



ESCWA
الإسكوا



مؤتمر

مستقبل الحوكمة وصنع السياسات التنموية في بلدان الجنوب العالمي رؤى من المنطقة العربية

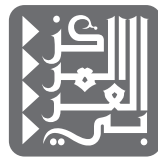
2-3 تشرين الثاني/ نوفمبر 2026

بيت الأمم المتحدة - بيروت - لبنان

عن المؤتمر | جدول الأعمال | المشاركون والملخصات | رؤساء الجلسات



ESCWA
الإسكوا



مؤتمر

مستقبل الحوكمة وصنع السياسات التنموية في بلدان الجنوب العالمي رؤى من المنطقة العربية

2-3 تشرين الثاني/ نوفمبر 2026

بيت الأمم المتحدة - بيروت - لبنان

عن المؤتمر | جدول الأعمال | المشاركون والملخصات | رؤساء الجلسات

عن المؤتمر

تواجه الدول العربية تحديات فرضتها التحولات المتسارعة على الصعيد الدولي، وتتجلى آثارها الجيوسياسية والبيئية والتكنولوجية في الضغوط المتزايدة على برامج التنمية وسياساتها. ومثلما تركت هذه التحولات تساؤلات حول مستقبل التنمية على المستوى العالمي، فإنها ألقت بظلال من الشك على واقع التنمية في الدول العربية، وقدرة حكومات المنطقة على الاستجابة بفاعلية للتحديات المتنامية، في بيئات سياسية واجتماعية لا تزال تتسم بالهشاشة.

تشير دراسات التنمية في المنطقة إلى أن غالبية بلدان العالم العربي تواجه عقبات هيكلية تعرقل قدرتها على تحسين مؤشرات التنمية، وإنجاز أهداف الاستدامة السبعة عشر SDGs التي تبناها الأمم المتحدة. وتبرز هذه العقبات خصوصاً في المجالات المرتبطة بالقضاء على الفقر، والحد من عدم المساواة، ومكافحة الجوع، وتعزيز مؤشرات الصحة والتعليم، وهي من الأهداف الرئيسية التي تسعى المنطقة لتحقيقها ضمن سياق التنمية المستدامة.

تبرز من بين تلك العقبات عوامل الهشاشة المناخية، حيث تواجه المنطقة العربية ظواهر التغير المناخي غير المسبوقة، التي أصبحت آثارها تزداد شدة عاماً بعد عام، بل وصلت إلى حد الكوارث الطبيعية في عدة بلدان عربية. فقد شهدنا في السنوات الأخيرة موجات جفاف حادة شهدتها العديد من الدول، فضلاً عن الفيضانات والأعاصير التي تفاقم الوضع. وتتعاظم آثار هذه التغيرات المناخية مع ضعف الاستعدادات اللازمة، وقصور السياسات التنفيذية عن الاستجابة. ولا تنفصل هذه الظواهر عن التراجع الخطير في الأمن الغذائي الذي تشهده بعض بلدان المنطقة، ولا عن التحديات الجسيمة المرتبطة بشح المياه، التي تهدد بتفاقم أزمة الندرة المائية. وتتزايد حدة آثار التغير المناخي إذا ما أضفنا إليها الضغوط المتزايدة التي تفرضها الأزمات العالمية على اقتصادات المنطقة، التي لم تتعاف بعد على نحو كامل من التداعيات الاقتصادية لجائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19)، والحرب في أوكرانيا، ما أسهم في مزيد من التراجع. وقد انعكس ذلك بوضوح على الفجوة الاجتماعية القائمة، حيث تزداد فوارق الدخل والمعيشة على نحو متسارع، وتتسع رقعة الفقر، في الوقت الذي تشهد فيه أوضاع الطبقة الوسطى تراجعاً ملحوظاً في عدد من البلدان.

ويبرز عدم الاستقرار واستمرار النزاعات المسلحة باعتبارهما عاملين سلبين رئيسيين؛ إذ جعلتا عود التنمية والحوكمة الرشيدة أهدافاً بعيدة المنال، في سياق أزمات الحكم المستمرة والانقسامات الداخلية المتفاقمة. وما من شك في صعوبة دفع عجلة التنمية في بيئات غير مستقرة؛ إذ يصبح وضع سياسات فعّالة للحماية الاجتماعية أمراً بالغ الصعوبة، فضلاً عن تنفيذ برامج إنمائية ذات أثر عميق وقادرة على أن تشمل جميع شرائح المجتمع. وتفرض أجواء النزاعات مزيداً من الهشاشة على الدول، وتجعل من العيش الكريم حلمًا بعيد المنال، في حين تعاني الفئات المهمشة مستويات مضاعفة من المخاطر الناجمة عن انعدام الأمن. ويتفاقم فقر هذه الفئات مع تزايد شعورها بعدم المساواة. وتتداخل هذه الأوضاع مع عوامل مؤسسية وهيكلية أخرى، أبرزها غياب سيادة القانون وافتقار السياسات إلى مراعاة قيم العدالة والتوزيع العادل للموارد.

بناءً عليه، تفرض المخاوف من استمرار هشاشة الدولة إعادة التفكير في نماذج التنمية المناسبة للمجتمعات العربية التي عانت حروباً أهلية وانقسامات عميقة. ويختص هذا السؤال بفلسطين، التي لا تزال تعاني توحش نظام الأبارتهايد الإسرائيلي، ويظل مصيرها رهين ظروف قاسية تهدد أمنها الإنساني على نحو شامل، بما في ذلك الأمن البيئي والغذائي والصحي والمائي؛ إذ يفرض هذا النظام الاستعماري واقعاً قاسياً يقوّض هذه العناصر الأساسية للأمن الإنساني على نحو متعمد، ويجعل التنمية المستدامة أمراً بعيد المنال.

ويُعَدّ ضعف النموذج الاقتصادي القائم إحدى العقبات الرئيسية التي تعرقل مسار التنمية؛ إذ إن محدودية الموارد، بوصفها سبباً بنيوياً، تتفاقم مع هيمنة أنماط إدارة غير مستدامة، واستمرار ممارسات الهدر والفساد. وتمثل هذه

العوامل تحديات إضافية تُضعف مردود الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية القائمة، وتؤثر سلباً في فاعلية السياسات العامة، فضلاً عن تقييدها لقدرات الانطلاق والتنمية في المستقبل.

وحتى لا يبدو هذا الواقع نتاجاً مباشراً للأوضاع السياسية والاقتصادية الراهنة فحسب، تجدر الإشارة إلى أن لهذه التحديات جذوراً تاريخية أسبق؛ إذ شهد العالم العربي خلال عقد التسعينيات موجة من الانفتاح السياسي، تبنت في إطارها حكومات عربية عديدة برامج إصلاحية وضعت التنمية الشاملة في صدارة أهداف الخطاب الرسمي للدولة، وتعهدت بتحسين الأوضاع المعيشية للمواطنين في ظل مبادئ الحكم الرشيد. وقد ركزت هذه الأجندات على تحسين الأداء الحكومي وتعزيز المشاركة المجتمعية، غير أن هذه الجهود، لأسباب متصلة بالبنى السياسية الداخلية وبالسباق الدولي، أفضت إلى نتائج متفاوتة ومحدودة الأثر.

ومع تراجع الثقة بالحكومات، تصاعد الغضب الشعبي ليلبغ ذروته في انتفاضات عامي 2011 و2019، حيث شهد العالم العربي لحظة تغيير بدت استثنائية، عبّر خلالها المواطنون عن طموحاتهم التنموية والتحررية من خلال مطالب العدالة الاجتماعية والديمقراطية، إدراكاً منهم أن تحقيقها يقتضي إحداث تغيير جذري في طبيعة العلاقة بين المجتمع والدولة.

وقد بيّنت هذه التجربة، والمسعى التي رافقتها لإقرار الديمقراطية، أن حجم التحدي كان أكبر مما بدا عليه في البدايات، ولا سيما في البلدان التي شرعت فعلياً في مسارات انتقالية؛ إذ ارتدّ كثير منها على أعقابها، في حين ظلّت التجارب التي استمرت عرضةً لضغوط هائلة. وتبرز تونس بوصفها حالة دالة على تحدٍّ مضاف، يتجاوز صعوبة الانتقال إلى الديمقراطية، ليشمل التراجع عنها والعجز عن ترسيخها مؤسسياً.

ويكمن جانبٌ من هذا التحدي في الفجوة القائمة بين الديمقراطية والتنمية. وفي هذا السياق، ثمة من ينبّه إلى أن الشرط التنموي ليس حتمياً لبدء الانتقال الديمقراطي، غير أن استدامة التجربة الديمقراطية تصبح بالغة الصعوبة في غياب نمو اقتصادي مستدام يفضي إلى تنمية حقيقية، ومن دون تحقيق مستويات معيارية كافية من التعليم. فاللّعليم يُعدّ أكثر العوامل التنموية ارتباطاً بالديمقراطية، وربما أشدها تأثيراً في ترسيخها.

وقد أسهم هذا الارتباط بين طموحات الشعوب العربية وتنامي التحديات وحدّة وطأتها في دفع أجندة بحثية عربية جديدة خلال العقدين الماضيين، أولت دراسة الدولة ومؤسساتها وتقييم نماذج الحوكمة القائمة اهتماماً متزايداً، بحثاً عن الصيغ القادرة على الوفاء بوعود التنمية المستدامة. وتمحورت هذه الجهود البحثية حول قضايا أساسية، من بينها تعزيز رأس المال البشري، وبناء مؤسسات مرنة وقادرة على التكيف مع الأزمات، وتطوير آليات التخطيط وصنع السياسات العامة بما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة. وقد استلهم كثير من هذه البحوث الإطار المفاهيمي الذي تطرحه أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، ولا سيما الهدف السادس عشر، المتعلق بتعزيز قدرات المجتمعات على تحقيق التنمية المستدامة، عبر إرساء دعائم السلم، وتيسير سبل العدالة للجميع، وبناء مؤسسات فعالة ومسؤولة وشاملة على مختلف المستويات. وبهذا المعنى، أعادت هذه الأهداف توجيه الاهتمام البحثي نحو قضايا محورية تتصل بالسياسات العامة وآليات حوكمتها.

تقتضي القضايا الأكثر إلحاحاً في مسار تحقيق العدالة الاجتماعية، وفي مقدّماتها مكافحة الفقر والحدّ من البطالة، إحداث تحوّل اقتصادي حقيقي. فعلى الرغم من المؤشرات التي تفيد بتحسّن معدلات النمو الاقتصادي في المنطقة العربية خلال الأعوام الماضية، حيث بلغ نحو 2.2 في المئة في عام 2024 بعد موجة التراجع التي أعقبت جائحة كوفيد-19، ثم ارتفع إلى نحو 3.8 في المئة في العام التالي، مع توقعات ببلوغه 4.3 في المئة في عام 2026،

فإن الحاجة إلى تجاوز الأشكال التقليدية للاقتصادات العربية تظل قائمة، لا سيما في سياق هشاشة هذا التحسن وعدم ضمان استدامته. ويأتي ذلك في سياق دولي يتسم باستمرار حالة عدم اليقين؛ إذ تشير تقارير المؤسسات الاقتصادية الدولية إلى احتمالات تباطؤ الاقتصاد العالمي، على الرغم من التعافي النسبي لسلاسل الإمداد. وقد بدأت ملامح هذا التباطؤ في الظهور خلال عام 2025، بفعل سياسات التعريفات الجمركية التي تنتهجها الولايات المتحدة الأمريكية، فضلاً عن تصاعد التوترات الجيوسياسية في مناطق متعددة من العالم، وهو ما يفرض ضغوطاً إضافية على الاقتصادات العربية وقدرتها على تحقيق نمو شامل ومستدام.

يقتضي التحول الهيكلي المنشود تبني استراتيجيات جديدة أكثر نجاعة؛ إذ لا تزال أغنى البلدان العربية تعتمد اعتماداً كبيراً على النفط، في حين تترهن اقتصادات عربية أخرى لنماذج تقوم أساساً على تصدير المواد الخام والمنتجات الزراعية. وتغدو هذه الاستراتيجيات ضرورية لإحداث توازن فعلي بين أهداف النمو الاقتصادي ومتطلبات حماية البيئة، بما ينسجم مع مقومات التنمية المستدامة.

وفي هذا السياق، تُلهم بعض النماذج العربية، التي قطعت أشواطاً ملموسة على مسار تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وفي مقدمتها النماذج الخليجية التي أظهرت قدرة واضحة على تسريع وتيرة التقدم على سُلّم المؤشرات التنموية، تجارب تنموية أخرى في المنطقة. فقد كشف العقدان الماضيان عن تحسّن ملحوظ في مؤشرات التعليم والصحة وجودة الخدمات الحكومية، فضلاً عن البيئة والابتكار التنموي، وذلك بفضل خطط طموحة استفادت من وفرة الموارد المالية.

مع ذلك، تظل هذه النماذج محل تساؤل بشأن مدى استدامة ما حققته من منجزات؛ إذ إن استمرار الاعتماد الكبير على الاقتصاد النفطي يجعل مسارات التنمية فيها عرضة لتقلبات أسعار الطاقة. ومن ثم، تبرز أهمية التوجه الجاد نحو التنويع الاقتصادي، بوصفه شرطاً أساسياً لتعزيز استدامة التنمية وتقليص مواطن الهشاشة البنيوية في الاقتصادات العربية.

وتتعلق قضايا عديدة بهذا المضمار، أبرزها ما يخض البناء المؤسسي في بلدان الجنوب النامية، وخاصة المجتمعات التي تحاول استعادة كينونتها ونظمها بعد الصراعات. ويشمل ذلك النظر النقدي في مداخل التعاون الدولي، الذي يواجه تحديات متعددة نتيجة الانحياز وفرض أجندات مسبقة على بلدان الجنوب، بما يتضمن مشروطية تقلل من قيمة هذا التعاون ومردوده المطلوب.

وعلى الرغم من الانتشار الواسع للتصور القائل إن المساعدات الخارجية ضرورية لكسر حلقة الفقر وتحقيق التنمية المستدامة، فإن شكوكاً لا تزال تحفّ بجدوى مداخل التعاون الدولي الراهنة؛ فإضافة إلى ما تفرضه من صور الاعتمادية وتعزيزها للفساد، ثمة شكوك جدية في مدى فاعليتها؛ إذ غالباً ما تخضع لمصالح استراتيجية للدول المانحة، قد تأتي على حساب الأولويات التنموية للدول المستفيدة.

ولا ينفصل هذا الإشكال عن مقاربة الفجوة التكنولوجية الراهنة، خاصة في ظل صعود تقنيات الذكاء الاصطناعي، التي يُخشى أن تُفاقم التهميش التكنولوجي للقطاعات الأكثر ضعفاً في العالم، لمصلحة عدد محدود من الدول الغنية والفاعلة في إنتاج التكنولوجيا، بما يعزز تفاوت التنمية ويحدّ من فرص الدول النامية في اللحاق بركب التحولات التكنولوجية العالمية.

