الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الادرة والتسير الرياضي

رقم: .....

ميدان: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع: الادرة والتسير الرياضي

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

الموضوع

دور الذكاء الاصطناعي في تطوير حوكمة المؤسسة الرياضية

-دراسة ميدانية على مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة-

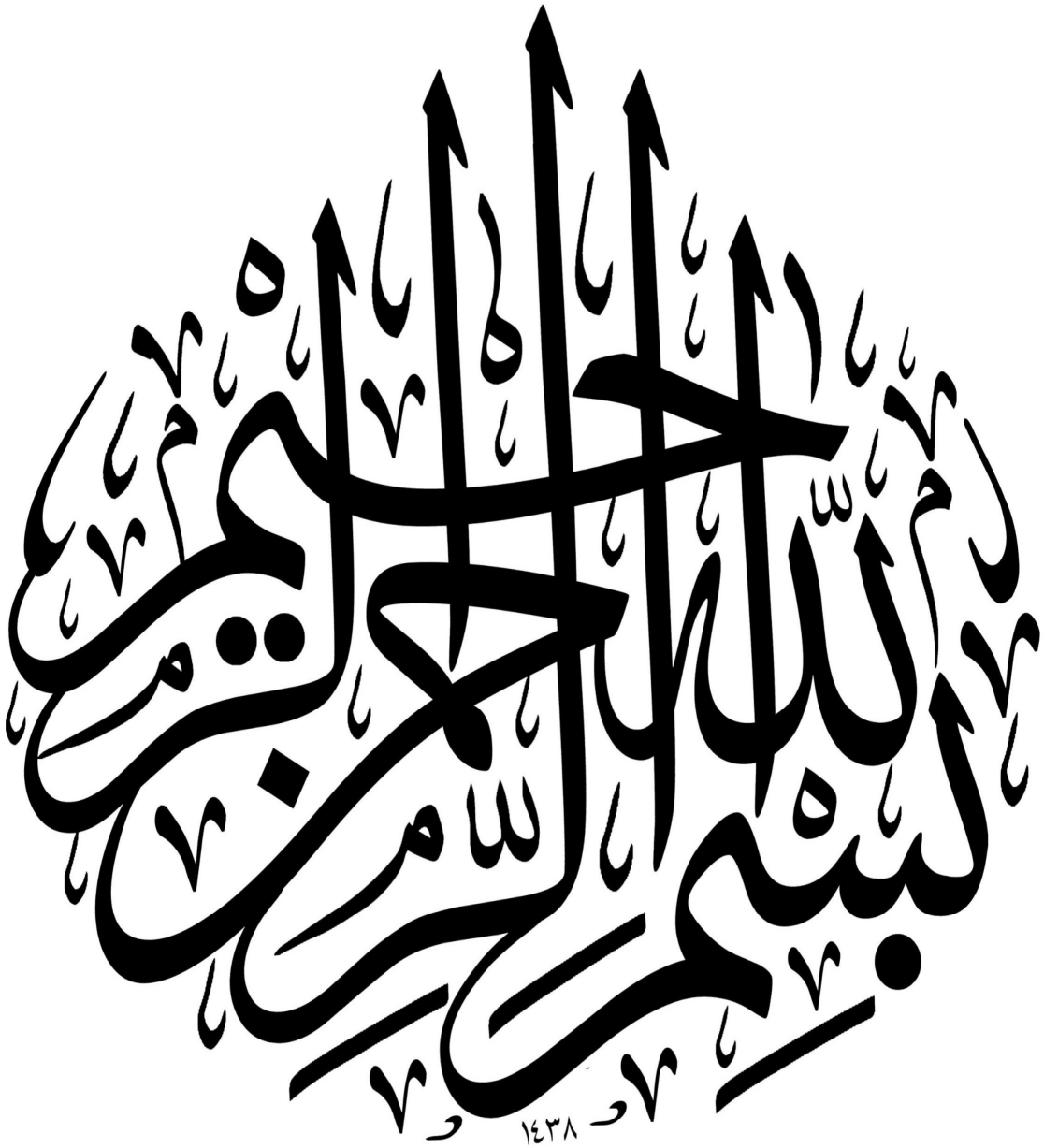
إعداد الطالب

مقيرش عبد المالك

إشراف

الدكتور حميش يوسف

السنة الجامعية: 2025/2024م


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي نورنا بنور العقل وهدانا إلى طريق المعرفة، وذلل لنا الصعوبات ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، فله الحمد حتى يرضى وله الحمد والشكر بعد الرضى، والصلاة والسلام على خير الورى محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ المشرف

حميش يوسف

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه ومعلوماته القيمة وأعطانا من وقته الكثير فكان يشجعنا على الصواب و يصوب لنا الخطأ .

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة وإداري قسم الإدارة والتسير الرياضي.

وإلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الذكاء الاصطناعي في تطوير حوكمة مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، من خلال تحليل تأثيره على الأبعاد السياسية والإدارية (التقنية) والاقتصادية والاجتماعية للحوكمة.

أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يعزز الشفافية والمساءلة ويسهم في اتخاذ قرارات سياسية أكثر دقة، كما يحسن العمليات الإدارية من خلال الأتمتة وتقليل الأخطاء، ويدعم استثمار الموارد المالية والبشرية في البرامج الاجتماعية، مع ذلك تواجه المديرية تحديات مرتبطة بنقص الكوادر التقنية، والبنية التحتية، والحاجة إلى تمويل مستدام. في المجمل، يبرز الذكاء الاصطناعي كأداة فعالة لتحسين جودة الخدمات الإدارية وزيادة ثقة أصحاب المصالح وتعزيز التنمية المستدامة في القطاع.

الكلمات المفتاحية:الذكاء الاصطناعيحوكمة المؤسسات الرياضية، مديرية الشباب والرياضة المسيلة.

Abstract :

This study aims to explore the role of artificial intelligence in enhancing the governance of the Youth and Sports Directorate in M'sila. It analyzes its impact on the political, administrative (technological), economic, and social dimensions of governance. The results indicate that artificial intelligence promotes transparency and accountability, contributes to more accurate political decision-making, improves administrative processes through automation and error reduction, and supports investment in financial and human resources for social programs. However, the Directorate faces challenges related to the shortage of technical expertise, infrastructure, and the need for sustainable funding. Overall, artificial intelligence emerges as an effective tool for improving the quality of administrative services, increasing stakeholder confidence, and enhancing sustainable development in the sector.

Keywords: artificial intelligence, governance of sports institutions, Youth and Sports Directorate, M'sila.

فهرس المحتويات:

شكر وعرفان	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
مقدمة.....	**أ**
الباب الأول: الجانب النظري	**1**
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	**2**
1.إشكالية الدراسة:	**3**
2.التساؤلات الجزئية:	**5**
3. فرضيات الدراسة:	**5**
4. أهمية الدراسة:	**6**
5. أهداف الدراسة:	**6**
6. أسباب اختيار الموضوع:	**7**
7. تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:	**7**
8. الدراسات السابقة	**8**
الفصل الثاني: مدخل الى الذكاء الاصطناعي...	**15**
المبحث الأول: عموميات حول الذكاء الاصطناعي	**16**
المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاصطناعي	**16**
أولًا: مفهوم الذكاء الاصطناعي	**16**
ثانيا: نشأة الذكاء الاصطناعي ومراحل تطوره	**19**

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الذكاء الاصطناعي	21
أولًا: أهمية الذكاء الاصطناعي	21
ثانيا: أهداف الذكاء الاصطناعي.....	22
المطلب الثالث: خصائص الذكاء الاصطناعي وأنواعه.....	23
أولا: خصائص الذكاء الاصطناعي.....	23
ثالثًا: الفرق بين الذكاء الاصطناعي والذكاء الإنساني	24
المبحث الثاني: الذكاء الاصطناعي (مجالات – حدوث – أسباب).....	25
المطلب الأول: مجالات وحدود الذكاء الاصطناعي	26
أولًا: مجالات الذكاء الاصطناعي.....	26
ثانيا: حدود الذكاء الاصطناعي.....	27
المطلب الثاني: ملامح ولغات البرمجة في الذكاء الاصطناعي.....	28
أولا: ملامح برمجة الذكاء الاصطناعي.....	28
ثانيًا: لغات برمجة الذكاء الاصطناعي	31
المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بالذكاء الاصطناعي	32
الفصل الثالث: ماهية الحوكمة	34
المبحث الأول: ماهية الحوكمة	35
المطلب الأول: مفهوم الحوكمة.....	35
اولا: اجتهادات في تعريف الحوكمة.....	35
ثانيا : الحوكمة في الفكر الغربي والفكر العربي	40
ثالثا : التعريف الاجرائي للحوكمة.....	46
المطلب الثاني: مبادئ ومؤشرات الحوكمة	47

اولا : مبادئ و مؤشرات الحوكمة	47
ثانيا: فوائد وأهداف الحوكمة	51
المبحث الثاني: جوانب الحوكمة	53
المطلب الأول: أبعاد الحوكمة.....	53
اولا: البعد السياسي (The Political dimension):	53
ثانيا : البعد الإداري (البعد التقني) (Administrative dimension)	57
ثالثا البعد الاقتصادي والاجتماعي (Economic and social dimension)	58
المطلب الثاني : معايير و محددات الحوكمة و أهدافها	61
اولا : محددات الحوكمة	61
ثانيا: معايير الحوكمة	62
الجانب الميداني.....	67
الفصل الرابع:الاطار المنهجي للدراسة	68
1-الدراسة الاستطلاعية:	69
2-منهج الدراسة:	69
3-متغيرات الدراسة:.	70
4- مجتمع وعينة الدراسة:	70
5-حدود الدراسة:.....	71
6-أساليب جمع المعلومات والبيانات:.....	71
7-إجراءات التطبيق الميداني للأداة:.....	76
8-الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:	77
الخلاصة:.....	77

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج	79
1-تحليل ومناقشة الفرضيات:.....	80
1-1-تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:	80
1-2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:	82
1-3- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:	84
2-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:	86
خاتمــة.....	93
نتائج الدراسة:...	94
توصيات الدراسة:	95
قائمة المصادر والمراجع.....	97
الملاحق.....	103

فهرس الجداول:

جدول1 : بعض التعاريف للذكاء الاصطناعي.....17
جدول2 : تطور الذكاء الاصطناعي عبر التاريخ.....19
جدول3 : الفرق بين الذكاء الاصطناعي والذكاء الإنساني.....24
جدول4 : يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للفقرات.....72
جدول5 : يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور اثالث والدرجة الكلية للفقرات.....73
جدول6 : يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للفقرات.....74
جدول7 : يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ.....75
جدول8 : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الاول......80
جدول9 : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني......82
جدول10 : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث.....84

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة بفعل التقدم التكنولوجي، ويُعد الذكاء الاصطناعي من أبرز مظاهر هذا التطور، حيث أصبح أداة فعالة تُستخدم في مختلف الميادين، بما في ذلك المجال الرياضي، فقد غيّر الذكاء الاصطناعي من طرق العمل التقليدية، وأسهم في تحسين جودة الأداء واتخاذ القرارات، من خلال التحليل الذكي للبيانات وتقديم حلول دقيقة في الوقت الحقيقي.

في هذا السياق بدأت المؤسسات الرياضية في توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لتطوير أساليب إدارتها وتنظيمها الداخلي، مما انعكس بشكل مباشر على حوكمة هذه المؤسسات، فالحوكمة الجيدة تعتمد على مبادئ الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، والعدالة، وهي عناصر يمكن تحسينها عبر استخدام الذكاء الاصطناعي في مجالات مثل جمع وتحليل البيانات، مراقبة الأداء، وتقييم السياسات الرياضية.

ونظرًا لما تتيحه تقنيات الذكاء الاصطناعي من إمكانيات متقدمة في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات، فإن توظيفها في مجال الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية يُعد خطوة استراتيجية نحو تحقيق إدارة أكثر كفاءة وشفافية، إذ تُسهم هذه التقنيات في تحسين المتابعة الإدارية، وتدعيم الرقابة، وتعزيز التفاعل بين مختلف الفاعلين، ما يجعل الذكاء الاصطناعي عنصرًا داعمًا لتطوير نماذج الحوكمة وتكييفها مع متطلبات العصر الرقمي.

وعليه كان موضوع الدراسة الراهنة دور الذكاء الاصطناعي في تطوير حوكمة المؤسسة الرياضية، حيث تم التطرق في هذه الدراسة إلى مجموعة من العناصر تم تقسيمها على الجانبين: الجانب النظري والجانب الميداني.

أما الجانب النظري، فقد تناولنا فيه فصلين، جاءت كالاتي:

- **الفصل الأول:** تحت عنوان الإطار العام للدراسة، واحتوى على إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهميتها وأهدافها، وحددت المفاهيم الأساسية للدراسة، وفي الختام أدرجت الدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني:** تناولنا فيه الإطار النظري للدراسة.

أما الجانب الميداني، فقد احتوى على فصلين تمحورا حول الآتي:

- **الفصل الثالث:** تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الرابع: تحت عنوان عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، إذ جاء فيه تفسير النتائج وخلاصة عامة لنتائج الدراسة لتتبعها الاقتراحات.

الباب الأول:

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار العام

للدراسة

1. إشكالية الدراسة:

الذكاء الاصطناعي هو أحد أبرز فروع علوم الحاسوب التي تهدف إلى تصميم أنظمة قادرة على محاكاة القدرات العقلية البشرية، مثل الإدراك، والتفكير، وحل المشكلات، والتعلم من الخبرة، وقد نشأ هذا المجال في منتصف القرن العشرين، لكنه شهد قفزات نوعية في العقود الأخيرة، خاصة مع التقدم في قدرات المعالجة الحاسوبية، وتوفر كميات هائلة من البيانات، إلى جانب تطور خوارزميات التعلم الآلي والتعلم العميق، ولم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد أداة تقنية، بل أصبح قوة دافعة للتغيير الجذري في نماذج العمل وأساليب الإدارة، ما جعله يحتل مكانة محورية في عمليات التحول الرقمي عبر مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

يمتاز الذكاء الاصطناعي بقدرته على التكيف والتطور المستمر، ما جعله يُستخدم في طيف واسع من التطبيقات. ففي المجال الطبي، تُستخدم أنظمة الذكاء الاصطناعي في تشخيص الأمراض وتحليل الصور الشعاعية، وفي التعليم تساعد تقنيات التعليم الذكي في تخصيص المسارات التعليمية حسب قدرات المتعلمين. أما في الاقتصاد، فتلعب خوارزميات الذكاء الاصطناعي دورًا مهمًا في تحليل الأسواق والتنبؤ بالاتجاهات المالية، وفي المجال الرياضي بدأت هذه التقنيات تلعب دورًا بارزًا من خلال تحليل الأداء الفردي والجماعي، إدارة الأحمال التدريبية، توقع الإصابات، وحتى التفاعل مع الجمهور، وبالتالي فإن الذكاء الاصطناعي ليس مجرد أداة دعم، بل أصبح جزءًا أساسيًا في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء الشامل.

تُعد الحوكمة مفهومًا إداريًا وتنظيميًا يهدف إلى ضبط وتوجيه سلوك المؤسسات وفق معايير الشفافية والمساءلة والكفاءة، وهي تمثل مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، مثل مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، العاملين، أصحاب المصلحة، والمجتمع، وقد أصبح مفهوم الحوكمة أكثر أهمية في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في البيئة المعاصرة، مثل تعقد العمليات الإدارية، وتزايد

المخاطر، والطلب المتزايد من قبل المجتمع على المساءلة والنزاهة. وتهدف الحوكمة إلى بناء نظام متكامل يضمن اتخاذ قرارات مسؤولة، والحد من الفساد، وتحقيق الأداء المستدام.

تتمثل الأهداف الرئيسية للحوكمة في تحقيق الاستقرار المؤسسي، ضمان الالتزام بالقوانين، تعزيز الكفاءة الإدارية، ورفع مستوى الثقة بين المؤسسة والجمهور، وتشمل الحوكمة عدة أبعاد مترابطة، أبرزها الحوكمة المالية، التي تهدف إلى مراقبة الاستعمال السليم للموارد؛ والحوكمة الإدارية، التي تركز على توزيع السلطات والمسؤوليات إضافة إلى الحوكمة الرقمية، التي تُعنى بتوظيف التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الشفافية وتحسين الأداء، وتُعتبر هذه الأبعاد ضرورية لضمان بيئة تنظيمية متوازنة، تقوم على الوضوح في اتخاذ القرار والمحاسبة العادلة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة.

تحمل حوكمة المؤسسات الرياضية خصوصية نابعة من طبيعة المجال الرياضي نفسه، الذي يتميز بتداخل الأدوار وتعدد الجهات الفاعلة، من اتحادات، أندية، لجان تنظيمية، جمهور، إعلام، ورعاة، وتستهدف حوكمة المؤسسات الرياضية ضمان التنظيم الداخلي الفعّال من خلال تحديد واضح للمهام والمسؤوليات، وتطبيق معايير النزاهة والعدالة في تسيير الموارد البشرية والمالية، وضبط سلوك الفاعلين الرياضيين على كافة المستويات، كما تُسهم في تقوية العلاقة بين المؤسسة وجمهورها، وتعزيز سمعتها، وتحقيق توازن بين الأداء الرياضي والالتزام بالمعايير الأخلاقية والتنظيمية، وتزداد أهمية هذه الحوكمة مع ازدياد الطابع الاحترافي للرياضة، ودخولها في نطاق الصناعة العالمية.

عند تقاطع الذكاء الاصطناعي مع الحوكمة في القطاع الرياضي، يظهر جليًّا كيف يمكن لهذا التلاقي أن يُحدث تحولًا نوعيًا في طريقة تسيير المؤسسات الرياضية، إذ يُمكّن الذكاء الاصطناعي من جمع وتحليل كميات ضخمة من البيانات المتعلقة بالأداء الرياضي، السلوك التنظيمي، التفاعلات الجماهيرية، والعمليات المالية، ما يتيح بناء نظام رقابي أكثر دقة وشفافية، كما يمكن لهذه التقنية أن تُستخدم في التنبؤ بالمشكلات واتخاذ قرارات استباقية، وتوفير لوحات تحكم ذكية لمتابعة المؤشرات التنظيمية بشكل لحظي، وبذلك فإن

الذكاء الاصطناعي لا يدعم فقط عملية اتخاذ القرار، بل يُعزز ثقافة الحوكمة الحديثة، ويُسهم في بناء مؤسسات رياضية مرنة، متكيفة، وقادرة على تحقيق التميز في بيئة معقدة وسريعة التغير.

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

- **هلللذكاء الاصطناعي دور في تطوير حوكمة المؤسسة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؟**

2. التساؤلات الجزئية:

- هل يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد السياسي للحوكمة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؟
- هل يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد الإداري (التقني) للحوكمة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؟
- هل يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد الاقتصادي والاجتماعي للحوكمة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؟

3. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- **للذكاء الاصطناعي دور في تطوير حوكمة المؤسسة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؟**

الفرضيات الجزئية:

- يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد السياسي للحوكمة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
- يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد الإداري (التقني) للحوكمة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

- يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد الاقتصادي والاجتماعي للحوكمة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

4. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة كونها تتناول موضوعًا معاصرًا يتمثل في دور الذكاء الاصطناعي في تطوير حوكمة المؤسسة الرياضية، وذلك في إطار مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة. وتنبع أهمية الموضوع من سعيه لفهم كيف يمكن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين أنماط التسيير وتعزيز مبادئ الحوكمة على مختلف أبعادها. فمن جهة، تهدف الدراسة إلى إبراز دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز البعد السياسي للحوكمة من خلال دعم الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرار، ومن جهة ثانية، تسلط الضوء على إسهامه في تطوير البعد الإداري (التقني) عبر تحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمات، كما تسعى إلى توضيح كيف يمكن لهذه التقنيات أن تساهم في تعزيز البعد الاقتصادي والاجتماعي للحوكمة عبر ترشيد الموارد، وتحسين العلاقة مع المحيط المجتمعي، وعليه فإن هذه الدراسة لا تواكب فقط التحولات الرقمية الراهنة، بل تسهم أيضًا في تقديم رؤية علمية عملية لتحديث الإدارة الرياضية المحلية بما يتماشى مع متطلبات الحوكمة الرشيدة.

5. أهداف الدراسة:

- التعرف على دور الذكاء الاصطناعي في تطوير حوكمة المؤسسة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
- التعرف على يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد السياسي للحوكمة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
- التعرف على يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد الإداري (التقني) للحوكمة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
- التعرف على يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد الاقتصادي والاجتماعي للحوكمة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

6. أسباب اختيار الموضوع:

ذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة المواضيع المتعلقة بالإدارة الرياضية.
- أهمية الذكاء الاصطناعي في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.

موضوعية:

- نقص الدراسات وقلتها في هذا المجال.

7. تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:

تركز الدراسة على المصطلحات الآتية:

- **الذكاء الاصطناعي:**

الذكاء الاصطناعي هو جزء من علوم الحاسب يهدف إلى تصميم أنظمة ذكية تعطي نفس الخصائص التي نعرفها بالذكاء فيالسلوك الإنساني[1]. (آل سيف، 8:2017).

عرف الذكاء الاصطناعي إجرائياً بأنه:

القدرات الذهنية من خلال استخدامه للنماذج الاحتسابية وجعل الحواسيب تقوم بأشياء يقوم بها الإنسان بشكل أفضل في الوقت الحالي من خلال تصميم أنظمة ذكية تزيد من فرصة نجاح العمل الإداري في أهدافه.

- **الحوكمة:**

عُرفت الحوكمة بأنها: "عبارة عن نظام حماية ومناعة يحتوي على مبادئ وآليات وقوانين وطرق مختلفة للحفاظ على كافة الأنظمة الداخلية والخارجية ويتم ذلك من خلال تطبيقها

[1]آل سيف، عبد الله توظيف الأنظمة الخبيرة في خدمة العلوم الشرعية والتربوية والدعوية والخيرية، شبكة الالوكة، كلية الشريعة بالرياض، على الموقع www.alukah.net .

على العاملين والوقوف على نقاط القوة والضعف وإيجاد سبل لتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف[1]. (Alamgir,8:2013).

عرفت الحوكمة إجرائياً بأنها:

مجموعة من القوانين والأنظمة والمبادئ التي تكفل تطبيق المشاركة والشفافية والمساءلة والرقابة والمساواة وتطبيق القانون في إدارة كافة شؤون مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

- **المؤسسة الرياضية:**

تعرف اجرائيا على أنها: أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم التوجيه المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا.

