مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية
Mohammed Bin Rashid Al Maktoum Global Initiatives

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID SCHOOL OF GOVERNMENT

التحول الحكومي نحو الذكاء الاصطناعي التنفيذي (Agentic AI)

مبادرة دولة الإمارات العربية المتحدة للنموذج الحكومي الأول عالمياً

الحدث المرجعي |

إعلان الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم — 23 أبريل 2026

2026

أولاً | الملخص التنفيذي

في 23 أبريل 2026، أعلن صاحب السـمو الشـيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، عن منظومة حكومية جديدة غير مسبوقة على المستوى العالمي: تحويل 50% من قطاعات وخدمات الحكومة الإماراتية لتعمل بنماذج الذكاء الاصطناعي التنفيذي (Agentic AI) خلال عامين فقط.

يمثّل هذا الإعلان نقطة تحول تاريخية في مسـيرة الحوكمة الرقمية العالمية، إذ تنتقل به الإمارات من نموذج الحكومـة الرقمية التقليدية إلى نموذج الحكومة المسـتقلة ذاتياً، حيـث تتولى أنظمة الذكاء الاصطناعي رصد المتغيرات وتحليلها وإدارة العمليات واتخاذ الإجراءات بصورة مستقلة دون تدخل بشري مباشر.

تسـتعرض هذه الدراسـة المبادرة من ثلاثة محاور رئيسية: السياق الاستراتيجي والأسس التراكمية التي مكّنت هذه القفزة، وآليات التنفيذ وهيكل الحوكمة المعتمد، وأخيراً التحديات والمخاطر والتوصيات المستقبلية.

ثانياً: السياق الاستراتيجي — عشرون عاماً من التراكم الرقمي

2-1 | محطات مسيرة الإمارات الرقمية

لـم تـأتِ هذه المبادرة مـن فراغ، بل هي تتويج لمسـيرة ممتدة على مدى عشـرين عاماً مـن التحول الرقمي المتراكم. فيما يلي أبرز المحطات:

الأثر والإنجاز المبادرة العام

العـام	المبـادرة	الأثـر والإنجـاز
2017	استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي + وزير الدولة للذكاء الاصطناعي	أول دولة في العالم تُصدر استراتيجية وطنية للذكاء الاصطناعي وتُعيّن وزيراً له
2019	جامعة محمد بن زايد للذكاء الاصطناعي (MBZUAI)	أول جامعة بحثية في العالم متخصصة في الذكاء الاصطناعي
2023	إطلاق نموذج Falcon بواسطة TII	نموذج مفتوح المصدر تفوّق على نماذج Meta وGoogle في الاختبارات المعيارية
2024	ميثاق الإمارات لتطوير واستخدام الذكاء الاصطناعي	ميثاق لتنظيم استخدام الذكاء الاصطناعي أخلاقياً وآمناً
2025	الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي 2031	64% من القوى العاملة تستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي — نمو سوقي متوقع إلى 45 مليار دولار بحلول 2030
2026	المنظومة الحكومية الجديدة — Agentic AI	أول حكومة في العالم تنتقل إلى نموذج Agentic AI بهذا النطاق

2-2 | البنية التحتية الداعمة

تمتلك الإمارات بنية تحتية رقمية استثنائية تمنحها الأهلية لهذه القفزة النوعية:

- تصنّف أبوظبي ودبي الأولى والثانية عالمياً في مؤشر مراكز البيانات (Cushman & Wakefield 2025) بطاقة تشغيلية تتجاوز 250 ميغاواط مع 500 ميغاواط قيد الإنشاء.
- مشروع Stargate UAE الداعم بكل من G42 وOpenAI وشركاء آخرين يستهدف طاقة مليار واط في مرحلته الأولى.
- نسبة تغطية الهوية الرقمية تضع الإمارات ضمن 64 دولة تمتلك أنظمة هوية رقمية فاعلة — وهو شرط ضروري لتطبيق Agentic AI على نطاق واسع.
- استقطاب الكفاءات عبر التأشيرة الذهبية: 158,000 تأشيرة في دبي وحدها عام 2023، 60% منها لمتخصصين في التقنية.