وتستدعي هذه التحديات المركبة تبني مقاربة جديدة ومنظومة حوكمة استشرافية تتجاوز المنظورات الغربية التقليدية، وتؤسس لرؤية "جنوبية" تراعي خصوصيات السياقات المحلية في بلدان الجنوب العالمي. وفي هذا

الإطار، يبرز الدور المحوري للمجتمع الأكاديمي والبحثي في وضع استراتيجيات مبتكرة واستشرافية تستجيب لهذه التحديات، مستفيداً من الدروس المستخلصة من بعض الأطر المؤسسية التي تربط دول الجنوب، مثل مجموعة "بريكس" BRICS وغيرها.

توجد نماذج ناجحة في هذا السياق تعكس تعدد المقاربات الدولية لقضية التنمية في عالم متعدد الأقطاب، يمكن الاستئناس بها لتقارب شروطها الاقتصادية والسياسية مع الواقع في المنطقة العربية. ويتطلب ذلك تعزيز التعاون البحثي بين دول الجنوب، وتطوير أجندة علمية مشتركة تتناول القضايا التنموية من منظور نقدي واستشرافي، إلى جانب إطلاق حوار موسّع يضم الخبراء وصناع القرار.

من هذا المنطلق، يُعقد هذا المؤتمر بعنوان "مستقبل الحوكمة وصنع السياسات التنموية في بلدان الجنوب العالمي: رؤى من المنطقة العربية"، بالشراكة بين المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ممثلاً بدورية "حِكمة" للإدارة العامة والسياسات العامة، ولجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الإسكوا"، داعياً الباحثين والمهتمين بقضايا التنمية والحوكمة إلى تقديم مساهماتهم. ويهدف هذا المؤتمر إلى توفير مساحة للتفكير المبدع في سؤال المستقبل، من خلال طرح رؤى نقدية وحلول عملية تستند إلى المعرفة العلمية والخبرة الميدانية المتشكلة في السياق العربي وفي بلدان الجنوب العالمي.

جدول الأعمال

اليوم الأول: الإثنين، 2 تشرين الثاني/ نوفمبر 2026

التسجيل	9:30–9:00
الجلسة الافتتاحية يونس أبو أيوب وعبد الفتاح ماضي	10:00–9:30
الجلسة الأولى المؤسسات وحوكمة سياسات التنمية رئيس الجلسة: يونس أبو أيوب أرشاد محمود ومحمد سليم: لماذا تفشل سياسات التنمية عند التنفيذ؟ أدلة من الإدارات العامة العربية منظور خان أفريدي: قياس صمود الحوكمة بدلاً من جودة أدائها: مؤشر جديد للبلدان العربية حامد التيجاني علي وفيصل المنصوري: الحوكمة وريوع الموارد الطبيعية: أدلة من منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	11:15–10:00
استراحة	11:30–11:15
الجلسة الثانية الحوكمة والصمود في سياقات الصراع رئيس الجلسة: تامر قرموط ماري قرطام: الحوكمة التفاوضية في سياقات الهشاشة: دروس من شمال غرب سورية (2011–2024) صابرين أبو لبده: من الهشاشة إلى الصمود: حوكمة المجتمع المدني والإدارة الذاتية في الضفة الغربية وقطاع غزة	12:30–11:30
استراحة	12:45–12:30

الجلسة الثالثة المعرفة وحوكمة السياسات التعليمية رئيس الجلسة: موسى علاية محمد علاء عبد المنعم: إصلاح من دون حوكمة: مسارات إصلاح التعليم في مصر منذ عام 2017 هشام برقية، رشيد أزمان، توفيق الهروتي، عبد الرحيم العيادي، جلال علوك: من وعود اللامركزية إلى اختبار الحكامة التشاركية: الفاعلون الترابيون والسياسات التعليمية في المغرب	13:45–12:45
استراحة	14:00–13:45
الجلسة الرابعة قضايا المشاركة والمرأة والتمثيل رئيس الجلسة: جالا العاكوم لطيفة المنصوري: الخطاب العالمي حول تمكين المرأة وتأثيره في وضع السياسة الحكومية في دولة قطر من منظور النظرية المؤسسية رشا قطامي: مخرجات اللجنة الملكية لتحديث المنظومة السياسية في الأردن من منظور جندري: دراسة تحليلية مثنى المصري: من التهميش إلى الفاعلية: "البدول" وإعادة التفاوض حول التنمية وإدارة التراث في اليتراء	15:15–14:00
استراحة غداء	16:00–15:15

اليوم الثاني: الثلاثاء، 3 تشرين الثاني/ نوفمبر 2026

الجلسة الخامسة التحول الرقمي وحوكمة الذكاء الاصطناعي رئيس الجلسة: رامي الزعتري أحمد بدران، سارة بدران: الحوكمة الإلكترونية الذكية ودورها في تحقيق أهداف التنمية الإدارية المستدامة: مراجعة نقدية لأطروحة عصر الحوكمة الرقمية في ضوء بعض التجارب العربية رشاد الهرسي: من الامتثال الخارجي إلى السيادة التنظيمية: أثر قانون الاتحاد الأوروبي للذكاء الاصطناعي في حوكمة الذكاء الاصطناعي بالمنطقة العربية ريم كرده: الموائمة الذكية بين منطق الكفاءة والتنمية المستدامة: دراسة حالة مقارنة لميناء طنجة المتوسط وطرطوس	10:15–9:00
استراحة	10:30–10:15
الجلسة السادسة قضايا إصلاح الإدارة والخدمات العامة رئيس الجلسة: ناصر ياسين إبراهيم المرشيد: حين تعيد الإصلاحات إنتاج "اللامسؤولية المنظمة": نحو مقارنة تصحيحية للمنظومة المؤسسية في الدول العربية طلال الصغير، مريم الجبلي، أرتو كاليونيمي: المساءلة الذكية والقيادة القائمة على الثقة في المدارس الحكومية القطرية صالح الشيخ، محمود حمد: التنمية والحوكمة وإصلاح الإدارة العامة في مصر: تجربة العاصمة الإدارية الجديدة	11:45–10:30
استراحة	12:00–11:45

الجلسة السابعة الأمن والسياسات التنموية رئيس الجلسة: عبد الفتاح ماضي لؤي عبد الفتاح: الاستعلام الاقتصادي في العالم العربي: اكتساب المعرفة الاستراتيجية في خدمة التنمية والتقدم التكنولوجي وبناء القوة عبد الله العجمي: الألغوراقراتية في الإدارة العامة العربية: تأسيس لدولة ذكية أم تكريس لدولة مراقبة؟ محمد العوفي: الاقتصاد السياسي للتسلح والتنمية: سجلات نظرية لمساءلة ثنائية "الخبز والبندقية" في الدول العربية بشمال أفريقيا	13:15–12:00
استراحة	13:30–13:15
الجلسة الثامنة قضايا بناء الدولة وإعادة الإعمار رئيس الجلسة: يونس أبو أيوب الطيب الطويلي: حوكمة المعرفة وعطب التنمية: دراسة سوسيولوجية في المقاربات الموجهة لسياسات التشغيل في تونس نهى نديم: الحوكمة المحلية في سياقات ما بعد الصراع: نحو مقارنة أكثر ملاءمة لإعادة بناء الدولة في أفريقيا ياسمين الخيواني: مأسسة الأعراف لضمان شمولية الخدمات والوثام المجتمعي في اليمن ما بعد النزاع	14:45–13:30
الجلسة الختامية إيهاب محارمة وعبد موسى	15:00–14:45
غداء	16:00–15:00

المشاركون

الملاحظات



إبراهيم المرشيد

أستاذ التعليم العالي في جامعة القاضي عياض بمراكش في المغرب. حاصل على الدكتوراه في العلوم الاقتصادية عام 2005 من الجامعة نفسها. ونائب رئيس مجلس تنمية البحوث الاجتماعية في أفريقيا في داكار، وخبير لدى المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني بالرباط. تتركز اهتماماته البحثية على دور المؤسسات في التنمية، والتحول الاقتصادي في أفريقيا والعالم العربي. صدرت له العديد من البحوث في دوريات باللغتين العربية والفرنسية، من أبرزها دراسة بعنوان "ممارسات البحث عن الرعي في قطاع الصيد البحري في أفريقيا: حالة المغرب"، ضمن كتاب جماعي أشرف عليه هوبير جيراردان [وآخرون]، عنوانه "العولمة والتنمية وهشاشة الفضاءات البحرية والساحلية" (2026)، ودراسة بعنوان "تحدي استدامة غابة الأركان المغربية: تحليل من منظور الاقتصاد المؤسسي الجديد"، في دورية "اقتصاد الغابات" *Journal of Forest Economics* (مج 40، العدد 4، 2025).

حين تعيد الإصلاحات إنتاج "اللامسؤولية المنظمة": نحو مقاربة تصحيحية للمنظومة المؤسسية في الدول العربية

تبحث الورقة في تجارب إعادة الإصلاح المؤسسي في الدول العربية، منذ تسعينيات القرن العشرين، وما نجم عنها من إنتاج "اللامسؤولية المنظمة"، وفق المفهوم الذي يطرحه أولريش بيك، والتي تتجلى في اتساع هامش الإفلات من المساءلة، وصعوبة تحديد المسؤولية عن الإخفاق في مجالات عديدة، منها الفقر والاستثمار والتعليم والكوارث الطبيعية. وفي ضوء مقاربة تحليلية نقدية، تستدعي مفهوم "التساهل المقصود" لدى أليشا هولاند، إلى جانب أدبيات الاقتصاد المؤسسي الجديد. وترى الورقة أن تلك اللامسؤولية المنظمة لا تنشأ عن فراغ تشريعي أو قصور تقني عارض، بل تجد أساسها في تفاعل ثلاث آليات بنيوية، تعيد الإصلاحات نفسها إنتاجها. تتمثل الآلية الأولى في البحث عن الرعي، الذي يحوّل الإصلاح إلى فرصة جديدة لتوزيع الامتيازات؛ والثانية، هي الفجوة المؤسسية التي يُحدثها استنساخ قواعد رسمية غربية لا تنسجم مع القواعد غير الرسمية المحلية؛ أما الثالثة، فتتمثل في التساهل المقصود الذي تتبناه السلطة بوصفه استراتيجية للحكم، لا تعبيراً عن عجز بيروقراطي. وتخلص إلى أن معالجة هذه الاختلالات تتطلب بناء بدائل بنيوية لكل آلية وفق نهج تدريجي، بعيداً عن القطيعة الكلية. ويتطلب تصحيح المنظومة من الداخل تحولات ثلاثة، هي اعتماد الترجمة المؤسسية المنضبطة بدلاً من تحويل الإصلاح إلى فرصة للرعي، والاستهداف التفاضلي لجماعات المصالح بدلاً من الامتناس الانتقائي، وتفعيل المساءلة المقصودة القائمة على "إشارات مكلفة" بدلاً من التساهل المقصود.



أحمد بدران

أستاذ السياسات العامة المشارك بجامعة قطر. حاصل على الدكتوراه في الإدارة العامة والسياسات العامة من جامعة إكستر، المملكة المتحدة. تتركز أبحاثه على السياسات العامة والحوكمة الرقمية والإدارة العامة والتحول الرقمي الحكومي والذكاء الاصطناعي في القطاع العام والتنمية الإدارية المستدامة. صدرت له عديد المؤلفات، منها دراسة بعنوان "الذكاء الاصطناعي بين سياسات التنظيم الحكومي والتنظيم الذاتي: مقارنة نظرية" ("حِكمة"، العدد 7، تشرين الثاني/ نوفمبر 2023). وشارك مع أشرف مشرف في تحرير كتاب جماعي بعنوان "تشكيل مستقبل التنمية في دول مجلس التعاون الخليجي: سياسات الذكاء الاصطناعي وتحدياته وفرصه" (دار بلغراف ماكميلان، 2025).

الحكومة الإلكترونية الذكية ودورها في تحقيق أهداف التنمية الإدارية المستدامة: مراجعة نقدية لأطروحة عصر الحوكمة الرقمية في ضوء بعض التجارب العربية

تناقش الورقة دور الحكومة الإلكترونية الذكية في تعزيز أهداف التنمية الإدارية المستدامة داخل الأجهزة الحكومية العربية، في ظل التحولات الرقمية المتسارعة وتأثيرات الذكاء الاصطناعي في إدارة الشأن العام. وتستعرض التطور المفاهيمي للحكومة الرقمية، وتؤمّل لمفهوم الحكومة الذكية، بوصفها مرحلة متقدمة من التحول الرقمي الحكومي. وتجادل بأن الحكومة الذكية لا تقتصر على توظيف التكنولوجيا في تقديم الخدمات الحكومية، بل تمثل إطاراً مؤسسياً يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة ومشاركة المواطنين في صنع السياسات العامة وتحسين جودة هذه الخدمات. وتتبنّى الورقة مقاربة تحليلية تجمع بين تحليل أثر تطبيقات الحكومة الذكية في تطوير الخدمات الحكومية، والدرس المقارن لعدد من التجارب العربية ذات الصلة، من أجل تحديد أدوار هذه التطبيقات في تحسين الأداء الحكومي واستكشاف الفرص والتحديات المرتبطة بتوظيفها. وتخلص إلى أن توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي يسهم في تطوير التفاعل بين الحكومة والمواطن وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية، وأن الحكومة الإلكترونية الذكية مرتكز أساسي لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة وتحسين تصميم الخدمات العامة وسبل تقديمها، فضلاً عن دورها في تعزيز مشاركة المواطنين في تقرير الشأن العام. وتوصي الورقة بضرورة توفير الدعم السياسي لبرامج التحول الرقمي، وتطوير الأطر التشريعية المنظمة للمعاملات الإلكترونية وحماية البيانات، وإعادة تصميم الخدمات الحكومية وتطوير البنية التحتية الرقمية، بما يضمن نجاح التحول نحو نموذج الحكومة الذكية في الدول العربية.



أرتو كاليونيمي

أستاذ في جامعة هلسنكي بفنلندا. حاصل على الدكتوراه في اللاهوت من الجامعة نفسها. تتركز أبحاثه على تعليم النظرة إلى العالم، والتعليم الديني، والقيادة التربوية. صدر له عدد من المؤلفات العلمية، منها دراسة، بالتشارك مع إيليس ميكولا وميكا بيرالا، بعنوان "تكييف الفلسفة للأطفال في المدارس الثانوية الفنلندية: تحليل مقارنة للفلسفة والتعليم الديني والثقافة ووجهات النظر العالمية والأخلاق" ("المجلة البريطانية للتربية الدينية" *British Journal of Religious Education*, 2026).

