القيادة أولًا
دور الإنسان
في قيادة عصر
الذكاء الاصطناعي

دور الإنسان في التشغيل والإشراف وتنسيق العمل



كي بي إم جي، حيث يُصنع فرق

أيلول 2026

المحتويات

00 المقدمة

01 ملامح عصر الذكاء الاصطناعي

02 الفجوة في جاهزية المؤسسات

03 أسباب تعثر التحول بالذكاء الاصطناعي

04 مسؤوليات القيادة

05 إعادة صياغة دور الإدارة الوسطى

06 المؤسسة الهجينة: تكامل العمل بين الإنسان ووكلاء الذكاء الاصطناعي

07 الثقة والسيادة والركائز المؤسسية

08 التحول في المهارات: المهام التي يجب التوقف عن أدائها والقدرات التي يجب البدء بتطويرها، وكيفية تنمية المهارات اللازمة

09 المخاطر التي يستهين بها القادة

10 دور القادة ومسؤولياتهم

11 نبذة عن كي بي إم جي الشرق الأوسط

© 2026 كي بي إم جي مبدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

المقدمة

تمكنت كل موجة تقنية كبرى من تغيير حدود ما تستطيع الآلات القيام به. أما عصر الذكاء، فيعيد تعريف ما يُطلب من الإنسان القيام به. وهنا يكمن الفارق الجوهري.

لقد شهد العصر الصناعي أتمتة كثير من الأعمال التي كانت تعتمد على الجهد البشري، كما أعاد العصر الرقمي تشكيل معالجة المعلومات وسبل التواصل. ومع ذلك، ظلت هناك مساحة خالصة للإنسان، مثل: الأعمال التي تتسم بالغموض، وتتطلب الإبداع والحكم والتقدير المنطقي، وهي مجالات لم تستطع الآلات بلوغها. والآن يستهدف عصر الذكاء هذه المساحة المتبقية مباشرة. وللمرة الأولى، أصبح الذكاء الاصطناعي قادرًا على أداء الكثير من المهام التي كان يُعتقد سابقًا أنها تتجاوز حدود الأتمتة.

لا تتناول هذه الورقة مسألة تبنّي الذكاء الاصطناعي حيث إن جميع المؤسسات تخطو بالفعل في هذا الاتجاه، وإنما تتناول ما يتعين على القادة فهمه بشأن التغيرات الجارية، وأسباب عدم جاهزية معظم المؤسسات لمواكبتها من الناحية الهيكلية.

لا يمثل عصر الذكاء تحولًا في التقنيات فحسب، وإنما يعيد ترتيب أسس الحضارة.

هناك ثلاثة عوامل تميّز عصر الذكاء تمييزًا نوعيًا عما سبقه؛ فأنظمة الذكاء الاصطناعي باتت قادرة على تطبيق ما تتعلمه عبر مجالات متعددة دون الحاجة إلى برمجتها مسبقًا، وهو ما يتجاوز الشرط الجوهري القديم الذي كان يقتضي أن تكون المهام القابلة للأتمتة محددة بالكامل ومعلومة مسبقًا، ولم تعد تكلفة إنتاج المخرجات المعرفية مرتبطة بالعمل البشري على نطاق واسع، مثلما انفصل إنتاج المخرجات البدنية في وقت سابق عن الاعتماد على القوة البدنية للإنسان. وباتت الأنظمة القائمة على الوكلاء قادرة على متابعة الأهداف وتنفيذها باستقلالية لفترات طويلة، لينتقل الإنسان من دور المُنفِذ إلى دور المشرف.

لن تكون المنظمات الأسرع في مواكبة التطور التقني هي بالضرورة الأكثر نجاحًا في عصر الذكاء، بل تلك التي أعادت تصميم بنيتها المؤسسية، وهيكلها القيادي، وافتراضاتها بشأن القوى العاملة، وأسس بنيتها التحتية، بما يتناسب مع العصر الذي تدخل إليه.

لن تفشل المنظمات بسبب افتقارها إلى أنظمة الذكاء الاصطناعي، وإنما بسبب تعاملها معها بوصفه مجرد أداة تُستخدم ضمن هياكل مؤسسية صُممت لعصر مضى.

يتطلب عصر الذكاء إعادة تصميم المنظمات، في حين ينصب تركيز معظم المنظمات على تطبيق التقنيات، وهذه الفجوة تحديدًا هي التحدي الذي تسعى هذه الورقة إلى معالجته.



مظهر حسين

شريك

رئيس استشارات المنصات

كي بي إم جي الشرق الأوسط

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.



01

ملامح عصر الذكاء الاصطناعي

قبل أن تتمكن المنظمات من التعامل مع عصر الذكاء؛ يتعين عليها أن تدرك ما الذي يجعله مختلفًا بصورة جوهرية؛ فهو ليس مجرد عصر أسرع، ولا مجرد مرحلة تتمتع بقدرات أكبر، بل عصر يختلف في طبيعته.

اشتركت الموجات التقنية السابقة في سمة أساسية: فقد كانت المهام التي تُؤتمت محددة المعالم، قابلة للتكرار، ويمكن فصلها عن التفكير البشري. وفي العصر الصناعي، تم تحويل العمل البدني إلى عمل آلي؛ فحلّت الآلات محل القوة العضلية، بينما احتفظ الإنسان بالجانب المعرفي من العمل، بما ينطوي عليه من غموض وإبداع وتفسير. أما العصر الرقمي، فقد تم أتمت عمليات معالجة البيانات والاتصالات؛ فحلت الأنظمة محل كثير من الأعمال المكتبية والإدارية، واحتفظ الإنسان بما تبقّى من القدرات المعرفية الأعلى مرتبة: القدرة على إصدار الأحكام، والتفكير الاستراتيجي، وبناء العلاقات، واتخاذ القرارات بحكمة.

في كلتا الموجتين، ظلّ الإنسان يحتفظ بما تبقى من العمل. وكان هذا الجزء المتبقي هو الأهم والأعلى قيمة، وبقي الحد الفاصل بين ما تقوم به الآلة وما يقوم به الإنسان واضحًا.

يكسر عصر الذكاء هذا الحد الفاصل، ويعيد رسمه ضمن ثلاث فئات متميزة

01 تجاوز الأتمتة القائمة على القواعد

كانت تقنيات الأتمتة السابقة تعتمد جميعها على تعليمات وبرمجة محددة سلفًا؛ فالآلة لا تفعل إلا ما بُرمجت للقيام به. أما أنظمة الذكاء الاصطناعي القائمة على نماذج تأسيسية واسعة النطاق، فتستطيع التعميم والتعامل مع مجالات متعددة من دون الحاجة إلى تحديد قواعد صريحة لكل حالة؛ وبذلك يمكنها التعامل مع مواقف لم تُبرمج للتعامل معها من قبل. وبذلك يزول أحد أعمق القيود التي حكمت حدود الأتمتة: أن تكون المهمة قابلة للتحديد الكامل قبل تنفيذها.

02 توسيع نطاق الذكاء ليتجاوز حدود القدرات البشرية

على امتداد تاريخ الحضارة الإنسانية، كان حجم الإنتاج الفكري يتناسب مع عدد الأشخاص المتاحين للعمل وعدد الساعات التي يستطيعون تكريسها له. فالمزيد من التحليل والقرارات والكتابة كان يعني دائمًا الحاجة إلى مزيد من العاملين. أما اليوم بدأ يتلاشى هذا القيد؛ فكما أتاحت الثورة الصناعية زيادة الإنتاج المادي بما يتجاوز حدود القوة العضلية البشرية، يتيح الذكاء الاصطناعي الآن زيادة الإنتاج المعرفي بما يتجاوز حدود العمل البشري، وتأتي الآثار الاقتصادية لهذا التحول على نطاق مماثل.



