات

يساهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز شمولية المعلومات المتاحة لصنّاع القرار وإتاحتها في الوقت المناسب، إلا أن مخرجاته قد تبدو مقنعة حتى عندما يشوب التحليل الذي تستند إليه قصور في الدقة أو الاكتمال.

يتعين على أعضاء مجالس الإدارة إخضاع التوصيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي لمستوى التدقيق ذاته الذي يتوقعون من الإدارة ممارسته. فما السياق الذي لم يؤخذ في الحسبان؟ وما الافتراضات التي تستدعي الفحص؟ ومع تزايد توافر أدوات التحليل المتقدم، تزداد أهمية القدرة على تمييز أوجه القصور في مخرجاتها. وفي ظل ضيق الوقت، ينبغي ألا تكون الثقة التي يوحي بها العرض مدعاةً للاطمئنان، بل حافزًا إلى التدقيق في المنطق الذي يستند إليه.

04

ترسيخ ممارسات حوكمة الذكاء الاصطناعي في القرارات اليومية

تظل أطر الذكاء الاصطناعي المسؤول وهياكل الحوكمة الأخلاقية محدودة الجدوى ما لم يكن لها أثر ملموس في الممارسة الفعلية لصنع القرار. وتحذر الورقة من خطر تحوّل الحوكمة إلى منظومة من الإجراءات الشكلية التي تفتقر إلى التدقيق الفعلي.

يجب على مجالس الإدارة التحقق من كيفية إخضاع مخرجات الذكاء الاصطناعي للفحص والتقييم، ومن الحالات التي تُرفض فيها توصياته أو يتم تجاوزها عمليًا. كما يتعين عليها التحقق مما إذا كان القائمون على مراجعة هذه الأنظمة يمتلكون الكفاءة التقنية اللازمة لتقييمها بفاعلية. وينبغي أن تكون الإدارة قادرة على توضيح كيفية تطبيق متطلبات الحوكمة ضمن مسارات العمل المهمة والحساسة، وتحديد المواضع التي يحدث فيها التدخل البشري. ومن شأن هذا التوضيح أن يوفر لأعضاء مجلس الإدارة أساسًا أكثر متانةً لتقييم فاعلية الرقابة والإشراف.

05

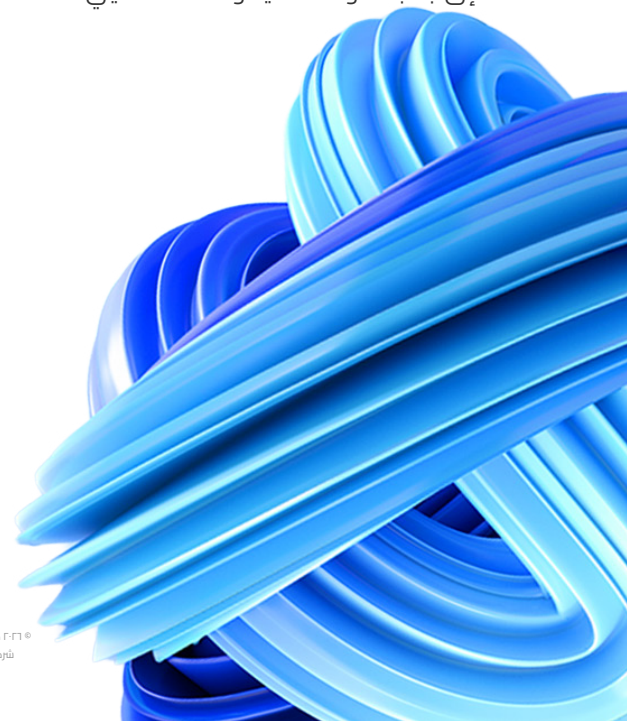
تقييم القيمة المحققة من استخدام الذكاء الاصطناعي