المساءلة الذكية والقيادة القائمة على الثقة في المدارس الحكومية القطرية

تتناول الورقة العلاقة بين المساءلة الإدارية والاستقلالية المهنية للقيادات المدرسية في منظومة التعليم الحكومي القطري، وتركز على دور القيادة القائمة على الثقة بتعزيز الفاعلية القيادية والابتكار في المدارس الحكومية. وتبحث في أثر الممارسات الإدارية في استقلالية القيادات المدرسية. وتحدد أربع فجوات مترابطة تتعلق بالثقة والمساءلة والتواصل والسياسات، وانعكاساتها على الممارسات القيادية. وتعتمد الورقة على تحليل نوعي معمق لبيانات مقابلات مع 12 قائدًا من قادة المدارس الحكومية وأربعة خبراء تربويين من وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي في قطر، إلى جانب تحليل الإطار التشريعي المنظم لعمل الوزارة، ولا سيما القرار الوزاري رقم (6) لسنة 2026، المستند إلى القرار الأميري رقم (35) لسنة 2022. وتقترح "نموذج المساءلة الذكية" بوصفه إطارًا مؤسسيًا يوازن بين المساءلة والثقة، ويعزز الاستقلالية المهنية للقيادات المدرسية. وتقدم مجموعة من الإجراءات والسياسات لتطبيق هذا النموذج، تشمل تخفيف الأعباء التوثيقية من خلال مراجعة لوائح الرخص المهنية وتعديلها، وإدراج مؤشرات الرضا المهني ومناخ الثقة بأدوات التقييم، وتطوير برامج التمكين القيادي القائمة على الثقة، وإشراك القيادات المدرسية في صنع القرار من خلال إنشاء مجالس استشارية. وترتبط الورقة هذه المقترحات بأهداف استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة ورؤية قطر الوطنية 2030.



أرشاد محمود

باحث حاصل على الدكتوراه في التنمية التنظيمية وريادة الأعمال من جامعة العلوم المالية عام 2018. عمل محاضراً زائراً في عدد من الجامعات الألمانية، منها جامعة فوم FOM للعلوم التطبيقية، وجامعة إس آر إتش SRH برلين للعلوم التطبيقية، وجامعة العلوم التطبيقية للشركات الصغيرة والمتوسطة FHM. تتركز أبحاثه على قضايا التنمية التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية، وريادة الأعمال، والتحول الرقمي، والاستدامة المؤسسية، والحوكمة المحلية. صدر له عدد من البحوث في دوريات علمية محكمة، منها دراسة بعنوان "استراتيجيات المرونة في المدن الذكية الخليجية: مواجهة تغير المناخ وتحديات السياسات الحضرية" ("عمران"، 2025).

لماذا تفشل سياسات التنمية عند التنفيذ؟ أدلة من الإدارات العامة العربية

تناقش الورقة أسباب فشل سياسات التنمية في مرحلة التنفيذ داخل الإدارات العامة العربية، مع التركيز على الأردن والمغرب ومصر. وتتبنى مقاربة كيفية تجمع بين التحليل المقارن للاستراتيجيات الوطنية للتنمية وبرامج إصلاح القطاع العام، مستعينةً في شقها البياني بالتقارير المؤسسية المنشورة في الفترة 2024-2026. ولمعالجة تساؤلاتها، أُجريت ثماني عشرة مقابلة شبه موجهة مع فاعلين منخرطين في صنع السياسات وتنفيذها وتقييمها وحوكمتها. وتخلص الورقة إلى أن عوامل ثلاثة هي المسؤولة عن فجوات التنفيذ، تتمثل في ضعف التنسيق المؤسسي، وإدارة الأداء القائمة على الامتثال، ونفور البيروقراطية من المخاطرة. ولا تقتصر إخفاقات التنفيذ على تقييد القدرات والموارد، بل تتضمن تشتت المسؤوليات والحوافز الإدارية وترتيبات المساءلة. وتوصي بضرورة تبني تدابير حوكمية في مجالات التنسيق العابر للحكومة، وإدارة الأداء الموجهة بالنتائج، وإصلاح الحوافز وآليات المساءلة.



توفيق الهروتي

أستاذ مساعد بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين لجهة الدار البيضاء بسطات، المغرب. حاصل على الدكتوراه في العلوم، تخصص الرياضيات والمعلومات، من جامعة ابن طفيل بالقنيطرة. تتركز اهتماماته البحثية على الحكامة التدبيرية في مجال التربية، والرياضيات، والنمذجة الرياضية للنقل المستدام، والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء. صدرت له مؤلفات عدة، من بينها دراسة بعنوان "تعزيز التنبؤ بأداء المتعلمين على المنصات الإلكترونية باستخدام خوارزميات التعلم الآلي" ("المجلة الإندونيسية للهندسة الكهربائية وعلوم الحاسوب" (2024, *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*)

من وعود اللامركزية إلى اختبار الحكامة التشاركية: الفاعلون الترابيون والسياسات التعليمية في المغرب

تناقش الورقة مستوى تطبيق الحكامة التشاركية في المؤسسات التعليمية المغربية، وذلك في سياق وعود اللامركزية وتوسيع أدوار الفاعلين الترابيين والمدنيين والاقتصاديين في السياسات التعليمية. وتنطلق من اعتبار المؤسسة التعليمية فضاءً لاختبار التوجهات الوطنية على المستوى المحلي، متسائلةً عن العلاقة بين قوة الاعتراف المؤسسي بالمشاركة وترجمتها إلى أدوار مؤثرة في إعداد مشروع المؤسسة المندمج وتنفيذه وتتبعه. وتتبنى مقاربة وثائقية تحليلية متعددة المصادر، تجمع بين تحليل تسع مرجعيات دستورية وتشريعية وتنظيمية واستراتيجية، وفحص 412 مشروعاً للمؤسسة المندمجة تغطي المديرات الإقليمية الـ 82 والأسلاك التعليمية الثلاثة، وتستكمل المعطيات باستمارة تحقق موجزة موجهة إلى مديرات المؤسسات التعليمية ومديريها، وتستخدم شبكات ترميز تميز بين الاعتراف بالفاعلين وعمق مشاركتهم وتنسيق تدخلاتهم وآليات تتبعها. وتجادل الورقة، من خلالها، بأن حضور الفاعلين داخل بني الحكامة أو دعوتهم إلى الاجتماعات لا يكفيان لإثبات تحقق المشاركة الفعلية؛ إذ يتحدد عمقها بوضوح المسؤوليات وآليات التنسيق وإمكان التأثير في التشخيص وتحديد الأولويات وبناء العمليات، إضافةً إلى التتبع والمساءلة. وتخلص إلى وجود فجوة بين قوة المأسسة المعيارية ومحدودية التجسيد المؤسساتي، مع ضعف مشاركة الشركاء في التشخيص واقتراح العمليات وغياب مكرر لآليات التنسيق والتتبع والمساءلة، وتتركز مساهماتهم، تحديداً، على الدعم والخدمات. وتقترح إطاراً استكشافياً لتدرج تجسيد الحكامة التشاركية، يتيح قراءة الانتقال من الحضور والتمثيل إلى التأثير والمسؤولية، مؤكدةً أن تقييم اللامركزية التعليمية يقتضي فحص شروط المشاركة الفعلية، بما يفتح المجال لنقاش مقارن حول الحكامة المحلية في بلدان الجنوب العالمي.



جلال علوك

باحث في مجال التدبير المالي للإدارة العمومية بوزارة الاقتصاد والمالية في المملكة المغربية. حاصل على الماجستير في التدبير الإداري والمالي لإدارة من كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بسلا، جامعة محمد الخامس. صدرت له ورقة بعنوان "مبدأ الميزانية القائمة على الرؤية الاستراتيجية بالجماعات الترابية بالمغرب" (مجلة "أطلنتس"، العدد 51، آذار/ مارس 2026).

من وعود اللامركزية إلى اختبار الحكامة التشاركية: الفاعلون الترابيون والسياسات التعليمية في المغرب

تناقش الورقة مستوى تطبيق الحكامة التشاركية في المؤسسات التعليمية المغربية، وذلك في سياق وعود اللامركزية وتوسيع أدوار الفاعلين الترابيين والمدنيين والاقتصاديين في السياسات التعليمية. وتنطلق من اعتبار المؤسسة التعليمية فضاءً لاختبار التوجهات الوطنية على المستوى المحلي، متسائلةً عن العلاقة بين قوة الاعتراف المؤسسي بالمشاركة وترجمتها إلى أدوار مؤثرة في إعداد مشروع المؤسسة المندمج وتنفيذه وتتبعه. وتتبنى مقارنة وثائقية تحليلية متعددة المصادر، تجمع بين تحليل تسع مرجعيات دستورية وتشريعية وتنظيمية واستراتيجية، وفحص 412 مشروعاً للمؤسسة المندمجة تغطي المديرية الإقليمية الـ 82 والأسلاك التعليمية الثلاثة، وتستكمل المعطيات باستمارة تحقق موجزة موجهة إلى مديرات المؤسسات التعليمية ومديريها، وتستخدم شبكات ترميز تميز بين الاعتراف بالفاعلين وعمق مشاركتهم وتنسيق تدخلاتهم وآليات تتبعها. وتجادل الورقة، من خلالها، بأن حضور الفاعلين داخل بنى الحكامة أو دعوتهم إلى الاجتماعات لا يكفيان لإثبات تحقق المشاركة الفعلية؛ إذ يتحدد عمقها بوضوح المسؤوليات وآليات التنسيق وإمكان التأثير في التشخيص وتحديد الأولويات وبناء العمليات، إضافةً إلى التتبع والمساءلة. وتخلص إلى وجود فجوة بين قوة المؤسسة المعيارية ومحدودية التجسيد المؤسساتي، مع ضعف مشاركة الشركاء في التشخيص واقتراح العمليات وغياب مكرر لآليات التنسيق والتتبع والمساءلة، وتتركز مساهماتهم، تحديداً، على الدعم والخدمات. وتقتراح إطاراً استكشافياً لتدرج تجسيد الحكامة التشاركية، يتيح قراءة الانتقال من الحضور والتمثيل إلى التأثير والمسؤولية، مؤكدةً أن تقييم اللامركزية التعليمية يقتضي فحص شروط المشاركة الفعلية، بما يفتح المجال لنقاش مقارن حول الحكامة المحلية في بلدان الجنوب العالمي.



حامد التيجاني علي

أستاذ السياسات العامة والاقتصاد في معهد الدوحة للدراسات العليا، والعميد السابق لكلية الاقتصاد والإدارة والسياسات العامة. حاصل على الدكتوراه في الاقتصاد من جامعة تكساس في أوستن. درّس في الجامعة الأميركية في القاهرة، وجامعة ولاية تكساس، وجامعة ساوثرن ميثوديست. شغل منصب نائب رئيس منطقة الشرق الأوسط في الرابطة الدولية لكليات ومعاهد الإدارة IASIA، ورئيس اللجنة التوجيهية التابعة للجنة الدولية لاعتماد التعليم والتدريب في الإدارة العامة ICAPA. تتركز أبحاثه على قضايا النزاعات، والحوكمة، والتنمية الاقتصادية، والموارد الطبيعية، والسياسة العامة. صدر له عدد من المنشورات العلمية في دوريات علمية، وأعدّ فصلاً في كتاب "قضايا معاصرة في الاقتصاد الجزئي" *Contemporary Issues in Microeconomics*، الذي حرره الاقتصادي جوزيف ستيغليتز الحاصل على جائزة نوبل.

الحوكمة وريوع الموارد الطبيعية: أدلة من منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

تبحث الورقة في العوامل المحددة للحوكمة الرشيدة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مع التركيز على العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والريع النفطي والإصلاح الإداري. وتنطلق من تجاوز الأدبيات التقليدية حول "لعنة الموارد الطبيعية"، التي تفترض أن الثروة المستمدة من الموارد الطبيعية تؤثر سلباً بطبيعتها في جودة المؤسسات، لتطرح سؤالاً أكثر ارتباطاً بالشروط والسياقات: ما الآليات والظروف التي تحدد العلاقة بين الريع النفطي والإصلاحات الإدارية ومخرجات الحوكمة في المنطقة؟ وتعتمد الورقة على مراجعة كيفية الإصلاحات الإدارية خلال الموجتين الثالثة (1989-2009) والرابعة (2010-2022) من العولمة، مع التمييز بين الإصلاحات المحلية المنشأ، التي تدفع إليها الضغوط السياسية الداخلية، والإصلاحات المفروضة من الخارج، التي ترتبط بشروط الاندماج في الاقتصاد العالمي. وتخلص إلى أن عدد الإصلاحات المفروضة خارجياً أو الناشئة محلياً لا يفسر بصورة كافية مخرجات الحوكمة، ما يبرز أهمية دراسة الشروط المؤسسية التي تحدد مدى تحول الإصلاحات إلى تحسينات فعلية في الحوكمة. وتُظهر الأدلة الوصفية أيضاً أن العلاقة بين الريع النفطي والحوكمة ليست سلبية على نحو مطرد، كما تفترض النظرية التقليدية لعنة الموارد، ولا إيجابية في جميع الحالات، بل تختلف بحسب المسار الإصلاحي السائد في كل دولة. وتوضح أن العلاقة بين الريع النفطي وجودة الحوكمة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تتحدد بمسارات الإصلاح، ولا تخضع لنمط ثابت، ما يقدّم إسهاماً نظرياً جديداً في فهم الاقتصاد السياسي للثروة المستمدة من الموارد الطبيعية والتطور المؤسسي في المنطقة.



رشا قطامي

باحثة في شؤون المرأة. حاصلة على الماجستير في حقوق الإنسان والتنمية الإنسانية من الجامعة الأردنية بعمان. صدرت لها دراسة بعنوان "مشاركة المرأة في الحياة السياسية في الأردن: تطور التشريعات وأثرها في التمكين السياسي" (مركز الدراسات الاستراتيجية بالجامعة الأردنية).

مخرجات اللجنة الملكية لتحديث المنظومة السياسية في الأردن من منظور جندري: دراسة تحليلية

تناقش الورقة مخرجات اللجنة الملكية لتحديث المنظومة السياسية في الأردن من منظور جندري. وتسعى إلى تقييم مدى حضور المقاربة الجندرية في هذه المخرجات، وقدرتها على تعزيز المشاركة السياسية للمرأة الأردنية وفقاً لمبادئ الحوكمة المراعية للمنظور الجندري ومعاييرها. وتستند إلى فحص تقارير اللجنة الملكية والوثائق التشريعية والمؤسسية المرتبطة بها، لتحديد كيفية تناولها المشاركة السياسية للمرأة، والآليات التي اعتمدتها لتعزيز تمثيلها في الحياة السياسية، وتقويم مدى اتساق الإصلاحات الناتجة منها مع المبادئ والمعايير الدولية للحوكمة المراعية للمنظور الجندري. وتجادل، من خلالها، بأن قياس نجاح التحول نحو الحوكمة الجندرية يقتضي تقييم مدى قدرة المرأة على ممارسة الدور الذي كفله لها القانون، لا الاكتفاء بالنص عليه. وتخلص الورقة إلى أن طرح اللجنة الملكية لتحديث المنظومة السياسية في الأردن نجاح جزئياً في تجاوز مفهوم المشاركة العددية للمرأة إلى المشاركة الفاعلة والقدرة على التأثير في صوغ القرارات والوصول إلى مواقع صنع القرار، غير أن استمرار هذا النجاح يتطلب تطبيق آليات فعّالة للمتابعة والتقييم.



