



المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات  
Arab Center for Research & Policy Studies

عدد خاص من دورية "حِكمة"

الذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة والسياسات العامة

مقاربات لفهم آفاق التحوّل في إدارة القطاع العام

في العالم العربي

ورقة مرجعية

عدد خاص / ورشة عمل 2026

شهدت الإدارة العامة خلال العقود الثلاثة الماضية تحولاً نوعياً في رؤيتها، بفضل التقدم الكبير في تقنيات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات Information and Communications Technology؛ وقد أسهم هذا التحول في إذكاء طموحات عدد كبير من الوزراء والمديرين العامين والباحثين في مجالي الإدارة العامة والسياسات العامة إلى بناء نموذج حكومي مغاير جذرياً للنمط التقليدي. وفي هذا السياق، برز مصطلح "الحكومة الإلكترونية" E-Government، بوصفه عنصراً محورياً في أجندات الحكومات حول العالم والمنظمات الدولية؛ إذ وُظِّفت قدرات القطاع التكنولوجي لدعم جهود التجديد المؤسسي، والنظر إليه بوصفه حجر الزاوية في إصلاح القطاع العام، وتحسين كفاءة الإدارة العامة وفعاليتها وتنظيمها<sup>1</sup>. وذهب مؤيدو هذا التوجه إلى أن الحكومات التي تتبنى التحول الرقمي وتدعمه هي الأقدر على الاستمرار والبقاء، ليس لما يتيح هذا التحول من تحسين في كفاءة العمليات الحكومية فحسب، بل أيضاً لما ينطوي عليه من إمكانيات لتعزيز القيم الديمقراطية في الإدارة العامة<sup>2</sup>.

لم تعد الحكومة الإلكترونية – ولا التحول الرقمي عموماً – مقتصرة على رقمنة الخدمات العامة أو تحسين الكفاءة الإدارية والحكومية، بل شهدت توسعاً جوهرياً في نطاقها ووظيفتها؛ فقد أصبحت تشمل توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير أشكال متعددة من التفاعل بين الحكومة والمواطنين ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص، بما في ذلك تبادل المعلومات، وتقديم الخدمات العامة، والمشاركة في عمليات صنع القرار. وقد تجسّد هذا التوجه في ظهور عدد من المبادرات التي نشطت بفاعلية في العقد الأخير، وتبنتها حكومات عديدة حول العالم، مثل الحكومة الرقمية Digital Government، والحكومة المفتوحة Open Government، وغيرهما من المبادرات الحكومية المرتبطة بتوسيع دور التكنولوجيا في الإدارة العامة وصنع السياسات العامة، وتعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية، والساعية لإتاحة البيانات الحكومية للعموم عبر الإنترنت، وتمكين المواطنين من المشاركة الفاعلة في عمليات صنع القرار<sup>3</sup>.

شهد العالم، في السنوات الأخيرة، بروز تحول جديد، أكّدت الحاجة إليه الإدارة العامة والسياسات العامة، وهو الذكاء الاصطناعي الذي يُنظر إليه، بوصفه طفرة نوعية في مسار التطور التكنولوجي المعاصر. ويستند هذا التحول إلى التقدم المتسارع في حوسبة رياضيات الكم، ومعالجة البيانات الضخمة، وتطبيقات الشبكات العصبية واللغوية، فضلاً عن القدرات التخزينية الهائلة التي توفرها الحوسبة السحابية<sup>4</sup>. وفي هذا الإطار، برزت عملية دمج الذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة والسياسات العامة على نحو خاص في الولايات المتحدة الأميركية؛ حيث أظهرت قائمة موحّدة لحالات استخدام الذكاء الاصطناعي، أصدرها البيت الأبيض في كانون الأول/ ديسمبر 2024، أن الوكالات الحكومية الفدرالية قد ضاعفت عدد الاستخدامات المبلّغ عنها لتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، لتصل إلى نحو 1757 حالة في عام 2024، مقارنةً بـ 710 حالات فقط في

1 Stavros Zouridis & Marcel Thaens, "E-Government: Towards a Public Administration Approach," *Asian Journal of Public Administration*, vol. 25, no. 2 (2003); David Brown, "Electronic Government and Public Administration," *International Review of Administrative Sciences*, vol. 71, no. 2 (2005).

2 Gene A. Brewer, Bruce J. Neubauer & Karin Geiselhart, "Designing and Implementing E-Government Systems: Critical Implications for Public Administration and Democracy," *Administration & Society*, vol. 38, no. 4 (2006).

3 Tomasz Janowski, "Digital Government Evolution: From Transformation to Contextualization," *Government Information Quarterly*, vol. 32, no. 3 (2015); Bernd W. Wirtz & Steven Birkmeyer, "Open Government: Origin, Development, and Conceptual Perspectives," *International Journal of Public Administration*, vol. 35, no. 5 (2015).

