

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



تحليل مقارنة لنماذج حوكمة الذكاء الاصطناعي العالمية وأثرها على السياسات العامة
في الإدارة الحكومية السعودية

إعداد الطالب : عبدالرحمن تركي بن هويشل

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2026

المحتويات

4.....	قائمة الجداول :
5.....	فهرس الأشكال:
6.....	المستخلص :
8.....	الفصل الأول
9.....	المقدمة:
11	مشكلة البحث :
12	أهمية الدراسة:
13	أهداف الدراسة :
14	تساؤلات الدراسة :
15	فروض الدراسة :
16	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث :
17	الفصل الثاني
17	الدراسات السابقة.....
18	مقدمة :
19	الدراسات السابقة :
24	تعقيب على الدراسات السابقة :
26	الإطار النظري :
26	مفهوم الذكاء الاصطناعي :
27	مفهوم حوكمة الذكاء الاصطناعي :
28	أهداف حوكمة الذكاء الاصطناعي :
28	التحليل المقارن لنماذج الحوكمة العالمية.....

30	أثر النماذج العالمية على السياسات العامة للإدارة الحكومية السعودية :
33	الفصل الثالث.....
33	منهجية الدراسة.....
34	مقدمة :
34	المنهجية وطرق البحث:
36	أدوات البحث :
37	حدود البحث :
38	الفصل الرابع.....
38	النتائج والتوصيات.....
39	مقدمة :
40	تحليل البيانات :
43	عبارات الإستبيان.....
46	النتائج :
47	التوصيات :
48	المراجع.....
51	الملاحق.....
56	Abstract.....

قائمة الجداول :

39	جدول 1
40	جدول 2
42	جدول 3
43	جدول 4

فهرس الأشكال:

40	شكل 1 : توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير (الجنس)
41	شكل 2 : توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير (العمر)

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الذكاء الاصطناعي وأهميتها في تطوير الإدارة الحكومية الحديثة، وتحليل أبرز نماذج حوكمة الذكاء الاصطناعي المعتمدة عالميًا، وإجراء مقارنة بينها من حيث الأطر التنظيمية والتشريعية وآليات الرقابة، إضافة إلى دراسة واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وبيان أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي في تطوير السياسات العامة، وصولاً إلى تقديم توصيات تسهم في تطوير إطار تنظيمي فعال يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة المقارنة التحليلية لتحليل النماذج العالمية، إلى جانب التحليل الوصفي للبيانات، كما تم تصميم استبانة مكونة من محورين و(10) عبارات لقياس واقع تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي وأثرها في تطوير الإدارة الحكومية والسياسات العامة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق واضحة بين النماذج العالمية لحوكمة الذكاء الاصطناعي من حيث الأطر التنظيمية وآليات التطبيق، كما بينت أن الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية تمتلك سياسات وأطرًا تنظيمية تدعم تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي. وأكدت النتائج وجود أثر إيجابي لتبني حوكمة الذكاء الاصطناعي في تطوير السياسات العامة، ورفع كفاءة الأداء الحكومي، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة اتخاذ القرار، إلى جانب دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما أبرزت الدراسة أهمية وجود إطار تنظيمي وآليات رقابية تضمن الاستخدام المسؤول والأخلاقي لتقنيات الذكاء الاصطناعي.

وأوصت الدراسة بتطوير إطار وطني شامل لحوكمة الذكاء الاصطناعي، وتحديث الأنظمة والتشريعات ذات العلاقة، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، والاستثمار في بناء القدرات الوطنية، وإنشاء آليات فعالة لإدارة المخاطر، والاستفادة من التجارب العالمية، وتعزيز التعاون بين الجهات الحكومية والجامعات والقطاع الخاص، والتوسع في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الذكاء الاصطناعي، الإدارة الحكومية، السياسات العامة، الذكاء الاصطناعي، رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الفصل الأول

المقدمة:

يشهد العالم في العقود الأخيرة تطورًا متسارعًا في تقنيات الذكاء الاصطناعي، حيث أصبحت هذه التقنيات من أهم أدوات التحول الرقمي التي تعتمد عليها الحكومات والمؤسسات في تحسين الكفاءة وتعزيز جودة الخدمات العامة. فقد أسهم الذكاء الاصطناعي في دعم عملية اتخاذ القرار، وتحليل البيانات الضخمة، وتطوير الخدمات الحكومية الرقمية، مما جعله عنصرًا رئيسيًا في إدارة الموارد وتحقيق التنمية المستدامة. ومع هذا التوسع الكبير في استخدام الذكاء الاصطناعي ظهرت الحاجة إلى وضع أطر تنظيمية وتشريعية واضحة لضمان الاستخدام المسؤول والأمن لهذه التقنيات، وهو ما يُعرف بحوكمة الذكاء الاصطناعي. وتشير حوكمة الذكاء الاصطناعي إلى مجموعة السياسات والقواعد والضوابط التي تهدف إلى تنظيم تطوير واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بما يضمن الشفافية والمساءلة والعدالة وحماية الخصوصية.

وقد تبنت العديد من الدول والمنظمات الدولية نماذج مختلفة لحوكمة الذكاء الاصطناعي، مثل النموذج الأوروبي الذي يركز على إدارة المخاطر وحماية الحقوق، والنموذج الأمريكي الذي يركز على دعم الابتكار مع توفير إرشادات تنظيمية، بالإضافة إلى نماذج أخرى تعتمد على الرقابة الحكومية أو الأطر التعاونية الدولية. وتختلف هذه النماذج في فلسفتها التنظيمية وآليات تطبيقها، مما يفتح المجال لإجراء دراسات مقارنة لفهم نقاط القوة والضعف في كل نموذج.

وفي المملكة العربية السعودية، يشكل الذكاء الاصطناعي أحد الركائز الأساسية للتحول الرقمي في إطار رؤية السعودية 2030، حيث تسعى الحكومة إلى توظيف التقنيات المتقدمة في تطوير الخدمات الحكومية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة نماذج الحوكمة العالمية

للذكاء الاصطناعي وتحليل مدى إمكانية الاستفادة منها في تطوير السياسات العامة في الإدارة الحكومية السعودية بما يتناسب مع السياق الوطني وأهداف التنمية.

مشكلة الدراسة :

على الرغم من التوسع المتزايد في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف القطاعات الحكومية حول العالم، إلا أن هذا التوسع يطرح العديد من التحديات التنظيمية والأخلاقية، مثل حماية الخصوصية، وضمان الشفافية، وتقليل التحيز في الخوارزميات، وتعزيز المساءلة في اتخاذ القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي. وقد دفع ذلك العديد من الدول إلى تطوير نماذج مختلفة لحوكمة الذكاء الاصطناعي بهدف تنظيم استخدام هذه التقنيات وتحقيق التوازن بين الابتكار والحماية القانونية والأخلاقية.

وفي المملكة العربية السعودية، ومع التوجه المتزايد نحو التحول الرقمي وتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الحكومية، تبرز الحاجة إلى وضع سياسات عامة فعالة تنظم استخدام هذه التقنيات وتضمن تحقيق الاستفادة القصوى منها. إلا أن التحدي يتمثل في تحديد النموذج الأنسب لحوكمة الذكاء الاصطناعي الذي يمكن أن يتلاءم مع البيئة الإدارية والتنظيمية في المملكة.