ثالثاً: تفاصيل المبادرة — ماذا أُعلن بالضبط؟

3-1: المكوّنات الجوهرية للإعلان |

- **الهدف الكمي:** تحويل 50% من قطاعات وخدمات وعمليات الحكومة الاتحادية إلى Agentic AI خلال عامين (أي بحلول أبريل 2028).
- **التعريف التقني المعتمد:** نماذج ذكاء اصطناعي قادرة على رصد المتغيرات، وتقديم التحليلات، ورفع التوصيات، وإدارة العمليات، وتنفيذ سلسلة مستقلة من الإجراءات دون تدخل بشري.
- **هيكل القيادة:** إشراف الشيخ منصور بن زايد نائب رئيس الدولة، وفريق عمل تنفيذي برئاسة محمد القرقاوي وزير شؤون مجلس الوزراء.
- **معيار التقييم الوزاري:** ستُقيَّم أداء الوزراء ومدراء العموم وكافة الجهات الاتحادية بناءً على سرعة التحول وجودة التطبيق وإتقان استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي.
- **تدريب الكوادر:** برامج تدريب شاملة لجميع موظفي الحكومة الاتحادية على تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدية وتطبيقاتها.

3-2: ما الذي يميّز Agentic AI عن الذكاء الاصطناعي التقليدي؟

يُمثّل الذكاء الاصطناعي التنفيذي (Agentic AI) قفزة نوعية تتخطى نماذج الذكاء الاصطناعي المساعد (Assistive AI) والتوليدي(Generative AI):

الذكاء الاصطناعي التقليدي	الذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI)	Agentic AI التنفيذي
يحلّل ويتنبأ	يولّد محتوى بناءً على طلب	يُنفّذ تسلسلاً كاملاً من المهام باستقلالية تامة
يُوصي ويُبلّغ	يستجيب للأوامر	يتخذ قرارات ويُطلق إجراءات
يعمل ضمن قواعد محددة مسبقاً	محدود بنطاق المحادثة	يتعلم ويُحسّن أداءه بصورة مستمرة آنياً
يعمل ضمن نطاق وظيفة واحدة	يعمل بشكل فردي منفصل	يمكنه تنسيق عمل أنظمة ووكلاء آخرين

تُشير أبحاث McKinsey (مارس 2026) إلى أن 80% من المؤسسات التي تجرّب وكلاء الذكاء الاصطناعي صادفت سلوكاً غير متوقع منها — مما يجعل الحوكمة والضوابط عنصراً لا غنى عنه.

رابعاً: السياق الدولي — الإمارات والسباق العالمي

4-1: ما الذي يفعله الآخرون؟

شهد عام 2025 انطلاقة حقيقية لمفهوم الحكومة التنفيذية المدعومة بالذكاء الاصطناعي على المستوى العالمي:

- **المملكة المتحدة:** نشرت خطة فرص الذكاء الاصطناعي يناير 2025، تستهدف إضافة ما يصل إلى 400 مليار جنيه إسترليني للناتج المحلي بحلول 2030 عبر مناطق نمو للذكاء الاصطناعي ومكتبة بيانات وطنية.
- **الولايات المتحدة:** أفادت الوكالات الفيدرالية بـ3,611 حالة استخدام فردية للذكاء الاصطناعي في 56 وكالة عام 2025 — بزيادة 105% عن العام السابق.
- **أوكرانيا:** تتبنّى نموذج الدولة التنفيذية المدعومة بالذكاء الاصطناعي (Agentic State) بمشاركة فعّالة في قمة تالين الرقمية 2025.
- **المملكة العربية السعودية:** الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي (NSDAI) تسير في الاتجاه ذاته بتوجيه من SDAIA.
- **إستونيا وفنلندا:** نماذج متقدمة في الخدمات الحكومية الرقمية تُستلهم كمرجع لكن في حدود خدمات محددة لا على النطاق الإماراتي المُعلَن.
- **الفارق الجوهري:** في حين تسير معظم الحكومات العالمية بخطى تدريجية محدودة، تُعلن الإمارات هدفاً كمياً صريحاً (50%) وجدولاً زمنياً ملزماً (عامان) — مما يضعها في موقع ريادي استثنائي لم تتجرأ عليه أي حكومة أخرى حتى الآن.

