# الذكاء الاصطناعي وحوكمة الأداء الحكومي في العراق: رؤية استشرافية

**م.د. فؤاد سعدون الشافعي**
**جامعة النهرين**
**Fouad.Saadoun@nahrainuniv.edu.iq**

**تاريخ استلام البحث:2026/4/8** **تاريخ قبول النشر:2026/5/4** **تاريخ النشر:11/6/2026**

**المستخلص:** يهدف هذا البحث إلى استشراف مستقبل الأداء الحكومي في العراق في ظل الطفرات المتسارعة للذكاء الاصطناعي، وتحليل آليات الحوكمة الذكية الكفيلة برفع كفاءة المؤسسات. ينطلق البحث من إشكالية جوهرية تتمثل في وجود فجوة تقنية وتشريعية تعيق الانتقال من "الرقمنة الإجرائية" إلى "الحوكمة السيادية". وقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث؛ تناول الأول الإطار المفاهيمي للحوكمة الذكية، بينما شخص الثاني واقع الأداء الحكومي العراقي وعوائق التبني الذكي كالأمية الرقمية القيادية وبيروقراطية "جزر النجاح المعزولة". أما المبحث الثالث فقد قدم رؤية استشرافية للتحول نحو نموذج "الإدارة الرشيقة". وتوصلت الدراسة إلى أن النجاح مرهون ببناء "سحابة سيادية وطنية" وهندسة بيئة قانونية مرنة تضمن حيادية القرار الخوارزمي. وأوصى البحث بضرورة استبدال "شرعية المحاصصة" بـ "شرعية الإنجاز الرقمي" لتعزيز كفاءة الأداء وتوطيد قيم المواطنة.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاصطناعي، الأداء الحكومي، الحوكمة الذكية، العراق، الإدارة الرشيقة، السيادة الرقمية.

# Artificial Intelligence and Governance of Government Performance in Iraq
## ( A Strategic Vision )

**Dr. foud sadoon alshafai**
**Al- Nahrain University**

**Abstract :**This research aims to explore the future of government performance in Iraq amidst rapid advancements in Artificial Intelligence (AI) and analyze smart governance mechanisms capable of enhancing institutional efficiency. The study addresses a fundamental problem: the technical and legislative gap hindering the transition from "procedural digitalization" to "sovereign governance." Structured into three sections, the first explores the conceptual framework of smart governance, while the second diagnoses Iraq's current performance and obstacles to AI adoption, such as leadership digital illiteracy and "isolated islands of success." The third section presents a strategic vision for transitioning toward "Agile Management." The study concludes that success depends on establishing a "National Sovereign Cloud" and a flexible legal environment. It recommends replacing "quota-based legitimacy" with "digital achievement

**Keywords** :Artificial Intelligence, Government Performance, Smart Governance, Iraq, Agile Management, Digital Sovereignty.

## المقدمة

يشهد العالم في مطلع عام 2026 طفرات تقنية غير مسبوقة، حيث تجاوز الذكاء الاصطناعي كونه مجرد أداة للأتمتة ليصبح المحرك الأساسي لإعادة هندسة الإدارة العامة. وفي ظل هذا التسارع الرقمي، يجد الأداء الحكومي في العراق نفسه أمام استحقاق تاريخي يتمثل في ضرورة الانتقال من 'الرقمنة الإجرائية التقليدية' إلى نموذج 'الحوكمة الذكية السيادية'. إن هذا التحول لم يعد خياراً ترفياً أو مواكبة للموضة الإدارية، بل أصبح ضرورة سيادية لردم فجوة الأداء وتحقيق 'شرعية الإنجاز الرقمي' التي تضع مصلحة المواطن والرفاه المجتمعي في قمة أولوياتها.

ومع اقترابنا من العقد الثالث للقرن الحالي، تبرز الحاجة الملحة لرسم خارطة طريق (2026–2030) تتجاوز عوائق البيروقراطية العميقة وما يُعرف بـ 'جزر النجاح المعزولة'، لتبني بدلاً عنها 'إدارة رشيقة' (Agile Management) تستند إلى الشفافية الهيكلية وحيادية القرار الخوارزمي. إن هذا البحث يسعى لتقديم رؤية استشرافية نقدية، تهدف إلى تمكين صانع القرار من توظيف تدفقات البيانات الضخمة وبناء سحابة سيادية وطنية، تضمن استقلال القرار الحكومي العراقي وتعزز كفاءته في مواجهة التحديات

## أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كونه يقدم "رؤية استشرافية" لصانع القرار العراقي، حيث يتجاوز الطرح النظري التقليدي نحو معالجة قضايا "السيادة المعلوماتية" و"الأمية الرقمية القيادية". كما تبرز أهميته في الربط المبتكر بين تقنيات الأتمتة الذكية وحوكمة الأداء لتعزيز قيم المواطنة والنزاهة، مما يجعله مرجعاً علمياً يساهم في صياغة السياسات العامة الوطنية لضمان استقلال القرار الحكومي تقنياً وتحقيق قفزات نوعية في جودة الخدمات العامة.

## أهداف البحث

يسعى البحث إلى تشخيص المعوقات الهيكلية التي تحول دون التبني الكامل للذكاء الاصطناعي في المؤسسات العراقية، مع رسم مسارات مستقبلية تعتمد على نموذج "الإدارة الرشيقة". كما يهدف إلى تبيان دور "الشفافية الهيكلية" في حوكمة الأداء ومكافحة الفساد، وتقديم مقترحات إجرائية لبناء بيئة قانونية وتقنية متطورة (سحابة سيادية) تضمن استدامة تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الرضا المجتمعي والرفاه العام في البيئة الإدارية العراقية.