ومن هنا تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس:

ما مدى تأثير نماذج حوكمة الذكاء الاصطناعي العالمية على تطوير السياسات العامة في الإدارة الحكومية السعودية، وأي هذه النماذج يمكن أن يسهم بشكل أكبر في تعزيز كفاءة الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي؟

أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية :

تكمن الأهمية العلمية في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بحوكمة الذكاء الاصطناعي، خاصة في مجال الإدارة العامة والسياسات الحكومية، من خلال تحليل ومقارنة النماذج العالمية المختلفة واستكشاف مدى ملاءمتها للبيئة الإدارية في المملكة العربية السعودية ، يرتبط موضوع البحث بالتوجهات الاستراتيجية للمملكة في مجال التحول الرقمي والابتكار، حيث يدعم الجهود الرامية إلى توظيف التقنيات الحديثة في تطوير الإدارة الحكومية وتحقيق أهداف التنمية الوطنية .

- الأهمية العملية :

يسهم البحث في تقديم تصور علمي يمكن أن يساعد صانعي القرار في المؤسسات الحكومية السعودية على تطوير سياسات عامة فعالة لتنظيم استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، بما يعزز الشفافية والكفاءة في الأداء الحكومي

أهداف الدراسة :

1. التعرف على مفهوم حوكمة الذكاء الاصطناعي وأهميته في تطوير الإدارة الحكومية الحديثة.
2. تحليل أبرز نماذج حوكمة الذكاء الاصطناعي المعتمدة عالميًا، وبيان خصائصها وآليات تطبيقها.
3. إجراء مقارنة بين النماذج العالمية المختلفة لحوكمة الذكاء الاصطناعي من حيث الأطر التنظيمية والتشريعية وآليات الرقابة.
4. دراسة واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
5. بيان أثر نماذج حوكمة الذكاء الاصطناعي في تطوير السياسات العامة في الإدارة الحكومية.
6. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير إطار تنظيمي فعال لحوكمة الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الحكومية السعودية بما يتوافق مع أهداف رؤية السعودية 2030.

تساؤلات الدراسة :

1. ماهو حوكمة الذكاء الاصطناعي وأهميته في تطوير الإدارة الحكومية الحديثة ؟
2. ما أبرز نماذج حوكمة الذكاء الاصطناعي المعتمدة عالمياً، وبيان خصائصها وآليات تطبيقها ؟
3. ماهي آلية إجراء مقارنة بين النماذج العالمية المختلفة لحوكمة الذكاء الاصطناعي ؟
4. ماهو واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة الحكومية في المملكة العربية السعودية ؟
5. ما أثر نماذج حوكمة الذكاء الاصطناعي في تطوير السياسات العامة في الإدارة الحكومية؟

فروض الدراسة :

1. هناك فروق جوهرية بين نماذج حوكمة الذكاء الاصطناعي العالمية من حيث الأطر التنظيمية وآليات التطبيق .
2. يؤثر تبني نماذج حوكمة الذكاء الاصطناعي بشكل إيجابي في تطوير السياسات العامة في الإدارة الحكومية .
3. يساهم تطبيق حوكمة فعالة للذكاء الاصطناعي في تعزيز الشفافية والكفاءة في العمل الحكومي.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث :

1. نظرية الحوكمة :

تشير نظرية الحوكمة إلى مجموعة القواعد والآليات التي تنظم العلاقة بين المؤسسات والجهات الفاعلة المختلفة بهدف تحقيق الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة الموارد واتخاذ القرارات.

2. نظرية صنع السياسات العامة :

تتناول هذه النظرية المراحل المختلفة لصياغة السياسات العامة، بدءًا من تحديد المشكلة ووصولًا إلى تنفيذ السياسات وتقييمها، وتبرز أهمية البيانات والتكنولوجيا في دعم عملية اتخاذ القرار.

3. نظرية الابتكار الحكومي :

تركز هذه النظرية على دور الابتكار والتكنولوجيا في تحسين أداء المؤسسات الحكومية وتعزيز قدرتها على الاستجابة للتحديات المعاصرة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة :

يتناول هذا الفصل عرضا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع حوكمة الذكاء الاصطناعي وتطبيقاتها في الإدارة الحكومية ، وذلك بهدف التعرف على أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها ، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها ، كما يسهم هذا الفصل في بناء الأساس العلمي للدراسة، ودعم متغيراتها، والاستفادة من المناهج والأدوات البحثية التي استخدمتها الدراسات السابقة

الدراسات السابقة :

1. دراسة (ندى , 2025)¹:

هدف البحث إلى التعرف على مدى تأثير الذكاء الاصطناعي على الحقوق الدستورية مع التركيز على حق العمل و حق الخصوصية مع توضيح أهمية إصدار لوائح تنظيمية في إطار كل دولة للحد من الآثار السلبية التي قد يسببها الذكاء الاصطناعي , و قد سعت الدراسة إلى تعزيز العدالة و المسائلة و الشفافية في ممارسات التوظيف المعتمدة على الذكاء الاصطناعي , كما تبني البحث المنهج الاستنباطي التحليلي و اوصت الدراسة بضرورة تطبيق إطار عمل مثل الذكاء الاصطناعي الدستوري في كل دولة بما يتناسب مع دستورها و نظامها , لضمان أن يكون أداء الذكاء الاصطناعي متوافقاً مع القيم الدستورية .

2. دراسة (ظبية , 2023)²:

هدف البحث إلى التعرف على الذكاء الاصطناعي وجهود وإنجازات دولة قطر نموذجًا. وقد بذلت دولة قطر جهود كبيرة في مجال الذكاء الاصطناعي للحاق بركب التطور العلمي والتكنولوجي، والتي منها الذكاء الاصطناعي في المؤسسة القطرية العامة للكهرباء والماء، وجهود وزارة التربية والتعليم في مجال الذكاء الاصطناعي، وبرنامج تسمو-قطر الذكية 2017م، ومعهد قطر لبحوث الحوسبة، ومنظمة الذكاء الاصطناعي بجامعة قطر وتمكين ثورة الذكاء الاصطناعي. وقد اعتمدت قطر في استراتيجيتها في مجال الذكاء الاصطناعي على مجموعة من الركائز حيث، التنافس على المواهب في عصر انتشار الذكاء الاصطناعي، والوصول إلى البيانات وأهميته، ومشهد العمالة

¹ بالطو، ندى صلاح الدين. "حوكمة الذكاء الاصطناعي: نظرة تحليلية في ضوء حق العمل وحق الخصوصية كأحد أهم الحقوق الدستورية". *مجلة البحوث القانونية*

والاقتصادية ع94 (2025): 188 - 246.

² السليطي، ظبية سعيد فرج. "الذكاء الاصطناعي: جهود وإنجازات دولة قطر نموذجًا". *الثقافة والتنمية* س23، ع190 (2023): 161 - 183.