8. الدراسات السابقة

يعد موضوع المذكرة التي انجزناها من المواضيع النادرة في نظرنا، وذلك بعد إطلاعنا على مختلف الأرشيفات المكتبية للمعاهد الرياضية لأن طبيعة الموضوع صعبة نوعا ما إلا أننا وجدنا بعض المواضيع المشابهة نوعا ما لموضوع مذكرتنا هذه ونذكر منها:

1- دراسة (مراد، 2019)، بعنوان: " تطور الحاصل في مجال تعامل الذكاء الاصطناعي مع اللغة العربية في مجال الصوتيات".

هدفت الدراسة إلى القاء الضوء على التطور الحاصل في مجال تعامل الذكاء الاصطناعي مع اللغة العربية في مجالالصوتيات، وذلك بهدف تعزيز الآفاق ومواجهة التحديات عبر تدريب النظام على الآليات العارضة في اللغة العربية. من أبرز نتائج الدراسة: أن تدريب النظام على ألف ساعة من الصوت في اللغة العربية وألف ساعة من الكتابة، يجعلنا نصل

[1] Alamgir, M. Corporate Governance (2007). A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, aconference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.p 8.

إلى نسبة دقة 10%، وهي التقنية التي يستخدمها موقع الجزيرة نت خلال السنوات الخمس الماضية، والتي تقوم بتحويل النص المكتوب إلى مقروء، وأن تعامل الذكاء الاصطناعي مع اللغة العربية يواجه تحديات كبيرة، مقارنة مع اللغة الإنجليزية، حيث إن اللغة العربية صعبة في ظل عدم توافر معلومات كافية، فضلا عن تعدد لهجات اللغة العربية من بلد لآخر ومن مدينة لأخرى فيالبلد نفسه.

التعقيب على الدراسة:سلطت الدراسة الضوء على التحديات التي تواجه اللغة العربية في مجال الصوتيات باستخدام الذكاء الاصطناعي، وبينت الحاجة إلى بيانات صوتية ونصية ضخمة لتدريب الأنظمة.

دراسة (الهادي 2019)، بعنوان: " أنظمة الذكاء الاصطناعي المساعدة في عمليات إدارة المعرفة".

هدفت الدراسة إلى بيان تطوّر أنظمة التكنولوجيا والاتصالات الرقمية والشبكية وقدرتها في وفرة المعلومات وسهولة في الحصول عليها، جمعها تصنيفها، ومعالجتها وتوزيعها على نطاق واسع. وإنّ أنظمة الذكاء الاصطناعي ترفع من الإنتاجية وتحسن من الأداء بسبب التوزيع الجيد للمهارات المهنية داخل المؤسسة، والاحتفاظ بهذه المهارات وتحسينها، ومواكبة الابتكارات.

من أبرز نتائج الدراسة: تُعتبر تطبيقات تكنولوجيا أنظمة معلوماتٍ واحدة من المفاتيح الأساس للكفاءة والفعالية لعمليات الأعمال، وإنّ حصول المنظمات على هذه التكنولوجيا ليس هو الضمان الوحيد لبقائها دون السعي إلى تكاملها بنجاح مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وتعتبر الاستراتيجية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات واحدة من استراتيجيات إدارة المعرفة.

التعقيب على الدراسة:بينت الدراسة أثر أنظمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز إدارة المعرفة بالمؤسسات من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء.

2- دراسة (ABAHE,2019)، بعنوان: " الذكاء الاصطناعي وتقنيات المعلومات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العمليات التي يعتمد عليها الذكاء الاصطناعي وتناولت نظام بيانات يستخدم لتمثيل المعلومات والمعرفة. وخوارزميات: نحتاج إليها لرسم طريقة استخدام هذه المعلومات ولغة برمجة: تستخدم لتمثيل كلاً من المعلومات والخوارزميات.

من أبرز نتائج الدراسة: تقديم التعليم والتعلم باستخدام الحاسب وتصور لنماذج وتطبيقات عن التجارب العالمية المعاصرة في الذكاء الاصطناعي.

التعقيب على الدراسة:وضحت المبادئ الأساسية للذكاء الاصطناعي، خاصة على مستوى التمثيل المعرفي والخوارزميات ولغات البرمجة، إلى جانب تقديم نماذج تعليمية حديثة.

3- دراسة (fhdalqasem,2018)، بعنوان: " الذكاء الاصطناعي وحل مسائل والبحث واستراتيجيات التحكم".

هدفت الدراسة إلى تقديم مدخل مبسط في أهم مواضيع علم الذكاء الاصطناعي، حل المسائل والبحث واستراتيجيات التحكم بتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتناولت الدراسة قضايا تمثيل المعرفة، المنطق الخبري والقوانين.

من أبرز نتائج الدراسة: أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تتكون من الخوارزمية ومكونات منطقة توصف طبيعة المعرفة المستخدمة في حل المسائل، والتحكم بالمكونات، مما يبني إستراتيجية حل المسألة، بواسطة تحدد طبيعة استخدام المعرفة نفسها، لهذا نقول أن الخوارزمية تساوي المنطق زائدا التحكم.

التعقيب على الدراسة:مفيدة في الجانب الأكاديمي النظري، لتكوين فهم أولي حول بناء أنظمة ذكية لحل مشكلات حقيقية.

4- دراسة (عجام،إبراهيم: 2018) بعنوان: " الذكاء الاصطناعي وانعكاسه على المنظمات عالية الأداء"_ دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تعترض تطبيق الذكاء الاصطناعي في منظماتنا الحالية، وايضاً توضح مفهوم المنظمات العالية الأداء وانظمتها الإدارية ونماذجها المختلفة لكل من الإدارة العليا والعاملين ليتسنى الاخذ بها.

من أبرز نتائج الدراسة: يوجد علاقة قوية وتأثير معنوي للوكلاء الاذكياء في تعزيز دور المنظمات العالية الأداء.

التعقيب على الدراسة:ركزت على الصعوبات التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في مؤسساتنا، مع ربطه بمفهوم "المنظمات عالية الأداء."

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة:

1- دراسة (نجم، 2017)، بعنوان: "درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها".

هدفت الرسالة إلى معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، طبقت الدراسة على عينة بلغ عددها (162) من جميع عاملي وعاملات الكلية الجامعية أصحاب العقود.

من أبرز نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (69.48%)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة.

التعقيب على الدراسة:درست مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسة تعليمية فلسطينية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة من الموظفين.

2- دراسة (مسلم، 2016)، بعنوان: " مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة – دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف الي مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الاكاديمية والادارية وطبيعة الفروق في ممارسة مبادئ الحوكمة في ضوء متغيرات الجنس والتخصص وسنوات الخدمة ونوع

الوظيفة القيادية، واقتصرت الدراسة على جامعة العلوم صنعاء، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاداة استبانة احتوت على (56) مؤشراً على مبادئ الحوكمة الستة وهي: مجالس الحوكمة المسؤولية، المساءلة، المشاركة، الإفصاح، الشفافية، الاستقلالية، ميثاق السلوك المهني، أخلاقيات العمل.

من أبرز نتائج الدراسة: مستوى الممارسة الكلية لمبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا جاء عاليا بنسبة (71.2%)، لا توجد فروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الحوكمة وفقاً لمتغيرات الجنس، التخصص، نوع الوظيفة القيادية وفي جميع المبادئ.

قيّمت مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة يمنية خاصة، وأكدت وجود التزام مرتفع، دون فروق تُذكر باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

ثالثا: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين

1-دراسة (أسماء مقري، 2023) بعنوان "دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز حوكمة الشركات التجارية"

تعرض هذه الدراسة تسخير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدعيم مبادئ الحوكمة في الشركات التجارية، من خلال عرض أطروحات ومقترحات لتفعيل ذلك تحليلا وتعليقا، نقدًا وتعقيبا حيث يتناول الجزء الأول من الدراسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي الملائمة لحوكمة الشركات ودوها في تفعيل مبدأ الإفصاح والشفافية عند تأسيس الشركة و في بورصة القيم

المنقولة بالاستعانة بالوكيل الالكتروني الذكي والشبكات العصبية بما يضمن النشر والتعميم المؤتمت لكافة المعلومات الخاصة بالشركة بينما خصص الجزء الثاني من الدراسة لاستخدام الذكاء الاصطناعي لإرساء مبادئ الحوكمة الخاصة بتسيير الشركة ببيان دور هذه الأخيرة في تعزيز مسؤوليات الهيئات الإدارية و حماية حقوق أصحاب المصالح وذلك باستخدام النظم الخبيرة والروبوتات.

التعقيب على الدراسة:أوضحت كيف يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي مثل الوكلاء الذكيين والنظم الخبيرة أن تدعم مبادئ الحوكمة، خاصة الشفافية والإفصاح.

2-دراسة (محمد سعيد زهدي ثريا وآخرون، 2021)، بعنوان "دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية -دراسة استطلاعية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات غزة"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة ودور الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية وقد تم اختيار وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بشكل قصدي الإجراء الدراسة وتوزيع الاستبانة، واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف. وكان مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والذي كان عددهم (198)، وقام الباحثون باستخدام عينة عشوائية منتظمة لعدد (20) موظف كونهم بتماس مباشر مع المواضيع التي تناولتها الدراسة وذلك لمعرفة دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية، واستخدمت الدارسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيع 20 استبانة على عينة الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النظم الخبيرة في تطوير الحوكمة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

لم تظهر النتائج وجود علاقة بين أي من الشبكات العصبية، الخوارزميات الجينية، الوكلاء الاذكياء وبين تطوير الحوكمة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين النظم الخبيرة والحوكمة في مؤسسة حكومية فلسطينية، مع غياب العلاقة مع تقنيات أخرى.

3-دراسة (فراحات عايدة، 2024)، بعنوان " تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في إرساء قواعد حوكمة الشركات"

هدف هذا البحث الى التعرف على تطبيقات للذكاء الاصطناعي ودورها في إرساء القواعد التي تقوم عليها حوكمة الشركات، من خلال تحليل ومعالجة البيانات والمساعدة في اتخاذ القرارات وتعزيز الشفافية والمساءلة واستغلال الفرص ومواجهة المخاطر في الشركات، كما يتم من خلال هذا البحث إلقاء نظرة على بعض الدول التي تبنت إستراتيجية التوجه نحو اعتماد تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشأن إرساء قواعد حوكمة الشركات.

تم التوصل إلى أنه يمكن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي معالجة مجموعات كبيرة من البيانات والتعرف على الأنماط والاتجاهات وتقديم رؤى قيمة لإرشاد عملية صنع القرار في الوقت المناسب من قبل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، كما تعمل هذه التطبيقات على أتمتة المهام المتكررة مثل إدارة المستندات وإعداد التقارير وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين ممارسات إدارة المخاطر وهذا يعزز الشفافية والثقة بين أصحاب المصالح، مما يحمي سمعة الشركة ونزاهتها ومع ذلك فإن تطبيق الذكاء الاصطناعي على حوكمة الشركات لا يخلو من التحديات والقيود التي يجب العمل على التصدي لها، وبالرغم من تبني بعض الدول إستراتيجيات وطنية خاصة بتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف المجالات، إلا أن أغلبها لا ترقى إلى المستوىالمطلوب.

التعقيب على الدراسة:عرضت دور الذكاء الاصطناعي في دعم عملية اتخاذ القرار داخل الشركات، وتحسين إدارة المخاطر والشفافية.

الفصل الثاني:

عموميات حول الذكاء الاصطناعي

المبحث الأول: عموميات حول الذكاء الاصطناعي

يُعتبر الذكاء الاصطناعي العلم الذي ظهر منذ الخمسينيات، لكنه لا يزال غامضًا لدرجة جعلت الإنسان يستخدمه دون العلم به، حيث ظهر هذا العلم من قبل علماء نتيجة تجارب وأبحاث عديدة، وترجمتها إلى برامج وأجهزة متنوعة، الهدف منها تحسين مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية، والسعي إلى تطويرها عن طريق تحسين عملية اتخاذ القرار، بهدف تحقيق الرفاهية الاقتصادية العالمية. من خلال هذا سندرس في هذا المبحث عموميات حول الذكاء الاصطناعي.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاصطناعي

لقد اهتم العديد من العلماء بالذكاء الاصطناعي كونه له أهمية كبيرة في شتى المجالات، ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفاهيم الذكاء الاصطناعي التي تعددت مفاهيمها ونشأتها.

أولًا: مفهوم الذكاء الاصطناعي

هناك العديد من التعاريف للذكاء الاصطناعي نذكر منها:

يرى المؤلفان "مها مهدي الخفاف" و"غسان أحمد العتبي" أن الذكاء الاصطناعي يُعرّف بأنه: "تصرف الجهاز الذي لو عمله الإنسان فسيُطلق عليه الذكاء، إنه مثير للفكر، يتعلق بكيفية جعل الحواسيب تفعل الأشياء التي يفعلها الناس في الوقت الحاضر وبصفة أفضل.[1] "

ويُعرف رولستون الذكاء الاصطناعي بأنه: "حلول معتمدة على الحاسب الآلي للمشاكل الأكثر تعقيدًا من خلال عمليات تطبيقية تماثل عملية الاستدلال الإنساني.[2] "

[1] مها مهدي الخفاف، غسان أحمد العتيبي، نظم دعم القرار، والتقنيات الذكية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص166.

[2] علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص132.

الذكاء الاصطناعي هو علم هدفه الأول جعل الحاسوب وغيره من الآلات تكتسب صفة الذكاء، ويكون لها القدرة على القيام بأشياء ما زالت إلى العهد القريب حصرًا على الإنسان، كالتفكير والتعلم والإبداع والتخاطب[1].

يُعرّف الذكاء الاصطناعي بأنه الجهود المتعلقة بتطوير... مبنية على الحاسبات الآلية، يسكنها التصرف مثل العنصر البشري، مع القدرة على تعلم اللغات، وإنجاز المهام، ومحاكاة الخبير البشري، واتخاذ القرارات[2].

يشير الذكاء الاصطناعي إلى السعي لأداء المهام التي عادة ما تكون مخصصة للإدراك البشري، مثل التعرف على الأنماط، والتنبؤ بالنتائج في ظل عدم اليقين، واتخاذ القرارات المعقدة. والبعض يرى أنه قريبًا سيصبح قادرًا على الشعور بالعاطفة والابتكار[3].

كذلك عرّف بعض العلماء الذكاء الاصطناعي، ونستخلص في الجدول التالي:

جدول1: بعض التعاريف للذكاء الاصطناعي

تعاريف أخرى للذكاء الاصطناعي	الفلاسفة والعلماء
إن الذكاء الاصطناعي هو النظرية المتعلقة بكيفية عمل العقل.	مارك فوكس
الذكاء الاصطناعي هو الطريقة التي يصبح بها الحاسب مفكرًا.	نيفن وآخرون
Simply a way of making a computer think intelligent.	Alis

[1] عادل عبد النور، مدخل إلى عالم الذكاء الاصطناعي، السعودية، 2005، ص07، تاريخ الاطلاع 17/04/2022، www.noor-book.com

[2] طارق طه، تطلع المعلومات والحاسبات الآلية والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص621.

[3] وداد بن قيراط، تطبيقات الذكاء الاصطناعي في شركات الأعمال في ظل جائحة كوفيد-19 – حالة شركة أمازون، مجلة الدراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة العربي التبسي، المجلد 01، العدد 01، تبسة – الجزائر، 2021.

هو علم من أحدث علوم الحاسب الآلي، وينتمي هذا العلم إلى الجيل الحديث من أجيال الحاسب الآلي، ويهدف إلى أن يقوم الحاسب الآلي بمحاكاة عمليات الذكاء التي تتم داخل العقل البشري، بحيث تصبح لدى الحاسوب المقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب منطقي ومرتب، وبنفس طريقة تفكير العقل البشري.	الهادي (2005)

المصدر: من إعداد الطالب، بناءا على:

- سارة بنت ثنيان بن محمد آل سعود، التطبيقات التربوية للذكاء الاصطناعي في الدراسات الاجتماعية، مجلة السلوك، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاجتماعية، مخبر تحاليل المعطيات الكمية والكيفية للسلوكيات النفسية والاجتماعية، العدد (05)، الجزائر، ديسمبر، ص144.

بالإضافة الى:

- **الشرقاوي 2011:** فرع من العلوم الحاسب الآلي الذي يمكن بواسطته خلق وتصميم برامج الحاسبات التي تحاكي أسلوب الذكاء الإنساني، لكي يتمكن الحاسب الآلي من أداء بعض المهام بدلا من الإنسان، والتي تتطلب التفكير والتفهم والسمع والتحدث والحركة بأسلوب منطقي ومنظم[1].
- **إبراهيم 2015:** إن الذكاء الاصطناعي من أحد فروع علوم الحاسب الآلي ويعتمد أساسا على فكرة الاستقراء والاستدلال[2].
- **ستيل بيل:** هو محاولة جعل الآلات العادية تتصرف كالآلات التي ..... في أفلام الخيال العلمي[3].

[1] مها مهدي الخفاف، غسان أحمد العتيبي، نظم دعم القرار والنظم الذكية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص166.

[2] منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية: النظرية – الأدوات – التطبيقات، قسم إدارة الأعمال، كلية جامعة الإسكندرية، مصر، ص242.

[3] عادل عبد النور، مدخل إلى عالم الذكاء الاصطناعي، السعودية، 2005، ص07، تاريخ الاطلاع: 17/04/2022، 10:32.

ثانيا: نشأة الذكاء الاصطناعي ومراحل تطوره

هناك العديد من التلميحات إلى تاريخ الذكاء الاصطناعي في الدراسات والأبحاث والكتب وغيرها، حيث بعض هذه التلميحات والإشارات تعود إلى عصور قديمة، والبعض يربطها بظهور الحاسب الآلي، والبعض يعود بها إلى الخمسينيات من القرن العشرين، وقد وضعت بعض الدراسات في الجدول التالي الذي يبين تاريخ الذكاء الاصطناعي[1]:

جدول2: تطور الذكاء الاصطناعي عبر التاريخ

مجال الاهتمام الرئيسي	المسمى	العقد
الشبكات العصبية	العصور المظلمة	الخمسينيات
هندسة المعرفة	عصر السببية	الستينيات
المنطق الآلي	التحول الخيالي	السبعينيات
تعليم الآلة	حركة التنوير	الثمانينات
إعادة مراجعة الشبكات العصبية	إقبال القوطبة (العودة إلى العصور المظلمة)	التسعينيات

المصدر :زين عبد الهادي، الذكاء الاصطناعي، والنظام الخبير في المكتبات – مدخل تجريبي في مجال المراجع، المكتبة الأكاديمية، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص 22.

يلاحظ من خلال الجدول أن الباحثين في هذا المجال يطلقون على كل عقد مسمى معين يرمز إليه، وقد استعاروا تلك التسميات من التسميات التي كانت تطلق على التاريخ الأوروبي في العصور المتوسطة وما بعدها، ويشير هذا المسمى إلى تاريخ الذكاء الاصطناعي ونوع الأعمال التي كانت سائدة في ذلك الوقت. نقسم تلك المراحل إلى ما يلي:

1-نشأت المرحلة الأولى فور انتهاء الحرب العالمية الثانية:

[1]زين عبد الهادي، الذكاء الاصطناعي، والنظام الخبير في المكتبات – مدخل تجريبي في مجال المراجع، المكتبة الأكاديمية، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص 22.

وقد بدأها العالم "شانون" عام 1950 ببحثه عن لعبة الشطرنج، وانتهت بالعالم "فيجب باووم" و"فيلامان" عام 1953، حيث تميزت هذه المرحلة بعدة محاولات أولية لتصميم نظم تحاكي الذكاء البشريالمرحلة بإيجاد حلول الألعاب الغامضة وفك الألغاز باستخدام الحاسب، والتي اعتمدت على الفكرة الأساسية بتطوير طرق البحث في التمثيل الفراغي الذي يمثل الحالة، وأدت إلى تطوير النمذجة الحسابية واستحداث النماذج الحسابية المعتمدة على ثلاث عوامل، وهي:

أ- تمثيل الحالة البدائية للموضوع قيد البحث، مثل: (لوحة الشطرنج عند البدء في اللعب).

ب- اختيار شروط إدراك الوصول إلى النهائية (الوصول إلى التغلب على الخصم).

ت- مجموعة القواعد التي تحكم حركة اللاعب بتحريك قطعة الشطرنج على اللوحة[1].

2-يطلق عليها المرحلة "الشاعرية":

والتي بدأت في منتصف الستينيات إلى منتصف السبعينيات من القرن الماضي، حيث قام العالم "منسكي" بعمل الإطارات لتمثيل المعلومات، ووضع العالم "ونجراد" نظام الجمل الإنجليزية مثل: القصص والمحادثات، وقام العالمان "والسون" و"براون" بتلخيص كل ما تم تطويره في معهد (الماسيشوستن) للتكنولوجيا، والتي تحتوي على بعض الأبحاث عن معالجة اللغات الطبيعية، والرؤية بالحاسب، والإنسان الآلي، والمعالجة التشكيلية أو الرمزية.

3-وهي المرحلة الحديثة:

والتي بدأت منذ منتصف السبعينيات، والتي تميزت بظهور التقنيات المختلفة التي تعالج التطبيقات التي أدت فعلاً إلى انتقال جزء كبير من الذكاء الإنساني إلى برامج الحاسبات.

[1] أحمد كاظم، الذكاء الاصطناعي، جامعة الإمام صادق - جامعة تكنولوجيا المعلومات - قسم هندسة البرمجيات، المرحلة، 2012، ص ص 7-8.

وتعتبر هذه الفترة هي العصر الثاني الذهبي لازدهار هذا العالم، والتي أدت إلى ظهور الكثير من نظم الذكاء الاصطناعي لتشمل النمذجة الرمزية، وآليات معالجة القوائم، والتقنيات المختلفة للبرمجة التي تفاعلت مع فروع كثيرة من العلوم.