Quarterly Refereed and Scientific Journal Issued By College of Law in Babylon University
Online ISSN:2075-7220 Print ISSN:2313-0377
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/153

## إشكالية البحث

تتمثل الإشكالية في التساؤل الآتي: كيف يمكن للمؤسسة الحكومية العراقية سد الفجوة بين واقع "الرقمنة الإجرائية" ومتطلبات "الحوكمة الذكية"؟ وما هي المسارات الاستشرافية الكفيلة بتحويل الأداء الحكومي من "البيروقراطية الجامدة" إلى "الإدارة الرشيقة الاستباقية" القادرة على توظيف الذكاء الاصطناعي في تحقيق التنمية المستدامة؟

## فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية مفادها: "أن تبني العراق لاستراتيجية متكاملة لدمج الذكاء الاصطناعي في حوكمة الأداء، سيؤدي بالضرورة إلى الانتقال من نمط الإدارة التقليدي إلى 'الحوكمة السيادية'، مما يسهم في خلق شفافية هيكلية تكرس نزاهة النظام البرمجي، وتقلص منافذ الفساد، وتحقق طفرة نوعية في كفاءة الأداء الحكومي العراقي واستدامته."

## منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص واقع الأداء الحكومي وتحليل عوائق الحوكمة الراهنة، بالإضافة إلى المنهج الاستشرافي لبناء تصورات مستقبلية لتطوير المؤسسات. كما تم استخدام المنهج النقدي في مراجعة سياسات الرقمنة الحالية، لضمان تقديم رؤية تتسم بالواقعية والقدرة على مواكبة المتغيرات التقنية المتسارعة التي يفرضها عصر الذكاء الاصطناعي.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة الذكية

يعد فهم الأبعاد المفاهيمية للحوكمة الذكية مدخلاً جوهرياً لتفكيك آليات التحول الإداري المعاصر، حيث يتداخل الذكاء الاصطناعي مع نظم الإدارة العامة لنتج نموذج مؤسسي يتجاوز الأنماط التقليدية الجامدة. يسعى هذا المبحث إلى تأصيل المرتكزات النظرية لهذا التداخل، وتحليل انعكاسات البيانات الضخمة والأتمتة على كفاءة الأداء الحكومي ومعايير الشفافية المؤسسية في ظل التحولات الرقمية العالمية. ويركز البحث هنا على فلسفة التغيير في بنية السلطة الإدارية وكيفية تطويع التكنولوجيا لخلق بيئة حوكمة مرنة ومستدامة قادرة على الاستجابة لتطلعات الجمهور في عصر المعرفة. إن هذا التأصيل يمثل القاعدة الفكرية التي يبنى عليها فهم الواقع العراقي وتحدياته الاستشرافية.


Quarterly Refereed and Scientific Journal Issued By College of Law in Babylon University
Online ISSN:2075-7220 Print ISSN:2313-0377
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/153

## المطلب الأول: الذكاء الاصطناعي وتحولات الإدارة العامة

شهد الفكر الإداري الحديث في العقد الأخير تحولاً جذرياً بانتقاله من مفهوم "الإدارة الإلكترونية" التي كانت تعتمد في جوهرها على مجرد رقمنة الورق وتحويل المعاملات إلى صيغ إلكترونية بسيطة، إلى مفهوم "الإدارة الذكية" التي تعتمد على معالجة التدفقات الهائلة من البيانات اللحظية لاتخاذ القرار. ومع حلول عام 2026، لم يعد هذا التحول مجرد تغيير في الأدوات، بل أدى إلى ظهور "الفاعل الإداري الخوارزمي(Algorithmic Actor) "، وهو نظام ذكي يمتلك القدرة على إعادة صياغة هيكلية المؤسسات، وتحويلها من كيانات جامدة إلى منصات تفاعلية تستجيب لمتطلبات المواطن بشكل لحظي واستباقي. لم يعد الذكاء الاصطناعي في هذا السياق مجرد أداة تقنية مساعدة، بل أصبح يمثل عقلاً تقنياً متطوراً قادراً على محاكاة القدرات الذهنية البشرية في تحليل المعضلات الإدارية المعقدة واقتراح حلول بديلة بناءً على نماذج احتمالية دقيقة تتجاوز التخمين البشري [1: ص 45] . وتتجلى تحولات الإدارة العامة المعاصرة في إعادة هندسة العمليات الحكومية لتصبح أكثر قدرة على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، وهو ما يطلق عليه في الأدبيات الإدارية "الإدارة الاستباقية (Proactive Management) " التي تعتمد بشكل كلي على خوارزميات التعلم الآلي في رسم السياسات العامة وتحليل احتياجات الجمهور بدقة متناهية [2: ص 112]. إن تغلغل تقنيات الذكاء الاصطناعي في البنية الهيكلية للدولة أدى إلى ظهور ما يسميه علماء الإدارة بـ "البيروقراطية الخوارزمية"، وهي نموذج إداري حديث يستبدل الأوامر الورقية والمراجعات اليدوية الطويلة ببروتوكولات رقمية ذكية تضمن حيادية القرار واستقلاليته عن الأمزجة الشخصية أو الانتماءات الفرعية للموظفين، مما يعيد الاعتبار لمبدأ الجدارة والكفاءة [3: ص 89].

وفي هذا السياق، يرى الباحثون في العلوم السياسية أن هذا التحول لا يقتصر على الجانب الفني فحسب، بل يعزز من "شرعية الإنجاز" للنظم السياسية؛ إذ إن نجاح النظام السياسي في تقديم خدمات ذكية وسريعة يقلل بشكل مباشر من حدة الاغتراب السياسي بين المواطن والدولة، وتزداد ثقة الجمهور في المؤسسات عندما تدار الخدمات العامة بدقة تقنية بعيدة عن المحسوبية أو البيروقراطية المعطلة [4: ص 34]. عالمياً، ساهمت هذه التحولات في تفكيك الهياكل التنظيمية المتضخمة التي ميزت الدولة في القرن العشرين، حيث حلت الأنظمة الذكية محل الطبقات الإدارية الوسطى التي كانت تشكل عائقاً أمام تدفق المعلومات السريع، مما أدى إلى تسريع وتيرة اتخاذ القرار وتقليل التكاليف التشغيلية بشكل غير مسبوق في تاريخ الإدارة العامة [5: ص 63]. وتؤكد الدراسات الحديثة أن الإدارة العامة في عصر الذكاء الاصطناعي باتت تركز على إنتاج "القيمة العامة(Public Value) "، من خلال تخصيص الخدمات الحكومية لتلائم احتياجات الأفراد بدقة متناهية، وهو ما