4-2: تقدير مقارن للجاهزية |

الدولة	النطاق	الجدول الزمني	التقييم
الإمارات العربية المتحدة	50% من الحكومة الاتحادية	عامان (2028)	استثنائي *****
المملكة المتحدة	قطاعات محددة	2030	متقدم ****
الولايات المتحدة	56 وكالة اتحادية	2030	متقدم ****
المملكة العربية السعودية	قطاعات الخدمات العامة	2030	متوسط ***
أوكرانيا وإستونيا	خدمات محددة	+2030	متوسط ***

خامساً: الفرص والمكاسب المتوقعة

5-1: الفوائد الاقتصادية والتشغيلية

تكشف الأبحاث الدولية عن حزمة من الفوائد المتوقعة عند نجاح النشر على هذا النطاق:

- **تخفيض التكاليف التشـغيلية:** يُقدِّر Deloitte أن الأتمتة الحكومية القائمة على وكلاء الذكاء الاصطناعي قادرة على تقليص التكاليف التشغيلية بين 15 و30% في الخدمات المؤهّلة.
- **تسـريع تسـليم الخدمات:** تنفيذ العمليات المتسلسـلة في وقت أقل بعشـرات المرات مقارنةً بالدورات الورقية أو البيروقراطية.
- **تخصيص الخدمات:** نقل الحكومة من نموذج 'خدمة موحدة للجميع' إلى خدمة مُصمَّمة لكل مواطن وفق احتياجاته.
- **تقليص الأخطاء البشرية:** في الإجراءات الإدارية المتكررة والمعقدة.
- **دعم القرار الاستراتيجي:** يمنح القادة الحكوميين تحليلات آنية وتوصيات استباقية في بيئات متقلبة.

5-2: الموقع الاستراتيجي العالمي

يتجاوز الأثر حدود الكفاءة التشغيلية ليصل إلى البُعد الاستراتيجي:

- **التموضع كمرجع عالمي:** ستُصبح الإمارات نموذجاً يُدرَس عالمياً في حوكمة الذكاء الاصطناعي الحكومي إن نجحت التجربة.
- **جـذب الاسـتثمارات التقنية:** ريادة فـي Agentic AI تُعزز الإمارات كوجهة أولى للشـركات التقنية الكبرى الراغبة في اختبار نماذجها.
- **بنـاء اقتصاد المعرفة:** توسـيع المهارات الحكومية في الذكاء الاصطناعي يُؤسّـس لكفاءات وطنية تُصدَّر خبرتها للمنطقة والعالم.
- **تعزيز ثقة المواطن:** خدمات أسـرع وأكثر دقة واسـتباقية تُحسّـن تجربة المواطن وتُعزز ثقته بالمؤسسـة الحكومية.

سادساً: التحديات والمخاطر — قراءة نقدية

6-1: المخاطر التقنية

أولاً — السـلوك غير المتوقع للوكلاء: تُشـير دراسـة McKinsey (2026) إلى أن 80% من المؤسسات التي جرّبت وكلاء الذكاء الاصطناعي واجهت سـلوكاً إشكالياً؛ إذ يمكن للوكلاء اتخاذ إجراءات خارج النطاق المرسوم. في السياق الحكومي، يمكن أن تكون تبعات هذا السلوك بالغة الخطورة.

ثانيـاً — جـودة البيانات المُدخَلة: مبدأ 'garbage in, garbage out' يكتسـب أهمية مضاعفة عندما تتولى الأنظمة تنفيذ سلاسـل إجراءات مسـتقلة. أي خلل في البيانات سيُترجَم إلى إجراءات خاطئة بدلاً من توصيات قابلة للمراجعة.