03 إعادة النظر في دور الإنسان في عصر الذكاء الاصطناعي

كانت البرمجيات في السابق تعمل عند إعطائها تعليمات، ثم تتوقف عند إتمام المهمة. أما أنظمة الذكاء الاصطناعي الوكيل، فتعمل بصورة مستقلة لتحقيق أهداف محددة على مدى فترات زمنية طويلة؛ فهي تستخدم الأدوات، وتتخذ القرارات، وتتولى تنفيذ الإجراءات. لذلك، فنحن لا نتحدث هنا عن أتمتة مهمة فحسب، بل عن تفويض عملية كاملة، بما في ذلك القرارات والأحكام التي تُتخذ في مراحلها المختلفة. وبذلك ينتقل الإنسان من موقع المُنفِذ إلى موقع المشرف، وهذه علاقة مختلفة نوعيًا بين الإنسان والآلة عن أي علاقة عرفناها من قبل.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.



كان السؤال في المراحل السابقة:

ما الأعمال التي تستطيع الآلات القيام بها؟

أما عصر الذكاء، فيطرح سؤالًا مختلفًا:

ما الأعمال التي تتطلب وجود الإنسان؟

يطرح هذا التحول الجوهري من توسيع قدرات الآلات لتشمل مجالات العمل البشري، إلى تحديد ماهية تلك المجالات البشرية أصلًا، السؤال الذي لم تُجبرنا أي موجة سابقة على الإجابة عنه؛ فالمنظمات والحكومات والأفراد يدخلون عصر الذكاء من دون إجابة موثوقة عن هذا السؤال. هنا يكمن جوهر التحول، وكل ما عداه يأتي نتيجة له.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.


02
الفجوة في
جاهزية المنظمات



تتسارع قدرات الذكاء الاصطناعي بوتيرة تفوق قدرة المنظمات على مواكبتها. وهذه ليست فجوة مؤقتة، بل فجوة هيكلية.

تدخل المنظمات عصر الذكاء بعقلية قيادية، وهياكل تشغيلية، وافتراضات بشأن القوى العاملة، وأطر للحوكمة صُممت جميعها لعصر الرقمنة. وهذا التباين ليس تفصيلًا يمكن التعامل معه أو إدارته، بل هو التحدي الجوهري.

ويتجلى الدليل على ذلك بوضوح في الطريقة التي يجري بها توظيف الذكاء الاصطناعي حاليًا في معظم المؤسسات. ووفقًا لتقرير كي بي إم جي العالمي عن اتجاهات الذكاء الاصطناعي (KPMG Global AI Pulse) للربع الثاني من عام 2026، يتولى[MA1.1] الرؤساء التنفيذيون في نحو ثلاثة أرباع المنظمات قيادة الذكاء الاصطناعي بوصفه أولوية استراتيجية. ومع تحول قيادة الذكاء الاصطناعي على مستوى الإدارة التنفيذية إلى أمر اعتيادي، فإنَّ المنظمات التي تسجل أقوى النتائج هي تلك التي تترجم التزام القيادة إلى مساءلة واضحة، وصلاحيات محددة لاتخاذ القرار، وممارسات حوكمة راسخة.

تتدفق استثمارات ضخمة إلى أدوات الذكاء الاصطناعي، والمساعدات الذكية، وأتمتة سير العمل، وقد بدأت مكاسب إنتاجية ملموسة بالظهور في البيئات الخاضعة للرقابة، إلا أن تحويل هذه المكاسب إلى قيمة على مستوى المنظمة بأكملها لا يزال متفاوتًا. فقد نجحت معظم المنظمات في التجريب، لكن عددًا أقل بكثير منها نجح في إعادة تصميم طريقة العمل.

لا تكمن المشكلة في محدودية قدرات الذكاء الاصطناعي، وإنما في أن المنظمات تُقحم هذه القدرات داخل هياكل لم تُصمم أصلًا للتعامل معها.

لنتأمل قوة عاملة بُنيت على افتراض أن البشر سيواصلون أداء مهام التحليل والتنسيق وإعداد التقارير، في حين إنَّ الذكاء الاصطناعي لا يجعل هذه القوة العاملة أكثر كفاءة، بل يجعل الهيكل الذي بُنيت عليه غير ملائم. لذلك، لا تكمن الاستجابة في الإسراع باستخدام الذكاء الاصطناعي، وإنما في إعادة تصميم المنظمة وفقًا لما أصبح الذكاء الاصطناعي قادرًا على أدائه، وإعادة تنظيم العمل حول ما ينبغي للبشر أن يتولوه.

> تُطبق معظم المنظمات تقنيات عصر الذكاء على مؤسسات بُنيت لعصر الرقمنة.

تعد مكاسب الإنتاجية التي يحققها الذكاء الاصطناعي حقيقية وملموسة، لكنها لا تزال تستغل جزءًا محدودًا من إمكاناته المتاحة، في وقت تتراكم فيه أوجه عدم التوافق بين الهياكل التنظيمية وهذه التقنيات دون أن تظهر بوضوح. والمنظمات التي تواجه هذه الحقيقة بجدية، وتطرح أسئلة صعبة حول بنية المؤسسة نفسها، لا حول كيفية استخدام التقنية فحسب، ستتمكن من بناء مزايا متراكمة بوتيرة سريعة. أما المنظمات التي تواصل إضافة الذكاء الاصطناعي إلى هياكلها القديمة، فستصل في نهاية المطاف إلى حد لن تتمكن من تجاوزه، وهذا الحد أقرب مما قد يبدو.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.



03

أسباب تعثر التحول بالذكاء الاصطناعي

أكثر ما يُساء تشخيصه اليوم في مجال الذكاء الاصطناعي داخل المنظمات هو سبب تعثر التوسع فيه؛ فالمنظمات التي تجد صعوبة في توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي تفترض أن المشكلة تقنية، لكنها ليست كذلك.

لا يعد توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي تحديًا تقنيًا فحسب، بل هو تحدٍ لتحويل المؤسسة بأكملها، فهو يمتد إلى بنية البيانات، وإعادة تصميم أساليب العمل، وأطر الحوكمة، وقدرات القيادة، وقدرة الموظفين على التكيف، والثقافة التنظيمية. أما التقنيات فهي مجرد عنصر واحد من هذه المنظومة، وليست العامل الذي يفرض حدود التوسع. أبرز التقرير العالمي عن اتجاهات الذكاء الاصطناعي للربع الأول من عام 2026 تزايد أهمية الحوكمة والثقة باعتبارهما ركيزتين أساسيتين لتبني الذكاء الاصطناعي على نحو مسؤول. ومع اتساع نطاق استخدام الذكاء الاصطناعي ليشمل المؤسسة بأكملها، يوضح التقرير العالمي عن اتجاهات الذكاء الاصطناعي للربع الثاني من عام 2026 أن النقاش ينتقل من الحوكمة بحد ذاتها إلى كيفية تطبيقها عمليًا. فلم يعد السؤال عن مدى أهمية الحوكمة، بل بات من الضروري دمجها في صميم عملية اتخاذ القرارات اليومية.