Quarterly Refereed and Scientific Journal Issued By College of Law in Babylon University
Online ISSN:2075-7220 Print ISSN:2313-0377
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/153

يمثل ذروة التحول من الإدارة المركزية الجامدة إلى الحوكمة المرنة [6: ص 115]. كما يفرض هذا التحول إعادة النظر في "الوظيفة العامة" ذاتها كعقد اجتماعي، حيث يتحول دور الموظف من "منفذ آلي للإجراءات" إلى "مشرف ومحلل للأنظمة الذكية"، مما يستوجب صياغة عقد إداري جديد يقوم على المهارة التقنية العالية والقدرة التحليلية المستمرة إن هذا المسار لا يهدف إلى استبدال الإنسان، بل إلى تحرير الطاقات البشرية من الأعمال الروتينية وتوجيهها نحو الابتكار ووضع الاستراتيجيات الكبرى للدولة. [2: ص 115].

## المطلب الثاني: حوكمة الأداء في عصر البيانات الضخمة

تعتبر البيانات الضخمة (Big Data) هي النفط الجديد والوقود الفعلي لمحركات الحوكمة في القرن الحادي والعشرين، إذ تمثل المادة الخام التي يتغذى عليها الذكاء الاصطناعي لتقييم وتجويد الأداء الحكومي بصفة مستمرة، وتحويل المعلومات الخام المتناثرة إلى معرفة استراتيجية قابلة للتطبيق [7: ص 76]. لم يعد حوكمة الأداء في النظم الحديثة تقتصر على مراقبة المؤشرات التقليدية الجامدة كالحضور والانصراف أو نسب الإنفاق المالي، بل امتدت لتشمل عمليات "التعدين في البيانات " (Data Mining)لاستخراج أنماط خفية وتوجهات صاعدة تعكس جودة حياة المواطن الحقيقية ومدى كفاءة المؤسسة في استثمار مواردها المتاحة لتحقيق أهداف التنمية [8: ص 134]. في البيئة المؤسسية المعاصرة، تتيح حوكمة البيانات تدفقاً حراً ومنظماً للمعلومات بين القطاعات المختلفة، مما ينهي عصر "الجزر المعزولة" الذي كان يسبب تضارباً في القرارات، ويخلق بدلاً منه تكاملاً معلوماتياً يرفع من دقة الرقابة الذاتية للمؤسسات، حيث تصبح البيانات هي الرقيب الفعلي والمحايد على جودة المخرجات [9: ص 58]. وهذا يمهد في أفق عام 2026 للانتقال نحو "الاستباقية التنبؤية"؛ حيث لم يعد التقييم يقتصر على "جودة المخرجات" الحالية، بل على قدرة الخوارزميات على التنبؤ بالأزمات الإدارية قبل وقوعها، وهو ما يجسد مفهوم 'الإدارة المرنة' (Agile Governance).. إن قدرة الأنظمة الذكية على معالجة التدفقات الهائلة والمتنوعة من البيانات تمنح صناع القرار "لوحة قيادة (Dashboard) " رقمية شاملة توفر رؤية "بانورامية" ولحظية لكل مفاصل الدولة ، مما يساعد في الكشف المبكر عن مواطن الفشل المؤسسي أو الفساد قبل تحولهما إلى أزمات سياسية أو اقتصادية كبرى تصعب معالجتها [10: ص 115]. وتلعب حوكمة الأداء القائمة على البيانات دوراً حاسماً في تحقيق العدالة التوزيعية للموارد الوطنية، حيث تساهم التحليلات التنبؤية في توجيه الموارد والميزانيات نحو القطاعات الجغرافية أو الخدمية الأكثر استحقاقاً بناءً على مؤشرات الحاجة الفعلية المسجلة رقمياً، وليس بناءً على الضغوط السياسية أو التقديرات الشخصية للمسؤولين التي قد تشوبها المحسوبية [11: ص 201]. ومع ذلك، تبرز هنا إشكالية قانونية وأخلاقية تتعلق بـ "سيادة البيانات" وأمن


Quarterly Refereed and Scientific Journal Issued By College of Law in Babylon University
Online ISSN:2075-7220 Print ISSN:2313-0377
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/153

المعلومات الشخصية، حيث تتطلب الحوكمة الرشيدة صياغة أطر أخلاقية صارمة تمنع تحول الدولة إلى كيان "مراقب" ينتهك خصوصية المواطنين تحت ذريعة تحسين الأداء الحكومي، مما يفرض موازنة دقيقة وحساسة بين الكفاءة التقنية والحقوق المدنية المكفولة دستورياً [12: ص 42]. إن التكامل الوظيفي بين الحوكمة والبيانات الضخمة يعيد تعريف مفهوم "الاستجابة الحكومية"؛ فمن خلال تحليل التغذية الراجعة الفورية من المواطنين، تستطيع المؤسسة تكييف أدائها وأولوياتها بشكل فوري ومرن ، ومع ذلك، تبرز هنا إشكالية قانونية وأخلاقية تتعلق بـ "سيادة البيانات" وأمن المعلومات الشخصية، حيث تتطلب الحوكمة الرشيدة صياغة أطر أخلاقية صارمة تمنع تحول الدولة إلى كيان "مراقب" ينتهك خصوصية المواطنين تحت ذريعة تحسين الأداء الحكومي، مما يفرض موازنة دقيقة وحساسة بين الكفاءة التقنية والحقوق المدنية المكفولة دستورياً [9: ص 62].