ثالثـاً — التكامـل مع الأنظمة القديمة: رغـم البنية التحتيـة الرقمية المتقدمة في الإمـارات، تواجه الجهات الحكومية أنظمة إرث (Legacy Systems) قد يكون تكاملها مع وكلاء الذكاء الاصطناعي مكلفاً ومعقداً.
رابعاً — الأمن السـيبراني: الأنظمة المسـتقلة التي تعمل دون إشـراف بشري مسـتمر تُوسّع نطاق الهجمات المحتملة. وكلاء الذكاء الاصطناعي يمكن توجيههم أو تضليلهم إذا لم تُبنَ ضوابط حماية متعددة الطبقات.

6-2: المخاطر المؤسسية والبشرية

- **خامساً — مقاومة التغيير الداخلية:** قياس أداء الوزراء والمسؤولين بناءً على سرعة التبني قد يُفضي إلى تطبيق سطحي يستهدف المؤشرات لا الجوهر.

- **سادساً — الفجوة في الكفاءات:** تحويل 50% من العمليات في عامين يستلزم تأهيلاً واسعاً للكوادر البشرية — وهذا مسار يُقاس بسنوات لا بأشهر في تجارب دولية مقارنة.

- **سابعاً — ضغط الجداول الزمنية:** الإطار الزمني (عامان) طموح جداً. دراسات المقارنة الدولية تكشف أن التحولات الحكومية الكبرى تستغرق عادةً من 5 إلى 10 سنوات حتى تُنتج أثراً موثّقاً.

6-3: المخاطر الأخلاقية والقانونية

ثامناً — المساءلة: حين تُنفّذ الأنظمة المستقلة قرارات تمسّ المواطنين، يُطرح سؤال جوهري: من المسؤول قانونياً عن القرار الخاطئ؟ الحاجة إلى إطار قانوني واضح للمسؤولية تُعدّ عاجلة.

تاسعاً — التحيّز الخوارزمي: يمكن للوكلاء الذكيين تكريس التحيزات الموجودة في بيانات التدريب أو الكشف عنها — وفي الخدمات الحكومية قد يطال ذلك حقوق المواطنين.

عاشراً — الخصوصية والاستقلالية الفردية: وصول الأنظمة المستقلة إلى بيانات المواطنين عبر قطاعات متعددة يستدعي ضمانات صارمة للخصوصية وحدوداً واضحة للصلاحيات.

تُنبّه الورقة البحثية 'The Agentic State' الصادرة عن قمة تالين الرقمية 2025 إلى أن نافذة الاختيار الاستباقي للحكومات 'أضيق مما يُدرك كثير من القادة'. الإمارات استوعبت هذا الدرس وتصرّفت بحسمه.

سابعاً: إطار حوكمة التنفيذ — مقترح علمي

بناءً على التجارب العالمية والأدبيات الأكاديمية المتخصصة، يُقترح تبني إطار حوكمة يقوم على اثني عشر طبقة متداخلة كما نصّت عليه ورقة The Agentic State:

7-1: طبقات الحوكمة الاثنتا عشرة

إطار الولاية والمسؤولية: تحديد من يملك صلاحية الموافقة، والتجاوز، والوقف لكل وكيل اصطناعي في كل مؤسسة.