لا يعكس حجم نشر تقنيات الذكاء الاصطناعي ومستويات استخدامها صورة مكتملة عن التقدم المحرز. بل يتعين على الشركات بربط استثماراتها في الذكاء الاصطناعي بالنتائج المحققة على مستوى الأعمال، والإحاطة بالتكاليف التشغيلية لهذه التقنيات.
يجب على مجالس الإدارة أن تطلب من الإدارة توضيح القيمة التي تحققها استثمارات الذكاء الاصطناعي، وبيان كيفية الاستناد إلى هذا التقييم عند اتخاذ قرارات مواصلة الاستثمار. كما ينبغي إيلاء جودة القرارات الاهتمام اللازم. وفي هذا السياق، تطرح الورقة سؤالًا مهمًا: في أي الحالات أفرطت الشركة في الثقة بالذكاء الاصطناعي خلال الربع الأخير، وما التكلفة المترتبة على ذلك؟ ويتيح هذا التساؤل توسيع نطاق التقييم ليشمل تبعات الحكم البشري، إلى جانب العوائد المالية والأداء التشغيلي.

06

فهم مدى اعتماد الشركة على مزوّدي خدمات الذكاء الاصطناعي

تترتب على خيارات البنية التحتية للذكاء الاصطناعي آثار تتعلق بالتحكم في البيانات وسيادتها، والتأثر بالتطورات الجيوسياسية، ولذلك، يجب أن تحظى هذه المسائل باهتمام مباشر من مجلس الإدارة.
يتعين على أعضاء مجلس الإدارة مطالبة الإدارة بتحديد مزوّدي الخدمات الداعمين لقدرات الذكاء الاصطناعي الأساسية، وتوضيح مواطن تركز المخاطر المرتبطة بهم. فعلى أي بنية تحتية تعتمد الشركة، ولأي دولة تخضع هذه البنية؟ وتتمثل الرسالة الأساسية للورقة في ضرورة مراعاة اعتبارات السيادة قبل أن يصبح الاعتماد على جهات أو بنى تحتية بعينها أمرًا يصعب تغييره. ومن ثم، يجب على مجالس الإدارة الإلمام بهذه الخيارات وتداعياتها في الوقت الذي لا يزال بإمكانها فيه التأثير في الأسس التي تبني الشركة عليها قدراتها.



® ٢٠٢٦ كي بي إم جي ميجل إيست إل إل بي، شركة ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة والتابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة بالضمان. إن اسم وشعار كي بي إم جي هما علامتان تجاريتان مستخدمتان بموجب ترخيص من قبل الشركات الأعضاء المستقلة التابعة لمنظمة كي بي إم جي العالمية.

07

الحفاظ على قدرة الإنسان على التدخل والتصحيح عند الحاجة

تعتمد فاعلية الرقابة البشرية على امتلاك الأفراد المعرفة والثقة الكافيتين للتدخل عندما يخطئ الذكاء الاصطناعي، ومع الاعتماد المتزايد على الأنظمة في أداء المهام التحليلية والتشغيلية، قد تضعف قدرة الأفراد على التحقق من مخرجاتها وتقييمها نتيجة قلة الممارسة.

يجب على مجالس الإدارة الاستفسار عن كيفية حفاظ الإدارة على كفاءة الأفراد في المجالات التي تعتمد فيها الشركة على المخرجات التي توفرها أنظمة الذكاء الاصطناعي بوصفها الخيار الافتراضي. وتكتسب هذه المسألة أهمية خاصة في المواقف غير الاعتيادية أو عند تعطل الأنظمة. فمجرد وجود آليات تتيح للأفراد التدخل وعدم الأخذ بمخرجات الذكاء الاصطناعي لا يوفر حماية كافية إذا فقدوا القدرة على تقييم الموقف بصورة مستقلة.