## المطلب الثالث: الأتمتة الذكية ومعايير الشفافية والمساءلة

تمثل الأتمتة الذكية (Intelligent Automation) ذروة التطبيق العملي للذكاء الاصطناعي في حوكمة الأداء الحكومي، حيث يتم تحويل الإجراءات الإدارية والبيروقراطية المعقدة إلى مسارات رقمية مؤتمتة تلغي تماماً الوساطة البشرية في الحلقات الضعيفة والمعرضة للفساد، مما يرفع من سرعة الإنجاز ويقلل من احتمالات الخطأ الإجرائي أو التحيز الشخصي [3: ص 142]. تعد الأتمتة في الفكر الإداري الحديث الضمانة التقنية الأقوى لتعزيز معايير الشفافية؛ إذ إن كل قرار أو إجراء يتم عبر الأنظمة الذكية يترك خلفه "أثراً إلكترونياً" دقيقاً وغير قابل للتعديل أو الحذف، مما يجعل ممارسة الفساد مغامرة مكشوفة تقنياً وعالية المخاطر [4: ص 93]. وفي سياق مكافحة الفساد الإداري والمالي، تعمل الأتمتة الذكية على "تحييد العنصر البشري" في نقاط الاتصال الحرجة بين الدولة والمستفيد، وهي البيئة التي ينمو فيها عادةً الفساد الصغير والابتزاز والبيروقراطية المعطلة. إن خوارزميات الذكاء الاصطناعي تمتلك القدرة الفائقة على مراقبة التدفقات المالية والمناقصات الحكومية في الوقت الحقيقي، وكشف أي أنماط غير اعتيادية أو شبهات تواطؤ، وتنبيه الأجهزة الرقابية بشكل آلي وفوري، مما يحول فلسفة الرقابة التقليدية من "الملاحقة اللاحقة" للفساد بعد وقوعه، إلى "المنع التلقائي الوقائي" الذي يحمي المال العام قبل هدره [5: ص 188]. على صعيد الشفافية المؤسسية، تتيح الحوكمة الذكية تطبيق مفهوم "البيانات المفتوحة" الذي يسمح للجمهور والباحثين بمراقبة أداء المؤسسات ونسب إنجاز المشاريع بشكل شفاف، وهو ما يعزز من مفهوم "الديمقراطية الرقمية" والرقابة الشعبية [6: ص 54].


Quarterly Refereed and Scientific Journal Issued By College of Law in Babylon University
Online ISSN:2075-7220 Print ISSN:2313-0377
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/153

لكن هذه الشفافية المطلقة تفرض في المقابل تحدياً تقنياً يسمى بـ "مساءلة الخوارزمية"، للتأكد من أن البرمجيات والأنظمة المطبقة مصممة بعدالة وإنصاف ولا تحمل أي تحيزات مبرمجة ضد فئات معينة [10: ص 115]. علاوة على ذلك، تساهم الأتمتة بشكل جوهري في تجويد "تقارير الأداء الحكومي"، حيث تستبدل التقارير الإنشائية التقليدية التي قد تخفي الحقائق، بتقارير إحصائية دقيقة ومؤشرات أداء رئيسية تولدها الأنظمة تلقائياً بناءً على الوقائع الرقمية [11: ص 201]. هذا التحول الجذري يفرض على القيادات السياسية والإدارية نمطاً جديداً من "المساءلة القائمة على النتائج"، حيث لا يشفع للمسؤول الالتزام الحرفي بالإجراءات القانونية إذا لم تتحقق النتائج الرقمية المستهدفة في خطة الدولة [12: ص 42]. في المحصلة النهائية، فإن الأتمتة الذكية لا تهدف فقط إلى الكفاءة، بل تعيد صياغة العقد الاجتماعي بتقديم نموذج للدولة "الموثوقة" تقنياً، مما يقوي ركائز المواطنة والانتماء الوطني). إن هذا المسار التقني هو الكفيل بنقل الإدارة العامة من مرحلة "إدارة الأوراق" إلى مرحلة "إدارة النتائج" التي تحقق الرفاه والرضا المجتمعي. وعليه، فإن هذا التحول يكرس ما يُعرف بـ 'الشفافية الهيكلية'؛ حيث تصبح قواعد النزاهة جزءاً أصيلاً من البرمجيات (Accountability by Design)، مما يقلص 'السلطة التقديرية' للبشر لصالح 'حيادية النظام'، ويضمن توزيعاً عادلاً للموارد بعيداً عن المؤثرات الشخصية [7: ص 77].

من خلال ما تقدم نرى أن التحول نحو الحوكمة الذكية لم يعد ترفاً إدارياً أو مواكبة للموضة التقنية، بل أصبح ضرورة بنيوية لإعادة صياغة العلاقة بين الدولة والمواطن على أسس تقنية متينة تتسم بالحياد والسرعة. لقد أثبتت الأتمتة والبيانات الضخمة قدرتها النظرية الفائقة على خلق بيئة إدارية شفافة ورشيقة تضع حداً للبيروقراطية الجامدة. ومع ذلك، فإن نجاح هذه المرتكزات يظل رهيناً بمدى مواءمتها مع البيئات السياسية والتشريعية الوطنية؛ وهو ما يدفعنا في المبحث القادم لتشخيص واقع المؤسسات العراقية ومعاينة الفجوة العميقة بين هذا الطموح التقني العالمي والتحديات المؤسسية والسياسية الراهنة في العراق.

## المبحث الثاني: بيئة الأداء الحكومي في العراق وعوائق التبني الذكي

ينتقل البحث في هذا المبحث من التأصيل المفاهيمي العالمي إلى التشخيص الواقعي للمؤسسات الحكومية العراقية، بغية فحص مدى جاهزية البيئة الإدارية والسياسية لاستيعاب تقنيات الذكاء الاصطناعي. إن تحليل واقع الأداء في العراق يتطلب رؤية نقدية توازن بين الطموحات التقنية وبين العوائق البنيوية والتشريعية التي كبلت الإدارة العامة لعقود، مما يستوجب تحديد فجوة الحوكمة الرقمية الراهنة وتقييم مستويات النضج المؤسسي في مواجهة متطلبات التحول الذكي لضمان استجابة مرنة للتحديات التنموية في ظل بيئة سيادية معقدة. إن هذا التشخيص يمثل حجر الزاوية في بناء أي رؤية استشرافية واقعية، إذ لا يمكن القفز فوق التحديات الهيكلية دون فهم جذورها البيروقراطية والسياسية التي تحكم المشهد الإداري العراقي المعاصر.