- **آليات الإيقاف الإلزامية:** ضمان وجود آليات تدخل بشري إلزامية في القرارات ذات الطابع الحقوقي.
- **تدقيق الخوارزميات:** مراجعة دورية مستقلة لسلوك الوكلاء والتحقق من غياب التحيز.
- **حوكمة البيانات:** ضمان جودة البيانات المُدخَلة وسلامة مصادرها ومنع سوء الاستخدام.
- **الأمن السيبراني متعدد الطبقات:** حماية الوكلاء من الاستغلال والتوجيه الضار.
- **التدريب الحكومي الإلزامي:** تأهيل الكوادر ليس فقط لاستخدام الأنظمة، بل لفهمها والإشراف عليها.
- **التطبيق التدريجي القائم على الأثر:** البدء بالخدمات منخفضة المخاطر والتوسع بناءً على نتائج موثّقة.
- **الشفافية للمواطن:** إعلام المواطن حين يكون قراراً يمسّه قد اتُّخذ بصورة مستقلة من نظام ذكاء اصطناعي.
- **الإطار القانوني للمسؤولية:** تشريع واضح يُحدد المسؤولية القانونية عن قرارات الوكلاء الاصطناعيين.
- **قياس الأثر الحقيقي:** لا مجرد مؤشرات التبني، بل قياس الأثر على تجربة المواطن ومؤشرات جودة الخدمة.
- **التعاون الدولي:** المشاركة في المعايير الدولية الناشئة لحوكمة Agentic AI الحكومي.
- **التكيّف المستمر:** بناء منظومة مرنة تستوعب التطور السريع للتكنولوجيا دون الحاجة لإعادة البناء من الصفر.

ثامناً: توصيات للحكومات العربية والجهات المعنية

8-1: للجهات الحكومية الإماراتية

- **اعتماد نهج 'المتتالي المحكوم':** البدء بالخدمات عالية الحجم منخفضة المخاطر (الاستعلامات، المدفوعات، التوثيق) قبل الانتقال للملفات الاستراتيجية الحساسة.
- **إنشاء مكتب حوكمة Agentic AI مستقل:** مستقل عن الجهات المُنفِّذة، مزوّد بصلاحيات المراجعة والتوقيف.
- **إطار قانوني للمسؤولية قبل التطبيق الواسع:** التشريع يجب أن يسبق النشر لا أن يتبعه.
- **مؤشرات أداء مزدوجة:** لا تقتصر على سرعة التبني، بل تشمل جودة الخدمة ورضا المواطن وغياب الأخطاء النظامية.

8-2: للحكومات العربية الشقيقة

- **المبادرة الإماراتية ليست مُلزِمة للجميع في نفس الوتيرة، لكنها تُقدّم درساً جوهرياً:** التأخير مُكلِف.
- **رصد التجربة الإماراتية دراسةً حيّة:** بناء فريق متابعة يُحلّل الدروس المستفادة ربعياً.
- **بناء البنية التحتية الآن:** جودة البيانات والهوية الرقمية والبنية التحتية السحابية هي المتطلبات الأساسية.
- **الاستثمار في تأهيل الكوادر الحكومية التقنية:** لا تحول حقيقياً بلا بشر يفهمون ما تفعله الأنظمة.

8-3: للمصمّمين التعليميين ومؤسسات التطوير الحكومي

هذه المبادرة تُعيد رسم خريطة الكفاءات المطلوبة في القائد الحكومي المستقبلي:

- فهم تقني لعمل أنظمة الذكاء الاصطناعي التنفيذية ونقاط قوتها وضعفها.
- مهارات الإشراف والحوكمة: كيف تراقب وكيلاً ذكياً؟ كيف تحدد متى يُوقَف؟
- التفكير الأخلاقي التطبيقي: في القرارات التي تتخذها الأنظمة نيابةً عن المؤسسة.
- قراءة مؤشرات الأداء المزدوجة: التقني والإنساني في آنٍ واحد.

يُشكّل هذا الاتجاه فرصة استثنائية لمؤسسات مثل كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية لقيادة مسار تأهيل القيادات الحكومية في حقبة الذكاء الاصطناعي التنفيذي.

تاسعاً: سيناريوهات المستقبل — ماذا بعد 2028؟

السيناريو الأول: النجاح الكامل |

تحقق الإمارات الهدف في موعده مع انتشـار واسـع ونتائج موثّقة. النتيجة: الإمـارات تُصبح النموذج الدولي المرجعي، وتُصدّر خبرتها إقليمياً ودولياً، مما يُرسّخ مكانتها كعاصمة ذكاء اصطناعي حكومي عالمية.