المتغير، والفرص الجديدة في مجال الأعمال والاقتصاد، وقطر ومجالا التركيز فيما يتعلق باعتماد الذكاء الاصطناعي، والأخلاقيات والسياسات العامة. واختتم البحث بطرح عدة توصيات منها، ضرورة إعداد قطر لإطار أخلاقيات الذكاء الاصطناعي والحوكمة للتصدي للمسائل الأخلاقية وسياسات مثل بسط الأمن، والمحاكم، والصحة، والحرب .

3. دراسة (رانيا , 2025)³ :

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والفكر الفلسفي , من خلال تحليل تأثير الخوارزميات الذكية في تشكيل الإدراك الإنساني واتخاذ القرار. ويركز على مفهوم الحكمة الرقمية باعتبارها إطارا أخلاقيا وتقنيا يجب أن يوجه تطوير الذكاء الاصطناعي.. وقد اكد البحث على ضرورة بناء أطر تنظيمية تحفظ للإنسان دوره كمحور لصنع القرار، من خلال موازنة دقيقة بين الابتكار والمسؤولية الفكرية. وتوصلت الدراسة إلى أن الحكمة الرقمية يجب أن تفهم كعملية تشاركية بين الإنسان والتقنية، لا كبديل للوعي البشري .

4. دراسة (إيناس , 2021)⁴ :

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الميثاق الأخلاقي الأوروبي بشأن استخدام الذكاء الاصطناعي في النظم القضائية وبيئتها من واقع التجربة القضائية بمحاكم المملكة الاردنية الهاشمية, وذلك من خلال ربط المبادئ الاخلاقية التي ركز عليها الميثاق, وواقع استخدام الذكاء الاصطناعي في البيئة القضائية, بهدف حوكمة هذا الاستخدام وابرار الاشكاليات القانونية التي تمكن ان تظهر من وراء

³ لطفي، رانيا. "الذكاء الاصطناعي والحكمة الرقمية: التحديات الأخلاقية والوجودية بين الهندسة والفلسفة". *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية* ع3 (2025): 27 -

⁴ الخالدي، إيناس بنت خلف. "حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في العمل القضائي: قراءة قانونية في الميثاق الأخلاقي الأوروبي بشأن استخدام الذكاء الاصطناعي

الاستخدام المفرط للذكاء الاصطناعي في العمل القضائي دون وضع ضوابط العدالة والمساواة واحترام حقوق المتقاضين في محاولة لتأطير استخدام الذكاء الاصطناعي في العملية القضائية .

5. دراسة (إسراء , 2024)⁵ :

هدف البحث إلى التعرف على حوكمة الذكاء الاصطناعي لتفادي تداعياته السلبية وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي بينما استخدمت استمارة تحليل المحتوى كأداة للدراسة و قد نتج عن الدراسة أن هناك عجز في الحوكمة العالمية فيما يتعلق بالذكاء الاصطناعي كما أن هناك مخاوف عالمية متعلقة بإساءة الاستخدام لتقنيات الذكاء الاصطناعي الحديثة على التعليم , خاصة البحث العلمي .

6. دراسة (مفتاح , 2023)⁶ :

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الذكاء الاصطناعي ومجالات تطبيقاته في مختلف الفروع المعرفية وبيان أهم التحديات الراهنة التي تواجهه، كأحد التظاهرات المعاصرة في عالم المعلوماتية، التي غزت معظم العلوم التقنية، كنقلة نوعية في مجال الحوسبة الحديثة. حيث لم يبق الذكاء الاصطناعي حبيس علم الحاسوب فقط، بل امتد إلى العلوم الأخرى، أينما ارتبط بالتقنيات المعلوماتية، عوض ذكاء الإنسان في الكثير من الحالات، فكانت له إخفاقات ونجاحات، تطلبت معالجة منهجية، استجابة للمتغيرات الراهنة بمرونة وسرعة عالية .

⁵ عزت، إسراء أشرف محمد. "أطر حوكمة الذكاء الاصطناعي لتفادي تداعياته السلبية". *مجلة كلية الآداب* مج84، عدد خاص (2024)

⁶ مفتاح، سعودي. "الذكاء الاصطناعي: الإنسان والآلة: صراع بين الطبيعة والعلم". *التعليمية* مج13، ع3 (2023): 399 - 411.

7. دراسة (بوشنين , 2024) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستخدامات الممكنة للذكاء الاصطناعي التوليدي في الصناعة المالية ومخاطر التوسع في استخدامه وأهم الحلول المحتملة. وبالاعتماد على المنهج التحليلي تبين أن تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي يمكن استخدامها كأدوات مساعدة في تقديم الخدمات المالية كما أن تبني مثل هذه التقنيات المتقدمة قد ينطوي على مخاطر عالية تتعلق بانتهاك خصوصية البيانات ومخاطر الأمن السيبراني، المساءلة والشفافية، بالإضافة إلى المخاطر النظامية وعدم الاستقرار المالي، فنشاط الصناعة المالية يعد مجالا يخضع لتنظيم صارم، يهدف إلى المحافظة على نزاهة السوق، حماية المستهلك، ضمان الاستقرار المالي، إدارة المخاطر، حوكمة النماذج، الشفافية والإفصاح، والتزامات أخرى قد لا تتوافق مع أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي المتقدمة والنماذج ذات الإصدار المفتوح، الأمر الذي يتطلب مزيدا من الاستثمار في البحث والتطوير والتعاون متعدد التخصصات والأطراف. وتشير التوقعات إلى مستقبل واعد للذكاء الاصطناعي التوليدي في مجال الصناعة المالية، حيث قد ينمو سوقه بمعدلات متزايدة.

8. دراسة (شريهان , 2024)⁷ :

هدف البحث إلى تقديم تصور شامل حول مفاهيم الذكاء الاصطناعي وأنواعه وتطبيقاته وآثاره، بالإضافة إلى المسؤوليات المرتبطة بتقنيات الذكاء الاصطناعي على الصعيدين الدولي والإقليمي، ويستعرض البحث أهمية الذكاء الاصطناعي في العصر الحديث وتأثيراته المتزايدة على مختلف جوانب الحياة، مع الإشارة إلى نموه السريع في السنوات الأخيرة. حيث تناولت الدراسة مفهوم الذكاء الاصطناعي وتعريفه وبيان نشأته وتطوره عبر الزمن وأنواعه، كما وضحت التطبيقات العملية

⁷ أحمد، شريهان ممدوح حسن. "الحوكمة الدولية في مجال تقنيات الذكاء الاصطناعي" مجلة الشريعة والقانون ع44 (2024)

للذكاء الاصطناعي على المستوى الداخلي والدولي خاصة في حالات السلم والحرب، وأخيرا ركزت الدراسة على الجوانب القانونية والأخلاقية المرتبطة باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، حيث وضحت تعريف المسؤولية الدولية والإقليمية وموقف المنظمات الدولية والإقليمية والدول العربية تجاه هذه التقنيات ودورهم في إرساء الأطر القانونية والسياسية الرقابية، وحوكمة الذكاء الاصطناعي دوليا وداخليا. كما اختتمت الدراسة بتلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها، مع تقديم توصيات تهدف إلى تعزيز الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي، وتنظيم التطبيقات بما يتماشى مع الأخلاقيات والقوانين الدولية، إذ يعد تعزيز الفهم المشترك بين الدول والمنظمات مؤشرا أساسيا على نجاح التكنولوجيا في خدمة الإنسانية.