Quarterly Refereed and Scientific Journal Issued By College of Law in Babylon University
Online ISSN:2075-7220 Print ISSN:2313-0377
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/153

## المطلب الأول: مؤشرات الأداء وفجوة الحوكمة الرقمية الراهنة

يعاني نظام الأداء الحكومي في العراق من تركة ثقيلة من البيروقراطية الورقية والمركزية الشديدة التي أدت إلى تراجع ملحوظ في مؤشرات الكفاءة والفعالية في أغلب القطاعات الخدمية والرقابية والإنتاجية. وتتجلى فجوة الحوكمة الرقمية بوضوح في التفاوت الكبير بين النظم الإدارية التقليدية السائدة وبين المتطلبات الدولية الحديثة للشفافية والمساءلة التقنية، حيث يشير واقع الحال إلى أن الأداء المؤسسي العراقي لا يزال محكوماً بسياقات إجرائية جامدة تعيق تدفق البيانات اللحظية والضرورية لاتخاذ القرار الاستراتيجي السليم [13: ص 42]. أن غياب المنصات الرقمية الموحدة التي تربط الوزارات ببعضها أدى إلى حالة من "تجزئة الأداء المعلوماتي"، حيث تعمل كل مؤسسة كجزيرة معزولة تقنياً، مما يرفع من كلفة تقديم الخدمة العامة ويزيد من فرص الهدر المالي نتيجة غياب الرقابة الذكية التزامنية القادرة على رصد الانحرافات في وقت حدوثها [14: ص 15].

تؤكد تقارير الأداء الحكومي والرقابي أن العراق يواجه تحدياً حقيقياً ومزمناً في "جودة المخرجات الإدارية"، إذ إن الاعتماد المفرط على العنصر البشري في كافة مفاصل المعاملة الإدارية يؤدي بالضرورة إلى بطء التنفيذ وتفشي ظاهرة "الروتين القاتل" الذي يعد حاضنة مثالية لنمو الفساد الإداري والابتزاز المالي للمواطنين [15: ص 12]. ومن زاوية تحليلية أخرى، فإن هذه الفجوة الرقمية الواسعة تضعف من قدرة الدولة على بسط سيادتها الخدمية والرقابية، وتؤدي بمرور الوقت إلى تآكل تدريجي في الثقة السياسية بين المواطن والمؤسسة العامة نتيجة ضعف الاستجابة للاحتياجات المتزايدة التي تفرضها ظروف القرن الحادي والعشرين، مما يجعل من عملية سد هذه الفجوة ضرورة وطنية تتجاوز الجوانب التقنية لتصل إلى صلب الاستقرار الاجتماعي والسياسي [1: ص 48].

## المطلب الثاني: عوائق تبني الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العراقية

تواجه عملية توطين الذكاء الاصطناعي في البيئة العراقية عوائق مركبة ومعقدة، في مقدمتها "**العائق التشريعي**". إذ تفتقر المنظومة القانونية إلى تشريعات رصينة تنظم الجرائم المعلوماتية وحماية خصوصية البيانات الشخصية للمواطنين. ومع حلول عام 2026، لا تزال المسودات القانونية في أروقة البرلمان تعاني من بطء التشريع، مما خلق فجوة عميقة بين الطموح التقني والغطاء القانوني الآمن، أما العائق الثاني فهو "**التحدي البنيوي والتقني**"، حيث تعاني البنية التحتية الرقمية من ضعف

عام ونقص حاد في مراكز البيانات السيادية القادرة على تخزين ومعالجة المعلومات الحساسة داخل الحدود الوطنية. [16: ص 54]. يضاف إلى ذلك "**العائق الثقافي والسياسي**" المتمثل في مقاومة التغيير من قبل الكوادر البيروقراطية الوسطى التي تخشى من تقليص نفوذها التاريخي نتيجة الشفافية التي تفرضها الأنظمة الذكية. كما أن تسييس الوظيفة العامة وظاهرة المحاصصة تحول دون استقطاب الكفاءات التقنية المتخصصة، وتجعل مشاريع الحوكمة عرضة للتجاذبات السياسية التي قد تعطل مسارات التحديث التكنولوجي. علاوة على ذلك، يبرز ضعف التخصيصات المالية للبحث والتطوير كعائق أساسي يحد من بناء أنظمة محلية مبتكرة، مما يثير مخاوف حقيقية تتعلق بالأمن السيبراني. "إن مقاومة التحول الرقمي لا تنبع من نقص الخبرة الفنية فحسب، بل من خشية النخب الإدارية التقليدية من فقدان المكاسب التي تتيحها البيروقراطية الورقية [2: ص 20].

ويبرز "**العائق البشري والثقافي**" المتمثل في مقاومة التغيير الشديدة من قبل الكوادر البيروقراطية التي تخشى من أن تؤدي الأتمتة والذكاء الاصطناعي إلى تقليص نفوذها الشخصي أو كشف ثغرات أدائها، وهو ما يولد حالة من "الممانعة الإدارية" الصامتة التي تفرغ مشاريع التطوير التقني من محتواها وتحولها إلى مجرد واجهات الكترونية صماء لا تمس جوهر العملية الإدارية [17: ص 134]. على المستوى السياسي، فإن تفشي ظاهرة تسييس الوظيفة العامة والمحاصصة في توزيع المناصب الإدارية العليا يحول دون استقطاب الكفاءات والخبرات التقنية المتخصصة، ويجعل من مشاريع التحول الرقمي والحوكمة الذكية عرضة للتجاذبات السياسية أو التهميش المتعمد لصالح مكاسب فئوية ضيقة، كما أن ضعف التخصيصات المالية المرصودة للبحث والتطوير (R&D) في الموازنات العامة السنوية يحد بشكل كبير من قدرة الدولة على بناء أنظمة ذكية محلية الصنع تلائم خصوصيتها، ويجعلها رهينة تقنية للشركات الأجنبية، مما يثير مخاوف حقيقية تتعلق بالأمن السيبراني والسيادة الوطنية على المعلومات الحساسة، وتؤكد الدراسات الأكاديمية أن معالجة هذه العوائق تتطلب صياغة استراتيجية وطنية عابرة للحكومات، تركز على إصلاح البيئة القانونية أولاً، وتوفير غطاء وحماية سياسية وتشريعية للملاكات المشاركة في عملية التحول الرقمي لضمان استمرارية المشاريع بعيداً عن تقلبات السياسة [3: ص 30].