4-مرحلة ما بعد السبعينيات:

عاد علماء الذكاء الاصطناعي إلى سيرتهم الأولى، خاصة بالشبكات العصبية مرة أخرى، وذلك اعتمادًا على تطور الأبحاث في مجال علم النفس فيما يخص موضوع الذكاء الاصطناعي، أو الخلايا العصبية. وكونهم إلى أي حد نجحوا في ذلك النوع من المحاكاة، ذلك ما تحاول الكشف عنه سبل الأبحاث والمؤتمرات العلمية التي تقام بهذا الغرض.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الذكاء الاصطناعي

يؤدي الذكاء الاصطناعي دورًا هامًا في العديد من الميادين الحساسة، حيث تتجلى أهميته في تعزيز وتطوير وازدهار الأنظمة بمختلف أشكالها، كما يحقق عدة أهداف استراتيجية تؤثر بشكل مباشر في حياة الإنسان ومحيطه.

أولًا: أهمية الذكاء الاصطناعي

تتمثل أهمية الذكاء الاصطناعي فيما يلي[1]:

1. **المحافظة على الخبرات البشرية** :يساهم الذكاء الاصطناعي في الحفاظ على المعارف المتراكمة ونقلها إلى الآلات الذكية، مما يضمن استمرارية الاستفادة منها.
2. **تسهيل التفاعل بين الإنسان والآلة** :يمكّن الإنسان من استخدام اللغة الطبيعية في التعامل مع الأجهزة الذكية بدلًا من الاعتماد على لغات البرمجة المعقدة، ما يجعل التكنولوجيا في متناول جميع فئات المجتمع، بعد أن كانت حكرًا على المتخصصين.

[1]أحمد الصالح صباع وآخرون، تطبيق استراتيجيات الذكاء الاصطناعي على المستوى الدولي (الإمارات العربية المتحدة نموذجًا)، مجلة الميادين الاقتصادية، جامعة مستغانم، جامعة الوادي، المجلد (01)، العدد (01)، الجزائر، 2018، ص 34.

3. **تقديم الدعم في ميادين حيوية** :للذكاء الاصطناعي دور كبير في المساعدة على تشخيص الأمراض، وصف العلاجات، تقديم الاستشارات القانونية والمهنية، التعليم التفاعلي، إضافة إلى تطبيقات في المجالات الأمنية والعسكرية وغيرها.
4. **دعم اتخاذ القرار** :تساهم الأنظمة الذكية في صناعة القرار بفضل ما تتميز به من دقة وموضوعية واستقلالية، مما يجعل قراراتها أقل عرضة للخطأ والانحياز والتأثر بالتدخلات الذاتية أو الخارجية.
5. **تقليل المخاطر والضغوط** :تعمل الآلات الذكية على تخفيف الأعباء والمخاطر التي قد يتعرض لها الإنسان، مما يمنحه فرصة للتركيز على الجوانب الأكثر إنسانية وإبداعًا في حياته، كما تساعده في إدارة الوقت بفعالية.
6. **تحقيق التنمية المستدامة** :إن الاستخدام الاحترافي لتقنيات الذكاء الاصطناعي يمثل عاملًا مهمًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، خصوصًا في مجالات الصحة والتعليم والحوكمة والبيئة.
7. **تمثيل العمليات الذكية البشرية** :الذكاء الاصطناعي يجسد العمليات المعرفية التي يقوم بها الإنسان في أداء أعمال يُنظر إليها على أنها ذكية، مثل فهم النصوص، لعب الشطرنج، حل الألغاز، المسائل الرياضية، الكتابة الإبداعية، والتشخيص الطبي، إلى غير ذلك من المهام المعقدة.
8. **تؤدي ثقافة الذكاء الاصطناعي إلى إثارة أفكار جديدة مما تدفع إلى الابتكار.**

ثانيا: أهداف الذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي مجموعة من الأهداف نذكر فيما يلي[1]:

1-تطوير الطرق اللازمة لبناء معلومات واستخدامها والمحافظة على المعلومات المخزونة في قاعدة المعرفة.

[1]قسوري إنصاف، دور سياسات الملكية الفكرية في تعزيز الذكاء الاصطناعي للمؤسسة الاقتصادية (على ضوء قرارات منظمة)، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة محمد خيضر، المجلد (08)، العدد (03)، بسكرة، الجزائر، 2020، ص 377.

2-تمكين الآلات من معالجة المعلومات بشكل أقرب إلى طريقة الإنسان في حل المسائل.

3-محاكاة الإدراك البشري، خلق الذكاء دون مراعاة أي خصائص بشرية في ذلك.

4-إنشاء أدوات مفيدة لوسائل الراحة واحتياج الإنسان دون أي ما يبر مجردة لمفهوم الذكاء.

5-إيجاد طرق جديدة لاستخلاص المعلومات من أدوات الجوسسة.

المطلب الثالث: خصائص الذكاء الاصطناعي وأنواعه

يعد الذكاء الاصطناعي الثورة التكنولوجية الحديثة التي تخلق أنواعًا وخصائص عديدة تساهم في حل المشكلات والتعامل مع المواقف الصعبة[1].

أولا: خصائص الذكاء الاصطناعي

من أهم خصائص الذكاء الاصطناعي نذكر ما يلي:

1-استخدام الذكاء الاصطناعي في حل المشاكل المعروضة مع غياب المعلومات الكاملة

2-القدرة على التفكير والإدراك

3-القدرة على اكتساب المعرفة وتطبيقها[2]

بتنفيذ الأعمال عوضًا عن البشر ولعل أمثلة ذلك كثيرة أهمها: تطبيق السيارات الذكية ذاتية القيادة وأنظمة الانتظار التلقائي، ونظر الصراف الآلي وخلاف ذلك من الأنظمة التي حلت محل الإنسان في تلبية حاجات المستخدمين.

-3الذكاء الاصطناعي الفائق: يعد الذكاء الاصطناعي الفائق الجيل الثالث من الذكاء الاصطناعي الذي يتفوق على الإنسان في معالجة البيانات والحصول على المعلومات

[1] حيدر سعاد / كادي سليمة، استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في نفس عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء والغاز بأدرار)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، التخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020، ص 10-11.

[2] أروى يحي الأريان، نظم دعم اتخاذ القرار، دراسة أسامة، الأردن.

وإمكانية التنبؤ بالظروف المستقبلية على الصعيد الاقتصادي والسياسي والمناخي وخلاف ذلك، وهو الذي يستخدم عادة في تنمية وتصوير العلاقات بين الدول ووضع المعلومات الحقيقية أمام المستخدم المسؤول ليعرف الكيفية التي من خلالها يمكن الوصول إلى الدول وكيفية بناء العلاقة معها، وكيفية إجراء المعاملات بدقة عالية بين الدول ودولة أخرى، وإن ما يميز هذا النوع من الذكاء الاصطناعي أنه حل مكان الإنسان في تلقي المعلومات ومعالجتها والرد عليها وفق ما خزن في قاعدة بياناته مع وضع السيناريوهات المستقبلية التي يمكن أن تكون جسور الالتقاء والتعامل في العلاقات الدولية[1].

ثالثًا: الفرق بين الذكاء الاصطناعي والذكاء الإنساني

هناك عدة اختلافات بين الذكاء الاصطناعي والذكاء الإنساني ونلخصها في الجدول التالي[2].

جدول3: الفرق بين الذكاء الاصطناعي والذكاء الإنساني

الذكاء الاصطناعي	الذكاء الإنساني	الخصائص
منخفضة	عالية	القدر على استخدام الحواس: العيون، اللمس ... الخ
منخفضة	عالية	القدرة على التخيل
منخفضة	عالية	القدرة على التعلم من الخبرة
منخفضة	عالية	القدرة على التكيف
منخفضة	عالية	القدرة على اكتساب مصادر مختلفة للمعلومات
عالية	عالية	القدرة على اكتساب مقدار كبير من المعلومات

[1]حسن بن محمد حسن العمري، الذكاء الاصطناعي ودوره في العلاقات الدولية، المجلة العربية للنشر العلمي Ajsp، جامعة مؤته للدراسات العليا، العدد التاسع والعشرون، الأردن، 2021، ص 311-312.

[2]نحم عبود نجم حسن العمري، الذكاء الاصطناعي ودوره في العلاقات الدولية، العراق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2008، ص 377.

		الخارجية
عالية	منخفضة	القدرة على الحسابات المعقدة
عالية	منخفضة	القدرة على نقل المعلومات
عالية	عالية	القدرة على القيام بالحسابات سرعة ودقة
منخفضة	عالية	القدرة على اكتساب الذكاء

المصدر: نحم عبود نجم، المفاهيم الاستراتيجيات والعمليات، دارة المعرفة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2008، ص 377.

يبين الجدول السابق الفرق بين الذكاء الإنساني والذكاء الاصطناعي، حيث إن الذكاء الاصطناعي يقوم بالحسابات الذهنية المعقدة وكذلك يسهل عملية نقل المعلومات، أي يعمل عمل الإنسان ويوفر له جهد ووقت، بينما الذكاء الإنساني يتميز بالاستنباط للحقائق الجديدة والتخيل والإبداع والتلاؤم مع المتغيرات.

ورغم ذلك لا يزال العلماء في بحث مستمر لتقريب الذكاء الاصطناعي حتى يحاكي الذكاء الإنساني بل ويتفوق عليه.

المبحث الثاني: الذكاء الاصطناعي (مجالات – حدوث – أسباب)

لقد اهتم العديد من العلماء بدراسة علم الذكاء الاصطناعي كونه علمًا متطورًا بهدف تطوير مختلف الآلات لتحاكي القدرات البشرية، فالآلات تعرض الذكاء الإنساني.

وللذكاء الاصطناعي العديد من المجالات التي يُطبق فيها من أجل زيادة الإنتاجية ودمج قوى العمل في مجالات عديدة.

وفي هذا المبحث سوف نتطرق لدراسة مجالات وحدود، ملامح ولغات البرمجة في الذكاء الاصطناعي وأسباب الاهتمام به.

المطلب الأول: مجالات وحدود الذكاء الاصطناعي

لقد تعددت مجالات وحدود الذكاء الاصطناعي بتعدد مجالات استخدامها.

أولًا: مجالات الذكاء الاصطناعي

تتدرج مجالات الذكاء الاصطناعي ضمن فروع يتم استخدامها حسب الغرض الذي يؤديه كل نوع من بين هذه التطبيقات، وأهم هذه التطبيقات ما يلي[1] :

1-تطبيقات الواجهات البنية الطبيعية:Natural[1]terface Applications

تتمثل تطبيقات الواجهة البنية الطبيعية في استخدام الذكاء الاصطناعي في تصميم واجهات العمل البيئية وخلف الواقع الافتراضي واستعماله في اللسانيات:

أ- اللغويات التطبيقية

ب- تمييز الخطاب

ج- الواقع الافتراضي

د- الواجهة البنية التعددية

2-التطبيقات الآلية الذكية:Applications of Robotics

يتمثل هذه التطبيقات في تحسين أداء الآلات لتقارب السلوك الإنساني أو تفوقه في الاستجابة للمتغيرات والظروف مثل:

أ- الإدراك المرئي

ب- المعالجة المتوازية

ج- المعالجة الرمزية

د- الشبكات العصبية

3-تطبيقات علم الحاسبComputer Science Applications

تهتم بوظائف الدماغ وقدراته في التعلم والاستنتاج وخزن ومعالجة المعلومات والمعرفة.

4-تطبيقات العلم الإدراكي :Computer Science Applications

[1] فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية Mis، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 140.

هذه التطبيقات تحاكي الإدراك الإنساني وتتمثل في:

أ- النظام المعتمدة على المعرفة

ب- النظام المتعلم

ج- المنطق الغامض

د- الوكيل الذكي

5-الأنظمة الخبيرة:Expert Systems

تعد الأنظمة الخبيرة أكثر تقنية مستخدمة من تقنيات الذكاء الاصطناعي الأخرى، تحاول تقليد عملية التحليل ومعرفة الخبراء في مجال حل مشاكل محددة، حيث أن الأنظمة الخبيرة لها القدرة على زيادة الإنتاجية وعلى دمج قوى العمل في مجالات عديدة، حيث يصعب الاحتفاظ بالخبراء من البشر.

6-التعليم بمساعدة الحاسوب الذكي:Computer-assisted Education

هو التعليم بمساعدة الحاسوب الذكي الذي يستطيع تعليم البشر، ويمكن رؤيته كجهاز لنظام الخبير، مع أن الهدف من النظام الخبير هو تقديم المشورة، بينما الحاسوب هو للتعليم وليس للمشورة[1].

ثانيا: حدود الذكاء الاصطناعي

سيتم التطرق إلى حدود الذكاء الاصطناعي في ما يلي[2]:

[1] علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرار، مرجع سبق ذكره، ص 140.

[2] أحمد زكريا زكي عصيمي، نظم المعلومات المحاسبية مدخل معاصر، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 374.

على الرغم من التطور الكبير الذي أبدعته أبحاث الذكاء الاصطناعي نحو إضفاء بعض من خصائص الذكاء على الآلة، فإن الوقت لا يزال مبكرا جدا للقول بأن هناك برامج يمكن أن تنتج وتحاكي العقل البشري في أسلوب تفكيره وأسلوبه في الإنشاء والإبداع. النجاح الحالي الذي تشهده برامج الذكاء الاصطناعي إنما هو تطوير لبرمجيات معينة متخصصة في مجالات تطبيقية محددة، تختص فيها الآلة بحصيلة خبرة بشرية في مجال من المجالات المتعددة.

ويبقى لنا أن نتساءل إلى أي مدى يمكن للذكاء الاصطناعي أن يصل... هل يشمل التصميم يوما ما حاسوبًا يقترب من تصور مباريات الشطرنج، وقادرًا على ربح هذه المباريات، وهو لا يرى ولا يتمتع بحواس، ولا هو حتى يعرف أنه هزم بشرًا لهم طموحات واهتمامات معينة؟

المطلب الثاني: ملامح ولغات البرمجة في الذكاء الاصطناعي

يضم الذكاء الاصطناعي العديد من الملامح ولغات البرمجة التي يعمل بها، وتتمثل في:

أولا: ملامح برمجة الذكاء الاصطناعي

وتتمثل في سبعة عناصر تتمثل فيمايلي[1]:

1-التمثل الرمزي:Symbolic Representation

تتميز برمجيات الذكاء الاصطناعي باستخدام رموز غير رقمية، خلاف الحواسيب التقليدية التي تتعامل مع الأرقام فقط. ومع ذلك، يمكنها إجراء بعض العمليات الحسابية عند الحاجة، ولكن الغالبية العظمى من هذه العمليات تُستخدم على المستوى الإدراكي، أي أن مغزى هذه العمليات هو الذي يدخل في عملية الاستدلال التي يقوم بها البرنامج، مما يعكس قدرة الذكاء الاصطناعي على معالجة المعلومات بطريقة رمزية تجريدية تتجاوز الأرقام فقط.

2-الاجتهاد:Heuristics

[1] منال محمد الكردي، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية النظرية – الأدوات – التطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 243-247.

الاجتهاد هو اختبار الحلول التي تبدو ملائمة مع تقليل الاعتماد على الحلول النهائية في حال عدم الوصول إلى الحل الصحيح فوراً. وتبرز أهمية الاجتهاد في برمجيات الذكاء الاصطناعي بسبب عدم وجود حلول خوارزمية معروفة لبعض المشكلات، ما يجعل اللجوء إلى طرق اجتهادية ضروريًا لإيجاد حلول تقريبية أو مرضية.

3-البيانات الغير الكاملة:Imperfect Information

تمتاز برمجيات الذكاء الاصطناعي بقدرتها على التعامل مع وحل المشكلات حتى في حال عدم توفر البيانات الكاملة، خاصة عند اتخاذ القرار، حيث في بعض الحالات قد يؤدي انتظار الحصول على معلومات كاملة إلى فقدان الفرصة، لذلك يُعتمد على المعالجة الذكية للبيانات الناقصة أو غير المكتملة لتحقيق نتائج فعالة.

4-تمثيل المعرفة:Knowledge Representation

تمثل برامج الذكاء الاصطناعي المعرفة من خلال مطابقة بين العالم الخارجي والعمليات الاستدلالية الرمزية داخل الحاسب. يتم ذلك بطريقة يسيرة عادة، إذ لا تستخدم رموزًا رقمية بحتة. كمثال على ذلك، يستخدم أحد برامج التشخيص الطبي قاعدة قواعد في تشخيص حالة مريض بالإنفلونزا.

أبرز ما يميز برمجة الذكاء الاصطناعي هو الفصل التام بين قاعدة المعرفة (Knowledge Base)ونظم المعالجة التي تستخدم هذه المعرفة، حيث تكون مواد المعرفة واضحة ولها دلالاتها ومعانيها مفهومة للبشر، أما الكود البرمجي الذي ينفذ العمليات فهو غالبًا ما يصعب فهمه لغير المتخصصين.

5-البيانات المتضاربة:Conflicting

تُعد القدرة على التعامل مع البيانات المتضاربة من أبرز سمات برمجيات الذكاء الاصطناعي، إذ قد تحتوي البيانات على تناقضات أو أخطاء. على سبيل المثال، إذا افترضنا أن أ، ب، ج تمثل أحداثًا يمكن ملاحظتها، ويرمز الرقم أمام كل منها إلى مدى

صحة قانون مرتبط بهذا الحدث، حيث يتراوح الرقم بين +10 (يعني القانون صحيح تمامًا) و−10 (يعني القانون غير صحيح بالمرة).

وبافتراض تحقق حدث أ، تمت الملاحظات التالية:

- في حالة (1) حدث أ وكان ج = +5، وأيضًا حدث أ وكان ج = −3، هناك تضارب لكنه ليس تناقضًا صريحًا، حيث يمكن تفسير ذلك بأن الحدث ج قد يحدث بعد أ لكنه غير محتمل بعد ب.
- في حالة (2) حدث أ وكان ج = +10، وفي نفس الوقت حدث أ وكان ج = −10، هنا يوجد تناقض صريح لا يمكن حدوثه في وقت واحد، وله تفسيران فقط:
  1. أحد القوانين خاطئ تمامًا.
  2. هناك خطأ في الملاحظة، أي أن أحد الحدثين لم يحدث فعليًا.

ولحل هذا التناقض عمليًا، يتم الاحتفاظ بالقانون الذي لا يتعارض مع بقية مواد المعرفة الموجودة في البرنامج، مما يسمح للذكاء الاصطناعي بالتعامل مع المعلومات المتضاربة بطريقة منطقية وفعالة.

6-القدرة على التعلم:The Ability to Learn

القدرة على التعلم من الأخطاء وتحسين الأداء بناءً على الخبرات السابقة تعتبر من أهم معايير السلوك الذكي. على عكس البشر الذين يعانون من النسيان، يتميز الحاسوب بعدم النسيان، إلا أن النسيان هو ما يميز الإنسان عن الآلة. فالذكاء الاصطناعي يستفيد من القدرة على التعلم لتحسين أدائه باستمرار، من خلال تحليل الأخطاء السابقة وتعديل سلوكياته بناءً عليها، مما يجعله أكثر كفاءة وفاعلية مع مرور الوقت.

]يُعتبر النسيان من العوامل المهمة التي تساعد الذكاء الاصطناعي على تحسين أدائه، حيث يسمح بنسيان التفاصيل غير المهمة والتركيز على ما هو جوهري وضروري، بمعنى آخر، يُمكن للأنظمة الحاسوبية المتقدمة أن تميز بين الحقائق الهامة التي يجب أن تتذكرها والحقائق غير المهمة التي يجب أن تتجاهلها، مما يُحسّن من كفاءة التعلم ويُقلل من

استهلاك الموارد على معلومات غير ضرورية، هذا يشبه إلى حد كبير طريقة تفكير الإنسان الذي ينسى التفاصيل الثانوية ليستطيع التركيز على الأمور ذات الأولوية[1].

7-محاكاة السلوك البشري بكل السبل:Human Behaviour Simulation

أثار هذا الموضوع جدلاً كبيرًا بين باحثي الذكاء الاصطناعي، إذ يتساءل البعض عن الهدف الأساسي من تطوير الذكاء الاصطناعي: هل هو فهم طبيعة الذكاء البشري؟ أم الاستفادة من الحواسيب في معالجة المعلومات وحل المشكلات؟

يُعتمد حل هذا الجدل على موقف الباحث نفسه تجاه هذه القضية، فبعضهم يركز على محاولة محاكاة الذكاء البشري بكل تعقيداته وسلوكياته، بينما يركز آخرون على الجانب التطبيقي للذكاء الاصطناعي كأداة قوية لمعالجة المعلومات بشكل فعال ومستقل عن تقليد الإنسان[2].

ثانيًا: لغات برمجة الذكاء الاصطناعي

تختلف لغات البرمجة المستخدمة في الذكاء الاصطناعي عن تلك التقليدية، حيث صُممت لغات خاصة لمعالجة مشاكل الذكاء الاصطناعي وتحليل المعلومات المعقدة، ومن أهم هذه اللغات:

1-لغة البرمجة:Information Processing Language (IPL)

تعد من أوائل لغات البرمجة في مجال الذكاء الاصطناعي، وقد صُممت خصيصًا لمعالجة المعلومات في عام 1956م، وكانت تُستخدم في تطوير الخوارزميات التي تحاكي التفكير البشري[3].

2-لغة البرمجة:Rita language

[1] أحمد زكريا زكي عصيمي، نظم المعلومات المحاسبية مدخل معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 372.

[2] أحمد زكريا زكي عصيمي، نظم المعلومات المحاسبية مدخل معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 371.

[3] أحمد زكريا زكي عصيمي، نظم المعلومات المحاسبية مدخل معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 370-372.

استخدمت هذه اللغة في بناء نظم الخبرة المخصصة لمكافحة الإرهاب الدولي، مما يعكس استخدامها في تطبيقات أمنية حساسة.

3-لغة البرمجة:Rosie language

صممها جون ماركاثي عام 1958، واستخدمت في بناء أنظمة خبرة متعددة، ومنها نظم التخطيط الحربي(Ta TR) ، كما استُخدمت في تطوير عدة نظم خبرة مثل ,Ops5 DEND, OpsV، وتعد Rosie من اللغات الشهيرة في مجال الذكاء الاصطناعي.

4-لغة البرمجة:Prolog

تعتبر من أشهر لغات البرمجة المستخدمة حالياً في مجال الذكاء الاصطناعي، وخصوصًا في نظم الخبرة المتعددة، وتُستخدم Prolog في بناء تطبيقات معقدة مثل Scamf و SMalltalkبالإضافة إلى لغات أخرى مثلESP / Advisor ، مما يجعلها لغة متميزة في هذا المجال.

المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بالذكاء الاصطناعي

يعد الذكاء الاصطناعي علمًا في غاية الأهمية، خاصة مع التزايد السكاني وتزايد الحاجيات على مستوى الأفراد والمستوى الدولي، ولهذا تعددت أسباب الاهتمام به، سوف نذكر منها:

أ- **إنشاء قاعدة بيانات معرفية منظمة:**يتم تخزين المعلومات بشكل فعال ومنظم من أجل تسهيل حصول العاملين في المؤسسة على المعرفة وتعلم القواعد التربوية التي لا تتوافق في الكتب أو المصادر المعلومات الأخرى.

ب- **حفظ المعلومات والمعرفة المرتبطة بالذكاء الاصطناعي** :يمكن المؤسسة من حماية والمحافظة على المعرفة الخاصة بها من الضياع أو الفقدان بسبب انتقال العمال أو وفاتهم أو استقالتهم.

ت- **إنشاء آلية لا تخضع للمشاعر البشرية:**كالتوتر أو القلق أو التردد أو التعب.

ث- **توليد وإيجاد الحلول للمشاكل المعقدة:**تحليل هذه المشاكل ومعالجتها في وقت قصير.

الفصل الثالث: ماهية الحوكمة

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة

من بين المشكلات المنهجية التي تواجه العلوم الاجتماعية بصفة عامة والعلوم السياسية بصفة خاصة صعوبة تحديد المفاهيم المستخدمة. لهذا أصبحت عملية مناقشة وتحديد مفاهيم الدراسة وضبطها من بين العمليات الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، وهو ما ينعكس على مفهوم الحوكمة (Governance). الذي لا يزال يثير الكثير من الجدل في أدبيات الباحثين المتخصصين بقضايا الإدارة العامة والتنمية، سواء في العلوم السياسية أو الاقتصادية. وذلك فيما يتعلق بالأسباب الحقيقية لظهوره وكذلك مواطن توظيفه ومضامين استخدامه

اولا: اجتهادات في تعريف الحوكمة

قدم الباحث مارتن دور نبوس (Martin Doornbos). [1]الذي ميز بين نوعين من التعريفات، الأولى: التعريفات المؤسساتية الصادرة عن المنظمات والمؤسسات المالية الدولية المتخصصةبقضايا التنمية.

بينما الثانية: تتمثل في مجموع التعريفات الصادرة عن الباحثين والخبراء المتخصصين بالدراسات والسياسات التنموية. بناء على هذا الطرح، سوف نعالج مفهوم الحوكمة من منظور المؤسسات والمنظمات الدولية وكذلك التعريفات الأكاديمية.

وما يمكن قوله في هذا الموضع من البحث، أن مفهوم الحوكمة ونظرا للجدل القائم حول مضمونه وتعدد الجهات التي تناولته، فإنه من الصعب بما كان أن نضع دراسة مفاهيمية للمفهوم بشكل عام دون تفصيل، حيث ومن أجل إدراك المفهوم إدراكا دقيقا بات لزاما البحث في المنطلقات الفكرية لمفهوم الحوكمة. من خلال تبيين المعاني والتقصي في وجهات النظر وتصنيفاتها.

[1]مارتن دومبوس (دكتوراه، جامعة كاليفورنيا، بيركلي، 1973) هو أستاذ فخري في العلوم السياسية في المعهد الدولي للدراسات الاجتماعية لاهاي – هولندا، يدرس ويقدم محاضرات في العديد من الجامعات على مستوى العالم، على غرار: كلية الدراسات العليا للدراسات الدولية للتنمية،جامعة روسكيلد، الدنمارك) .

1. تعريف المنظمات العالمية لمفهوم الحوكمة (التعريفات المؤسساتية).

لقد تناولت المنظمات الدولية مفهوم الحوكمة وفق مقاربتين أساسيتين. تمثلت الأولى في المقاربة الاقتصادية والثانية في المقاربة السياسية.

أ. **تعريف الحوكمة وفق المقاربة الاقتصادية:** لقد تم ربط الحوكمة وفق هذه المقاربة بالتنمية الاقتصادية وكيفيات تحقيقها وتسييرها، حيث يمثل هذا المنظور قراءة للمؤسسات الدولية المالية: كالبنك الدولي (World Bank)، صندوق النقد الدولي (International Monetary Fund)، ولجنة الحكم العالمي A committee of Global) . Governance)

- **تعريف البنك الدولي (World Bank definition):** يعتبر البنك الدولي أول منظمة عالمية تتخذ من مضامين ومبادئ الحوكمة كآلية لتحقيق عملية التنمية، حيث اهتم البنك عبر تقاريره بهذا المفهوم من الناحية الاصطلاحية وكذلك المضامينية. ففي تقريره الموسوم "إفريقيا جنوب الصحراء: من الأزمة إلى النمو المستدام" (Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth) قام البنك الدولي بطرح مشكلة التنمية على رأس المشكلات التي تواجه القارة الإفريقية، باعتبارها مشكلة تعكس أزمة الحكم، مما يلقي بمسؤولية الإخفاق والفشل التنموي على سوء الإدارة السياسية. التي تتميز باستشراء الفساد وغياب المساءلة والشفافية والآليات الكفيلة لضمان التداول على السلطة. وفي سياق متصل، خلص تحليل البنك الدولي إلى أن مسألة التخلف الاقتصادي المترتب عن أزمات الحكم في القارة الأفريقية هو العائق الحقيقي أمام التنمية الإقليمية، وما من سياسات وبرامج تمويل سوف تجدي دون علاج أزمة الحكم في القارة.

ومن التعاريف التي طرحها البنك الدولي بخصوص المفهوم، نجد التعريف الذي تناوله تقريره الصادر سنة 1992 والموسوم: (Governance and Development) حيث جاء في

التعريف: "هي الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية"[1].

وفي تعريف آخر: "عملية التسيير والإصلاح المؤسساتي المتعلق بالإدارة، وباختيار السياسات، وبتحسين مستوى التنسيق، وتقديم الخدمات في المرافق العمومية، باستخدام الأساليب السليمة، وروح المسؤولية، والشفافية، للوصول إلى نتائج الأهداف المسطرة وتحقيق التنمية المستدامة".

- **تعريف صندوق النقد الدولي (IMF definition):** إن تعريف صندوق النقد الدولي لا يخرج عن مجموع التعريفات المنطوية ضمن المقاربة الاقتصادية، فهو لا يختلف كثيرا عن التعريف الذي تم طرحه من قبل البنك الدولي. حيث جاء فيه أن الحوكمة هي: "الطريقة التي بواسطتها تسير السلطة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لخدمة التنمية، وذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق أكبر المنافع".[2]

كما يدعوا صندوق النقد الدولي في هذا السياق إلى التركيز على كافة جوانب الحوكمة التي ترتبط ارتباطا وثيق بتطوير القدرات الرقابية على الاقتصاد الكلي. ما من شأنه ضمان شفافية الحسابات الحكومية، وفعالية الإدارة العامة، واستقرار وشفافية البيئة الاقتصادية والتنظيمية لنشاط القطاع الخاص[3].

- **تعريف الوكالة الكندية للتنمية العالمية (ACDI definition):** لقد اهتمت الوكالة الكندية للتنمية الدولية (The Canadian International Development Agency) بمفهوم الحوكمة، معتبرة إياه الطريقة التي من خلالها يتم تسيير الموارد الاجتماعية والاقتصادية للدول. والذي يشترط فيها إشراك كافة الفاعلين في الحكومة بما يتماشى وإحقاق العدالة، الشفافية، المشاركة الفعلية والمنتظمة. حيث دعت الوكالة عبر تقرير لها سنة 1995 إلى

---

[1] The World Bank, "Governance And Development", The World Bank Publication, Washington DC, (1992), p.1: http://documents.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf

[2] آسيا بلخير، إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي – بين النظرية والتطبيق – الجزائر أنموذجا 2000/ 2007، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر: كلية العلوم والاتصال، قسم العلوم السياسية، 2009)، ص. 38.

[3] Michel Camdessus, "Good Governance The IMF's Role", International Monetary Fund, N 20431, Washington, D.C. U.S.A: https://www.imf.org/external/pubs/ft/exip/govern/govindex.htm

رؤية متمحورة حول الشراكة بين الدولة والشعب، من خلال توسيع نطاق الترابط بين الشركاء ضمن دائرة صنع القرارات[1].

- **تعريف لجنة الحكم العالمي (A committee of Global Governance definition)** : لقد قامت لجنة الحكم العالمية بتعريف الحوكمة على أنها: "محصلة أو مجموع الطرق التي يسيرها الأفراد والمؤسسات العمومية والخاصة لشؤونهم المشتركة، فهي عملية متواصلة يمكن من خلالها تنسيق المصالح المتضاربة والمختلفة واتخاذ العمل الجماعي، ويتضمن المؤسسات الرسمية، والنظم المدعمة لتقوية الالتزام، وكذا الشركات غير الرسمية التي اتفقت عليها الشعوب أو تعدها في صالحها"[2].

وما يمكن قوله عن هذا التعريف، أنه ركز على العملية التشاركية التي تجمع بين الفواعل الرسمية (الإدارات الحكومية والفواعل غير الرسمية المجتمع المدني، القطاع الخاص... الخ) في تسيير الشأن العام، وذلك في إطار التعاون والمصالحة والتوفيق بين المصالح العامة للمجتمع.

ب. **تعريف الحوكمة وفق المقاربة السياسية.**

تسعى هذه المقاربة إلى تعريف الحوكمة على أنها وسيلة وآلية لإقامة الدولة الديمقراطية، حيث تركز على إدراك المفهوم وفقا لأبعاده السياسية، بما يحقق مصالح المواطنين من عدالة اجتماعية ورفاهية. ولعل أهم المنظمات الدولية التي تناولت المفهوم وفق هذه المقاربة ما يلي:

- **تعريف هيئة الأمم المتحدة:** لقد قامت هيئة الأمم المتحدة بتعريف الحوكمة عبر برنامجها الإنمائي (UNDP) لعام 1997، وذلك عبر تقريرها الموسوم " Governance For Sustainable Huntain Development"، حيث جاء تعريفها على النحو التالي: "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية الإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات،

[1] Isabelle Johnson, "La Gouvernance: vers une Concert", L'agence Canadienne de Développement International, (Mars 1997), p.6.

[2] Mohamed Cherif Belmihoub,"governance et role économique et sociale de L'état : entre Exigences et Résistances", Revue IDARA, VOL. 11, Alger (ENA, 2001), p.14

ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبرالمواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة الحل خلافاتهم"[1].

من خلال قراءتنا لهذا التعريف، يتبين لنا أن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة قد ركز على السلطات السياسية والاقتصادية والإدارية[2]، معتبرا إياها الأبعاد الرئيسية لمفهوم الحوكمة. وتجدرالإشارة، أن البرنامج الإنمائي قد وضع وسطر الأهداف المرجوة من تطبيق الحوكمة، حيث حصرها في النقاط التالية:

- تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية وتحسين مستوى عيش الأفراد.
- إحقاق الشرعية في المجتمع، مع تثمين الموارد واستغلالها أحسن استغلال في تحقيق التنمية.

➢ **تعريفمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD définition):** لقد عبرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في دورتها المنعقدة في باريس (1996)، بأنه حري بالمنظمات الدولية توجيه اهتماماتها في دراسة العلاقة التي تجمع بين الدولة والمواطنين باعتبارهم جزء من المؤسسات السياسية والاجتماعية والاقتصادية. وقدمت في هذا السياق تعريفا للحوكمة باعتبارها الحكم الذي يعبر عن "استخدام السلطة والرقابة في المجتمع فيما يخص إدارة موارد الدولة بهدف تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية"[3].

وفي السياق نفسه، ضبطت المنظمة الأهداف الممطرة من إحقاق مفهوم الحوكمة نحو اتجاه تنموي. محددة إياها في تحقيق العدالة الاجتماعية، وتفعيل أدوار المجتمع المدني وإشراك

[1] UNDP, "Governance for sustainable development", Oxford University Press, New York, (1997), p.8.

[2] يقصد بالسلطة السياسية عمليات صنع القرارات التي تؤثر في الشؤون السياسية المقدمة على مستوى السلطات العامة للدولة، بينما المقصود بالسلطة الاقتصادية كافة عمليات صنع القرار الاقتصادي. بينما تعبر السلطة الإدارية عن الهيئة التي تتولى مهمة تنفيذ القرارات والسياسات، والتي تشمل كافة الوحدات على المستوى المركزي أو اللامركزي.

[3] محمد محمود العجلوني، " أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المستدامة في الدول العربية"، ورقة مقدمة المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي (ICIEF) حول النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، إسطنبول، تركيا، خلال الفترة 20139 /9/11-، ص.4.

المواطن المحلي، إضافة إلى تثمين موارد الدولة الاقتصادية، مع العمل على تحسين المستوى المعيشي للأفراد في سياق تسوده المشاركة والشفافية، الفعالية والاستجابة.

والجدير بالذكر، أن مدى تطبيق مقاربة الحوكمة يعود إلى مدى قدرة النظام السياسي على إحياء العلاقة بين الدولة والمجتمع، وذلك عبر تفعيل السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية. من خلال توسيع الديمقراطية وحماية الحريات وحقوق الإنسان، إضافة إلى إشراك مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص قصد تفعيل السياسات التنموية.

- **تعريف اتفاقية شراكة كوتونو" (Cotonou Agreement):** من بين أهم الشراكات التي جمعت دول الاتحاد الأوروبي (European Community) ودول العالم الثالث "شراكة كوتونو"، التي استطاعت بموجبها أوروبا الاتفاق مع العديد من دول إفريقيا جنوب الصحراء، الكاريبي والمحيط الهادي، على تسطير وإتباع سياسات بموجبها تنمية هذه الدول اقتصاديا وسياسيا، حيث خلص هذا الاتفاق إلى ربط مسألة تطور هذه البلدان بمدى إتباعها آليات التسيير المتهجة في أوروبا.

بالإضافة إلى وضع تعريف للحوكمة

- **هو التعريف المتواجد في موقع وزارة الخارجية البريطانية** – باعتبارها: "الإدارة الشفافة والقابلة للمحاسبة للموارد البشرية والطبيعية والاقتصادية والمالية، لغرض التنمية المنصفة والمستمرة، وذلك ضمن نطاق بيئة سياسية ومؤسساتية تحترم حقوق الإنسان وحكم القانون".

مما سبق، يمكن تعريف الحوكمة عموما على أنها ممارسة السلطة من قبل القادة السياسيين بهدف تحقيق رفاه المواطنين. فهي عملية معقدة تشمل مختلف قطاعات المجتمع، وتعمل على سن وإصدار السياسات العامة التي تؤثر بشكل مباشر على التفاعلات البشرية والمؤسسية، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال الاستخدام السليم والفعال للموارد.

ثانيا : الحوكمة في الفكر الغربي والفكر العربي

1) الحوكمة في الفكر الغربي

لقد أدى طرح المنظمات الدولية لمفهوم الحوكمة ظهور العديد من المحاولات الأكاديمية الرامية إلى وضع تعريف أكثر دقة للمفهوم، حيث عمل الباحثون عبر مختلف أقطار العالم خاصة في الدول الغربية على طرح عدة أدبيات أكاديمية. سعيا منهم إلى تقريب الفهم والإدراك للمفهوم وكذلك مضمونه.

وفيما يلي سنتناول أهم ما طرحه المجتمع الأكاديمي عبر مختلف الباحثين والمفكرين في مسألة بناء تعريف لمفهوم الحوكمة.

1. الأدبيات الغربية (Vestern literature): من الكتابات الغربية بخصوص تعريف الحوكمة ما يلي:

– **تعريف فرانسوا غزافيي مريان (Francois Xavier Marian):** ترتبط الحوكمة بشكل جديد من الحكم، القائم على تشارك الأعوان باختلاف طبيعتهم مع مختلف المؤسسات العمومية، حيث تتشارك الموارد والقدرات بهدف خلق تحالف خاصقائم على تقاسم الأعباء والمسؤوليات[1].

– **ويرى مرتن بوس (Marten Boss)** أن الحوكمة هي أسلوب يهتم بالأنظمة التي تشكل مجموعة من المبادئ الأساسية لتنظيم الحياة العامة وما تحتويه من مؤسسات اقتصادية واجتماعية، معتمدا بذلك على عنصر التفاعل بين الحكومة والمجتمع المدني[2].

– **في حين يعرفكل من ماركو وتيبيولت (Marco and Tebeolt)** الحوكمة على أنها شكل من الأشكال الجديدة الفعالة بين القطاعات الحكومية، والتي من خلالها يمكن للمنظمات العمومية والتجمعات الخاصة بالمواطنين وأشكال أخرى من الفواعل المساهمة في تشكيل

[1] مراد علة، محمد مصطفى سالت، "الحوكمة والتنمية البشرية ... موائمة وتواصل"، ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول: التحولات السياسية و إشكالية التنمية في الجزائر واقع وتحديات، شلف، الجزائر، 16– 2008/1217/، ص.5.

[2] سارة دباغي، الحكم الراشد و التنمية الاقتصادية في الجزائر (1999– 2007)، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة آل البيت، 2009، ص. 34.

السياسة. حيث يعطي هذا الأسلوب أهمية كبيرة لمشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني مع الدولة في صياغة السياسات العامة[1].

- **تعريف فرانسوا آشر (François Asher)**:"هي اشتراك المؤسسات السياسية والفاعلين الاجتماعيين والقطاع الخاص مع بعضهم البعض، مما يجعل مواردها بصفة مشتركة وكل خيراتها وقدراتها وكذلك مشاريعها لخلق مبدأ جديد قائم على تقاسم المسؤوليات في عملية إعداد وتنفيذ السياسة القادرة على الحفاظ على تماسك المجتمع".

في حين يرى جون بيير (Jean-Pierre) أن الحوكمة تعبر عن أسلوب حكم يمكن من خلاله إدامة التنسيق والترابط بين مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة والمختلفة (السياسية والمؤسساتية). من جماعات المصالح، والمجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية والمنظمات العابرة للحدود الوطنية وذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.

وتجدر الإشارة، أن الباحث **جيري ستوكر (Gerry Stocker)** قد وضع خمس أسس أساسية لتعريف الحوكمة، وهي[2]:

1. إشراك جميع الفاعلين الخارجين عن نطاق الحكومة.
2. دمج العمل الاجتماعي والاقتصادي وتوجيههما نحو غاية واحدة.
3. الاعتماد المتبادل بين المؤسسات والجهات الرسمية الفاعلة في العمل الاجتماعي.
4. في إنشاء مراكز اتخاذ قرار مستقلة عن السلطات الحكومية.
5. إمكانية العمل وتحقيق الأهداف انطلاقا من الإمكانيات الذاتية ودون الرجوع إلى الدولة.

وفي السياق نفسه، تجدر بنا الإشارة إلى الاجتهادات التي قدمها الباحث في العلوم السياسية، البريطاني **(Roderick Arthur William Rhodes)** ، والذي تناول مفهوم الحوكمة وقسم بناءه المعاريفي إلى عدة محاور. جاءت كما يلي[3]:

---

[1] عبد اللطيف بن نعوم، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية – دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة معسكر، في العلوم الاقتصادية، اقتصاد التنمية الجهوية،(2016/2015)، ص.21.

[2] Robert Joumard, "le concept de gouvernance", Rapport de laboratoire de transport et environnement (LTE), (NOV 2009), p.19.

– **المحور الأول:** درس من خلاله الباحث العلاقة بين الآليات التي تضبط السوق والتدخل الحكومي فيما يتعلق بتقديم الخدمات العامة، حيث سعى الباحث من خلال هذا الطرح إلى التوصية بضرورة الحد من التدخل الحكومي والتوجه نحو الخصخصة.

– **المحور الثاني:** حيث ركز الباحث خلال هذا المحور على المنظمات الخاصة، من خلال التطرق إلى مصطلح حوكمة الشركات، والتطرق إلى سلوك النظام داخل المنظمة في تحقيق أهدافها.

– **المحور الثالث:** حيث ركز الباحث خلال هذا المحور على مسألة ضرورة بناء نموذج الإدارة الحكومية الجيدة، من خلال إدخال مبادئ إدارة الأعمال في المنظمات العامة، كالمنافسة وقياس الأداء الوظيفي.

– **المحور الرابع:** من خلال هذا المحور قام الباحث بربط الجوانب الإدارية للمفهوم بالأبعاد السياسية، والتي تناولها في شكل منظومة القيم الديمقراطية. حيث ربط الباحث عملية الحوكمة بالإصلاح الإداري. عبر تقليص دور الدولة وفتح المجال أمام القطاع الخاص، وكذلك تشجيع وتعظيم دور المنظمات غير الحكومية كمؤسسات المجتمع المدني.

– **المحور الخامس:** من خلال هذا المحور انتقل الباحث بمفهوم الحوكمة إلى مستوى أكثر عمقا، حيث عبر عنه في محصلة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية بين الحكومة من جهة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني من جهة ثانية، سواء على المستوى المحلي أو المركزي، انطلاقا من أن الدولة لم تعدالفاعل الوحيد في تحقيق الكثير من الغايات والأهداف، بل باتت شريكا بالإضافة إلى عديد من الفواعل الأخرى في تحقيق ذلك.

– **المحور السادس:** يرى أن جوهر الحوكمة يتمثل في إدارة مجموع التفاعلات التي تجمع بين مختلف الفواعل الرسمية وغير الرسمية، والعمل على إيجاد الصيغة المناسبة التي تؤدي إلى التكامل بين مختلف الفواعل.

---

[3] سايح بوزيد، دور "الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان: قسم العلوم السياسية، 2013)، ص.133.

وفي السياق نفسه، يسعنا خلال هذه المرحلة من البحث الإشارة إلى مجموعة معتبرة من الأدبيات الغربية (المراجع المتناولة لمفهوم الحوكمة، والتي حسب نظرتنا للموضوع تعتبر من الكتب المهمة في هذا المجال من البحث.