9. دراسة (سحر , 2025)⁸ :

هدفت الدراسة إلى تقديم منهج أخلاقي لتنظيم عمل الذكاء الاصطناعي من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة المنهجية وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي , و قد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة , منها: أن الذكاء الاصطناعي يفتح آفاقا جديدة للتطور الحضاري البشري، لكنه في الوقت نفسه، يجلب العديد من المخاطر الاجتماعية والقانونية على الأفراد والدول. كما توصلت الباحثة أيضا إلى أن مبادئ الحوكمة تحقق الإطار القانوني والأخلاقي لتقنية الذكاء الاصطناعي بما يتناسب مع أهداف التنمية المستدامة مع ضرورة تطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي من خلال نهج قائم على قيم أخلاقية راسخة، ومبادئ احترام حقوق الإنسان. التوصيات: قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات لتطوير وتنفيذ حوكمة الذكاء الاصطناعي

⁸ إبراهيم، سحر سامي كامل. "دور حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز أهداف التنمية المستدامة". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية مج21، عدد خاص

خلال الكشف عن الدور الحيوي الهام لمبادئ الحوكمة وإدراجها ضمن سياسة المنظمات بما يحقق التوازن بين استخدام الذكاء الاصطناعي وتطبيق مبادئ الحوكمة وهذا ما سوف يحقق الهدف الرئيس والمأمول من مؤتمر الذكاء الاصطناعي لضرورة الحد من تحديات ومخاطر الذكاء الاصطناعي وتصبح رسالة المؤتمر كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز التنمية البشرية مع الحد من مخاطره وهو ما يتطلب مشاركة جميع فئات المجتمع في عملية حوكمة الذكاء الاصطناعي.

تعقيب على الدراسات السابقة :

اتسمت الدراسات السابقة بالتنوع الكبير؛ حيث اتجه بعضها نحو الجانب الفلسفي والأخلاقي (دراسة رانيا، 2025 و دراسة سحر 2025)، وبعضها الآخر اتجه نحو التطبيقات القطاعية (مثل الصناعة المالية في دراسة بوشنين، 2024 و القضاء في دراسة إيناس، 2021 و الكهرباء والتعليم في دراسة ظبية، 2023)، بينما ركزت دراسات أخرى على الإطار التشريعي العام (دراسة ندى 2025 و دراسة شريهان 2024). هذا التنوع يعكس حداثة الموضوع وشموليته، ويؤكد أن حوكمة الذكاء الاصطناعي مطلب مهم .

وقد انتقدت جميع الدراسات على وجود فجوة تنظيمية أو مخاطر كامنة (أخلاقية، قانونية، أمنية) ناتجة عن التبني غير المنضبط للذكاء الاصطناعي كما أن هناك إجماع في هذه الأدبيات على أن التطور التقني يسبق التنظيم القانوني، وهو ما يفسر تركيز الدراسات على الحاجة إلى إطارات أخلاقية أو لوائح تنظيمية .

ورغم أهمية هذه الدراسات، إلا أن معظمها ركز على (الجزئيات) أو (القطاعات المحددة)، أو كانت دراسات وصفية عامة . هناك نقص ملاحظ في الدراسات التي تربط "نماذج الحوكمة العالمية الكبرى"

(مثل: المقارنة بين النهج الأوروبي، الأمريكي، والصيني) بآليات صياغة "السياسات العامة" في "الإدارة الحكومية السعودية" تحديداً. معظم الدراسات السابقة إما نظريات عامة، أو تجارب دول أخرى (مثل قطر أو الأردن).

الإطار النظري :

الذكاء الاصطناعي :

يعود ظهور مصطلح "الذكاء الاصطناعي" لأول مرة إلى دراسة أعدّها عالم الحوسبة جون مكارثي عام 1956، حيث حدد فيها إمكانية إحداث قفزة نوعية في هذا المجال إذا استطاعت التقنيات المعالجة والتغلب على المشكلات التي تتطلب حُكماً وعقلاً بشرياً لحلها. وقد أوضح في ورقته البحثية أن هذا المجال يمثل التخصص العلمي والهندسي الموجه لبناء وتطوير منظومات وآلات تتسم بالذكاء⁹ وبالمفهوم الجوهرى، يُقصد بالذكاء الاصطناعي تمكين الأنظمة الحاسوبية من إنجاز الوظائف والأنشطة الإدراكية التي يُعرف بها العنصر البشري؛ كاستيعاب المفاهيم، والتحليل التفكيكي، والاستنباط، والتعلم المستمر من الممارسات السابقة، مما يتيح للآلة استخراج الأنماط والروابط للتكيف بمرونة مع المستجدات والظروف المتغيرة.

ويمكن استخلاص ثلاثة أركان أساسية تُشكل جوهر أنظمة الذكاء الاصطناعي (أو منظومات المعالجة الإدراكية):

- الجمع والاستكشاف: القدرة على تعقب البيانات والتقاطها من مصادرها.
- الفهم والتحليل: معالجة البيانات التي تم تجميعها لاستيعاب دلالاتها ومضامينها.
- الابتكار واتخاذ القرار: توليد الحلول وصياغة القرارات المناسبة بناءً على المخرجات.

⁹ فهد الحازمي . "الذكاء الاصطناعي : تقنيات تطويره و وعودها و محاذيرها " . متاح على الرابط التالي : <https://archive.gafilah.com/ar/%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%83%D8%A7%D8%A1%E2%80%AD-%E2%80%AC%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B5%D8%B7%D9%86%D8%A7%D8%B9%D9%8A>

حوكمة الذكاء الاصطناعي :

تُعرّف حوكمة الذكاء الاصطناعي بأنها منظومة متكاملة من الضوابط التشريعية، والسياسات العامة، والمعايير التوجيهية التي تُؤطر عمليات ابتكار وتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي. وتهدف هذه المنظومة إلى ضمان التزام مخرجات التقنية بأسس الشفافية، والإنصاف، وقواعد المساءلة، فضلاً عن حماية حقوق الإنسان. كما تتضمن الحوكمة إرساء أدوات للرصد والمتابعة وإدارة التهديدات المحتملة للذكاء الاصطناعي—مثل الانحياز الخوارزمي، والتعدي على الخصوصية، والاستغلال غير المشروع للبيانات—مع إحداث توازن دقيق بين تحفيز التطوير والابتكار من جهة، وضمان الممارسة الآمنة والمسؤولة من جهة أخرى¹⁰

وقد ترسخ مفهوم الحوكمة على مدى العقود الماضية كأحد أركان الإدارة المعاصرة، إذ يعبر عن الآلية السليمة لإدارة المنظمات عبر تفعيل اللوائح والممارسات التي تضمن الامتثال التشريعي، وترسخ النزاهة والمساءلة، وتحدد أدوار مختلف الفاعلين.