السيناريو الثاني: نجاح جزئي مع إعادة معايرة |

تحقيـق 30-40% من الهدف مـع تمديد مدروس للجدول الزمني. هذا السـيناريو الأكثر احتمالاً وفق التجارب الدولية المقارنة. لا يزال إنجازاً استثنائياً يُضع الإمارات في الريادة عالمياً.

السيناريو الثالث: تعثّر مدار |

تكشـف حوادث مؤسسية أو إشكاليات بيانات أو مقاومة داخلية عن فجوات جوهرية. الاستجابة الصحيحة في هذا السيناريو هي الإعلان الشفاف والتعلم المؤسسي لا التراجع التام.

في جميع السـيناريوهات، تُقدّم الإمارات للعالم تجربة مرجعية ذات قيمة علمية واسـتراتيجية بالغة الأهمية، حتى في حال التعثّر النسبي.

خاتمة: في مواجهة اللحظة

مـا أُعلـن فـي 23 أبريل 2026 ليـس مجرد برنامج حكومـي. هو إعلان عن **فلسـفة جديدة فـي الحوكمة:** أن المؤسسة الحكومية لم تعد ملزمة بالانتظار حتى تُتقن كل شيء قبل أن تتحول، بل عليها أن تتحول وتتعلم في الوقت نفسه.

أنظمة الذكاء الاصطناعي التنفيذية ليست ضيفاً قادماً — هي حاضرة، وتتطور بسرعة تفوق قدرة المؤسسات التقليدية على الاستيعاب. الإمارات اختارت أن تكون في مقدمة هذا التحول لا في ذيله.

غيـر أن الرهـان الحقيقي ليس على التقنية — فالتقنية متوفرة. **الرهان هـو على الحوكمة:** القدرة على ضبط هذه الأنظمة وتوجيهها وضمان أنها تخدم المواطن لا أن تُحكِم السيطرة عليه.

السؤال الذي سيجيب عنه عام 2028 ليس: هل يمكن للذكاء الاصطناعي أن يدير الحكومة؟ بل: كيف يُدير الإنسان الذكاء الاصطناعي الذي يدير الحكومة؟

"توظيف الذكاء الاصطناعي في العمل الحكومي يمثل أولوية استراتيجية للمرحلة المقبلة، في إطار رؤية رئيس الدولة، وبما يعزز ريادة دولة الإمارات عالميًا في تبني نماذج حكومية متطورة، تركز على خدمة الإنسان، وتسريع الإنجاز، ورفع كفاءة الأداء الحكومي"

سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم
نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي

المراجع والمصادر

- إعلان صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم عبر منصة X — 23 أبريل 2026.
- 'The National — 'Half of UAE government services to be powered by AI in two years — أبريل 2026.
- 'Gulf News — 'UAE to move 50% of government services to AI within two years — أبريل 2026.
- 'McKinsey — 'Trust in the Age of Agents: Agentic AI Governance — مارس 2026.
- 'Agentic AI and customized government services' — 2026 — Deloitte Insights.
- 'The Agentic State: Rethinking Government for the Era of Agentic AI' — قمة تالين الرقمية — أكتوبر 2025.
- 'Agentic AI: Overcoming 3 obstacles — 'World Economic Forum — ديسمبر 2025.
- 'How Agentic AI Will Transform Local Government — 'StateTech Magazine — أغسطس 2025.
- 'AI in the UAE: Strategy, Governance, and What Comes Next — 'PECB — أبريل 2026.
- المكتب الإعلامي لحكومة دبي — بيان رسمي — 23 أبريل 2026.

مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية
Mohammed Bin Rashid
Al Maktoum Global Initiatives

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID
SCHOOL OF GOVERNMENT

اشـــراف

الدكتـــور علـــي بـن سبـــاع المـــري | الرئيـس التنفيـذي

اعداد

د. صالـح الحمـوري

خبيـر التدريـب والتطويـر

مراجعة

أ. شيخـــة المهيـــري

مديرة إدارة التعليم التنفيذي