رشاد الهرسي

باحث في مخبر البحث في "الحكومة" بكلية العلوم القانونية والسياسية والاجتماعية في جامعة قرطاج، تونس. حاصل على الماجستير في القانون الخاص من جامعة تونس، المنار. تتركز أبحاثه على الحوكمة والسياسات العامة، وقدرات الدولة وضعفها وهشاشتها، والعنف السياسي والإرهاب والأمن الإقليمي، مع اهتمام خاص بشمال أفريقيا والمنطقة العربية. ويتناول أيضًا قضايا حوكمة الذكاء الاصطناعي والسيادة التنظيمية وأثر المعايير الدولية في السياسات الوطنية، وتوظيف المقاربات المقارنة والحاسوبية وأدوات الذكاء الاصطناعي في البحث السياسي.

من الامتثال الخارجي إلى السيادة التنظيمية: أثر قانون الاتحاد الأوروبي للذكاء الاصطناعي في حوكمة الذكاء الاصطناعي بالمنطقة العربية

تناقش الورقة أثر قانون الاتحاد الأوروبي للذكاء الاصطناعي في حوكمة الذكاء الاصطناعي بالمنطقة العربية، من خلال التمييز بين امتثال الفاعلين الاقتصاديين العرب للالتزامات الأوروبية، واستفادة الدول العربية من هذا القانون عند تطوير أطرها التنظيمية الوطنية. وتبحث إمكان الانتقال من تلقّي القواعد الخارجية إلى امتلاك القدرة على اختيارها وتكييفها وإنفاذها وفق الأولويات الوطنية. وتعتمد الورقة على تحليل قانوني ونقدي لنطاق تطبيق القانون والالتزامات المترتبة عليه، مستندةً إلى مفهومي "تأثير بروكسل" و"القوة المعيارية". وتُجري مقارنة نوعية بين المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة ودولة قطر، باعتبارها حالات تتسم بتنوع أدواتها التنظيمية، من حيث طبيعة هذه الأدوات ودرجة إلزاميتها، ومضمون الحوكمة، والبنية المؤسسية، والمرجعيات الخارجية، ومدى تكييفها مع السياقات الوطنية. وتوظف هذه المدخلات في جدالها بأن للقانون الأوروبي أثرًا مزدوجًا غير متماثل: أثر قانوني مباشر وملزم للفاعلين الاقتصاديين إذا تحققت شروط انطباقه خارج الإقليم، وأثر مرجعي وانتقائي على مستوى الدول. ولا يمثل التشابه بين الأطر العربية والأوروبية دليلاً كافياً على انتقال القواعد الأوروبية، كما لا تتحقق السيادة التنظيمية بالاقتباس التشريعي فحسب. وتخلص الورقة إلى أن الحالات المدروسة تبني حوكمة الذكاء الاصطناعي عبر مزيج من الاستراتيجيات والمبادئ الأخلاقية وقواعد حماية البيانات والتنظيم القطاعي، من دون استنساخ شامل للنموذج الأوروبي، وأن السيادة التنظيمية تتطلب تحديد المشكلات والأولويات الوطنية، والانتقاء بين المرجعيات، وبناء القدرات القانونية والمؤسسية والبشرية والفنية اللازمة للتحقق والإنفاذ والمساءلة والتحديث. وفي الأخير، تدعو إلى حوكمة وطنية تدير الخيارات بين الحقوق والابتكار، والأمن والحقوق الأساسية، والاستقلال والانفتاح.



رشيد أزمان

أستاذ مساعد بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين لجهة طنجة-تطوان-الحسيمة، فرع الحسيمة، المغرب. حاصل على الدكتوراه في القانون والعلوم الإدارية من جامعة عبد الملك السعدي بطنجة. تتركز أبحاثه على العلاقة بين القانون والتعليم والمجتمع. صدرت له دراسة بعنوان "التوظيف العملي لتقنيات التنشيط التربوي في بناء الدرس الفلسفي" (مجلة "تفاكر للعلوم الإنسانية والاجتماعية"، العدد 2، ربيع 2026).

من وعود اللامركزية إلى اختبار الحكامة التشاركية: الفاعلون الترابيون والسياسات التعليمية في المغرب

تناقش الورقة مستوى تطبيق الحكامة التشاركية في المؤسسات التعليمية المغربية، وذلك في سياق وعود اللامركزية وتوسيع أدوار الفاعلين الترابيين والمدنيين والاقتصاديين في السياسات التعليمية. وتنطلق من اعتبار المؤسسة التعليمية فضاءً لاختبار التوجهات الوطنية على المستوى المحلي، متسائلةً عن العلاقة بين قوة الاعتراف المؤسسي بالمشاركة وترجمتها إلى أدوار مؤثرة في إعداد مشروع المؤسسة المندمج وتنفيذه وتتبعه. وتتبنى مقاربة وثائقية تحليلية متعددة المصادر، تجمع بين تحليل تسع مرجعيات دستورية وتشريعية وتنظيمية واستراتيجية، وفحص 412 مشروعاً للمؤسسة المندمجة تغطي المديرية الإقليمية الـ 82 والأسلاك التعليمية الثلاثة، وتستكمل المعطيات باستمارة تحقق موجزة موجهة إلى مديرات المؤسسات التعليمية ومديريها، وتستخدم شبكات ترميز تميز بين الاعتراف بالفاعلين وعمق مشاركتهم وتنسيق تدخلاتهم وآليات تتبعها. وتجادل الورقة، من خلالها، بأن حضور الفاعلين داخل بنى الحكامة أو دعوتهم إلى الاجتماعات لا يكفيان لإثبات تحقق المشاركة الفعلية؛ إذ يتحدد عمقها بوضوح المسؤوليات وآليات التنسيق وإمكان التأثير في التشخيص وتحديد الأولويات وبناء العمليات، إضافةً إلى التتبع والمساءلة. وتخلص إلى وجود فجوة بين قوة المؤسسة المعيارية ومحدودية التجسيد المؤسساتي، مع ضعف مشاركة الشركاء في التشخيص واقتراح العمليات وغياب مكرر لآليات التنسيق والتتبع والمساءلة، وتتركز مساهماتهم، تحديداً، على الدعم والخدمات. وتقتترح إطاراً استكشافياً لتدرج تجسيد الحكامة التشاركية، يتيح قراءة الانتقال من الحضور والتمثيل إلى التأثير والمسؤولية، مؤكدةً أن تقييم اللامركزية التعليمية يقتضي فحص شروط المشاركة الفعلية، بما يفتح المجال لنقاش مقارن حول الحكامة المحلية في بلدان الجنوب العالمي.



ريم كرده

باحثة في السياسات العامة. ومديرة التخطيط والإحصاء سابقاً في مرفأ اللاذقية، في سورية. حاصلة على الماجستير في الإدارة العامة من المعهد الوطني للإدارة العامة بدمشق. تتركز أبحاثها على تطوير آليات إدارية لقطاع النقل البحري تهدف إلى الموازنة بين الكفاءة التشغيلية والتنمية المستدامة، مع العناية بتأهيل الكوادر وتعزيز الشفافية المؤسسية.

الموانئ الذكية بين منطق الكفاءة والتنمية المستدامة: دراسة حالة مقارنة لميناء طنبجة المتوسط وطرطوس

تبحث الورقة في الكيفية التي تعالج بها آليات الحوكمة هذا التوتر، من خلال دراسة حالة مقارنة لميناء طنبجة المتوسط في المغرب بوصفه نموذجاً رائداً، وميناء طرطوس في سورية بوصفه حالة لميناء قائم يواجه التحول الرقمي في سياق هش. وتنظر إلى التحول الرقمي نحو "الموانئ الذكية" بوصفه تجلياً مهماً للذكاء الاصطناعي في قطاع النقل البحري، لكنه يطرح توتراً جوهرياً في دول الجنوب العالمي بين "منطق الكفاءة" (الأتمتة، والإنتاجية، والتنافسية) و"منطق التنمية المستدامة" (العدالة الاجتماعية، وحماية العمالة، والانتقال العادل). وتعتمد الورقة على منهجية تجمع بين تحليل المصادر المفتوحة، والتقويم وفق المعايير العالمية، وتحليل السياسات باستخدام السيناريوهات، وذلك من أجل التغلب على تحديات البحث في البيئات الهشة، وبخاصة عائق غياب الوثائق وضعف القدرة على إجراء المقابلات. وتخلص إلى أن ميناء طنبجة المتوسط حقق كفاءة عالمية وخلق فرص عمل واسعة، لكنه يعاني فجوات في الحماية الاجتماعية والحوار النقابي، ما يربح منطق الكفاءة في حوكمته، بخلاف ميناء طرطوس، الذي تتناوله الورقة من خلال ثلاثة سيناريوهات (متفائل، وواقعي، ومتشائم)، مستمدة من نماذج في سياقات مشابهة. وتوضح أن التحول الرقمي العادل لا يتحقق تلقائياً، بل يتطلب آليات حوكمة واضحة تشمل الحماية الاجتماعية النشطة، والتدريب الاستباقي، والحوار الاجتماعي الإلزامي، والسيادة الوطنية على البيانات.



سارة بدران

باحثة دكتوراه في الإنسانيات الرقمية بكلية هيوز هول، جامعة كامبريدج، المملكة المتحدة. حاصلة على الماجستير في الإنسانيات الرقمية من الجامعة نفسها. تتناول أبحاثها الإنسانيات الرقمية والذكاء الاصطناعي والتحيزات الخوارزمية والعدالة الرقمية، وأثر الذكاء الاصطناعي في الديمقراطية وحرية التعبير، وفي أسواق العمل والتعليم العالي، إضافة إلى قضايا ما بعد الاستعمار والتمثيل الثقافي في الوسائط الرقمية.

الحكومة الإلكترونية الذكية ودورها في تحقيق أهداف التنمية الإدارية المستدامة: مراجعة نقدية لأطروحة عصر الحكومة الرقمية في ضوء بعض التجارب العربية

تناقش الورقة دور الحكومة الإلكترونية الذكية في تعزيز أهداف التنمية الإدارية المستدامة داخل الأجهزة الحكومية العربية، في ظل التحولات الرقمية المتسارعة وتأثيرات الذكاء الاصطناعي في إدارة الشأن العام. وتستعرض التطور المفاهيمي للحكومة الرقمية، وتسعى لتأصيل الحكومة الذكية، بوصفها مرحلة متقدمة من التحول الرقمي الحكومي. وتجادل بأن الحكومة الذكية لا تقتصر على توظيف التكنولوجيا في تقديم الخدمات الحكومية، بل تمثل إطاراً مؤسسياً يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة ومشاركة المواطنين في صنع السياسات العامة وتحسين جودة هذه الخدمات. وتتبنى الورقة مقاربة تحليلية تجمع بين تحليل أثر تطبيقات الحكومة الذكية في تطوير الخدمات الحكومية، والدرس المقارن لعدد من التجارب العربية ذات الصلة، من أجل تحديد أدوار هذه التطبيقات في تحسين الأداء الحكومي واستكشاف الفرص والتحديات المرتبطة بتوظيفها. وتخلص إلى أن توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي يسهم في تطوير التفاعل بين الحكومة والمواطن وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية، وأن الحكومة الإلكترونية الذكية مرتكز أساسي لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة وتحسين تصميم الخدمات العامة وسبل تقديمها، فضلاً عن دورها في تعزيز مشاركة المواطنين في تقرير الشأن العام. وتوصي الورقة بضرورة توفير الدعم السياسي لبرامج التحول الرقمي، وتطوير الأطر التشريعية المنظمة للمعاملات الإلكترونية وحماية البيانات، وإعادة تصميم الخدمات الحكومية وتطوير البنية التحتية الرقمية، بما يضمن نجاح التحول نحو نموذج الحكومة الذكية في الدول العربية.



صابرين أبو ليدہ

باحثة ومحاضرة جامعية في جامعة القدس. حاصلة على الدكتوراه في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا من جامعة تونس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. تتركز أبحاثها في القضايا الاجتماعية والسياسية المعاصرة، وعلم الاجتماع في فروع الأنثروبولوجية والاجتماعية والقانونية والسياسية والاقتصادية، وحقوق الإنسان والقانون، وقضايا النساء والشباب، والسياسات التنموية والتنمية المستدامة. صدر لها كتاب "الشباب الفلسطيني اللاجئ بين الاندماج والاعترا ب السياسي" (دار الجندي للنشر والتوزيع، 2024)، ودراسة بعنوان "تأثير الرقمنة على وحدة الهوية الوطنية الفلسطينية: مقاومة رقمية أم تشتت رقمي؟" (مجلة "قابس للدراسات الإنسانية والاجتماعية" الصادرة عن جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي في الجزائر، 2025).

من الهشاشة إلى الصمود: حوكمة المجتمع المدني والإدارة الذاتية في الضفة الغربية وقطاع غزة

تُجري الورقة مقارنة تاريخية منهجية بين نموذجين رئيسيين للحكومة المجتمعية في فلسطين، يتمثلان في اللجان الشعبية خلال الانتفاضة الأولى (1987-1993)، ولجان الطوارئ والمبادرات المجتمعية التي نشأت بعد اندلاع حرب عام 2023. وتبحث في أسباب تجدد الفعل القاعدي مع تكرار الفراغ الحوكمي الناتج من بنية الاستعمار الاستيطاني، وتغيّر أدوات هذا الفعل ومصادر شرعيته بعد عقود من تأسيس المجتمع المدني في أعقاب اتفاق إعلان المبادئ بشأن ترتيبات الحكومة الذاتية الفلسطينية "اتفاق أوسلو". وتتبنّى الورقة إطاراً نظرياً يجمع بين أطروحات الاستعمار الاستيطاني، ومقاربات الصمود النقدي والحكومة الهجينة. وتوظف هذا الإطار في مقارنة تاريخية منهجية بين النموذجين، وفق خمسة أبعاد تحليلية: السياق البنيوي، والبنية التنظيمية، ومصادر الشرعية، والمشاركة والجنر، والنتائج الحوكمية. وتجادل، من خلال هذا الإطار، بأن المنطق الأساس للاستجابة القاعدية استمر، في حين شهدت أدواته تحولاً بنيوياً، حيث حلت المرونة التكتيكية محلّ التماسك التنظيمي المستقر، والشرعية الهجينة محلّ الشرعية الأفقية، والقيادة القطاعية محلّ القيادة البنيوية الشاملة. وبذلك، تشكّل لجان الطوارئ نموذجاً هجيناً يحمل آثار المؤسسة، ويحتفظ بهامش محدود من الفاعلية السياسية، ويميل في مجمله إلى نمط من الصمود الذي تعيد المعايير الخارجية ضبطه. وتخلص الورقة إلى أن الشروط الراهنة لم تعد تسمح باستعادة نموذج اللجان الشعبية بصيغته التاريخية، وأن لجان الطوارئ تمثل نموذجاً هجيناً قائماً بذاته، وليست نسخة مشوهة من النموذج السابق.



صالح الشيخ

أستاذ الإدارة العامة بجامعة القاهرة، ومستشار رئيس الجامعة للحكومة والتطوير المؤسسي. حاصل على دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة من جامعة ميشيغان الغربية، في الولايات المتحدة الأميركية. تتركز أبحاثه في الإدارة العامة والإدارة المحلية والإصلاح الإداري والتنظيم الإداري للدولة المصرية.