أما في مضمار الذكاء الاصطناعي، فإن الحوكمة تتسع لتتجاوز النمط التقليدي، لتغطي المراحل المختلفة لدورة حياة الأنظمة الذكية؛ بدءاً من التخطيط والتصميم، مروراً بالتفعيل والتشغيل، وصولاً إلى قياس التداعيات المجتمعية والاقتصادية والأخلاقية. وتسعى حوكمة هذه التقنيات في جوهرها إلى توجيه استخدامها ونموها ونشرها ضمن أطر أخلاقية ومسؤولة، بما يخدم الصالح العام، ويصون القيم الإنسانية، ويُعزز ثقة المجتمع في تطبيقاتها¹¹

¹⁰ بلال موسى العلي . الذكاء الاصطناعي في مجال انفاذ القانون و افاقه المستقبلية . ط1 . دار ابهار للنشر و التوزيع . مصر . 2024 . ص39

¹¹ فريجات، إسماعيل. "حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي" *مجلة الحقوق والحريات* مج13، ع2 (2025): 410 - 431.

أهداف حوكمة الذكاء الاصطناعي :

تهدف حوكمة الذكاء الاصطناعي إلى تحقيق التوازن بين الابتكار التكنولوجي والسلامة، حيث يُعتبر ضمان احترام حقوق الإنسان وحماية الخصوصية عند تطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي أمراً جوهرياً، مما يستدعي وضع أطر حوكمة دقيقة لهذه التقنيات، وتشمل حوكمة الذكاء الاصطناعي مجموعة من السياسات وأفضل الممارسات التي تعمل كضوابط تهدف إلى ضمان تطوير هذه التكنولوجيا واستخدامها بطريقة تقلل من المخاطر المحتملة مثل التحيز، وتعزز تحقيق أقصى قدر من الفوائد المرجوة .

التحليل المقارن لنماذج الحوكمة العالمية :

تتوزع الفلسفات التنظيمية الحاكمة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي عبر العالم بين ثلاثة توجهات رئيسية:

1. النهج الأوروبي: الحوكمة المرتكزة على الحقوق والضبط الصارم للمخاطر

- المنظور الفكري: يُعطي هذا النهج الأولوية المطلقة لتمكين الحقوق الأساسية وتأمين البيانات الشخصية للمستخدمين، إذ ينظر للتقنية بوصفها أداة يتوجب إخضاعها للموافقة والامتنال المسبق قبل الاعتماد.
- الآلية التنفيذية: "قانون الذكاء الاصطناعي الأوروبي (EU AI Act)"; والذي يُصنف الأنظمة الذكية إلى أربعة مستويات من الخطورة (مخاطر محظورة نهائياً، مخاطر مرتفعة تُخضع المنظومة لرقابة مشددة، مخاطر متوسطة تستوجب الشفافية، ومخاطر دنيا).

- طبيعة الأثر: يفرض اشتراطات قانونية صارمة وغرامات مالية باهظة على المنشآت التقنية قبل دخول منتجاتها إلى السوق، مما يجعله نموذجاً عالياً في ضبط الجودة والانضباط، وإن كان يُنتقد أحياناً بالبطء الإداري.

2. النهج الأمريكي: الحوكمة المرنة المحفزة لبيئة الأعمال والابتكار:

- المنظور الفكري: يُركز على ترسيخ الريادة التكنولوجية وصيانة الميزة التنافسية لقطاع الأعمال، انطلاقاً من فرضية أن التقنين المبكر والقواعد الصارمة قد يُعطلان الاستثمار وسرعة النمو التقني.
- الآلية التنفيذية: إطار إدارة مخاطر الذكاء الاصطناعي (AI RMF) الصادر عن المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا (NIST)، يُسانده "الأمر التنفيذي الرئاسي" المتصل بأمان ووثوقية الذكاء الاصطناعي.
- طبيعة الأثر: يستند إلى أدلة استرشادية اختيارية، وتوجيهات خاصة بكل قطاع (كالصحة والمالية والدفاع)، إضافة إلى التقييم الذاتي للشركات؛ مما يوفر مرونة عالية تُواكب وتيرة التطورات التقنية السريعة.

3. النهج الصيني: الحوكمة السيادية والتوجيه الحكومي المباشر:

- المنظور الفكري: يربط بين المسار التقني ومقتضيات الأمن القومي والاستقرار المجتمعي، حيث تتولى الدولة صياغة اتجاهات الابتكار لتحقيق غاياتها الاستراتيجية العليا.
- الآلية التنفيذية: التنظيمات الصادرة عن إدارة الفضاء السيبراني الصينية (CAC)، ومن أبرزها الضوابط الخاصة بخوارزميات التوصية وأحكام إدارة الذكاء الاصطناعي التوليدي.

- طبيعة الأثر: يُلزم المؤسسات التقنية بالتسجيل المسبق لنيات الخوارزميات وتدقيق أمانها لضمان انسجام المخرجات الرقمية مع الثوابت السياسية والاجتماعية، مما يقفل الدائرة لصالح رقابة حكومية مباشرة وشاملة.

أثر النماذج العالمية على السياسات العامة للإدارة الحكومية السعودية :

لم تتجه المملكة العربية السعودية نحو الاستنساب المباشر أو التطبيق الأعلى لنموذج حوكمة عالمي بعينه، بل اعتمدت نهجاً متوازناً ومزدوجاً (هجيناً)؛ يقتبس مكان من القوة من الممارسات الدولية ويطوعها بما يتلاءم مع المقومات الوطنية وأهداف "الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي" تحت مظلة "الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي" (سدايا). وينعكس هذا التلفيق التنظيمي المتوازن عبر أربعة محاور جوهرية في المنظومة الإدارية والسياسات العامة:

1. سياسات صيانة البيانات وحماية الخصوصية الرقمية (تأثر بالمنظور الأوروبي الصارم) أسست المملكة بنية تشريعية لحماية البيانات تتسم بالحرص الشديد لتعزيز الثقة الرقمية، مستفيدة من المرجعية الأوروبية المتقدمة:

- التأطير النظامي: يبرز ذلك في "نظام حماية البيانات الشخصية (PDPL)" الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/147) وتعديلاته ولائحته التنفيذية.
- الانعكاس الميداني: يُلزم النظام الأجهزة والقطاعات الحكومية بضوابط دقيقة أثناء معالجة بيانات الأفراد، موجهاً الممارسات الإدارية نحو تفعيل "المكاشفة، والمساءلة، وحق الاطلاع"، بما يضمن تحييد التحيز الخوارزمي في تقديم الخدمات العامة الذكية.

2. سياسات دعم الابتكار وإحداث البيئات التجريبية (تأثر بالمرونة الأمريكية)

ضماماً لعدم إعاقة التطور التقني بسبب الصرامة التنظيمية، استوعبت السياسة العامة السعودية مفهوم المرونة القطاعية:

- التأطير النظامي: الأطر والتوجهات الصادرة عن البنك المركزي السعودي (SAMA) وهيئة الاتصالات والفضاء والتقنية (CST) المتعلقة بالبيئات التنظيمية المرنة (Sandbox)
- الانعكاس الميداني: تُتيح هذه السياسات للمؤسسات الحكومية، بالتعاون مع القطاع الخاص، تجريب تطبيقات الذكاء الاصطناعي (مثل أنظمة القيادة الذاتية أو أدوات التشخيص الطبي الذكي) ضمن أطر اختبار حقيقية ومُعفاة مؤقتاً من بعض القيود القانونية؛ بغرض استقراء الأثر قبل التعميم الكامل، وهو ما يُسرّع وتيرة التحول الحكومي الرقمي.