4 Mario Krenn et al., "Artificial Intelligence and Machine Learning for Quantum Technologies," *Physical Review A*, vol. 107, no. 1 (2023).

عام 2023<sup>5</sup>. وتركزت الاستخدامات الأعلى في تمكين المهمات الداخلية (الدعم الداخلي للوكالات)، وتقديم الخدمات الصحية والطبية، ومختلف الخدمات الحكومية<sup>6</sup>. وقد مثلت وزارات، مثل الصحة والخدمات الإنسانية وشؤون المحاربين القدامى والأمن الداخلي والداخلية، مجتمعةً، نحو 50 في المئة من حالات استخدام الذكاء الاصطناعي المبلغ عنها<sup>7</sup>.

ولم تقتصر عملية دمج الذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة والسياسات العامة على الولايات المتحدة، بل تعكف العديد من حكومات دول الاتحاد الأوروبي<sup>8</sup>، وبريطانيا<sup>9</sup>، وأستراليا<sup>10</sup>، واليابان<sup>11</sup>، والصين<sup>12</sup>، على الاستفادة من هذه التكنولوجيا ودمجها في العمل الحكومي. وتسعى حكومات أخرى حول العالم لمواكبة هذه التطورات المتسارعة؛ فقد أقر البرلمان الكوري الجنوبي، في كانون الأول/ ديسمبر 2024، قانوناً لتنظيم عمل الذكاء الاصطناعي من أجل تنسيق توجهات الحكومة الكورية وتعزيز سياساتها العامة<sup>13</sup>، بينما أطلقت كندا، في 26 أيلول/ سبتمبر 2025، دعوةً لمواطنيها وأصحاب المصلحة للمشاركة في صياغة نهجها الوطني والحكومي في الذكاء الاصطناعي<sup>14</sup>. وكان البرلمان البريطاني قد بدأ إجراءات عملية في دورته لعام 2024 / 2025، لمحاسبة الحكومة على أدائها في دمج الذكاء الاصطناعي ضمن العمل الحكومي، وذلك لضمان توافق الاستخدام مع القوانين والتشريعات، وتحقيق الجدوى الاقتصادية والمصلحة العامة للمواطنين<sup>15</sup>.

مع ذلك، تواجه حكومات بلدان الجنوب العالمي، بما فيها دول العالم العربي، تحدياً رئيساً ناجماً عن الفجوة الرقمية Digital Divide التي تفصلها عن الدول المالكة لهذه التكنولوجيا<sup>16</sup>. وتُظهر البيانات الحديثة اتساع الفجوة الرقمية بين دول الشمال ودول الجنوب؛ إذ لا تتجاوز نسبة مستخدمي الإنترنت 27 في المئة في الدول المنخفضة الدخل مقارنةً بـ 93 في المئة في الدول المرتفعة الدخل؛ ما يعني أن 2.6 مليار شخص ما زالوا

5 Madison Alder, "Federal Government Discloses more than 1,700 AI use Cases," *FEDSCOOP*, 18/12/2024, accessed on 7/10/2025, at: <https://tinyurl.com/mvme2j9w>

6 Ibid.

7 Clare Martorana, "AI in Action: 5 Essential Findings from the 2024 Federal AI Use Case Inventory," US Chief Information Officer, 15/1/2025, accessed on 7/10/2025, at: <https://tinyurl.com/48ru7fpp>

8 Giorgos Christides et al., "How Switzerland and Europe Use AI Tech for Migration Control," *SWI swissinfo.ch*, 4/2/2025, accessed on 7/10/2025, at: <https://tinyurl.com/3pudf33m>

9 "Landmark Government Trial Shows AI could Save Civil Servants Nearly 2 Weeks a Year," *Gov.uk*, 2/6/2025, accessed on 7/10/2025, at: <https://tinyurl.com/4vaphxbw>

10 "Chapter 2 - Artificial Intelligence in the Public Sector," Parliament of Australia, accessed on 7/10/2025, at: <https://tinyurl.com/mryrf8rv>

11 "Next-Gen Disaster Tech: AI Transforms Social Media and Big Data into Life-Saving Insights," *Kizuna*. The Government of Japan, 7/3/2025, accessed on 7/10/2025, at: <https://acr.ps/1L9BP4j>

12 "Beijing Accelerates to Become an AI-Driven City," *Beijing.gov.cn*, 6/12/2024, accessed on 7/10/2025, at: <https://tinyurl.com/32psy562>

13 Sejin Kim & Hodan Omaar, "One Law Sets South Korea's AI Policy—and One Weak Link Could Break It," Information Technology and Innovation Foundation, 29/9/2025, at: <https://tinyurl.com/bwcdnkxw>