2) الحوكمة في الفكر العربي

2. الأدبيات العربية (Arab literature):

من بين أهم الكتابات والاجتهادات في الوطن العربي بخصوص وضع تعريف لمفهوم الحوكمة نجد المساهمة التي قدمتها "غادة موسى" عبر مقالها الموسوم "الشفافية والمساءلة في ألمانيا بعد الوحدة" (Transparency and accountability in Germany after unification) ضمن كتاب الباحث مصطفى كمال السيد "الفساد والتنمية: الشروط السياسية للتنمية الاقتصادية" (: Corruption and development the political conditions for economic development) حيث جاء في تعريفها ما يلي: "هي مجموع الآليات والعلاقات والمؤسسات المعقدة التي بواسطتها يتبنى المواطنون والمجموعات مصالحهم ويمارسون حقوقهم ويقومون بواجباتهم". مؤكدة في سياق متصل، أن الحوكمة لا تتحقق إلا وتوافر مجموعة من المبادئ متمثلة في المشاركة، الشفافية، المساءلة، سيادة القانون. و أيضا مجموعة من الفواعل متمثلة في الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني. انطلاقا من أن لكل فاعل دور مهم ورئيسي في تحقيق وتلبية حاجيات المواطنين، فالدولة تمثل وتوفر الإطار السياسي والقانوني، بينما القطاع الخاصفهو المسؤول عن توفير الموارد المالية عبر تحقيق الأرباح وخلق الوظائف، في حين تتولى مؤسسات المجتمع المدني وظيفة قنوات الاتصال والتفاعل السياسي والاجتماعي بين المواطنين والسلطة[1].

[1] غادة موسى، "الشفافية والمساءلة في ألمانيا بعد الوحدة"، مصطفى كمال السيد، الفساد والتنمية: الشروط السياسية للتنمية الاقتصادية (القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1999)، ص.84.

وفي مقال نشرته المجلة الإلكترونية الحوار المتمدن" في عددها (2817) تحت عنوان "دور الحكامة المحلية الرشيدة في تدبير الشأن المحلي بالمغرب" للباحث المغربي "محسن الندوي"، فإن تعريف الحوكمة وانطلاقا من المجالات التي وظفت فيها، تعني:

- إعادة صياغة العلاقة بين كل المتدخلين على أساس مفهوم التعاقد، التشارك والتوافق.
- هي مقاربة ورؤيا وفلسفة جديدة للتغيير، لها مضمون اقتصادي، مالي، اجتماعي وسياسي، باعتبارها النهج الأكثر نجاعة لتدبير الشأن العام والمجتمعي.
- الحوكمة نمط جديد لتدبير السلطة والتنظيم السياسي والاجتماعي، وهي رؤيا جديدة للعلاقة بين الدولة والمجتمع، وهي بذلك مقاربة جديدة لتدبير التغيير في المرفق العمومي والخصوصي، وكذلك المجتمع المدني. وهي تعبير عن تعبئة للطاقات والموارد وترشيد استثمارها لتأمين شروط تدبير جيد. وفي السياق نفسه، دعم الباحث طرحه بوضع مجموعة من العناصر والمحاور الواجب توفيرها داخل هذا النمط، منها: صيانة الحرية وتوسيع الخيارات أمام المواطنين، مع توسيع المشاركة، المساءلة الفعالة والشفافية الكاملة في ظل الفصل بين السلطات، وسيادة القانون واستقلالية الجهاز المكلف بالاحتكام به.

وعليه. فإن الحوكمة في أي مجتمع وأي منظمة حكومية أو غير حكومية، باتت من الضروريات، لذلك وجب توفير المنظومة القيمية المناسبة للمفهوم. والمنحصرة في مبادئ المنظومة الديمقراطية "الشفافية وسيادة دولة القانون، المشاركة والمساءلة، اللامركزية والحريات السياسية والاقتصادية.

إضافة لما سبق، نجد أن المشرع الجزائري قد عرف الحوكمة في المادة الثانية من الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة في القانون06/06(المتضمن القانون التوجيهي للمدينة) باعتبارها: "الحكم الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية".[1]

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 06/06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية، ع.15، الجزائر: المطبعة الرسمية، (مارس 2012)، ص.16.

وفي الأخير، يمكن القول أن الحوكمة هي الأداة التي يمكن بواسطتها ضبط وتوجيه وتفسير التوجهات الاستراتيجية الكبرى التي تمس الجوانب الاقتصادية والمؤسساتية ومختلف البني والمنظومات الاجتماعية، فهي عبارة عن نمط ساير مجموع التطورات والتحولات التي تمس مؤسسات الدولة ومؤسسات المجتمع المدني، من خلال إقرارها على استخدام أساليب جديدة في التسيير والتدبير، تساعد على خلق الاندماج بين مختلف مكونات المجتمع القطاع العام، القطاع الخاص، مؤسسات المجتمع المدني...الخ". علاوة على ذلك، فهي تسعى إلى تطبيق أشكال التنظيم الجديد على المستوى المحلي المناطقي، دون إغفال للبعد الدولي والتوجه العالمي. كما أن الحوكمة هي أيضا أداة وصفية تحليلية واستشرافية تعمل على تقديم الحلول القابلة للتجسيد والتطبيق على مختلف المشاكل خاصة التنموية منها، وذلك عبر التزامها بنهج ذو أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية قائمة على حسن التدبير، المشاركة في صنع القرارات وتنفيذها، تحسين جودة الخدمات.

فالحوكمة إذن هي :"فلسفة في التفكير وسلوك في التدبير، يكمن عمقها الاستراتيجي في التأثير المباشر على الحياة العامة للمواطنين، وتهدف إلى إعادة صياغة أدوار ومهام الدولة وعلاقتها بباقي الفرقاء، كما تساهم في إحداث استقلالية، فصل وتوازن للسلطات عبر ربط المسؤولية بالمحاسبة وضمان شفافية المعلومات".

ثالثا : التعريف الاجرائي للحوكمة

من خلال ما سبق، نستنتج أنه يوجد عدة تعريفات لمفهوم الحوكمة. وذلك لاختلاف المقاربات المعالجة له. وكتعريف إجرائي للمفهوم يمكن القول : الحوكمة هي ذلك النظام المعتمد في الدولة المعاصرة، والذي يخص الدول النامية وكذلك المتقدمة، من حيث ضبط الموارد وتوجيهها بالصورة التي تحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فهي تعبير عن الميكانيزمات والأساليب العاكسة لمنظومة القيم الديمقراطية في تسيير وتدبير الشؤون العامة للمجتمع. فهي أولا وأخيرا، تعبير عن نمط ممارسة السلطة في تسيير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة وفق التزاماتها الوظيفية ومع مراعاة مجموعة من الآليات المشاركة، حكم القانون، الشفافية، المساءلة،

المساواة، العدالة، الكفاءة، اللامركزية في التسيير" وغيرها، بهدف تحقيق التنمية بجميع أبعادها وعلى جميع الأصعدة.

المطلب الثاني: مبادئ ومؤشرات الحوكمة

اولا : مبادئ و مؤشرات الحوكمة

من أهم المبادئ التي ترتكز عليها الحوكمة لتقليل أو التغلب على الانحراف والفساد في الحكم ما يلي:

أ. وجود إطار عام للمناخ التشريعي والقوانين بالدولة تحمي حقوق جميع أفراد المجتمع .

ب. العدالة والمعاملة المتكافئة والمتوازنة لجميع أفراد المجتمع .

ج. الإفصاح والشفافية في كل ما يصدر عن المسئولين من بيانات و معلومات.

د. المساءلة والمحاسبة وهو ما يعني أن يعقب الإفصاح دائما محاسبة المسئولين بشفافية كاملة .

هـ. أن يكون هناك سياسات واضحة لكيفية تجنب تعارض المصالح في الإدارات العليا التنفيذية.

يتضح أن مفهوم الحوكمة يدور حول وضع الضوابط التي تضمن حسن إدارة الشركات أو المؤسسات بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات الصلة بها، وتفعيل دور مجالس الإدارة بها. وهذا المعنى للحوكمة يتفق مع ما جاءت به الشريعة الإسلامية من الأصل، وليس كحالة طارئة كما في الحوكمة فالمال وملكيته يعتبر أحد المقومات الخمس التي يعتبر حفظها وحمايتها بتحقيق النفع منها ومنع الفساد عنها أحد المقاصد الأساسية للشريعة الإسلامية[1].

ويمكن تحقيق ما سبق، من خلال الاستناد إلى جملة من المبادئ والمؤشرات التالية:

1. **الشفافية:** يشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول إلى المعلومات، وحرية الإفصاح عنها، وتتحقق الشفافية عندما تترسخ حرية التعبير. لذا فإن الشفافية تحتاج إلى

[1] محمد أحمد إبراهيم خليل، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها علي سوق الأوراق المالية ، (12) السعودية، الرياض: المؤتمر الأول لحوكمة الشركات، جامعة الملك خالد،2008).

تشريعات تيسر حرية تداول المعلومات، حيث تمثل قضية حرية الوصول إلى المعلومات وحرية تداولها، ركنا أساسيا من أركان الحوكمة.

ويرتبط مبدأ الشفافية بمبدأ آخر من مبادئ الحوكمة، ألا و هو مبدأ المساءلة، فبغياب الشفافية لا وجود للمساءلة، وعلى هذا، فمن أهم المؤشرات التي يمكن أن تساعد في إعمال مبدأ الشفافية:

- وجود تقارير دورية منتظمة عن أنشطة كل مؤسسات الدولة، ومصادر إعلام دقيقة ووجود قاعدةبيانات.
- نشر ميزانية الحكومة والمؤسسات، ووضوح أسس اتخاذ القرار لدى صانعيه.
- سهولة الحصول على الإحصائيات عن مختلف الأنشطة في الحكومة والمؤسسات والشركات.
- وجود آليات متعددة للتعبير عن الرأي بحرية.

2. **المساءلة:** يشير مفهوم المساءلة إلى وجود طرق و أساليب مقننة و مؤسسية، تمكن من مساءلة كل شخص مسؤول، ومراقبة أعماله في إدارة الشؤون العامة، مع إمكانية إقالته أو محاكمته إذا تجاوز أو أخلى بالقوانين و بثقة الناس، وتكون هذه المساءلة مضمونة بحكم القانون و متحققة بوجود قضاء مستقل و محايد و عادل، و على هذا فمبدأ المساءلة يرتبط بضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ، أو يتعدى حقوق الغير بالمخالفة للقرارات و القوانين، من أعلى هرم للسلطة إلى قاعدته.

ولا تقتصر المساءلة على جانب العقاب فقط، بل ترتكز أيضا على وجود حوافز لتشجيع المسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص و فعالية و أمانة، وهناك نوعين من المساءلة هما:

أ. **المساءلة الوظيفية:** تنصب على طبيعة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل الإدارة أو المؤسسة، والآثار المباشرة على البيئة التي تباشر المؤسسة عملها فيها.

ب. **المساءلة الاستراتيجية:** تنصب على الآثار بعيدة المدى للمنظمة أو المؤسسة على البيئة، وقدرتها على تحسين جودة الحياة لأعضائها.

ومما سبق يتضح أن أي مسؤولية لا بد لها من شقين: أولهما، الالتزام أو التعهد، وثانيهما، المحاسبة أو المساءلة، وهو نتيجتها المنطقية، فبقدر الالتزام تكون المحاسبة.

ومن أهم المؤشرات التي يمكن أن تحكم مبدأ المساءلة ما يلي :

- تناسب حجم مسؤولية الفرد مع السلطة الممنوحة له.
- وجود آليات لمعاقبة الأفراد وتطبيق آليات المساءلة على جميع العاملين دون تمييز .
- تناسب الجزاءات الموقعة على المخالفين مع حجم المخالفة ووجود معايير قانونية للثواب و العقاب.[1]

3. **المشاركة الفعالة:** تهدف المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة و الجمهور، وإبداع أشكال هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإنابة و المشاركة الشكلية، بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار و تنفيذه. و تقوم علاقة المشاركة على أسس محددة منها:

- وجود دولة قانون و مؤسسات راسخة ومجتمع مدني ناضج.
- توافر القناعة الكاملة بأن المشاركة حق كل الأطراف، و ليست منحة أو هبة من الدولة .
- امتلاك كل طرف لإستراتيجية تنموية محددة ومستقرة تتضمن أهدافا مرحلية، وأخرى بعيدة المدى.
- وجود أرضية التقاء مشتركة بين الأطراف، و قبولهم لفكرة المشاركة و التكامل و التفاعل.
- إرساء مناخ ديمقراطي حقيقي بما يتضمنه ذلك من تمثيل نيابي، وتداول سلمي للسلطة، وسيادة القانون.
- سيادة علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات، إلى تصميم البرامج، واتخاذ القرارات، إلى تهيئة البيئة و التنفيذ.

4. **التمكين:** يهدف التمكين إلى تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات الطرح خيارات معينة، وتحويلها إلى إجراءات أو سياسات تهدف في النهاية لرفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية لمؤسسة أو تنظيم ما. وهو ما يمكن تحقيقها من خلال: إزالة كل العقبات التي تعوق عملية التمكين

[1] المرجع السابق ، ص25.

سواء أكانت قانونية أو تشريعية أو اجتماعية، مع تبني سياسات و إجراءات و تشريعات و إقامة هياكل ومؤسسات تساعد في القضاء

على مظاهر الإقصاء والتهميش. ويرافق مبدأ التمكين عناصر أخرى داعمة من قبيل: النزاهة والشفافية والمساءلة، ومن أهم مؤشرات مبدأ التمكين ما يلي:

- تقسيم العمل داخل المؤسسة على جميع الأفراد دون تمييز.
- تتعدد فرص مشاركة الأطراف المعنية في أنشطة المؤسسة أو الإدارة المعنية .
- وجود أهداف و رسالة خاصة للمؤسسة مع ضرورة وضوح هذه الأهداف.
- وجود خطة بعيدة المدى.
- وجود آليات مشاركة متعددة للأطرافالمعنية في صنع السياسات المؤسسية العامة. [1]

5. **الإدارة المالية:** تتعلق بجملة من التكاليف و المصاريف الخاصة بالمؤسسة، ومصادر تمويلها و أوجه الإنفاق موي بعد مبدأ الإدارة المالية من أهم القضايا المرتبطة بالحوكمة، بل ومن أسباب تشكلها، إذ إن الحوكمة بالأساس نتاج سياسات تستهدف التحقق من سلامة الإنفاق. وقد تزايد الاهتمام بالإدارة المالية مع بروز مفهوم الشفافية و المحاسبية، الأمر الذي جعل من الإنفاق الحكومي محل اهتمام و متابعة أفراد المجتمع. ومن أهم المؤشرات التي يمكن أن تحكم عمل مبدأ الإدارة المالية ما يلي:

- وجود مصادر تمويل متعددة للمؤسسة.
- وجود خطط لتطوير موارد المؤسسة المالية.
- وجود ميزانية سنوية للمؤسسة.
- تقويم فعالية أنشطة المؤسسة في ضوء التكاليف المنصرفة.
- تناسب حجم الأنفاق مع أنشطة المؤسسة .

6. **حكم القانون** : يتضمن مفهوم حكم القانون أو سيادته إعمال القاعدة القانونية نفسها في الحالات المتماثلة، وهو ما يعبر عن المساواة أمام القانون. . إن وجود بنية قانونية مستقرة

[1] المرجع السابق ، ص63.

مع وجود هيئة قضائية مستقلة يمكن الاعتماد عليها، من شانه أن يساعد على إعلاء الديمقراطية و تطبيق مبادئ الحوكمة، وحقوق الإنسان، ويجب أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة .

ومن أهم المؤشرات التي تحكم عمل مبدأ حكم القانون ما يلي:

- وجود قاعدة قانونية أو قانون مكتوب أو قواعد ثابتة و مدى القناعة بعدالة هذه القواعد.
- نشر القانون بطريقة تضمن وصوله إلى علم الأفراد الذين سيطبق عليهم.
- وجود آليات لحل المنازعات والمساواة في استخدام هذه الآليات بين الأعضاء.

7. **رشادة اتخاذ القرار** : ويتعلق الأمر هنا بمدى خضوع عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة لقواعد إجراءات عقلانية و موضوعية. ومن مؤشرات عملية رشادة اتخاذ القرار ما يلي:

- تلبية موضوع القرار الحاجات المؤسسة والمجتمع و اشتراك الخبراء في موضوع القرار وإمكانية تعديله.
- وجود نقاش عام يسبق عملية اتخاذ القرار، ووجود دراسات حول نفقة وتكلفة بدائل القرار المختلفة.

8. **فعالية المؤسسات:** ويقصد بفعالية المؤسسة : قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكاناتها المختلفة لتحقيق أهدافها المحددة.

ومن مؤشرات مبدأ الفعالية ما يلي:

- تحديد أهداف قصيرة و طويلة المدى، و تقييم أداء الأفراد في تحقيق الأهداف.
- بلوغ الأهداف في الوقت المحدد، وتعاون جميع الأفراد لتحقيقها.
- استخدام الموارد البشرية و المادية بكفاءة.

ثانيا: فوائد وأهداف الحوكمة

سادت كثير من الكتابات الأهداف الحوكمة، والسبب في تبني هذا المفهوم، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. إعادة تعريف دور الدولة في إدارة المصالح العامة.

2. تشجيع سياسات و برامج جديدة للشراكة داخل الدولة تحظى بتأييد و رعاية المنظمات الدولية، و ذلك في إطار سياق مجتمع قائم على الديمقراطية والمساءلة واحترام حقوق الإنسان .
3. تعزيز قدرات المواطنين على المشاركة والمبادرة .
4. تمكين منظمات المجتمع من مشاركة الحكومة في نشاطات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، سواء على المستوى الكلي (القطاع الخاص، الجمعيات الأهلية، النقابات)، أو على المستوى الجزئي (المواطنون). [1]
5. تشجيع الحوكمة للمؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها وعلى تحقيق النمو المستدام و تشجيعالتنمية.
6. تقلل الحوكمة من التبذير ومن كلفة رأس المال على المؤسسات والحوكمة.
7. تسهل الحوكمة عملية الرقابة على المؤسسات والشركات عبر الرقابة الداخلية و تطبيق الشفافية.

أصبحت حوكمة المؤسسات من الموضوعات الهامة في كافة الإدارات والمؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة، خصوصا بعد الأزمات المالية المختلفة التي وقعت في الكثير من المؤسسات و الشركات العالمية، مثل الانحيارات المالية التي حدثت في دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية عام 1997، و أزمة شركة ERON، والتي كانت تعمل في الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001، وكذلك أزمة شركة World Com الأمريكية للاتصالات عام2002.

وترجع هذه الانهيارات في معظمها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة، والفساد المالي بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه الهامة إلى دور مراجعي الحسابات وتأكيدهم على البيانات المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية مختلفة عن الواقع

[1] رنامج الديمقراطية وحقوق الإنسان، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، نقلا عن موقع:
www.nchregypt.org/index.php/ar/activities/html. (15/04/2022)

والحقيقة[1]. نتيجة لذلك، زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة، وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، ولم يقتصر الأمر على ذلك وحسب، بل قامت الكثير من المنظمات و الهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم و الحث على تطبيقه في الوحدات الاقتصادية المختلفة مثلك لجنة كادبوري "Cadbury Commitee "والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات باسم "Practice" "Cadbury Best عام 1992 في المملكة المتحدة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) ، والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات "Principles Corporate Governance"عام 1999، و صندوق المعاشات العامة "Calpers"في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك لجنة "Blue Ribbon Commitée"في الو.م.أ، و التي أصدرت مقترحاتها عام 1999، كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات، وفي تركيا. تم إنشاء المعهد التركي لحوكمة الشركات عام 2002، و فيما بعد التزمت أغلب الدول بتطبيق هذا المفهوم لما يحقق من منافع و مزايا على مستوى كافة الأصعدة، سواء أكانت اقتصادية أو مالية أو حتى إدارية، وذلك بهدف حماية أصحاب المصالح والحد من الفساد الإداري والمالي .

المبحث الثاني: جوانب الحوكمة

المطلب الأول: أبعاد الحوكمة

تتميز الحوكمة بمجموعة من الأبعاد التي تشكل حجر أساس المفهوم وجوهر مضمون البناءات الفكرية التي جاءت بها المنظمات الدولية المتخصصة، وتتمثل أهم الأبعاد في النقاط التالية:

اولا: البعد السياسي (The Political dimension):

يتمثل هذا البعد في كيفية ممارسة السلطة سياسيا و بطريقة مشروعة، حيث يوضح البعد عملية التمثيل القانوني والتشريعي لعملية ممارسة السلطة السياسية للمجتمع من خلال تدبير آليات التعاون والتماثل بين السلطة الدولة والمجتمع المدني، مما يؤدي إلى التفاعل والتعاون بين

[1]محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها ، (ورقة بحثية في المؤتمر العلمي الدولي حول العولمة في عصر المعرفة يومي 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان ، طرابلس،(لبنان)، نقلا عن موقع(www.jinan.edu.lb/conf/MGKE/1/50.pdf/15/04/2022

الأطراف الحكومية والمجتمعية في تدبير الشأن العام للمواطنين[1]. إضافة إلى تحقيق ديمقراطية فعالة. عبر انتخابات نزيهة وشفافة تضمن مشاركة سياسية واسعة النطاق، علاوة على تمكين المواطنين من ممارسة حقوق المواطنة.

إن إحقاق البعد السياسي للحوكمة يتوقف على مدى مشروعية السلطة السياسية واحترام حريات الفاعلين من غير الدولة (مؤسسات المجتمع المدني، الأحزاب السياسية... الخ). وتجدر بنا الإشارة، أن كفاءة وفعالية النظام السياسي (The effectiveness of the Political system) من خلال الاعتماد على مبادئ الحوكمة تتجسد في مدى قدرة النظام على القيام بوظائفه المجتمعية بالشكل الذي يحقق الاستقرار السياسي (Political stability)، وذلك عبر تحقيق مستويات نمو اقتصادي تسمح بتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي (Economic and social stability) ومنه تحقيق الرفاه والعدالة الاجتماعية للمواطنين (Social justice for citizens)[2].

علاوة على ذلك، يتجسد البعد السياسي للحوكمة في مدى احترام النظام السياسي لشروط التداول على السلطة المحددة عادة دستوريا والمنظمة وفق انتخابات منظمة وشفافة، حرة ونزيهة. تبين أن السلطة السياسية مستمدة من الشعب، كما تعتبر وسيلة في تجسيد الرقابة وبعدا إجرائيا في تحقيق الديمقراطية[3].

مما سبق يتبين لنا أن أول شرط يجب توفره لكي نتحدث عن البعد السياسي للحوكمة هو توفر نظام ديمقراطي يؤمن بعقيدة الإصلاحات السياسية ويسعى نحو توسيع مجال المشاركة السياسية وإحقاق الاستقرار على جميع الأصعدة، لذلك يجب توفير مجموعة من العوامل المهمة في سبيل تحقيق ذلك، لعل أهمها:

1. العمل على إحقاق دولة الحق والقانون (State human rights)، وذلك من خلال:
   - وضع إطار قانوني ضامن للحقوق.