## المطلب الثالث: واقع الرقمنة الإجرائية ومؤشرات النضج المؤسسي الوطني

على الرغم من تعدد المبادرات الحكومية لرقمنة الخدمات العامة في السنوات الأخيرة، إلا أن الفحص التحليلي لمؤشرات النضج المؤسسي يكشف عن محدودية أثر هذه التحولات في الوصول إلى مفهوم الحوكمة الذكية الشاملة. فمعظم ما تم إنجازه يندرج ضمن نطاق "أتمتة الورق" أو رقمنة الواجهات الأمامية فقط، بينما تظل العمليات الخلفية (Back-office)


Quarterly Refereed and Scientific Journal Issued By College of Law in Babylon University
Online ISSN:2075-7220 Print ISSN:2313-0377
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/153

محكومة بذات العقلية البيروقراطية التقليدية، وتفتقر المؤسسات إلى "وحدات ذكاء الأعمال" القادرة على تحليل البيانات الضخمة لتقديم توصيات استشرافية دقيقة لصانع القرار، مما يبقي الأداء الحكومي في دائرة "الاستجابة اللازمة" بدلاً من "إدارة التوقع" [18: ص 110].

ويستوجب التحليل التوقف عند إشكالية "السيادة المعلوماتية" كأحد أهم العوائق التقنية؛ حيث تعتمد الكثير من الأنظمة الرقمية الحالية على تقنيات وخوادم خارجية، مما يثير تساؤلات جدية حول أمن وخصوصية البيانات الوطنية في ظل غياب "سحابة سيادية" محلية قادرة على استيعاب ومعالجة تدفقات البيانات الضخمة بأمان تام. إن الوصول إلى مرحلة النضج الحقيقي يتطلب تجاوز الرقمنة الشكلية نحو بناء "نظام بيئي رقمي" متكامل(Digital Ecosystem) ، يضمن التنسيق التلقائي بين مختلف مفاصل الدولة، ويحول الأداء الحكومي من رد فعل على الأزمات إلى فعل استباقي يقاد بالبيانات والذكاء الاصطناعي، وهو ما يستلزم إعادة هندسة شاملة للعمليات الإدارية قبل رقمنتها لضمان فعالية المخرجات النهائية وتحقيق الرفاه العام والعدالة في توزيع الموارد الوطنية [4: ص 56].

## المبحث الثالث: الرؤية الاستشرافية لعام 2030

بناءً على التشخيص الدقيق والعميق الذي قدمه المبحث السابق حول العوائق البنيوية والتشريعية المتجذرة في البيئة الإدارية العراقية، يتجه هذا المبحث نحو صياغة استشرافية للمسارات المستقبلية الممكنة لتبني الحوكمة الذكية بحلول عام 2030. إن صياغة رؤية استشرافية رصينة تتطلب تجاوز كافة الحلول الترقيعية السطحية، وتتبني مفهوم "الهندسة السيادية" الشاملة للبيانات الوطنية؛ وذلك لضمان الاستدامة والرشاقة المؤسسية في مواجهة التحولات العالمية المتسارعة التي يفرضها عصر الذكاء الاصطناعي، وتحقيق كفاءة الأداء المنشودة في ظل بيئة دولية تتسم بالتنافسية الرقمية الشديدة.

### المطلب الأول: سيناريوهات التبني الذكي في الإدارة العراقية

يمثل الاستشراف الاستراتيجي أداة تحليلية حيوية في العلوم السياسية لتفكيك المسارات المستقبلية وتوقع البدائل المتاحة أمام صانع القرار، ويمكننا رسم ثلاثة سيناريوهات أساسية تحاكي الواقع العراقي بحلول عام 2030:

**السيناريو الأول: "التحول الشامل والممنهج"**: ويفترض ظهور إرادة سياسية عليا تضع التحول الرقمي على رأس الأولويات الوطنية، مما يدفع نحو أتمتة كاملة للخدمات الحكومية وتفكيك الحلقات البيروقراطية الزائدة. إن هذا التحول سيعيد صياغة العلاقة بين الدولة والمواطن، لينتقل النظام إلى نموذج "شرعية الإنجاز الرقمي" الملموس الذي ينهي حقبة الهدر الإداري


Quarterly Refereed and Scientific Journal Issued By College of Law in Babylon University
Online ISSN:2075-7220 Print ISSN:2313-0377
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/153

[11: ص 102]. ويتطلب هذا المسار استثمارات مالية ضخمة ومستدامة لبناء بنية تحتية قادرة على استيعاب تدفقات البيانات الضخمة وحمايتها سيبرانياً من الهجمات المنظمة التي قد تستهدف البنية التحتية للدولة [20: ص 44].

**السيناريو الثاني: "التحول الهجين أو المجزأ"**: يعد امتداداً للنهج الحالي القائم على "جزر النجاح المعزولة"، حيث تشهد بعض المؤسسات السيادية طفرات تقنية، بينما تظل المؤسسات الخدمية والبلدية غارقة في الأساليب التقليدية. هذا التباين سيخلق حالة من "الأنيميا الإدارية" ويؤدي لظهور "طبقية رقمية" بين المواطنين، مما يولد ضغوطاً اجتماعية وسياسية قد تهدد الاستقرار العام نتيجة الشعور بعدم المساواة في توزيع الموارد التكنولوجية [14: ص 40].