08

الحفاظ على فرص اكتساب الخبرة اللازمة لإعداد القيادات المستقبلية

لا تقتصر أهمية الأعمال التحليلية والتنسيقية التي يقلّص الذكاء الاصطناعي الحاجة إليها على إنجاز المهام، بل تشكّل أيضًا مصدرًا للخبرة التي تساهم في صقل قدرة القادة المستقبليين على التقدير السليم واتخاذ القرارات، حيث إن الاستغناء عن هذه الأعمال دون إعادة تصميم مسارات إعداد القيادات وتطويرها ينطوي على مخاطر طويلة الأمد تمسّ قدرات الشركة.

يتعين على مجالس الإدارة مراعاة هذه المسألة عند مراجعة خطط تحوّل القوى العاملة والتعاقب الوظيفي، فكيف سيكتسب القادة الواعدون الخبرة اللازمة لتقييم الخيارات الصعبة وتحمل مسؤولية نتائجها؟ كما تستحق الإدارة الوسطى اهتمامًا خاصًا؛ نظرًا إلى دورها في تحويل الاستراتيجية إلى واقع عملي، إلى جانب تطوير الكفاءات التي ستتولى قيادة الشركة مستقبلًا.

09

تعزيز ثقافة تشجّع الأفراد على التحقق من مخرجات الذكاء الاصطناعي وتمحيصها

يجب تهيئة بيئة عمل تمكّن الموظفين من التشكيك في مخرجات الذكاء الاصطناعي، والإفصاح عن عدم اليقين بشأن صحة النتائج، ومناقشة التغيرات التي تطرأ على أدوارهم الوظيفية؛ فالخوف قد يمنعهم من خوض تجارب جديدة، ويحول دون إيصال مخاوفهم إلى الجهات المعنية.

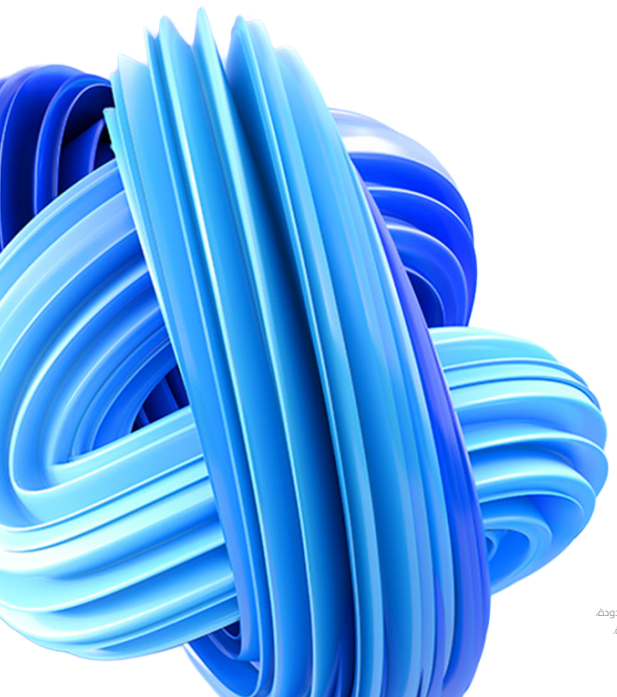
يتعين على مجالس الإدارة تقييم مدى إسهام سلوك القيادات في تهيئة الظروف اللازمة لهذا التحول؛ فالاستثمار الواضح في تطوير الموظفين وإتاحة وقت مخصص للتعلّم يؤكدان أن الموظفين جزء أساسي من عملية التحول. كذلك، يجب على مجالس الإدارة أن تتوقع من القيادات العليا التواصل بصراحة وشفافية بشأن التغييرات التي يفرضها هذا التحول، وتحمل المسؤولية الشخصية عن بناء الثقة اللازمة لضمان تبنّي الذكاء الاصطناعي بصورة فعّالة.

10

الحفاظ على المعرفة التي تمنح الشركة ميزة تنافسية

تعتمد فاعلية الذكاء الاصطناعي، إلى حدٍّ ما، على حجم المعرفة المؤسسية المتاحة له. وعندما تفقد الشركة خبرات موظفيها بمغادرتهم، أو يتردد الموظفون في تبادل معارفهم في ظل غياب الحوافز التي تشجع على ذلك، تنشأ فجوات معرفية قد يعيد الذكاء الاصطناعي إنتاجها بوتيرة أسرع.