[1] عبد الرزاق مقري، "الحكم الصالح وآليات مكافحة الفساد"، مجلة البصيرة، ع. 10، الجزائر: الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2005، ص.11.

[2] سايح بوزيد، مرجع سابق، ص.142.

[3] المرجع نفسه، المكان نفسه.

- وجود تعددية على مستوى الرأي (مجتمع مدني، صحافة، أحزاب سياسية... الخ).
- الاعتماد على مبدأ العقلانية على مستوى الخيارات.
- تجريم كافة أشكال التمييز والإقصاء والتهميش وتصنيفها ضمن القضايا الواجب مكافحتها واستئصالها من المجتمع والمؤسسات الحكومية.
- تطوير النظام السياسي و إرساء دعائم الديمقراطية في عقيدته.

2. بناء صحافة مستقلة (Independent press)، حرة (Free)، منافسية (Competition)، لها القدرة على تشكيل وبناء رؤى ايجابية وواعية بخصوص التعبير عن مطالب وقضايا المجتمع، فوسائل الإعلام باتت اليوم فضاءات للوساطة بين الدولة من جهة والمواطنين من جهة ثانية، علاوة على أنها تعبر عن شكل من أشكال المشاركة، ومؤشرا يقاس به مدى انفتاح البيئة السياسية أمام مشاركة المواطنين في صناعة واتخاذ القرارات التي تخصهم.
3. تشكيل نظام محاسبي وطني دقيق ومرن.
4. بناء نظام بيروقراطي فعال وناجح وغير معقد.
5. تطوير آليات التحقيق السياسي والإداري بهدف تقييم الحسن للخيارات السياسية والقرارية للنظام السياسي على كافة المستويات.
6. يناء نظام اتصالي تفاعلي وشفاف، بهدف تقريب الإدارة العامة من المواطن وفتح مجال تبادل الثقة وتصحيح أخطاء المؤسسات السياسية والإدارية عبر عملية التغذية الاسترجاعية (Feedback) التي تأتيها من البيئة.
7. لتمكين السياسي. وذلك عبر تفعيل المشاركة الإيجابية (Positive participation والفاعلة في إطار استثمار الخيارات الشعبية، التي يتم استثمارها في عمليات الحد من الفقر والبطالة والرفع من مستوى معيشة الأفراد والمحافظة على حقوقهم. من خلال تطوير آليات المشاركة السياسية (Politicalparticipation mechanisms). التي تهدف إلى التأثير على مجموع القرارات التي يتخذها صناع القرار. باعتبارها نمط يعبر عن مساهمة المواطن في

القضايا السياسية التي تخص نطاق مجتمعه سواء كانت مساهمته عن طريق التأييد أو الرفض والمعارضة[1].

وعلى سبيل الذكر لا الحصر، تجدر بنا الإشارة لمسألة في غاية الأهمية، والمتعلقة بمواطن العلاقة بين المشاركة السياسية والحوكمة وطبيعة البيئة السياسية الحاضنة لهذه العلاقة. إذ أنه من الصعب بما كان أن يجتمع المتغيران في نظام الحزب الواحد، أين تكون المنظمات والجمعيات الأهلية أداة لخدمة النظام المهيمن، وبالتالي عدم قدرتها على التأثير في عملية صناعة واتخاذ القرار[2].

وضمن السياق نفسه، تجدر الإشارة أن الرشادة السياسية (Political rationalization) هي أهم ما يمكن الوصول إليه في إطار البعد السياسي للحوكمة. وتقوم الرشادة السياسية على محتوى معرفي مركببتركيزه على الحكم والتسيير في آن واحد، وذلك انطلاقا من تعريف المشروعية [3](Legitimite من خلال جمع بعد التوافق مع مجموع القيم الديمقراطية العالمية التي تنعكس في انتخابات حرة ونزيهة ومنتظمة، في ظل توافر ووجود منطق حكم وتسيير يقوم على مبدأ العقلانية، المشاركة، الشفافية والمحاسبة.

فالرشادة السياسية تقوم على الجمع الذكي بين الحاجة للاستقرار السياسي وضرورة الاستجابة الحاجات ومطالب المجتمع. فهي تقوم بالتالي على معادلة جامعة بين: المشاركة الديمقراطية والفعالية السياسية والحسبة والشفافية. والملاحظ، أن ما يميز هذه المعادلة. الصفة الشاملة والعالمية للمنطلقات الهادفة لإنشاء أطر ومؤسسات الرشادة السياسية من أجل الاستجابة لمتطلبات البيئة الوطنية والعالمية. وفي الأخير يجب إدراك أن الرشادة السياسية هي ثقافة وردود أفعال وليس مجرد أقوال أو مؤسسات أو قوانين.

---

[1] إسماعيل علي سعد، عولمة الديمقراطية بين المجتمع والسياسة (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2001)، ص.273.

[2] عبد الحكيم الزيات، التنمية السياسية دراسة في علم الاجتماع السياسي– (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2002)، ص. 99.

[3] أمحند برقوق، "شرعية السياسية في علم السياسية المعاصر"، في عزام التميمي:" الشرعية السياسية في الإسلام"، (لندن: ليبرتي)، 1996،د.ص.22

ثانيا : البعد الإداري (البعد التقني) (Administrative dimension)

مما لا شك فيه أن الإدارة العامة من بين أهم الفواعل في عملية تحقيق التنمية، نظرا لأدوارها الرئيسية في إدارة وتوزيع الموارد والأعباء، وهو ما دفع بالكثير من الباحثين إلى اعتبار أن وجود إدارة عامة مستقرة أكثر أهمية من وجود برلمانات حرة وانتخابات نزيهة في مسألة ما يتعلق بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية[1]. لذلك وجب العمل على إسقاط مضمون الحوكمة (The substance of governance) على هذا الفاعل، بهدف تحسين أدائه وجعله أكثر فعالية وأكثر مرونة في التعاطي مع قضية تحقيق التنمية بجميع أبعادها.

وتنعكس مواطن البعد الإداري للحوكمة أساسا في عمل الإدارة العامة ومدى كفاءة وفعالية موظفيها، فهو تعبير عن وجود جهاز إداري فقال يهتم بإنجاز الوظائف الإدارية المسندة إليه بصورة فعالة وبطريقة شفافة. وهو ما يتحقق عبر محاربة الفساد الإداري بكل أنواعه. فالبعد الإداري للحوكمةيجعلنا أمام إلزامية تطوير الأداء الوظيفي داخل الإدارات، من خلال توفير فرص التدريب الإداري والرفع من كفاءات المستخدمين وتحسين مردوديتهم. ومن أجل تحقيق هذا البعد يشترط استقلال الإدارة عن السلطة السياسية، بالشكل الذي يجعل منها خاضعة أمام هيئة واحدة تتمثل في السلطة القضائية[2].

ولا يقتصر اهتمام البعد الإداري بالجهاز الإداري فحسب وإنما كذلك بالأنظمة والقوانين المعمول بها، والتي تشكل البناء القانوني الذي يحكم سير العمليات الإدارية، مما يسمح بمراقبة مدى ملائمة وقدرة هذه العمليات في تحقيق أهدافها[3]. وعليه. فالبعد الإداري للحوكمة يعبر عن التسيير العقلاني والشفاف والعادل للموارد المالية والبشرية، بهدف القضاء على كافة مظاهر الفساد الاجتماعي والبيروقراطي. والجدير بالذكر أن الإدارة تتأثر بطبيعة النظام السياسي. باعتبار أن الأجهزة الإدارية تعمل من خلال الأنظمة السياسية التي تعيش في كنفها، سواء على مستوى الأجهزة الإدارية المحلية أو المركزية. فالإدارة باتت مرتبطة بالدور الذي تمها إياه

[1] محمد محفوظ، الإسلام ورهانات الديمقراطية (بيروت: المركز الثقافي العربي، 2002)، ص.7.

[2] اعمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة (الجزائر: دار البصائر للنشر والتوزيع، ط2، 2008)، ص. 39.

[3] موسى لوري، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات (الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 2006)، ص.71.

السلطة السياسية، والمتمثل في تنفيذ القوانين والتشريعات المنصوص عليها من قبل القيادة العليا. فالإدارة باختصار تعبر عن السلطة الرابعة في أي نظام سياسي[1].

وضمن السياق نفسه، يتمحور الهدف الرئيسي للحوكمة في إعادة صياغة دور الدولة (الإدارة العامة) وجعله أكثر انفتاحا على مجموع الفواعل الأخرى، من خلال الاستجابة لاحتياجات المواطنين عبر مجموع القنوات الاتصالية المجتمع المدني، القطاع الخاص، الأحزاب السياسية ...الخ). وهو ما يأخذ في حسبان الإدارة العامة في ظل الرشادة الإدارية (Administrative rationalization). التي باتت تسعى دائما نحو تحسين أداءها وكفاءتها عبر تعزيز احترامها واحتكامها للقانون، والقضاء على أشكال الفساد الإداري والمحسوبية، والسعي نحو إحقاق وتفعيل التنمية بجميع أبعادها عبر إتباع اللامركزية الترشيد التسيير الإداري[2]. ومن هنا تبرز أهمية الإدارة العامة في تحقيق عملية التنمية، والذي يتم من خلال النقاط التالية:

- إدخال أساليب الجودة الشاملة في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية بخصوص تحقيق التنمية.
- العمل على تدريب وتكوين المستخدمين بما يتماشى وتطوير مهاراتهم الوظيفية، وهو ما يوفر لنا أجهزة بيروقراطية قادرة على وضع الخطط التنموية وتنفيذها بنجاح.
- المشاركة والشفافية في عملية صنع القرار. وذلك عبر خلق بيئة مواتية لمشاركة أكبر قدر من الفواعل ذات الصلة بعملية صنع القرار.
- العمل على تعزيز استقلالية الجهاز الإداري وتطوير الفعالية في تسيير القطاع العام، مع الحرص على وضع التشريعات المناسبة لمكافحة الفساد.

ثالثا البعد الاقتصادي والاجتماعي (Economic and social dimension)

يعتبر البعد الاقتصادي أحد أهم محاور الحوكمة، باعتبار أن مضمون هذه الأخيرة يحمل دلالات اقتصادية قوية تكمن في انسحاب الدولة من المجال الاقتصادي لصالح فواعل جديدة

[1] عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة، مرجع سابق، ص.40.

[2] نسيمة عكا، "دور الحكم الراشد في التنمية"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول: الحكم الراشد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة فرحات عباس، سطيف، 09/08أفريل 2007، ص.ص.57.56 .

من غير الدولة. فالبعد الاقتصادي يعبر عن العلاقة التي تربط بين الحوكمة ومستويات الأداء الاقتصادي والتي تترجم في إطار وضع استراتيجيات وخطط رشيدة بخصوص التنمية الاقتصادية، بما يضمن تحقيق العدالة الاجتماعية والاستخدام العقلاني للموارد الاقتصادية والبشرية. وهو ما دعت له جل المنظمات والمؤسسات الدولية المتخصصة بقضايا التنمية، إذ نجد في كتابات التقارير المتعلقة بالتنمية الإنسانية منذ سنة 1990 إلى غاية الآن، ما يوصي بضرورة فتح المجال أمام القطاع الخاص وتوفير البيئة الملائمة والظروف المناسبة لتنميته، وذلك عبر سياسات مرنة ومحفزة تساعد على تثبيت أسس الشراكة بين القطاع العام والخاص وتطويرها.

إن ظهور مفهوم الحوكمة أسس لما يعرف بإعادة توزيع القيم، حيث لم تعد الدولة الفاعل الوحيد في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بل باتت شريكا بالإضافة لفواعل أخرى أهمها: المجتمع المدني والقطاع الخاص، اللذان باتا يلعبان دورا رئيسيا في رسم السياسات العامة الاقتصادية والمساهمة في صنع قراراتها. علاوة على ذلك، أصبح القطاع الخاص أحد أساليب التمكين الاقتصادي والاجتماعي انطلاقا من أدواره في تحقيق النمو الاقتصادي، خلق الوظائف، وتعزيز الحرية الاقتصادية والتنافسية.

ويمكن تعريفالرشادة الاقتصادية (Economic rationalization) على أنها العملية التي تشمل أساليب وإجراءات اتخاذ القرارات التي تكون لها تأثيرات على النشاطات الاقتصادية للتولة وعلاقاتهاالاقتصادية بدول أخرى[1].

فهي تعبير عن الإصلاحات الاقتصادية الشاملة المبنية على احترام حقوق الإنسان وترسيخ قيم الديمقراطية، من خلال خلق قنوات تعزيز مشاركة المواطنين في عمليات صنع القرارات الاقتصادية.

ويتم تحقيق البعد الاقتصادي للحوكمة عبر إحقاق النقاط التالية:

[1] UNDP," le rôle de la governance: rapport sur le développement humain durable", Ouagadougou, Burkina-Faso, 2000, p.11

- محاربة مظاهر الفساد الاقتصادي (Economic corruption).
- تنظيم النشاطات الاقتصادية وتقنينها.
- فتح المجال أمام تدفق المعلومات (the information) بكل شفافية بهدفإيصالها للرأي العام.
- تشجيع دور القطاع الخاص (private sector و مؤسسات المجتمع المدنيفي صنع وتنفيذ السياسات العامة الاقتصادية (Economic policy) على المستوى الوطني والمحلي.
- احترام قواعد المنافسة الاقتصادية بهدف خلق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الدولة تلعب دورا جد مهم في سبيل تحقيق التعدين الاقتصادي والاجتماعي للحوكمة، وذلك من خلال العمل على:

- رفع المستوى المعيشي للأفراد وتعزيز رفاهيتهم.
- حماية حقوق الإنسان.
- تحقيق الاستقرار السياسي.
- إصلاح الإطار التنظيمي في المجال الاقتصادي.

وأخيرا، يمكن اعتبار الأبعاد التي تقوم عليها الحوكمة مترابطة فيما بينها، بحيث لا يمكن وضع سياسات اقتصادية واجتماعية فعالة بدون الوصول إلى الرشادة الإدارية والسياسية، وبدون نظام رقابي ومحاسبي مستقل، وأن اجتماع هذه العناصر يحقق التعاون والتجانس والتوافق المجتمعي والمؤسسي والقانوني. ففكرة الحوكمة (Governance) تعتمد على المشاركة في تدبير وتسيير الشأن العام، وهو ما يؤدي إلى تطوير القدرات المجتمعية من خلال إشراك مختلف الفواعل المجتمع المدني، القطاع الخاص، الأحزاب السياسية.. الخ) في عمليات صنع وتنفيذ السياسات العامة، بما يحقق الرفاه الاجتماعي ويؤسس الحريات الاقتصادية التي تؤدي بدورها إلى التمكين الاجتماعي، وبذلك يمكن التكريس لفكرة الحوكمة.

المطلب الثاني : معايير و محددات الحوكمة و أهدافها

اولا : محددات الحوكمة

محددات الحوكمة هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المنظمات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما : المحددات الخارجية والمحددات الداخلية ويمكن عرض هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

1. **المحددات الخارجية:** تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد) ، وكفاءة القطاع المالي البنوك وسوق المال في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع منظمات المجتمع .

وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها).

بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية اضافة الى وجود جهاز قضائي شفاف وعادل وقادر على تحديد المسؤولية ومحاكمة مرتكبي المخالفات الادارية والمالية وفي الأوقات السريعة والمناسبة.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات ، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2. **المحددات الداخلية:** تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي

يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

وفي النهاية تؤدى الحوكمة إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.

ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

كما تساهم في محاربة الفساد وملاحقة المفسدين ، وتساعد على ظهور قطاع عام قادر وفاعل يؤمن خدمة ، المجتمع ويوفر معدلات عالية من النمو ، ويحمي القطاع الخاص وينشطه ويرعى كافة مصالحه.

ثانيا:معايير الحوكمة

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. من هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل Basel، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع، نجد أن التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة اختلفت تماما كاختلاف المعايير التي تحكم

عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت هذا المفهوم ، وقد قدر لكل جهة بأن تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

1. معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية [1]

يتم تطبيق الحوكمة وفق عدة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها أصدرت تعديلا لها عام 2004.[2] وتتمثل في:

أ. **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

ب. **حفظ حقوق جميع المساهمين**وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة البيانات المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

ج. **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:**وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

د. **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة :** وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والزبائن .

---

[1] – فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية "، منشورة ،69.

[2] Egyptian Banking Institute, Corporate Governance in the Banking Sector Workshop, March 2006. Fawzy, S. Ibid. pp: 5-6.

هـ. **الإفصاح والشفافية** : وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

و. **مسؤوليات مجلس الإدارة** :وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

2. **معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee)**[1]

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، تركز على النقاط التالية:

أ. قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

ب. إستراتيجية الشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد فيذلك.

ج. التوزيع السليم للمسؤووليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبةمن الأفراد للمجلس.

د. وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

هـ. توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات Checks&.(Balances)

و. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلكعلاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

[1] فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، مرجع سبق ذكره،ص98.

ز. الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرينأو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.

ح. تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

3. معايير مؤسسة التمويل الدولية[1]

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على اختلافها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

أ. الممارسات المقبولة للحكم الجيد.

ب. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.

ج. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.

د. القيادة العليا.

4. معايير الحوكمة للمؤسسات والادارات العامة

يمكن اعتبار قواعد حوكمة المؤسسات العامة مكملة للقواعد والنصوص التي تحكم هذه الشركات في ظل القوانين واللوائح المنظمة لها. وقد تم الاقتداء بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

OECDلحوكمة الشركات المملوكة للدولة بوصفها مرجعة عند وضع مبادئ الحوكمة الشركات قطاع الأعمال العامة في اي دولة.

وتنقسم هذه المبادئ إلى ست مجموعات:

أ. التأكيد على وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للمؤسسات والادارات العامة.

ب. اعتماد وحدات للمراجعة الداخلية.

ج. المعاملة المتساوية لحملة الأسهم (الملاك مساهمة الدولة او الافراد).

[1] فؤاد شاكر، المرجع السابق،ص105.

د. العلاقات مع الأطراف ذات المصالح من خلال تفعيل وحدات للمراجعة الداخلية في كافةادارات الدولة.

هـ. الشفافية والإفصاح من خلال تفعيل عمل الاجهزة الرقابية (ديوانالمحاسبة. مجلس الخدمةالمدنية، التفتيش المركزي، واي أجهزة رقابية أخرى) .

و. مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العامة.

الجانب الميداني

الفصلالرابع

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

خصص هذا الفصل للتطرق إلى الإجراءات الميدانية التي أتبعناها في دراستنا هاته، إذ تعتبر الدارسة الاستطلاعية أول مرحلة في الدراسة الميدانية التي من خلال تحدد خريطة طريق الدراسة، وعليه سنوضح كيف تمت الدراسة الاستطلاعية والمجال الزمني والمكاني التي أجريت فيه، كما سنذكر كيف تم اختيار العينة ونسبتها من خلال المجتمع كلل، والأداة المستعملة لاختبارها.

1-الدراسة الاستطلاعية:

هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى استكشاف ميدان الدراسة الأساسية بصورة عامة وكذا التعرف على مدى ملائمة أدوات الدراسة الأساسية على العينة المختارة وكذا التعرف على مدى فهم عينة الدراسة لعبارات أداتي الدراسة وكذا الوقوف على أهم العراقيل التي تعترض الباحث في الدراسة الأساسية، وقد قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية خلال نهاية شهر أفريل على بعض موظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على عينة متمثلة في 05 موظف بهدف فهم العينة لعبارات الاستبيان والتأكد من الخصائص السيكو مترية للأداة.

2-منهج الدراسة:

من المعروف أن الدراسات العلمية لن تتمكن من الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدامها لمجموعة من القواعد العامة التي يستدل بها الباحث للوصول إلى الهدف الصحيح بالأسلوب العلمي وصحتها والمنهج عبارة عن أحد الأساليب التنظيمية الفعالة لجملة من الأفكار المتنوعة والتي تهدف إلى الكشف عن تشكل هذه الظاهرة.

وبالرجوع إلى طبيعة الدراسة فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي والذي يعرفه محمد عبيدات " هو منهج يعتمد عليه الباحث قصد جمع الحقائق عن موضوع البحث، وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية، ومن ثم الوصول إلى

التعميم بشأن موضوع البحث، ويعتمد الباحث على مختلف جمع البيانات. (محمد عبيدات ،1999، ص47)

وعلى ضوء ما سبق سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف هذا البحث والذي يعرف بأنه طريقة للبحث تتناول: ظواهر، أحداث، ممارسات متاحة للدراسة والقياس، يهدف هذا البحث إلى دراسة دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

3-متغيرات الدراسة: تم ضبط متغيرات الدراسة متغير مستقل ومتغير تابع.

المتغير المستقل: هو السبب الرئيسي للدراسة والمتمثل في **الذكاء الاصطناعي.**

المتغير التابع: هو النتيجة التي يتسبب فيها المتغير المستقل وهو تطوير الحوكمة في المؤسسة الرياضية.

المتغير الوسيطي: هو أداة الربط بين المتغير التابع والمتغير المستقل وهو في دراستنا الدور.

4- مجتمع وعينة الدراسة:

4-1 – مجتمع الدراسة: بعد وضع الحدود الزمانية والمكانية للمجتمع الأصلي والذي تمثل في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والذي بلغ عددهم 413 موظف استنادا إلى مصلحة التكوين وإدارة الوسائل، مكتب المستخدمين والتكوين.

4-2- عينة الدراسة: يعرفها عبد العزيز فهمي هي: "معلومات من عدد من الوحدات التي يسحب من المجتمع الإحصائي موضوع الدراسة بحيث تكون ممثلة تمثيلا صادقا لصفات هذا المجتمع ". (محمد كامل، 2011، ص141)، ولما كان من الصعب إجراء الدراسة على جميع الأفراد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة حيث بلغ عدد أفراد العينة "42" موظف بنسبة 10 بالمائة من المجتمع حيث تم استثناء أفراد الدراسة الاستطلاعية.

حيث تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة وهذه الطريقة تؤدي إلى احتمال ظهور أي فرد من أفراد المجتمع كعنصر من عناصر العينة واختيار فرد من العينة لا يؤثر على اختيار اي فرد آخر.

5-حدود الدراسة:

5-1- المجال الزماني للدراسة: امتدت الدراسة من 2025/03/01 الى غاية 2025/05/15.