3. سياسات السيادة الرقمية وحراسة المحتوى (تقاطع مع النموذج السيادي والموجه)

تتكامل التوجهات السعودية مع المفاهيم السيادية الداعية إلى فرض السيطرة على الأصول الرقمية الاستراتيجية صوناً للأمن الوطني والهوية الثقافية:

- التأطير النظامي: المعايير الصادرة عن الهيئة الوطنية للأمن السيبراني (NCA)، وسياسات الحوسبة السحابية المنظمة من قبل مركز المعلومات الوطني.
- الانعكاس الميداني: تفرض السياسات توطين معالجة وتخزين كافة البيانات الحكومية داخل حدود المملكة عبر "السحابة الحكومية (ديم)". كما أثمر هذا التوجّه دعم بناء وتطوير نماذج لغوية ضخمة محلياً (مثل نموذج "علام")، لضمان استقلالية البنية التحتية واستبعاد

الخوارزميات الخارجية التي قد تحمل انحيازات ثنائية أو ثقافية لا تتماشى مع المجتمع

السعودي¹²

4. سياسات الحوكمة الأخلاقية والتنظيم المؤسسي

أدمجت الإدارة الحكومية المعايير الأخلاقية في صلب إجراءات العمل والقرارات اليومية :

- التأطير النظامي: وثيقة "مبادئ أخلاقيات الذكاء الاصطناعي" (الإصدار الثاني) الصادرة عن "سدايا"
- الانعكاس الميداني: تُوجب هذه السياسة على الأجهزة التنفيذية أثناء تطوير أو استقطاب الأنظمة الذكية الامتثال لسبعة مبادئ رئيسة (من أبرزها: احترام القيم الإنسانية، والإشراف البشري، والشفافية، والسلامة). وقد أدى هذا إلى إعادة رسم آليات صنع القرار داخل القطاع العام عبر اشتراط تقديم تقييم أثر أخلاقي وتقني شامل قبل اعتماد أي تقنية ذكية.

¹² البنك المركزي السعودي - ساما. (2023) الإطار التنظيمي للبيئة التشريعية، الرياض، المملكة العربية السعودية. 2023

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة :

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، حيث يوضح منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات، وآليات التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات العلمية التي اتبعت لضمان دقة النتائج وموضوعيتها وإمكانية الاستفادة منها في تطوير حوكمة الذكاء الاصطناعي في الإدارة الحكومية السعودية.

المنهجية وطرق البحث:

- المنهجية :

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث يُستخدم هذا المنهج لوصف مفهوم حوكمة الذكاء الاصطناعي وتحليل أبعاده المختلفة، بالإضافة إلى دراسة السياسات العامة المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة الحكومية.

بالإضافة للمنهج المقارن حيث يعتمد البحث على المنهج المقارن في تحليل ومقارنة نماذج حوكمة الذكاء الاصطناعي العالمية، مثل النماذج المعتمدة في أوروبا والولايات المتحدة وغيرها، بهدف تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها واستخلاص أفضل الممارسات.

- طرق البحث :

1. المصادر الثانوية مثل الكتب العلمية، والدراسات الأكاديمية، والمقالات العلمية، والتقارير الصادرة عن المنظمات الدولية والمؤسسات البحثية المتخصصة في مجال الذكاء الاصطناعي وحوكمتة.
2. تحليل الوثائق والسياسات من خلال دراسة الأنظمة والتشريعات والسياسات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي في عدد من الدول، بالإضافة إلى الوثائق الحكومية المتعلقة بالتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية.
3. الدراسات والتقارير الدولية مثل التقارير الصادرة عن المنظمات الدولية ومراكز الأبحاث المتخصصة في حوكمة التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي .

أدوات البحث :

1. أداة المقارنة التحليلية حيث يتم استخدام هذه الأداة لمقارنة نماذج حوكمة الذكاء الاصطناعي العالمية من حيث الأطر التنظيمية والتشريعية وآليات التطبيق، بهدف تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها واستخلاص أفضل الممارسات.
2. التحليل الوصفي حيث يستخدم الباحث أسلوب التحليل الوصفي لتفسير المعلومات والبيانات التي يتم جمعها من المصادر المختلفة، وربطها بموضوع الدراسة بهدف الوصول إلى نتائج علمية تسهم في فهم أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي على السياسات العامة في الإدارة الحكومية.
3. أداة استبانة مكون من محورين و 10 عبارات .

حدود البحث :

أ. الحدود الموضوعية :

دراسة نماذج حوكمة الذكاء الاصطناعي العالمية وتحليل أثرها في تطوير السياسات العامة في الإدارة الحكومية السعودية، دون التطرق إلى الجوانب التقنية التفصيلية لتقنيات الذكاء الاصطناعي.

ب. الحدود المكانية :

المملكة العربية السعودية .

ت. _الحدود الزمنية :

يتناول البحث التطورات الحديثة في حوكمة الذكاء الاصطناعي خلال السنوات الأخيرة .

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة :

يمثل هذا الفصل الثمرة الختامية والهدف الأساسي الذي سعت هذه الدراسة إلى تحقيقه؛ حيث يترجم الجهد النظري والتحليلي المبذول في الفصول السابقة إلى مؤشرات واقعية واستنتاجات محددة كما يهدف هذا الفصل إلى استعراض ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها إثر المقارنة المنهجية بين نماذج حوكمة الذكاء الاصطناعي العالمية الثلاثة (الأوروبي، والأمريكي، والصيني)، وتفكيك طبيعة ومدى تأثير هذه النماذج وفلسفاتها التنظيمية على صياغة وتوجيه السياسات العامة في منظومة الإدارة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

تحليل البيانات :

- وصف عينة الدراسة:

توزعت العينة للدراسة وفق متغيراتها كما يلي:

أولاً: الجنس:

يبين الجدول التالي توزيع العينة وفق المتغير الجنس:

توزيع عينة الدراسة وفق متغير (الجنس)

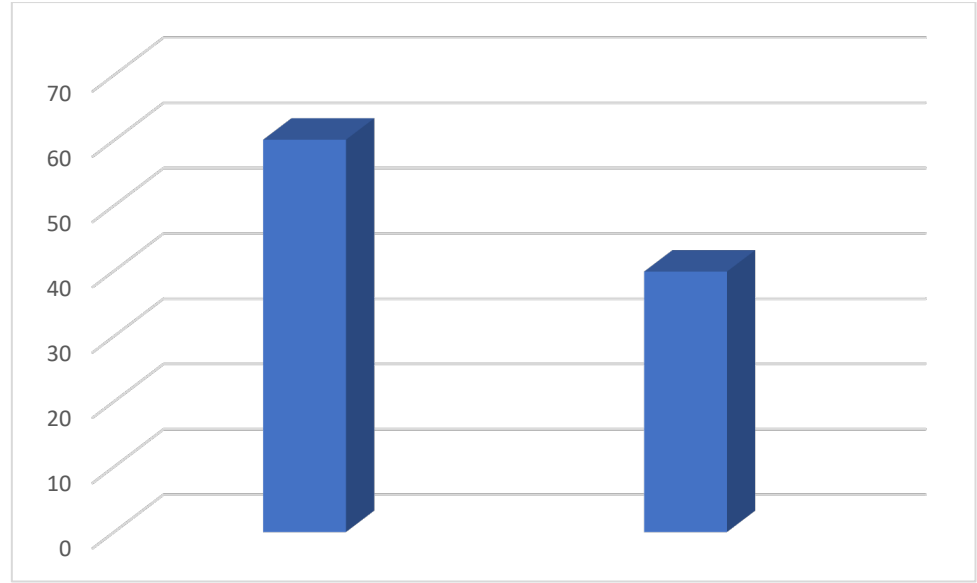
الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	92	60.1
انثى	61	39.9
الإجمالي	153	100.0