التنمية والحوكمة وإصلاح الإدارة العامة في مصر: تجربة العاصمة الإدارية الجديدة

تناقش الورقة دور نقل العواصم في التنمية والحوكمة بصفة عامة، وحالة العاصمة الإدارية الجديدة في مصر بصفة خاصة. وتحلل الدليل الذي أصدرته الحكومة المصرية بشأن الانتقال إلى العاصمة، وما فيه من عناصر تتعلق بتحديد المقار الجديدة، وبنيتها التكنولوجية، والتعامل مع المقار القائمة، واختيار الموظفين المنتقلين، وحواجز الانتقال، وآليات إدارة عملية الانتقال وحوكمتها. ومن خلال منهج دراسة الحالة، والمقارنة بالحالات المماثلة، وتحليل الخطاب، وبحث المصادر الأولية المتمثلة في التشريعات والقرارات الجمهورية والوزارية، تجادل الورقة بأن دوافع بناء العاصمة الإدارية الجديدة تتمثل في مجموعة من الأسباب الديموغرافية والتنموية والسياسية والاستراتيجية، إلى جانب الإصلاح الإداري. وتخلص إلى بروز الأثر التنموي للعاصمة من خلال نجاح الحكومة في تحقيق الأهداف التي أعلنتها، بما فيها الأهداف السياسية. غير أنه لا يزال من المبكر تقييم مدى جدوى العاصمة في إنشاء مجتمع عمراني جديد يخفف الضغط عن القاهرة المكتظة، أو في تحقيق الأهداف الاقتصادية المرجوة من هذا المشروع الواسع النطاق. أما على صعيد الإصلاح الإداري، فتوضح أن الانتقال أتاح للحكومة فرصة لتجميع مسارات إصلاح متعددة وتسريع وتيرتها. وتُظهر الورقة أن التجربة المصرية في نقل العاصمة تُبرز أن إعادة تصميم مؤسسات الدولة أسهل نسبياً من إعادة تشكيل أساليب عملها.



طلال الصغير

باحث زائر في جامعة هلسنكي بفنلندا. حاصل على الدكتوراه في العلوم التربوية من جامعة طرابلس في لبنان. تتركز أبحاثه في القيادة التربوية وإدارة رأس المال الفكري، والتعليم في سياقات الأزمات والتحول الرقمي، وتطوير المناهج واستراتيجيات التدريس الحديثة، وإدارة الجودة والتميز المؤسسي في التعليم. صدرت له دراسة بعنوان "دور القيادة التربوية وأثرها في تحسين الأداء وتطوير العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية في ضوء القيادة التحويلية وأبعادها وأدوارها" ("مجلة ربحان للنشر العلمي"، مج 56، العدد 2، 2024).

المساءلة الذكية والقيادة القائمة على الثقة في المدارس الحكومية القطرية

تتناول الورقة العلاقة بين المساءلة الإدارية والاستقلالية المهنية للقيادات المدرسية في منظومة التعليم الحكومي القطري، وتركز على دور القيادة القائمة على الثقة بتعزيز الفاعلية القيادية والابتكار في المدارس الحكومية. وتبحث في أثر الممارسات الإدارية في استقلالية القيادات المدرسية. وتحدد أربع فجوات مترابطة تتعلق بالثقة والمساءلة والتواصل والسياسات، وانعكاساتها على الممارسات القيادية. وتعتمد الورقة على تحليل نوعي معمق لبيانات مقابلات مع 12 قائدًا من قادة المدارس الحكومية وأربعة خبراء تربويين من وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي في قطر، إلى جانب تحليل الإطار التشريعي المنظم لعمل الوزارة، ولا سيما القرار الوزاري رقم (6) لسنة 2026، المستند إلى القرار الأميري رقم (35) لسنة 2022. وتقترح "نموذج المساءلة الذكية" بوصفه إطارًا مؤسسيًا يوازن بين المساءلة والثقة، ويعزز الاستقلالية المهنية للقيادات المدرسية. وتقدم مجموعة من الإجراءات والسياسات لتطبيق هذا النموذج، تشمل تخفيف الأعباء التوثيقية من خلال مراجعة لوائح الرخص المهنية وتعديلها، وإدراج مؤشرات الرضا المهني ومناخ الثقة بأدوات التقييم، وتطوير برامج التمكين القيادي القائمة على الثقة، وإشراك القيادات المدرسية في صنع القرار من خلال إنشاء مجالس استشارية. وترتبط الورقة هذه المقترحات بأهداف استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة ورؤية قطر الوطنية 2030.



الطبيب الطويلي

متصرف رئيس للتعليم العالي والبحث العلمي بجامعة قرطاج في تونس. حاصل على الدكتوراه في علم الاجتماع من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتونس. تتركز اهتماماته البحثية في علم الاجتماع بمختلف تفرعاته. صدر له فصل بعنوان "منفصلون تحت سقف واحد؟ دراسة لحالات نساء تونسيات ثلاث"، ضمن كتاب "بحوث في تشكل الهويات الفردية والجماعية" (تونس: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2025).

حوكمة المعرفة وعطب التنمية: دراسة سوسيولوجية في المقاربات الموجهة لسياسات التشغيل في تونس

تناقش الورقة العلاقة بين حوكمة المعرفة وسياسات التشغيل وعطب التنمية في تونس من منظور سوسيولوجي نقدي، مع التركيز على المنظومة الجامعية وسياقاتها الداخلية. وتبين أن الأزمة التنموية ليست خللاً اقتصادياً فحسب، بل هي حصيلة أعطاب هيكلية أعمق تقودها خيارات إبستمولوجية في سياسات حكمة المعرفة، حيث تؤدي تجزئة العلوم والارتهان للمقاربات التكنوقراطية إلى إنتاج "معرفة مبتورة" تعزل المؤسسة الأكاديمية والجامعيين عن تعقيدات الواقع الاجتماعي والاقتصادي. وتعتمد الورقة على تحليل وثائق تخص السياسات العمومية إضافة إلى مقابلات ميدانية مع أربعة عشر مستجيباً من كبار المسؤولين والأكاديميين والباحثين. وتجادل، من خلالها، بأن منظومة الجودة والتخصص الضيق في التعليم العالي التونسي لا تُستخدم لتطوير التنمية، بل توظف بوصفها أدوات للهيمنة الرمزية والتمييز الانتقائي في مناظرات التوظيف والتشغيل الهش، ما أدّى إلى إنتاج خريجين معطين وإقصاء الكفاءات الأكاديمية. وتخلص الورقة إلى أن منظومة الجودة الجامعية الحالية تغلب عليها الشكلائية وتفتقر إلى الأثر التنموي الحقيقي. وتُختتم بتقديم توصيات عملية لإرساء حوكمة معرفية بديلة تتركز في التجسير المعرفي والتفكير المركب، بما يضمن تجاوز مأزق التنمية وإعادة بناء العقد الاجتماعي للتعليم العالي.



عبد الرحيم العيادي

رئيس قسم تنظيم الحياة المدرسية والأنشطة الموازية والتوجيه المدرسي والمهني بوزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة في المغرب. حاصل على الدكتوراه في علوم التربية من جامعة محمد الخامس بالرباط، كلية علوم التربية. تتركز أبحاثه في الحكامة التربوية والسياسات التعليمية، واللامركزية والحكامة الترابية، والحكامة التشاركية وإشراك الفاعلين المحليين في صنع السياسات العمومية، وتنظيم الحياة المدرسية، والتدبير داخل المؤسسات التعليمية ومشروع المؤسسة المندمج، وقضايا جودة التعليم والإصلاح التربوي بالمغرب. صدرت له دراسة بعنوان "دراسة كيفية حول العنف القائم على النوع الاجتماعي في الوسط المدرسي بجهة الرباط-سلا-القنيطرة بالمغرب" (مجلة "دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية"، مج 3، العدد 6، كانون الأول/ ديسمبر 2020).

من وعود اللامركزية إلى اختبار الحكامة التشاركية: الفاعلون الترابيون والسياسات التعليمية في المغرب

تناقش الورقة مستوى تطبيق الحكامة التشاركية في المؤسسات التعليمية المغربية، وذلك في سياق وعود اللامركزية وتوسيع أدوار الفاعلين الترابيين والمدنيين والاقتصاديين في السياسات التعليمية. وتنطلق من اعتبار المؤسسة التعليمية فضاءً لاختبار التوجهات الوطنية على المستوى المحلي، متسائلةً عن العلاقة بين قوة الاعتراف المؤسسي بالمشاركة وترجمتها إلى أدوار مؤثرة في إعداد مشروع المؤسسة المندمج وتنفيذه وتتبعه. وتتبنى مقاربة وثائقية تحليلية متعددة المصادر، تجمع بين تحليل تسع مرجعيات دستورية وتشريعية وتنظيمية واستراتيجية، وفحص 412 مشروعاً للمؤسسة المندمجة تغطي المديرية الإقليمية الـ 82 والأسلاك التعليمية الثلاثة، وتستكمل المعطيات باستمارة تحقق موجزة موجهة إلى مديرات المؤسسات التعليمية ومديريها، وتستخدم شبكات ترميز تميز بين الاعتراف بالفاعلين وعمق مشاركتهم وتنسيق تدخلاتهم وآليات تتبعها. وتجادل الورقة، من خلالها، بأن حضور الفاعلين داخل بنى الحكامة أو دعوتهم إلى الاجتماعات لا يكفيان لإثبات تحقق المشاركة الفعلية؛ إذ يتحدد عمقها بوضوح المسؤوليات وآليات التنسيق وإمكان التأثير في التشخيص وتحديد الأولويات وبناء العمليات، إضافةً إلى التتبع والمساءلة. وتخلص إلى وجود فجوة بين قوة المؤسسة المعيارية ومحدودية التجسيد المؤسساتي، مع ضعف مشاركة الشركاء في التشخيص واقتراح العمليات وغياب مكرر لآليات التنسيق والتتبع والمساءلة، وتتركز مساهماتهم، تحديداً، في الدعم والخدمات. وتقترح إطاراً استكشافياً لتدرج تجسيد الحكامة التشاركية، يتيح قراءة الانتقال من الحضور والتمثيل إلى التأثير والمسؤولية، مؤكدةً أن تقييم اللامركزية التعليمية يقتضي فحص شروط المشاركة الفعلية، بما يفتح المجال لنقاش مقارن حول الحكامة المحلية في بلدان الجنوب العالمي.



عبد الله العجمي

مدرس جامعي وباحث في جامعة دمشق، ومحاضر سابق في مدرسة غرونوبل للإدارة بفرنسا. حاصل على الدكتوراه في الإدارة والابتكار والقيادة الإدارية من المدرسة نفسها. تتركز أبحاثه في الإدارة العامة والحوكمة والقيادة المؤسسية والذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة، إلى جانب القانون الدستوري وأخلاقيات العمل المؤسسي، والعلاقة بين القيادة والابتكار في المنظمات، وإعادة بناء الثقة بين الدولة والمجتمع، وتطور أنماط ممارسة السلطة والإدارة في البيئات المتغيرة. صدر له كتاب "سوق العمل العربي في ضوء الذكاء الاصطناعي: تحديات التوظيف ورهانات المستقبل" (2024)، الذي تبنته المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، وحاز جائزة الشباب العربي للعام نفسه.

الألغوراقراطية في الإدارة العامة العربية: تأسيس لدولة ذكية أم تكريس لدولة مراقبة؟

تناقش الورقة التحول من الرقمنة الإدارية إلى توظيف الخوارزميات والذكاء الاصطناعي في صميم الإدارة العامة، وما يترتب عليه من بروز نمط جديد من ممارسة السلطة يمكن التعبير عنه بمفهوم "الألغوراقراطية". وتركز على أثر هذا التحول في القرار الإداري، وإدارة البيانات، وتقديم الخدمات العامة، وعلاقة ذلك بالشفافية الإدارية، مع بحث التوتر بين متطلبات بناء الدولة الذكية ومخاطر توسع الدولة في المعرفة والتصنيف والمراقبة. وتتبنى مدخلًا مقارنًا بين تجارب ثلاث هي التجربة السعودية والإماراتية والمصرية في استخدام الخوارزميات والذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة، وذلك بهدف تحديد أوجه التقارب والاختلاف في الأطر القانونية والمؤسسية التي تحكمها. وتنطلق من افتراض أن أثر هذا التحول في الشفافية والمساءلة لا تحدده التكنولوجيا بذاتها، بل طبيعة الإطار القانوني والمؤسسي الناظم لاستخدامها، وقدرة المواطن على فهم القرار المؤتمت والاعتراض عليه ومساءلة الجهة المسؤولة عنه، وتجادل من خلاله بأن الألغوراقراطية لا تمثل تحولاً تقنياً محضاً، بل إعادة تشكيل لبنية السلطة الإدارية، ولا سيما مع انتقال بعض وظائف التقدير والتصنيف واتخاذ القرار إلى الأنظمة الخوارزمية. وتخلص الورقة إلى أن الخوارزمية لا تحدد بذاتها اتجاه الدولة نحو الذكاء أو المراقبة، بل يقتضي ذلك توازن البيئتين القانونية والمؤسسية اللتين تضبطان استخدامها. وتكشف المقارنة تفاوت التجارب العربية في تحقيق التوازن بين الكفاءة الرقمية ومقتضيات الشفافية والمساءلة وحماية البيانات، وأن المعيار الحاسم للتمييز بين الدولة الذكية والدولة المراقبة يتمثل في مدى قدرة القانون والمؤسسات على تقييد السلطة الخوارزمية، وضمان قابلية القرارات المؤتممة للفهم والتفسير والاعتراض والمساءلة.



فيصل المنصوري

أستاذ في برنامج الإدارة العامة في كلية الاقتصاد والإدارة والسياسات العامة في معهد الدوحة للدراسات العليا. حاصل على الدكتوراه والماجستير في الاقتصاد من جامعة إلينوي في الولايات المتحدة الأميركية. أستاذ للتعليم العالي في الجامعة التونسية (عام 2000). شغل عددًا من المناصب الأكاديمية والإدارية، من بينها إدارة مؤسسات جامعية. تتركز اهتماماته البحثية في قضايا الإدارة العامة، وإدارة الأزمات، والريادة والقيادة، والإدارة البيئية، والإدارة المالية، إلى جانب الاهتمام بتقاطعات السياسات العامة مع التحولات الاقتصادية والمؤسسية. صدر له عدد من الأبحاث العلمية المحكمة في دوريات دولية، من بينها دراسته المشتركة بعنوان:

"Sovereign Contagion Credit Risk Measure across Financial Markets in the Eurozone: A Bivariate Copulas and Markov Regime Switching ARMA based Approaches," *Review of World Economics*, vol. 158, no. 2 (2022).