14 "Government of Canada Launches AI Strategy Task Force and Public Engagement on the Development of the next AI strategy," *News Release*, Canada.ca, 26/9/2025, accessed on 7/10/2025, at: <https://tinyurl.com/3zpm92b8>

15 Committee of Public Accounts, "Use of AI in Government: Eighteenth Report of Session 2024–25," UK Parliament, 26/3/2025, accessed on 7/10/2025, at: <https://tinyurl.com/mk39kn2s>

16 "Digital Divide and Open Government in the Arab Region," The Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA), October 2021, accessed on 8/10/2025, at: <https://tinyurl.com/2xu4weuf>

خارج الفضاء الرقمي العالمي<sup>17</sup>. وتكشف هذه الأرقام عن فجوة عميقة لا تتعلق بالبنية التحتية فحسب، بل بفرض التنمية والقدرة على الاندماج في الاقتصاد الرقمي العالمي. ففي حين تمتلك دول الشمال شبكات متقدمة ورأس مال بشرياً مؤهلاً يسهّل التحوّل الرقمي الذكي، تواجه دول الجنوب تحديات مركّبة تشمل ضعف الاستثمار في البنية الرقمية، وارتفاع تكلفة الاتصال، ومحدودية المهارات الرقمية، واتساع الفوارق بين المدن والمناطق الريفية<sup>18</sup>. ويُفاقم ذلك التفاوت الاجتماعي؛ إذ تشير التقديرات إلى أن 90 في المئة من الفتيات والنساء الشابات (15-24 عامًا) في الدول المنخفضة الدخل ما زلن بعيدات عن الإنترنت، مقارنةً بـ 78 في المئة من الذكور<sup>19</sup>. ونتيجةً لهذه الفجوة، يُحرّم ملايين الأفراد في الدول الأقل نموًا من فرص التعليم والعمل والخدمات الصحية والمالية، في حين تستفيد الدول الأكثر تقدّمًا من مكاسب التحوّل الرقمي والذكاء الاصطناعي بوتيرة أسرع.

وتزداد المخاوف أيضًا من آثار المنافسة الاحتكارية بين البلدان المتقدمة وانعكاساتها السلبية على بلدان الجنوب العالمي؛ إذ تمتلك الولايات المتحدة والصين، حاليًا، ما يمكن وصفه بتفوق Supremacy يضعهما في موقع الهيمنة العالمية على مسارات التطور في هذا المجال الحيوي<sup>20</sup>. فعلى الرغم من الجهود التي تبذلها العديد من حكومات بلدان الجنوب، بما فيها الحكومات العربية، من خلال إطلاق خطط واستراتيجيات ومشاريع وسياسات وطنية وإجراء تعديلات تشريعية لمواكبة التوجّه العالمي نحو دمج التكنولوجيا في العمل الحكومي والاستجابة له، سواء للحدّ من مخاطره المحتملة، أو لتعزيز فرص الاستثمارية والتنموية، أو لتوطين تقنياته وبناء القدرات المؤسسية والبشرية الداعمة له<sup>21</sup>، فإنها لا تزال تواجه مجموعة من التحديات البنيوية، لا سيما في مجالات تطوير البرمجيات المحلية، وتعزيز البحث والتطوير في قطاع التكنولوجيا، وتحديث البنية التحتية الرقمية. وأشار الباحثون الجنوبيون، في سياقٍ نقدي، إلى أنّ التطورات المتسارعة في الذكاء الاصطناعي تعيد إنتاج أنماطٍ تاريخية من الهيمنة واستخراج البيانات والموارد والعمل من دول الجنوب لمصلحة مراكز القوة في الشمال، معتبرين أنّ هذا المسار يرسّخ ما يمكن وصفه بـ "استعمار البيانات" Data Colonialism، و"الاستعمار الرقمي" Digital Colonialism، و"الاستعمار التكنولوجي" Technocolonialism، ما لم يُقابل بنماذج تشاركية وأخلاقية في تطوير تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي.

إضافةً إلى ذلك، لا تزال العديد من هذه البلدان، وعلى وجه التحديد بلدان العالم العربي، من أكثر مناطق العالم تأثرًا بالصراعات والنزاعات المسلحة، سواء من حيث كثافة الحروب الداخلية والخارجية أو تنوّع أنماط العنف السياسي؛ وهو ما يؤثر في استقرار مؤسسات الدولة ويعرقل مسارات النمو والتنمية والحوكمة والتحوّل الرقمي. وفي هذا السياق، تُظهر التقارير الدولية، المعنية بالحوكمة في المنطقة العربية، أنّ الصراعات الممتدة وتبعاتها تركت أثرًا عميقًا في بنية المؤسسات العامة ونُظم الحوكمة في عدد كبير من دول المنطقة. فاليوم، يتأثر ما لا يقلّ عن نصف هذه الدول بصراعات متفاوتة الحدة، بينما تعاني البقية انعكاسات أمنية واقتصادية واجتماعية ناتجة من الجوار المضطرب أو تسرّب آثار النزاعات عبر الحدود. وقد أدّت هذه الصراعات إلى خسائر بشرية ومجتمعية هائلة، ونزوح واسع، وتعطّل عميق لسبل العيش والتنمية