تتكرر مجموعة من أوجه التعثر بشكل لافت عبر مُختلف القطاعات والمناطق الجغرافية.



© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

أكثر ما يُساء تشخيصه اليوم في مجال الذكاء الاصطناعي داخل المنظمات هو سبب تعثر التوسع فيه؛ فالمنظمات التي تجد صعوبة في توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي تفترض أن المشكلة تقنية، لكنها ليست كذلك.

لا يعد توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي تحديًا تقنيًا فحسب، بل هو تحدٍ لتحويل المؤسسة بأكملها، فهو يمتد إلى بنية البيانات، وإعادة تصميم أساليب العمل، وأطر الحوكمة، وقدرات القيادة، وقدرة الموظفين على التكيف، والثقافة التنظيمية. أما التقنيات فهي مجرد عنصر واحد من هذه المنظومة، وليست العامل الذي يفرض حدود التوسع. أبرز التقرير العالمي عن اتجاهات الذكاء الاصطناعي للربع الأول من عام 2026 تزايد أهمية الحوكمة والثقة باعتبارهما ركيزتين أساسيتين لتبني الذكاء الاصطناعي على نحو مسؤول. ومع اتساع نطاق استخدام الذكاء الاصطناعي ليشمل المؤسسة بأكملها، يوضح التقرير العالمي عن اتجاهات الذكاء الاصطناعي للربع الثاني من عام 2026 أن النقاش ينتقل من الحوكمة بحد ذاتها إلى كيفية تطبيقها عمليًا. فلم يعد السؤال عن مدى أهمية الحوكمة، بل بات من الضروري دمجها في صميم عملية اتخاذ القرارات اليومية.

تتكرر مجموعة من أوجه التعثر بشكل لافت عبر مُختلف القطاعات والمناطق الجغرافية.



تُضاف تقنيات الذكاء الاصطناعي إلى أساليب عمل صُممت أصلًا ليؤديها البشر، بدلًا من إعادة تصميمها بناءً على قدرات الذكاء الاصطناعي. والنتيجة مكاسب محدودة في الكفاءة، لا تحولًا جوهريًا في طريقة العمل.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

أكثر ما يُساء تشخيصه اليوم في مجال الذكاء الاصطناعي داخل المنظمات هو سبب تعثر التوسع فيه؛ فالمنظمات التي تجد صعوبة في توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي تفترض أن المشكلة تقنية، لكنها ليست كذلك.

لا يعد توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي تحديًا تقنيًا فحسب، بل هو تحدٍ لتحويل المؤسسة بأكملها، فهو يمتد إلى بنية البيانات، وإعادة تصميم أساليب العمل، وأطر الحوكمة، وقدرات القيادة، وقدرة الموظفين على التكيف، والثقافة التنظيمية. أما التقنيات فهي مجرد عنصر واحد من هذه المنظومة، وليست العامل الذي يفرض حدود التوسع. أبرز التقرير العالمي عن اتجاهات الذكاء الاصطناعي للربع الأول من عام 2026 تزايد أهمية الحوكمة والثقة باعتبارهما ركيزتين أساسيتين لتبني الذكاء الاصطناعي على نحو مسؤول. ومع اتساع نطاق استخدام الذكاء الاصطناعي ليشمل المؤسسة بأكملها، يوضح التقرير العالمي عن اتجاهات الذكاء الاصطناعي للربع الثاني من عام 2026 أن النقاش ينتقل من الحوكمة بحد ذاتها إلى كيفية تطبيقها عمليًا. فلم يعد السؤال عن مدى أهمية الحوكمة، بل بات من الضروري دمجها في صميم عملية اتخاذ القرارات اليومية.

تتكرر مجموعة من أوجه التعثر بشكل لافت عبر مُختلف القطاعات والمناطق الجغرافية.



يفرط القادة باستمرار في الاستثمار في تطبيق التقنيات، مقابل استثمار أقل من اللازم في إدارة التغيير المطلوبة لاستيعابها. ويُطبّق الذكاء الاصطناعي داخل المنظمات قبل أن تكون مستعدة لاستخدامه بفاعلية.

© 2026 كي بي إم جي ميجل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

أكثر ما يُساء تشخيصه اليوم في مجال الذكاء الاصطناعي داخل المنظمات هو سبب تعثر التوسع فيه؛ فالمنظمات التي تجد صعوبة في توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي تفترض أن المشكلة تقنية، لكنها ليست كذلك.

لا يعد توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي تحديًا تقنيًا فحسب، بل هو تحدٍ لتحويل المؤسسة بأكملها، فهو يمتد إلى بنية البيانات، وإعادة تصميم أساليب العمل، وأطر الحوكمة، وقدرات القيادة، وقدرة الموظفين على التكيف، والثقافة التنظيمية. أما التقنيات فهي مجرد عنصر واحد من هذه المنظومة، وليست العامل الذي يفرض حدود التوسع. أبرز التقرير العالمي عن اتجاهات الذكاء الاصطناعي للربع الأول من عام 2026 تزايد أهمية الحوكمة والثقة باعتبارهما ركيزتين أساسيتين لتبني الذكاء الاصطناعي على نحو مسؤول. ومع اتساع نطاق استخدام الذكاء الاصطناعي ليشمل المؤسسة بأكملها، يوضح التقرير العالمي عن اتجاهات الذكاء الاصطناعي للربع الثاني من عام 2026 أن النقاش ينتقل من الحوكمة بحد ذاتها إلى كيفية تطبيقها عمليًا. فلم يعد السؤال عن مدى أهمية الحوكمة، بل بات من الضروري دمجها في صميم عملية اتخاذ القرارات اليومية.

تتكرر مجموعة من أوجه التعثر بشكل لافت عبر مُختلف القطاعات والمناطق الجغرافية.



لا يمكن للمؤسسات توسيع التحول في مجال الذكاء الاصطناعي في بيئات يخشى فيها الموظفون أن يفقدوا أهميتهم، أو يتعاملون مع مخرجات الذكاء الاصطناعي باعتبارها مسلّمات لا يجوز التشكيك فيها، بدلًا من إخضاعها للفحص والنقد؛ فالذكاء الاصطناعي لا يعزز قدرات البشر من دون الثقة. وفي معظم المنظمات، لا تكمن الندرة في التقنيات، بل في الثقة، وثمة صورة أكثر خفاءً للمشكلة نفسها: حين تستند مكانة الشخص إلى كونه صاحب المعرفة، فإنّه قد يميل إلى الاحتفاظ بما يعرفه لنفسه. وعندما يعتمد الذكاء الاصطناعي على هذه المعرفة، فإنه لن يستطيع الوصول إليها. فالثقة مورد نادر، وكذلك استعداد الناس لمشاركة ما يعرفونه.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

أكثر ما يُساء تشخيصه اليوم في مجال الذكاء الاصطناعي داخل المنظمات هو سبب تعثر التوسع فيه؛ فالمنظمات التي تجد صعوبة في توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي تفترض أن المشكلة تقنية، لكنها ليست كذلك.