الحوكمة وريوع الموارد الطبيعية: أدلة من منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

تبحث الورقة في العوامل المحددة للحوكمة الرشيدة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مع التركيز على العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والريع النفطي والإصلاح الإداري. وتنطلق من تجاوز الأدبيات التقليدية حول "لعنة الموارد الطبيعية"، التي تفترض أن الثروة المستمدة من الموارد الطبيعية تؤثر سلبًا بطبيعتها في جودة المؤسسات، لتطرح سؤالاً أكثر ارتباطاً بالشروط والسياقات: ما الآليات والظروف التي تحدد العلاقة بين الريع النفطي والإصلاحات الإدارية ومخرجات الحوكمة في المنطقة؟ وتعتمد الورقة على مراجعة كيفية للإصلاحات الإدارية خلال الموجتين الثالثة (1989-2009) والرابعة (2010-2022) من العولمة، مع التمييز بين الإصلاحات المحلية المنشأ، التي تدفع إليها الضغوط السياسية الداخلية، والإصلاحات المفروضة من الخارج، التي ترتبط بشروط الاندماج في الاقتصاد العالمي. وتخلص إلى أن عدد الإصلاحات المفروضة خارجياً أو الناشئة محلياً لا يفسر بصورة كافية مخرجات الحوكمة، ما يبرز أهمية دراسة الشروط المؤسسية التي تحدد مدى تحول الإصلاحات إلى تحسينات فعلية في الحوكمة. وتُظهر الأدلة الوصفية أيضاً أن العلاقة بين الريع النفطي والحوكمة ليست سلبية على نحو مطّرد، كما تفترض النظرية التقليدية لعنة الموارد، ولا إيجابية في جميع الحالات، بل تختلف بحسب المسار الإصلاحى السائد في كل دولة. وتوضح أن العلاقة بين الريع النفطي وجودة الحوكمة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تتحدد بمسارات الإصلاح، ولا تخضع لنمط ثابت، ما يقّدم إسهاماً نظرياً جديداً في فهم الاقتصاد السياسي للثروة المستمدة من الموارد الطبيعية والتطور المؤسسي في المنطقة.



لؤي عبد الفتاح

أستاذ محاضر بجامعة محمد الأول، وجدة، المغرب. حاصل على الدكتوراه في العلاقات الدولية من الجامعة نفسها. تتركز أبحاثه في شؤون الأمن والاستعلام وعلاقتها بالديمقراطية وحقوق الإنسان والحوكمة، والتداعيات الأمنية للهجرة، وقانون النزاعات المسلحة. صدرت له دراسة بعنوان "الوضع القانوني لمدينة القدس وإشكالات إنفاذ القانون المعني بالاحتلال: عوائق ماثلة وخيارات ممكنة"، ضمن المؤلف الجماعي "القانون الدولي الإنساني: إشكالات مقلقة وخيارات مؤلمة" (مركز دراسات الوحدة العربية، 2026).

الاستعلام الاقتصادي في العالم العربي: اكتساب المعرفة الاستراتيجية في خدمة التنمية والتقدم التكنولوجي وبناء القوة

تناقش الورقة دور الاستعلام الاقتصادي في اكتساب المعرفة الاستراتيجية وتوظيفها في خدمة التنمية والتقدم التكنولوجي وبناء القوة في الدول العربية. وتتناول أسسه المفاهيمية ووظائفه الاستراتيجية، وإطاره القانوني والمؤسساتي، وموقع أجهزة الاستخبارات ضمن منظومة إنتاج المعرفة، واستعراض تجارب عربية في اكتساب التكنولوجيا وتوطينها وبناء القدرات الوطنية. وتتبنى مقاربة قانونية وسياسية واستراتيجية، تستند إلى تحليل الأدبيات الأكاديمية والنصوص القانونية والاستراتيجيات الوطنية والوثائق المؤسسية، مع توظيف المنهج المقارن لدراسة تجارب المملكة العربية السعودية ومصر والمغرب، والاستئناس ببعض التجارب الدولية في تنظيم الاستعلام الاقتصادي وتوظيفه. وتجادل، من خلالها، بأن اختزال الاستعلام الاقتصادي في وظائف الحماية ورصد التهديدات يحد من إمكاناته التنموية والاستراتيجية، وأن تحويله إلى أداة لبناء القوة يقتضي تجاوز جمع المعلومات نحو اكتساب المعرفة بصورة استباقية، وربطها بصناعة القرار والابتكار ونقل التكنولوجيا. وتؤكد ضرورة التكامل بين المؤسسات المدنية والعلمية والدبلوماسية وأجهزة الاستخبارات، من دون إخضاع السياسات الاقتصادية والعلمية لمنطق أمني صرف. وتخلص الورقة إلى أن الدول العربية تمتلك مؤسسات ومبادرات تسهم في اكتساب المعرفة، لكنها تعاني تفاوتاً في مستوى التنسيق والتكامل الاستراتيجي. وتؤكد أن بناء منظومة فعالة للاستعلام الاقتصادي يتطلب عقيدة مؤسسية واضحة، تربط تحديد الاحتياجات المعرفية بجمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها وتقييم نتائجها، مع ضمان المشروعية والرقابة. وتبرز القدرة الاستيعابية الوطنية معياراً أساسياً لنجاح نقل التكنولوجيا، باعتبار أن امتلاك المعرفة لا يتحول إلى قوة مستدامة إلا بترجمتها إلى كفاءات وقدرات إنتاجية وتكنولوجية مستقلة نسبياً.



لطيفة المنصوري

مديرة إدارة الشؤون القانونية، وطالبة دكتوراه في الإدارة العامة بمعهد الدوحة للدراسات العليا. حاصلة على الماجستير في السياسات العامة من معهد الدوحة. تتركز أبحاثها في القانون والحكمة والسياسات العامة وإدارة الأزمات في القطاع الحكومي.

الخطاب العالمي حول تمكين المرأة وتأثيره في وضع السياسة الحكومية في دولة قطر من منظور النظرية المؤسسية

تبحث الورقة في انتقال الخطاب العالمي لتمكين المرأة إلى أطر السياسات الحكومية في دولة قطر، انطلاقاً من تطور هذا الخطاب عبر المؤتمرات والاتفاقيات والأجندات الأممية، وتحولّه إلى إطار مرجعي لوضع استراتيجيات تمكين المرأة في السياسات الوطنية. وتسعى إلى الإجابة عن سؤال رئيس: كيف انتقل الخطاب العالمي لتمكين المرأة إلى أطر السياسات الحكومية في دولة قطر؟ وتستند، في سعيها إلى النظرية المؤسسية، إلى حالة تفسيرية من خلال تحليل الوثائق الرسمية، بما فيها الدستور الدائم، والتشريعات المتعاقبة المنظمة لعمل المرأة، ورؤية قطر الوطنية 2030، واستراتيجيات التنمية الوطنية والقطاعية. وتخلص الورقة إلى أن انتقال خطاب التمكين جرى عبر عملية مأسسة امتدت بين مجالي التعليم والعمل، حيث مهدّ ترسخ تمكين المرأة في التعليم لمأسسة مشاركتها في سوق العمل. وتبيّن أن المؤسسات غير الرسمية أسهمت في إعادة تفسير الخطاب العالمي بصورة انتقائية، انعكست في الترتيبات الاحترافية والصياغات التوفيقية التي صاحبت تبنيّه محلياً. وتشير النتائج إلى أن تراجع حضور مصطلح التمكين في وثائق التخطيط العليا، بالتزامن مع تراكم الأحكام التنظيمية، يعكس انتقاله إلى مرحلة أشد رسوخاً من المأسسة، حيث أصبح جزءاً من الركيزة الثقافية المعرفية للمؤسسات، ولم يعد يتطلب تأكيداً صريحاً في الخطاب الرسمي.



ماري قرطام

باحثة ومستشارة السياسات الخاصة بسورية في منظمة "طفل الحرب". حاصلة على الدكتوراه في العلوم الاجتماعية من جامعة باريس ديدرو. تتركز أبحاثها في الجماعات المسلحة والنزاعات المسلحة والعنف، والتطرف العنيف، واللجوء والهجرة. صدر لها كتاب "أشكال العنف الظاهرة والخفية والسعي إلى العدالة في طرابلس بعد الحرب الأهلية اللبنانية" (2024)، ودراسة بعنوان "قلق مدينة، وما وراءها قلق بلد: التهميش واللامساواة والنضال من القاعدة في باب التبانة وجبل محسن" (منشورات المعهد الفرنسي للشرق الأدنى).

الحوكمة التفاوضية في سياقات الهشاشة: دروس من شمال غرب سورية (2011-2024)

تبحث الورقة في أشكال الحوكمة التي تنشأ مع تراجع احتكار الدولة للسلطة وتقديم الخدمات، انطلاقاً من تجربة شمال غرب سورية خلال الفترة الممتدة حتى كانون الأول/ ديسمبر 2024. وتنطلق من سؤال رئيس: كيف تستمر الحوكمة في سياق غياب سلطة مركزية تحتكر المجال العام؟ وتقترح مفهوم "الحوكمة التفاوضية" لتفسير إنتاج السلطة والخدمات والحماية من خلال التفاوض المستمر بين فاعلين متعددين، يشملون الجماعات المسلحة والمنظمات الإنسانية والشبكات الأهلية، حيث تتشكل ترتيبات الحكم عبر التفاعل والتفاوض حول الموارد والسلطة والمساءلة. وتستند الورقة إلى 38 مقابلة شبه موجهة أجريت عام 2025 ضمن مشروع "ائتلاف ما بعد الامتثال" بقيادة جامعة يورك. وتحلل، أنماط السلطة والضبط والمساءلة والوصول الإنساني، وعلاقة الامتثال باحتياجات المدنيين والأضرار التي تلحق بهم. وتقدم مفهوم الحوكمة التفاوضية بديلاً تحليلياً من ثنائية الدولة الفاعلة والدولة الفاشلة، بما يتيح فهم التعدد المؤسسي من دون افتراض تراتبية مسبقة بين الفاعلين. وتستكشف، من خلال المقارنة بين نموذجي الجيش الوطني وهيئة تحرير الشام، أثر درجة مركزية القرار في اختلاف أنماط الضبط والمساءلة وأداء السلطة، مع التعامل مع هذه العلاقة بوصفها تفسيراً أولياً يحتاج إلى مزيد من الاختبار. وتخلص الورقة إلى أهمية فهم الآليات الفعلية التي تنتج السلطة والمساءلة على المستوى المحلي، بدلاً من الاقتصار على مسألة الاعتراف بالسلطات القائمة، عند تصميم التدخلات الإنسانية والتنمية في سياقات الهشاشة.



مثنى المصري

باحث في السياسات العامة والتنمية المحلية، حاصل على الماجستير في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا من معهد الدوحة للدراسات العليا. تتركز اهتماماته البحثية في سياسات التنمية والحوكمة المحلية، والعلاقة بين المجتمعات المحلية وصنع السياسات العامة، ولا سيما السياسات التنموية والثقافية وحوكمة التراث. وتشمل اهتماماته أيضًا التاريخ الاجتماعي في السياقين الأردني والقطري، وقضايا الهجرة واللجوء والشتات، والهوية والانتماء والاندماج، والتحول الاجتماعي والثقافية، والذاكرة والمكان. صدرت له دراسة بعنوان "المدينة كفضاء لإنتاج التراث الثقافي: تمثيلات مجتمع الغوص في قطر" (مجلة "تجسير"، 2025)، وكتاب بعنوان "مجتمع الغوص في قطر: التاريخ والثقافة والمعاناة" (دار خطوط وظلال للنشر، 2025).

من التهميش إلى الفاعلية: "البدول" وإعادة التفاوض حول التنمية وإدارة التراث في البتراء

تتناول الورقة تجربة "جماعة البدول" في البتراء بوصفها حالة تكشف حدود الحوكمة والتنمية في بلدان الجنوب العالمي، من خلال تحليل العلاقة بين إعادة التوطين وحوكمة التراث وسياسات التنمية المحلية، مع التركيز على كيفية إعادة تعريف الجماعة لمفهوم التنمية انطلاقاً من واقعها الاجتماعي والاقتصادي. وتبحث في آثار التدخلات الحكومية والدولية المتعاقبة، التي لم تنجح في معالجة الإشكالات الاقتصادية والاجتماعية التي واجهت الجماعة بصورة مستدامة، فقد أعادت السلطات توطين البدول في منطقة أم صيحون عام 1985، من دون أن تقتزن هذه الخطوة بإعادة بناء مستدامة لسبل العيش أو تطوير قاعدة اقتصادية واجتماعية بديلة. واستمر اعتماد الجماعة بدرجة كبيرة على اقتصاد البتراء السياحي، مع تزايد القيود التنظيمية والأمنية على أنشطتها داخل الموقع الأثري، وما صاحب ذلك من توترات. وتجادل الورقة بأن محدودية مشاركة البدول في وضع السياسات التنموية، على الرغم من معرفتهم المحلية المتراكمة، تكشف أحد أوجه القصور في نموذج الحوكمة القائم. ومن هذا المنطلق، تتجاوز الورقة تحليل السياسات الرسمية إلى استكشاف تصورات الجماعة نفسها للتنمية، اعتماداً على مقابلات شبه موجهة ومجموعات تركيز أجريت في مدينة البتراء الأثرية ومنطقة أم صيحون. وتخلص إلى أن مطالب البدول تعكس تصوراً بديلاً للتنمية يستند إلى احتياجاتهم وتجاربهم المعيشية. وتبرز أهمية إدماج تصورات المجتمعات المحلية في تحليل الحوكمة ووضع السياسات، بما يكشف الفجوة بين أولويات التدخلات التنموية التي تصوغها المؤسسات من أعلى، واحتياجات السكان وتطلعاتهم إلى إعادة بناء حياتهم من أسفل. وتوصي بضرورة توافر تصور محلي للتنمية يقوم على الاعتراف بالجماعة، وإعادة بناء سبل العيش وتنويع مصادر الدخل، وتوظيف التراث والثقافة بوصفهما رأس مال اقتصادياً وثقافياً، وتعزيز مشاركة السكان في الاقتصاد السياحي وصنع القرار.



محمد العوفي

أستاذ محاضر بجامعة ابن طفيل في القنيطرة، المغرب. حاصل على الدكتوراه في العلوم السياسية من جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس. تتركز أبحاثه في العلاقات المدنية - العسكرية، والاقتصاد السياسي والنفقات العسكرية وصلتها بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الاقتصاد السياسي للتسلح والتنمية: سجلات نظرية لمساءلة ثنائية "الخبز والبنديقية" في الدول العربية بشمال أفريقيا

تناقش الورقة الاقتصاد السياسي للنفقات العسكرية والتنمية الاجتماعية في الدول العربية بشمال أفريقيا، من خلال مساءلة ثنائية "الخبز والبنديقية"، في ضوء التباين بين أولوية الإنفاق على الأمن الصلب والمتطلبات المالية للأمن المجتمعي. وتجادل بأن ارتفاع الموارد المالية العمومية المخصصة للشؤون العسكرية قد يحد من قدرة الدولة على تمويل السياسات الاجتماعية، ولا سيما القطاعات الاجتماعية في الصحة والتعليم والحماية الاجتماعية. وتتبنى مقاربة تحليلية متعددة الأبعاد تجمع بين التحليل السياسي المقارن واستقراء المؤشرات الكمية للنفقات العسكرية والاجتماعية، في إطار الاقتصاد السياسي للتسلح والتنمية الاجتماعية. وتخلص الورقة إلى وجود تفاوت في تخصيص الموارد المالية العمومية بين المخصصات العسكرية والاجتماعية، بما ينعكس على مستوى الاستثمار في وظائف الدولة الاجتماعية. وتبرز حالات الجزائر والمغرب وموريتانيا، وتونس بدرجة أقل، اختلالاً نسبياً في هذا التوازن، بينما تتسم حالتا السودان وليبيا بخصوصية الصراع الداخلي والانقسام المؤسسي، بما يصعب التمييز بين الإنفاق العسكري الرسمي واقتصاد الحرب. ومن ثم، لا تستمد المفاضلة بين "البنديقية على الخبز" تفسيرها حصراً من اعتبارات الأمن القومي، بل تتأسس أيضاً على محددات الاقتصاد السياسي للسلطة، وعلى موقع المؤسسة العسكرية في النظام السياسي، بما يجعل التحدي الأساسي، أمام الدول السبع، متمثلاً في بناء علاقة تكاملية بين الأمن الصلب والأمن المجتمعي، بدلاً من تحويلهما إلى وظيفتين متنافستين على الموارد العمومية.