**السيناريو الثالث: "الجمود المؤسسي والارتهان للماضي"**: ويتحقق في حال انتصار قوى الممانعة التقليدية التي ترى في الشفافية الرقمية تهديداً لمصالحها المكتسبة. ولتلافي هذا السيناريو، يفرض الاستشراف ضرورة دمج كلف التحول الذكي ضمن الموازنات الاستثمارية الثابتة للدولة لضمان ديمومة المشاريع رغم تقلبات الإرادة السياسية أو الأزمات المالية [22: ص 56].

**المطلب الثاني: متطلبات هندسة "الحوكمة السيادية" الرقمية**

تتمحور الحوكمة السيادية حول قدرة الدولة العراقية على بسط سيطرتها الكاملة على فضاء المعلومات الوطني، ويتطلب ذلك تنفيذ حزمة من الإجراءات الاستراتيجية المترابطة:

– **السحابة الحكومية الوطنية:** ضرورة إنشاء مركز بيانات وطني موحد يعمل وفق تقنيات الحوسبة السحابية السيادية، لضمان تخزين ومعالجة المعلومات الحساسة داخل الحدود الجغرافية، مما يعزز من منعة الأمن القومي المعلوماتي [21: ص 45].

– **الاستراتيجية الوطنية الموحدة للبيانات:** صياغة إطار قانوني وأخلاقي ينظم تداول المعلومات، مع الموازنة بين ضرورة الشفافية وحق الفرد في الخصوصية، وهو ما يتطلب تشريعات مرنة تواكب التطور التقني السريع [16: ص 110].

– **تطوير الخوارزميات الوطنية:** السعي نحو برمجة أدوات الذكاء الاصطناعي محلياً بما يتوافق مع الخصوصية الثقافية للعراق، لضمان حيادية التقييم الإداري ومنع التحيز الخوارزمي في توزيع الموارد أو التعيينات الوظيفية [1: ص 52].

– **المؤسسية الذكية:** تأسيس "وكالة وطنية عليا للذكاء الاصطناعي" ترتبط برئاسة الوزراء لتنظيم معايير الجودة للأنظمة الذكية وتوحيد الجهود الرقمية المبعثرة تحت مظلة استراتيجية واحدة [7: ص 80].

– **الاستثمار في رأس المال البشري:** تحديث المناهج التعليمية وتكثيف الدورات التدريبية لتحويل الموظف من "مدخل بيانات" تقليدي إلى "محلل استراتيجي" قادر على اتخاذ القرارات بناءً على المؤشرات الرقمية والبيانات الضخمة [18: ص 55].

**المطلب الثالث: مصفوفة المسارات الزمنية والتحول نحو الإدارة الرشيقة**

لتحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس، يقترح البحث مصفوفة زمنية مقسمة لثلاث مراحل حرجة تتطلب التزاماً وطنياً دقيقاً:

**1 – مرحلة التأسيس (2026–2027):** تتركز على "الثورة التشريعية" وإقرار القوانين الأساسية مثل قانون حماية البيانات والجرائم المعلوماتية لتوفير الغطاء القانوني [23: ص 63]. كما تشمل إطلاق "المناطق التنظيمية التجريبية (Digital Sandboxes)" في وزارات نوعية لاختبار فاعلية الأنظمة الذكية قبل التعميم الشامل [24: ص 95].

**2 – مرحلة التمكين والربط (2028–2029):** تستهدف تحقيق "التكامل البيني" بين مؤسسات الدولة وتفعيل أنظمة الرقابة اللحظية (Real–time Audit) التي تتيح مراقبة الأداء بضغطة زر واحدة. كما يتم تفعيل "الرقابة الذكية التشاركية" التي تسمح للجمهور بمراقبة نسب إنجاز المشاريع الحكومية عبر تطبيقات تفاعلية [25: ص 118].

**3 – مرحلة النضج الرقمي (2030):** بحلول هذا العام، يفترض أن ينتقل العراق إلى نموذج "الدولة كمنصة"، حيث يصبح الذكاء الاصطناعي هو المحرك لصنع السياسات العامة المبنية على الأدلة. هذا النضج سيؤدي حتماً لتحسين موقع العراق في مؤشرات مدركات الفساد العالمي نتيجة تقلص الاحتكاك البشري المباشر في المعاملات الإدارية [26: ص 72].

ويرى الباحث أن التحول نحو الحوكمة الذكية في العراق بحلول عام 2030 هو ضرورة سيادية لإعادة إنتاج مفهوم الدولة؛ إذ أن رقمنة المؤسسات هي الأداة الوحيدة القادرة على تفكيك شبكات الزبائنية السياسية، وبناء عقد اجتماعي رقمي يثق فيه المواطن بنزاهة المؤسسة بعيداً عن التدخلات البشرية المنحازة والبيروقراطية المفسدة.

كما يتضح أن المسار نحو عام 2030 مرسوم بمجموعة من التحديات والفرص المتداخلة؛ فبينما يمثل الذكاء الاصطناعي رافعة استراتيجية لتطوير الأداء الحكومي، تظل الممانعة البيروقراطية هي العائق الأبرز، مما يمهد الطريق لوضع جملة من النتائج والتوصيات التطبيقية النهائية التي خلص إليها هذا البحث


Quarterly Refereed and Scientific Journal Issued By College of Law in Babylon University
Online ISSN:2075-7220 Print ISSN:2313-0377
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/153

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

**1** – إن التحول نحو الحوكمة الذكية بحلول عام 2030 هو المسار الاستراتيجي الأوحد لتفكيك شبكات الفساد الإداري واستبدال نموذج المحاصصة بنموذج "شرعية الإنجاز الرقمي" القائم على الكفاءة.

2 – كشف البحث أن سيناريو "التحول الهجين" يمثل خطراً حقيقياً قد يؤدي لظهور "طبقية رقمية" تعمق عدم المساواة بين مواطني المحافظات أو المؤسسات المختلفة نتيجة تفاوت جودة الخدمات.