لا يعد توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي تحديًا تقنيًا فحسب، بل هو تحدٍ لتحويل المؤسسة بأكملها، فهو يمتد إلى بنية البيانات، وإعادة تصميم أساليب العمل، وأطر الحوكمة، وقدرات القيادة، وقدرة الموظفين على التكيف، والثقافة التنظيمية. أما التقنيات فهي مجرد عنصر واحد من هذه المنظومة، وليست العامل الذي يفرض حدود التوسع. أبرز التقرير العالمي عن اتجاهات الذكاء الاصطناعي للربع الأول من عام 2026 تزايد أهمية الحوكمة والثقة باعتبارهما ركيزتين أساسيتين لتبني الذكاء الاصطناعي على نحو مسؤول. ومع اتساع نطاق استخدام الذكاء الاصطناعي ليشمل المؤسسة بأكملها، يوضح التقرير العالمي عن اتجاهات الذكاء الاصطناعي للربع الثاني من عام 2026 أن النقاش ينتقل من الحوكمة بحد ذاتها إلى كيفية تطبيقها عمليًا. فلم يعد السؤال عن مدى أهمية الحوكمة، بل بات من الضروري دمجها في صميم عملية اتخاذ القرارات اليومية.

تتكرر مجموعة من أوجه التعثر بشكل لافت عبر مُختلف القطاعات والمناطق الجغرافية.



اضغط هنا للمزيد

- على المستوى الهيكلي
- على مستوى وتيرة التنفيذ
- على المستوى الثقافي
- على مستوى القدرات القيادية
- على مستوى القياس

يتحقق التحول عبر قدرة المنظمة على التكيف، لا عبر تطبيق التقنيات.

يتعثر تحول الذكاء الاصطناعي عندما يفتقر القادة المسؤولون عن قيادته إلى القدرة على تقييم مخرجات الذكاء الاصطناعي بأنفسهم، والتدقيق في ادعاءات الموردين ذوي الصلة، وتحديد التغييرات المطلوبة في أساليب العمل، ولا تتمثل المشكلة هنا في نقص المعرفة بالتقنيات، وإنّما في القدرة على التقييم واتخاذ القرار السليم.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

أكثر ما يُساء تشخيصه اليوم في مجال الذكاء الاصطناعي داخل المنظمات هو سبب تعثر التوسع فيه؛ فالمنظمات التي تجد صعوبة في توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي تفترض أن المشكلة تقنية، لكنها ليست كذلك.

لا يعد توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي تحديًا تقنيًا فحسب، بل هو تحدٍ لتحويل المؤسسة بأكملها، فهو يمتد إلى بنية البيانات، وإعادة تصميم أساليب العمل، وأطر الحوكمة، وقدرات القيادة، وقدرة الموظفين على التكيف، والثقافة التنظيمية. أما التقنيات فهي مجرد عنصر واحد من هذه المنظومة، وليست العامل الذي يفرض حدود التوسع. أبرز التقرير العالمي عن اتجاهات الذكاء الاصطناعي للربع الأول من عام 2026 تزايد أهمية الحوكمة والثقة باعتبارهما ركيزتين أساسيتين لتبني الذكاء الاصطناعي على نحو مسؤول. ومع اتساع نطاق استخدام الذكاء الاصطناعي ليشمل المؤسسة بأكملها، يوضح التقرير العالمي عن اتجاهات الذكاء الاصطناعي للربع الثاني من عام 2026 أن النقاش ينتقل من الحوكمة بحد ذاتها إلى كيفية تطبيقها عمليًا. فلم يعد السؤال عن مدى أهمية الحوكمة، بل بات من الضروري دمجها في صميم عملية اتخاذ القرارات اليومية.

تتكرر مجموعة من أوجه التعثر بشكل لافت عبر مُختلف القطاعات والمناطق الجغرافية.



لا تستطيع المنظمات الربط بثقة بين استثماراتها في الذكاء الاصطناعي ونتائج الأعمال. فهي تحصي عمليات التطبيق، وتتابع الاستخدام، وترصد الأنشطة، لكنها لا تستطيع إثبات ما يحققه الذكاء الاصطناعي فعليًا. ومن دون القياس، لا يتوافر أساس للحوكمة، ولا قدرة على تصحيح المسار، ولا مبرر لمواصلة الاستثمار. وتُظهر بيانات كي بي إم جي حول اتجاهات الذكاء الاصطناعي أن 8 بالمئة فقط من المنظمات أثبتت تحقيق عائد قابل للقياس على الاستثمار، رغم أن 95 بالمئة منها لديها استراتيجية للذكاء الاصطناعي. كما يُظهر تقرير كي بي إم جي الأمريكي عن اتجاهات الذكاء الاصطناعي للربع الثاني من عام 2026 أن 26 بالمئة فقط لديها رؤية كاملة وآنية لتكاليف تشغيل الذكاء الاصطناعي. ولا تستطيع المنظمات قيادة أهم تحول مؤسسي يشهده هذا الجيل وهي تمضي فيه دون رؤية واضحة.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.



04

مسؤوليات القيادة

لا يغير عصر الذكاء مسؤوليات القادة، بل يغير المتطلّبات اللازمة لأداء هذه المسؤوليات بكفاءة.

تظل الاستراتيجية والحوكمة والثقافة والمساءلة أمام أصحاب المصلحة جوهر القيادة الذي لا غنى عنه، لكن السياق يتغير: وتيرة أسرع، وتنفيذ موزع على نطاق أوسع، وتحليلات مدعومة بالذكاء الاصطناعي في مُختلف المستويات، ومساءلة عن قرارات تُتخذ بالتعاون مع أنظمة لا تملك القدرة على تحمل المسؤولية عن نتائجها.

تُظهر أحدث نتائج تقرير شركة كي بي إم جي الفصلي حول اتجاهات الذكاء الاصطناعي نمطًا متسقًا عبر[MA3.1] مؤشرات متعددة؛ إذ تشير البيانات إلى أن المنظمات التي تحدد بوضوح أوجه المساءلة عن الذكاء الاصطناعي تكون أكثر ميلًا إلى التعبير عن ثقتها في استراتيجيتها للذكاء الاصطناعي، وتحقيق قيمة أكبر للأعمال، وتحقيق عوائد استثمارية مثبتة. وتظهر علاقة أقوى فيما يتعلق بالعائد على الاستثمار (ROI)، حيث تسجل المنظمات التي لديها أوجه مساءلة واضحة عن الذكاء الاصطناعي عوائد استثمارية مثبتة بمعدل يزيد على ثلاثة أضعاف مقارنةً بالتي تفتقر إلى هذا الوضوح.

تشير النتائج إلى أن الحوكمة أصبحت عاملًا تمكينيًا مهمًا لنجاح تبنّي الذكاء الاصطناعي؛ فالمساءلة وحدها لا تخلق قيمة، إلا أن المنظمات التي تحدد أطر المساءلة بوضوح تبدو أكثر قدرة على تحقيق القيمة بصورة متسقة.



تُحدد ثلاث تحولات متطلبات القيادة في عصر الذكاء:

01
من التوجيه إلى التنسيق

كانت قيمة القيادة تكمن إلى حدّ كبير في امتلاك معلومات لا تتوافر للآخرين في السابق. لكن الذكاء الاصطناعي يزيل هذه الأفضلية بإتاحة تحليلات متقدمة لجميع المستويات المؤسسية، ومع هذا التحوّل، يصبح ما يميّز القادة هو قدرتهم على تقييم المخرجات واتخاذ قرارات سديدة بناءً عليها، لا جودة المعلومات التي يمتلكونها.