17 "The Digital Divide: A Barrier to Social, Economic and Political Equity," Italian Institute for International Political Studies (ISPI), 4/4/2025, accessed on 25/11/2025, at: <https://tinyurl.com/2j8uuvjf>

18 Ibid.

19 Ibid.

20 Anton Leicht, "In the Race for AI Supremacy, Can Countries Stay Neutral?" *AI-Frontiers*, 23/7/2025, accessed on 7/10/2025, at: <https://tinyurl.com/255bzdeh>

21 Mennatullah Hendawy & Nitish Kumar, "AI in the National: AI Strategies of the Arab Region," *Arab Reform Initiative*, 7/7/2024, accessed on 7/10/2025, at: <https://tinyurl.com/49t4wejr>

المستدامة<sup>22</sup>. وتُظهر المؤشرات الدولية أن العديد من هذه البلدان تسجّل أداءً متوسطاً أو دون المتوسط في مؤشرات الحوكمة العالمية؛ إذ لا تزال العديد منها تحتل مراتب متأخرة نسبياً في مؤشر مدركات الفساد Corruption Perceptions Index<sup>23</sup>، ومؤشر فاعلية الحكومة Government Effectiveness<sup>24</sup>.

في هذا السياق، يركّز هذا الملف على نحو خاص على فهم استجابات الحكومات العربية لعملية دمج الذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة وصنع السياسات العامة، وتحليل التحولات المترتبة على ذلك في إدارة القطاع العام. وبخلاف التيارين السائدين في النقاش حول الذكاء الاصطناعي، اللذين يتبنّى أحدهما خطاباً متفائلاً يراه أداة رئيسة لتعزيز كفاءة الحكومات وتحسين جودة الخدمات العامة وفعاليتها<sup>25</sup>، ويتخذ الآخر موقفاً متشائماً نظراً إلى ما قد ينطوي عليه دمج هذه التكنولوجيا من مخاطر التمييز الخوارزمي وتعزيز الرقابة الحكومية على المواطنين<sup>26</sup>، تبرز الحاجة إلى مقاربة تحليلية نقدية تسعى لفهم كيفية إعادة دمج تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي تشكيل عمليات الإدارة العامة وصنع السياسات العامة، واستكشاف سبل حوكمته بما يضمن تلبية احتياجات المواطنين، وتعزيز التنمية المستدامة والعدالة، وترسيخ مبادئ الحكم الرشيد والحوكمة وسيادة القانون، واحترام حقوق الإنسان، وتحقيق العدالة والمساواة. بعبارة أخرى، يستكشف هذا الملف الطرائق التي يمكن من خلالها أن يؤثر إدماج تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في منظومات العمل الحكومي في مسارات الإدارة العامة وصنع السياسات العامة في العالم العربي، والآليات الكفيلة بضمان توجيه هذا التحوّل التقني لخدمة المصلحة العامة، وتعزيز التنمية الشاملة، وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة والعدالة والمساواة. وتكتسي هذه المقاربة النقدية أهمية خاصة في سياق التحديات البنيوية المتزايدة التي تواجهها الدول العربية، سواء تلك المرتبطة باتساع الفجوة الرقمية مع الدول المالكة لهذه التكنولوجيا، أو الناجمة عن الضغوط السياسية والصراعات الممتدة التي تعيق بناء مؤسسات مستقرة وقادرة على التكيف مع التحوّل الرقمي. ويحافظ الملف أيضاً على اهتمامٍ موازٍ بفهم تجارب دول أخرى من الجنوب العالمي (وخارجها إن أمكن)، بما يتيح تعزيز التعلّم المتبادل واستخلاص الدروس Lesson-Drawing بشأن كيفية حوكمة إدماج التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الإدارة العامة وصنع القرار.