5-2-المجال المكاني للدراسة: تم إجراء هذه الدراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

6-أساليب جمع المعلومات والبيانات:

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات:

- **6-2-استمارة الاستبيان:** وهو عبارة عن الوسيلة المستعملة لجمع البيانات والمعلومات **وقد** قام الباحث بإعداد استبيان بما يتناسب مع الدراسة بالاستعانة مع الخلفية النظرية والدراسات السابقة وتكون الاستبيان في صورته النهائية بعد عرضه على لجنة المحكمين، من (18) عبارة واستخدم الباحث مقياس ليكرت الثلاثي علما أن بدائل الإجابة هي 3 بدائل (موافق-محايد-غير موافق)،وتم منح (03درجات لعبارة موافق) و(02 لعبارة محايد) و (01 درجة لغير موافق).

6-2-1- الخصائص السيكو مترية للأداة:

بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها من طرف أفراد العينة، تم حساب الخصائص السيكو مترية للاستبيان وذلك من أجل التأكد من الصدق والثبات والموضوعية.

أولا الصدق:

-**صدق المحكمين:** تم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقة إيجاد صدق المحتوى للفقرات وذلك من خلال عرضها بصورتها الأوليةعلى لجنة من الأساتذة المحكمين وعددهم (03) محكمين، من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة والتسيير الرياضي، حيث طلب منهم إبداء الرأي حول مدى سلامة الاستبانة متمثلة في السلامة اللغوية لصياغة الفرضيات ووضوح معناها، ومدى ملازمتها مع المحاور المدرجة ومدى قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم أخذ بعين الاعتبار اقتراحات الأساتذة من حيث إعادة صياغة بعض الفقرات أو تعديلها أو حذفها.

-**صدق الاتساق الداخلي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم استخدام معامل بيرسون للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي وتحديد مدى التجانس الداخلي لها والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

-الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الاول والدرجة الكلية المتحصل عليها

جدول4: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للفقرات

رقم العبارة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
يُساهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز الشفافية السياسية داخل المديرية.	0,743	0,001
يُعزز الذكاء الاصطناعي من قدرة صُنّاع القرار على اتخاذ قرارات سياسية مبنية على بيانات دقيقة.	0,862	0,000
يدعم الذكاء الاصطناعي مشاركة الشباب في صياغة السياسات العامة.	0,781	0,000
يُسهم الذكاء الاصطناعي في تقوية العلاقة بين الإدارة السياسية والمواطنين.	0,902	0,021
يساعد الذكاء الاصطناعي في الكشف عن الفساد وسوء التسيير السياسي.	0,953	0,000

يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين آليات الرقابة والتقييم السياسي داخل المديرية.	0,778	0,001

من خلال الجدول (4) يظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات حل مشاكل المورد البشري والدرجة الكلية لفقراته، بحيث تراوحت معاملات الارتباط **بين** (0,743) و (0,953) وهي تعتبر دالة عند مستوى الدلالة (0,01) و(0,05) وهذا يعبر على أن فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

-الاتساق الداخلي بين عبارات محور الثاني والدرجة الكلية المتحصل عليها

جدول5: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور اثالث والدرجة الكلية للفقرات

رقم العبارة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
يُسهم الذكاء الاصطناعي في تسريع الإجراءات الإدارية داخل المديرية.	0,903	0,000
يُساعد الذكاء الاصطناعي في تحسين تنظيم الملفات والوثائق الإدارية.	0,716	0,000
يساهم الذكاء الاصطناعي في تقليل الأخطاء التقنية والإدارية.	0,847	0,001
يُعزز الذكاء الاصطناعي كفاءة الموظفين في أداء المهام التقنية.	0,922	0,000
يساهم استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة الرقمنة في تسيير شؤون المديرية.	0,863	0,000
يُمكن الذكاء الاصطناعي الإدارة من مر اقبة الأداء الإداري بشكل فعال ودقيق.	0,871	0,001

من خلال الجدول (5) يظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات حل مشاكل المورد المادي والدرجة الكلية لفقراته، بحيث تراوحت معاملات الارتباط **بين** (0,716) و (0,922)

وهي تعتبر دالة عند مستوى الدلالة (0,01) وهذا يعبر على أن فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

-الاتساق الداخلي بين عبارات محور المورد المالي والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

جدول6: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للفقرات

رقم العبارة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
يُسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين استثمار الموارد المالية في المديرية.	0,862	0,000
يُساعد الذكاء الاصطناعي في دعم البرامج الاجتماعية الموجهة لفئة الشباب.	0,918	0,000
يساهم الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة توزيع الخدمات الرياضية والاجتماعية.	0,854	0,000
يُسهم الذكاء الاصطناعي في تقليص الفوارق الاجتماعية داخل محيط نشاط المديرية.	0,931	0,000
يُمكن الذكاء الاصطناعي من تقديم حلول اقتصادية أكثرفاعلية في التسيير.	0,903	0,000
يدعم الذكاء الاصطناعي التنمية المستدامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي للمديرية.	0,845	0,000

من خلال الجدول (6) يظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات حل مشاكل المورد المالي والدرجة الكلية لفقراته، بحيث تراوحت معاملات الارتباط **بين** (0,845) و (0,931) وهي تعتبر دالة عند مستوى الدلالة (0,01) وهذا يعبر على أن فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

ثانيا-ثبات الأداة:

حساب الثبات:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى إن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائجها آو عدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم التحقق من ثبات استبانه الدراسة من خلال حساب معامل "**ألفا كرونباخ**" وكانت النتائج مبينة في الجدول (7):

جدول7: يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفاكرونباخ"
المحور الأول: يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد السياسي للحوكمة	06	0,753

المحور الثاني:يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد الإداري (التقني) للحوكمة	06	0,886
المحور الثالث: يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد الاقتصادي والاجتماعي للحوكمة	06	0,894
معامل الثبات الكلي	18	0,889

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (7) أعلاه أن قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ" كانت مرتفعة لكل محور حيث تراوحت بين (0,753) و(0,894)، هذا وإضافتا إلى أن قيمة معامل الثبات " ألفا كرونباخ" لجميع عبارات الاستبيان كانت (0,889) وهي قيمة مرتفعة، ونستنتج أن هذه الاستبانة تتصف بالثبات والدقة وقابلة للتوزيع.

ومما سبق، نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانه البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة الفرضيات

ثالثا- الموضوعية:

يتم التحقق من شرط الموضوعية لأداة الاستبيان بعد الحصول على إجابات متقاربة من طرف المختبرين خلال نفس الوقت، كما يشترط الوضوح والسهولة في أسئلة الأداة لتكون أكثر وضوحا.

فثبات الأداة العالي يحقق لا محالة موضوعيتها، وهو ما حققه الباحث في دراسته هذه.

7-إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

كانت الزيارة الأولى للباحث لمديرية الشباب والرياضة في نهاية فيفري 2025 وهذا من أجل الحصول على معلومات أولية حول موضوع الدراسة ومن 01 أفريل 2025 إلى غاية 10 ماي 2025 كانت فترة تم القيام فيها بالدراسة الاستطلاعية والتي تم فيها توزيع (05) استمارات على مجموعة من أفراد عينة الدراسة وتم بعده هذه الفترة تمت الدراسة الأساسية والتي تم فيها

توزيع الاستمارات على 42 موظف وتم منحهم الوقت الكافي للإجابة على الأسئلة ليتم بعدها استرجاعها.

8-الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(.24SPSS Statistic IBM)**النسخة 24 للقيام بالمعالجة الإحصائية وتمثلت فيما يلي:

- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة إجابات أفراد البحث أداة الدراسة.
- ✓ التوزيع التكراري لوصف خصائص مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم.
- ✓ استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة
- ✓ استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة (الاستبيان).

الخلاصة:

في هذا الفصل تطرقنا إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال اختيار المنهج الأنسب لدراستنا، وكذلك تحديد لمجتمع الدراسة واختيار عينة الدراسة الأساسية، كما تم إجراء دراسة استطلاعية بهدف التأكد من صلاحية أداتي الدراسة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، وحساب خصائصهما السيكومترية، والتي تتمثل في الصدق والثبات، حيث تبين بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية صلاحيتهما للتطبيق في الدراسة الأساسية، كما تمت الإشارة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة الفرضيات.

.

الفصلالخامس

عرض ومناقشة النتائج

1-تحليل ومناقشة الفرضيات:

1-1-تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

-**تنص الفرضية الأولى بأنه:** يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد السياسي للحوكمة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

تم تحليل فقرات محور المورد البشري من خلال استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول8: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الاول.

الرقم	الفقرات		التقديرات				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			موافق	محايد	غير موافق	المجموع			
01	يُساهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز الشفافية السياسية داخل المديرية.	ت	18	12	12	42	2,16	0.912	5
		%	42.10	28.94	28.94	100			
02	يُعزز الذكاء الاصطناعي من قدرة صُنّاع القرار على اتخاذ قرارات سياسية مبنية على بيانات دقيقة.	ت	20	13	09	42	2.63	0.916	1
		%	47.36	31.57	21.05	100			
03	يدعم الذكاء الاصطناعي مشاركة الشباب في صياغة السياسات العامة.	ت	19	12	11	42	2.36	0.927	2
		%	44.73	28.94	26.31	100			
04	يُسهم الذكاء الاصطناعي في تقوية العلاقة بين الإدارة السياسية والمواطنين.	ت	18	11	13	42	2.23	0.935	4
		%	42.10	26.31	31.57	100			
05	يساعد الذكاء الاصطناعي في الكشف عن الفساد	ت	16	18	08	42	2.30	0.951	3

	وسوء التسيير السياسي.	%	39.47	42.10	18.42	100			
06	يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين آليات الرقابة والتقييم السياسي داخل المديرية.	**ت**	20	13	09	42	2.03	0.850	6
		%	47.36	31.57	21.05	100			
جميع فقرات المحور							**2.23**	**0.814**	

يظهر الجدول رقم8مساهمة الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد السياسي للحوكمة، وقد أظهرت استجابات أفراد العينة إدراكًا متفاوتًا لهذا الدور، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور البعد السياسي (2.23) بدرجة انحراف معياري (0.814)، وهو ما يدل على وجود مستوى متوسط من الموافقة على فقرات المحور. وتم ترتيب الفقرات حسب الأهمية بناءً على النحو التالي:

1. احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.916)، ونلاحظ أن نسبة 47.36% من أفراد العينة أجابت بـ"موافق"، ومنه نستنتج أن الذكاء الاصطناعي يعزز من قدرة صناع القرار على اتخاذ قرارات سياسية مبنية على بيانات دقيقة داخل المديرية.
2. احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.927)، ونلاحظ أن نسبة 44.73% من أفراد العينة أجابت بـ"موافق"، ومنه نستنتج أن الذكاء الاصطناعي يدعم مشاركة الشباب في صياغة السياسات العامة.
3. احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.951)، ونلاحظ أن نسبة 39.47% من أفراد العينة أجابت بـ"موافق"، مما يشير إلى دور الذكاء الاصطناعي في المساهمة بالكشف عن الفساد وسوء التسيير السياسي.
4. احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.935)، ونلاحظ أن نسبة 42.10% من أفراد العينة أجابت بـ"موافق"، ومنه نستنتج أن الذكاء الاصطناعي يسهم في تقوية العلاقة بين الإدارة السياسية والمواطنين.
5. احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري

(0.912)، ونلاحظ أن نسبة 42.10% من أفراد العينة أجابت بـ"موافق"، ومنه نستنتج أن الذكاء الاصطناعي يعزز الشفافية السياسية داخل المديرية.

6. احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (0.850)، ونلاحظ أن نسبة 47.36% من أفراد العينة أجابت بـ"موافق"، ومنه نستنتج أن هناك دورًا محدودًا للذكاء الاصطناعي في تحسين آليات الرقابة والتقييم السياسي داخل المديرية، مقارنةً ببقية الفقرات.

1-2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

-تنص الفرضية الثانية بأنه: يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد الإداري (التقني) للحوكمة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

تم تحليل فقرات محور المورد المادي من خلال استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول9: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني.

الرقم	الفقرات		التقديرات				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			موافق	محايد	غير موافق	المجموع			
01	يُسهم الذكاء الاصطناعي في تسريع الإجراءات الإدارية داخل المديرية.	ت	32	07	03	42	2.03	0.999	2
		%	78.94	15.78	5.26	100			
02	يُساعد الذكاء الاصطناعي في تحسين تنظيم الملفات والوثائق الإدارية.	ت	17	15	10	42	1.92	0.928	5
		%	39.47	36.84	23.68	100			
03	يساهم الذكاء الاصطناعي في تقليل الأخطاء التقنية والإدارية.	ت	18	12	12	42	1.89	0.896	6
		%	42.10	28.94	28.94	100			

04	يُعزز الذكاء الاصطناعي كفاءة الموظفين في أداء المهام التقنية.	ت	19	13	10	42	2.50	0.861	1
		%	44.73	31.57	23.68	100			
05	يساهم استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة الرقمنة في تسيير شؤون المديرية.	ت	22	13	07	42	1.98	0.964	4
		%	52.63	31.57	15.78	100			
06	يُمكن الذكاء الاصطناعي الإدارة من مراقبة الأداء الإداري بشكل فعال ودقيق.	ت	30	05	07	42	2.01	0.850	3
		%	73.68	10.52	15.78	100			
جميع فقرات المحور							1.95	0.892	

الجدول رقم9يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور *البعد الإداري (التقني)* للحوكمة، وقد أظهرت استجابات أفراد العينة وجود إدراك واضح لأهمية الذكاء الاصطناعي في هذا الجانب، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المحور (1.95) بدرجة انحراف معياري (0.892). وتم ترتيب الفقرات حسب الأهمية بناءً على النحو التالي:

1. احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.861)، ونلاحظ أن نسبة 44.73% من أفراد العينة أجابت بـ"موافق"، مما يشير إلى إدراكهم أن الذكاء الاصطناعي يُعزز كفاءة الموظفين في أداء المهام التقنية داخل المديرية.
2. احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (0.999)، ونلاحظ أن نسبة 78.94% من أفراد العينة أجابت بـ"موافق"، ومنه نستنتج أن الذكاء الاصطناعي يُسهم بشكل كبير في تسريع الإجراءات الإدارية.
3. احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي (2.01) وانحراف معياري (0.850)، ونلاحظ أن 73.68% من الأفراد أجابوا بـ"موافق"، مما يدل على أن الذكاء الاصطناعي يُمكن الإدارة من مراقبة الأداء الإداري بدقة وفعالية.
4. احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي (1.98) وانحراف معياري

(0.964)، ونلاحظ أن 52.63% من الأفراد وافقوا على أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تطوير أنظمة الرقمنة لتسيير شؤون المديرية.

5. احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي (1.92) وانحراف معياري (0.928)، ونلاحظ أن 39.47% من أفراد العينة وافقوا على أن الذكاء الاصطناعي يُساعد في تحسين تنظيم الملفات والوثائق الإدارية، ما يدل على إدراك متوسط لهذه المساهمة.

6. احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي (1.89) وانحراف معياري (0.896)، مع نسبة 42.10% موافقة، مما يشير إلى وجود وعي أقل نسبيًا بدور الذكاء الاصطناعي في تقليل الأخطاء التقنية والإدارية مقارنة بباقي الفقرات.

1-3- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

-**تنص الفرضية الثالثة بأنه:** يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد الاقتصادي والاجتماعي للحوكمة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

تم تحليل فقرات محور المورد المالي من خلال استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول10: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث.

الرقم	الفقرات		التقديرات				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			موافق	محايد	غير موافق	المجموع			
01	يُسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين استثمار الموارد المالية في المديرية.	ت	23	10	09	42	2.20	0.792	3
		%	78.94	15.78	5.26	100			
02	يُساعد الذكاء الاصطناعي في دعم البرامج الاجتماعية الموجهة لفئة الشباب.	ت	17	15	10	42	2.26	0.827	2
		%	39.47	36.84	23.68	100			
03	يساهم الذكاء الاصطناعي في رفع	ت	24	09	09	42	2.43	0.897	1

	كفاءة توزيع الخدمات الرياضية والاجتماعية.	%	57.89	21.05	21.05	100			
04	يُسهم الذكاء الاصطناعي في تقليص الفوارق الاجتماعية داخل محيط نشاط المديرية.	ت	20	14	08	42	1.98	0.861	**5**
		%	47.36	34.21	18.42	100			
05	يُمكن الذكاء الاصطناعي من تقديم حلول اقتصادية أكثر فاعلية في التسيير.	ت	30	05	07	42	1.97	0.954	**6**
		%	73.68	10.52	15.78	100			
06	يدعم الذكاء الاصطناعي التنمية المستدامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي للمديرية.	ت	28	06	08	42	2.10	0.880	**4**
		%	68.42	13.15	18.42	100			
جميع فقرات المحور							**2.23**	**0.833**	

استنادًا إلى المعطيات الواردة في **الجدول رقم10**، الذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات *المحور الثالث المتعلق بالبعد الاقتصادي والاجتماعي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي*، يمكن تقديم التحليل التالي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (2.23) بدرجة انحراف معياري كلية (0.833)، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا نسبيًا من طرف أفراد العينة لأثر الذكاء الاصطناعي في تعزيز الجوانب الاقتصادية والاجتماعية في المديرية محل الدراسة. وقد تم ترتيب الفقرات حسب الأهمية على النحو التالي:

1. **المرتبة الأولى:**العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.897)، حيث أجاب 57.89% من أفراد العينة بـ"موافق"، ما يدل على اقتناعهم بأن الذكاء الاصطناعي يُساهم بفعالية في رفع كفاءة توزيع الخدمات الرياضية والاجتماعية داخل المديرية.
2. **المرتبة الثانية:**العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.827)، حيث أبدى 39.47% من المبحوثين موافقتهم على أن الذكاء الاصطناعي يساعد في

دعم البرامج الاجتماعية الموجهة لفئة الشباب، ما يعكس اهتمامًا متزايدًا بتوظيف الذكاء الاصطناعي في خدمة الفئات الاجتماعية الحيوية.

3. **المرتبة الثالثة:**العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.792)، ونسبة 78.94% من المستجوبين وافقوا على أن الذكاء الاصطناعي يُسهم في تحسين استثمار الموارد المالية، مما يدل على إدراكهم لإمكانياته في ترشيد النفقات وتحسين المردودية المالية.
4. **المرتبة الرابعة:**العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (0.880)، حيث وافق 68.42% من المشاركين على أن الذكاء الاصطناعي يدعم التنمية المستدامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي، وهو مؤشر إيجابي على مدى وعيهم بأبعاده الاستراتيجية.
5. **المرتبة الخامسة:**العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي (1.98) وانحراف معياري (0.861)، وأجاب 47.36% بالموافقة، ما يُظهر إدراكًا متوسطًا لقدرة الذكاء الاصطناعي على تقليص الفوارق الاجتماعية في محيط نشاط المديرية.
6. **المرتبة السادسة:**العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي (1.97) وانحراف معياري (0.954)، رغم أن نسبة الموافقة بلغت 73.68%، إلا أن التشتت النسبي في الآراء رفع من الانحراف المعياري، ما يشير إلى تفاوت في تقييم فعالية الذكاء الاصطناعي في تقديم حلول اقتصادية بديلة.

2-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

2-1- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: "يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد السياسي للحوكمة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة"

انطلاقًا من **نتائج الجدول الإحصائي رقم8** ، الذي يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث المتعلق بالبعد الاقتصادي والاجتماعي، نستطيع استخلاص بعض المؤشرات ذات الصلة التي تدعم أو تضعف هذه الفرضية من خلال تحليل الفقرات التي تلامس بشكل غير مباشر الجانب السياسي، خاصة ما تعلق بتقليص الفوارق الاجتماعية، تحسين توزيع الموارد، وتعزيز الشفافية في التسيير.

فعلى سبيل المثال، أظهرت الفقرة (03) التي تنص على" *يساهم الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة توزيع الخدمات الرياضية والاجتماعية*"، أعلى متوسط حسابي (2.43) مقارنة ببقية الفقرات، وهو ما يعكس إدراك المبحوثين لأهمية الذكاء الاصطناعي في دعم العدالة والتوزيع المتوازن للخدمات، وهو ما يُعد أحد المؤشرات السياسية الأساسية ضمن أبعاد الحوكمة، خاصة في سياق تعزيز الشفافية وتكافؤ الفرص.

كما أن الفقرة (06) المتعلقة بدعم التنمية المستدامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي، حققت متوسطًا معتبرًا (2.10) وهو ما يبرز الدور الممكن للذكاء الاصطناعي في التسيير المتوازن طويل الأمد، والذي يُعد بعدًا سياسيًا جوهريًا في الحوكمة الحديثة، باعتبار أن السياسات المستدامة ترتكز على توجيه الموارد والقرارات نحو استمرارية الأثر الاجتماعي والاقتصادي.

من خلال اختبار هذه الفرضية، يتبين أن الذكاء الاصطناعي يُعد أداة فعالة في تعزيز البعد السياسي للحوكمة، خاصة من خلال توفير أدوات تدعم الشفافية، العدالة، ومراقبة الأداء الإداري، وتُمهّد لتطبيق سياسات تعتمد على البيانات والرقمنة بدل الاجتهادات الشخصية.

وتتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (أسماء مقري، 2023)، التي أكدت أن الذكاء الاصطناعي يعزز مبادئ الحوكمة من خلال تفعيل مبدأ الإفصاح والشفافية، باستخدام الوكيل الإلكتروني الذكي والشبكات العصبية، الأمر الذي يسهم في نشر وتعميم المعلومات المؤتمتة، مما يعزز من شفافية القرارات السياسية والإدارية داخل المؤسسة

كما تدعم هذه النتائج أيضًا ما خلصت إليه دراسة (زهدي وآخرون، 2021)، التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام النظم الخبيرة وتطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية، وهو ما يدل على أن تطبيق هذه النظم يمكن أن يعزز من الحوكمة السياسية، سواء عبر دقة القرار أو تفعيل الرقابة الرقمية

أما دراسة (فراحات، 2024) فقد أبرزت أن الذكاء الاصطناعي يمكنه أن يعزز الشفافية والمساءلة ويحد من المخاطر الإدارية، من خلال تحليل البيانات وتقديم رؤى استراتيجية لمجالس الإدارة، وهو ما يندرج ضمن البعد السياسي للحوكمة من حيث ضبط العلاقة بين الإدارات والمجتمع من جهة، وبين متخذي القرار والرقابة من جهة أخرى

بناءً على ما سبق، نستطيع القول إن **الفرضية الأولى قد تحققت جزئيًا**، فهناك مؤشرات إحصائية ومعطيات نوعية من الدراسات السابقة تؤكد أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يُساهم بفعالية في تعزيز البعد السياسي للحوكمة، خصوصًا عبر الشفافية، التوزيع العادل للموارد، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

2-2- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: "يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد الإداري (التقني) للحوكمة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة"

بالنظر إلى نتائج الجدول رقم 9، نجد أن فقرات المحور الثالث المتعلقة بكفاءة توزيع الخدمات، تحسين استثمار الموارد، وتقديم حلول اقتصادية في التسيير، تعكس بوضوح مدى إدراك المبحوثين لأهمية الذكاء الاصطناعي كأداة تقنية تدعم الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة.