جدول (1)

يتبين من الجدول السابق أن أكبر نسبة من عينة الدراسة كانت من فئة (ذكر) بنسبة بلغت (60.1%)

من عينة الدراسة، بينما جاءت فئة (انثى) بنسبة بلغت (39.9%). وبين الشكل التالي توزيع عينة

الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:



شكل رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير (الجنس)

ثانياً: العمر:

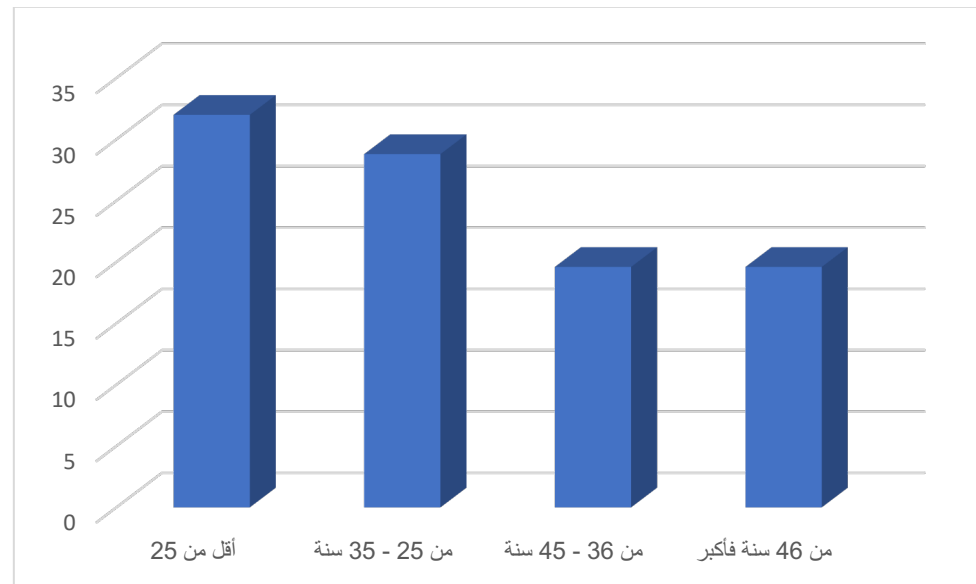
يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر:

توزيع عينة الدراسة وفق متغير (العمر)

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25	49	32.0
من 25 - 35 سنة	44	28.8
من 36 - 45 سنة	30	19.6
من 46 سنة فأكثر	30	19.6
الإجمالي	153	100.0

جدول (2)

يتضح من الجدول السابق أن أكبر نسبة من عينة الدراسة كانت من فئة (أقل من 25) بنسبة بلغت (32.0%) من عينة الدراسة، يليها فئة (من 25 - 35 سنة) بنسبة بلغت (28.8%)، وأخيراً جاءت الفئتان (من 36 - 45 سنة) و (من 46 سنة فأكثر) بنسبة متساوية بلغت (19.6%). ويوضح الشكل التالي توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر:



شكل رقم (2) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (العمر)

عبارات الاستبيان :

المحور الأول : واقع تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي في الإدارة الحكومية السعودية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
5	توجد سياسات واضحة لتنظيم استخدام الذكاء الاصطناعي في الجهات الحكومية	3.88	0.99	1	مرتفع
3	تتوافر أطر تنظيمية وتشريعية تدعم تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي	3.88	1.10	2	مرتفع
1	تراعي الجهات الحكومية حماية البيانات والخصوصية عند استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي	3.86	1.01	3	مرتفع
2	تحرص الجهات الحكومية على تعزيز الشفافية في القرارات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي	3.84	1.03	4	مرتفع
4	يسهم دعم القيادة في تعزيز تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي في الجهات الحكومية.	3.73	1.08	5	مرتفع
المتوسط العام للبعد		3.84	0.90	مرتفع	

جدول (3)

بلغ متوسط استجابات العينة على عبارات البعد (3.84)، كما جاءت العبارة " تتوافر أطر تنظيمية وتشريعية تدعم تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي " في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.88)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة " يسهم دعم القيادة في تعزيز تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي في الجهات الحكومية " بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.73).

المحور الثاني : أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة الحكومية والسياسات العامة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
5	تسهم حوكمة الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة الأداء الحكومي	4.24	0.83	1	مرتفع جداً
3	تؤدي حوكمة الذكاء الاصطناعي إلى رفع مستوى المساءلة في المؤسسات الحكومية	4.14	0.95	2	مرتفع
2	تسهم حوكمة الذكاء الاصطناعي في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.	4.05	0.89	3	مرتفع
4	يسهم تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز ثقة المجتمع في الخدمات الحكومية.	3.99	1.03	4	مرتفع
1	يساعد تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي في الحد من المخاطر والأخطاء الإدارية	3.80	1.04	5	مرتفع
المتوسط العام للبعد		4.04	0.74	مرتفع	

جدول (4)

بلغ متوسط استجابات العينة على عبارات المحور (4.04)، كما جاءت العبارة " تسهم حوكمة الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة الأداء الحكومي " في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.24)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة " يساعد تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي في الحد من المخاطر والأخطاء الإدارية " بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.80).

وتفسر هذه النتائج بأنها تعكس مستوى عالٍ من الرضا حول تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي ، ونجاحها في تلبية متطلباتهم الأساسية. حيث أشارت النتائج إلى أن عبارة " تسهم حوكمة الذكاء

الاصطناعي في رفع كفاءة الأداء الحكومي " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع جداً بلغ (4.24)،
ما يشير إلى أن الحوكمة و تطبيقها تساهم بشكل فعال في رفع الأداء الحكومي .

النتائج :

1. أظهرت الدراسة وجود فروق واضحة بين نماذج حوكمة الذكاء الاصطناعي العالمية من حيث الأطر التنظيمية والتشريعية وآليات التطبيق.
2. بينت النتائج أن الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية تمتلك سياسات وأطرًا تنظيمية تدعم تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي.
3. أكدت النتائج وجود أثر إيجابي لتبني حوكمة الذكاء الاصطناعي في تطوير السياسات العامة وتحسين الأداء الحكومي.
4. أسهمت حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة الأداء الحكومي وتحسين جودة اتخاذ القرارات.
5. أظهرت النتائج أن تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي يعزز الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية.
6. أوضحت الدراسة أن حوكمة الذكاء الاصطناعي تسهم في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال تطوير الخدمات الحكومية ورفع كفاءة العمل المؤسسي.
7. أكدت النتائج أهمية وجود آليات رقابية وإطار تنظيمي واضح لضمان الاستخدام المسؤول والأخلاقي لتقنيات الذكاء الاصطناعي في الجهات الحكومية.