; "The State of AI in the Middle East (2025)," *Digital Bricks*, 28/7/2025, accessed on 7/10/2025, at: <https://tinyurl.com/nw7vtycz>

22 United Nations Economic and Social Commission for Western Asia, "The Arab Governance Report," accessed on 24/11/2025, at: <https://tinyurl.com/5b3wk52h>

23 روبرت بيشيل وإسحق شيدر وأميمة شلبي، "مكافحة الفساد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: رؤى ومقارنات عالمية"، مجلس الشرق الأوسط للشؤون الدولية، تشرين الأول / أكتوبر 2024، شوهد في 2025/10/7، في: <https://tinyurl.com/2esmd2rr>

24 "Government Effectiveness: Estimate," *World Bank Open Data*, accessed on 7/10/2025, at: <https://tinyurl.com/vezxac7k>

25 Muhammad Anshari et al., "Public Service Delivery, Artificial Intelligence and the Sustainable Development Goals: Trends, Evidence and Complexities," *Journal of Science and Technology Policy Management*, vol. 16, no. 1 (2025); Mahanish Panda et al., "Artificial Intelligence in Action: Shaping the Future of Public Sector," *Digital Policy, Regulation and Governance*, vol. 27, no. 6 (2025); Khalifa Alhosani & Saadat M. Alhashmi, "Opportunities, Challenges, and Benefits of AI Innovation in Government Services: A Review," *Discover Artificial Intelligence*, vol. 4, no. 18 (2024); Abhinandan Kulal et al., "Enhancing Public Service Delivery Efficiency: Exploring the Impact of AI," *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 10, no. 3 (2024).

26 Saar Alon-Barkat et al., "Algorithmic Discrimination In Public Service Provision: Understanding Citizens'" Attribution of Responsibility for Human Versus Algorithmic Discriminatory Outcomes," *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 35, no. 4 (2025); Jane E. Fountain, "The Moon, the Ghetto and Artificial Intelligence: Reducing Systemic Racism in Computational Algorithms," *Government Information Quarterly*, vol. 39, no. 2 (2022); Ruha Benjamin, *Race after Technology* (Medford, MA: Polity Press, 2019); Mirca Madianou, *Technocolonialism: When Technology for Good is Harmful* (Cambridge: Polity Press, 2024).

**واستناداً إلى ما تقدم،** يولي المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات موضوعَ الذكاء الاصطناعي اهتماماً متزايداً ضمن أولوياته البحثية للسنوات المقبلة. وفي هذا الإطار، خُصّصت الدورة الحادية عشرة من مؤتمر العلوم الاجتماعية والإنسانية للبحث في موضوع «العلوم الاجتماعية والإنسانية في البلدان العربية والذكاء الاصطناعي: الجدوى والإشكاليات والتحديات»، وذلك في نيسان/ أبريل 2027.

وتماشياً مع هذا التوجّه البحثي، ونظراً إلى الأهمية المتصاعدة للذكاء الاصطناعي وتأثيراته في الإدارة العامة والسياسات العامة، وسعيًا لتعزيز الاهتمام البحثي العربي بهذا المجال الحيوي، تُطلق دورية «حكمة»، المتخصصة في الإدارة العامة والسياسات العامة، والصادرة عن المركز العربي ومعهد الدوحة للدراسات العليا، دعوة للكتابة والمشاركة في مشروع بحثي بعنوان: «الذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة والسياسات العامة: مقاربات لفهم آفاق التحول في إدارة القطاع العام في العالم العربي».

## المحاور المقترحة

يركّز هذا الملف على عددٍ من المحاور البحثية التي تسعى لاستكشاف واقع تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في السياقات العربية ودول الجنوب، وعلاقتها بالعمل الحكومي وصنع القرار واستجابة الحكومات لها. ويسعى أيضاً للكشف عن التحديات المترتبة على دمج هذه التكنولوجيا في العمل الحكومي، وتأثيرها في أنماط المشاركة في صنع القرار. ويناقش آليات حوكمة هذه التكنولوجيا بما يضمن تلبية احتياجات المواطنين في العالم العربي. وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

### 1. واقع الذكاء الاصطناعي وارتباطه بالعمل الحكومي

يهدف هذا المحور، على نحو رئيس، إلى استكشاف واقع تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة وصنع القرار الحكومي، مع التركيز على تقديم تحليلٍ نقدي لموقع هذه التكنولوجيا ضمن التحوّلات الرقمية التي شهدتها أنظمة العمل الحكومي في العالم العربي ودول الجنوب خلال العقود الثلاثة الأخيرة. ويركّز على استثمارات بعض الدول العربية في مجال الذكاء الاصطناعي بالتعاون مع شركات دولية، مستعرضاً آفاق هذه الاستثمارات وإمكاناتها المستقبلية، والتحديات المحتملة التي قد تواجهها في دمج الذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة وصنع السياسات العامة في المنطقة العربية.

### 2. استجابة الحكومات لدمج تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في العمل الحكومي

يقدم هذا المحور تحليلاً نقدياً لمسارات إدماج الحكومات لتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، مركّزاً على قطاع محدد من القطاعات العامة، مثل الصحة والتعليم والعمل والبيئة والخدمات الحكومية، وغيرها. ويهدف إلى تتبّع التشريعات والقوانين والسياسات التي استحدثتها الحكومات العربية والدولية استجابةً لدمج هذه التكنولوجيا وتشغيلها في العمل الحكومي، وتحليل التحديات المصاحبة لذلك. ويُعنى كذلك بصفة خاصة بفهم أنماط التحول من الحكومة الإلكترونية إلى الحكومة الرقمية، وصولاً إلى الحوكمة الرقمية المعززة بالذكاء الاصطناعي، مع تفسير التحديات التي واجهت الحكومات العربية في تجاربها الرقمية السابقة.