يمثل هذا تحولًا من "معرفة كيفية إنجاز العمل" إلى "معرفة ما يستحق الاهتمام"؛ من القيام بالعمل إلى إدراك قيمته؛ فالمدرب ليس بحاجة إلى أن يكون قد لعب بالمستوى نفسه الذي يدرب فيه، كما لا يتعين على القائد أن يتفوق على النظام في أدائه حتى يتمكن من تحقيق أفضل ما يمكن أن يقدمه. وتتمثل الكفاءة في القدرة على التقييم وطرح الأسئلة النقدية: معرفة المخرجات التي يمكن الوثوق بها، وتلك التي تستدعي التدقيق والتحقق، وكيفية الربط بين ما يكشفه النظام وتحويله إلى قرار يتجاوز ما يستطيع النظام التوصل إليه بمفرده. لطالما كان الربط بين المعطيات المتفرقة جزءًا أساسيًا من القيادة؛ أما اليوم، فقد أصبح يمثل الجانب الأكبر منها.

02
من تجنب المخاطر إلى تقبل المخاطر بذكاء

إن المنظمات التي تتقدم بأسرع وتيرة في عصر الذكاء هي تلك التي ترسخ لدى قياداتها ثقافةً تجعل تجربة الذكاء الاصطناعي جزءًا طبيعيًا من العمل، وليست أمرًا استثنائيًا. فعندما يخشى الموظفون المساءلة عن القرارات التي اتُخذت بمساعدة الذكاء الاصطناعي؛ إذا جاءت نتائجها على نحو غير موفق، يتعثر التحول وتتراجع وتيرته. والقادة هم من يصنعون هذه الثقافة ويحددون ملامحها؛ ولا يمكن لأي إطار للحوكمة أن يحل محلها.

03
من التفويض إلى المساءلة المباشرة

مع توسع استخدام الذكاء الاصطناعي في تنفيذ المهام عبر مُختلف مستويات المنظمة، لا يكمن الخطر في غياب المساءلة، بل في تشتتها وتوزعها بين أطراف متعددة. فالقائد الذي يقول: "النظام أوصى بذلك" لا يتحمل مسؤولية الحكم على التوصية والقرارات المتخذة بناءً عليها، بل يتنصل من هذه المسؤولية. وتتطلب القيادة في عصر الذكاء الحفاظ على المساءلة بصورة فاعلة، حتى عندما تتولى أنظمة الذكاء الاصطناعي (بل وخصوصًا عندما تتولى) جزءًا كبيرًا من العمل التحليلي والتشغيلي.

> عندما تصبح أفضل نماذج الذكاء الاصطناعي متاحة للجميع، تفقد النماذج ميزتها التنافسية، وتنتقل الميزة إلى ما تعرفه أنت ولا يعرفه غيرك.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.



05

إعادة صياغة دور الإدارة الوسطى

تُعد الإدارة الوسطى في عصر الذكاء أكثر مستويات المنظمة تعرضًا للتهديد، وفي الوقت ذاته أكثرها أهمية. وتخطئ معظم التحليلات في فهم هذه المفارقة، وهو خطأ تترتب عليه عواقب كبيرة.

سيقلص الذكاء الاصطناعي بدرجة كبيرة الوقت الذي تقضيه الإدارة الوسطى حاليًا في أعمال التنسيق وإعداد التقارير وإدارة سير العمل والرقابة التشغيلية المؤتمتة. وهذا صحيح، لكنه لا يعني أن أهمية الإدارة الوسطى ستتراجع.

يؤتمت الذكاء الاصطناعي المهام التي تستهلك حاليًا جزءًا كبيرًا من وقت الإدارة الوسطى وقدراتها، لا المهام التي تكمن فيها قيمتها الحقيقية؛ وبذلك يتيح لها التركيز على ما لا يستطيع القيام به سوى البشر.

في عصر الذكاء، تتحمل الإدارة الأقرب إلى التنفيذ مسؤوليات مختلفة وأكثر تعقيدًا: تحويل التوجه الاستراتيجي إلى إعادة تصميم لسير العمل بالاستعانة بالذكاء الاصطناعي، وتطوير القدرة على تقييم التوصيات واتخاذ القرار بشأنها في بيئات يقدم فيها الذكاء الاصطناعي توصيات يتعين على البشر فحصها والتدقيق فيها، وترسيخ الأمان النفسي الذي يتيح للفرق التجريب والتعلم من الإخفاقات بصورة بنّاءة، والحفاظ على الثقة بين المؤسسة وأفرادها خلال مرحلة تشهد اضطرابًا هيكليًا كبيرًا.



> هذه مهام لا تستطيع القيادة العليا القيام بها عن بُعد، كما أنّها مهام لا يستطيع الذكاء الاصطناعي القيام بها على الإطلاق.

هناك خطر آخر، غير مباشر، يتم التقليل من شأنه بصورة منهجية؛ فالإدارة الوسطى هي أيضًا المرحلة التي يتكون فيها القادة، والخبرات التي يكتسبها المديرون من العمل التحليلي والتنسيق وحل المشكلات في هذه المرحلة تشكّل الأساس الذي تُبنى عليه قدرات القيادة العليا. وإذا أفرغت المنظمات هذه الأدوار من مضمونها دون إعادة تصميم مسار تطوير القادة؛ فإنها ستجد نفسها بعد عشر إلى خمس عشرة سنة أمام جيل من القيادات العليا يفتقر إلى الخبرة العملية التي أسهمت في بناء القيادات الحالية. وعند ظهور هذه المشكلة، سيكون من الصعب تصحيحها بسهولة.

لا تهدف إعادة صياغة دور الإدارة الوسطى إلى خفض التكاليف، بل إلى الاستثمار في بناء قدرات المنظمة.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.



06

المنظمة الهجينة: تكامل العمل بين الإنسان ووكلاء الذكاء الاصطناعي

تتجه منظمات المستقبل إلى نموذج هجين يجمع بين البشر ووكلاء الذكاء الاصطناعي، لا إلى نموذج يعمل باستقلالية تامة.

ستعمل المنظمات بصورة متزايدة من خلال قوى عاملة يتعاون فيها وكلاء الذكاء الاصطناعي والبشر في تنفيذ العمليات، واتخاذ القرارات، والتنسيق، وإدارة سير العمل. والسؤال ليس ما إذا كان هذا النموذج سيظهر، بل ما إذا كانت المنظمات ستصممه بوعي وتخطيط، أم ستجد نفسها تتبناه استجابةً للواقع.

في قطاع الخدمات المالية، يتولى وكلاء الذكاء الاصطناعي بالفعل نسبة كبيرة من أعمال إعداد التقارير، والمطابقة، ومراقبة الامتثال، والتنبؤ، ومعالجة المعاملات. وفي المقابل، تركز الفرق البشرية بصورة متزايدة على معالجة الحالات الاستثنائية، والحوكمة، والتقدير المهني في التعامل مع العملاء، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا التحول لا يلوح في الأفق؛ بل يحدث الآن. ويظهر النمط نفسه بصورة متزايدة في قطاعات الخدمات المصرفية، وسلاسل الإمداد، وخدمة العملاء، والبيئات الصناعية، والإدارة الصحية، والخدمات المهنية.

تكتسب ثلاثة مبادئ تصميم أهمية خاصة للمؤسسات التي تعمل على بناء نماذج تشغيل هجينة تجمع بين البشر ووكلاء الذكاء الاصطناعي بشكل واعٍ.

01

يجب تحديد نقاط انتقال المسؤولية بين الإنسان ووكيل الذكاء الاصطناعي بوضوح.