محمد سليم

محاضر في جامعة بيشاور بباكستان. حاصل على الماجستير في العلوم الإدارية من جامعة العلوم المالية، تتركز أبحاثه في ممارسات الاقتصاد الدائري، والتنمية المجتمعية، والدراسات الإقليمية.

لماذا تفشل سياسات التنمية عند التنفيذ؟ أدلة من الإدارات العامة العربية

تناقش الورقة أسباب فشل سياسات التنمية في مرحلة التنفيذ داخل الإدارات العامة العربية، مع التركيز على الأردن والمغرب ومصر. وتتبنى مقاربة كيفية تجمع بين التحليل المقارن للاستراتيجيات الوطنية للتنمية وبرامج إصلاح القطاع العام، مستعينةً في شقّها البياني بالتقارير المؤسسية المنشورة في الفترة 2024-2026. ولمعالجة تساؤلاتها، أُجريت ثماني عشرة مقابلة شبه موجهة مع فاعلين منخرطين في صنع السياسات وتنفيذها وتقييمها وحوكمتها. وتخلص الورقة إلى أن عوامل ثلاثة هي المسؤولة عن فجوات التنفيذ، تتمثل في ضعف التنسيق المؤسسي، وإدارة الأداء القائمة على الامتثال، ونفور البيروقراطية من المخاطرة. ولا تقتصر إخفاقات التنفيذ على تقييد القدرات والموارد، بل تتضمن تشتت المسؤوليات والحوافز الإدارية وترتيبات المساءلة. وتوصي بضرورة تبني تدابير حوكمية في مجالات التنسيق العابر للحكومة، وإدارة الأداء الموجهة بالنتائج، وإصلاح الحوافز وآليات المساءلة.



محمد علاء عبد المنعم

أستاذ مساعد للإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية في جامعة القاهرة، وعميد برامج التسويق وإدارة الموارد البشرية بجامعة شرق لندن ضمن الجامعات الأوروبية في مصر. حاصل على الدكتوراه في الإدارة العامة من الجامعة الأميركية في واشنطن العاصمة. تتركز أبحاثه في الحوكمة وإصلاح الإدارة العامة والاقتصاد السياسي للإصلاحات السياسية في الشرق الأوسط، مع اهتمام خاص بسياسات التعليم وبرامجه ومخرجاتها. صدر له كتاب "الاقتصاد السياسي للتعليم العربي: السياسات والمنظورات المقارنة" (دار راوتليدج، 2015)، ودراسة مشتركة مع ديفيد روزنبوم عن الحوكمة المتعددة المراكز والسياسات الشاملة وتنفيذ الحوافز المالية في مصر استجابة لجائحة كوفيد-19 ("المجلة الدولية للإدارة العامة" *International Journal of Public Administration*، 2023)، ومقالة في العام نفسه بعنوان "دور جديد للفاعلين من غير الدول في صنع السياسات في مصر" (دورية "صدى" الصادرة عن مؤسسة كارنيغي للسلام الدولي).

إصلاح من دون حوكمة: مسارات إصلاح التعليم في مصر منذ عام 2017

تناقش الورقة استراتيجية إصلاح التعليم التي تبنتها الحكومة المصرية عام 2018، والتي هدفت إلى إحداث تحول جذري في نظام التعليم الذي يعاني اختلالات هيكليّة. وتستعرض محاور هذه الاستراتيجية المتمثلة في تطوير أساليب التدريس، وتنويع مصادر التعلم، والتركيز على المهارات الأساسية. وترصد مظاهر تعثر الاستراتيجية في تحقيق غاياتها، مستدلةً باستمرار هيمنة الدروس الخصوصية والكتب الخارجية، فضلاً عن تراجع الحكومة عن بعض ركائز المشروع، مثل اقتصار توزيع الأجهزة اللوحية (التابلت) على فئات محددة. وتعتمد الورقة على منهجية دراسة الحالة المقارنة؛ فهي تحلل حالتين تطبيقيتين تتعلقان بمحاولات الحكومة لإصلاح منظومة الثانوية العامة، إلى جانب تتبع الفشل الهيكلي في استحداث آليات حقيقية لمساءلة المدارس وحوكمة أدائها التعليمي. وتجادل بأن الطبيعة البنوية للنظام التعليمي في مصر قد فرضت قيوداً صارمة على إمكانيات إدخال إصلاحات جوهرية مستدامة، وذلك نظراً إلى تصادم هذه السياسات الجديدة مع الإرث التاريخي للنظام، والمنظومة القيمية والاجتماعية السائدة، فضلاً عن الحسابات السياسية للنظام الحاكم. وتخلص الورقة إلى أن مساعي إصلاح التعليم لا يمكن اختزالها في أدوات تقنية أو خطط فوقية، بل إن نجاحها يتوقف على مدى مراعاتها للواقعين السياسي والاجتماعي. وتؤكد أن أي محاولة للالتفاف على جذور الأزمة من دون تفكيك مراكز القوى التقليدية (كالدروس الخصوصية)، أو إغفال التكلفة السياسية للإصلاح، ستؤدي حتماً إلى تراجع السياسات الإصلاحية وعودتها إلى وضعها السابق.



محمود حمد

أستاذ مساعد في العلوم السياسية والقانون الدستوري بجامعة القاهرة، والمدير المؤسس لبرنامجي السياسات العامة والدراسات الدولية والأمنية بجامعة القاهرة الأهلية. حاصل على الدكتوراه في العلوم السياسية من جامعة يوتا في الولايات المتحدة الأميركية. تشمل اهتماماته البحثية دور القضاء في السياسة العامة، والتحول الديمقراطي، والدستورية، والسياسة والمجتمع في الولايات المتحدة، ودراسات الشرق الأوسط. صدرت له دراسة بعنوان "استقلال القضاء في الوطن العربي: مؤسسات الرقابة الدستورية والمجالس القضائية العليا" ("حِكمة"، مج 3، العدد 6، ربيع 2023).

التنمية والحوكمة وإصلاح الإدارة العامة في مصر: تجربة العاصمة الإدارية الجديدة

تناقش الورقة دور نقل العواصم في التنمية والحوكمة بصفة عامة، وحالة العاصمة الإدارية الجديدة في مصر بصفة خاصة. وتحلل الدليل الذي أصدرته الحكومة المصرية بشأن الانتقال إلى العاصمة، وما فيه من عناصر تتعلق بتحديد المقار الجديدة، وبنيتها التكنولوجية، والتعامل مع المقار القائمة، واختيار الموظفين المنتقلين، وحواجز الانتقال، وآليات إدارة عملية الانتقال وحوكمتها. ومن خلال منهج دراسة الحالة، والمقارنة بالحالات المماثلة، وتحليل الخطاب، وبحث المصادر الأولية المتمثلة في التشريعات والقرارات الجمهورية والوزارية، تجادل الورقة بأن دوافع بناء العاصمة الإدارية الجديدة تتمثل في مجموعة من الأسباب الديموغرافية والتنموية والسياسية والاستراتيجية، إلى جانب الإصلاح الإداري. وتخلص إلى بروز الأثر التنموي للعاصمة من خلال نجاح الحكومة في تحقيق الأهداف التي أعلنتها، بما فيها الأهداف السياسية. غير أنه لا يزال من المبكر تقييم مدى جدوى العاصمة في إنشاء مجتمع عمراني جديد يخفف الضغط عن القاهرة المكتظة، أو في تحقيق الأهداف الاقتصادية المرجوة من هذا المشروع الواسع النطاق. أما على صعيد الإصلاح الإداري فتوضح أن الانتقال أتاح للحكومة فرصة لتجميع مسارات إصلاح متعددة وتسريع وتيرتها. وتُظهر الورقة أن التجربة المصرية في نقل العاصمة تُبرز أن إعادة تصميم مؤسسات الدولة أسهل نسبياً من إعادة تشكيل أساليب عملها.



مريم الجبلي

باحثة دكتوراه في جامعة هلسنكي بفنلندا. حاصلة على الدكتوراه في التربية من الجامعة نفسها. تتركز أبحاثها في تكنولوجيا التربية وتربية الابتكار، وتدريب الأساتذة على تنمية عقلية الابتكار لدى طلاب المدارس، والذكاء الاصطناعي في التعليم، وسبل تطبيق أنشطة الابتكار في الدروس اليومية. شاركت في تأليف دراسة بعنوان "تسهيل المعلمين لصنع الطلاب وعقلية الابتكار في الفصول الدراسية الابتدائية" ("المجلة الدولية للتكنولوجيا والتصميم في التعليم" *International Journal of Technology and Design Education*، مج 36، 2026).

المساءلة الذكية والقيادة القائمة على الثقة في المدارس الحكومية القطرية

تتناول الورقة العلاقة بين المساءلة الإدارية والاستقلالية المهنية للقيادات المدرسية في منظومة التعليم الحكومي القطري، وتركز على دور القيادة القائمة على الثقة بتعزيز الفاعلية القيادية والابتكار في المدارس الحكومية. وتبحث في أثر الممارسات الإدارية في استقلالية القيادات المدرسية. وتحدد أربع فجوات مترابطة تتعلق بالثقة والمساءلة والتواصل والسياسات، وانعكاساتها على الممارسات القيادية. وتعتمد الورقة على تحليل نوعي معمق لبيانات مقابلات مع 12 قائدًا من قادة المدارس الحكومية وأربعة خبراء تربويين من وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي في قطر، إلى جانب تحليل الإطار التشريعي المنظم لعمل الوزارة، ولا سيما القرار الوزاري رقم (6) لسنة 2026، المستند إلى القرار الأميري رقم (35) لسنة 2022. وتقترح "نموذج المساءلة الذكية" بوصفه إطارًا مؤسسيًا يوازن بين المساءلة والثقة، ويعزز الاستقلالية المهنية للقيادات المدرسية. وتقدم مجموعة من الإجراءات والسياسات لتطبيق هذا النموذج، تشمل تخفيف الأعباء التوثيقية من خلال مراجعة لوائح الرخص المهنية وتعديلها، وإدراج مؤشرات الرضا المهني ومناخ الثقة بأدوات التقييم، وتطوير برامج التمكين القيادي القائمة على الثقة، وإشراك القيادات المدرسية في صنع القرار من خلال إنشاء مجالس استشارية. وتربط الورقة هذه المقترحات بأهداف استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة ورؤية قطر الوطنية 2030.



منظور خان أفريدي

أستاذ السياسة وعميد كلية العلوم الاجتماعية بالجامعة الإسلامية العالمية في إسلام آباد، باكستان. حاصل على الدكتوراه في العلاقات الدولية من جامعة جيلين في تشانغتشون بجمهورية الصين الشعبية. أتمّ دراسات ما بعد الدكتوراه في جامعة نورث كارولينا ويلمنغتون، بالولايات المتحدة الأميركية. تتركز أبحاثه في سياسات الشرق الأوسط، والعلاقات الباكستانية - الصينية، والسياسة الخارجية الباكستانية، والنزاع في أفغانستان. صدرت له دراسة بعنوان "البنية الإقليمية لمكافحة الإرهاب التابعة لمنظمة شنغهاي للتعاون وأهميتها السياسية لباكستان" ("مجلة التربية البدنية والصحة والعلوم الاجتماعية" *Journal of Physical Education, Health and Social Sciences*، مج 4، العدد 1، 2026).

قياس صمود الحوكمة بدلاً من جودة أدائها: مؤشر جديد للبلدان العربية

تناقش الورقة قصور مقاييس جودة الحوكمة التقليدية، التي تقيس الأداء في الظروف الاعتيادية ولا تلتقط كيفية استجابة المنظومات تحت ضغط شديد؛ إذ تعدّ إدارة الضغوط من أصعب المهمات التي تواجه الدولة. وتعالج هذه الفجوة بتقديم مؤشر صمود الحوكمة، وهو إطار متعدد الأبعاد يقوم على ستة أبعاد رئيسة، تتمثل في التكرار المؤسسي، والقدرة السياسية التكوينية، والهوامش المالية والإدارية، والثقة الاجتماعية والشمول، وصدقية المعلومات، والقدرة على التنفيذ في الأزمات. واستناداً إلى إطار تحقق إحصائي دقيق يتضمن نموذجاً مقترحاً للانحدار متعدد المتغيرات، يقيس القدرة التفسيرية الإضافية للمؤشر مقارنةً بالمؤشرات التقليدية، مثل مؤشرات الحوكمة العالمية، تجادل الورقة، بمصفوفة تمييز تفصل صمود الحوكمة عن القدرة الاسمية والمتانة والمرونة. وتعتمد حالات المغرب والأردن ومصر، بوصفها دراسات حالة مفصلة تبين كيفية التي يشخص بها المؤشر أنماط صمود متميزة بحسب كل بلد، ويحدد الاختناقات الحرجة، مثل قوة التنفيذ من القمة إلى القاعدة في المغرب مقابل فجوات الشمول دون الوطني، وارتفاع رأس المال الاجتماعي في الأردن تعويضاً عن هشاشة الهوامش المالية. وتخلص الورقة إلى أن مؤشر صمود الحوكمة، بتركيزه على المنطقة العربية التي تواجه تحديات خاصة ناجمة عن المخاطر المناخية والديناميات الريعية والنزاعات، يوفر أداة تشخيصية أساسية لإصلاح القطاع العام والتأهب للأزمات وضع السياسات التنموية، بما ينقل نموذج الحوكمة من الامتثال الساكن إلى قابلية التكيف في أوقات الضغط.



نهى نديم

باحثة في العلوم السياسية. حاصلة على الدكتوراه في العلوم السياسية من كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة. تتركز أبحاثها في العلاقات الدولية ودراسات السلام، والتعافي وإعادة بناء الدولة في سياقات ما بعد الصراع، والحوكمة والأمن في أفريقيا، ومقاربات بلدان الجنوب العالمي. صدرت لها دراسة بعنوان "إعادة تأطير الحضور الإيراني في أفريقيا من منظور الجنوب العالمي" ("مجلة الدراسات الإيرانية" الصادرة عن المعهد الدولي للدراسات الإيرانية بالرياض، نيسان/ أبريل 2026).