### 3. تحديات دمج الذكاء الاصطناعي في العمل الحكومي

يهتم هذا المحور بفهم التحديات المرتبطة بدمج تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في إدارة العمل الحكومي، لا سيما من حيث إعادة تعريف القواعد والإجراءات والمسؤوليات الموكلة إلى الموظفين الحكوميين. ويهدف على نطاقٍ أوسع إلى استكشاف التحديات المترتبة على عملية صنع القرار داخل مؤسسات الدولة وتأثيرها

في مشاركة المواطنين. ويسعى أيضًا لتحليل أثر هذا الدمج في مفاهيم أساسية في الإدارة العامة، مثل الرقابة والمساءلة والشفافية، مع التركيز على أخلاقيات استخدام الذكاء الاصطناعي وانحيازاته، وحقوق الإنسان، والمراقبة، والمراقبة الشاملة.

#### 4. حوكمة الذكاء الاصطناعي في العمل الحكومي

يناقش هذا المحور آليات حوكمة تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في العمل الحكومي، بما يضمن توظيف هذه التكنولوجيا لخدمة المجتمع وتلبية احتياجاته السياسية والاقتصادية والاجتماعية الرئيسية، وتعزيز النمو الشامل والمستدام، وتطوير عناصر الرفاه الإنساني. ويناقش السبل التي يمكن أن تنتهجها الحكومات في استخدام هذه التكنولوجيا لضمان سيادة القانون، واحترام حقوق الإنسان، وتمكين المواطنين من المشاركة في صنع القرار العام. ويهتم أيضًا بتقديم مقترحات لمشاريع وسياسات عربية تدعم استيعاب هذه التكنولوجيا وتوطينها في العمل الحكومي وأنظمة إدارة المؤسسات، بما يعزز السيادة المعرفية والرقمية العربية. ويركز على تضمين وجهات نظر الجهات الفاعلة غير الحكومية، بما في ذلك المجتمع المدني ومنظمات حقوق الإنسان وشركاء القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية والبحثية، إضافة إلى المواطنين والمستخدمين.

### قواعد المشاركة

**أولاً:** تستقبل **حكمة** المقترحات البحثية في هذا الملف ضمن ثلاثة أشكال: الدراسات، وأوراق السياسات، ومراجعات نقدية، وذلك قبل **28 شباط/ فبراير 2026**.

#### 1. الدراسات (8-10 آلاف كلمة)

تتلقّى **حكمة** من الباحثين الراغبين في المشاركة **مقترحًا بحثيًا** قصيرًا، في حدود **400** كلمة، يتضمن العنوان، وموضوع الورقة ومنهج مقاربتها، وأبرز نتائجها المتوقعة.

في حالة مراسلة الباحث بالموافقة على مقترحه، فعليه التقدم في مدى زمني لا يتجاوز **31 تموز/ يوليو 2026** **بدراسة كاملة قابلة للتحكيم**، مع الالتزام بالمواصفات الشكلية والموضوعية المعتمدة في المركز العربي (ينظر: <https://acr.ps/1L9BPV6>)، شريطة أن تشمل على:

- **مقدمة:** تؤطر الموضوع بالعموم، وتطرح إشكالية محددة، و/ أو أسئلة بحثية، مع بيان لأهمية دراسة هذه الإشكالية أو الأسئلة، وما ستقدمه الدراسة من جديد مقارنة بالأدبيات والدراسات السابقة.
- **إطار نظري ومفاهيمي:** يتضمن بيانًا للمفاهيم وأدوات التحليل النظري الرئيسية المتعلقة بالموضوع، وذلك في ضوء الإسهامات النظرية التي تناولت موضوع الدراسة.
- **بيان لمنهجية الدراسة وأدواتها:** يتضمن توضيحًا للمنهجية التي سيعتمدها الباحث في دراسته، مع ذكر أدوات وطرائق جمع المعلومات، مثل: الوثائق الرسمية، والمقابلات، والبيانات والإحصائيات، وتقارير المنظمات الإقليمية والدولية والمنظمات الحقوقية، وغيرها من المصادر المحتملة. ويجب أيضًا أن يشتمل على فقرة توضح هيكلية الورقة البحثية، مع إبراز الترابط المنطقي بين أجزائها المختلفة.
- **متن الدراسة:** يعالج الباحث الموضوع وفقًا للهيكلية التي تم اختيارها، مقسمًا إلى أقسام وعناوين فرعية واضحة، تعكس مضمون الإشكالية والتساؤلات البحثية للدراسة.