يتعين على مجالس الإدارة التحقق مما إذا كانت استراتيجية البيانات في الشركة تحفظ خبراتها المتراكمة وتتيح لأنظمة الذكاء الاصطناعي الاستفادة منها. فما المعرفة التي تمتلكها الشركة ولا يستطيع الآخرون الوصول إليها؟ وكيف تُوظف هذه المعرفة في توجيه القرارات؟ إن الحفاظ على الذاكرة المؤسسية يساعد القيادات على توظيف الذكاء الاصطناعي في ضوء السياق اللازم لاتخاذ قرارات سليمة.



© ٢٠٢٦ كي بي إم جي ميدل إيست إل إل بي، شركة ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة والتابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة بالضمان. إن اسم وشعار كي بي إم جي هما علامتان تجاريتان مستخدمتان بموجب ترخيص من قبل الشركات الأعضاء المستقلة التابعة لمنظمة كي بي إم جي العالمية.

ملاحظة ختامية

مع تزايد اعتماد الشركات على الذكاء الاصطناعي في أداء المهام التحليلية والتشغيلية، يتعين على مجالس الإدارة تحديد المجالات التي تستلزم ممارسة الحكم البشري بوضوح، وضمان المساءلة عن النتائج. وتعتمد فاعلية الرقابة على استعداد أعضاء المجلس لمراجعة التوصيات وتمحيصها، والتأكد من احتفاظ الشركة بالكفاءات اللازمة للتدخل والتصرف عندما يعجز الذكاء الاصطناعي عن تقديم النتائج المرجوة. ومن خلال الالتزام بهذا النهج، تستطيع مجالس الإدارة مساعدة شركاتها على تحويل قدرات الذكاء الاصطناعي إلى قيمة مستدامة، مع الحفاظ على الثقة والقيادة اللازمتين لصون هذه القيمة على المدى الطويل.

هذه الورقة مأخوذة من أحد منشورات كي بي إم جي الحديثة بعنوان: القيادة أولًا: دور الإنسان في قيادة عصر الذكاء الاصطناعي

جهات الاتصال



عبد الله أكبر
شريك، ورئيس مركز كي بي إم جي الشرق الأوسط لمنشورات مجالس الإدارة: ورئيس استشارات الشركات الخاصة والمنشآت العائلية
كي بي إم جي الشرق الأوسط
amakbar@kpmg.com



مظهر حسين
شريك ورئيس استشارات المنصات
كي بي إم جي الشرق الأوسط
mazharhussain@kpmg.com



روبرت بتاشينسكي
شريك ورئيس استشارات التكنولوجيا
كي بي إم جي الشرق الأوسط
rptaszynski@kpmg.com

إن المعلومات الواردة في هذه الوثيقة ذات طبيعة عامة ولا يقصد بها تناول ظروف أي فرد أو جهة معينة. بالرغم من حرصنا على تقديم معلومات دقيقة في الوقت المناسب، إلا أننا لا نضمن تمتع تلك المعلومات بالدقة الكافية في تاريخ استلامها أو استمرارية تمتعها بالدقة في المستقبل. لا يجوز لأي فرد أن يعتمد على تلك المعلومات دون الحصول على استشارة مهنية ملائمة بعد إجراء فحص شامل للحالة ذاتها.

© ٢٠٢٦ كي بي إم جي ميدل إيست إل إل بي، شركة ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة والتابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة بالضمان. إن اسم وشعار كي بي إم جي هما علامتان تجاريتان مستخدمتان بموجب ترخيص من قبل الشركات الأعضاء المستقلة التابعة لمنظمة كي بي إم جي العالمية.

اسم المنشور: الدور القيادي لمجالس الإدارة في عصر الذكاء الاصطناعي
رقم المنشور: ٧٠٢٨a
تاريخ النشر: أكتوبر ٢٠٢٦