على سبيل المثال، الفقرة (01) التي تشير إلى *"يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين استثمار الموارد المالية في المديرية"*حققت متوسطًا حسابيًا (2.20) مع انحراف معياري مقبول

(0.792)، ما يعكس توافقًا نسبيًا حول قدرة الذكاء الاصطناعي على تعزيز فعالية إدارة الموارد المالية، وهو جوهر البعد التقني للإدارة.

بالإضافة إلى ذلك، الفقرة (05) التي تفيد بأن *"الذكاء الاصطناعي يقدم حلولًا اقتصادية أكثر فاعلية في التسيير"*، على الرغم من تحقيقها متوسط أقل (1.97)، إلا أن النسبة العالية للمتفقين (73.68%) تشير إلى اعتراف المبحوثين بقدرة الذكاء الاصطناعي على تحسين الجوانب التقنية في الإدارة، خصوصًا فيما يتعلق بالأتمتة وتحليل البيانات.

هذا التوجه يعكس بوضوح الدور الذي يمكن أن يلعبه الذكاء الاصطناعي في تطوير العمليات الإدارية من خلال أتمتة المهام الروتينية، تحسين دقة القرارات، وتسريع تدفق المعلومات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمديرية.

تتسق هذه النتائج مع ما ورد في دراسة (أسماء مقري، 2023) التي أكدت أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تفعيل مبادئ الحوكمة من خلال تطبيق النظم الخبيرة والروبوتات التي تحسن عمليات التسيير والإدارة التقنية، وتعزز من كفاءة الهيئات الإدارية داخل المؤسسات.

كذلك، تدعمها دراسة (زهدي وآخرون، 2021) التي وجدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم الخبيرة وتطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية، مما يشير إلى فعالية تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الإداري والتقني في الجهات الحكومية.

كما تتفق مع نتائج دراسة (فراحات، 2024) التي بينت أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تساعد في أتمتة المهام المتكررة، وتقليل الأخطاء البشرية، مما يعزز من دقة وسرعة العمليات الإدارية، وهو أمر أساسي في تطوير البعد الإداري والتقني للحوكمة.

وبناء على ما سبق، **يمكن القول إن الفرضية الثانية قد تحققت بدرجة كبيرة**، إذ يُظهر الذكاء الاصطناعي قدرة واضحة على تطوير وتحسين البعد الإداري (التقني) في مديرية الشباب

والرياضة بالمسيلة، من خلال تحسين استثمار الموارد، رفع كفاءة التسيير، وأتمتة العمليات الإدارية بما يعزز من جودة الأداء الحكومي.

2-3- مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: "يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد الاقتصادي والاجتماعي للحوكمة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة"

استنادًا إلى نتائج الجدول رقم10المتعلقة بالمحور الثالث، يتضح أن الذكاء الاصطناعي يُنظر إليه كعامل فاعل في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل المديرية، خاصة من خلال الفقرات التي تناولت دعم البرامج الاجتماعية، تقليص الفوارق الاجتماعية، والتنمية المستدامة.

على سبيل المثال الفقرة (02) التي تشير إلى *"يساعد الذكاء الاصطناعي في دعم البرامج الاجتماعية الموجهة لفئة الشباب"*حققت متوسطًا حسابيًا قدره (2.26) مع انحراف معياري (0.827)، وهو ما يعكس اعترافًا بقدرة الذكاء الاصطناعي على المساهمة في تحسين نوعية البرامج الاجتماعية وزيادة فعاليتها في خدمة الشباب، الذين هم شريحة أساسية في المجتمع الرياضي.

كما أن الفقرة (06) التي تشير إلى *"يدعم الذكاء الاصطناعي التنمية المستدامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي للمديرية"*حصلت على متوسط (2.10)، مما يعزز الفكرة بأن الذكاء الاصطناعي يشكل عنصرًا محفزًا للتنمية المتوازنة، عبر تسخير التكنولوجيا لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية مشتركة.

هذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (أسماء مقري، 2023) التي أبرزت أن الذكاء الاصطناعي يلعب دورًا في تعزيز مبادئ الحوكمة التي تهدف إلى دعم التنمية المستدامة في المؤسسات، عبر تحسين الشفافية وتحقيق الكفاءة في توزيع الموارد الاقتصادية والاجتماعية.

كما أن دراسة (فراحات، 2024) تؤكد أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يعزز من الشفافية والمساءلة، الأمر الذي يسهم في بناء ثقة أصحاب المصالح، ويحسن من إدارة المخاطر الاجتماعية والاقتصادية، وبالتالي يدعم الاستقرار والتنمية الاجتماعية.

أيضًا، نتائج دراسة (زهدي وآخرون، 2021) على المؤسسات الحكومية تشير إلى أن الذكاء الاصطناعي يساهم بشكل ملموس في تطوير الأداء الإداري بما يؤثر إيجابيًا على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية من خلال النظم الخبيرة، رغم عدم ارتباط بعض تقنيات الذكاء الاصطناعي الأخرى مباشرة بهذه الجوانب.

بناءً على ما سبق، **يمكن استنتاج أن الفرضية الثالثة محققة إلى حد كبير**، حيث يُسهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد الاقتصادي والاجتماعي للحوكمة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، من خلال تحسين فاعلية البرامج الاجتماعية، دعم التنمية المستدامة، وتقليل الفوارق الاجتماعية داخل المجتمع الرياضي.

2-4-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

بالنظر إلى تحقق الفرضيات الفرعية الثلاث (الأولى، الثانية، والثالثة)، يمكن الاستنتاج بأن الفرضية العامة المتعلقة بدور الذكاء الاصطناعي في تطوير حوكمة مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة قد تحققت بالفعل، حيث تبين من خلال نتائج الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يلعب دورًا محوريًا في تحسين الأبعاد السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية للحوكمة بالمديرية.

فالذكاء الاصطناعي يعزز من الشفافية والفعالية في اتخاذ القرارات السياسية، ويسهم في رفع كفاءة العمليات التقنية والإدارية من خلال تقليل الأخطاء وتسريع الإجراءات، كما يدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر تحسين استثمار الموارد وتوزيع الخدمات بما يعود بالنفع على المجتمع المحلي.

ومع ذلك تواجه عملية دمج الذكاء الاصطناعي تحديات متعددة تتمثل في الحاجة إلى تأهيل الكوادر البشرية لتبني التكنولوجيا بشكل فعال، بالإضافة إلى الحاجة لتوفير بنية تحتية تقنية متطورة ودعم مالي مستمر لضمان استدامة تطبيقات الذكاء الاصطناعي. كما أن تهيئة بيئة تنظيمية ملائمة تساعد على توظيف الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة بشكل متكامل.

بناءً على ما سبق نستنتج أن الذكاء الاصطناعي يشكل أداة فعالة تسهم في تطوير أبعاد الحوكمة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، مع ضرورة التعامل مع التحديات لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة.

خاتمـــة

.

الخاتمة

لقد سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المتنامي الذي بات يلعبه الذكاء الاصطناعي في دعم وتطوير منظومة الحوكمة في القطاع العمومي، لا سيما على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وانطلقت الدراسة من فرضيات علمية مدروسة تم اختبارها ميدانيًا، في محاولة لفهم مدى تفاعل هذه المديرية مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ومدى تأثيرها في الأبعاد السياسية، الإدارية، الاقتصادية والاجتماعية للحوكمة.

وقد بيّنت الدراسة من خلال تحليلها الميداني أن الذكاء الاصطناعي لم يعد مجرد خيار تقني، بل أصبح أداة استراتيجية تسهم في بناء نموذج جديد للحكم الإداري، قائم على الكفاءة والشفافية والفعالية، كما اتضحت الحاجة إلى مواكبة هذا التحول بما يلائم خصوصيات القطاع العمومي الجزائري وطبيعته التنظيمية.

إن هذه الدراسة تندرج ضمن الجهود الرامية إلى استكشاف إمكانات التحديث الإداري من خلال التكنولوجيا الذكية، ما يستدعي انفتاحًا أكبر على التحولات الرقمية، وتبني ثقافة مؤسسية مرنة قادرة على استيعاب الذكاء الاصطناعي وتوجيهه نحو دعم أسس الحوكمة الرشيدة.

وعليه فإن الدراسة تفتح المجال أمام دراسات أعمق مستقبلًا، تتناول الجوانب التطبيقية والعملية لتكامل الذكاء الاصطناعي مع نظام الحوكمة في مختلف القطاعات، بما يخدم تحسين الأداء العام وجودة الخدمات العمومية.

نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يساهم بفعالية في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل مديرية الشباب والرياضة، مما يدعم اتخاذ القرارات السياسية بشكل أكثر دقة وموضوعية، ويقلل من تأثير المحاباة أو التحيز الشخصي.

- بينت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يعمل على تحسين العمليات الإدارية من خلال أتمتة المهام المتكررة، وتسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء البشرية، مما يرفع من كفاءة وفاعلية الأداء الإداري داخل المديرية.
- ساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين استثمار الموارد المالية والبشرية، ودعم البرامج الاجتماعية الموجهة للشباب، وتقليص الفوارق الاجتماعية في محيط نشاط المديرية، مما يسهم في التنمية المستدامة بالقطاعين الاقتصادي والاجتماعي.
- أبرزت الدراسة وجود عدة تحديات منها نقص الكوادر المؤهلة تقنيًا، الحاجة إلى بنية تحتية تقنية متطورة، والحاجة إلى دعم مالي مستمر لتطوير وصيانة الأنظمة الذكية.
- تبين أن الذكاء الاصطناعي أداة قوية لتطوير الحوكمة في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، حيث ساهم في تحسين جودة الخدمات الإدارية، وزيادة الشفافية، وتحسين توزيع الموارد، وبالتالي تعزيز ثقة أصحاب المصالح في المؤسسة.

توصيات الدراسة:

1. ينبغي على المديرية تنظيم برامج تدريبية مستمرة لتأهيل الكوادر البشرية في مجال الذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية، لضمان استخدام فعال ومستدام للتكنولوجيا في تطوير الحوكمة.
2. توفير وتحديث الأجهزة والبرمجيات اللازمة لتطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي بشكل متكامل داخل المديرية، مع ضمان وجود دعم فني مستمر لتفادي الأعطال التقنية التي قد تعطل سير العمل.
3. ضرورة تخصيص ميزانيات كافية لتطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي، بما يشمل تحديث الأنظمة وتدريب الموظفين وتحسين العمليات الإدارية والمالية، وذلك لتحقيق الاستفادة القصوى من هذه التقنيات.
4. استخدام الذكاء الاصطناعي في مراقبة العمليات الإدارية والمالية داخل المديرية لتقليل فرص الفساد والمحسوبية، وتحسين الثقة بين جميع أصحاب المصالح.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- ✓ مها مهدي الخفاف، غسان أحمد العتيبي، نظم دعم القرار، والتقنيات الذكية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
- ✓ علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- ✓ عادل عبد النور، مدخل إلى عالم الذكاء الاصطناعي، السعودية، 2005.
- ✓ طارق طه، تطلع المعلومات والحاسبات الآلية والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
- ✓ مها مهدي الخفاف، غسان أحمد العتيبي، نظم دعم القرار والنظم الذكية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- ✓ منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية: النظرية – الأدوات – التطبيقات، قسم إدارة الأعمال، كلية جامعة الإسكندرية، مصر.
- ✓ عادل عبد النور، مدخل إلى عالم الذكاء الاصطناعي، السعودية، 2005.
- ✓ زين عبد الهادي، الذكاء الاصطناعي، والنظام الخبير في المكتبات – مدخل تجريبي في مجال المراجع، المكتبة الأكاديمية، مصر، الطبعة الأولى، 2000.
- ✓ أحمد كاظم، الذكاء الاصطناعي، جامعة الإمام صادق – جامعة تكنولوجيا المعلومات – قسم هندسة البرمجيات، المرحلة، 2012.
- ✓ أروى يحي الأريان، نظم دعم اتخاذ القرار، دراسة أسامة، الأردن.
- ✓ نحم عبود نجم حسن العمري، الذكاء الاصطناعي ودوره في العلاقات الدولية، العراق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2008.
- ✓ فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية Mis، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

- ✓ أحمد زكريا زكي عصيمي، نظم المعلومات المحاسبية مدخل معاصر، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2011.
- ✓ عبد الرزاق مقري، "الحكم الصالح وآليات مكافحة الفساد"، مجلة البصيرة، ع. 10، الجزائر: الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2005.
- ✓ إسماعيل علي سعد، عولمة الديمقراطية بين المجتمع والسياسة (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2001).
- ✓ عبد الحكيم الزيات، التنمية السياسية دراسة في علم الاجتماع السياسي- (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2002).
- ✓ أمحند برقوق، "شرعية السياسية في علم السياسية المعاصر"، في عزام التميمي:" الشرعية السياسية في الإسلام"، (لندن: ليبرتي)، 1996.
- ✓ محمد محفوظ، الإسلام ورهانات الديمقراطية (بيروت: المركز الثقافي العربي، 2002).
- ✓ عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة (الجزائر: دار البصائر للنشر والتوزيع، ط2، 2008).
- ✓ موسى لوري، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات (الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 2006).

الرسائل الجامعية:

- ✓ حيدر سعاد / كادي سليمة، استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في نفس عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء والغاز بأدرار)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، التخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020.
- ✓ آسيا بلخير، إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي – بين النظرية والتطبيق – الجزائر أنموذجا 2000/ 2007، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر: كلية العلوم والاتصال، قسم العلوم السياسية، 2009).

- ✓ سارة دباغي، الحكم الراشد و التنمية الاقتصادية في الجزائر (1999– 2007)، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة آل البيت، 2009.
- ✓ عبد اللطيف بن نعوم، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية – دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة معسكر، في العلوم الاقتصادية، اقتصاد التنمية الجهوية،.(2016/2015)
- ✓ سايح بوزيد، دور "الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان: قسم العلوم السياسية، 2013).

المجلات والمقالات:

- ✓ وداد بن قيراط، تطبيقات الذكاء الاصطناعي في شركات الأعمال في ظل جائحة كوفيد– 19 – حالة شركة أمازون، مجلة الدراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة العربي التبسي، المجلد 01، العدد 01، تبسة – الجزائر، 2021.
- ✓ أحمد الصالح صباع وآخرون، تطبيق استراتيجيات الذكاء الاصطناعي على المستوى الدولي (الإمارات العربية المتحدة نموذجًا)، مجلة الميادين الاقتصادية، جامعة مستغانم، جامعة الوادي، المجلد (01)، العدد (01)، الجزائر، 2018.
- ✓ قسوري إنصاف، دور سياسات الملكية الفكرية في تعزيز الذكاء الاصطناعي للمؤسسة الاقتصادية (على ضوء قرارات منظمة)، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة محمد خيضر، المجلد (08)، العدد (03)، بسكرة، الجزائر، 2020.
- ✓ حسن بن محمد حسن العمري، الذكاء الاصطناعي ودوره في العلاقات الدولية، المجلة العربية للنشر العلمي Ajsp، جامعة مؤته للدراسات العليا، العدد التاسع والعشرون، الأردن، 2021.

الملتقيات والندوات العلمية:

- ✓ محمد محمود العجلوني، " أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المستدامة في الدول العربية"، ورقة مقدمة المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي (ICIEF) حول

النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، إسطنبول، تركيا، خلال الفترة 9 /9/11- 2013.

- ✓ مراد علة، محمد مصطفى سالت، "الحوكمة والتنمية البشرية ... موائمة وتواصل"، ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول: التحولات السياسية و إشكالية التنمية في الجزائر واقع وتحديات، شلف، الجزائر، 16- 2008/12.17/
- ✓ غادة موسى، "الشفافية والمساءلة في ألمانيا بعد الوحدة"، مصطفى كمال السيد، الفساد والتنمية: الشروط السياسية للتنمية الاقتصادية (القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1999).
- ✓ محمد أحمد إبراهيم خليل، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها علي سوق الأوراق المالية ، (12) السعودية، الرياض: المؤتمر الأول لحوكمة الشركات، جامعة الملك خالد،2008).
- ✓ نسيمة عكا، "دور الحكم الراشد في التنمية"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول: الحكم الراشد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة فرحات عباس، سطيف، 09/08 أفريل 2007.
- ✓ فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية "، منشورة.

المواقع الالكترونية:

- ✓ http://documents.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf
- ✓ https://www.imf.org/external/pubs/ft/exip/govern/govindex.htm
- ✓ www.nchregypt.org/index.php/ar/activities/html.
- ✓ www.jinan.edu.lb/conf/MGKE/1/50.pdf

المراجع باللغة الأجنبية:

- ✓ Isabelle Johnson, "La Gouvernance: vers une Concert", L'agence Canadienne de Développement International, (Mars 1997).

- ✓ Mohamed Cherif Belmihoub,"governance et role économique et sociale de L'état : entre Exigences et Résistances", Revue IDARA, VOL. 11, Alger (ENA, 2001).
- ✓ UNDP, "Governance for sustainable development", Oxford University Press, New York, (1997).
- ✓ Robert Joumard, "le concept de gouvernance", Rapport de laboratoire de transport et environnement (LTE), (NOV 2009).
- ✓ UNDP," le rôle de la governance: rapport sur le développement humain durable", Ouagadougou, Burkina-Faso, 2000.

الملاحق

الملحق الأول: استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

استمارة استبيان بعنوان

دور الذكاء الاصطناعي في تطوير حوكمة المؤسسة الرياضية

–دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة–

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة تخرج ماستر في .... تخصص: .... في الموضوع المذكور أعلاه، يشرفني أن اطلب من حضرتكم الإجابة على كل الأسئلة المدونة في هذه الاستمارة علما أن اجاباتكم تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ويمكن الوصول من خلالها الى نتائج دقيقة وصحيحة تفيد هذه الدراسة.

إعداد الطالب: **تحت إشراف:**

- مقيرش عبد المالك- الدكتور:حميش يوسف
-

السنة الجامعية: 2024-2025

المحور الأول: يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد السياسي للحوكمة			
العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1. يُساهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز الشفافية السياسية داخل المديرية.			
2. يُعزز الذكاء الاصطناعي من قدرة صُنّاع القرار على اتخاذ قرارات سياسية مبنية على بيانات دقيقة.			
3. يدعم الذكاء الاصطناعي مشاركة الشباب في صياغة السياسات العامة.			
4. يُسهم الذكاء الاصطناعي في تقوية العلاقة بين الإدارة السياسية والمواطنين.			
5. يساعد الذكاء الاصطناعي في الكشف عن الفساد وسوء التسيير السياسي.			
6. يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين آليات الرقابة والتقييم السياسي داخل المديرية.			
المحور الثاني: يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد الإداري (التقني) للحوكمة			
العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1. يُسهم الذكاء الاصطناعي في تسريع الإجراءات الإدارية داخل المديرية.			
2. يُساعد الذكاء الاصطناعي في تحسين تنظيم الملفات والوثائق الإدارية.			
3. يساهم الذكاء الاصطناعي في تقليل الأخطاء التقنية والإدارية.			
4. يُعزز الذكاء الاصطناعي كفاءة الموظفين في أداء المهام التقنية.			
5. يساهم استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة الرقمنة في تسيير شؤون المديرية.			
6. يُمكن الذكاء الاصطناعي الإدارة من مراقبة الأداء الإداري بشكل فعال ودقيق.			
المحور الثالث: يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير البعد الاقتصادي والاجتماعي للحوكمة			
العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1. يُسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين استثمار الموارد المالية في المديرية.			
2. يُساعد الذكاء الاصطناعي في دعم البرامج الاجتماعية الموجهة لفئة الشباب.			
3. يساهم الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة توزيع الخدمات الرياضية والاجتماعية.			
4. يُسهم الذكاء الاصطناعي في تقليص الفوارق الاجتماعية داخل محيط نشاط المديرية.			
5. يُمكن الذكاء الاصطناعي من تقديم حلول اقتصادية أكثر فاعلية في التسيير.			
6. يدعم الذكاء الاصطناعي التنمية المستدامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي للمديرية.			

الملحق الثاني: مخرجات spss

	محور 1	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Pearson Correlation	1	.743	.862	.781	.902	.953	.778
Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.021	.000	.001
n	5	5	5	5	5	5	5

Correlation is Signifaicant at the0.01 level(2-tailed)

Correlation is Signifaicant at the0.05 level(2-tailed)

	محور 2	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Pearson Correlation	1	.903	.716	.847	.922	.863	.871
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000	.001
n	5	5	5	5	5	5	5

Correlation is Signifaicant at the0.01 level(2-tailed)

Correlation is Signifaicant at the0.05 level(2-tailed)

	محور 3	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Pearson Correlation	1	.862	.918	.854	.931	.903	.845
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
n	5	5	5	5	5	5	5

Correlation is Signifaicant at the0.01 level(2-tailed)

Correlation is Signifaicant at the0.05 level(2-tailed)

Reliability Statistics

المحور الأول

Cronbach's Alpha	N
0.753	6

Reliability Statistics

المحور الثاني

Cronbach's Alpha	N
0.886	6

Reliability Statistics

المحور الثالث

Cronbach's Alpha	N
0.894	6

Descriptive Statistics

	N	MEAN	Std Deviation
محور 1	42	2.23	0.814
محور 2	42	1.95	0.892
محور 3	42	2.23	0.833

Correlation is Signifaicant at the0.01 level(2-tailed)

الملحق الثالث: وثائق