3 – يعد مشروع "السحابة الوطنية السيادية" حجر الزاوية في حماية الأمن القومي العراقي وضمان استقلال القرار التقني والسياسي عن أي تبعية تكنولوجية خارجية.

4 – ثبت وجود ممانعة مؤسسية ناتجة عن تضارب المصالح بين القوى التقليدية وبين مبادئ الشفافية والرقابة اللحظية التي تفرضها تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة الحديثة.

5 – النجاح في الرؤية الاستشرافية لعام 2030 مرهون بجودة "البناء التشريعي" الاستباقي الذي ينظم الفضاء السيبراني ويحمي خصوصية البيانات الوطنية وحقوق المواطنة الرقمية.

### ثانياً: التوصيات

1 – الإسراع في إقرار الحزمة التشريعية الذكية (قانون حماية البيانات الشخصية، قانون الجرائم المعلوماتية) لتهيئة البيئة القانونية اللازمة للتحول الرقمي الشامل.

2 – تأسيس "وكالة وطنية عليا للذكاء الاصطناعي" مرتبطة برئاسة الوزراء لتوحيد السياسات الرقمية المبعثرة وضمان التكامل التقني والبيني بين كافة الوزارات والهيئات.

3 – البدء الفوري بتوطين البيانات الوطنية الحساسة داخل "سحابة سيادية" محلية لضمان سيادة المعلومات وحمايتها من الرقابة أو التحكم الخارجي من قبل فاعلين دوليين.


Quarterly Refereed and Scientific Journal Issued By College of Law in Babylon University
Online ISSN:2075-7220 Print ISSN:2313-0377
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/153

4 – اعتماد منهجية "المناطق التنظيمية التجريبية" في وزارات خدمية مختارة كنموذج أولي لتقييم المخاطر التقنية والاجتماعية قبل التعميم الوطني الشامل والنهائي للأنظمة.

5 – الاستثمار الاستراتيجي في "القيادة الرقمية" عبر برامج تدريبية تخصصية تستهدف الكوادر العليا لضمان استيعاب متطلبات التحول الرقمي والقيادة القائمة على تحليل البيانات.

6– إطلاق منصات تفاعلية ذكية للجمهور تتيح "الرقابة التشاركية" اللحظية على المشاريع والإنفاق العام، مما يعزز الشفافية ويستعيد ثقة المواطن المفقودة بالمؤسسة الحكومية.

**المصادر:**

[1] علي الحمداني (2022). الذكاء الاصطناعي في المنظمات الحكومية. ط1، دار المسيرة، عمان.

[2] ستار الخفاجي (2023). الحوكمة الرقمية وتحديات القرن الحادي والعشرين. ط2، دار الكتاب الجامعي، بيروت.

[3] نوري المشهداوي (2021). أخلاقيات الخوارزميات في الحوكمة الرشيدة. ط1، دار الكتاب، بغداد.

[4] صباح جواد (2020). الديمقراطية الرقمية والبيانات المفتوحة. ط1، مجلة الدراسات السياسية، جامعة بغداد.

[5] صباح العبيدي (2022). البيانات المفتوحة والرقابة الشعبية. ط1، دار الشؤون الثقافية، بغداد.

[6] حامد الجبوري (2023). الإدارة العامة المعاصرة في العراق. ط1، المكتبة القانونية، بغداد.

[7] حيدر العتابي (2022). أمن البيانات والسيادة الرقمية في العراق. ط1، دار الرافدين، بغداد.

[8] زينب التميمي (2021). مقاومة التغيير التقني في المؤسسات العامة. ط1، مطبعة جامعة بابل.

[9] ميثم الساعدي (2023). إصلاح الوظيفة العامة في العراق. ط1، دار عدنان، بغداد.

[10] أحمد اللامي (2021). مستقبل الخدمات الحكومية الرقمية في العراق. ط1، دار الكتب العلمية، بغداد.

[11] حيدر الشمري (2022). السياسات العامة والتحول الرقمي. ط1، مكتبة زين، بيروت.

[12] سعد الهاشمي (2021). السياسات العامة في البيئات النامية. ط2، دار الفكر العربي، القاهرة.

[13] محمد الكعبي (2024). إدارة الأداء في البيئة البيروقراطية. ط1، دار المرتضى، بغداد.

[14] حسن العكيلي (2022). الفجوة الرقمية والسياسات العامة في العراق. ط1، دار الفجر، القاهرة.

[15] هيئة النزاهة الاتحادية (2023). تقرير مؤشرات الفساد والأداء الحكومي السنوي. بغداد.

[16] حيدر الصوفي (2023). التشريعات المعلوماتية في العراق: رؤية تحليلية. ط1، دار الحقوق، بغداد.

[17] علي الموسوي (2022). تحديات الحوكمة الرقمية في العراق. ط1، دار الرافدين، بغداد.

[18] محمد مكي (2023). إدارة التوقع في النظم الإدارية الذكية. ط1، دار الضياء، النجف.

[19] أحمد الصدر (2025). الإدارة الرشيقة في المؤسسات الحكومية. ط1، دار الفنون، بغداد.

[20] فؤاد العطار (2024). هندسة الدولة الرقمية. ط1، دار الحكمة، لندن/بغداد.

[21] كمال الجنابي (2023). حيادية الخوارزميات والعدالة الاجتماعية. ط1، دار الأكاديميون، عمان.

[22] مخلص الساعدي (2022). الأمن القومي السيبراني في العراق. ط1، مركز الدراسات الاستراتيجية، بغداد.

[23] يوسف المشهداني (2024). شرعية الإنجاز في النظم السياسية. ط1، دار الذاكرة، بغداد.

[24] هدى الوائلي (2023). محو الأمية الرقمية القيادية. ط1، دار الرشيد، بغداد.

[25] جاسم العلي (2024). مؤشرات الأداء الذكي في عصر الآلة. ط1، دار دجلة، عمان.

[26] رعد الخالصي (2024). العراق والرؤية الرقمية 2030. ط1، المكتبة الوطنية، بغداد.