الحوكمة المحلية في سياقات ما بعد الصراع: نحو مقارنة أكثر ملاءمة لإعادة بناء الدولة في أفريقيا

تناقش الورقة إشكالية إعادة بناء الدولة في المجتمعات الأفريقية الخارجة من الصراع، مع التركيز على موقع الحوكمة المحلية في استعادة القدرة على الحكم وتعزيز الوظائف المؤسسية للدولة. وتتناول حدود المقاربات التي انطلقت من إعادة بناء المؤسسات الرسمية وفق ترتيبات معيارية موحدة، في ظل تفاوت القدرات بين الأقاليم، وتعدد مصادر السلطة والشرعية، وتداخل المؤسسات الرسمية مع البنى المحلية. وتستند في طرحها إلى مقارنة تحليلية تركيبية تقوم على المراجعة النقدية لأدبيات إعادة بناء الدولة وبناء السلام والحوكمة المحلية والدولة في أفريقيا، مع الاستفادة من خبرات مقارنة في سياقات ما بعد الصراع، حيث تجادل بأن إعادة بناء الدولة في السياقات الأفريقية تتطلب إعادة تعريف وحدة التحليل، بالانتقال من التركيز على مؤسسة الدولة إلى منظومة الحوكمة التي تنظم داخلها ممارسة السلطة، بما يربط القدرة المركزية بالفاعلية المحلية، وينظم التفاعل بين المؤسسات الرسمية ومصادر السلطة المحلية. وتخلص الورقة إلى اقتراح أربعة مرتكزات لإعادة بناء منظومة الحوكمة في السياقات الأفريقية، تتمثل في الملاءمة السياقية، والتدرج والتكيف المؤسسي، والتكامل بين القدرة المركزية والفاعلية المحلية، وإدارة التعدد المؤسسي. وتطرح مقارنة تكيفية تجعل التعلم والتجريب والمراجعة آليات لتطوير القدرة المؤسسية، مع الحفاظ على إطار وطني يضمن سيادة القانون والحقوق والمساءلة والتماسك الوطني. وتظل فاعلية هذه المقاربة مرتبطة بظروف سياسية ومؤسسية وتمويلية تسمح بالتعلم على المدى الطويل، وباختبارها في سياقات أفريقية متعددة.



هشام برقية

أستاذ باحث بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين لجهة طنجة-تطوان-الحسيمة، المغرب. حاصل على الدكتوراه في البيئة والصحة من جامعة ابن طفيل بالقنيطرة. تتركز أبحاثه في الحكامة التعليمية والسياسات التربوية، ومشروع المؤسسة المندمج والقيادة المدرسية، والحياة المدرسية والمواطنة، وحقوق الطفل والمشاركة، والتقويم التربوي وتكوين المدرسين. صدر له كتاب "المغرب والقضاء على داء البلهارسيا" (دار إيليفا برس، 2026).

من وعود اللامركزية إلى اختبار الحكامة التشاركية: الفاعلون الترابيون والسياسات التعليمية في المغرب

تناقش الورقة مستوى تطبيق الحكامة التشاركية في المؤسسات التعليمية المغربية، وذلك في سياق وعود اللامركزية وتوسيع أدوار الفاعلين الترابيين والمدنيين والاقتصاديين في السياسات التعليمية. وتنطلق من اعتبار المؤسسة التعليمية فضاءً لاختبار التوجهات الوطنية على المستوى المحلي، متسائلةً عن العلاقة بين قوة الاعتراف المؤسسي بالمشاركة وترجمتها إلى أدوار مؤثرة في إعداد مشروع المؤسسة المندمج وتنفيذه وتتبعه. وتتبنى مقاربة وثائقية تحليلية متعددة المصادر، تجمع بين تحليل تسع مرجعيات دستورية وتشريعية وتنظيمية واستراتيجية، وفحص 412 مشروعاً للمؤسسة المندمجة تغطي المديرية الإقليمية الـ 82 والأسلاك التعليمية الثلاثة، وتستكمل المعطيات باستمارة تحقق موجزة موجهة إلى مديرات المؤسسات التعليمية ومديريها، وتستخدم شبكات ترميز تميز بين الاعتراف بالفاعلين وعمق مشاركتهم وتنسيق تدخلاتهم وآليات تتبعها. وتجادل الورقة، من خلالها، بأن حضور الفاعلين داخل بنى الحكامة أو دعوتهم إلى الاجتماعات لا يكفيان لإثبات تحقق المشاركة الفعلية؛ إذ يتحدد عمقها بوضوح المسؤوليات وآليات التنسيق وإمكان التأثير في التشخيص وتحديد الأولويات وبناء العمليات، إضافةً إلى التتبع والمساءلة. وتخلص إلى وجود فجوة بين قوة المؤسسة المعيارية ومحدودية التجسيد المؤسساتي، مع ضعف مشاركة الشركاء في التشخيص واقتراح العمليات وغياب مكرر لآليات التنسيق والتتبع والمساءلة، وتتركز مساهماتهم، تحديداً، في الدعم والخدمات. وتقترح إطاراً استكشافياً لتدرج تجسيد الحكامة التشاركية، يتيح قراءة الانتقال من الحضور والتمثيل إلى التأثير والمسؤولية، مؤكدةً أن تقييم اللامركزية التعليمية يقتضي فحص شروط المشاركة الفعلية، بما يفتح المجال لنقاش مقارن حول الحكامة المحلية في بلدان الجنوب العالمي.



ياسمين الخواني

باحثة في العلاقات الدولية. حاصلة على الماجستير في الدبلوماسية والعلاقات الدولية من الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا بصنعاء. تتركز أبحاثها في الشؤون الدولية وديناميات القوة والتنافس الدولي وأثر التطورات التكنولوجية في السياسة الدولية، إلى جانب بناء المؤسسات في سياقات ما بعد النزاعات.

مأسسة الأعراف لضمان شمولية الخدمات والوثام المجتمعي في اليمن ما بعد النزاع

تناقش الورقة مدى إمكانية مأسسة الأعراف القبلية في اليمن لضمان تقديم الخدمات والوثام المجتمعي في مرحلة ما بعد النزاع. وتتبنى منهجية نوعية تجمع بين مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة وتحليلها، وجمع البيانات الأولية من خلال ثلاث مقابلات شخصية أجريت عن بُعد. وتجادل بأن ضعف مؤسسات الدولة الرسمية وهشاشتها، منذ تصاعد النزاع عام 2015، عرقلًا قدرتها على حل النزاعات وتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين، في حين برزت الأعراف بوصفها آلية للصمود في حل النزاعات وتسوية الخلافات، بل في تقديم الخدمات. وتخلص الورقة إلى أن النظام العرفي فعّال بوصفه بديلاً سريعاً لحلّ النزاعات وتأمين التماسك الاجتماعي، لكنه يعاني في المقابل قصوراً بنيوياً في التمثيل والعدالة، وإقصاءً للنساء والفئات الضعيفة والمهمشة، ما يستدعي تبني نموذج حوكمة هجين يتكامل فيه النظام العرفي مع النظام الرسمي بضوابط دستورية وقانونية صارمة تضمن الحقوق وتحقق التوازن.

إيهاب محارمة



باحث في المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات في الدوحة، وعضو هيئة تحرير دورية "حكمة" الصادرة عن المركز العربي ومعهد الدوحة للدراسات العليا، ومحلل سياساتي لشبكة السياسات الفلسطينية (الشبكة). عمل سابقاً في جامعة بيرزيت، وحصل منها على البكالوريوس في الإدارة العامة، والماجستير في الدراسات الدولية من معهد إبراهيم أبو لغد. وكما حصل على الماجستير في السياسات العامة والتعاون الدولي في معهد الدوحة، والدكتوراه من كلية الحقوق والعلوم السياسية وعلم الاجتماع في جامعة ساسكس في بريطانيا. صدر له بحوث منشورة في مجلات علمية محكمة، باللغتين العربية والإنكليزية، في مواضيع التكنولوجيا، وتسييس الوظيفة العامة، والحكم المحلي، والاستعمار الاستيطاني.

تامر قرموط



أستاذ مشارك في السياسات العامة، ورئيس سابق لبرنامج الماجستير في الإدارة العامة في معهد الدوحة للدراسات العليا، وعضو لجنة البرامج والاستشارات البحثية التابعة للمعهد الدولي للعلوم الإدارية IAS، ورئيس فريق العمل المعني بـ "الإدارة العامة في أوضاع النزاعات والهشاشة". تولى عدة مناصب إدارية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. تتركز أبحاثه في تحليل السياسات العامة ووضعها، وإصلاح المؤسسات، والمساعدات الخارجية، وحل النزاعات.

جالا العاكوم



باحثة في لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، حاصلة على الإجازة والماجستير في الاقتصاد من جامعة القديس يوسف في بيروت. تركز اهتماماتها البحثية على المشاريع في المنطقة العربية، لا سيما في مجالات الحوكمة وتحديث الإدارة العامة وبناء المؤسسات والإحصاءات الاقتصادية، إلى جانب العمل على قضايا الحوكمة والتنمية في البلدان المتأثرة بالنزاعات، والمساهمة في جهود الحوار الاجتماعي والاقتصادي في ليبيا، والمشاركة في مبادرات إحصائية دولية.

رامي الزعتري



خبير في التكنولوجيا والبيانات في الإسكوا، يعمل ضمن إدارة الحوكمة ومنع النزاعات، متخصص في التنمية الرقمية والتحول الرقمي. حاصل على البكالوريوس في هندسة الحاسوب والاتصالات من الجامعة الأميركية في بيروت، والماجستير في هندسة البرمجيات من جامعة بوسطن في الولايات المتحدة الأميركية. عمل على دعم الدول العربية من خلال تطوير المبادرات الإقليمية، وتقديم المشورة في مجال السياسات العامة، وبناء القدرات، بما في ذلك دعم تنفيذ الأجندة الرقمية العربية 2023-2033. تتركز أبحاثه في العلاقة

بين التحول الرقمي والحوكمة، وكيفية توظيف الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيات الناشئة لتعزيز قدرات المؤسسات العامة، وتحسين الخدمات وإتاحتها للجميع، وترسيخ حوكمة أكثر شمولاً واستجابةً لاحتياجات الناس، مع اهتمام خاص بمتطلبات الدول المتأثرة بالنزاعات، وربط التحول الرقمي بالأولويات التنموية والقدرات المؤسسية للدول العربية.

عبد الفتاح ماضي



أستاذ مشارك في جامعة حمد بن خليفة، ورئيس تحرير دورية "حكمة" للإدارة العامة والسياسات العامة الصادرة عن المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات ومعهد الدوحة للدراسات العليا. حاصل على الدكتوراه في العلوم السياسية من الولايات المتحدة عام 2005. عمل أستاذاً للعلوم السياسية بجامعة الإسكندرية، وباحثاً في مركز وودرو ويلسون في واشنطن، وخبيراً في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وأستاذاً زائراً في جامعة دنفر، ومستشاراً في معهد قرطبة للسلام في جنيف. ألّف ستة كتب، منها كتابان في الصراع العربي - الصهيوني، "الدين والسياسة في إسرائيل" (1999)، و"إسكات التاريخ: القضية الفلسطينية في كتب التاريخ المصرية" (2025). وحرر عشرة كتب أخرى في حقل النظم السياسية المقارنة.

عبد موسى البرماوي



باحث في المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، وعضو هيئة تحرير دورية "حكمة" للإدارة العامة والسياسات العامة الصادرة عن المركز العربي ومعهد الدوحة للدراسات العليا. عمل مديراً لوحدة بناء القدرات المؤسسية ببرنامج إصلاح التعليم في مصر، ومستشاراً للأبحاث بالمبادرة المصرية للحقوق الشخصية. قدّم خبرته إلى العديد من الهيئات الإنمائية والمنظمات الدولية، منها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، والهيئة الكندية للتنمية الدولية، وغيرهما. وشارك في تحرير عدد من الكتب التي أصدرها المركز العربي، منها "الشباب والانتقال الديمقراطي"، و"العدالة الانتقالية والانتقال الديمقراطي في البلدان العربية"، و"الدساتير والانتقال الديمقراطي"، و"ويمن الثورة والديمقراطية والحرب". وساهم في تأليف كتاب *Arab Spring: Modernity, Identity and Change* (2020).

موسى علاية



أستاذ مشارك في كلية الإدارة العامة واقتصاديات التنمية في معهد الدوحة للدراسات العليا. يشغل منصب المدير التنفيذي لرابطة السياسة والإدارة العامة في الشرق الأوسط AMEPPA. زميل غير مقيم في التحالف الأكاديمي للمصالحة وتحويل الصراعات وبناء السلام في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، التابع لجامعة جينا في ألمانيا. عمل أستاذاً مساعداً في جامعة رادبوت نايميغن وجامعة لايدن في هولندا. تتركز أعماله الأكاديمية والبحثية في مواضيع إدارة التنمية الدولية، بما في ذلك بناء السلام، وإدارة الأزمات، والنزاعات والسياسة العامة، وإدارة المنظمات غير الحكومية، وبرامج التنمية الإقليمية، والحماية الاجتماعية في الاقتصادات ما بعد الصراعات.

ناصر ياسين



مدير المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، فرع بيروت. شغل منصب وزير البيئة في لبنان في الفترة 2021-2025. وأشرف عام 2023 على التعاون مع وكالات الأمم المتحدة والشركاء الإنسانيين في الاستجابة لاحتياجات أكثر من مليون نازح، في عقب الحرب الإسرائيلية على لبنان، بُعيد تكليفه بتنسيق الخطة الوطنية للاستعداد والاستجابة للطوارئ. عمل أستاذًا دائمًا ومديرًا للأبحاث في الجامعة الأميركية في بيروت، وتولى منصب مدير معهد عصام فارس للسياسات العامة والشؤون الدولية. يحاضر حاليًا في برامج التعليم التنفيذي في عدد من الدول، بالتعاون مع معهد الدوحة للدراسات العليا، وجامعة قطر، وجامعة ديوك، وأكاديمية الكفاءة في سلطنة عُمان. صدرت له إسهامات علمية تشمل ثلاثة كتب، ومقالات علمية محكمة، وأوراق سياسات.

يونس أبو أيوب



رئيس شعبة الحوكمة وبناء الدولة لغرب آسيا وأفريقيا في الأمم المتحدة. حاصل على الدكتوراه في علم الاجتماع السياسي، وشهادتي الماجستير في القانون والجغرافيا السياسية. شغل منصب رئيس المكتب السياسي لوكيل الأمين العام للأمم المتحدة لشؤون منع النزاعات، والمستشار السياسي الأقدم للمبعوث الخاص للأمين العام للأمم المتحدة إلى بوروندي. وتولّى إدارة المكتب السياسي للمبعوث الخاص للأمين العام للأمم المتحدة إلى اليمن، وعمل مستشارًا خاصًا أول له، ومسؤولًا سياسيًا أول مكلفًا بالشؤون الإقليمية في البعثة السياسية للأمم المتحدة إلى ليبيا UNSMIL، ورئيس مكتب الممثل الخاص للأمين العام للأمم المتحدة في ليبيا، وخبيرًا أول في فريق خبراء مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة المعني بالسودان (دارفور). وتولّى مناصب مختلفة في إدارة الشؤون السياسية بالأمم المتحدة (نيويورك)، ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي.