القمة العالمية للحكومات 2026

التقارير

تقرير حالة الإدارة الحكومية العربية

نماذج عملية لتبني الذكاء الاصطناعي

بالتعاون مع

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية

أن نكون مصدر إلهام وتمكين للجيل الجديد من الحكومات

تبرز القمة العالمية للحكومات باعتبارها منصة تُعنى برسم مستقبل الحكومات في كافة ربوع العالم. وما من عام ينقضي إلا وتتولى القمة إعداد جدول الأعمال للجيل الجديد من الحكومات، مع التركيز على سبل تسخير التقنية والابتكار بغية طرح الحلول لما تواجهه البشرية من تحديات عالمية.

يشار بالبنان إلى القمة العالمية للحكومات، فهي مركز لتبادل المعارف، ذلك أنها نقطة التقاء تجمع الحكومات، والتوجهات المستقبلية، والتقنية والابتكار. تأتي هذه القمة بمثابة منصة للقيادات الفكرية ومركز للتواصل بين راسمي السياسات، والخبراء، والرواد على صعيد التنمية البشرية.

إنها بوابة المستقبل، ذلك أنها منصة تُعنى بتحليل الفرص والتوجهات والتحديات المستقبلية التي تواجهها البشرية، وهي أيضا ساحة لعرض الابتكارات، وأفضل الممارسات، وأذكى الحلول حتى تكون مصدرا للإلهام والإبداع في معالجة ما يحمله المستقبل من تحديات.

المحتويات

مقدمة: الحكومات العربية في عصر الذكاء الاصطناعي 05

زخم غير مسبوق وزمن الفرص الحاسمة 05

محركات التحول وقواعد التصميم الجديدة للحكومة 07

ماذا تعني هذه المحركات للوزراء خلال 24 شهراً؟ 12

الحكومات العربية والذكاء الاصطناعي: طموحات وطنية وتحديات مؤسسية 14

بانوراما الإنجازات والتجارب الحكومية 16

المحور الأول: الذكاء الاصطناعي في خدمة الفرد والمجتمع 17

المحور الثاني: الذكاء الاصطناعي لتعزيز جاهزية الحكومات وبناء المرونة المؤسسية 20

المحور الثالث: الذكاء الاصطناعي لإعادة تصميم الإدارة الحكومية من الداخل 21

المحور الرابع: الذكاء الاصطناعي لدعم السياسات والتشريعات المحور 22

المحور الخامس: الذكاء الاصطناعي لتعزيز الثقة والسيادة الرقمية 23

صوت الحكومات العربية 25

قراءة وزارية في واقع الذكاء الاصطناعي الحكومي 25

نتائج المسح الإقليمي لحالة الإدارة الحكومية العربية 27

الإنتاجية، الفهم السلوكي والخدمة الحكومية 47

توصيات طريق المستقبل: الإدارة الحكومية العربية في عصر الذكاء الاصطناعي 49

الذكاء الاصطناعي كسياسة سيادية من مركز الحكومة 50

البيانات كبنية تحتية وطنية سيادية (قانون الثروة الوطنية للبيانات) 50

تخطيط استباقي للقوى العاملة الحكومية 51

بناء القدرات البشرية والمعرفة المؤسسية 51

الأمن السيبراني كـ"نظام مناعة متجدد" – حماية البنية التحتية الرقمية للدولة 52

"المُشرّع الآلي" – تسريع وتيرة التحديث التشريعي لمواكبة سرعة التكنولوجيا 52

بناء القدرات المؤسسية للتشارك مع القطاع الخاص في تصميم حلول الذكاء الاصطناعي الحكومية 53

من التجريب إلى التوسّع: بناء قدرات مؤسسية لتوسيع نطاق حلول الذكاء الاصطناعي 54

ملحق: 10 مبادرات مقترحة للبدء في 2026 55

ملحق: منهجية إعداد التقرير 59

ملحق: الخبراء المشاركون 60

ملحق: المشاركون في الورش الوطنية 61

مقدمة: الحكومات العربية في عصر الذكاء الاصطناعي

زخم غير مسبوق وزمن الفرص الحاسمة

نعيش اليوم لحظة محورية تُعيد فيها التكنولوجيا تعريف كل جانب من جوانب حياتنا. في قلب هذه الثورة يقف الذكاء الاصطناعي، ليس كأداة تقنية جديدة، بل كموجة جارفة من التغيير تعد بإعادة تشكيل اقتصاداتها ومجتمعاتنا، والطريقة التي تعمل بها الحكومات. السؤال لم يعد "هل" سيؤثر الذكاء الاصطناعي على الإدارة الحكومية، بل "متى" و"كيف" نستعد لهذا التحول الحتمي.

تشير التوقعات إلى أن هذه التكنولوجيا ستضيف ما يقرب من 13 تريليون دولار أمريكي للاقتصاد العالمي بحلول عام 2030[1]. هذا الرقم لا يمثل مجرد نمو اقتصادي، بل يمثل قيمة هائلة يمكن تسخيرها لتحقيق قفزات نوعية في التنمية. وقد بدأت الحكومات حول العالم تدرك هذه الحقيقة، حيث ارتفع عدد السياسات التشريعية للذكاء الاصطناعي بنسبة 21.3 % في 75 دولة منذ عام 2023، وهو ما يمثل زيادة بمقدار تسعة أضعاف منذ عام 2016[2] .

وبسرعة فائقة، أصبح الذكاء الاصطناعي واقعاً ملموساً. ففي عام 2025، تشير الدراسات إلى أن 88 % من المؤسسات تستخدم الذكاء الاصطناعي في وظيفة واحدة على الأقل من وظائفها[3] ، وتتسابق الدول الكبرى لاستثمار المليارات في هذا المجال، من كندا (2.4 مليار دولار) إلى الصين (47.5 مليار دولار)، وصولاً إلى مبادرات طموحة في المنطقة العربية مثل "مشروع تسامي" في المملكة العربية السعودية باستثمار يبلغ 100 مليار دولار[4] ، و120 مليار دولار في دولة الإمارات العربية المتحدة التي بلغت نسبة استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي فيها 97 %، وهي الأعلى عالمياً، وفقاً لدراسة صادرة عن شركة مايكروسوفت[5] .

وعلى مستوى الحياة اليومية، يُحدث الذكاء الاصطناعي اليوم تحولاً عملياً في طريقة تقديم الحكومات لخدماتها حول العالم. فمثلاً في الرعاية الصحية، تستخدم دول مثل سنغافورة خوارزميات تحليل البيانات للتنبؤ بالمخاطر الصحية والتدخل المبكر، ما يقلل الضغط على المستشفيات ويحسن نتائج العلاج، إلى جانب الروبوتات الجراحية التي ترفع دقة العمليات وتخفض الأخطاء. وفي التعليم، انتقل التعلم من نموذج موحّد إلى تجربة مخصصة لكل طالب حيث تستخدم الصين تقنيات التعلم الآلي لتشخيص نقاط ضعف الطلاب وتقديم محتوى يناسب احتياجات كل طالب، ما يرفع جودة التعليم وفاعليته. وفي المدن والخدمات الحكومية، يساعد الذكاء الاصطناعي الحكومات على العمل بذكاء أكبر في كوريا الجنوبية عن طريق أنظمة المرور الذكية التي تقلل الازدحام والانبعاثات عبر تحليل البيانات في الوقت الحقيقي، بينما بدأت الحافلات الكهربائية ذاتية القيادة التي تتكيف مع الطلب الفعلي.

وفي مجال الأمن، تعتمد مدن مثل لندن على التحليل التنبؤي لتحديد المناطق الأكثر عرضة للجريمة واتخاذ إجراءات وقائية مبكرة. هذه الأمثلة توضح أن الذكاء الاصطناعي لا يحسّن الخدمات فقط، بل يعزز قدرة الحكومة على الاستباق، والتخصيص، وتحقيق نتائج ملموسة للمواطنين. وفي هذا السياق، قرر مجلس الوزراء العرب للاتصالات والمعلومات بالإجماع، في يناير 2025، إطلاق الاستراتيجية العربية الموحدة للذكاء الاصطناعي في ختام دورته الـ28 بالقاهرة، كإطار استراتيجي تعتمده الدول العربية في صناعة الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته.

[1] U.S. Chamber of Commerce. (2025). Artificial Intelligence.
[2] Stanford University HAI. (2025). The 2025 AI Index Report.
[3] McKinsey & Company. (2025). The State of AI: Global Survey 2025.
[4] Stanford University HAI. (2025). The 2025 AI Index Report.
[5] AI Economy Institute, Microsoft, December 2025

وفي عام 2025، أعلنت شركة مايكروسوفت عن تقرير نشر الذكاء الاصطناعي الذي أظهر أن الذكاء الاصطناعي أصبح أسرع تقنية انتشاراً في تاريخ البشرية، حيث وصل عدد مستخدمي أدوات الذكاء الاصطناعي إلى أكثر من 1.2 مليار مستخدم عالمياً خلال أقل من ثلاث سنوات، متجاوزاً سرعة انتشار الإنترنت والهواتف الذكية. وقدّم التقرير مؤشراً جديداً لقياس مدى انتشار الذكاء الاصطناعي بين السكان في سن العمل، وكشف عن تقدم ملحوظ للدول العربية في هذا المجال.
حيث تصدّرت دولة الإمارات العربية المتحدة المرتبة الأولى عالمياً في معدل انتشار الذكاء الاصطناعي، فيما جاءت دولة قطر ضمن أفضل عشر دول عالمياً (المرتبة العاشرة)، والمملكة الأردنية الهاشمية في المرتبة التاسعة والعشرين عالمياً. وتعكس هذه النتائج المستوى المتقدم الذي وصل إليه العالم العربي في تبنّي تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتؤكد أن المنطقة لم تعد مجرد مستهلك للتكنولوجيا، بل باتت في طليعة الدول القادرة على دمج الذكاء الاصطناعي في الاقتصاد، والحكومة، والمجتمع.

محركات التحول وقواعد التصميم الجديدة للحكومة

في ضوء الآفاق الواسعة التي يفتحها الذكاء الاصطناعي أمام الحكومات، ينتقل هذا التقرير إلى قراءة معمّقة لواقع الإدارة الحكومية في المنطقة العربية اليوم. قراءة لا تنطلق من افتراضات نظرية أو نماذج مثالية، بل تستند إلى معرفة عملية تراكمت عبر ورش عمل وطنية وإقليمية شارك فيها صُنّاع قرار، وقيادات حكومية عليا، وخبراء تنفيذيون من مختلف الدول العربية، إلى جانب مساهمات نوعية من مختصين في السياسات العامة، والتحول الرقمي، والحوكمة.

في العالم العربي، جاءت موجة الذكاء الاصطناعي في توقيت بالغ الحساسية. طموحات سياسية عالية ورؤى تحديث شاملة تتقاطع مع أجهزة حكومية لا تزال – في كثير من الحالات – تعمل وفق منطق ونماذج صُممت لعصر أكثر استقراراً، وأبطأ إيقاعاً، وأقل تعقيداً.

وخلال الأعوام الخمسة الماضية، ومن خلال العمل المباشر مع الحكومات والمؤسسات الحكومية في المنطقة وإعداد تقرير حالة الإدارة الحكومية العربية السنوي، بات واضحاً أن التحدي القائم اليوم لا يقتصر على فجوات التنفيذ، بل يعكس بداية تحوّل أعمق في قواعد تصميم الإدارة الحكومية نفسها.

هذا التحوّل تقوده ثلاثة محركات استراتيجية مترابطة. أولها المواطنون وتوقعاتهم المتصاعدة لخدمات أسرع، وأبسط، وأكثر تخصيصاً. وثانيها موجة التقنيات المتقدمة، وفي مقدمتها الذكاء الاصطناعي، التي تعيد تعريف إمكانات الدولة وحدودها التشغيلية. أما المحرك الثالث، فيتمثل في الضغوط المتزايدة على الموارد المالية العامة، والحاجة الملحّة إلى إعادة توجيه الإنفاق من موازنات تشغيلية قائمة على الرواتب والأجور إلى موازنات تنموية تُحقق قيمة عامة أعلى وخدمات أفضل.

إن هذه القواعد الجديدة تعبّر عن انتقال حتمي من نموذج حكومة القرن الـ20 إلى نموذج حكومة مصمّمة لعصر الذكاء الاصطناعي. عالم جديد تُعاد فيه صياغة العمل الحكومي استناداً إلى سبعة محركات رئيسية تشكّل معاً الإطار الحاكم لتصميم مستقبل الإدارة الحكومية في المنطقة العربية.

المحرك الأول:
الذكاء الاصطناعي كأولوية سياسية يفرض إعادة تصميم الدولة لا تجميلها

مع بداية عام 2025، لم يعد الذكاء الاصطناعي موضوعاً تقنياً أو مشروعاً تجريبياً على هامش السياسات العامة، بل أصبح أولوية سياسية وسيادية حاضرة في الخطاب الاستراتيجي لمعظم الدول. غير أن التجربة العملية كشفت حقيقة جوهرية: إدخال الذكاء الاصطناعي إلى دولة صُممت وفق منطق إداري تقليدي لا يُنتج تحولاً، بل احتكاكاً. فالتحدي الحقيقي لا يكمن في اقتناء التكنولوجيا أو إطلاق التطبيقات، بل في القدرة المؤسسية على إعادة تصميم الإجراءات الحكومية، وتغيير أنماط اتخاذ القرار، وبناء الثقة في أنظمة تعتمد على الخوارزميات بدلاً من التسلسل الإداري التقليدي. وعندما تُضاف تقنيات الذكاء الاصطناعي إلى هياكل تنظيمية لم تُصمَّم لها، تتحول من محرّك للتغيير إلى عبء تشغيلي جديد.

في السياق العربي، حيث تميل الحكومات إلى التحرك السريع وإطلاق مبادرات كبرى بطموحات مرتفعة، أصبح واضحاً أن الذكاء الاصطناعي لن ينجح عندما يُستخدم كطبقة إضافية من الأتمتة فوق أنظمة القرن الـ20. بل إن نجاحه مرهون باستخدامه كأداة لإعادة التفكير الجذري في كيفية عمل الحكومة من الأساس.

وهنا تبرز أسئلة تصميم لا يمكن تجاهلها: هل ما زالت الدولة بحاجة إلى وزارات متخصصة تعمل في صوامع في عالم شديد الترابط؟ هل يمكن إدارة الحكومة بكوادر أقل بنسبة 50–60% مع الحفاظ على جودة أعلى للخدمات؟ ولماذا لا تزال الخدمات الحكومية تُقدَّم بنماذج موحّدة، في حين أن لكل فرد ظروفاً واحتياجات مختلفة؟
في هذا الإطار، تفرض القاعدة الجديدة لتصميم الدولة نفسها بوضوح: الذكاء الاصطناعي لا يُدمج في حكومات ما قبل الذكاء الاصطناعي، بل يعيد تصميم

المحرك الثاني:
نقطة البداية أهم من الرؤية ... والجهل بالجاهزية مخاطرة استراتيجية

أحد أكثر الأنماط وضوحاً في عام 2025، كما في تقارير حالة الإدارة الحكومية العربية خلال الأعوام السابقة، هو ميل العديد من الحكومات إلى التخطيط للمستقبل دون فهم دقيق لحاضرها. تُصاغ استراتيجيات طموحة للذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في غياب صورة واقعية عن مستوى مهارات الموظفين، وجاهزية القيادات الوسطى، وقدرة الأنظمة القائمة على التكيّف، بل وحتى توفّر وجودة البيانات المطلوبة لتشغيل أي منظومة ذكية.

في السياق العربي، حيث تتسم الأجهزة الحكومية بالضخامة التنظيمية، وتراكم أدوار "التوظيف الاجتماعي"، وتفاوت كبير في الإنتاجية بين الجهات، يتحول هذا القصور في التشخيص إلى مخاطرة استراتيجية حقيقية. فالخطط تُبنى على افتراضات غير مُختبرة، وبرامج التطوير تُنفَّذ بصيغة عامة، دون ارتباط مباشر بمتطلبات الوظائف الفعلية أو بتحديات التنفيذ اليومية داخل المؤسسات الحكومية.

وتكشف الخبرة العملية أن هذا النهج لا يؤدي إلى الفشل الفوري، بل إلى تحول شكلي: استراتيجيات قائمة، ومبادرات مُعلنة، ولكن دون أثر ملموس على الأداء أو جودة القرار أو تجربة المواطن. وهنا تبرز قاعدة التصميم الجديدة بوضوح: لا يمكن بناء مستقبل حكومي فعّال دون تشخيص صارم لنقطة البداية، ولا يمكن إدارة التحول كقفزة مثالية، بل كمسار واقعي يعيد تصور العمل الحكومي والعقد الاجتماعي المرتبط بالوظيفة الحكومية.

المحرك الثالث:

بناء المهارات وإدارة الموارد البشرية... من وظيفة داعمة إلى أصل سيادي

في عصر الذكاء الاصطناعي، لم تعد المهارات مسألة تدريبية أو ملفاً إدارياً يُدار ضمن وظائف الموارد البشرية التقليدية. لقد تحوّلت إلى عامل حاسم في قدرة الدولة على التنفيذ، ومرونتها أمام الصدمات، وسيادتها الفعلية على أدواتها الرقمية. فامتلاك التكنولوجيا دون امتلاك القدرة البشرية على استخدامها بذكاء لا يعزز التقدم، بل يخلق هشاشة جديدة، غالباً ما تكون أخطر من التخلف التقني نفسه.

وقد أظهرت التجربة خلال عامي 2024–2025 أن الحكومات التي تعاملت مع الذكاء الاصطناعي كمسألة أدوات، دون الاستثمار الموازي في القدرات البشرية، واجهت تحديات متزايدة في الاستدامة والتوسع.

في المقابل، بدأت بعض الحكومات العربية تدرك طبيعة هذا التحول، وانتقلت من منطق "رفع المهارات" إلى منطق إعادة بناء القدرة المؤسسية: ربط التعلم بإعادة تصميم الوظائف، ومسارات الترقية، ونماذج العمل، وآليات اتخاذ القرار داخل الجهاز الحكومي.

وفي بيئة عمل أصبحت أكثر رقمية، وأكثر توزيعاً، وأسرع تغيراً، برز إدراك جوهري مفاده أن التعلم الفعّال — مهما بلغ تطوره التقني — يظل في جوهره عملية إنسانية قائمة على التحفيز، والتمكين، وبناء الثقة. ومن هنا تتبلور قاعدة التصميم الجديدة بوضوح: المهارات ليست تكلفة تشغيلية، بل أصل سيادي يجب بناؤه وحمايته وتنميته بشكل مستمر.

المحرك الرابع:

فجوة القيادة... الخطر الصامت في التحول الحكومي

كشف عام 2025 عن مفارقة لافتة داخل العديد من المؤسسات الحكومية العربية: في حالات كثيرة، كانت الفرق التنفيذية أسرع في استيعاب الأدوات الرقمية والذكية من القيادات التي يُفترض أن توجه هذا التحول. لم يكن التحدي نقصاً في الكفاءة أو الذكاء، بل في أن نماذج القيادة نفسها لم تتطور بالوتيرة التي فرضها عصر الذكاء الاصطناعي.

فالقيادة في هذا العصر لم تعد قيادة يقين وخطط ثابتة، بل قيادة تعمل في بيئة غموض، وتجريب، ومخاطر محسوبة. قيادة تتطلب القدرة على التفويض، وبناء مساحات آمنة للتجربة، والموازنة الدقيقة بين السرعة والمساءلة، وبين الابتكار والاستقرار المؤسسي.

في السياق العربي، حيث تلعب القيادة دوراً محورياً في تحريك المؤسسات وتجاوز الجمود، تتحول فجوة القيادة إلى خطر صامت يعيق التحول حتى في وجود الموارد والتقنيات. ومن هنا تبرز قاعدة التصميم الجديدة: لا يمكن تحديث الحكومة دون إعادة تعريف معنى القيادة الحكومية نفسها، وإعادة تشكيل القدرات والعقليات القيادية بما يتناسب مع عصر الذكاء الاصطناعي.

المحرك الخامس:
القدرة التنفيذية هي العملة الحقيقية للالتزامات الكبرى

كشفت تجربة عام 2025 بوضوح أن الفارق بين الحكومات لا يُقاس بعدد الاستراتيجيات المعلنة، ولا بحجم الالتزامات السياسية، بل بصلابة القدرة التنفيذية على تحويل التعهدات إلى نتائج مستمرة. ففي كثير من الحالات، لم يكن التحدي في نقص الرؤية أو التمويل، بل في قلة التنسيق بين الجهات، ومحدودية كفاءة آليات العمل البيني، وضغط أنظمة الإدارة التنفيذية المبنية على النتائج القابلة للقياس.

الحكومات التي حققت أثراً ملموساً كانت تلك التي استثمرت في فرقها الداخلية، وبنت قدرات تنفيذية مستقرة، وحوّلت المعرفة من تقارير واستشارات إلى ممارسة يومية في جهازها الحكومي. وقد أظهرت التجربة أن الاعتماد المفرط على الحلول الخارجية دون بناء قدرة وطنية داخلية يخلق سرعة مؤقتة، لكنه لا يبني استدامة.

وهنا تتبلور قاعدة تصميم جوهرية، قديمة في مضمونها، لكنها أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى: ما لا يمكن تنفيذه باستمرار، وبفرق وطنية من داخل الحكومة، لا يُنصح بالتعهد به سياسياً، ولن يكتب له النجاح أو الاستمرارية.

المحرك السادس:
البعد الإنساني لم يعد تفصيلاً أخلاقياً... بل شرط النجاح

كما سلّطت نقاشات عام 2025 الضوء على مفارقة أخرى لافتة؛ التفاؤل الواسع بإمكانات الذكاء الاصطناعي، وما يقابله من قلق إنساني متزايد. هذا القلق لا يقتصر على مخاوف فقدان الوظائف، بل يمتد إلى فقدان المعنى، وغموض الأدوار، وتآكل الهوية المهنية داخل المؤسسات العامة.

في العالم العربي، حيث تمثل الوظيفة الحكومية عنصر استقرار اجتماعي ونفسي، يصبح تجاهل هذا البعد خطأ استراتيجياً، لا مجرد إغفال أخلاقي. التجارب الأكثر نضجاً تعاملت مع الذكاء الاصطناعي كأداة لتضخيم دور الإنسان، لا لإلغائه، وأعادت الاعتبار للحكم المهني، والمسؤولية الفردية، والاختيار البشري داخل أنظمة مدعومة بالتقنية.

ومن هنا تبرز قاعدة التصميم الحاسمة في عصر الذكاء الاصطناعي والروبوتات: أي تحول يتجاهل الإنسان محكوم عليه بالفشل، مهما بلغت قوة التقنية أو دقة الخوارزميات.

المحرك السابع:
حوكمة الحدود الجديدة... بين الأمن والمسؤولية والثقة

مع توسّع استخدام الذكاء الاصطناعي في العمل الحكومي، برزت تحديات جديدة تمس جوهر العلاقة بين الدولة والمواطن. أول هذه التحديات هو التحيز الخوارزمي. فالأنظمة الذكية تتعلم من البيانات التي تُغذى بها، وإذا كانت هذه البيانات تعكس تحيزات اجتماعية أو مؤسسية قائمة، فإن الخوارزميات لن تعكس الواقع فحسب، بل قد تُكرّس هذه التحيزات وتضخمها. التحدي الثاني يتمثل في الخصوصية وأمن البيانات. إذ يعتمد الذكاء الاصطناعي على كميات هائلة من البيانات، كثير منها شخصي وحساس، ما يفرض على الحكومات تطوير أطر تشريعية وتنظيمية صارمة تضمن جمع البيانات واستخدامها وتخزينها بطريقة تحمي حقوق الأفراد وتصون الثقة العامة.

أما التحدي الثالث، فهو الشفافية والمساءلة: من يتحمل المسؤولية عندما يتخذ نظام ذكي قراراً خاطئاً؟ وكيف يمكن تفسير القرارات الخوارزمية في مجالات تمس حقوق المواطنين أو فرصهم؟

في هذا السياق، تبرز أهمية أطر تنظيمية مثل ميثاق الألسكو لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي بوصفه محاولة عربية مبكرة لوضع "حزام أمان" للتقنية قبل أن تتوسع داخل الخدمات الحكومية. يوفر الميثاق مرجعية مشتركة تساعد الحكومات على ضبط استخدام الخوارزميات في القرارات الحساسة، وتحديد ما يجب أن يكون شفافاً وقابلاً للتفسير، وما ينبغي حمايته من التحيّز أو إساءة الاستخدام[6].

فالرسالة الجوهرية، والقاعدة الجديد، هنا واضحة: الثقة الرقمية ليست نتيجة لاحقة للتحول الذكي، بل شرطه

ALESCO, 2025[6]

ماذا تعني هذه المحركات للوزراء خلال 24 شهراً؟

لا تمثل المحركات السبعة إطاراً فكرياً مجرداً، بل خارطة قرارات عملية يجب أن تنعكس على ما يفعله الوزير، وما يوقّعه، وما يرفضه، خلال العامين المقبلين. ففي عصر الذكاء الاصطناعي، لا يُقاس نجاح القيادة الحكومية بوضوح الرؤية وحده، بل بقدرتها على اتخاذ قرارات صعبة في التوقيت الصحيح.

العامان المقبلان ليسا مرحلة تجريب، بل مرحلة تأسيس. الدول التي ستقود المستقبل ليست التي تمتلك أفضل الخوارزميات، بل التي أعادت تصميم نفسها لتعمل بها. والوزير الذي ينجح في هذه المرحلة لن يكون من أطلق أكبر عدد من المبادرات، بل من أعاد تصميم وزارته لتعمل في عالم الذكاء الاصطناعي بثقة، وقدرة، وإنسانية.

ولتحويل هذا القواعد من مستوى التحليل إلى أداة تفكير وتنفيذ نقدم مصفوفة تصميم الحكومة في عصر الذكاء الاصطناعي من حكومة القرن الـ20 إلى دولة مُصمَّمة للذكاء الاصطناعي.

المحرّك	منطق القرن الـ20	منطق الدولة الذكية	قاعدة التصميم الحاكمة	سؤال الوزير الحاسم
1. الذكاء الاصطناعي كأولوية سياسية	تقنية تُضاف إلى هياكل قائمة	الدولة تُعاد تصميمها حول الذكاء الاصطناعي	لا يُدمج الذكاء الاصطناعي في حكومات قديمة	هل نُحدّث الإجراءات أم نُعيد تعريف وظيفة الدولة؟
2. الجاهزية قبل الرؤية	استراتيجيات مبنية على افتراضات	تشخيص صارم لنقطة البداية	التحول مسار واقعي لا قفزة مثالية	ماذا نملك فعلياً اليوم؟
3. المهارات كأصل سيادي	الموارد البشرية وظيفة دعم	القدرات البشرية شرط سيادي	المهارات أصل استراتيجي يُدار ويُحمى	هل نستثمر في التقنية بوتيرة أسرع من الاستثمار في الإنسان؟
4. إعادة تعريف القيادة	قيادة يقين وتسلسل هرمي	قيادة غموض وتجريب مسؤول	لا يوجد تحول من دون قيادة مناسبة لعصر عدم اليقين	هل قياداتنا مهيأة لإدارة أنظمة ذكية؟
5. التنفيذ قبل الالتزام	وعود سياسية واستراتيجيات كثيفة	قدرة تنفيذية وطنية مستدامة	ما لا يُنفَّذ داخلياً لا يُتعهد به	هل نملك قدرة تنفيذ أم سرعة إطلاق فقط؟
6. الإنسان والعقد الاجتماعي	الإنسان متأثر جانبي بالتقنية	الإنسان محور الشرعية والتصميم	أي تحول يتجاهل الإنسان يفشل	هل تعزز التقنية معنى العمل الحكومي؟
7. الحوكمة والثقة الرقمية	تنظيم لاحق للتقنية	أخلاقيات وحوكمة قبل التوسع	الثقة شرط للتحول لا نتيجة له	من يُحاسب عندما تُخطئ الخوارزميات؟

الدول التي ستقود المستقبل ليست تلك التي تمتلك أفضل الخوارزميات، بل تلك التي أعادت تصميم نفسها لتعمل بها.

الحكومات العربية والذكاء الاصطناعي: طموحات وطنية وتحديات مؤسسية

ما كشفته الحوارات المعمّقة وورش العمل الوطنية والإقليمية، إلى جانب الدراسات المصاحبة لهذا التقرير، هو صورة مركّبة للإدارة الحكومية العربية في لحظة انتقال مفصلية. صورة تتقاطع فيها طموحات سياسية عالية مع تحديات مؤسسية عميقة، وتظهر فيها في الوقت ذاته تجارب رائدة وممارسات واعدة تشير إلى إمكانات تحول حقيقي. ليست الصورة مشرقة أو قاتمة، وليست سردية نجاح أو إخفاق، بل مسار انتقال غير مكتمل، وبداية عملية تحول ستُختبر قدرتها على الصمود خلال السنوات القليلة المقبلة.

النقطة الأكثر تكراراً عبر الدول والقطاعات يمكن توصيفها بـ «مفارقة الجاهزية للذكاء الاصطناعي». فمن جهة، يبرز حماس واضح على مستوى القيادات العليا، تمت ترجمته إلى استراتيجيات وطنية، وخطط طموحة، ومبادرات متقدمة. ومن جهة أخرى، يصطدم التنفيذ اليومي بواقع مؤسسي لم يُعاد تصميمه بعد ليستوعب هذا التحول. تنجح المشاريع التجريبية في بيئات محدودة أو وحدات متخصصة، لكنها تتعثر عند محاولة التوسع، والانتقال من "نجاحات موضعية" إلى تحول منهجي على مستوى الحكومة ككل.

وتُظهر هذه التجربة بوضوح أن قصة الذكاء الاصطناعي في الإدارة الحكومية العربية ليست، في جوهرها، قصة تقنية. إنها في الأساس قصة حوكمة، ونضج مؤسسي، وقدرة على إدارة التحول داخل أنظمة حكومية معقدة ومتشابكة. وفي قلب هذه القصة تقف قضية واحدة تكررت في جميع النقاشات تقريباً: البيانات.

يتفق المدراء والخبراء في مختلف دول المنطقة على أن العائق الأكثر إلحاحاً أمام طموحات الذكاء الاصطناعي ليست الخوارزميات ولا البنية التحتية التقنية، بل واقع البيانات الحكومية نفسها. وهذا التحدي ليس جديداً؛ بل هو امتداد مباشر لإشكاليات واجهت مراحل التحول الرقمي السابقة، غير أن الذكاء الاصطناعي يضخّم أثره ويحوّله من عائق تشغيلي إلى عامل حسم استراتيجي لا يمكن تجاوزه.
وتتجلى إشكالية البيانات في ثلاثة أبعاد مترابطة. أولها جودة البيانات، حيث لا تزال العديد من قواعد البيانات الحكومية تعاني من نقص الدقة أو الاكتمال أو التناقض بين الجهات، ما يجعلها غير صالحة لتغذية نماذج ذكاء اصطناعي موثوقة. وثانيها الوصول والمشاركة، في ظل استمرار ثقافة "صوامع البيانات"، حيث تتعامل كل جهة مع بياناتها كأصل مغلق، ما يعيق بناء سياسات قائمة على رؤية حكومية شاملة. أما البعد الثالث فيتمثل في ضعف حوكمة البيانات، من غياب أدوار واضحة لأمناء البيانات، إلى نقص المعايير الموحدة للتصنيف والجودة والمسؤولية.

وقد قدّمت التجربة الإستونية، التي ناقشها المشاركون خلال إحدى الورش الوطنية في المملكة العربية السعودية، مثالاً بالغ الدلالة. فعلى الرغم من ريادة إستونيا العالمية في الحكومة الإلكترونية، أدركت عند انتقالها إلى مرحلة الذكاء الاصطناعي أن بنيتها القائمة للبيانات لم تكن كافية. واضطرت الدولة إلى إعادة التفكير جذرياً في حوكمة البيانات، ليس كملف تقني، بل كأساس تنظيمي وتشريعي وثقافي للتحول. وتؤكد هذه التجربة حقيقة محورية: الاستثمار في البيانات ليست مرحلة تمهيدية تسبق الذكاء الاصطناعي، بل شرط بنيوي لنجاحه واستدامته.

إلى جانب البيانات، برز إجماع شبه كامل بين المشاركين في ورش العمل على أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي. العنصر الحاسم هو رأس المال البشري. وتواجه الحكومات العربية تحدياً مزدوجاً: تطوير مهارات الموظفين الحاليين للتعامل مع أدوات جديدة ومتغيرة، وفي الوقت نفسه إدارة المخاوف المشروعة المرتبطة بتأثير الذكاء الاصطناعي على الوظائف، والأدوار، والمعنى المهني للعمل الحكومي.

وتُظهر تجارب إقليمية واعدة أن بناء القدرات الفعّال يتطلب نهجاً منظّماً ومتعدد المستويات. ففي الأردن، جرى تقسيم برامج بناء القدرات إلى مسارات تقنية وتحليلية وقيادية، بينما أطلقت مصر مبادرة "بُناة مصر الرقمية" لاستهداف فئات عمرية ومهنية مختلفة. تعكس هذه النماذج إدراكاً متقدماً بأن بناء القدرات ليس سلسلة دورات تدريبية، بل عملية مستمرة لإعادة تشكيل العقلية المؤسسية ونماذج العمل.

وفي هذا السياق، يكتسب مؤشر نضج الحكومة الرقمية (GovTech Maturity Index) الصادر عن البنك الدولي أهمية خاصة. فقد انتقل النقاش العالمي خلال العقد الماضي من رقمنة الخدمات إلى مفهوم GovTech، حيث تُستخدم التكنولوجيا لإعادة تصميم طريقة عمل الدولة نفسها، وعلاقتها بالمواطن، وقدرتها على الاستجابة للتحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة. لم يعد السؤال اليوم يدور حول وجود خدمات رقمية، بل حول نضج المنظومة الحكومية الرقمية ككل.

وتكشف نتائج المؤشر عن تباين واضح داخل العالم العربي: فمن جهة، تضم المنطقة دولاً ضمن الفئة (A) التي تمثل الاقتصادات ذات النضج الرقمي الحكومي المرتفع، بما يعكس استثمارات مؤسسية وحوكمة رقمية أكثر رسوخاً وقدرة تنفيذية أعلى. ومن جهة أخرى، لا تزال عدة دول ضمن الفئة (D) ذات النضج المنخفض، حيث تعيق تحديات البنية التحتية وضعف الأطر المؤسسية والحوكمة ونقص القدرات مسارات التحول الرقمي العميق. ويظهر هذا التباين بشكل لافت في بيانات 2025: سبع دول عربية ضمن الفئة (A) مقابل سبع دول عربية ضمن الفئة (D)، بينما تتوزع بقية الدول العربية بين الفئتين (B) و(C).

وتبرز المملكة العربية السعودية مثالاً دالاً على التحول السريع في نضج GovTech، إذ انتقلت خلال فترة قصيرة من موقع متوسط عالمياً إلى المرتبة الثانية عالمياً في أحدث تقييم. ولم يكن هذا التقدم نتيجة تحسين واجهات رقمية فقط، بل ثمرة بناء منظومة حكومية رقمية متكاملة، مدفوعة برؤية سياسية واضحة، واستثمارات استراتيجية، وقدرة تنفيذية على نطاق واسع.

وتحمل هذه النتائج دلالات مباشرة على جاهزية الحكومات العربية للمرحلة المقبلة، لا سيما في ظل الطموحات المرتبطة بالذكاء الاصطناعي والحكومة الاستباقية. أولها أن التحول الرقمي غير المتكافئ قد يتحول إلى فجوة حوكمة، حيث تتمكن بعض الدول من توظيف التقنيات المتقدمة بفعالية، بينما تظل دول أخرى غير قادرة على الاستفادة منها. وثانيها أن أضعف حلقات النضج، إقليمياً وعالمياً، تتمثل في إشراك المواطنين رقمياً واستدامة منصات البيانات المفتوحة، ما يشير إلى تركيز حكومي أكبر على الداخل الإداري مقارنة بالعلاقة الرقمية مع المجتمع. أما الدلالة الأهم، فهي أن الطموح نحو الذكاء الاصطناعي لا يمكن أن يتحقق دون ترسيخ أساسيات الـGovTech، وفي مقدمتها حوكمة البيانات، والتشغيل البيني، وقياس الاستخدام والأثر.

بانوراما الإنجازات والتجارب الحكومية

استعراض التجارب الحكومية العربية في مجال الذكاء الاصطناعي يوضح أنه مع حداثة التجربة، لم تكتفي المنطقة بمحاولة اللحاق بالتحولات العالمية، بل بدأت أيضا بتقديم نماذج تطبيقية مبتكرة. لكن لا يمكن قراءة هذه التجارب بوصفها قصص نجاح مكتملة، ولا كنماذج جاهزة للاستنساخ. بل تكمن قيمتها الحقيقية في كونها مؤشرات مبكرة على اتجاهات التحول، ونقاط ارتكاز يمكن البناء عليها، وتعلّم الدروس منها. من هذا المنطلق، يقدم هذا القسم استعراضا مختصرا لهذه التجارب، مصنّفة ضمن خمسة محاور رئيسية تشكّل الإطار التحليلي للتقرير.

المحور الأول:
الذكاء الاصطناعي في خدمة الفرد والمجتمع

الرعاية الصحية: من إدارة الموارد إلى نماذج تنبؤية وشخصية

العادل إلى الرعاية الصحية المتقدمة، خصوصاً في المناطق الطرفية والبعيدة، ويعيد توزيع الخبرات الطبية على مستوى الدولة8.

في جمهورية مصر العربية، تبرز تجربة مختلفة في طبيعتها لكنها لا تقل أهمية في أثرها. فقد طوّر مركز الابتكار التطبيقي بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بالشراكة مع مستشفى بهية، منصة ذكاء اصطناعي للكشف المبكر عن سرطان الثدي. جرى تدريب النظام على أكثر من 60 ألف صورة ماموغرام محلية، حيث وصل إلى دقة تقارب 90 % في تصنيف الأشعة. أسهم هذا الحل في تسريع التشخيص، وتقليل فترات الانتظار، وبدء العلاج المبكر لآلاف النساء، مقدّماً مثالاً واضحاً في أهمية الابتكار المحلي، عندما يُبنى على بيانات وسياق وطني، من تحقيق أثر صحي واجتماعي واسع[9].

تتصدر المملكة العربية السعودية المشهد الإقليمي بنماذج تشغيلية متقدمة ذات مستوى عالمي. يمثل مركز الذكاء الصحي (Centre for Healthcare Intelligence) في مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث نموذجاً رائداً لدمج الذكاء الاصطناعي في صميم العمليات السريرية والتشغيلية. من خلال استخدام تحليلات تنبؤية قائمة على البيانات، تمكن المستشفى من تحسين إدارة تدفق المرضى وسعة الأسرّة، ما أدى إلى تقليص متوسط وقت انتظار السرير من 32 ساعة إلى ست ساعات فقط، أي تحسن يقارب 81 % في كفاءة إدارة السعة الاستيعابية[7] .

ويشكّل مستشفى صحة الافتراضي، الذي تشرف عليه وزارة الصحة السعودية، أحد أكبر نماذج الرعاية الصحية الافتراضية في المنطقة حيث يقدّم خدمات تخصصية عن بُعد عبر شبكة وطنية تربط أكثر من 150 مستشفى، بما يعزز الوصول

التعليم وبناء المهارات: تخصيص التجربة وتوسيع الوصول إلى المعرفة

في المملكة الأردنية الهاشمية، يبرز المساعد التعليمي الذكي "سراج" كنموذج رائد في هذا المجال. طوّر المجلس الوطني لتقنيات المستقبل النظام بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم، حيث تم تطوير النظام كمساعد تدريس مبني على المناهج الاردنية، يستخدم نماذج الذكاء الاصطناعي التوليدية لإنتاج دروس وتمارين تعليمية تتكيف مع مستوى كل طالب وسرعة تعلمه. خلال المرحلة التجريبية، استخدم أكثر من 200 ألف طالب و16 ألف معلم النظام وكذلك أهالي الطلاب، ما يعكس الإمكانات الكبيرة لتخصيص التعليم على نطاق واسع داخل المنظومة التعليمية الحكومية[10] . وقد تم توقيع اتفاقية في المنتدى الاقتصادي العالمي في يناير 2026 مع شركة Open AI لنشر استخدام النموذج في 6 دول أخرى.

أما في قطر، فقد تم تطبيق أداة المساعد الذكي "طالب" روبوت المحادثة الذي أطلقته وزارة التربية والتعليم، ويقدّم إجابات فورية وموثوقة باللغتين العربية والإنجليزية حول الخدمات والإجراءات التعليمية، مقلصاً زمن الاستجابة من أيام إلى ثوانٍ. أما التجربة الثانية فهي المنصة الوطنية للتعلم المخصص، التي أطلقتها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي، وبالشراكة مع Scale AI، وتوظف الذكاء الاصطناعي لتقديم دعم شخصي للطلاب، والمعلمين، والإداريين، بما يعزز كفاءة العملية التعليمية ويجعلها أكثر استجابة للاحتياجات الفردية[11].

King Faisal Specialist Center, Saudi Arabia[7]
Seha Virtual Hospital, Ministry of Health, Saudi Arabia[8]
Egypt Daily News, 2025[9]
https://siraj.moe.gov.jo/ [10]
Ministry of Communications and Information Technology, Qatar, 2025 [11]

المدن الذكية والنقل المستدام: إدارة الموارد الحضرية بكفاءة أعلى

في أبوظبي في الإمارات العربية المتحدة، يبرز تطبيق الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة النفايات كجزء من استراتيجية الاستدامة الحضرية. فقد أطلقت مجموعة تدوير شركة جمع النفايات "تجميع" (Tajmee'e)، التي تعتمد على التحليلات التنبؤية لتحسين مسارات الجمع، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتقليل استهلاك الوقود والأثر البيئي. أما في مملكة البحرين، فقد أطلق جهاز المسح والتسجيل العقاري نظاماً يعتمد على الذكاء الاصطناعي وتحليل صور الأقمار الاصطناعية لرصد التغيّرات العمرانية ومخالفات البناء، بالتعاون مع جهات تقنية متخصصة. يسهم هذا النظام في تعزيز كفاءة الرقابة، وتقليل الاعتماد على التفتيش الميداني التقليدي، ودعم إنفاذ الأنظمة بشكل أكثر دقة وشفافية.

وفي المملكة العربية السعودية، يشير تقرير لوكالة الأنباء السعودية إلى أن مركز عمليات الرياض الذكية (Smart ROC) يوظف تقنيات الذكاء الاصطناعي لمراقبة البنية التحتية الحضرية وإدارة الحركة المرورية في الزمن الحقيقي. وقد أسهمت الحلول القائمة على الذكاء الاصطناعي في خفض الازدحام بنسبة بلغت نحو 36 % خلال الفعاليات الكبرى.

خدمات حكومية: الذكاء الاصطناعي في واجهة الخدمة الحكومية والتجربة الثقافية

لا تقتصر التجارب العربية على تحسين قنوات الخدمة، بل تمتد في بعض الحالات إلى إعادة تصميم نموذج تقديم الخدمة الحكومية بالكامل. تُعد منصة "تم" 4.0 من أكثر نماذج الحكومة الرقمية تقدماً على المستوى العالمي، حيث تمثل انتقالاً جوهرياً من تقديم الخدمات الحكومية عند الطلب إلى تشغيل الخدمات بشكل ذاتي واستباقي عبر الذكاء الاصطناعي. وقد أُعلن عن المنصة رسمياً خلال معرض جيتكس العالمي 2025 كمنصة حكومية تعتمد الذكاء الاصطناعي في صميم تصميمها، من خلال مفهوم AutoGov الذي يُعد من أوائل النماذج عالمياً في أتمتة الخدمات الحكومية المتكررة دون تدخل المستخدم. وتوفّر "تم" أكثر من 1,100 خدمة حكومية وخاصة عبر منظومة رقمية موحدة تضم عشرات الشركاء من القطاعين الحكومي والخاص، ما يعكس نموذجاً متقدماً لـ"الحكومة المتصلة بالحياة اليومية للمواطن". وبذلك، تتجاوز "تم" مفهوم التحول الرقمي التقليدي، لتضع أبوظبي في طليعة المدن والحكومات الرائدة عالمياً في تصميم خدمات حكومية ذاتية التشغيل ومتمحورة حول الإنسان[12].

في مصر، يُستخدم الذكاء الاصطناعي لتحويل التسجيلات الصوتية لجلسات المحاكم إلى نصوص مكتوبة، في خطوة تسهم في دعم التقاضي عن بُعد، وتخفيف العبء الإداري على الجهاز القضائي، وتحسين كفاءة إدارة القضايا وتسريع الفصل فيها. كما أطلقت وزارة العدل الإماراتية "عائشة" كموظفة افتراضية تعتمد على الذكاء الاصطناعي التوليدي لتقديم الإرشاد حول الخدمات القضائية. ويعكس هذا النموذج إمكانية توظيف الذكاء الاصطناعي في قطاعات سيادية عالية الحساسية لتحسين سرعة الاستجابة وتجربة المتعامل، مع الحفاظ على موثوقية المنظومة القضائية[13].

وفي الأردن، جرى تطوير وتنفيذ نظام المساعد الذكي (ASK AQABA) لتزويد السائح والمستثمر بمعلومات فورية حول مدينة العقبة. يعكس هذا النموذج توظيف المساعدات الذكية كقناة خدمة اقتصادية مباشرة، تربط المعلومات السياحية والاستثمارية بتجربة استخدام سلسة وفورية.

وفي قطر، قدّمت متاحف قطر مشروع "جولة متاحف قطر بالذكاء الاصطناعي" كتجربة تفاعلية تتيح للزوار استكشاف المواقع التراثية والأعمال الفنية بطريقة شخصية، مدعومة بتحليلات ذكية لسلوك الزائر واهتماماته. لا يُستخدم الذكاء الاصطناعي فقط لعرض المحتوى، بل لفهم الزائر وتكييف التجربة الثقافية وفق تفضيلاته، ما يعزز القيمة التعليمية والثقافية للزيارة.

[12] TAMM منصة- حكومة أبوظبي
[13] وزارة العدل – "عائشة" | موظفة افتراضية بالذكاء الاصطناعي التوليدي

وفي الإمارات العربية المتحدة، يبرز تطبيق "دبي الآن" كنموذج للتكامل الحكومي المدعوم بالتقنية، حيث يتيح الوصول إلى حزمة واسعة من الخدمات الحكومية عبر بوابة موحدة. يسهم هذا التكامل في اختصار رحلة المتعامل، وتعزيز سهولة الاستخدام، وتهيئة البيئة المناسبة لتوسيع استخدام الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالاحتياجات وتحسين تجربة الخدمة مستقبلاً.

كما حصلت الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بدبي على جائزة أفضل استراتيجية لحوكمة الذكاء الاصطناعي لعام 2025 على المستوى العالمي، ضمن جوائز دولية متخصصة تُمنح لجهات حكومية ومؤسسات عامة من دول متعددة، تقديراً لنهجها المؤسسي في تطبيق الذكاء الاصطناعي بشكل مسؤول ومنهجي في خدمات الإقامة والتأشيرات. ويعكس هذا التقدير اعتماد الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب إطاراً متكاملاً لحوكمة الذكاء الاصطناعي يشمل حوكمة البيانات، وأخلاقيات الاستخدام، وإدارة المخاطر، وضمان الامتثال التنظيمي عبر مختلف الأنظمة الرقمية. كما يبرز هذا الإنجاز مكانة دبي كمرجع دولي في مواءمة الابتكار الحكومي مع الثقة والشفافية في القطاعات السيادية ذات الحساسية العالية[14].

إلى جانب التطبيقات المباشرة، تكشف التجربة العربية عن فئة أخرى من المبادرات التي لا تُصنّف بالضرورة كحلول ذكاء اصطناعي متقدمة، لكنها تمثّل البنية التحتية الحاسمة التي لا يمكن لأي تطبيق ذكي أن ينجح دونها. هذه المبادرات تركز على رقمنة المسارات الحكومية الأساسية، وتوحيد البيانات، وبناء منصات تمكينية تفتح المجال لاحقاً للتحليل الذكي والأتمتة المتقدمة.

في دولة فلسطين، تعكس منصات وزارة العمل، مثل (JobMatch)، تحول خدمات التوظيف إلى قنوات رقمية تربط الباحثين عن عمل بأصحاب العمل عبر التسجيل والتقديم الإلكتروني. يسهم هذا التحول في إنشاء قواعد بيانات موحّدة لمسارات التوظيف وسوق العمل. وبالمثل، يدعم السجل الوطني الاجتماعي لدى وزارة التنمية الاجتماعية تحسين استهداف الأسر الأكثر حاجة وتوجيه المساعدات بكفاءة أعلى. ورغم أن هذه الحلول لا تعتمد حالياً على نماذج ذكاء اصطناعي متقدمة، فإنها تشكّل قاعدة بيانات تنظيمية لا غنى عنها لتطوير تطبيقات ذكية مستقبلاً في مجالات التشغيل والحماية الاجتماعية[15] [16].

كما دشّنت الوكالة الوطنية لسجل السكان والوثائق المؤمّنة في الجمهورية الإسلامية الموريتانية تطبيق "هويتي" (Houwiyeti) كنظام الهوية الرقمية الرسمي، الذي يتيح الوصول إلى البيانات الشخصية، وطلب الوثائق الرسمية إلكترونياً، والتحقق من الوثائق الموقعة رقمياً. يمثّل هذا النظام ركيزة أساسية لتطبيقات التحقق الآلي، وتكامل الخدمات، وبناء ثقة رقمية تمكّن من توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات الحكومية مستقبلاً.

وفي مجال الشؤون المالية والحوكمة، أطلقت دائرة المالية في حكومة دبي منصة "أَسِنْد" (AI-Assisted System for Compliance Verification and Recommendations- ASCEND) المدعومة بالذكاء الاصطناعي للتحقق من الامتثال المالي وتقديم توصيات رقابية ذكية. تسهم المنصة في تعزيز الحوكمة، ورفع كفاءة الرقابة، ودعم اتخاذ القرار داخل الجهات الحكومية. ويكتمل هذا التوجه بإصدار توجيه يقصر التعاقدات الحكومية في مجال الذكاء الاصطناعي على الجهات الحاصلة على شهادة اعتماد الذكاء الاصطناعي (Dubai AI Seal)، في خطوة تعكس انتقالاً نوعياً من مجرد تبنّي الحلول التقنية إلى حوكمة استخدامها، وإدارة مخاطرها، وضمان جودتها.

[14] الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب – دبي - GDRFA

[15] JobMatch Palestine

[16] UNICEF, 2025

المحور الثاني:
الذكاء الاصطناعي لتعزيز جاهزية الحكومات وبناء المرونة المؤسسية

تقدّم المملكة العربية السعودية نموذجاً عالمياً فريداً في توظيف الذكاء الاصطناعي لإدارة سلامة الحشود من خلال منصة "بصير". خلال موسم الحج، وهو أكبر تجمع بشري سنوي في العالم، تقوم المنصة، التي طوّرتها الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، بتحليل بث الفيديو المباشر من مئات الكاميرات باستخدام تقنيات الرؤية الحاسوبية[17]. يتيح ذلك رصد الأنماط غير الطبيعية أو بوادر التكدس في وقت مبكر، وإطلاق إنذارات فورية للفرق الميدانية. أسهم هذا النظام في إحداث نقلة نوعية في إدارة سلامة ملايين الحجاج، من خلال الانتقال من المراقبة التقليدية إلى إدارة استباقية قائمة على التحليل الآني للبيانات. وفي المملكة المغربية، تستخدم الوكالة الوطنية للمياه والغابات (ANEF) نماذج ومحاكاة ذكاء اصطناعي

في قطر، يوفّر نظام معلومات سوق العمل (LMIS) الذي طوّرته وزارة العمل، تحليلات تنبؤية لديناميكيات التوظيف والاحتياجات المستقبلية من المهارات، مستنداً إلى بيانات متعددة المصادر. يتيح هذا النظام دعم رسم سياسات عمل أكثر دقة، وربط مخرجات التعليم والتدريب باحتياجات الاقتصاد، بما يعزز جاهزية سوق العمل للتحولات المقبلة.

في إمارة دبي، طوّرت هيئة الطرق والمواصلات منصة "Data Drive – Clear Guide"، وهي منصة رقمية ذكية للتنبؤ بانتشار حرائق الغابات، استناداً إلى معطيات مناخية وبيئية متعددة. تمكّن هذه النماذج الجهات المعنية من توجيه موارد الإطفاء والوقاية بشكل أكثر فعالية، وتقليل زمن الاستجابة، والحد من الأضرار البيئية والاقتصادية[18].

أما في مصر، فتتعاون وزارة الموارد المائية والري مع شركاء دوليين لتطوير نظام إنذار مبكر للفيضانات، يوظّف التحليلات التنبؤية لدعم إدارة المخاطر المرتبطة بتغير المناخ. تعكس هذه المبادرة إدراكاً متزايداً لأهمية دمج الذكاء الاصطناعي في سياسات التكيف المناخي، لا بوصفه أداة تقنية، بل كجزء من منظومة أوسع لإدارة المخاطر الوطنية.

لتحليل الحركة المرورية تعتمد على مزيج من البيانات التاريخية الممتدة لخمس سنوات والبيانات اللحظية. تتيح المنصة تحديد أنماط الازدحام ونقاط الاختناق بشكل دقيق، وتدعم متخذي القرار في تحسين سرعة الاستجابة وتوجيه التدخلات التشغيلية بشكل أكثر كفاءة.

وفي الأردن، تم تطبيق نموذج باستخدام بيانات من الأقمار الاصطناعية والذكاء الاصطناعي يتنبأ بخصوبة التربة والوقت الأمثل للري لتقليل الهدر ورفع الكفاءة.

[17] Saudi Press Agency, 2025. Ashark Al-Awsat, 2025
[18] Hespress, 2024. ActuIA, 2022

المحور الثالث:
الذكاء الاصطناعي لإعادة تصميم الإدارة الحكومية من الداخل

لا يقتصر تأثير الذكاء الاصطناعي على واجهة الخدمات الحكومية أو تجربة المتعامل، بل يمتد إلى عمق "غرفة المحركات" داخل الدولة، حيث تُدار الموارد البشرية، وتُصمَّم الإجراءات، وتُتخذ القرارات اليومية التي تحدد كفاءة الحكومة وقدرتها على التنفيذ.

أتمتة الموارد البشرية والعمليات الإدارية: الكفاءة كخيار استراتيجي

تبرز دولة فلسطين كنموذج يستحق الذكر في هذا السياق، خصوصاً بالنظر الى الظروف الصعبة وشح الموارد. فقد قاد ديوان الموظفين العام تحولاً رقمياً للخدمة المدنية، انطلق من الحاجة، وتطوّر عبر ابتكار محلي ممنهج، لينتج منظومة متكاملة حازت اعترافاً دولياً. وشملت هذه المنظومة نظام تخطيط وادارة الموارد البشرية الموحد الذي يربط الوزارات والمؤسسات الحكومية التي لديها شواغر وظيفية بالخريجيين والباحثين عن العمل والقادر على فرز المتقدمين آلياً، ومنظومة الامتحانات الإلكترونية التي تضمن الشفافية والعدالة في التعيينات عبر بنك أسئلة يضم أكثر من 90 ألف سؤال يتيح بناء الامتحانات تلقائياً حسب متطلبات الوظيفة، إضافة إلى منصة "موارد" وهي منظومة رقمية موحدة للخدمة العامة وساهمت في ربط جميع الوزارات والدوائر الحكومية والبالغ عددها 86 بما فيها وزارة المالية وقلصت حجم المراجعات الإدارية الواردة من الدوائر الحكومية بنسبة 80 % تقريباً و وقد تُوّجت هذه الجهود بجوائز دولية مرموقة، حيث حازت على المركز الأول عالمياً في جائزة القمة العالمية لمجتمع المعلومات (WSIS) عام 2022 عن مشروع التوظيف الإلكتروني، ثم بلقب (WSIS Champion 2024) عن مشروع رقمنة الخدمة المدنية.

وفي سلطنة عمان، تساهم منصة "إجادة" لقياس الأداء في أتمتة أعمال قطاع الموارد البشرية بشكل متكامل، بينما تستخدم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن نظام تدقيق إلكتروني يراجع نحو 85 % من الإقرارات الضريبية، ويكشف حالات التهرب بكفاءة عالية. أما في دولة الكويت، فيعمل ديوان الخدمة المدنية على توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في مراحل الترشيح والتوظيف والتعيين، إضافة إلى أتمتة معاملات الموظفين وخدمات الاستعلام، بما يعزز كفاءة الإدارة اليومية.

بناء القدرات: الاستثمار في الإنسان

تدرك الحكومات العربية بشكل متزايد أن نجاح إعادة تصميم الإدارة الحكومية لا يتحقق بالتكنولوجيا وحدها. العامل الحاسم يظل الإنسان: مهاراته، وثقته، وقدرته على العمل في بيئات جديدة مدعومة بالذكاء الاصطناعي.

في مصر، تجسّد الشراكة بين وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وشركة مايكروسوفت هذا الإدراك، من خلال مبادرة تستهدف تدريب 100 ألف شخص على تقنيات الذكاء الاصطناعي، مع تركيز خاص على موظفي الحكومة.

وفي الإمارات العربية المتحدة، أطلقت الحكومة الاتحادية برنامج تدريب الرؤساء التنفيذيين للذكاء الاصطناعي، إلى جانب مبادرة "المهارات الوطنية للذكاء الاصطناعي" بالشراكة مع مايكروسوفت، التي تهدف إلى تدريب 100 ألف موظف حكومي[19] [20].

كما تُعد منصة "جاهز" المنصة الوطنية لتأهيل موظفي الحكومة الاتحادية بمهارات المستقبل، حيث أسهمت حتى الآن في تقديم أكثر من مليون ساعة تدريبية ومنح مئات الآلاف من الشهادات والاعتمادات المهنية في مجالات تشمل الذكاء الاصطناعي والبيانات والمهارات الرقمية. وخلال عام 2025، عزّزت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية المنصة عبر إطلاق تطبيق "جاهز" الذكي لتسهيل التعلم المستمر. وفي محور الذكاء الاصطناعي تحديداً، أعلنت شركة مايكروسوفت بالتعاون مع G42 ومنصة "جاهز" عن مبادرة لتدريب واعتماد 55,000 موظف اتحادي في مهارات الذكاء الاصطناعي خلال 12 شهراً، بما يدعم تحسين الخدمات الحكومية وبناء قدرات مؤسسية مستدامة.

وفي المملكة العربية السعودية، أطلقت سدايا بالتعاون مع إنفيديا أكاديمية سدايا للذكاء الاصطناعي التوليدي، في حين نرى برامج مماثلة في مملكة البحرين عبر مختبر الابتكار، وفي سلطنة عمان من خلال البرنامج التنفيذي للذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية، وفي الكويت عبر التحضير لإطلاق منصة تدريب وطنية تستهدف تطوير الكوادر الحكومية في سياق التحول الرقمي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي[21].

إلى جانب التدريب المنهجي، بدأت بعض الجهات في تمكين الموظفين مباشرة من أدوات الذكاء الاصطناعي الإنتاجية. فعلى سبيل المثال، فعّلت وزارة العمل في سلطنة عمان تراخيص Microsoft Copilot لما يقارب 500 موظف. وتعمل دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي على تمكين الموظفين من خلال أدوات إنتاجية مدعومة بالذكاء الاصطناعي ضمن إطار حوكمي منظم، يضمن الاستخدام المسؤول والفعّال.

حتى في أكثر السياقات تحديا، تُظهر التجربة اللبنانية أن الاستثمار في الإنسان يظل ممكناً وذا أثر عميق. كما مثّلت مبادرة بوابة التعلم الإلكتروني "طوّر نفسك"، التي أطلقتها رئاسة مجلس الوزراء – مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية. وفّرت المنصة بيئة رقمية شاملة لبناء مهارات الإدارة والقيادة وتكنولوجيا المعلومات، وشارك فيها 2,871 موظفاً، مع تنفيذ 4,537 تدريباً، وتدريب مباشر لـ1,519 موظفاً. وأظهرت المؤشرات التزاماً عالياً، حيث عبّر 92 % من المشاركين عن رضاهم، وأكد 95 % اكتسابهم

المحور الرابع:
الذكاء الاصطناعي لدعم السياسات والتشريعات

تقدم الإمارات العربية المتحدة تجربة تعتبر من الاوائل من نوعها في العالم، حيث وافق مجلس الوزراء في أبريل 2025 على استخدام الذكاء الاصطناعي لدعم صياغة وتحديث القوانين. يشرف على هذه المبادرة "مكتب الذكاء التشريعي" ضمن مجلس الوزراء، وتهدف إلى تسريع العملية التشريعية وتحسين دقتها من خلال تطوير خارطة تشريعية متكاملة لكافة التشريعات الاتحادية والمحلية في الدولة، وربطها عبر الذكاء الاصطناعي بكافة الأحكام القضائية والإجراءات التنفيذية والخدمات المقدمة للجمهور[22].
وفي قطر، طور مجلس الوزراء مشروع برنامج "المستشار التشريعي الذكي" للتشريع المعزز بالذكاء الاصطناعي، بحيث يقوم بأتمتة المقارنات المرجعية وفحص توافق التشريعات، مما يسرّع من وتيرة العمل ويحسن جودته[23] .
كما يستخدم المجلس الأعلى للقضاء "مساعد القاضي الذكي" لدراسة الدعاوى وتلخيصها، ما يدعم كفاءة العمل القضائي[24].

[19] Zawya, 2025
[20] WAM, 2025
[21] Saudi Press Agency, 2025
[22] UAE-Cabinet, 2025
[23] Gulf Times, 2026
[24] Qatar News Agency, 2025

المحور الخامس:
الذكاء الاصطناعي لتعزيز الثقة والسيادة الرقمية

بدأت بعض الدول العربية بوضع أطر حوكمة وأخلاقيات واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي. فقد أطلق المجلس الوطني للذكاء الاصطناعي "الميثاق المصري للذكاء الاصطناعي المسؤول"، في خطوة تهدف إلى ترسيخ مبادئ الشفافية، وعدم التحيز، وحماية الخصوصية. وبالمثل، تقود الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) جهوداً متقدمة في تنظيم استخدام الذكاء الاصطناعي، وبناء أطر حوكمة تسعى إلى تحقيق توازن دقيق بين الابتكار وحماية الحقوق. تعكس هذه المبادرات إدراكاً متزايداً بأن الثقة ليست نتيجة تلقائية للتقدم التقني، بل تُبنى عبر قواعد واضحة وممارسات قابلة للمساءلة.

وفي مقاربة مبتكرة لبناء الثقة الرقمية، أطلقت دبي الرقمية أول عائلة إماراتية افتراضية مدعومة بالذكاء الاصطناعي، لتبسيط الخدمات الحكومية والتواصل مع المجتمع بأسلوب إنساني يعكس الهوية المحلية. وتبرز هذه المبادرة دور الذكاء الاصطناعي ليس فقط كأداة تقنية، بل كوسيط لبناء الثقة وتعزيز التفاعل المجتمعي مع الحكومة الرقمية[25].

أما على صعيد السيادة الرقمية، فيمثل تطوير نماذج لغوية عربية كبيرة (Large Language Models) أحد أهم التحولات الاستراتيجية في المنطقة. فالاعتماد الكامل على نماذج عالمية عامة، غالباً ما تكون مدرّبة على بيانات غير عربية، ما يفرض قيودًا على الدقة، والملاءمة الثقافية، وأحياناً على التحكم في البيانات. من هذا المنطلق، برزت مبادرات عربية رائدة لتطوير نماذج سيادية تعكس اللغة العربية وتنوعها وسياقات استخدامها.

في هذا السياق، طورت دولة الإمارات نموذج "فالكون"، وقدمت دولة قطر عبر معهد قطر لبحوث الحوسبة نموذج "فنار 2.0"، بينما ابتكرت المملكة العربية السعودية "صوتك" المتخصص في تحويل الكلام إلى نص عربي. هذه النماذج لا تضمن فقط فهماً أعمق للغة العربية ولهجاتها، بل تشكّل أيضاً قاعدة لتطوير جيل جديد من التطبيقات الحكومية الذكية، في مجالات مثل الخدمات الرقمية، والتعليم، والصحة، والإعلام.

ويكتسب هذا التوجه زخماً إضافياً مع إعلان شركة هيومين (Humain) عن إطلاق نموذج «علّام»، أول نموذج ذكاء اصطناعي عربي واسع النطاق يُطوَّر في المملكة العربية السعودية، ويعتمد على بيانات عربية عالية الجودة ومعايير أمان متقدمة.[26]

تُظهر هذه البانوراما الشاملة أن الحكومات العربية قد تجاوزت مرحلة التجريب المتردد، وانتقلت إلى تبنٍّ أكثر وعياً واستراتيجية للذكاء الاصطناعي، يأخذ في الحسبان ليس فقط الكفاءة والأثر، بل أيضاً الثقة والسيادة والاستدامة. من فلسطين إلى عُمان، ومن المغرب إلى الكويت، تتبلور قصص نجاح تؤكد أن الإرادة السياسية، حين تقترن بالابتكار المحلي والاستثمار في الكفاءات الوطنية، قادرة على تحقيق نتائج استثنائية حتى في ظل قيود الموارد أو تعقيدات السياق.
يبقى التحدي الأكبر في المرحلة المقبلة هو الانتقال من هذه "الجزر المضيئة" من التميز إلى تحول شامل ومستدام على مستوى المنظومة الحكومية ككل. ويتطلب ذلك تعزيز التنسيق بين الجهات، وتوحيد المعايير، وتوفير تمويل طويل الأجل، والأهم من ذلك، الحفاظ على الزخم عبر توثيق هذه النجاحات، والاحتفاء بها، والبناء عليها. عندها فقط يمكن رسم ملامح مستقبل تكون فيه الإدارة الحكومية العربية أكثر ذكاءً، وأكثر سيادة على أدواتها الرقمية، وأكثر قدرة على كسب ثقة مواطنيها والاستجابة لتطلعاتهم في عالم سريع التغير.

[25] دبي الرقمية – "العائلة الإماراتية الافتراضية" | شخصيات رقمية للتواصل المجتمعي
[26] Awsat, 2025

صوت الحكومات العربية

قراءة وزارية في واقع الذكاء الاصطناعي الحكومي

يعكس هذا القسم قراءة تحليلية لإجابات أصحاب المعالي الوزراء المشاركين في الاستبيان، ويقدّم صورة واضحة عن كيفية نظر القيادات الحكومية العربية إلى الذكاء الاصطناعي: أين يُستخدم اليوم، وأين يُتوقع أن يُحدث الأثر الأكبر، وما الذي يعيقه على أرض الواقع. وتكتسب هذه القراءة أهمية خاصة في ضوء ما أكّدته الورش الوطنية المصاحبة للتقرير، حيث برزت الإرادة السياسية كعامل حاسم في تحويل الذكاء الاصطناعي من مبادرات تجريبية إلى قدرة حكومية مستدامة.

1. الذكاء الاصطناعي حاضر... ولكن بدرجات نضج متفاوتة

تُظهر نتائج الاستبيان أن تبنّي الذكاء الاصطناعي في الحكومات العربية لا يزال في مرحلة انتقالية.
حيث أشار 33 % فقط بأن لديهم خططاً واضحة وجارية التنفيذ. بالمقابل، أشار نحو 67 % إلى أن الذكاء الاصطناعي إما في مرحلة الإعداد، أو التجارب المحدودة (Pilots)، أو أنه يواجه فجوات جوهرية في التمويل أو القدرات البشرية.
هذه النتائج تعكس واقعاً مهماً: الذكاء الاصطناعي أصبح أولوية سياسية، لكنه لم يتحول بعد إلى قدرة مؤسسية ناضجة في معظم الحكومات.

2. أين يُستخدم الذكاء الاصطناعي فعلياً؟ التركيز على الخدمات والتشغيل

تُجمع إجابات الوزراء على أن الاستخدامات الحالية للذكاء الاصطناعي تتركز في مجالات قريبة من التشغيل اليومي والخدمة المباشرة للمواطن، أكثر من استخدامها في السياسات المعقدة أو القرارات الاستراتيجية.
أبرز مجالات الاستخدام المتكررة هي الخدمات الحكومية اليومية (التراخيص، المعاملات، الفرز الآلي): ذُكرت من قِبل نحو 45 % من المشاركين، ثم تليها الموارد البشرية والعمل (التوظيف، التدريب، تنظيم سوق العمل) بحوالي 33 %، وأخيرا التعليم وتنمية الموارد البشرية بحوالي 22 %.
بينما ظهرت تطبيقات قطاعية أكثر تخصصاً (الطاقة، البنية التحتية، البلديات، الاستثمار) في عدد أقل من الحالات، لكنها غالباً ما كانت أكثر نضجاً وتأثيراً.
ويشير ذلك إلى أن الحكومات العربية تتعامل مع الذكاء الاصطناعي حالياً كأداة لتحسين الأداء والكفاءة أكثر من كونه أداة لإعادة تصميم السياسات العامة.

3. القيمة المتوقعة: الكفاءة أولاً، ثم جودة القرار

عند سؤال الوزراء عن أكبر قيمة مضافة يمكن أن يحققها الذكاء الاصطناعي على المدى القريب، جاءت الإجابات واضحة ومتقاربة:

- خفض التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية: نحو 44 %.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: نحو 44 %.
- تسريع الاستجابة وصنع القرار: نحو 33 %.

هذا التوزيع يكشف منطقاً عملياً لدى القيادات الحكومية: الذكاء الاصطناعي يُنظر إليه أولاً كرافعة للإنتاجية الحكومية، قبل أن يُنظر إليه كأداة تحول جذري في نماذج الحوكمة.

4. الحكومة الرقمية هي الحاضنة الطبيعية للذكاء الاصطناعي

تعكس إجابات الوزراء والنقاشات في الورش الوطنية أن معظم تطبيقات الذكاء الاصطناعي تنمو داخل منصات الحكومة الرقمية القائمة: البوابات الوطنية، أنظمة الهوية الرقمية، منصات التوظيف، أنظمة التراخيص، ومعالجة الوثائق. لكن في الوقت نفسه، عادت إلى الواجهة تحديات مألوفة من مراحل الحكومة الإلكترونية السابقة، وعلى رأسها صوامع البيانات وضعف التشغيل البيني بين الجهات، وهو ما حدّ — حسب إفادات متعددة — من تطوير استخدامات تنبؤية أو متكاملة على مستوى الدولة.

وهنا جاء التأكيد أن الذكاء الاصطناعي لا يمكن أن يعوّض غياب التحول الرقمي الأساسي، خاصة في الجهات التي لا تزال تعتمد بشكل كبير على الإجراءات الورقية أو تعاني من ضعف البنية التحتية.

5. فجوة القدرات البشرية: التحدي الأكبر بلا منازع

تُظهر نتائج الاستبيان إجماعاً شبه كامل على أن فجوة القدرات البشرية أخطر من فجوة التكنولوجيا نفسها:

- 67 % من المشاركين أشاروا إلى أن النقص في الكفاءات والمهارات المتخصصة هو العائق الأبرز.
- 44 % ذكروا جودة البيانات وتكاملها كعائق رئيسي.
- 33 % أشاروا إلى نقص التمويل أو محدودية المرونة المالية.

وعند سؤال الوزراء عن الاحتياج الأكثر إلحاحاً لبناء القدرات، أكثر من 70 % ركزوا على إطلاق برامج تدريب واسعة لموظفي الحكومة، و حوالي 50 % أكدوا الحاجة إلى تطوير القيادات الحكومية لفهم إمكانات الذكاء الاصطناعي. بينما جاءت الشراكات مع الجامعات واستقطاب المواهب كاحتياجات مكملة ولكن غير كافية بمفردها.

6. من أين يجب أن تبدأ الحكومات؟

عند سؤال الوزراء عن نقطة الانطلاق الأهم لتسريع تبنّي الذكاء الاصطناعي، تركزت الإجابات حول ثلاث أولويات واضحة: بناء المهارات والكفاءات البشرية المتخصصة، ثم تطوير الأطر المؤسسية وحوكمة الذكاء الاصطناعي، والعمل على تحديد حالات استخدام عملية ذات أثر سريع.

ويعكس هذا الإدراك أن التحدي ليس في "ماذا يمكن أن يفعل الذكاء الاصطناعي"، بل في كيف تُدير الحكومة هذا التحول بشكل منضبط وقابل للتوسع.

7. الذكاء الاصطناعي لا يزال في مرحلة "التهيئة" إقليمياً

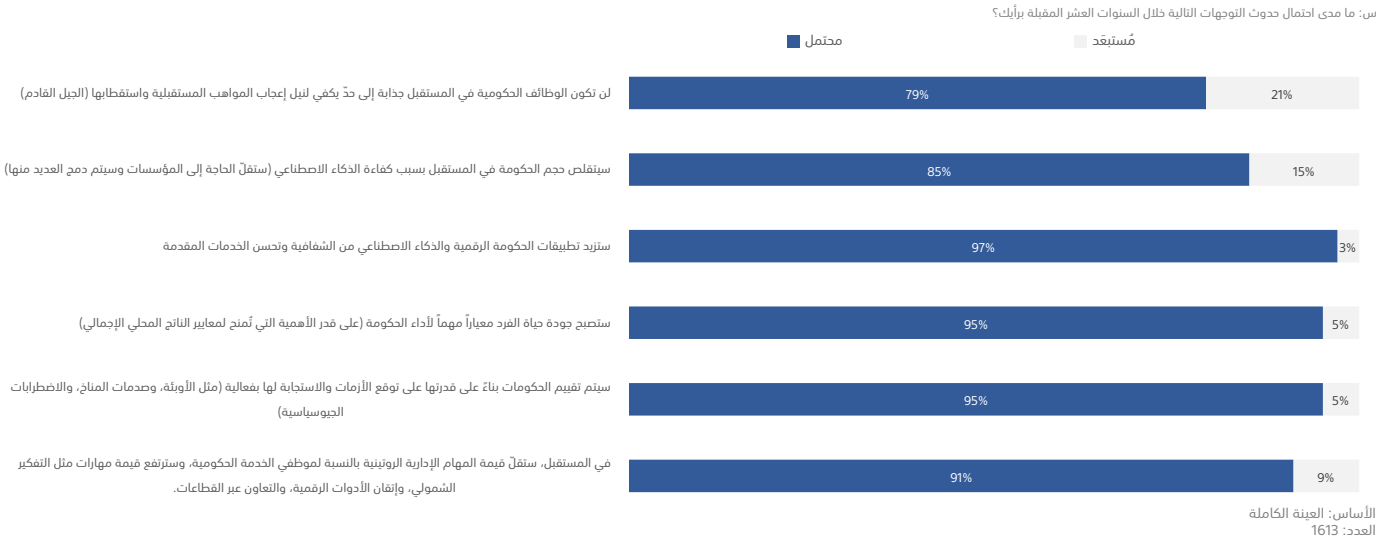
تُظهر الردود أن التنسيق الإقليمي العربي في مجال الذكاء الاصطناعي لا يزال محدوداً، رغم تشابه التحديات وتكرار حالات الاستخدام. وقد أكدت الورش الوطنية أن هناك فرصة غير مستغلة لبناء تعاون عربي أعمق في مجالات البيانات، الحوكمة، وبناء القدرات، بدل أن تعمل كل دولة بمعزل عن الأخرى.

نتائج المسح الإقليمي لحالة الإدارة الحكومية العربية

التوجهات الرئيسية في الإدارة الحكومية

يُشير 97 % من المسؤولين الحكوميين إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي والحكومة الرقمية من المُرجّح أن تُسهِم في تعزيز الشفافية وتحسين الخدمات المُقدّمة للمواطنين. كما تُشير النتائج إلى زيادة احتمالية تغيّر المهارات المطلوبة لدى القوى العاملة الحكومية؛ إذ يتوقّع 91 % من المسؤولين أن يتزايد التركيز على بعض القدرات مثل إتقان الأدوات الرقمية والتفكير الشمولي والتعاون عبر القطاعات، بدلاً من مجرد التركيز على المهام الإدارية الروتينية. ويتوقّع 85 % من المسؤولين الحكوميين أن يتقلّص حجم الحكومة خلال العقد المقبل بسبب كفاءة الذكاء الاصطناعي. وبالتوازي مع ذلك، يتوقع 79 % منهم ألا تبقى الوظائف الحكومية في المستقبل جذّابة لاستقطاب المواهب المستقبلية خلال السنوات الـ10 المقبلة على النحو المُوضَّح في الشكل (1) أدناه.

الشكل (1) توجّهات الإدارة الحكومية خلال العقد المقبل



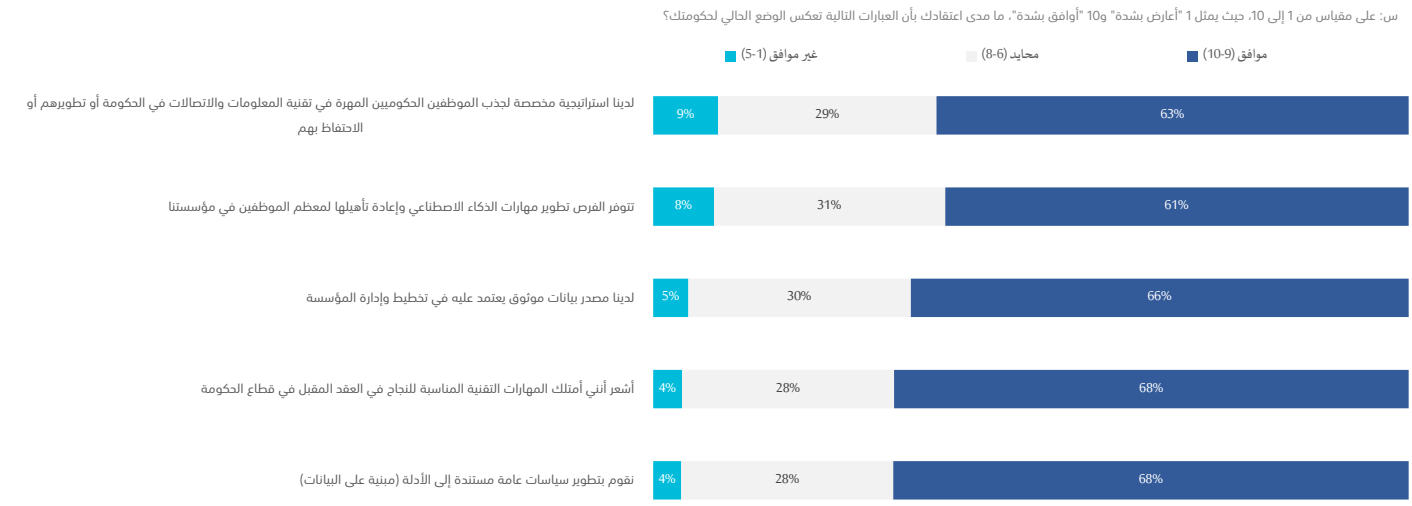
تحديات وفرص الأداء في الإدارة الحكومية

عند النظر إلى مختلف أبعاد "الجاهزية لاستخدام الذكاء الاصطناعي وقدراته"، تُظهر آراء المدراء عن وجود استراتيجيات مُخصّصة لجذب الموظفين المهرة في تقنية المعلومات والاتصالات وتطويرهم والاحتفاظ بهم؛ إذ يتّفق 63 % من المسؤولين الحكوميين على وجود هذه الاستراتيجيات. كما تُظهر النتائج أن فرص تطوير المهارات وإعادة التأهيل المرتبطة بالذكاء الاصطناعي باتت مُدمجة ضمن العديد من المؤسسات؛ إذ يوافق 61 % من المسؤولين الحكوميين على توفر هذه الفرص لمعظم الموظفين، مقابل 8 % يبدون عدم موافقتهم على ذلك.

وتجدر الاشارة هنا الى أنه خلال الورش الوطنية، أشار المشاركون إلى أن كثافة التدريب وحدها لا تكفي، وأن الدورات المتكررة دون تغيير في بيئة العمل لا تؤدي إلى أثر مستدام.

وعلى المستوى المؤسسي، يرى 66 % من المسؤولين الحكوميين توفر البيانات المطلوبة، ويتفق 68 % من المشاركين مع تطبيق نهج قائم على البيانات في تطوير السياسات العامة، وتبدو هذه النتيجة مرتفعة بالنظر لمرئيات الوزراء وما أفضت إليه ورش العمل الوطنية الذين أجمعوا على تحدي البيانات. أما على المستوى الفردي، فينعكس الاستعداد التقني من خلال تصورات الموظفين لقدراتهم الذاتية، حيث يوافق 68 % من المسؤولين الحكوميين على أنهم يمتلكون المهارات التقنية المناسبة للنجاح في قطاع الحكومة خلال العقد المقبل، وذلك على النحو المُوضّح في الشكل (2).

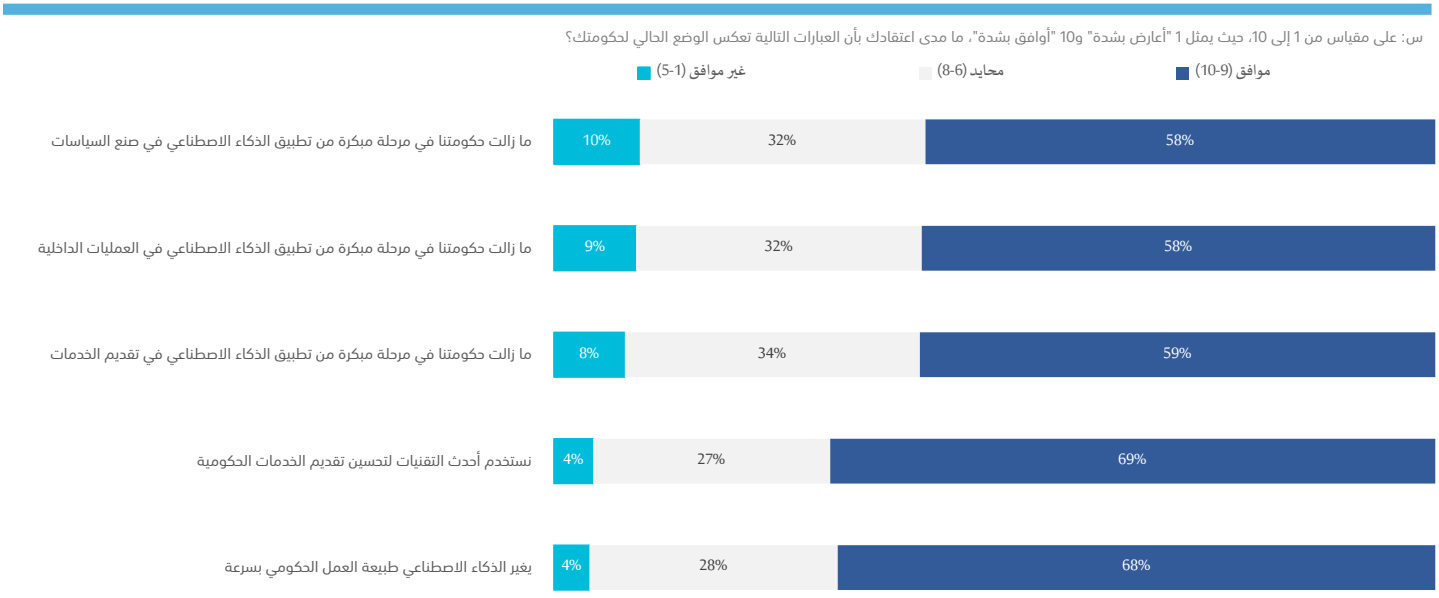
الشكل (2) الاستعداد لاستخدام الذكاء الاصطناعي وقدراته – المستوى العام



الأساس: العينة الكاملة
العدد: 1613

وهنا تُظهر النتائج توافقاً عاماً حول أن تطبيق الذكاء الاصطناعي لا يزال في مرحلة مبكرة في المجالات الرئيسة للعمل الحكومي؛ إذ يوافق 58 % من المسؤولين الحكوميين على أن الحكومة ما زالت في مرحلة مبكرة من تطبيق الذكاء الاصطناعي في صنع السياسات والعمليات الداخلية، وترتفع هذه النسبة بصورة طفيفة إلى 59 % حين يتعلق الأمر بتقديم الخدمات. ويرى 68 % أن الذكاء الاصطناعي يُحدث تغيّراً متسارعاً في طبيعة العمل الحكومي على النحو الموضّح في الشكل (3) أدناه.

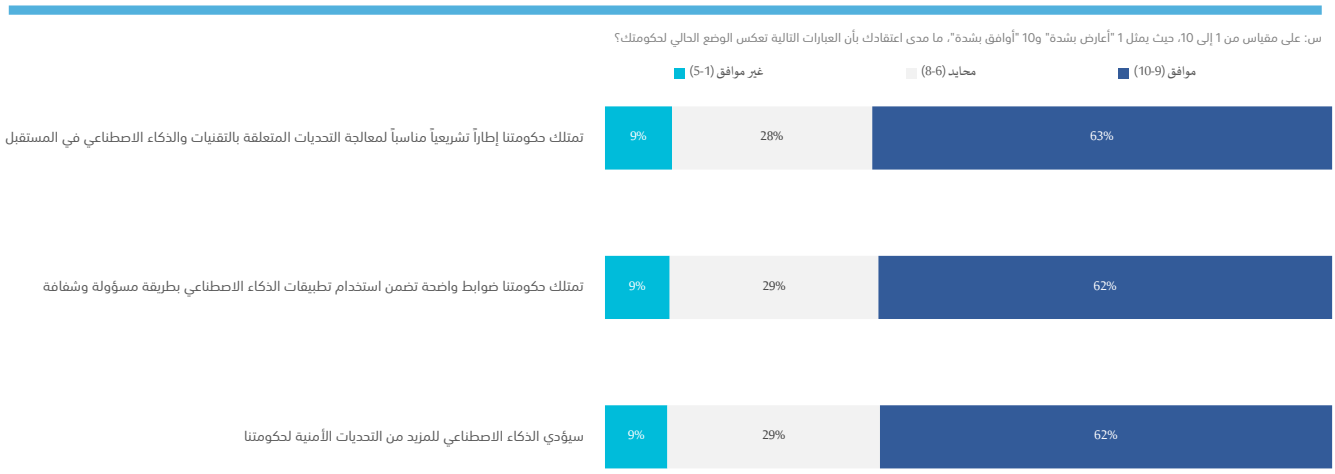
الشكل (3) تطبيق الذكاء الاصطناعي والابتكار – المستوى العام



الأساس: العينة الكاملة
العدد: 1613

فيما يتعلّق بالحوكمة والأمن التقني، يتفق 63 % من المسؤولين الحكوميين على وجود أطر تشريعية مناسبة تعالج التحديات المتعلقة بالتقنيات والذكاء الاصطناعي في المستقبل. ويرى 62 % أن الحكومات تمتلك ضوابط واضحة تضمن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بطريقة مسؤولة وشفافة. وبالرغم من ذلك يتوقع 62 % من المسؤولين أيضاً أن الذكاء الاصطناعي سيؤدي للمزيد من التحديات الأمنية لحكوماتهم على النحو المُوضَّح في الشكل (4) أدناه. كما بيّنت الورش الوطنية أن مخاوف الخصوصية وسوء استخدام البيانات شكّلت أحد أبرز أسباب التردد في مشاركة البيانات بين الجهات. وأن غياب الأطر التنظيمية الواضحة وأطر الاستخدام المسؤول يحد من توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي، خصوصاً في القطاعات الحساسة.

الشكل (4) الحوكمة والأخلاقيات والأمن - المستوى العام

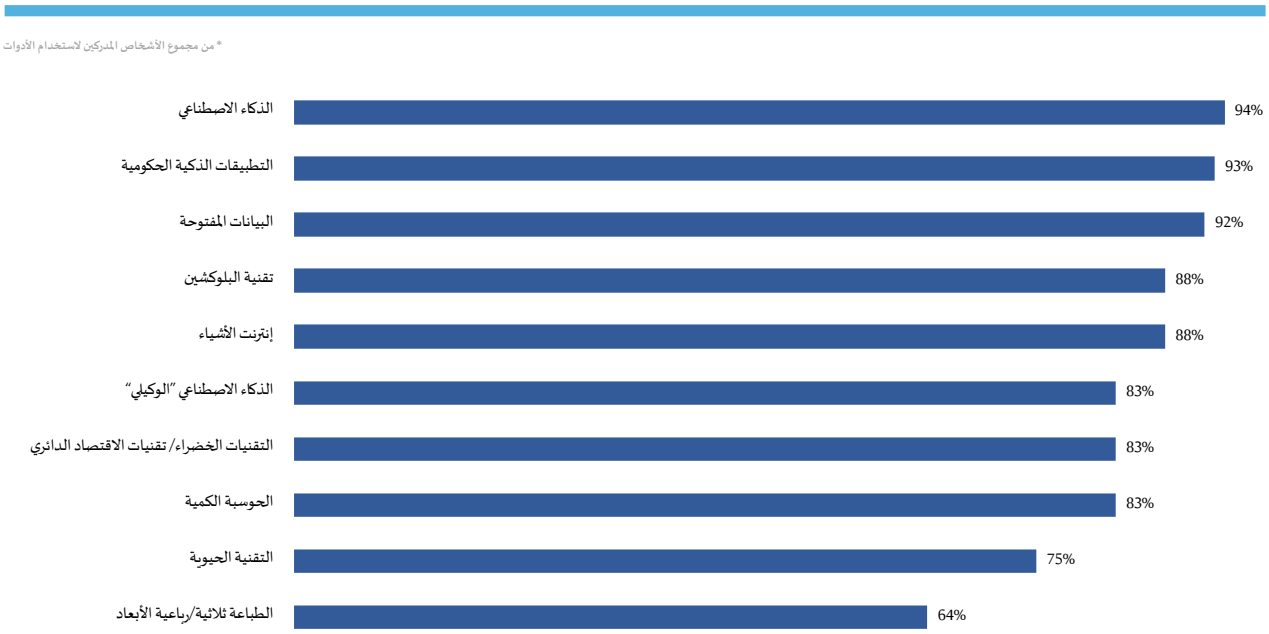


الأساس: العينة الكاملة
العدد: 1613

أدوات الإدارة الحكومية

تم حصر 18 أداة وآلية بما يتماشى مع مختلف مجالات الإدارة الحكومية والجوانب التقنية التي تتناولها الدراسة بهدف قياس مستوى الوعي بها ومدى تطبيقها في أوساط موظفي الخدمة الحكومية. ويتصدر الذكاء الاصطناعي قائمة الأدوات الأكثر استخداماً، إذ أفاد 94 % من المسؤولين الحكوميين وزملائهم باستخدامه في أعمالهم وأفاد 83 % من المسؤولين الحكوميين باستخدام الذكاء الاصطناعي "الوكيلي" (Agentic AI) ما يشكل مفارقة مع النتائج السابقة وقد يعكس الاستخدام الشخصي (كما أكد العديد من المشاركين) وليس الاستخدام المؤسسي. ويليه مباشرة تطبيقات الهاتف المحمول الحكومية بنسبة 93 % والتي كانت محور تركيز الحكومات في السنوات السابقة، ثم البيانات المفتوحة بنسبة 92 %. وتأتي بعد ذلك تقنية البلوكشين وإنترنت الأشياء، فقد أشار 88 % من المسؤولين الحكوميين إلى استخدام كل منهما، وذلك كما هو موضح في الشكل (5).

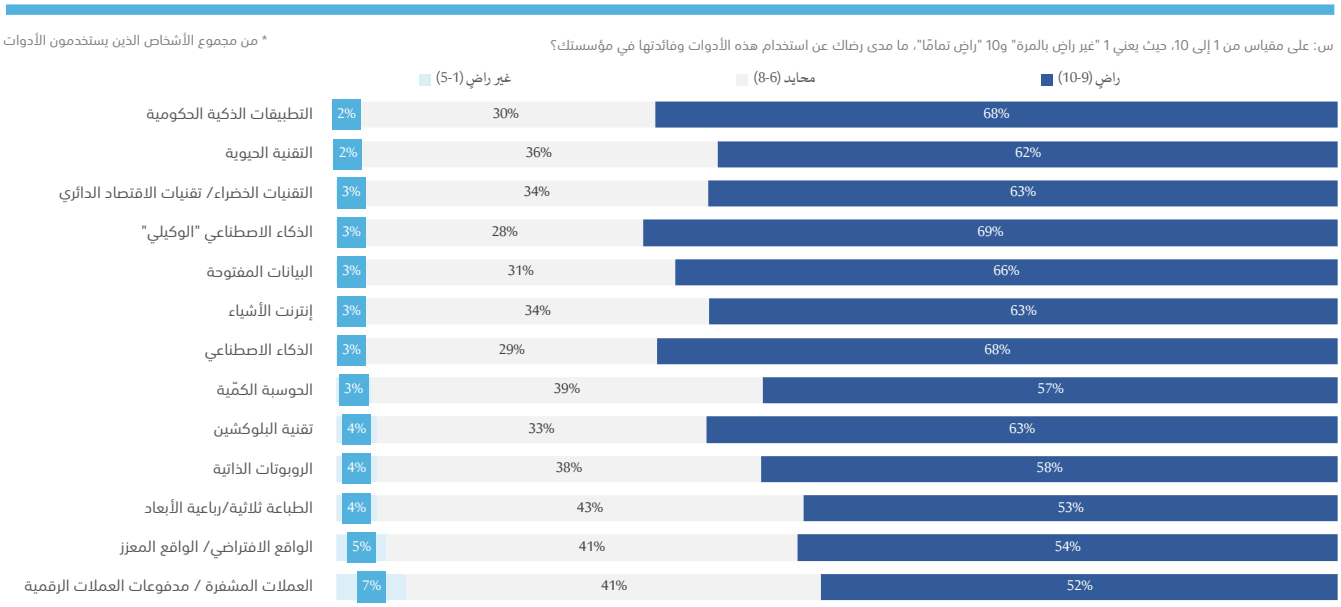
الشكل (5) أكثر 10 أدوات مُستخدمة لدى الحكومات



وتتوضح الصورة حينما نقرأ نتائج الوعي بالأدوات والاستخدام الشخصي. حيث يحظى الذكاء الاصطناعي بأعلى مستويات الوعي والحضور؛ إذ يُشير 91 % من المسؤولين الحكوميين إلى وعيهم به، فيما أفاد 88 % باستخدامه بشكل شخصي. ويأتي الذكاء الاصطناعي "الوكيلي" (Agentic AI) في المرتبة التالية، بمستوى وعي يبلغ 85 %، غير أن الاستخدام الشخصي له يبقى أقل نسبياً عند 47 %.

أمّا الروبوتات الذاتية، فتُسجّل حضوراً أقل نسبياً؛ فقد أشار 79 % من المسؤولين الحكوميين إلى وعيهم بها، في حين أفاد 12 % فقط باستخدامها بشكل شخصي. وتُسجِّل البيانات المفتوحة أعلى مستويات الوعي والحضور بين المسؤولين الحكوميين بنسبة 89 %؛ فقد أفاد 60 % باستخدامها. وتأتي الحوسبة الكمية بعدها مباشرةً من حيث مستوى الوعي بنسبة 86 %، في حين نرى نسبة استخدامها الشخصي عند 35 % ما يعكس فجوة كبيرة في فهم التقنيات المتقدمة حيث أن استخدام الحوسبة الكمية لم يبدأ في العالم، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الفجوة المعرفية آخذة في الانخفاض من الأعوام الماضية حيث كانت 6 % في 2024.

الشكل (6) مستوى الرضا عن استخدام هذه الأدوات وفائدتها في مؤسساتهم



تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الحكومات العربية

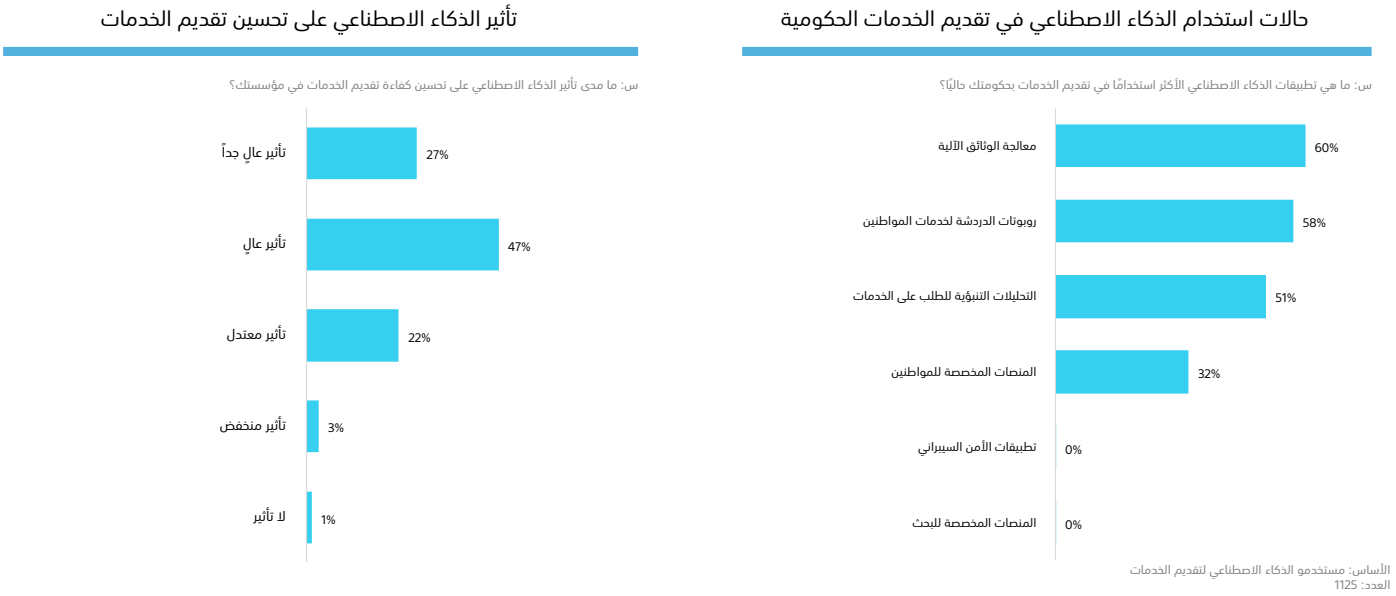
1. الذكاء الاصطناعي ودوره في تقديم الخدمات الحكومية

تُظهر النتائج أن تطبيق الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات الحكومية يُسجّل بشكل متقارب عبر مختلف الفئات؛ فيُشير نحو ثلاثة أرباع المسؤولين الحكوميين المطّلعين على الذكاء الاصطناعي إلى تطبيقه فعلياً في مجال تقديم الخدمات.
وتبرز معالجة الوثائق الآلية بنسبة 60 % وروبوتات الدردشة لخدمات المواطنين بنسبة 58 % بوصفهما أكثر حالات الاستخدام حضوراً في الخدمات الحكومية، ويلي ذلك استخدام التحليلات التنبؤية بنسبة 51 % لتوقع حجم الطلب على الخدمات

الشكل (7) تطبيق الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات الحكومية

وبالتوازي مع ذلك، تسود تصوّرات إيجابية بشأن أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين تقديم الخدمات؛ إذ لا يرى 74 % من مستخدمي الذكاء الاصطناعي في هذا المجال أن له أثراً مرتفعاً في تحسين تقديم الخدمات.

الشكل (8) حالات استخدام الذكاء الاصطناعي وتأثيره على تقديم الخدمات الحكومية



لكن، وعبر مختلف مجالات تقديم الخدمات الحكومية، تبرز التحدّيات المرتبطة بالبيانات والموارد باعتبارها الأكثر شيوعاً. وفي هذا السياق، جاءت مشكلات جودة البيانات وتوفّرها في مقدّمة التحدّيات التي يتم الإبلاغ عنها تليها فجوات نقص المهارات والقدرات. وفي المقابل، تظهر العوائق التشغيلية والهيكلية بدرجة أقل؛ فلم تتجاوز التحديات المرتبطة بإجراءات المشتريات والتنظيمات نسبة 12 %.

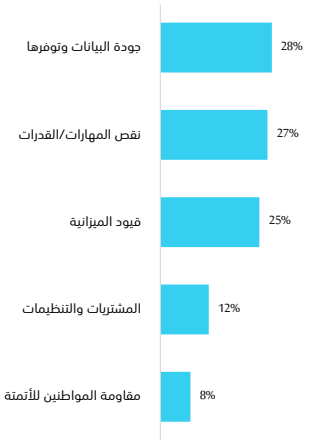
من ناحيةٍ أخرى، وعند النظر إلى العوامل المرتبطة بتمكين تطبيق الذكاء الاصطناعي وتوسيع نطاق استخدامه، يَنصَبّ الاهتمام الأساسي على بناء القدرات وتوفير الموارد اللازمة. وفي هذا الإطار، يُعد توفير مزيد من التدريب للموظفين الحكوميين العامل الأكثر حضوراً، حيث أشار إليه 68 % من المسؤولين، وتعكس هذه النتيجة ما خلصت إليه مقابلات الخبراء، الذين أكدوا أن الإنسان يبقى العنصر الحاسم في نجاح أي تحوّل تقني. كما أبرزوا أهمية الاستثمار المستمر في تنمية القدرات البشرية على مختلف المستويات بوصفه عاملاً أساسياً لتعزيز فعالية التحولات التقنية داخل القطاع الحكومي. يلي ذلك دعم الميزانيات، بما في ذلك خفض تكاليف التنفيذ أو الحصول على دعم تمويلي، بنسبة 65 % ويعزّز ذلك ما طُرح خلال أكثر من ورشة، حيث أشار المشاركون إلى أن العديد من المبادرات الرقمية واجهت صعوبات في الاستمرارية وتوقفت بعد انتهاء الدعم الأولي لبعض الدول أو خفض ميزانية التدريب في غيرها، ما يبرز أهمية تصميم نماذج تمويل مستدامة تتجاوز مرحلة الإطلاق إلى التشغيل والتوسّع. كما وُصفت أطر المشتريات والميزانيات الحالية بأنها غير ملائمة لطبيعة الذكاء الاصطناعي التشغيلية والتكرارية.

وقد أشار 52 % إلى أهمية وجود سياسات أو تنظيمات وطنية أوضح للذكاء الاصطناعي، في حين ذكر 32 % أن توفير بيانات ذات جودة أعلى يُعد عاملاً داعماً، وذلك على النحو المُوضَّح في الشكل (9) أدناه. كما أشارت عدة نقاشات خلال الورش الوطنية إلى غياب جهة مركزية منسّقة لملف الذكاء الاصطناعي في بعض الدول، ما أدى إلى تشتت المبادرات وضعف الاتساق الوطني.

الشكل (9) التحدّيات والدوافع المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات الحكومية

أكبر تحدٍّ في استخدام الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات الحكومية

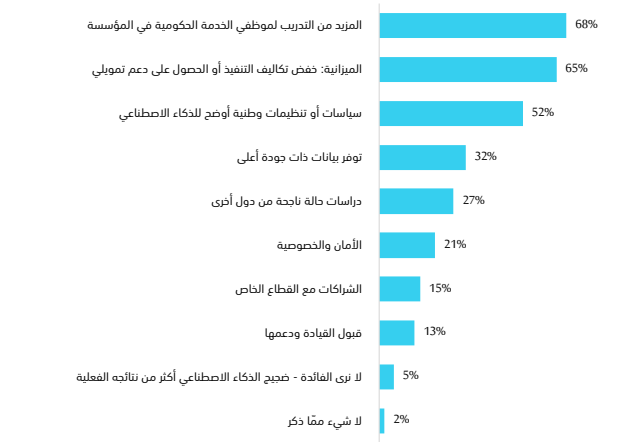
س: ما هو أكبر تحدٍّ في استخدام الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات؟



الأساس: المدركون لاستخدامات الذكاء الاصطناعي
العدد: 1472

الدوافع الرئيسية لتطبيق وتوسيع نطاق الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات الحكومية

س: ما الذي يمكن أن يساعد مؤسستك في البدء باستخدام وتوسيع نطاق الذكاء الاصطناعي لتحسين سرعة وكفاءة تقديم الخدمات؟



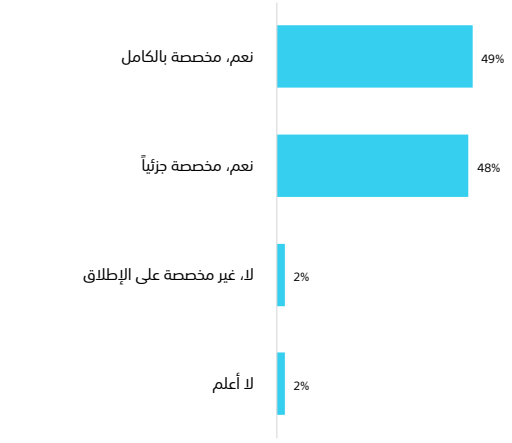
عند الانتقال إلى الحديث عن قدرات الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات الحكومية المخصصة (personalized)، يشير 49 % من المسؤولين الحكوميين إلى أن الخدمات اليوم مخصّصة بالكامل، فيما أفاد 48 % بأنها مخصّصة جزئياً. في المقابل، يذكر 2 % فقط من المسؤولين أن الخدمات غير مخصّصة على الإطلاق. هذه النتائج لا تتوافق مع الواقع والنقاشات في ورش العمل، ما يعكس ضعف القدرات والفهم لهذه النماذج والأفكار المتقدمة.

وفيما يتعلّق بالنتائج المتوقّعة من استخدام الذكاء الاصطناعي "الوكيلي" (Agentic AI) في تقديم الخدمات، ترتبط التوقّعات في المقام الأول بتحسين الكفاءة وأداء الخدمات؛ إذ يُنظر إلى تسريع تقديم الخدمات، من خلال تقليل أوقات الانتظار أو المعالجة، بوصفه الأثر الأكثر حضوراً بنسبة 52 % يليه تحسين حلّ المشكلات من أول تواصل بنسبة 43 % ثم خفض معدلات الأخطاء أو العيوب التشغيلية بنسبة 39 % على النحو المُوضَّح في الشكل (10) أدناه. وهذا بحد ذاته إيجابي، الا أنه يعكس النظرة الجزئية، والمتكررة، في هذا البحث آلا وهي اعتبار الذكاء الاصطناعي محطة جديدة لقطار التحول التقني والحكومة الإلكترونية. فقد أفاد 64 % من المسؤولين الحكوميين بأنهم يقيسون أثر الذكاء الاصطناعي من خلال تحسّن مستوى الدقّة تليها مؤشرات تقليل أوقات الانتظار بنسبة 53 % وزيادة مستوى رضا المواطنين بالنسبة نفسها. كما برز خفض التكاليف التشغيلية بوصفه أحد معايير القياس، فقد أشار إليه 45 % من المسؤولين.

الشكل (10) تخصيص الذكاء الاصطناعي وفقًا للاحتياجات والنتائج المتوقعة لاستخدام الذكاء الاصطناعي "الوكيلي" (Agentic AI) في تقديم الخدمات

تخصيص الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات الحكومية

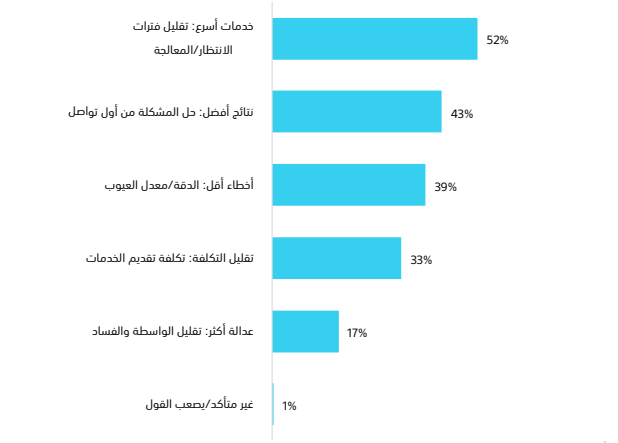
س: هل يتم تخصيص خدمات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في تقديم الخدمات الحكومية؟ (مثل اللغة أو القناة أو الأهلية)



الأساس: مستخدمو الذكاء الاصطناعي لتقديم الخدمات
العدد: 1125

النتائج المتوقعة لاستخدام الذكاء الاصطناعي "الوكيلي" في تقديم الخدمات

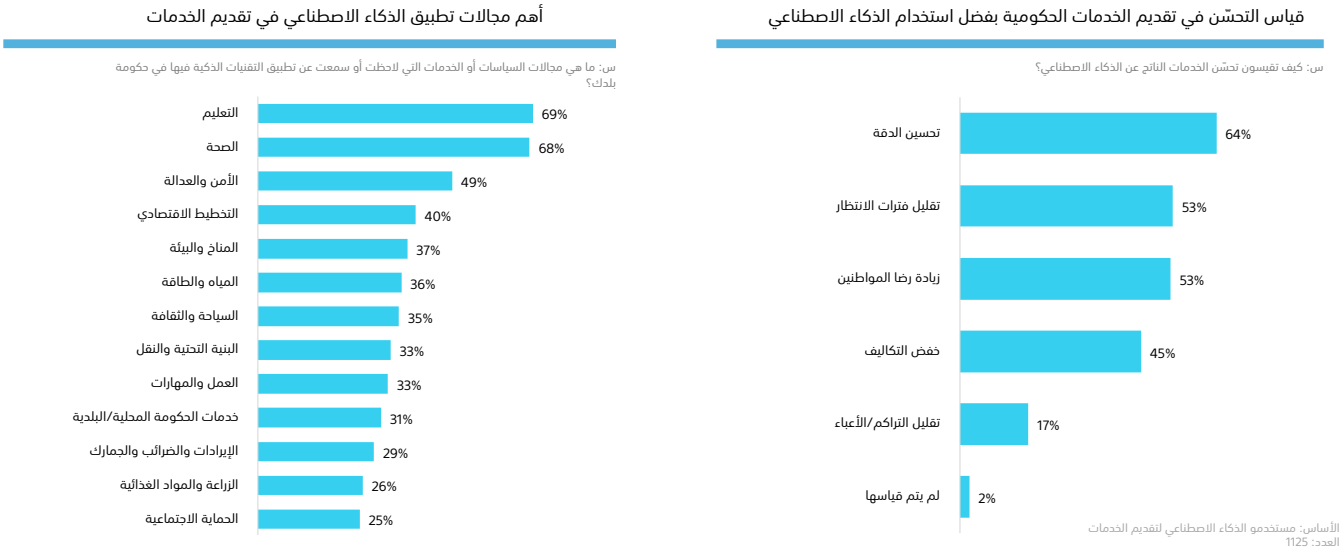
س: برأيك، ما أكثر نتيجة ستتحسن إذا تم تطبيق الذكاء الاصطناعي "الوكيلي" في الخدمات الحكومية؟



الأساس: المدركون لاستخدامات الذكاء الاصطناعي
العدد: 1472

ويظهر تطبيق الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمات بشكل أوضح في القطاعات المرتبطة مباشرةً بالخدمات الحكومية الأساسية؛ إذ يتصدّر قطاعا التعليم والصحة المشهد، فقد أشار إليهما 69 % و68 % من المسؤولين الحكوميين على التوالي. كما أفاد 49 % من المسؤولين عن تطبيقات للذكاء الاصطناعي في مجاليّ الأمن والعدالة، وذلك على النحو المُوضَّح في الشكل (11) أدناه.

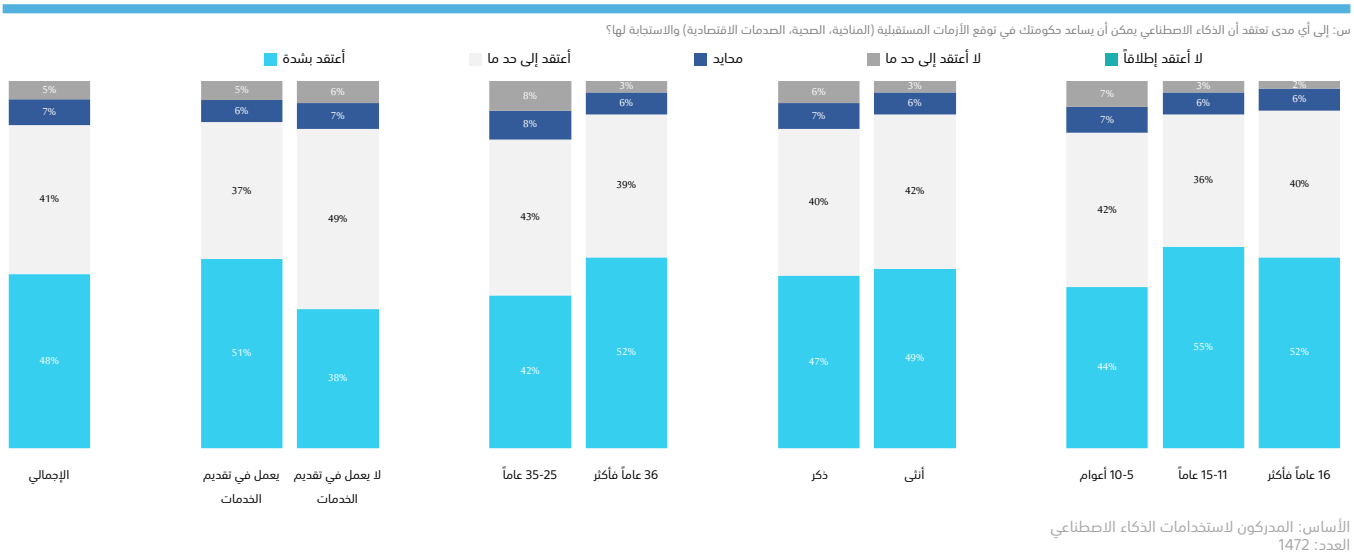
الشكل (11) تحسُّن الخدمات بفضل استخدام الذكاء الاصطناعي ومجالات تطبيقه في تقديم الخدمات الحكومية



2. استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز جاهزية الحكومات

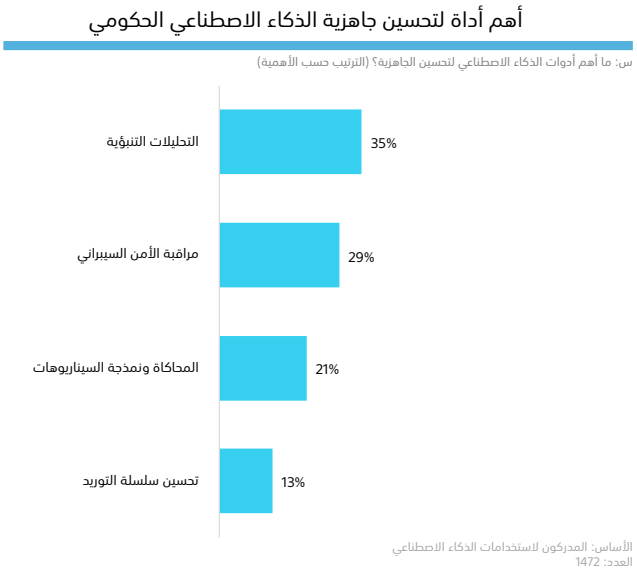
يرى المسؤولون الحكوميون أن للذكاء الاصطناعي دوراً مهماً في مساعدة الحكومات على توقع الأزمات المستقبلية والاستجابة لها، بما فيها الصدمات المناخية والصحية والاقتصادية. وفي هذا السياق، يُعبّر ما يقارب نصف المسؤولين عن ثقتهم الكبيرة بقدرة الذكاء الاصطناعي على دعم جهود توقّع الأزمات والاستجابة لها. غير أن هذه الثقة تكون أقل نسبياً لدى المسؤولين غير المنخرطين في تقديم الخدمات الحكومية مُقارنةً بنظرائهم العاملين في هذا المجال؛ إذ تبلغ نسبة من يعبّرون عن ثقة قوية 38 % .

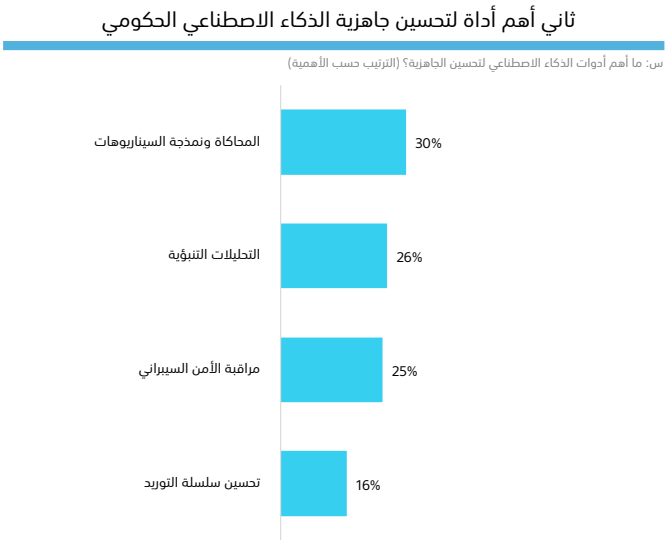
دور الذكاء الاصطناعي في توقّع الأزمات المستقبلية والاستجابة لها



على مستوى مختلف الحكومات، تبرز التحليلات التنبؤية بوصفها الأولوية الأهم لتعزيز الجاهزية المدعومة بالذكاء الاصطناعي؛ إذ حدّدها 35 % من المسؤولين الحكوميين باعتبارها الأداة الأكثر أهمية على الإطلاق، وتليها مراقبة الأمن السيبراني التي أشار إليها 29 % من المسؤولين. غير أنه عند التعمّق في الأداة الثانية من حيث الأهمية، تبرز المحاكاة ونمذجة السيناريوهات بشكل أوضح؛ فقد ذكرها 30 % من المسؤولين الحكوميين، تليها التحليلات التنبؤية بنسبة 26 % على النحو المُوضَّح في الشكل (12) أدناه.

الشكل (12) أدوات الذكاء الاصطناعي الأكثر دعماً للجاهزية الحكومية



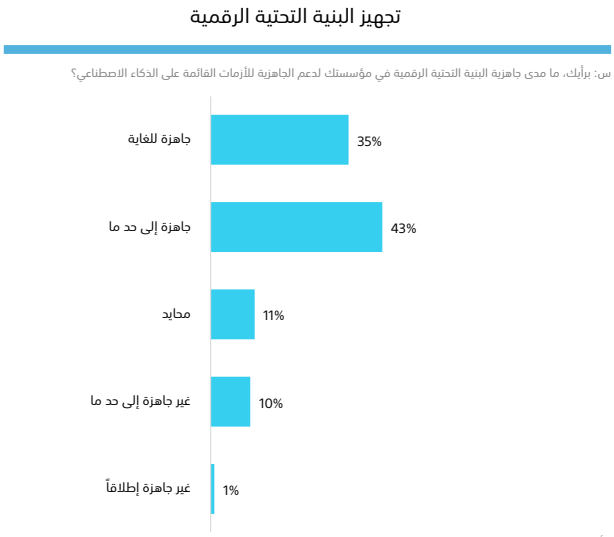


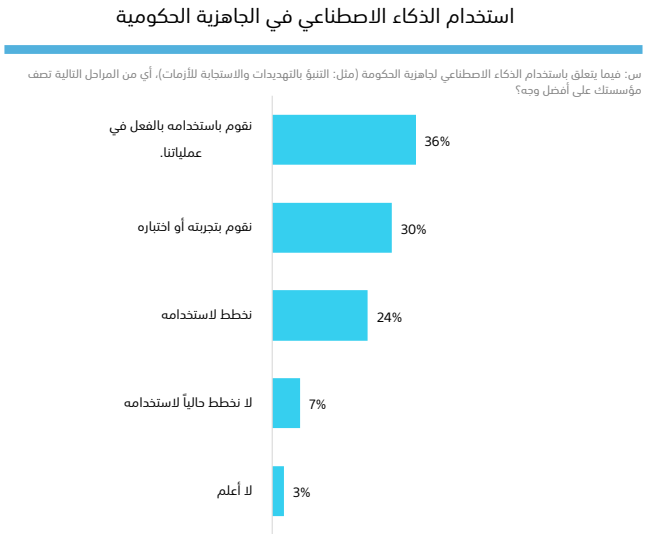
الأساس: المدركون لاستخدامات الذكاء الاصطناعي
العدد: 1472

وبالرغم من كل ما ذكر، فهناك تحديات واضحة في اللبنات الأساسية حيث تعكس تصورات المسؤولين الحكوميين مستوى منخفض فيما يتعلق بتجهيز البنية التحتية الرقمية لدعم الجاهزية الحكومية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي. إذ وصف المسؤولون البنية التحتية في مؤسساتهم بأنها جاهزة للغاية (35 %) أو جاهزة إلى حدّ ما (43 %) واعتبر 10 % أنها غير جاهزة. وهذه النتائج قد تعكس فجوة هامة حيث أكد الخبراء المشاركون إلى أن البنية التحتية "شرط مسبق، وغير قابل للنقاش" وأن الذكاء الاصطناعي لا يمكن أن يُحدث تحولاً حقيقياً دون بنية تحتية رقمية قوية ومرنة تشمل مراكز بيانات وطنية وسيادية، وحلول حوسبة سحابية حكومية آمنة، وشبكات اتصال عالية الكفاءة، إلى جانب منظومات متقدمة للأمن السيبراني وضمان استمرارية الأعمال.

وتنعكس هذه الجاهزية في الطريقة التي يُستخدم بها الذكاء الاصطناعي حالياً لدعم الاستعداد الحكومي؛ حيث أفادت أكثر من ثلث المؤسسات باستخدام الذكاء الاصطناعي بشكل فعلي في عملياتها بنسبة 36 %، بينما تشير 30 % من المؤسسات الأخرى إلى أن الذكاء الاصطناعي لا يزال في مرحلة التجريب أو الاختبار. كما لا تزال مراحل التخطيط حاضرة؛ فقد أشار 24 % إلى أنهم بصدد الاستعداد والتخطيط لاستخدام الذكاء الاصطناعي، وذلك على النحو المُوضَّح في الشكل (13) أدناه. وحين تكلمنا عن الجاهزية، أُثيرت مخاوف تتعلق باستمرارية الأعمال في حال تعطّل الأنظمة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي خلال ورش العمل الوطنية.

الشكل (13) جاهزية الذكاء الاصطناعي الحكومي





الأساس: المدركون لاستخدامات الذكاء الاصطناعي
العدد: 1472

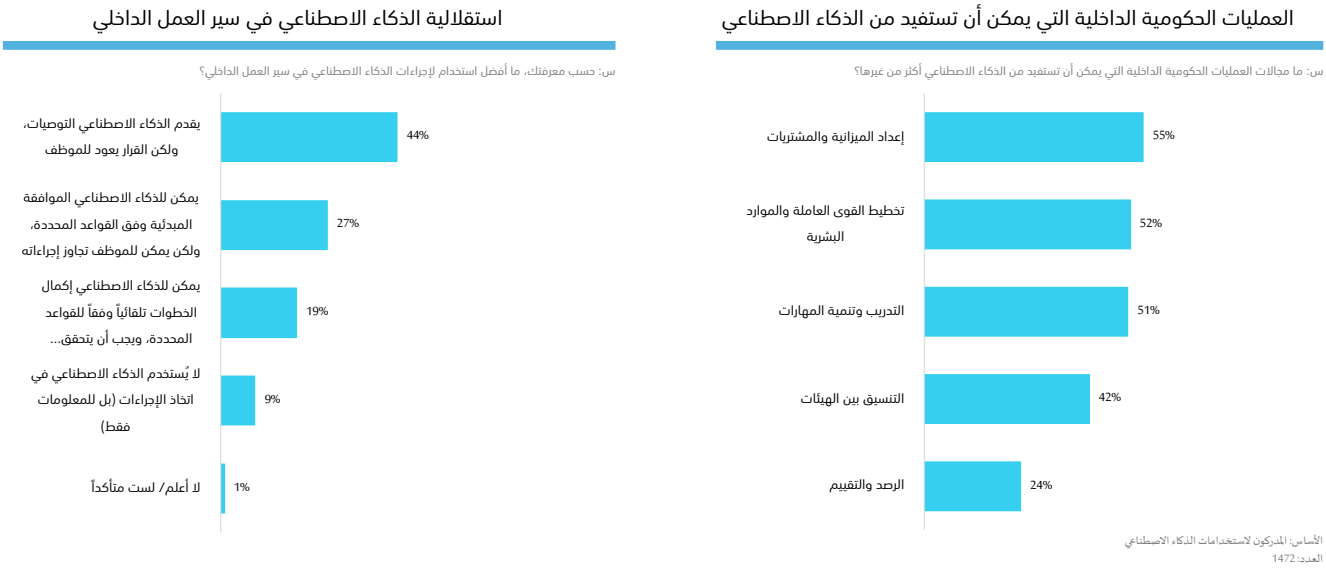
بالانتقال إلى المحاكاة المدعومة بالذكاء الاصطناعي، تُظهر النتائج أن الحكومات تميل في الغالب إلى تنفيذ هذه الأنشطة على أساس غير منتظم أكثر من كونها ممارسة مدمجة بالكامل وراسخة ضمن العمل المؤسسي؛ إذ أفاد 44 % من المسؤولين الحكوميين بأن هذه التمارين تُنفَّذ أحيانًا (مرة إلى مرتين في السنة).

3. توظيف الذكاء الاصطناعي في إعادة تصميم الإدارة الحكومية

عبر العمليات الحكومية الداخلية، يشير المسؤولون الحكوميون في الغالب إلى أن مجالي إعداد الميزانيات والمشتريات هما الأكثر استفادةً من الذكاء الاصطناعي، فقد أشار 55 % من المسؤولين إلى إمكانات الذكاء الاصطناعي في هذا الجانب. وتلي ذلك مباشرة مجالات التخطيط للقوى العاملة والموارد البشرية، وكذلك التدريب وتنمية المهارات؛ فقد أشار إلى كلّ منهما 52 % من المسؤولين المطّلعين على الذكاء الاصطناعي واستخداماته.

أمّا فيما يتعلّق بمدى الصلاحيات الممنوحة للذكاء الاصطناعي ضمن مسارات العمل الداخلية، فيبقى دوره في الغالب داعماً أكثر منه مستقلاً (وكيل)؛ إذ يذكر 44 % أن الذكاء الاصطناعي يُستخدم لتقديم التوصيات مع الاحتفاظ بالقرار النهائي بيد الموظفين. وتؤكد مقابلات الخبراء بدورها أهمية تبنّي مبدأ «الإنسان في الحلقة»، بوصفه عنصراً أساسياً لضمان عدم تفويض القرارات الحساسة بشكل كامل للأنظمة الآلية، والحفاظ على الدور الإشرافي البشري في عمليات صنع القرار. وفي المقابل، يُشير 27 % إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يمنح موافقات مبدئية وفق قواعد مُحدّدة سلفاً شريطةَ بقاء إمكانية التدخّل البشري قائمة، فيما يظل التنفيذ الآلي الكامل وفق قواعد مُحددة أقل شيوعاً، وذلك على النحو المُوضَّح في الشكل (14) أدناه.

الشكل (14) استخدام الذكاء الاصطناعي واستقلاليته في العمليات الداخلية



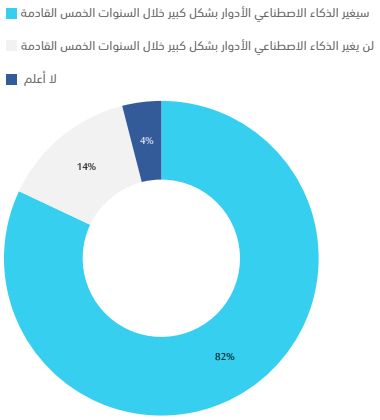
وعلى مستوى مختلف الحكومات، يحظى تحديث الإدارة الداخلية باستخدام أدوات مدعومة بالذكاء الاصطناعي بأولوية مرتفعة خلال الـ12 شهراً المقبلة؛ إذ يرى 69 % من المسؤولين الحكوميين أن جهود التحديث تُعد أولويةً. وفي هذا السياق، تُشير الغالبية العظمى من المسؤولين الحكوميين (بنسبة 82 %) إلى أن الذكاء الاصطناعي يُتوقّع أن يُحدِث تغييرات جوهرية في أدوارهم الوظيفية خلال السنوات الخمس المقبلة.

أمّا فيما يتعلّق بثقة الموظفين في قدرتهم على استخدام الأدوات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في الإدارة الداخلية، فتبدو هذه الثقة إيجابية إلى حدٍّ كبير؛ إذ يصف 37 % من المسؤولين الحكوميين فرقهم بأنها واثقة جداً من استخدام الذكاء الاصطناعي في الوظائف الإدارية الداخلية، بينما أفاد 44 % آخرون بأن فرقهم واثقة إلى حدٍّ ما، وذلك على النحو المُوضَّح في الشكل (15) أدناه. ولم يتضح في النقاشات ما هي دوافع هذه الثقة العالية بالرغم من النقاط المذكورة بشأن ضعف البنية التحتية وصوامع البيانات وعدم كفاية وكفاءة بناء القدرات. ومع ذلك، وفي قسم آخر من الاستبيان، يرى 65 % من المسؤولين الحكوميين وجود حاجة إلى الحصول على تدريب إضافي لتمكينهم من استخدام الذكاء الاصطناعي بفعّالية.

الشكل (15) تأثير الذكاء الاصطناعي على الأدوار الوظيفية خلال السنوات الخمس المقبلة وثقة الموظفين في استخدامه في الإدارة الداخلية

أثر الذكاء الاصطناعي على الأدوار خلال السنوات الخمس المقبلة

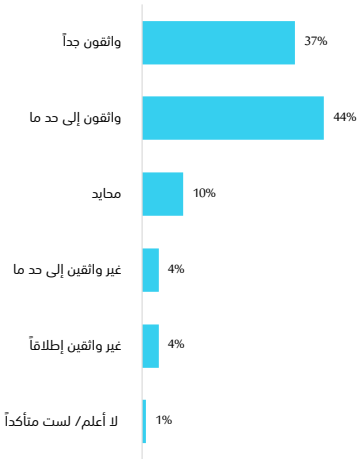
س: هل تتوقع أنّ الذكاء الاصطناعي سيغير بشكل كبير دورك أو مسؤولياتك خلال السنوات الخمس القادمة؟



الأساس: المدركون لاستخدامات الذكاء الاصطناعي
العدد: 1472

ثقة الموظفين باستخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة الداخلية

س: ما مدى ثقة الموظفين في فريقك بقدرتهم على استخدام الأدوات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في إدارة الأمور الداخلية (مثل: الميزانية، والشراء، وسير العمل)؟

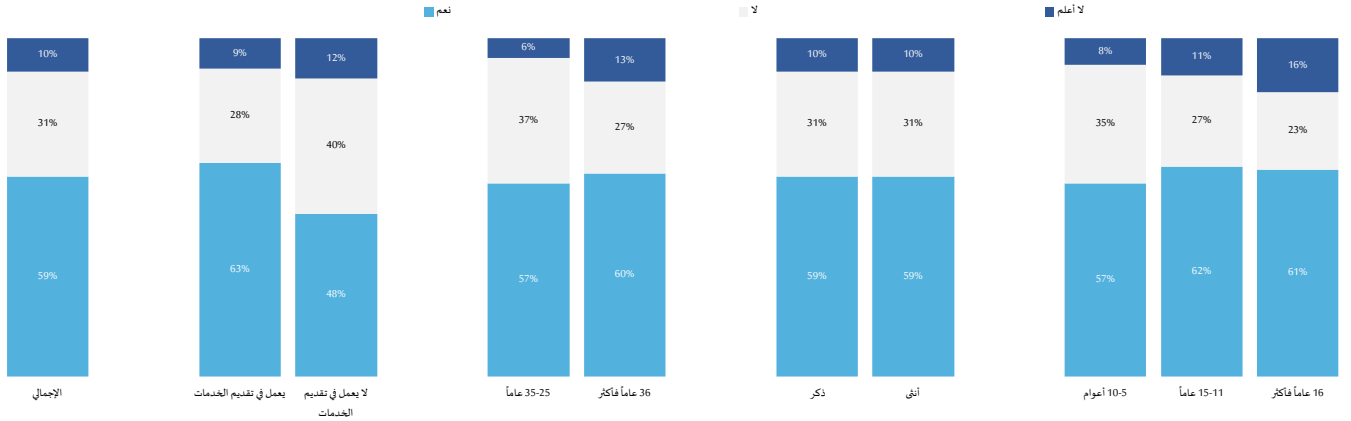


4. الذكاء الاصطناعي ودوره في صياغة التشريعات وإعداد السياسات

على المستوى العام، يشير نحو ستة من كل 10 مسؤولين حكوميين إلى أن حكوماتهم قد وضعت بالفعل إطاراً قانونياً وتنظيمياً لإدارة الذكاء الاصطناعي.

الشكل (16) الإطار القانوني والتنظيمي لإدارة الذكاء الاصطناعي

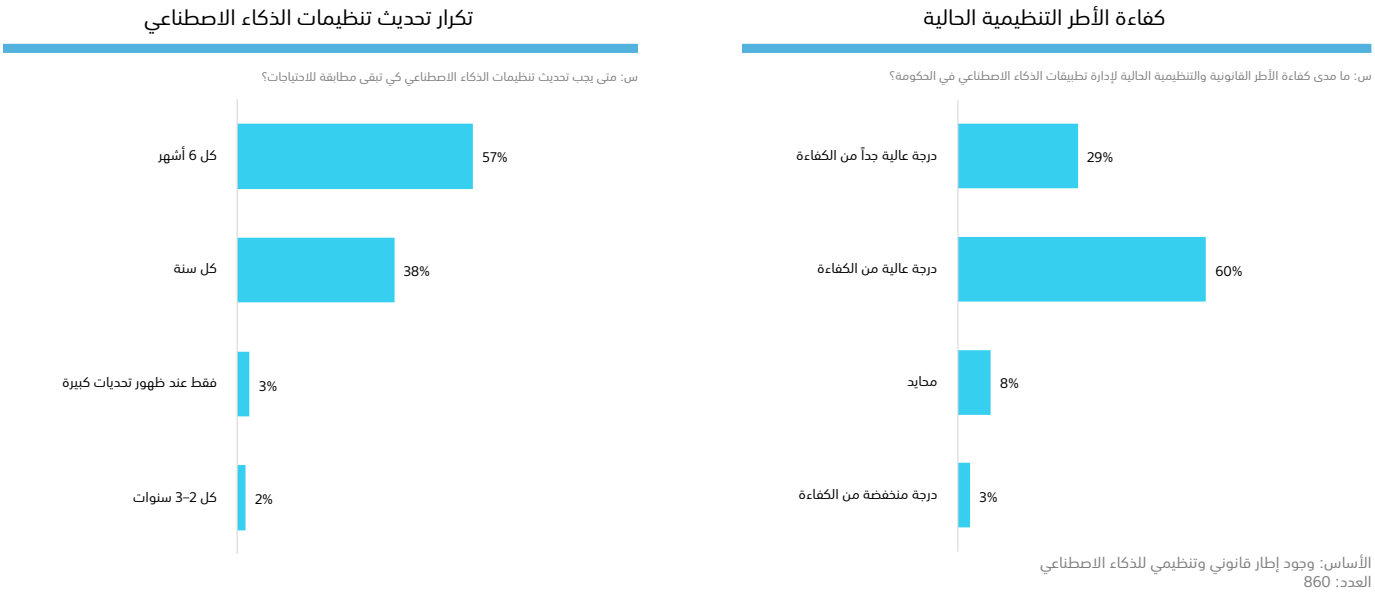
س: هل وضعت حكومتك أي أطر قانونية وتنظيمية لإدارة استخدام الذكاء الاصطناعي؟



الأساس: المدركون لاستخدامات الذكاء الاصطناعي
العدد: 1472

وبيّن المسؤولون الحكوميون الذين تعمل حكوماتهم ضمن أطر قانونية وتنظيمية للذكاء الاصطناعي، أن التصوّرات الإيجابية تسود إلى حدٍّ كبير بشأن مدى كفاية هذه الأطر، إذ يصف نحو ستة من كل 10 مسؤولين الأطر الحالية بأنها مناسبة.

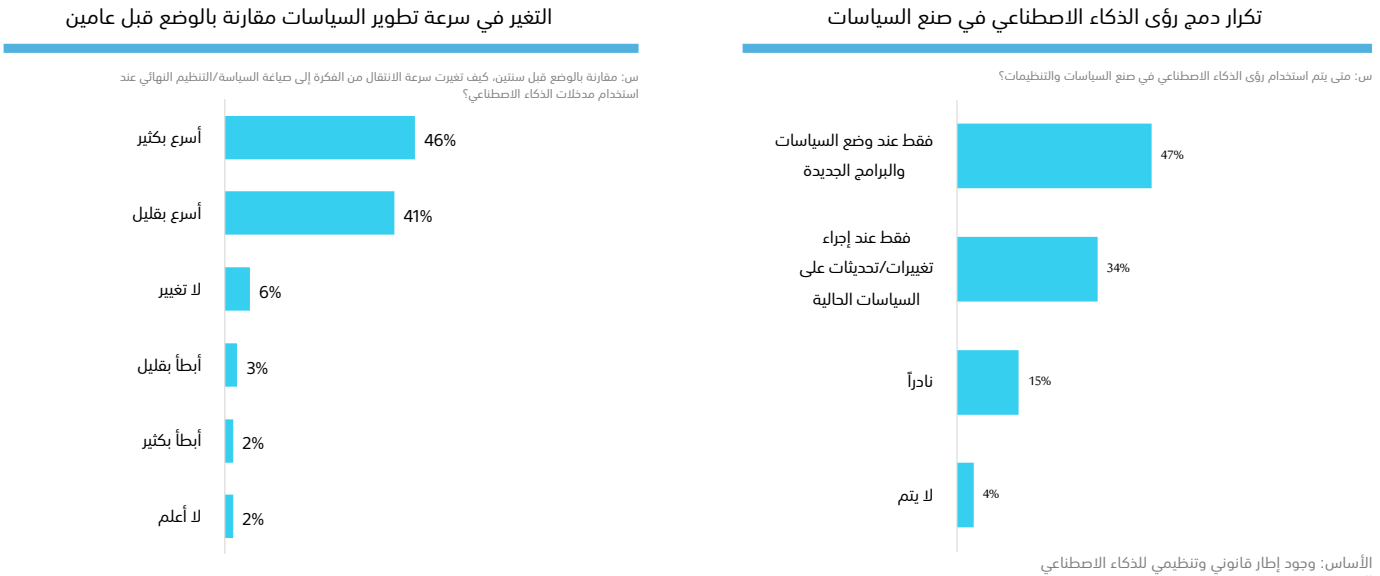
الشكل (17) مدى كفاية الأطر التنظيمية للذكاء الاصطناعي وتكرار تحديثها



الأساس: وجود إطار قانوني وتنظيمي للذكاء الاصطناعي
العدد: 860

وفي الوقت ذاته، تُسجَّل على نطاق واسع تغيّرات ملحوظة في سرعة صياغة السياسات عند استخدام الذكاء الاصطناعي؛ إذ يلاحظ معظم المسؤولين أن المُدّة الزمنية الممتدة من بلورة الفكرة إلى اعتماد السياسة النهائية أصبحت أقصر مُقارنةً بما كانت عليه قبل عامين. وعليه، يصف ما يفوق 85 % من المسؤولين هذه العملية بأنها أصبحت أسرع.

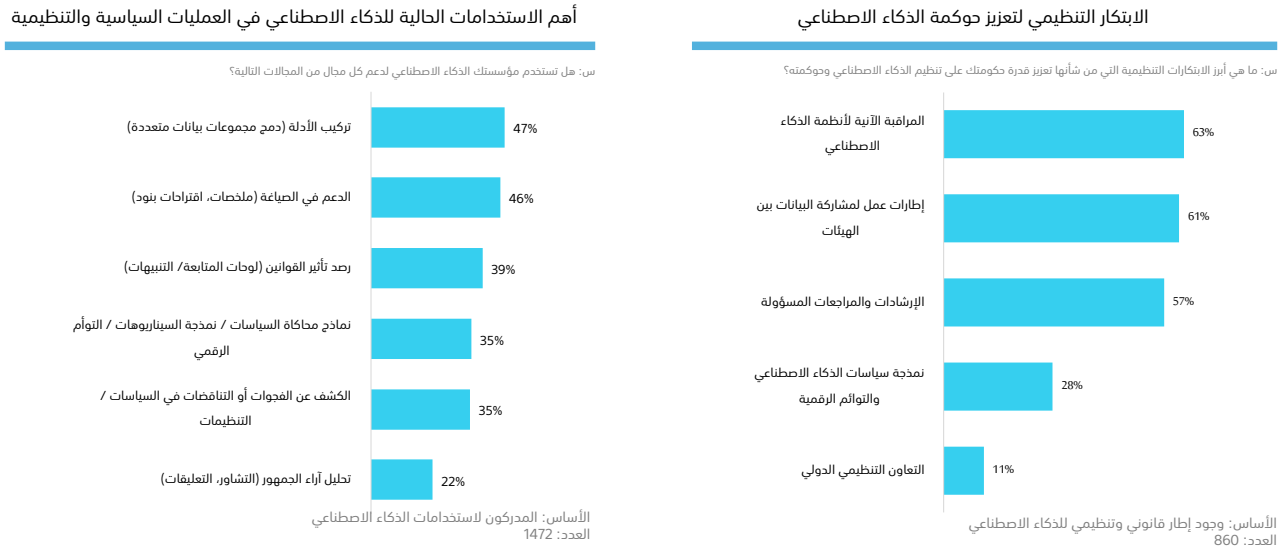
الشكل (18) دمج الذكاء الاصطناعي في صنع السياسات وأثره على سرعة



الأساس: وجود إطار قانوني وتنظيمي للذكاء الاصطناعي
العدد: 860

فيما يتعلّق بتعزيز الأطر التنظيمية، تَبرُز المراقبة الآنية لأنظمة الذكاء الاصطناعي وأطر مشاركة البيانات بين الهيئات الحكومية بوصفها أكثر الابتكارات شيوعاً؛ فقد أشار إلى كلٍّ منهما ما يقارب ستة من كل 10 مسؤولين حكوميين. غير أن الاستخدامات الحالية للذكاء الاصطناعي في عمليات صياغة السياسات والتنظيم تتركّز في الغالب على الوظائف التحليلية ودعم الصياغة؛ إذ أفاد ما يقارب نصف المسؤولين باستخدام الذكاء الاصطناعي في تجميع وتحليل الأدلة من مجموعات بيانات متعددة، وكذلك في دعم إعداد المسودات، بما يشمل التلخيص واقتراح الصياغات القانونية. كما يُستخدم الذكاء الاصطناعي من قبل 39 % من المسؤولين لمتابعة أثر القوانين والتشريعات على النحو المُوضَّح في الشكل (19) أدناه.

الشكل (19) الابتكارات التنظيمية لتعزيز حوكمة الذكاء الاصطناعي والاستخدامات الحالية للذكاء الاصطناعي في العمليات التنظيمية

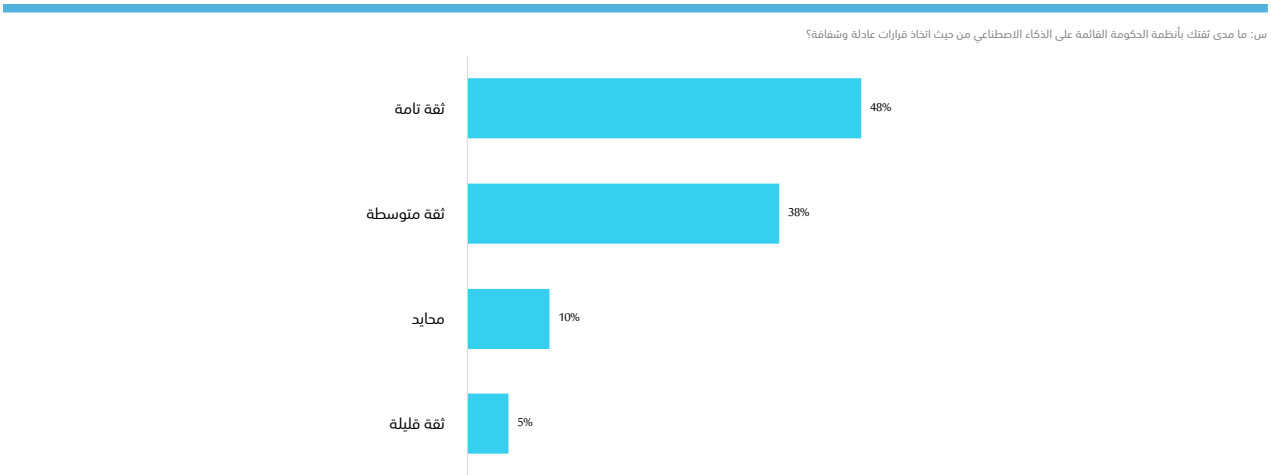


5. الثقة بالذكاء الاصطناعي والمسؤولية في استخدامه

الثقة في اتخاذ القرارات الحكومية القائمة على الذكاء الاصطناعي

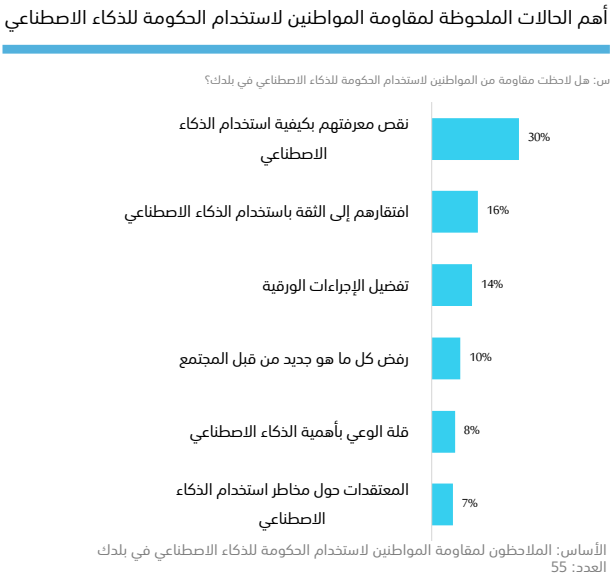
تُسجَّل مستويات مرتفعة نسبياً من الثقة في الأنظمة الحكومية المدعومة بالذكاء الاصطناعي وقدرتها على دعم اتخاذ قرارات عادلة وشفافة؛ إذ يُشير ما يقارب 86 % المسؤولين الحكوميين إلى ثقة عالية بقدرة الذكاء الاصطناعي على تعزيز العدالة والشفافية في عملية صُنع القرار.

الشكل (20) الثقة في اتخاذ القرارات الحكومية القائمة على الذكاء الاصطناعي



وبالنسبة للمواطنين، يرى ما يزيد قليلاً على 85 % من المسؤولين إلى أن المواطنين على دراية ووعي إلى حدٍّ ما باستخدام الحكومات للذكاء الاصطناعي، وأفاد 85 % بأنهم لم يُلاحظوا أي مقاومة من المواطنين تجاه استخدام الحكومات للذكاء الاصطناعي. وفي الحالات التي لوحِظَ فيها مقاومة المواطنين لاستخدام الحكومات للذكاء الاصطناعي، فإن هذه الحالات ترتبط في الغالب بنقص معرفتهم بكيفية استخدام هذه التقنيات. بحسب ثلاثة من كل 10 مسؤولين. وفي المقابل، وعند النظر إلى التدابير التي من شأنها تعزيز ثقة المواطنين في استخدام الحكومات للذكاء الاصطناعي، تبرز الشفافية والوضوح القانوني بوصفهما العاملين الأكثر أهمية وتأثيراً.

الشكل (21) حالات مقاومة المواطنين لاستخدام الحكومات للذكاء الاصطناعي وأهم تدابير تعزيز ثقة المواطنين

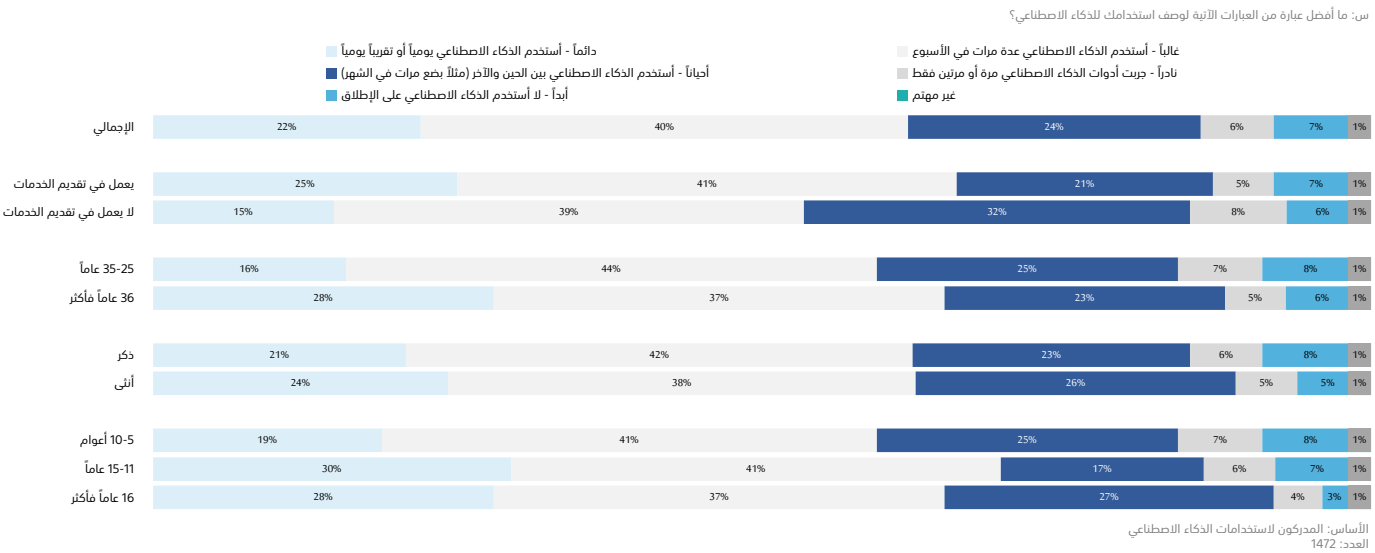


6. استخدام الذكاء الاصطناعي في العمل اليومي

على المستوى العام، يستخدم 40 % من المسؤولين الحكوميين الذكاء الاصطناعي عِدّة مرات في الأسبوع، في حين يستخدمه ما يزيد قليلاً عن واحد من كل خمسة يومياً أو تقريباً يومياً. تجدر الإشارة إلى أن الورش الوطنية أظهرت أن العديد من الموظفين الحكوميين يعتقدون أن مفهوم الذكاء الاصطناعي يقتصر على بعض المنصات الشائعة مثل Chat GPT.

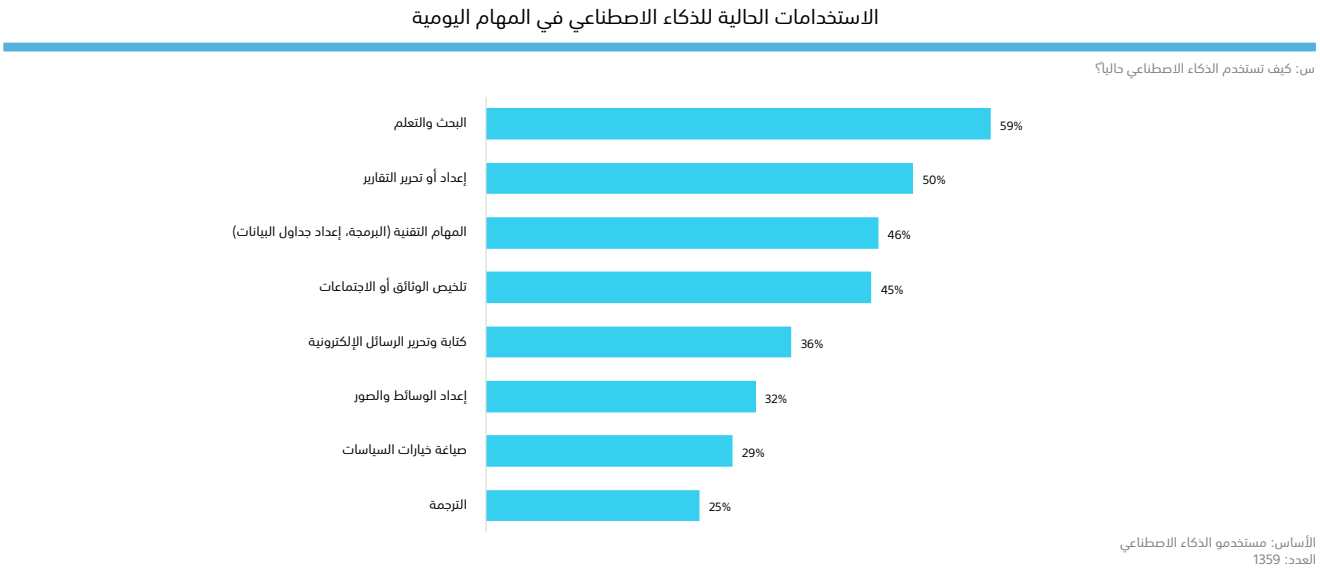
ويُلاحظ أن المسؤولين الحكوميين المنخرطين في تقديم الخدمات الحكومية أكثر ميلاً لاستخدام الذكاء الاصطناعي يومياً أو تقريباً يومياً مقارنة بغير المنخرطين في هذا المجال، كما تُسجَّل معدلات الاستخدام اليومي بشكل أعلى بين المسؤولين الأكبر سناً مقارنة بالفئة العمرية من 25 إلى 35 عاماً. علاوة على ذلك، يظهر الاستخدام اليومي للذكاء الاصطناعي بوتيرة أعلى بين من تتراوح خبرتهم بين 11 -15 عاماً، وكذلك بين من يمتلكون خبرة تمتد إلى 16 عاماً فأكثر على النحو المُوضَّح في الشكل (22) أدناه.

الشكل (22) تكرار الاستخدام للذكاء الاصطناعي في العمل اليومي



وعند السؤال حول الاستخدامات الحالية للذكاء الاصطناعي في المهام اليومية، يَبرُز البحث والتعلّم بوصفهما أكثر مجالات استخدام الذكاء الاصطناعي شيوعاً؛ فقد أشار إليهما 59 % من المستخدمين، ويأتي بعد ذلك مباشرةً إعداد التقارير أو تحريرها على النحو الذي أفاد به 50 % من مستخدمي الذكاء الاصطناعي. ويستخدم 46 % منهم الذكاء الاصطناعي في تنفيذ المهام التقنية، بما فيها البرمجة وإعداد جداول البيانات، في حين أشار 45 % إلى استخدامه في تلخيص الوثائق أو الاجتماعات.

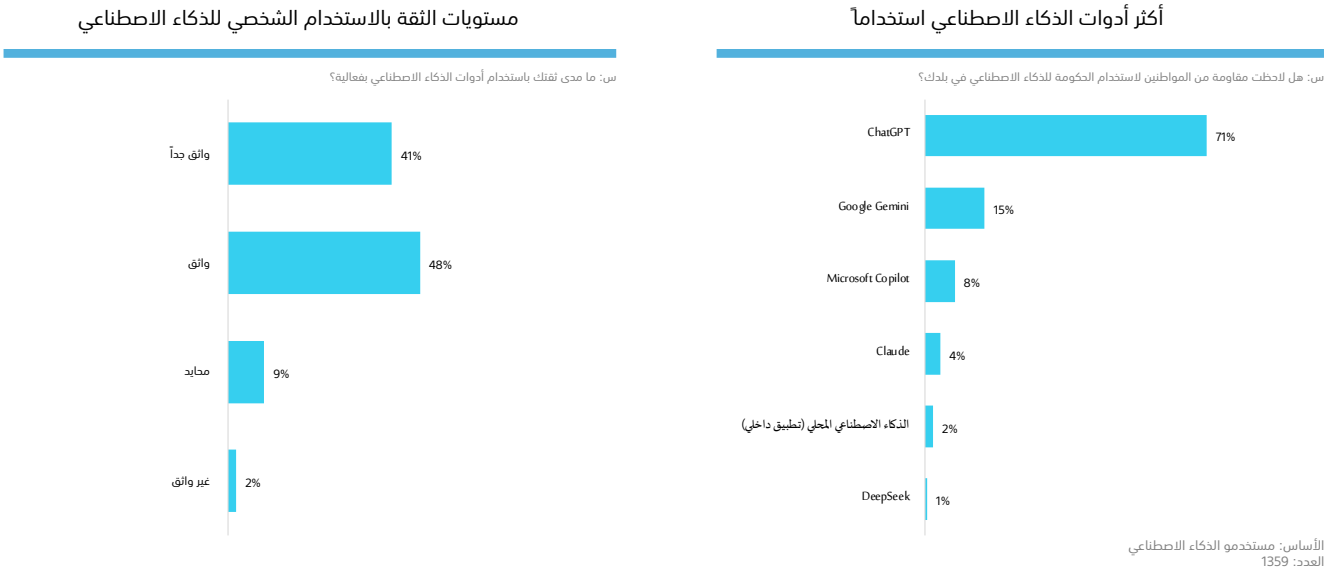
الشكل (23) الاستخدامات الحالية للذكاء الاصطناعي في المهام اليومية



ويظهر جلياً أن "ChatGPT" يعد أداة الذكاء الاصطناعي الأكثر شيوعاً بين المستخدمين؛ إذ يعتمد عليه 71 % منهم، ويليه "Google Gemini" بنسبة 15 %، في حين يستخدم نحو 8 % من المستخدمين "Microsoft Copilot".

وتُسجَّل مستويات مرتفعة نسبياً من الثقة بالاستخدام الشخصي لأدوات الذكاء الاصطناعي؛ فيصف ما يقارب كل المستخدمين (89 %) أنفسهم بأنهم واثقون من قدرتهم على استخدامها.

الشكل (24) أكثر أدوات الذكاء الاصطناعي استخداماً ومستويات الثقة الشخصية في استخدامه

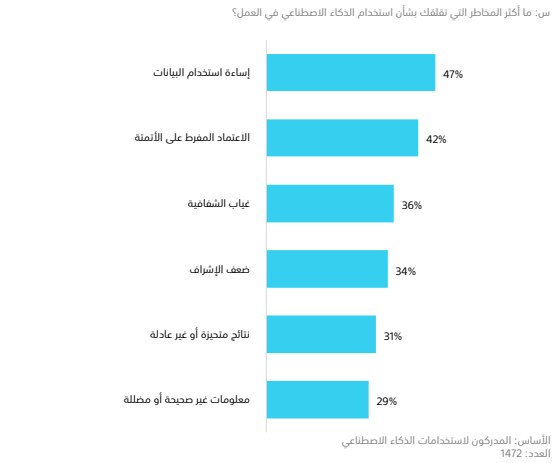


وعندما ننتقل من الاستخدام المرتفع والثقة العالية بين المسؤولين، وننظر الى المخاطر الرئيسية وجاهزية المهارات لاستخدام الذكاء الاصطناعي بفعّاليةٍ نرى في صدارة قائمة المخاوف المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل مخاطر إساءة استخدام البيانات، تليها المخاوف المتعلقة بالاعتماد المفرط على الأتمتة. وتم ذكر العديد من الأمثلة في ورش العمل الوطنية حول كيفية استخدام بعض من الموظفين الحكوميين في تعبئة مستندات مثل طلبات تقديم لبرامج تدريبية دون مراجعة الأجوبة والتي لم تكن مرتبطة بالسؤال بتاتاً.

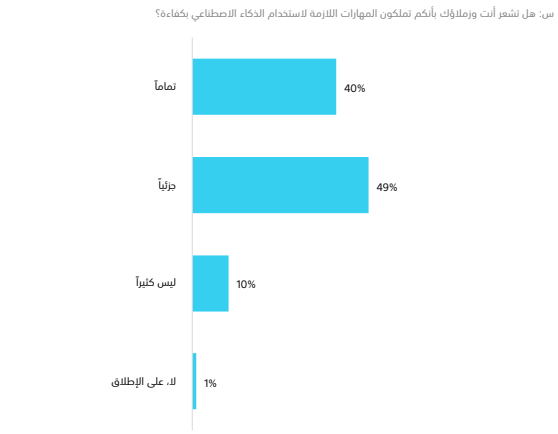
وفيما يتعلّق بجاهزية المهارات، يُشير معظم المسؤولين المُطّلعين على الذكاء الاصطناعي إلى مستويات مرتفعة نسبياً من الاستعداد لاستخدامه بفعّاليةٍ، وكان هناك شبه اجماع (89 %) من المسؤولين بأنهم يشعرون بأنهم مهيّؤون جزئياً أو بالكامل

الشكل (25) أبرز المخاطر الرئيسية وجاهزية المهارات لاستخدام الذكاء الاصطناعي بفعّالية

أهم المخاطر الرئيسية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في العمل

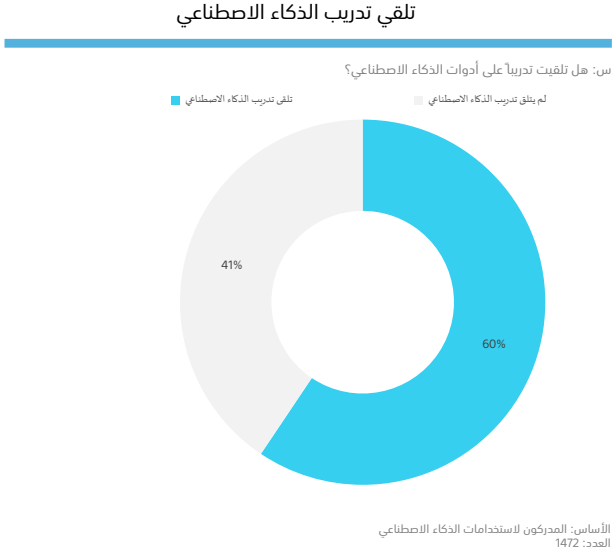


تصور جاهزية مهارات استخدام الذكاء الاصطناعي بفعالية

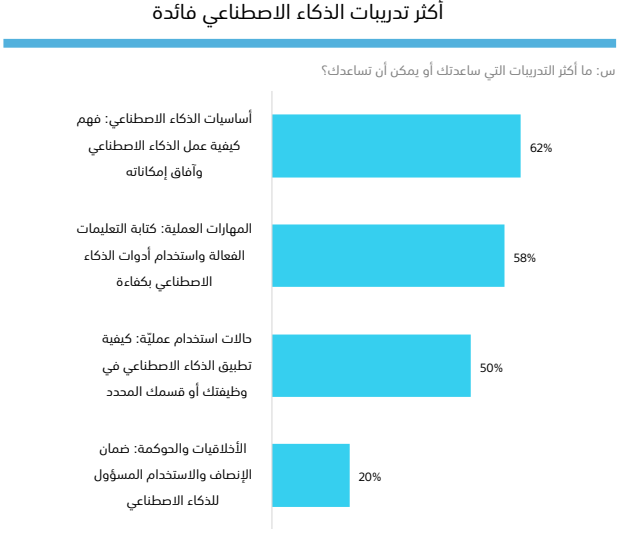


وأفاد 60 % من المسؤولين المُطّلعين على الذكاء الاصطناعي بأنهم تلقّوا نوعاً من التدريب على أدواته. وفي سياق المهارات، تُعد أساسيات الذكاء الاصطناعي، التي تركّز على فهم كيفية عمله وإمكاناته، النوع الأكثر فائدة، أو الذي يُتوقّع أن يكون الأكثر فائدةً من وجهة نظرهم. ويلي ذلك المهارات العملية، مثل: كتابة التعليمات الفعالة (Prompts) واستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي بكفاءةٍ. وبشكل عام، يرى 83 % من المسؤولين الحكوميين قياداتهم بأنها داعمة لفكرة تهيئة الموظفين لاعتماد الذكاء الاصطناعي

تلقي تدريب الذكاء الاصطناعي



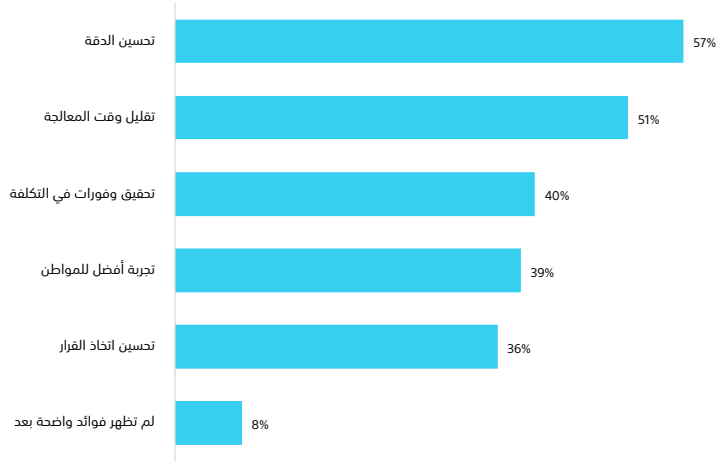
أكثر تدريبات الذكاء الاصطناعي فائدة



وعودة الى الفوائد المرجوة للذكاء الاصطناعي، يَبرُز تحسّن مستوى الدقّة بوصفه الفائدة المؤسسية الأكثر شيوعاً الناتجة عن اعتماد الذكاء الاصطناعي، تليه تقليل أوقات المعالجة ثم تحقيق وفورات في التكلفة على التوالي. وفي هذا الصدد، أشار 57 % من المسؤولين الحكوميين إلى تحسُّن الدقّة باعتبارها فائدة ملموسة حققتها مؤسساتهم نتيجةَ تطبيق الذكاء الاصطناعي، وذلك على النحو المُوضَّح في الشكل (26) أدناه.

الشكل (26) الفوائد التنظيمية لتطبيق الذكاء الاصطناعي

س: ما الفوائد الملموسة التي شهدتها مؤسستك بالفعل جراء تطبيق الذكاء الاصطناعي؟

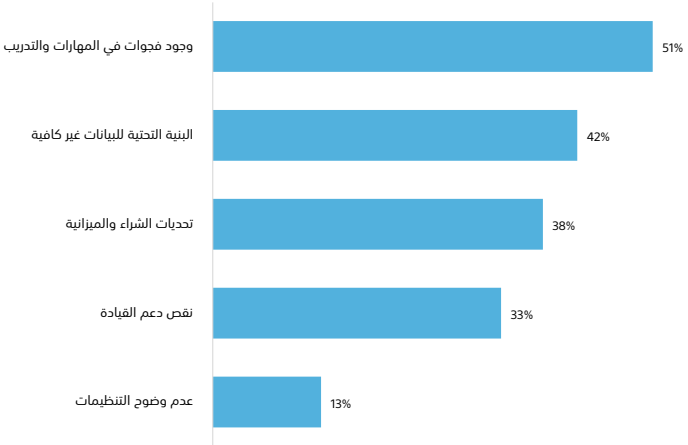


الأساس: المدركون لاستخدامات الذكاء الاصطناعي
العدد: 1472

من ناحية أخرى، تعد الفجوات في المهارات العائق الأبرز أمام توسيع نطاق اعتماد الذكاء الاصطناعي، يلي ذلك ضعف البنية التحتية للبيانات بنسبة 42 %، ثم عوائق الشراء والميزانية بنسبة 38 %. وتجدر الإشارة الى أن مقاومة التغيير الثقافي والمؤسسي برزت في الورش الوطنية كأحد التحديات غير التقنية، خاصة عندما لا ترتبط برامج التدريب بالحوافز أو المسار الوظيفي.

الشكل (27) التحديات أمام توسيع نطاق تطبيق الذكاء الاصطناعي

س: ما هو العائق الأكبر أمام توسيع نطاق الذكاء الاصطناعي في مؤسستك؟



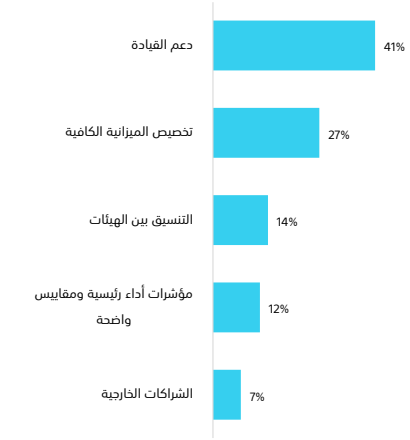
الأساس: المدركون لاستخدامات الذكاء الاصطناعي
العدد: 1472

ولمواجهة هذا التحديات وتحقيق أعلى فائدة، تم التركيز على الممكنات والأولويات المستقبلية لتطبيق الذكاء الاصطناعي. وهنا يُنظَر إلى دعم القيادات باعتباره الدافع الأهم لنجاح مشاريع الذكاء الاصطناعي، يليه تخصيص الميزانية الكافية لذلك بنسبة 27 %. وبالنظر إلى المرحلة المقبلة، يبرُز عامل بناء المهارات والتدريب كأولوية قصوى لتطبيق الذكاء الاصطناعي خلال السنوات الثلاث المقبلة، يليه تعزيز التنظيمات والحوكمة، ثم تطوير البنية التحتية الرقمية والبيانات.

الشكل (28) الممكنات والأولويات المستقبلية لتطبيق الذكاء الاصطناعي

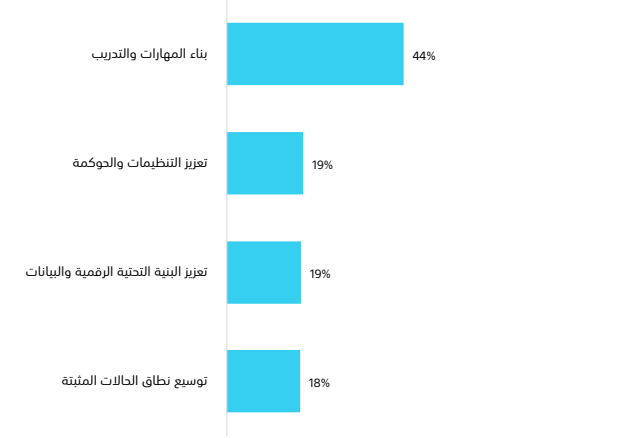
أهم الممكنات الضرورية لنجاح مشاريع الذكاء الاصطناعي

س: ما هي أهم عوامل أسهمت في نجاح مشاريع الذكاء الاصطناعي؟

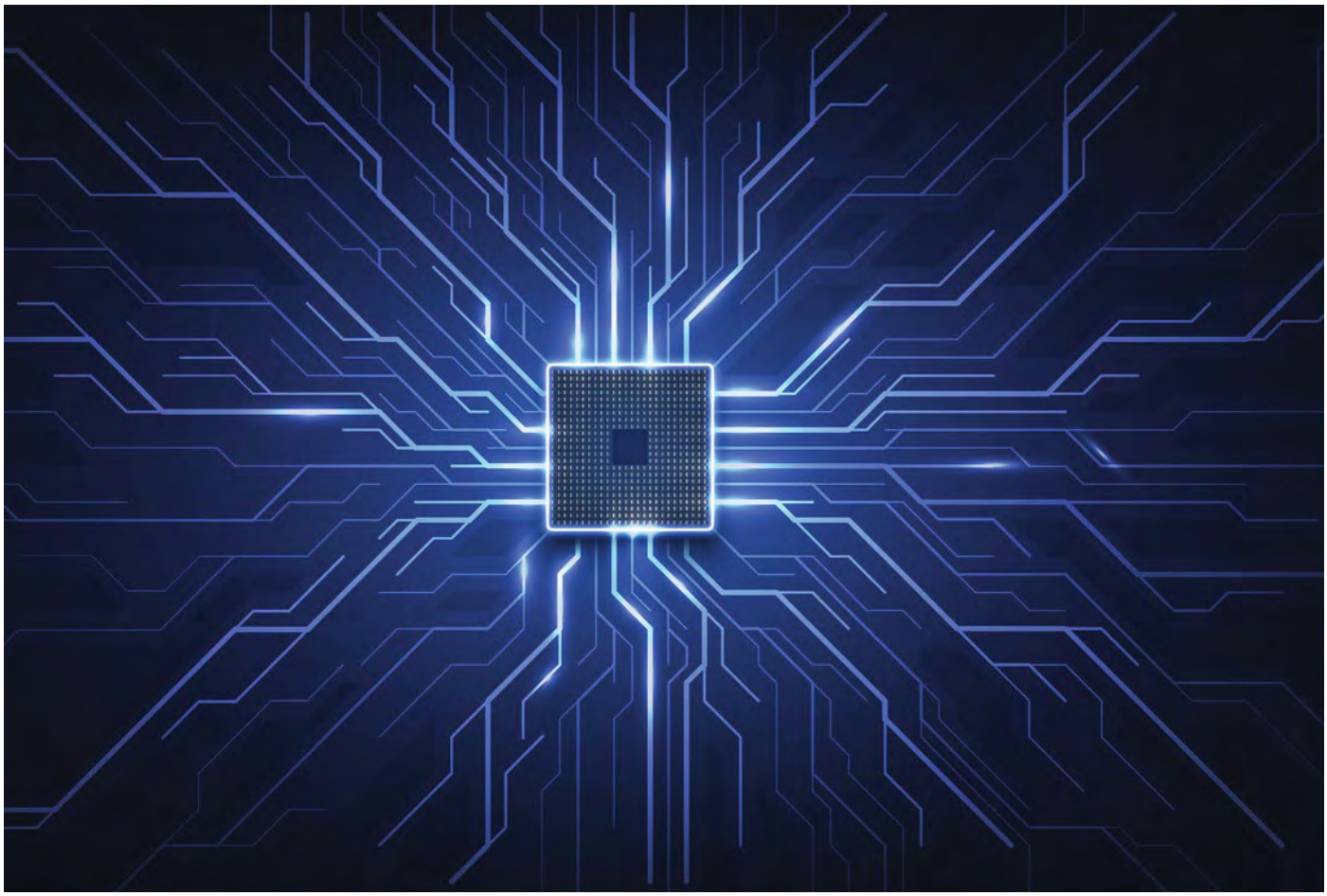


أهم أولوية لتطبيق الذكاء الاصطناعي خلال السنوات الثلاث المقبلة

س: برأيك، ما الأولوية الأهم لحكومتك فيما يتعلق بتطبيق الذكاء الاصطناعي خلال السنوات الثلاث المقبلة؟



الأساس: المدركون لاستخدامات الذكاء الاصطناعي
العدد: 1472



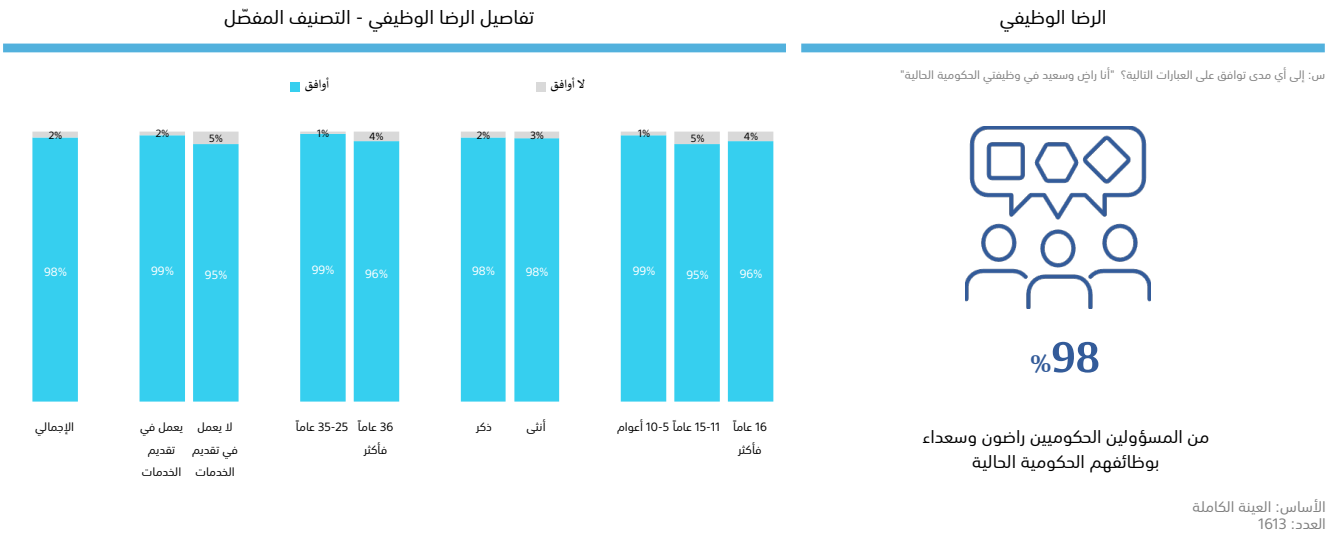
الإنتاجية، الفهم السلوكي والخدمة الحكومية

وكما جرت العادة في الاستبيان السنوي، ننتهي بقراءة لمنظور الوظيفة الحكومية ومفهوم الخدمة الحكومية، والتي تظهر الإحصاءات أنها لا تزال إيجابية ومنتجة وعالية الفائدة لمجتمعاتهم وتؤكد تمسك الموظفين بوظائفهم الحكومية. ولم نرَ أي تغيير يذكر في السنوات الخمس الماضية.

فقد أفاد 91 % من المسؤولين الحكوميين بأن الساعات غير المنتجة لديهم لا تتجاوز ساعتين خلال يوم العمل. ويرى 58 % من المسؤولين الحكوميين أن لدى مديريهم معايير واضحة لقياس الإنتاجية، ويتفق 66 % من المسؤولين الحكوميين على أن التقنيات الحديثة في مجالات عملهم تُسهم في تقليل الوقت المطلوب لإتمام المهام، ويرى 65 % من المسؤولين الحكوميين أن الذكاء الاصطناعي يعزّز إنتاجيتهم.

على المستوى العام، تُسجِّل مستويات الرضا الوظيفي لدى المسؤولين الحكوميين معدلات مرتفعة جداً، إذ يتّفق 98 % على أنهم راضون وسعداء بوظائفهم الحكومية الحالية. ويُلاحظ هذا المستوى العالي من الرضا بشكل متّسق عبر مختلف الفئات على النحو المُوضَّح في الشكل (29) أدناه.

الشكل (29) مستوى الرضا الوظيفي



الأساس: العينة الكاملة
العدد: 1613

ويرى 98 % من المسؤولين الحكوميين أن عملهم في القطاع الحكومي يسهم في إضافة قيمة حقيقية لمجتمعهم وبلدهم. وكما هو الحال مع الرضا الوظيفي، تبقى تصوّرات الإسهام في خدمة المجتمع وتحقيق قيمة مضافة له مرتفعة بشكل متّسق عبر مختلف الفئات على النحو المُوضَّح في الشكل (30) أدناه.

الشكل (30) إضافة القيمة إلى المجتمع

إضافة قيمة إلى المجتمع

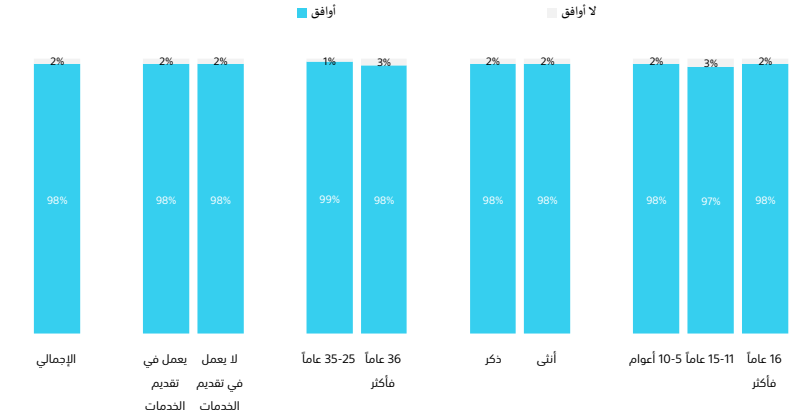
س: إلى أي مدى توافق على العبارات التالية؟ "أشعر أنني أضيف قيمة حقيقية لمجتمعي وبلدي من خلال عملي"

%98

من المسؤولين الحكوميين يشعرون بأنهم يضيفون قيمة حقيقية لمجتمعهم وبلدهم

الأساس: العينة الكاملة
العدد: 1613

إضافة قيمة إلى المجتمع - التصنيف المفضّل



ولا يعرِب إلا 15 % من المسؤولين الحكوميين عن رغبتهم في العثور على فرص عمل في القطاع الخاص.

الانتقال إلى القطاع الخاص

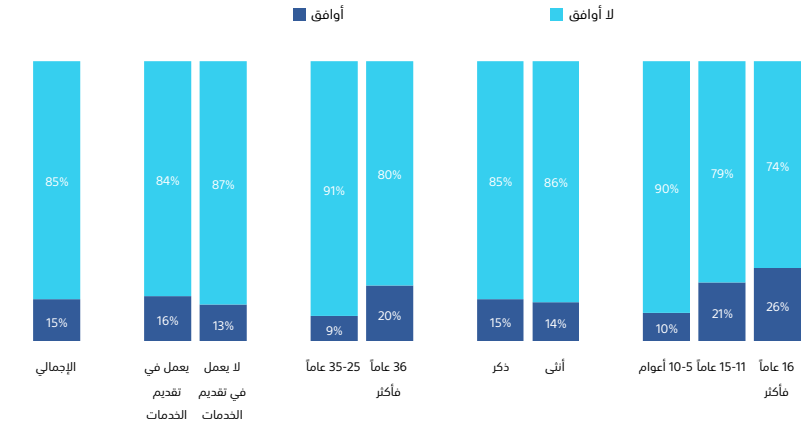
س: إلى أي مدى توافق على العبارات التالية؟ "أود أن أجد فرصاً في القطاع الخاص"

%15

من المسؤولين الحكوميين يودون إيجاد فرص في القطاع الخاص

الأساس: العينة الكاملة
العدد: 1613

الانتقال إلى القطاع الخاص – التصنيف المفضّل



توصيات طريق المستقبل: الإدارة الحكومية العربية في عصر الذكاء الاصطناعي

لا يتحدد مستقبل الإدارة الحكومية العربية في عصر الذكاء الاصطناعي بالقدرات التقنية ذاتها، بل بقدرة الحكومات على إعادة تصميم نفسها كنُظم ذكية متكاملة. نحن لا نعيش مرحلة "رقمنة إضافية"، بل لحظة إعادة تأسيس لكيفية عمل الحكومة: كيف تتخذ القرار، كيف تدير مواردها، وكيف تبني الثقة مع مواطنيها. فالذكاء الاصطناعي ليس أداة تحسين خدمات فحسب، بل بنية تشغيل جديدة للحكومة.

خارطة الطريق المقترحة أدناه لا تدعو إلى سباق تقني، بل إلى نضج مؤسسي. ومن يبدأ اليوم بجدية، سيقود الغد بثقة. وتنطلق هذه الخارطة من قناعة واضحة: الذكاء الاصطناعي يجب أن يُعامل كسياسة عامة، لا كمشروع تقني. وهي تقدّم مساراً عملياً من ست نقاط مترابطة.

1 الذكاء الاصطناعي كسياسة سيادية من مركز الحكومة

التحول الحقيقي لا يبدأ بتطبيقات معزولة أو مشاريع تجريبية، بل بإطار وطني يضع السياسة قبل التقنية. في التجارب الأكثر نضجاً، يجب أن لا تُدار حوكمة الذكاء الاصطناعي كملف تقني تابع للتحول الرقمي، بل كمسألة سيادية تمس جوهر سلطة القرار داخل الدولة. فالذكاء الاصطناعي اليوم ليس مشروعاً تقنياً، بل منطق حكم جديد. لذا يوصي التقرير بـ :

- تحديد أين يُسمح للذكاء الاصطناعي بالتدخل في القرار، وأين يُمنع
- ربط كل نظام ذكي بمسؤول بشري واضح
- ضبط التفويض الكامل للقرارات ذات الأثر القانوني أو الاجتماعي

فالذكاء الاصطناعي لا يُضاف إلى حكومة القرن العشرين، بل تُعاد تصميم الحكومة حوله. وجزء أساسي من هذه التوصية هو إنشاء أو تمكين جهة وطنية رفيعة المستوى تُدار من مركز الحكومة، تعمل عند تقاطع السياسة والتنظيم والتنفيذ، وتتمثل وظيفتها في ضبط منطق إدخال الذكاء الاصطناعي في مسارات القرار الحكومي، لا الإشراف الشكلي عليه.

2 البيانات كبنية تحتية وطنية سيادية (قانون الثروة الوطنية للبيانات)

لم تعد البيانات مجرد أصول رقمية، بل هي الثروة الحقيقية للأمم في القرن الحادي والعشرين، والوقود الذي لا غنى عنه لنهضة الذكاء الاصطناعي. يجب أن تُعامل البيانات كبنية تحتية سيادية، تماماً مثل شبكات الطاقة والمياه والاتصالات.

تفشل مبادرات الذكاء الاصطناعي الحكومية، في الغالب، لا بسبب الخوارزميات، بل بسبب البيانات. التحدي الحقيقي ليس نقص البيانات، بل ضعف جاهزيتها للاستخدام الذكي. جودة البيانات هي ما يحدد جودة الدولة الذكية. المطلوب هو الانتقال من "تجميع البيانات" إلى تصميم البيانات للاستخدام وصنع القرار، عبر سياسات وطنية تُدار فيها البيانات كبنية تحتية حيّة، لا كمخزون ساكن. فلا ذكاء اصطناعي دون بيانات، ولا سيادة دون ملكية البيانات.

توصي الدراسة بإقرار مبدأ قانوني واضح يعتبر البيانات أصلاً وطنياً تُديره الدولة لصالح المجتمع. ويترتب على ذلك:

- ملكية الدولة لجميع البيانات المتولدة داخل حدودها
- إنهاء نموذج صوامع البيانات بين الجهات
- منع احتكار البيانات أو عزلها لأي غرض مؤسسي أو تجاري
- إنشاء منصات وطنية موحدة لإدارة وتبادل البيانات

3 تخطيط استباقي للقوى العاملة الحكومية

نحن الجيل الأخير من الوزراء والقيادات الذين يديرون مؤسسات بشرية بالكامل. وزارات المستقبل ستقوم على فرق هجينة تجمع بين البشر والآلات. لذلك توصي الدراسة بإلزام كل وزارة وهيئة حكومية بإعداد "خارطة طريق بشرية لعصر الذكاء الاصطناعي" كل عامين كدراسة استراتيجية تحدد بدقة أثر الذكاء الاصطناعي على الوظائف الحالية، والوظائف التي ستختفي، والمهارات الجديدة المطلوبة. الهدف هو بناء رؤية واضحة لمستقبل القوى العاملة الحكومية، وتقليص حجم الخدمة المدنية بشكل استراتيجي ومدروس. تُستخدم هذه الخطط من أجل:

- تقييم أثر الذكاء الاصطناعي على الوظائف (الاختفاء، التحول، التقاعد)
- إعادة التفكير في حجم الجهاز الحكومي على المدى المتوسط
- دراسة فرص تقليص التوظيف المستقبلي دون المساس بجودة الخدمة
- بناء أساس تشريعي وتنظيمي لعلاقة الإنسان–الآلة في العمل الحكومي

وفي هذا الاطار يقترح ايضا تأسيس "وحدة دراسات مستقبل العمل الحكومي" كوحدة متخصصة في كل حكومة تُعنى بتطوير التشريعات والنماذج التنظيمية لعلاقات "الإنسان-الآلة" في بيئة العمل الحكومي، وتصميم سياسات تضمن انتقالاً سلساً وعادلاً للموظفين.

4 بناء القدرات البشرية والمعرفة المؤسسية

لن تنجح أكثر أنظمة الذكاء الاصطناعي تطوراً دون أشخاص يفهمونها، ويشرفون عليها، ويعرفون متى يثقون بها ومتى يتدخلون. الإنسان هو المضاعف الحقيقي للتقنية. التوصية هنا هي إطلاق برامج وطنية شاملة لبناء القدرات لا تقتصر على التدريب، بل تعيد تصميم الوظائف والمسارات المهنية حول التعلم المستمر. من القيادات العليا إلى الموظفين التشغيليين، يجب أن يصبح التعلم مدى الحياة جزءاً من العقد الوظيفي الحكومي.

كما يجب سد الفجوة المتزايدة بين الأجيال داخل الحكومة عبر التوجيه العكسي، ومساحات العمل المشتركة، ونماذج قيادة تشجع الحوار بين الخبرة والتقنية، قبل أن تتحول الفجوة التقنية إلى فجوة في القرار.

وفي هذا السياق، تقترح الدراسة إعلان عام 2026 عاماً للذكاء الاصطناعي كلغة ثانية في الحكومة. فلا جاهزية دون إتقان التعامل مع الآلة. ولا يُقصد بذلك التخصص التقني، بل:

- القدرة على التفاعل مع الأنظمة الذكية
- إتقان صياغة الأوامر (Prompting)
- تقييم المخرجات واكتشاف الأخطاء والتحيز
- استخدام الذكاء الاصطناعي كأداة إنتاجية يومية

الهدف هو حكومة لا تخاف من الذكاء الاصطناعي، ولا تُفرّط فيه، بل تفهمه وتُحسن استخدامه.

5 الأمن السيبراني كـ"نظام مناعة متجدد" – حماية البنية التحتية الرقمية للدولة

في عالم متصل، لم يعد الأمن السيبراني مجرد جدار حماية، بل هو نظام مناعة حيوي يتطلب تحديثاً مستمراً، تماماً كتحديثات أنظمة التشغيل التي نتلقاها على أجهزتنا. فالتدريب لمرة واحدة لم يعد خياراً وفي عصر الذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني لم يعد شأناً تقنياً فقط، بل مهارة وطنية يجب أن تتجدد باستمرار. أضعف حلقة أمنية هي الإنسان غير المدرّب، لذا توصي الدراسة باعتبار الأمن السيبراني بنية تحتية بشرية لا تقل أهمية عن البنية التقنية. ويشمل ذلك:

- برامج تدريب إلزامية ومتكررة لكل الموظفين
- تحديث ربع سنوي للمعرفة السيبرانية، تماماً كما تُحدّث أنظمة التشغيل
- مسارات تدريبية تراكمية وقابلة للقياس

الإجراء المقترح هو تطبيق نموذج "التدريب السيبراني المتجدد" كبرنامج تدريبي إلزامي لكل موظف حكومي، يتم تحديثه كل ثلاثة أشهر بوحدات تدريبية قصيرة ومكثفة (Micro-learning) تركز على أحدث التهديدات والأساليب الدفاعية. يصبح هذا التدريب جزءاً لا يتجزأ من ثقافة العمل اليومي.

ومن الأهمية بمكان ربط الأداء السيبراني بتقييم أداء المؤسسات وإدراج مؤشرات الأمن السيبراني (مثل نسبة الاستجابة للهجمات، ونتائج التدريب) ضمن مؤشرات الأداء الرئيسية لكل جهة حكومية، ومساءلة القيادات عن مستوى النضج السيبراني في مؤسساتهم.

6 المُشرّع الآلي – تسريع وتيرة التحديث التشريعي لمواكبة سرعة التكنولوجيا

غالباً ما تسبق التكنولوجيا التشريع بسنوات، مما يخلق فراغاً تنظيمياً يعيق الابتكار. يجب أن تستخدم الحكومة الذكاء الاصطناعي لتسريع قدرتها على التشريع. الإجراء المقترح هنا هو تطوير "منصة المُشرّع الآلي" كمنصة ذكاء اصطناعي تساعد المشرعين على تحليل القوانين الحالية، ومقارنتها بأفضل الممارسات العالمية، واقتراح تعديلات تشريعية لمواكبة التطورات التكنولوجية. تقوم المنصة أيضاً بمحاكاة الأثر الاقتصادي والاجتماعي للتشريعات الجديدة قبل إقرارها.

وهنا يجب إطلاق "مسار سريع تشريعي" للتقنيات الناشئة كآلية تسمح بإصدار تشريعات تجريبية ومؤقتة (Regulatory Sandboxes) للتقنيات الجديدة، مما يتيح للشركات الابتكار ضمن بيئة قانونية آمنة، ويتيح للمشرعين فهم التحديات الحقيقية قبل إصدار قوانين نهائية.

وفي هذا الاطار، ومع تزايد قوة الذكاء الاصطناعي، يجب أن نتأكد من أن هذه القوة تُستخدم لخدمة الإنسان، وليس على حسابه. فالثقة هي العملة الأغلى في عصر الرقمنة. ويقترح هنا إنشاء "المجلس الوطني لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي" كهيئة مستقلة تضم خبراء في القانون والتكنولوجيا والفلسفة وعلم الاجتماع، تكون مهمتها مراجعة الخوارزميات الحكومية عالية التأثير (مثل تلك المستخدمة في القضاء، والتوظيف، والرعاية الصحية)، والتأكد من خلوها من التحيز، وضمان شفافيتها وقابليتها للتفسير. ويشمل ذلك إصدار "ميثاق المواطن الرقمي" كوثيقة وطنية تحدد حقوق وواجبات المواطنين في العصر الرقمي، وتضمن حقهم في معرفة كيف تُستخدم بياناتهم، وحقهم في الاعتراض على القرارات الآلية، وحقهم في أن يبقى الإنسان هو الحكم النهائي في القضايا التي تمس حياتهم وكرامتهم.

7 بناء القدرات المؤسسية للتشارك مع القطاع الخاص في تصميم حلول الذكاء الاصطناعي الحكومية (Co-Creation by Design)

لن تتمكن الحكومات العربية من بناء حلول ذكاء اصطناعي فعّالة ومعقّدة بالاعتماد على قدراتها الداخلية وحدها. فالابتكار الحقيقي في هذا المجال يحدث اليوم عند تقاطع الحكومة مع القطاع الخاص، والشركات الناشئة، والمطورين، ومراكز البحث. لكن التحدي لا يكمن في غياب الشراكات، بل في ضعف الجاهزية المؤسسية لإدارتها بسرعة ومرونة ووضوح.

التشارك في عصر الذكاء الاصطناعي لا يعني التعاقد التقليدي على منتج جاهز، بل التصميم المشترك للحلول منذ اليوم الأول: تحديد المشكلة معاً، بناء النموذج الأولي معاً، واختبار الحل في بيئة حكومية حقيقية. هذا يتطلب تحولاً جذرياً في عقلية التعاقد الحكومي، من شراء الحلول إلى بناء الحلول بالشراكة.

توصي الدراسة بأن تطوّر الحكومات العربية قدرات مؤسسية متخصصة تُمكّنها من:

- التعاون السريع مع القطاع الخاص عبر آليات مرنة خارج نماذج المناقصات التقليدية
- إطلاق نماذج أولية (Prototypes) خلال أسابيع لا سنوات
- إدارة حوارات مفتوحة ومستدامة مع السوق بدل التفاعل الموسمي
- التعاقد المرحلي القائم على التعلم والتجربة وليس على مواصفات جامدة

وفي هذا السياق، يُقترح إنشاء وحدات "التصميم المشترك للذكاء الاصطناعي" داخل الحكومات، تعمل كمنصات دائمة للتفاعل مع القطاع الخاص، والشركات الناشئة، والجامعات، ومراكز الابتكار. تكون مهمتها تحويل التحديات الحكومية إلى فرص ابتكار مشتركة، وبناء حلول مصممة خصيصاً للسياق الحكومي المحلي، لا حلول مستوردة أو منسوخة.

8 من التجريب إلى التوسّع: بناء قدرات مؤسسية لتوسيع نطاق حلول الذكاء الاصطناعي (Scaling by Design)

المنطقة العربية غنية بالتجارب والمشاريع التجريبية في مجال الذكاء الاصطناعي. لكن كثيراً من هذه المبادرات تبقى عالقة في مرحلة "التجربة" (Pilot)، لا تموت ولا تتوسع. المشكلة هنا ليست في جودة الأفكار، بل في غياب القدرة المؤسسية على التوسّع.

التوسّع في حلول الذكاء الاصطناعي ليس امتداداً طبيعياً للتجريب، بل آلية مختلفة تماماً. فهو يتطلب مهارات، وهياكل، وقرارات لا تظهر في مرحلة التجربة. ما ينجح في جهة واحدة، أو في نطاق محدود، قد يفشل عند التعميم ما لم يُعاد تصميمه للتوسّع منذ البداية.

توصي الدراسة بأن تطوّر الحكومات العربية أطراً وطنية واضحة للتوسّع تشمل:

- معايير جاهزية الحلول للانتقال من التجريب إلى التعميم
- نماذج حوكمة للتوسّع توازن بين السرعة والمخاطر
- أطر تمويل مرنة للتوسيع المرحلي
- خطط إدارة التغيير المؤسسي المصاحبة للتوسّع

كما يُقترح إنشاء فرق متخصصة في "توسيع الابتكار الحكومي" داخل مركز الحكومة، تكون مهمتها الأساسية ليست إطلاق المبادرات، بل مرافقتها من مرحلة التجربة إلى مرحلة التعميم. هذه الفرق تجمع بين مهارات تقنية، وتنظيمية، وتشغيلية، وتعمل على إزالة العوائق التي تظهر فقط عند التوسّع: مقاومة التغيير، تكامل الأنظمة، توحيد البيانات، وتفاوت القدرات بين الجهات.

التوسّع الناجح يتطلب أيضاً إعادة تصميم الحلول نفسها لتكون قابلة للتكرار، والتكيف، والتحديث المستمر. فالذكاء الاصطناعي الذي لا يتوسّع، يبقى تجربة. والدولة التي لا تُحسن التوسّع، تبقى في مرحلة العرض لا الأثر.

في عصر الذكاء الاصطناعي، الابتكار الحقيقي لا يُقاس بعدد المشاريع التجريبية، بل بعدد الحلول التي تم تعميمها وأحدثت فرقاً حقيقياً في حياة الناس.

ملحق:
10 مبادرات مقترحة للبدء في 2026

في عالم الذكاء الاصطناعي، الزمن ليس "متغيراً" ضمن المعادلة... بل هو المعادلة نفسها. وتيرة التطور الحالية غير مسبوقة تاريخياً: نماذج جديدة كل أسابيع، قدرات تتضاعف، وتكاليف تنخفض بسرعة، ومعها تتغير قواعد المنافسة والحوكمة والمهارات بشكل متسارع. في هذا السياق، السرعة تصبح ميزة تنافسية، والفعل يصبح شرطاً للبقاء. التأخر لا يعني فقط فوات فرصة تقنية، بل يعني ترسيخ فجوة مؤسسية يصعب تعويضها لاحقاً.

لهذا أضفنا هذا القسم لأول مرة في استبيان 2026: ليس لزيادة عدد التوصيات، بل لتقديم قائمة تنفيذية سريعة (Checklist) تستطيع كل حكومة أن تبدأ بها فوراً خلال 2026. الهدف هو تحويل النقاش من "ما الذي ينبغي فعله؟" إلى "ما الذي سننجزه خلال 12 شهراً؟".

أولاً: على مستوى الدولة (لكل حكومة) – 7 مبادرات

1) تأسيس "مكتب حوكمة الذكاء الاصطناعي" داخل مركز الحكومة ليس لجنة عامة، بل مكتب رفيع الصلاحيات يحدد قواعد اللعبة: من يوافق على الاستخدامات عالية المخاطر، كيف تُدار المسؤوليات، وكيف تُربط المبادرات بالأولويات الوطنية.

مخرجات 2026: ميثاق حوكمة + مسار موافقات موحد + سجل وطني لأنظمة الذكاء الاصطناعي المستخدمة في الحكومة (AI Registry).

2) إطلاق تدقيق وطني للبيانات الحكومية (Data Audit) جرد أصول البيانات، تقييم الجودة، تحديد فجوات الربط والتعريفات المتضاربة، وتصنيف البيانات حسب الحساسية.

مخرجات 2026: خريطة أصول البيانات + قائمة "أكثر 20 مجموعة بيانات حرجة" + خطة تحسين جودة بجدول زمني.

3) اعتماد "معيار جاهزية البيانات" وتطبيقه إلزامياً قبل أي مشروع ذكاء اصطناعي أي جهة تريد مشروعاً ذكياً يجب أن تثبت أن بياناتها صالحة: تعريفات موحدة، نسب نقص/تكرار مقبولة، سجل مصدر البيانات، وسياسات مشاركة.

مخرجات 2026: معيار وطني (Data Readiness Standard) + بوابة تقييم تُستخدم قبل التمويل/الشراء.

4) إنشاء منصة حكومية موحدة للنماذج والذكاء الاصطناعي (Government AI Platform) بدل أن تشتري كل جهة أدواتها وتعيد الأخطاء نفسها، تُبنى طبقة مركزية توفر: بيئة تطوير آمنة، أدوات لإدارة دورة حياة النماذج، مكتبة نماذج معتمدة، وتكامل مع الهوية الرقمية وواجهات البيانات.

مخرجات 2026: منصة تشغيل أولية + ثلاث خدمات مشتركة جاهزة (مثل التلخيص، البحث المعرفي، والمساعدات الداخلية).

5) إطلاق من ثلاث إلى خمس حالات استخدام "عالية العائد وسريعة التنفيذ" بقاعدة واحدة: قرار واضح ومسؤول اختيار حالات تُحدث أثراً سريعاً وتُقاس بسهولة (مثل: إدارة الشكاوى، أتمتة الفرز، كشف الاحتيال، تحسين تخصيص الموارد، مراقبة الالتزام).

مخرجات 2026: لكل حالة: هدف رقمي (زمن/تكلفة/دقة) + صاحب قرار + خطة توسع بعد التجربة.

6) وضع إطار شراء وتعاقد جديد للذكاء الاصطناعي (AI Procurement Playbook) اختيار حالات تُحدث أثراً سريعاً وتُقاس بسهولة (مثل: إدارة الشكاوى، أتمتة الفرز، كشف الاحتيال، تحسين تخصيص الموارد، مراقبة الالتزام).

مخرجات 2026: "دفتر اشتراطات" موحد + قوالب عقود + شرط إلزامي للاختبار قبل التوسع.

7) إطلاق برنامج "الجاهزية البشرية" الحكومي خلال 2026 بثلاث مسارات

- مسار القيادات: فهم المخاطر والحوكمة واتخاذ القرار في عصر الذكاء الاصطناعي.
- مسار التنفيذيين: إدارة المنتجات الرقمية والبيانات والتعاقدات.
- مسار الموظفين: استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي بأمان لرفع الإنتاجية.

مخرجات 2026: شهادة داخلية + تدريب عملي مرتبط بوظائف محددة، وليس دورات عامة.

ثانيًا: على المستوى الإقليمي العربي – 3 مبادرات

1) إنشاء "المنصة العربية لحالات استخدام الذكاء الاصطناعي الحكومي" (Arab GovAI Use-Case Exchange) مستودع موحّد يوثق: حالات الاستخدام، البيانات المطلوبة، نموذج الحوكمة، مؤشرات الأثر، الشركاء، والأخطاء المتكررة.

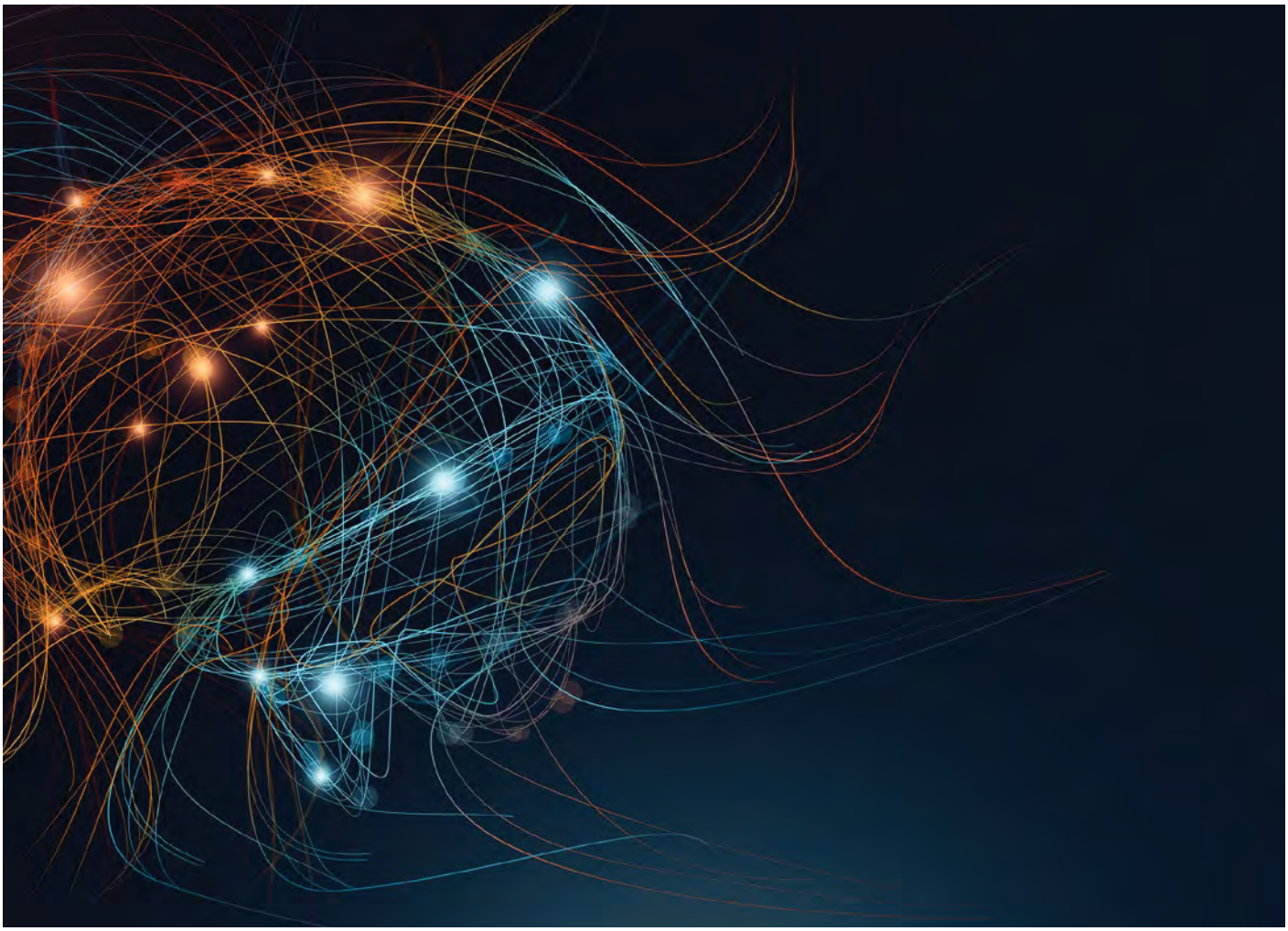
مخرجات 2026: إطلاق النسخة الأولى + 50 حالة استخدام موثقة + مكتبة قوالب وسياسات جاهزة.

2) إطلاق "الإطار العربي للتعاون السيادي في البيانات" (Arab Sovereign Data Cooperation Framework) ليس مشاركة بيانات حساسة، بل توحيد معايير التشغيل البيني، جودة البيانات، تصنيفات الحساسية، وآليات المشاركة الآمنة عند الحاجة (مثل بيانات الأوبئة، المخاطر المناخية، أو الجرائم الإلكترونية).

مخرجات 2026: معايير عربية مشتركة + قاموس مفاهيم البيانات (Data Dictionary) + بروتوكولات مشاركة آمنة.

3)) تأسيس "منصة عربية للحَوْكمة المسؤولة والتدقيق الخوارزمي" (Interactive AI Responsible & Audit Hub) منصة مفتوحة للحكومات العربية لتبادل: أدوات تقييم المخاطر، قوائم تدقيق قبل النشر، نماذج التظلم، ومعايير الشفافية. وتتيح بناء "معرفة جماعية" بدل أن تبدأ كل دولة من الصفر.

مخرجات 2026: مجموعة أدوات عربية موحدة + شبكة خبراء تدقيق + دليل تطبيق للمجالات عالية الحساسية.



ملحق: منهجية إعداد التقرير

اعتمد هذا التقرير منهجاً بحثياً شاملاً متعدد الأدوات بهدف بناء رؤية متكاملة حول العوامل المؤثرة في الجاهزية الحكومية للمستقبل، بداية من فعالية وإنتاجية الحكومات الى دور التقنيات الحديثة في تعزيز الأداء الحكومي. وقد جمع هذا المنهج بين الدراسة التحليلية المعمقة، ومرئيات الخبراء، ودراسة ميدانية واسعة النطاق، عبر المسارات البحثية التالية:

1. **المراجعة المكتبية ومراجعة الأدبيات:** استند التقرير إلى مراجعة مكتبية معمقة للأدبيات والتقارير والدراسات ذات الصلة، بهدف فهم كيف تُترجم التحولات الرقمية والذكاء الاصطناعي إلى نتائج ملموسة في الإنتاجية الحكومية، ورصد الفجوات القائمة بين السياسات المعلنة والتطبيق العملي. وشملت هذه المراجعة تحليلاً موسعاً لعدد من المصادر الدولية والإقليمية. كما تضمنت المراجعة تحليلاً للخطط والاستراتيجيات الحكومية المعلنة، بهدف استخلاص الاتجاهات المشتركة وما تعكسه من أولويات وطنية مرتبطة بالإنتاجية والتحول الرقمي.

2. **مرئيات الخبراء والمقابلات النوعية:** تم إجراء مقابلات مع خبراء عالميين و إقليميين في مجالات التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي والسياسات العامة، بهدف تعميق فهم العوامل المؤثرة في الخدمات والسياسات والتشريعات الحكومية وجاهزية المؤسسات في الدول العربية، إضافةً إلى تحديد الفرص والتحديات المرتبطة بتوسيع استخدام التكنولوجيا ضمن المنظومات الحكومية.

3. **مقابلات وزارية وورش عمل وطنية:** لدعم التحليل وربط النتائج بواقع السياسات والتنفيذ، تضمنت المنهجية جلسات وورش عمل وطنية ومقابلات وزارية في الدول العربية تم تنفيذها بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية بهدف اختبار الفرضيات الأولية، وتبادل الرؤى حول التحديات التشغيلية والتنظيمية، والتعرف على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الدول العربية.

4. **المسح الميداني – حالة الإدارة الحكومية العربية:** تم تنفيذ 1,613 مقابلة شخصية وجهاً لوجه مع موظفين حكوميين وفق شروط محددة شملت: خبرة لا تقل عن خمس سنوات، وحصولهم على درجة دبلوم على الأقل، وعملهم حالياً في وظيفة مكتبية بدوام كامل ضمن وزارة أو جهة حكومية مسؤولة عن التخطيط أو التنفيذ. وقد جرى تنفيذ الدراسة عبر شركة IPSOS العالمية للأبحاث. شملت الدراسة سبع دول رئيسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وهي: المملكة العربية السعودية، الإمارات العربية المتحدة، المملكة الأردنية الهاشمية، المملكة المغربية، جمهورية مصر العربية، تونس، وسلطنة عُمان. كما تم تطبيق أوزان إحصائية على البيانات النهائية لضمان تمثيل عادل للدول وفق حصتها من إجمالي عدد الموظفين الحكوميين في الدول المشمولة بالدراسة، استناداً إلى بيانات رسمية.

5. **الاستبيان الوزاري:** تم تنفيذ استبيان إلكتروني وُجّه إلى جميع الوزراء في العالم العربي بهدف قياس مدى جاهزية الجهات الحكومية لتبنّي الذكاء الاصطناعي.

ملحق: المشاركون في التقرير

• د. يسار جرّار، الشريك التنفيذي في GovCampus عضو مجلس أمناء كلية محمد بن راشد للادارة الحكومية، دولة الإمارات العربية المتحدة

• حلا حتاملة، مديرة البحوث في GovCampus، دولة الإمارات العربية المتحدة

وكما نود أيضاً أن نشكر الخبراء التالية أسماءهم على وقتهم وأفكارهم في المقابلات الفردية التي أجريت:

1. معالي د. فادي مكي، وزير التنمية الإدارية، الجمهورية اللبنانية
2. معالي المهندس سامي عيسى سميرات، وزير الاقتصاد الرقمي والريادة، المملكة الأردنية الهاشمية
3. د. رائد بن شمس، رئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية، مستشار وزير شؤون مجلس الوزراء لتطوير الخدمات العامة، مملكة البحرين
4. د. حسن دياب، رئيس مجموعة الإدارة الإستراتيجية والجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - ARADO، جمهورية مصر العربية.
5. سلمى كريم، رئيسة إدارة رأس المال البشري والابتكار، وكالة التنمية الرقمية، المملكة المغربية
6. وسام غزاوي ، شريك إرنست ويونغ (EY)، رئيس استشارات القطاع العام الحكومي، الجمهورية التونسية
7. د. مشيرة عنيزات، رئيسة الثقافة التنظيمية والتغيير ومتخصصة في الموارد البشرية، رئاسة الوزراء، المملكة الاردنية الهاشمية
8. د. نبال إدلبي، رئيسة قسم الابتكار سابقاً، إدارة التنمية التقنية، الإسكوا، الجمهورية اللبنانية
9. حسن بن فدا حسين اللواتي، رئيس البرنامج الوطني للذكاء الاصطناعي والتقنيات المتقدمة في وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، سلطنة عمان
10. سعادة ربى الحسن، المديرة العامة للشؤون الاستراتيجية واستشراف المستقبل في "دائرة التمكين الحكومي في أبوظبي"، الإمارات العربية المتحدة
11. هاندي إرباي، مديرة منصة البيانات، قسم البيانات والذكاء الاصطناعي والأمن في شركة IBM لمنطقة الشرق الأوسط وأفريقيا، الإمارات العربية المتحدة
12. د. خالد اليحيى، المدير التعليمي لمركز الملك عبد العزيز للثقافة العالمية في أرامكو، المملكة العربية السعودية
13. د. سفيان صحراوي، المعهد الدولي للعلوم الإدارية - المدير العام، بلجيكا
14. د. نادر غزال، رئيس المجلس الأفريقي الآسيوي للذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني

ملحق: المشاركون في الورش الوطنية

يتقدّم فريق إعداد هذا التقرير بخالص الشكر والتقدير إلى جميع الموظفين والموظفات في الجهات الحكومية الذين شاركوا بوقتهم وخبراتهم ومعارفهم في إثراء هذا العمل. لقد شكّلت مساهماتهم، من خلال المشاركة في النقاشات، وتبادل الرؤى، وتقديم الخبرات العملية، ركيزة أساسية في بناء هذا التقرير، وأسهمت بشكل مباشر في ضمان دقته وواقعيته وارتباطه بالتحديات والفرص الفعلية التي تواجه العمل الحكومي اليوم.

- معالي المهندسة بدرية المعتز البلبيسي، وزيرة دولة لتطوير القطاع العام، المملكة الأردنية الهاشمية
- معالي المهندس حاتم نبيل، رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، جمهورية مصر العربية
- معالي المهندس سامي عيسى سميرات، وزير الاقتصاد الرقمي والريادة، المملكة الأردنية الهاشمية
- معالي د. فادي مكي، وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، الجمهورية اللبنانية
- معالي موسى أبو زيد، رئيس ديوان الموظفين العام، دولة فلسطين
- سعادة السفير أشرف راشد، مستشار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، جمهورية مصر العربية
- عطوفة سميرة محمد خلف الزعبي، الأمين العام للشؤون الإدارية والمالية، وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، المملكة الأردنية الهاشمية
- عطوفة فارس لورنس أبو دية، أمين عام، وزارة النقل، المملكة الأردنية الهاشمية
- عطوفة المهندس فايز النَّهار، رئيس هيئة الخدمة والإدارة العامة، المملكة الأردنية الهاشمية
- عطوفة خلود عبد الرحمن العبادي، الأمين العام للشؤون الإدارية والمالية، المملكة الأردنية الهاشمية
- عطوفة ياسر النسور، أمين عام هيئة الخدمة والإدارة العامة، المملكة الأردنية الهاشمية
- عطوفة المهندسة أماني العزام، الأمين العام، وزارة الطاقة والثروة المعدنية، المملكة الأردنية الهاشمية
- عطوفة أحمد درابكة، مدير مديرية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، رئاسة الوزراء، المملكة الأردنية الهاشمية
- عطوفة الدكتور أحمد العقيلي، مدير مركز المعلومات الوطني، المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، المملكة الأردنية الهاشمية
- أحمد الصباح، مدير دائرة الحاسوب، وزارة الداخلية، دولة فلسطين
- الدكتور أحمد فتحي غديري، وزارة الصحة، جمهورية مصر العربية
- الدكتور أحمد عبد الحميد محمد، وزارة الصحة، جمهورية مصر العربية
- أحمد محمد بسيوني، مساعد رئيس الجهاز لتطوير الأعمال، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، جمهورية مصر العربية
- أحمد سمير أبو وردة، المكتب الفني للوزير، وزارة الموارد المائية والري، جمهورية مصر العربية
- أحمد قلالوة، نائب مدير عام الشؤون الإدارية، وزارة الحكم المحلي، دولة فلسطين
- آدم حافظ حلايقة، الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات، وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي، دولة فلسطين
- أمل ماهر عز الدين، أخصائي تشغيل أنظمة، وزارة التنمية المحلية، جمهورية مصر العربية

- أمل شعبان عبدالوهاب، رئيس الإدارة المركزية للشؤون المالية والإدارية، وزارة التعليم العالي، جمهورية مصر العربية
- أمير النمري، الديوان الملكي، المملكة الأردنية الهاشمية
- أماني البياري، مدير مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي، وزارة الإدارة المحلية، المملكة الأردنية الهاشمية
- أماني اشتية، مدير شؤون الموظفين، وزارة الأشغال العامة والإسكان، دولة فلسطين
- إنعام اللواتيا، مديرة مكتب الخريجين، الأكاديمية السُلطانية للإدارة، سلطنة عُمان
- بدري محمود بدري محمود، مدير عام البنية الأساسية وتأمين المعلومات، وزارة التنمية المحلية، جمهورية مصر العربية
- بشار الكيلاني، رئيس مجلس تكنولوجيا المستقبل، المملكة الأردنية الهاشمية
- بشرى الراسبية، أخصائية تعاون دولي، الأكاديمية السُلطانية للإدارة، سلطنة عُمان
- تامر أبده، مدير مديرية الجريدة الرسمية، رئاسة الوزراء، المملكة الأردنية الهاشمية
- توفيق زيتاوي، مدير شؤون الموظفين، وزارة الداخلية، دولة فلسطين
- ثابت الهرش، مدير عام الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات، وزارة الثقافة، دولة فلسطين
- جاد منيمينِه، مكتب وزير الدولة لشؤون التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، الجمهورية اللبنانية
- المهندس جبرا عيسى جبرا دحدل، مدير مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي، سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية
- جهاد حسن محمد، الإدارة المركزية للتخطيط الاستراتيجي، وزارة الموارد المائية والري، جمهورية مصر العربية
- المهندسة جويس النمري، رئيس قسم التحول الرقمي، معهد الإدارة العامة، المملكة الأردنية الهاشمية
- جورج سعود، مدير المركز الإلكتروني، وزارة المالية، الجمهورية اللبنانية
- حسام عثمان، مدير مديرية تكنولوجيا المعلومات والتحول الإلكتروني، وزارة التعليم العالي، المملكة الأردنية الهاشمية
- حسام سلامة، مدير الشؤون الفنية للمستشفيات، وزارة الصحة، المملكة الأردنية الهاشمية
- حسين عواملة، مدير مديرية تطوير الأداء المؤسسي، رئاسة الوزراء، المملكة الأردنية الهاشمية
- د. حمد الرحبي، مدير التطوير الإداري، الأكاديمية السُلطانية للإدارة، سلطنة عُمان
- حمزة حميّه، رئيس مصلحة التخطيط والمعلوماتية، وزارة الشباب والرياضة، الجمهورية اللبنانية
- خالد الشقصي، مدير دائرة التعاون الدولي، الأكاديمية السُلطانية للإدارة، سلطنة عُمان
- خلود عبد الرحمن العبادي، الأمين العام للشؤون الإدارية والمالية، وزارة العدل، المملكة الأردنية الهاشمية

- الدكتور رأفت دعسان، مدير وحدة الإنجاز الحكومي، رئاسة الوزراء، المملكة الأردنية الهاشمية
- رانيا جابر، مدير عام مركز الإبداع والابتكار التكنولوجي، وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي، دولة فلسطين
- ربى أبو سراري، مدير عام الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات، هيئة التوجيه السياسي والوطني، دولة فلسطين
- ريم محمد علي، باحث بالمكتب الفني، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، جمهورية مصر العربية
- سليم بصيلة، مدير الشؤون الإدارية، ديوان الرقابة المالية والإدارية، دولة فلسطين
- سليم جيرمانوس، المديرية العامة للآثار، وزارة الثقافة، الجمهورية اللبنانية
- سليم سلامة، مدير وحدة التحول الرقمي، رئاسة الوزراء، المملكة الأردنية الهاشمية
- المهندسة سميرة الدحيات، نائب مدير المدينة للشؤون الإدارية، أمانة عمان الكبرى، المملكة الأردنية الهاشمية
- المهندس سيف فارس صباح، مدير إدارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وزارة المياه والري، المملكة الأردنية الهاشمية
- المهندسة سناء الكساسبة، خبير تطوير أداء مؤسسي، معهد الإدارة العامة، المملكة الأردنية الهاشمية
- سناء سراحنة، رئيس قسم – الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات، ديوان الموظفين العام، دولة فلسطين
- الدكتور صالح الحباشنة، مساعد المدير العام للشؤون المالية والإدارية، دائرة الإحصاءات العامة، المملكة الأردنية الهاشمية
- صالح خليل، مدير مديرية تكنولوجيا المعلومات، وزارة السياحة والآثار، المملكة الأردنية الهاشمية
- صالحة الشحي، مصمم أنظمة جغرافية رئيسي، بلدية دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة
- المهندس صهيب ماجد الروسان، مدير العمليات السيبرانية، المركز الوطني للأمن السيبراني، المملكة الأردنية الهاشمية
- علي بيطار، خبير في المعلوماتية، وزارة الاقتصاد والتجارة، الجمهورية اللبنانية
- علي خصاونة، مدير شؤون الخدمة المدنية، هيئة الخدمة والإدارة العامة، المملكة الأردنية الهاشمية
- علي روماني، وزارة الصحة العامة، الجمهورية اللبنانية
- علي شدّاد، رئيس وحدة المعلوماتية، وزارة الزراعة، الجمهورية اللبنانية
- علاء الزعبي، مدير إدارة مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات، وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية
- علاء محمد حمّاد، مدير الدراسات والاستشارات، المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، دولة فلسطين
- علاء الدين الحجار، محلل مبرمج في مصلحة المعلومات الصناعية، وزارة الصناعة، الجمهورية اللبنانية
- علياء أسعد، الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية، مؤسسة المواصفات والمقاييس، دولة فلسطين

- الدكتور عماد أبو يقين، وزارة الصحة، المملكة الأردنية الهاشمية
- عمرو يوسف، رئيس الإدارة المركزية لنظم المعلومات والتحول الرقمي، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، جمهورية مصر العربية
- فارس لورنس أبو دية، أمين عام، وزارة النقل، المملكة الأردنية الهاشمية
- فاتنة فتحي صالح العبويني، مدير مديرية تكنولوجيا المعلومات، وزارة العدل، المملكة الأردنية الهاشمية
- فاطمة الخاجة، المدير التنفيذي للذكاء الاصطناعي ومدير إدارة سعادة المتعاملين، هيئة الصحة بدبي، دولة الإمارات العربية المتحدة
- د. فاطمة الزدجالي، مستشارة دراسات وتطوير، الأكاديمية السُلطانية للإدارة، سلطنة عُمان
- فؤاد الشاعر، مدير دائرة تكنولوجيا المعلومات، وزارة الاقتصاد الوطني، دولة فلسطين
- فهمي نعيم فهمي عرب، مدير دائرة الحاسوب، وزارة النقل والمواصلات، دولة فلسطين
- كفاح ريماوي، مديرة دائرة الموارد البشرية، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، دولة فلسطين
- كوثر المحروقية، مشرفة برامج ومبادرات، الأكاديمية السُلطانية للإدارة، سلطنة عُمان
- لبنى الحنيطي، مدير مديرية تكنولوجيا المعلومات، أمانة عمان الكبرى، المملكة الأردنية الهاشمية
- ماجد المهيري، مدير إدارة تقنية المعلومات، هيئة الصحة بدبي، دولة الإمارات العربية المتحدة
- مايا رسلان، رئيسة التحول الرقمي، مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية (OMSAR)، الجمهورية اللبنانية
- ماري رين سعد، رئيس دائرة المراقبة العامة بالتكليف ورئيس دائرة أمانة سرّ الوزير بالأصالة، وزارة الاتصالات، الجمهورية اللبنانية
- محمد العامري، دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة
- المهندس محمد جميل حمزات، مدير مديرية تتبع المركبات الحكومية ومراقبة استخدامها، وزارة النقل، المملكة الأردنية الهاشمية
- محمد علاو، اختصاصي معلوماتية، وزارة البيئة، الجمهورية اللبنانية
- محمد محمود العصافره، الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات، وزارة التنمية الاجتماعية، دولة فلسطين
- محمد جبر، الإدارة العامة لشؤون الموظفين، وزارة التنمية الاجتماعية، دولة فلسطين
- محمد ماضي، مكلف مدير الموارد البشرية، وزارة العمل، دولة فلسطين
- محمد شعبان غرباوي، مسؤول صفحة الوزارة، وزارة النقل والمواصلات، دولة فلسطين
- مروة محمد طه، أخصائي تشغيل أنظمة، وزارة التنمية المحلية، جمهورية مصر العربية
- مروان نمر صباح، دائرة الشؤون الإدارية، وزارة الصحة، دولة فلسطين
- منى عبدالفتاح مصطفى عياش، الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وزارة العمل، دولة فلسطين

- منال كمال يس، مدير عام النظم والتطبيقات، وزارة التعليم العالي، جمهورية مصر العربية
- منال نعيم، وزارة الشؤون الاجتماعية، الجمهورية اللبنانية
- منيرة الكندية، مديرة المكتب التنفيذي، الأكاديمية السُلطانية للإدارة، سلطنة عُمان
- نبيلة أبو نجيلة، مدير عام الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات، ديوان الموظفين العام، دولة فلسطين
- نيفين سكر، رئيس البيانات، رئاسة الوزراء، المملكة الأردنية الهاشمية
- وداد مهنا، وزارة المهجرين، الجمهورية اللبنانية
- همام فضل الله، وزارة الإعلام، الجمهورية اللبنانية
- هلال السبتي، أخصائي برامج، الأكاديمية السُلطانية للإدارة، سلطنة عُمان
- شيخة الفلاسي، ضابط إداري أول، هيئة الصحة بدبي، دولة الإمارات العربية المتحدة
- عبدالله النعيمي، مبرمج، هيئة دبي الرقمية، دولة الإمارات العربية المتحدة
- عبدالله عبدالعزيز لنجاوي، استشاري موارد بشرية أول، دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة
- عبدالرحمن سالم عبدالله صالح، مبرمج، هيئة دبي الرقمية، دولة الإمارات العربية المتحدة
- سيف بن يعروف، دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة

كن جزءاً من الحدث

@WorldGovSummit

www.worldgovernmentssummit.org