التوصيات :

1. تطوير إطار وطني شامل لحوكمة الذكاء الاصطناعي يحدد الأدوار والمسؤوليات وآليات الرقابة بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية.
2. تحديث الأنظمة والتشريعات المنظمة لاستخدام الذكاء الاصطناعي بصورة مستمرة لمواكبة التطورات التقنية وتعزيز الاستخدام المسؤول للتقنيات الذكية.
3. تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والأخلاقيات في جميع مراحل تصميم وتطوير وتطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي في الجهات الحكومية.
4. الاستثمار في بناء القدرات الوطنية من خلال تدريب وتأهيل الكوادر الحكومية في مجالات الذكاء الاصطناعي وحكومته.
5. إنشاء آليات فعالة لتقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي، بما يضمن حماية البيانات والخصوصية والحد من التحيز الخوارزمي.
6. الاستفادة من التجارب والنماذج العالمية الناجحة في حوكمة الذكاء الاصطناعي، مع مواءمتها مع البيئة التنظيمية والتشريعية في المملكة العربية السعودية.
7. تعزيز التعاون بين الجهات الحكومية والجامعات والمراكز البحثية والقطاع الخاص لتطوير حلول مبتكرة تدعم حوكمة الذكاء الاصطناعي.
8. توسيع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الخدمات الحكومية بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

المراجع

المراجع العربية :

1. بالطو، ندى صلاح الدين. "حوكمة الذكاء الاصطناعي: نظرة تحليلية في ضوء حق العمل وحق الخصوصية كأحد أهم الحقوق الدستورية". *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية* ع94 (2025)
2. الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي - سدايا . الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي (نسر)، الرياض، المملكة العربية السعودية. 2020
3. السليطي، ظبية سعيد فرج. "الذكاء الاصطناعي: جهود وإنجازات دولة قطر نموذجاً". *الثقافة والتنمية* س23، ع190 (2023): 161 - 183.
4. لطفي، رانيا. "الذكاء الاصطناعي والحكمة الرقمية: التحديات الأخلاقية والوجودية بين الهندسة والفلسفة". *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية* ع3 (2025)
5. الخالدي، إيناس بنت خلف. "حوكمة استخدام الذكاء الاصطناعي في العمل القضائي: قراءة قانونية في الميثاق الأخلاقي الأوروبي بشأن استخدام الذكاء الاصطناعي "AI" في النظم القضائية وبيئتها". *CEPEJ" مجلة البحوث والدراسات الشرعية* مج10، ع116 (2021)
6. عزت، إسراء أشرف محمد. "أطر حوكمة الذكاء الاصطناعي لتفادي تداعياته السلبية". *مجلة كلية الآداب* مج84، عدد خاص (2024)
7. مفتاح، سعودي. "الذكاء الاصطناعي: الإنسان والآلة: صراع بين الطبيعة والعلم". *التعليمية* مج13، ع3 (2023)

8. أحمد، شريهان ممدوح حسن. "الحوكمة الدولية في مجال تقنيات الذكاء الاصطناعي". مجلة

الشرعية والقانون ع44 (2024)

9. إبراهيم، سحر سامي كامل. "دور حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز أهداف التنمية

المستدامة". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية مج21، عدد خاص (2025)

الملاحق

الاستبانة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، تحية طيبة وبعد:

يجري البحث دراسة علمية بعنوان: " تقييم تحليل مقارن لنماذج حوكمة الذكاء الاصطناعي العالمية

وأثرها على السياسات العامة في الإدارة الحكومية السعودية"

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير من جامعة ميداوون تخصص إدارة الأعمال

ويأمل الباحث منكم التكرم بالإجابة على عبارات الإستبانة المرفقة بكل دقة وموضوعية ، الأمر الذي

سيسهم في الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، علماً أنه سيتم التعامل مع المعلومات المقدمة بكل

سرية، وسيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي، وشكرا لكم .

البيانات الأولية :

الإسم (اختياري) :

الجنس :

○ ذكر

○ انثى

العمر :

○ أقل من 25

○ من 25 – 35 سنة

○ من 36 – 45 سنة

○ من 46 سنة فأكثر .

عبارات الاستبيان :

المحور الأول : واقع تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي في الإدارة الحكومية السعودية

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد سياسات واضحة لتنظيم استخدام الذكاء الاصطناعي في الجهات الحكومية					
2	تتوافر أطر تنظيمية وتشريعية تدعم تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي					
3	تراعي الجهات الحكومية حماية البيانات والخصوصية عند استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي					
4	تحرص الجهات الحكومية على تعزيز الشفافية في القرارات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي					
5	يسهم دعم القيادة في تعزيز تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي في الجهات الحكومية.					

المحور الثاني : أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة الحكومية والسياسات العامة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تسهم حوكمة الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة الأداء الحكومي					
2	تؤدي حوكمة الذكاء الاصطناعي إلى رفع مستوى المساءلة في المؤسسات الحكومية					
3	تسهم حوكمة الذكاء الاصطناعي في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.					
4	يسهم تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز ثقة المجتمع في الخدمات الحكومية.					
5	يساعد تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي في الحد من المخاطر والأخطاء الإدارية					

Abstract

This study aimed to examine the concept of Artificial Intelligence (AI) governance and its importance in advancing modern public administration. It also analyzed the most prominent global AI governance models, compared them in terms of regulatory frameworks, legislation, and oversight mechanisms, explored the current state of AI implementation in government administration in the Kingdom of Saudi Arabia, investigated the impact of AI governance on public policy development, and proposed recommendations for developing an effective governance framework aligned with Saudi Vision 2030.

The study adopted the descriptive-analytical approach and employed analytical comparison to examine international AI governance models. In addition, descriptive analysis was used to interpret the collected data, and a questionnaire consisting of two dimensions and ten statements was designed to assess the reality of AI governance implementation and its impact on government administration and public policy.

The findings revealed significant differences among global AI governance models regarding regulatory frameworks and implementation mechanisms. The results also indicated that Saudi government entities have appropriate policies and regulatory frameworks supporting AI governance. Furthermore, AI governance was found to have a positive impact on public policy development, government performance efficiency, transparency, accountability, and decision-making quality, while supporting the achievement of Saudi Vision 2030 objectives. The study also highlighted the importance of establishing comprehensive regulatory and oversight mechanisms to ensure the responsible and ethical use of AI technologies.

The study recommends developing a comprehensive national AI governance framework, continuously updating relevant regulations and legislation, strengthening transparency, accountability, and ethical principles, investing in national capacity building, establishing effective AI risk management mechanisms, benefiting from international best practices, enhancing collaboration among government entities, universities, and the private sector, and expanding AI applications in public services to improve government performance and support the goals of Saudi Vision 2030.

Keywords: Artificial Intelligence Governance, Public Administration, Public Policy, Artificial Intelligence, Saudi Vision 2030.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**A Comparative Analysis of Global Artificial Intelligence
Governance Models and Their Impact on Public Policy
in Saudi Government Administration**

Prepared by:

Abdulrahman Turki Bin Hewaishel

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarrad

Year:2026