- **خاتمة تركيبية:** تتضمن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة. وللباحث أن يطرح توصيات استناداً إلى هذه النتائج. ويمكنه أيضاً تحديد الأسئلة البحثية التي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة في المستقبل.
- **قائمة بالمراجع العربية والأجنبية:** ومن الأهمية الاستعانة بالمراجع ذات الصلة التي أصدرها المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات والدوريات التي يصدرها.

## 2. أوراق السياسات (3-5 آلاف كلمة)

تتلقى **حكمة** من الباحثين الراغبين في المشاركة مقترحاً بحثياً قصيراً، في حدود 300 كلمة، يتضمن عنوان ورقة السياسات، وموضوعها، وأبرز نتائجها المتوقعة.

في حالة مراسلة الباحث بالموافقة على مقترح ورقة السياسات الذي تقدم به، فعليه التقدم في موعد **أقصاه 31 تموز/ يوليو 2026**، مع الالتزام بالمواصفات الشكلية والموضوعية المعتمدة في المركز العربي والالتزام بالدليل الإرشادي لإعداد أوراق السياسات لدى دورية "حكمة" (ينظر: <https://acr.ps/1L9BPV6>).

## 3. مراجعات نقدية (3-4 آلاف كلمة)

ترحب هيئة التحرير باستقبال **مراجعات نقدية** لكتب مهمة صادرة حديثاً في مجال الذكاء الاصطناعي والإدارة العامة والسياسات العامة، بأي لغة من اللغات، شريطة ألا يكون قد مضى على صدور الكتاب أكثر من ثلاث سنوات. وتخضع المراجعات لقواعد التحكيم المعتمدة في المركز العربي، على أن ترسل قبل **31 تموز/ يوليو 2026**.

**ثانياً:** فيما يتعلق بالقواعد الشكلية والموضوعية، فيرجى مراعاة ما يلي:

- تخضع جميع الدراسات وأوراق السياسات **للتحكيم العلمي**، ولا تعني الموافقة على المقترح البحثي قبول البحث تلقائياً للنشر ما لم يُقرّه التحكيم بعد إنجازه.
- تُعقد **ورشة عمل** لعرض الأوراق التي استوفت شروط التحكيم العلمي، لمناقشة مضامينها وعرض نتائجها الرئيسية.
- التقيّد بالقواعد التي تعتمدها دوريات المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات ومعهد الدوحة للدراسات العليا فيما يخص التوثيق والإحالة وكتابة المراجع والاقتباس وغيره. وهي متاحة على الموقع الإلكتروني للدورية. ويقدم النص منضبطاً من حيث شكله بصيغة وورد MS Word، وفق الموصوف في القواعد.
- في حالة الاستعانة بأساليب **الدراسة الميدانية** (المقابلة، المسح ... إلخ)، على الباحث إرفاق الأدوات البحثية المستخدمة (أسئلة المقابلة، استمارة المسح أو الاستبانة، جداول المعلومات الرقمية المجمعة ... إلخ)، على أن ترسل في ملفات منفصلة عن البحث.
- يتم تلقي المواد عبر **نظام الباحثين**، على الرابط المتاح على الموقع الإلكتروني للمركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات <https://researchers.dohainstitute.org>.
- **تنشر** الدراسات والأوراق التي تُقبل في التحكيم في عدد خاص من دورية **حكمة** يُحدد بحسب سياستها التحريرية.

## للاستفسارات:

يرجى التواصل مع دورية حكمة عبر البريد الإلكتروني: hikama@dohainstitute.edu.qa

## المراجع

### العربية

بيشيل، روبرت وإسحق شيدر وأميمة شلبي. "مكافحة الفساد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: رؤى ومقارنات عالمية." **مجلس الشرق الأوسط للشؤون الدولية**. تشرين الأول/ أكتوبر 2024. في: <https://tinyurl.com/2esmd2rr>

### الأجنبية

- Alder, Madison. "Federal Government Discloses more than 1,700 AI Use Cases." *FEDSCOOP*. 18/2024/12/. at: <https://tinyurl.com/mvme2j9w>
- Alhosani, Khalifa & Saadat M. Alhashmi. "Opportunities, Challenges, and Benefits of AI Innovation in Government Services: A Review." *Discover Artificial Intelligence*. vol. 4, no. 18 (2024).
- Alon-Barkat, Saar et al. "Algorithmic Discrimination in Public Service Provision: Understanding Citizens' Attribution of Responsibility for Human Versus Algorithmic Discriminatory Outcomes." *Journal of Public Administration Research and Theory*. vol. 35, no. 4 (2025).
- Anshari, Muhammad et al. "Public Service Delivery, Artificial Intelligence and the Sustainable Development Goals: Trends, Evidence and Complexities." *Journal of Science and Technology Policy Management*. vol. 16, no. 1 (2025).
- "Beijing Accelerates to Become an AI-Driven City." *Beijing.gov.cn*. 6/2024/12/. at: <https://tinyurl.com/32psy562>
- Benjamin, Ruha. *Race after Technology*. Medford, MA: Polity Press, 2019.
- Brewer, Gene, A., Bruce J. Neubauer & Karin Geiselhart. "Designing and Implementing E-Government Systems: Critical Implications for Public Administration and Democracy." *Administration & Society*. vol. 38, no. 4 (2006).
- Brown, David. "Electronic Government and Public Administration." *International Review of Administrative Sciences*. vol. 71, no. 2 (2005).
- "Chapter 2 - Artificial Intelligence in the Public Sector." Parliament of Australia. at: <https://tinyurl.com/mryrf8rv>
- Christides, Giorgos et al. "How Switzerland and Europe use AI tech for Migration Control." *SWISSINFO.CH*. 4/2025/2/. at: <https://tinyurl.com/3pudf33m>
- Committee of Public Accounts. "Use of AI in Government: Eighteenth Report of Session 2024–25." UK Parliament. 26/2025/3/. at: <https://tinyurl.com/mk39kn2s>
- "Digital Divide and Open Government in the Arab Region." *Working Papers*. The Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA). October 2021. at: <https://tinyurl.com/2xu4weuf>

- Fountain, Jane, E. "The Moon, the Ghetto and Artificial Intelligence: Reducing Systemic Racism in Computational Algorithms." *Government Information Quarterly*. vol. 39, no. 2 (2022).
- "Government Effectiveness: Estimate." *World Bank Open Data*. at: <https://tinyurl.com/vezxac7k>
- Hendawy, Mennatullah & Nitish Kumar. "AI in the National: AI Strategies of the Arab Region." *Arab Reform Initiative*. 72024/7/. at: <https://tinyurl.com/49t4wejr>
- Janowski, Tomasz. "Digital Government Evolution: From Transformation to Contextualization." *Government Information Quarterly*. vol. 32, no. 3 (2015).
- Khan, Ruhi. "From AI Colonialism to Co-Creation: Bridging the Global AI Divide." *LSE Blogs*. 142025/7/. at: <https://tinyurl.com/4yfkn872>
- Kim, Sejin & Hodan Omaar. "One Law Sets South Korea's AI Policy—and One Weak Link Could Break It." Information Technology and Innovation Foundation. 292025/9/. at: <https://tinyurl.com/bwcdnkxw>
- Krenn, Mario et al. "Artificial Intelligence and Machine Learning for Quantum Technologies." *Physical Review A*. vol. 107, no. 1 (2023).
- Kulal, Abhinandan et al. "Enhancing Public Service Delivery Efficiency: Exploring the Impact of AI." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. vol. 10, no. 3 (2024).
- "Landmark Government Trial Shows AI Could Save Civil Servants Nearly 2 Weeks a Year." *Gov.uk*. 22025/6/. at: <https://tinyurl.com/4vaphxbw>
- Leicht, Anton. "In the Race for AI Supremacy, Can Countries Stay Neutral?" *AI-Frontiers*. 232025/7/. at: <https://tinyurl.com/255bzdeh>
- Madianou, Mirca. *Technocolonialism: When Technology for Good is Harmful*. Cambridge: Polity Press, 2024.
- "Next-Gen Disaster Tech: AI Transforms Social Media and Big Data into Life-Saving Insights." *Kizuna*. The Government of Japan. 72025/3/. at: <https://acr.ps/1L9BP4j>
- Panda, Mahanish et al. "Artificial Intelligence in Action: Shaping the Future of Public Sector." *Digital Policy, Regulation and Governance*. vol. 27, no. 6 (2025).
- "The Digital Divide: A Barrier to Social, Economic and Political Equity." Italian Institute for International Political Studies (ISPI). 42025/4/. at: <https://tinyurl.com/2j8uuvjf>
- "The State of AI in the Middle East (2025)." *Digital Bricks*. 282025/7/. at: <https://tinyurl.com/nw7vtycz>
- United Nations Economic and Social Commission for Western Asia. "The Arab Governance Report." *UN iLibrary*. at: <https://tinyurl.com/5b3wk52h>
- Wirtz, Bernd, W. & Steven Birkmeyer. "Open Government: Origin, Development, and Conceptual Perspectives." *International Journal of Public Administration*. vol. 35, no. 5 (2015).
- Zouridis, Stavros & Marcel Thaens. "E-Government: Towards a Public Administration Approach." *Asian Journal of Public Administration*. vol. 25, no. 2 (2003).