أين تنتهي توصية الوكيل، وأين تبدأ مساءلة الإنسان؟ عندما تكون هذه الحدود غير واضحة، تصبح المساءلة موزعة بين أطراف متعددة؛ وفي القرارات ذات العواقب المهمة، ولا يمثل هذا التوزع مجرد منطقة رمادية في الحوكمة، بل يُعد إخفاقًا في الحوكمة.

02

يجب الحفاظ بفعالية على القدرات البشرية في المجالات التي تصبح فيها مخرجات الذكاء الاصطناعي هي الخيار الافتراضي.

عندما يتولى الذكاء الاصطناعي التحليل أو اتخاذ القرارات التشغيلية بصورة اعتيادية، يتراجع اعتياد الإنسان على استخدام هذه القدرات، ويصبح النظام عندها أكثر هشاشة، تحديدًا في الأزمات والإخفاقات والمواقف غير المألوفة، وهي الحالات التي كان تدخّل الإنسان فيها هو آلية الأمان المقصودة.

03

يجب أن تكون الثقة جزءًا أساسيًا من تصميم النموذج الهجين، لا أن تُضاف إليه لاحقًا باعتبارها أحد متطلبات الامتثال.

إنَّ الموظفين الذين لا يثقون بمخرجات الذكاء الاصطناعي أو يخشون المساءلة عن الأخطاء التي تحدث بمساعدته، سيقاومون هذا النموذج في كل مرحلة. ويكمُن الحل في بناء أنظمة يمكن فحص مخرجاتها بجدية، ومراجعتها ونقدها، ورفضها عند الحاجة؛ لا أن يكون ذلك ممكنًا من حيث المبدأ فحسب، بل أن يكون قابلًا للتطبيق فعليًا.

> إما أن تُبنى منظمة عصر الذكاء على نموذج هجين، أو أن تصبح فوضوية بحكم الواقع. ومعظم المنظمات تتجه حاليًا نحو الاحتمال الثاني.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

التطبيق العملي

لا يعد النموذج المختلط الذي يجمع بين البشر ووكلاء الذكاء الاصطناعي مجرد تصور نظري؛ إذ بدأت تظهر أنماط متكررة في تطبيقه تؤكد صحة هذا الطرح على مستوى المنظمات.

الخدمات المالية

القطاعات التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة



> والنمط في كلا السياقين واضح ومتسق: لا يحل الذكاء الاصطناعي محل الإنسان عند لحظة اتخاذ القرار الحاسمة، بل يحسن كل ما يسبق تلك اللحظة ويمهد لها.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة الأعضاء التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

الخدمات المالية

بالتعاون مع أحد العملاء الرائدين في قطاع الخدمات المالية، يُوظف الذكاء الاصطناعي في مختلف جوانب العمليات المصرفية، وتتولى أدوات الذكاء الاصطناعي المساندة لإدارة علاقات العملاء تحليل المحافظ، واستخلاص الرؤى حول العملاء، والتحضير للاجتماعات؛ مما يتيح لمديري العلاقات التركيز على الحوار مع العميل نفسه بدلًا من الانشغال بالتحضير له. كما تتلقى فرق التقارير المالية لدى المديرين الماليين تحليلات مالية آلية بصياغة سردية عالية الجودة، كان إعدادها يتطلب في السابق وقتًا كبيرًا من المحللين. وتشهد عمليات الائتمان تحولًا مع تولي وكلاء الذكاء الاصطناعي معالجة المستندات، وإدارة عمليات الموافقة، ورصد الحالات الاستثنائية ليراجعها الإنسان. وفي كل حالة، يتغير دور الإنسان: من إعداد التحليل إلى الإشراف عليه، ومن التحضير للتفاعل مع العملاء إلى قيادته، ومن إدارة العمليات إلى اتخاذ القرارات التي تستدعي قراراً بشرياً.



القطاعات التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة الأعضاء التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

القطاعات التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة

يعمل العميل في إطار برامج رأسمالية واسعة النطاق، ويدير قاعدة معقدة من الأصول، وفي هذا السياق، يُوظف الذكاء الاصطناعي بوصفه منظومة للذكاء المؤسسي، تربط بين بيانات سلسلة الإمداد، وتقارير البرامج الرأسمالية، وسجلات التحديث، وإشارات المخاطر الخارجية ضمن سياق تحليلي موحد، وتتيح رصد مؤشرات المخاطر التي كانت تتطلب سابقًا الربط والتحليل اليدوي عبر أنظمة متفرقة، في وقت أبكر وبصورة أكثر اتساقًا. وبذلك تنتقل الفرق من الاستجابة للمشكلات بعد وقوعها إلى إدارة المخاطر بصورة استباقية، ويجري حاليًا تطبيق حل ثانٍ للذكاء الاصطناعي في مجال المشتريات وتحسين سلسلة الإمداد، وقد أظهرت النتائج الأولية تحسنًا ملموسًا في قرارات التوريد وقدرة أكبر على رصد مخاطر الموردين، وفي كلتا الحالتين، تبقى المسؤولية البشرية عن القرارات ذات الأثر الجوهري كما هي. أما ما يغيره الذكاء الاصطناعي فهو جودة المعلومات التي تستند إليها هذه القرارات، واكتمالها، وتوافرها في الوقت المناسب.



الخدمات المالية

© 2026 كي بي إم جي ميجل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.



07

الثقة والسيادة والركائز المؤسسية

لا يقتصر تأثير عصر الذكاء على إعادة تشكيل أساليب عمل المنظمات، بل يمتد إلى إعادة صياغة الافتراضات الاستراتيجية الأساسية التي تستند إليها البنية التحتية، وملكية البيانات، والقدرة التنافسية الوطنية.

في عصر الذكاء، تجد المنظمات نفسها أمام افتراضات جيوسياسية كامنة في البنية التحتية التي تعتمد عليها، وهو خطر لم تضعه معظم مجالس الإدارة ولجان المراجعة في الحسبان عند تقييم المخاطر.

© 2026 كي بي إم جي مبدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

التجربة الأوروبية: درس تحذيري

في مُختلف أنحاء أوروبا، لم تعد مسألة الاعتماد الهيكلي على شركات الحوسبة السحابية الأمريكية فائقة النطاق مجرد موضوع للنقاش على مستوى السياسات، بل أصبحت حاجة تشغيلية ملحّة. وقد تسارعت هذه المراجعة بعد إقرارٍ واحدٍ أوضح بصورة جلية ما ظل المنتقدون يحذرون منه لسنوات.

وخلال جلسة استماع أمام مجلس الشيوخ الفرنسي في يونيو 2025، أقرّ مدير الشؤون العامة والقانونية في مايكروسوفت فرنسا، تحت القسم، بأنّه لا يستطيع ضمان عدم نقل بيانات المواطنين الفرنسيين إلى السلطات الأمريكية مطلقًا. ولم يكن هذا الإقرار متعلقًا بنوايا مايكروسوفت، بل عكس واقعًا هيكليًا. وبموجب قانون CLOUD Act الأمريكي، تظل أي شركة مقرها الرئيسي في الولايات المتحدة خاضعة لطلبات الحكومة الأمريكية المتعلقة بالبيانات، بغض النظر عن مكان تخزينها فعليًا. وبالتالي، فإنّ وجود الخوادم في أوروبا لا يحل مشكلة السيادة الأوروبية على البيانات، بل يحجبها دون أن يعالجها.[

> ويصف المنتقدون ما تطرحه شركات الحوسبة الأمريكية فائقة النطاق باعتباره حلًا لمشكلة السيادة بأنه: إيهام بالسيادة.

تُنقل البنية التحتية إلى الأراضي الأوروبية، ويتم التعاون مع مشغلين محليين، ثم يُقدم الحل على أنه يضمن السيادة، في حين تظل الشركة الأم خاضعة بالكامل للمنظومة القانونية الأمريكية. وهكذا، لا يتغير جوهر الاعتماد، بل تتغير الصورة التي يُقدم بها.

تؤكد البيانات أن هذه المخاوف باتت حاضرة بقوة في قرارات صانعي القرار في الشركات الكبرى، فقد أظهر استطلاع أجرته شركة Gartner وشمل 214 من كبار مسؤولي تقنية المعلومات (CIOs) في أوروبا الغربية في نوفمبر 2025، أن 61% يعتزمون نقل المزيد من أعباء العمل إلى مزودين محليين أو إقليميين استجابةً للمخاوف الجيوسياسية، فيما يخطط 53% لتقييد استخدام مزودي الخدمات السحابية فائقة النطاق (Hyperscalers)، بينما بدأ 44% منهم بالفعل في اتخاذ هذه الخطوة. ويزيد الإنفاق على الخدمات السحابية السيادية في أوروبا بمعدل 83% على أساس سنوي، فيما يُتوقع أن تتجاوز قيمة السوق العالمية للسحابة السيادية 250 مليار دولار أمريكي خلال السنوات الثلاث المقبلة.

وتأتي التحركات الحكومية استجابةً لهذا التوجه المتنامي لدى الشركات، عبر خطوات عملية. ففي يوليو 2025، أنشأت ألمانيا وفرنسا وإيطاليا وهولندا "اتحاد البنية التحتية الرقمية الأوروبية" للعمل بصورة مشتركة على تطوير أدوات رقمية سيادية، كما نقلت ولاية شليسفيغ-هولشتاين الألمانية 24 ألف موظف حكومي من استخدام منتجات Microsoft إلى بدائل مفتوحة المصدر، وخصصت فرنسا 1.8 مليار يورو لمبادرات السيادة السحابية. ومن المتوقع أن يحدد "قانون الاتحاد الأوروبي لتطوير الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي"، المرتقب في عام 2026، مفهوم السحابة السيادية في القانون الأوروبي للمرة الأولى.

ومع ذلك، فإنّ التقييم الصريح للمشهد هو أن مساعي أوروبا لتعزيز سيادتها لا تزال ذات طابع تفاعلي إلى حد كبير، كما أنها تضعف أهدافها جزئيًا. ففي فرنسا، يتم في الوقت نفسه تطوير بلو (Bleu)، وهو مشروع مشترك بين مايكروسوفت وأورانج وكابجيميني (Capgemini)، ومشروع S3NS، وهو مشروع مشترك بين جوجل وتاليس، وفي ألمانيا، يُطور ديلوس (Delos) بالشراكة مع مايكروسوفت وSAP. وتتبنى الدول خطاب السيادة، مع استمرار اعتمادها الهيكلي على الشركات الكبرى، وقد تراجعت حصة مزودي الخدمات السحابية الأوروبيين من سوقهم الإقليمية من 22% في عام 2017 إلى 15% في عام 2024، حتى مع تصاعد الحديث عن السيادة.[PB5.1]

تحاول أوروبا إعادة بناء سيادتها بعد أن ترسخ الاعتماد على الآخرين، وتعد هذه العملية مكلفة وبطيئة، وتظل معرضة باستمرار لأن تستولي عليها القوى ذاتها التي تسعى أوروبا إلى التحرر منها.



© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.



النموذج المرجعي السعودي

تقدم السعودية نموذجًا مختلفًا من الناحية الهيكلية، ولا تقتصر أهميته على المستوى الإقليمي، فهي تقدم حاليًا المثال الأكثر وضوحًا على شكل البنية التحتية السيادية للذكاء الاصطناعي التي تُنشأ من الصفر، عندما تتكامل القدرة التمويلية والإرادة السياسية والوضوح الاستراتيجي.

فبدلًا من أن ترث تبعية قائمة وتحاول إدارتها، دخلت السعودية عصر الذكاء الاصطناعي بصفحة بنية تحتية جديدة واستراتيجية متعمدة لبناء المنظومة التقنية المتكاملة وامتلاك عناصرها كافة في آن واحد، من القدرة الحاسوبية ومراكز البيانات، إلى نماذج الذكاء الاصطناعي السيادية وأطر الحوكمة، والبنية التحتية للطاقة، ومسارات إعداد الكفاءات.

ولا يأتي هذا التوسع بوتيرة تدريجية، فقد كشفت السعودية في يونيو 2025 عن استراتيجيتها الوطنية لمراكز البيانات، التي تستهدف رفع القدرة الاستيعابية لمراكز البيانات إلى 1.5 جيجاواط بحلول عام 2030، لتكون بذلك واحدة من أضخم مشروعات البنية التحتية الرقمية الوطنية المخطط لها عالميًا. وينمو السوق بمعدل سنوي مركب قدره 29%، فيما يُتوقع أن تتوسع القدرة الحالية البالغة 222 ميجاواط إلى ما يقارب 1,000 ميجاواط خلال خمس سنوات.

وتقود شركة هيومين هذا التوجه بوصفها الجهة المحورية فيه؛ إذ أطلقها صندوق الاستثمارات العامة في مايو 2025، مع خطط لاستثمار أكثر من 100 مليار دولار أمريكي. وتنوي هيومين إنشاء 11 مركزًا للبيانات بسعة إجمالية مستهدفة تبلغ 2,200 ميجاواط. وفي إطار هذا التوجه، أعلنت Google Cloud وصندوق الاستثمارات العامة شراكة بقيمة 10 مليارات دولار أمريكي لإنشاء مركز عالمي للذكاء الاصطناعي عبر هيومين، فيما التزمت شركة AWS باستثمار 5.3 مليارات دولار أمريكي في تطوير مراكز البيانات في السعودية. وتوفر المنطقة الاقتصادية الخاصة للحوسبة السحابية مزايا ضريبية، يُتوقع أن تمثل 30% من إنفاق المملكة على قطاع تقنية المعلومات والاتصالات بحلول عام 2030.

> لا تعتمد السعودية على مزودي الخدمات السحابية فائقة النطاق من خلال الاستعانة بمصادر خارجية، بل تستضيفهم ضمن إطار سيادي، مستندةً إلى قانون توطين البيانات كأداة إلزامية لفرض هذا النهج.

ولا تقتصر مساعي السيادة على البنية التحتية، بل تمتد لتشمل الذكاء الاصطناعي نفسه. ويأتي نموذج "ALLaM 34B" في صميم هذا التوجه؛ وهو نموذج لغوي كبير باللغة العربية طُوّر تحت إشراف الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، ويُطرح تجاريًا عبر شركة هيومين. ويُعد النموذج الأكثر تقدمًا بين نماذج اللغة العربية الكبيرة في العالم العربي، وفق تحقق مستقل. وقد دُرِّب على واحدة من أكبر مجموعات البيانات العربية التي جُمعت على الإطلاق، وحُسن بمشاركة أكثر من 600 خبير في مجالات مختلفة، بما يتيح للبيانات السعودية تدريب ذكاء اصطناعي سعودي على بنية تحتية سعودية. كما أن هيومين شات، الذي أُطلق في أغسطس 2025، يُستضاف بالكامل داخل المملكة، وفقًا لنظام حماية البيانات الشخصية السعودي.

يعد هذا التحول في المكانة الجيوسياسية مقصود ومعلن بوضوح؛ إذ تسعى السعودية إلى ترسيخ موقعها كمُصدر للبيانات والقدرة الحاسوبية، بدلًا من الاقتصار على تصدير النفط. وهي تمتلك مجموعة من المقومات التي تفتقر إليها معظم الدول الساعية إلى بناء بنية تحتية سيادية للذكاء الاصطناعي: طاقة منخفضة التكلفة ومتاحة على نطاق واسع، ورأس مال سيادي لا يخضع لضغوط دورات الأرباح الفصلية، وتفويضًا سياسيًا يسمح بالتحرك بوتيرة سريعة. ولا يقل التخطيط الاستراتيجي وضوحًا فيما يتعلق بجذب المواهب والكفاءات.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

تحتل السعودية المرتبة الرابعة عشرة عالميًا في جاهزية الذكاء الاصطناعي، فيما ينمو التوظيف في وظائف الذكاء الاصطناعي بنسبة 28.7% على أساس سنوي، مما يجعله ثالث أسرع معدل نمو عالميًا. وتستهدف الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) وشركة هيومين تدريب 20 ألف خبير في مجال الذكاء الاصطناعي بحلول عام 2030. كما أن انتشار مهارات الذكاء الاصطناعي بين النساء في المملكة أعلى منه بين الرجال، وهي حالة نادرة على مستوى العالم لا تشاركها فيها سوى الهند.

لا يدعو الدرس الذي تقدمه التجربة السعودية قادة الشركات والحكومات إلى تكرار نموذجها، حيث إنَّ قلة من الجهات تمتلك رأس المال أو الهيكل السياسي الذي يتيح لها ذلك. بل يتركز الدرس في أهمية التوقيت والتخطيط الواعي. وتقدم أوروبا حالة تحذيرية، بينما تمثل السعودية النموذج المرجعي.

> يجب أن تكون السيادة جزءًا أصيلًا من تصميم المنظومة في عصر الذكاء الاصطناعي، لا إضافة لاحقة بعد ترسخ الاعتماد على الآخرين.



© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة الأعضاء لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.



08

التحول في المهارات: المهام التي يجب التوقف عن أدائها والقدرات التي يجب البدء بتطويرها، وكيفية تنمية المهارات اللازمة

تركز معظم الخطابات حول التحول الذي يقوده الذكاء الاصطناعي على وصف التغيير بصورة عامة ومجردة. ويُقال للقادة: إنَّ مجالات الإبداع والتفكير النقدي والذكاء العاطفي ستصبح أكثر أهمية، لكن نادرًا ما يحصلون على إجابات محددة بشأن المهام التي يجب التوقف عن أدائها، والقدرات التي يجب البدء في تطويرها، وكيفية تنمية المهارات والقدرات التي يتطلبها عصر الذكاء الاصطناعي فعليًا.

يأتي الإطار التالي لسد هذه الفجوة من خلال ثلاثة مستويات، يجمع بينها بُعد أساسي يتمثل في الظروف التنظيمية اللازمة لجعل هذا التحول ممكنًا أصلًا.



الموظفون المتخصصون والعاملون في الخطوط الأمامية

المستوى الأول



الإدارة الوسطى

المستوى الثاني



القيادات العليا والرؤساء التنفيذيون

المستوى الثالث

انقر على كل مستوى لرؤية التفاصيل.

© 2026 كي بي إم جي مبدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.



المستوى الأول: الموظفون المتخصصون والعاملون في الخطوط الأمامية

المهام التي يجب التوقف عن أدائها

إعداد التقارير والملخصات بالاعتماد على تجميع البيانات يدويًا

اختزال الخبرة في امتلاك الإجابة الصحيحة

انتظار التعليمات قبل اتخاذ أي إجراء

تعلم المعرفة المتخصصة بهدف الاحتفاظ بها واسترجاعها عند الحاجة

التظاهر بالثقة في أدوات الذكاء الاصطناعي وإخفاء مواطن عدم اليقين تجنبًا للظهور بمستوى أقل من الكفاءة المطلوبة.

القدرات التي يجب البدء في تطويرها

تحديد الأسئلة التي يجب أن تجيب عنها المخرجات، ثم تحليل النتائج التي يولدها الذكاء الاصطناعي للتحقق من دقتها ورصد الثغرات والسياق المفقود.

إعادة تعريف الخبرة باعتبارها معرفة الأسئلة التي تكشف أخطاء الذكاء الاصطناعي أو جوانب النقص في نتائجه.

تحديد الحالات التي تتطلب مخرجات الذكاء الاصطناعي فيها تقديرًا بشريًا، واتخاذ القرار المناسب بثقة.

توظيف المعرفة المتخصصة لاكتشاف الحالات التي يفتقر فيها الذكاء الاصطناعي إلى فهم السياق الذي تعرفه بحكم خبرتك.

اعتبار الإلمام بالذكاء الاصطناعي مسؤولية مهنية مستمرة، وتقبل أن يظل المرء في طور التعلم والتطور.

كيفية تنمية المهارات اللازمة

بعد كل مخرج من الذكاء الاصطناعي تتخذ إجراءً بناءً عليه، اكتب جملة واحدة تحدد فيها ما الذي قبلته دون تحقق، واجعل ذلك عادة يومية.

قبل اعتماد أي مخرج من الذكاء الاصطناعي في مجال تخصصك، حدد مسبقًا الجوانب التي تتوقع أن يخطئ فيها. درب نفسك على ذلك حتى يصبح أمرًا تلقائيًا.

اتخذ قرارًا واحدًا كل أسبوع كنت ستصعّده سابقًا إلى مستوى أعلى. تحمّل مسؤولية القرار، ثم قيّم مدى صحة تقديرك في اتخاذه، وليس النتيجة وحدها.

عندما يقدم لك الذكاء الاصطناعي إجابة في مجال تخصصك، اسأل نفسك: ما الذي أغفلته الإجابة مما أعرفه بحكم خبرتي؟ وهذه الفجوة تحديدًا هي مصدر القيمة التي تضيفها.

اطرح مرة واحدة كل أسبوع أمام فريقك مثالًا تقول فيه: "لا أعرف بعد كيف أستخدم الذكاء الاصطناعي في هذا الأمر". واجعل مسار التعلم أمرًا طبيعيًا من خلال أن تكون أنت النموذج الذي يحتذي به الفريق.

© 2026 كي بي إم جي مبدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.



المستوى الثاني: الإدارة الوسطى

المهام التي يجب التوقف عن أدائها

قياس قيمتك بعدد المهام التي ينجزها فريقك

عقد اجتماعات متابعة تكتفي باستعراض ما تم إنجازه

توجيه الموظفين نحو الإجابة الصحيحة

تجنب الحديث عن الأمان الوظيفي بحجة أن الإجابات لا تزال غير مكتملة

اعتبار الأمان النفسي مسؤولية تقع على عاتق برامج الموارد البشرية وحدها

التعامل مع تعلّم الفريق وتمكينه باعتبارهما مسؤولية تقع على عاتق الآخرين

القدرات التي يجب البدء في تطويرها

قياس قيمة دورك بجودة تقديرات فريقك في التعامل مع التوصيات التي يولدها الذكاء الاصطناعي.

عقد جلسات عمل لمناقشة ما قدمه الذكاء الاصطناعي هذا الأسبوع، وما يجب علينا مراجعته أو تغييره أو البناء عليه.

تدريب الموظفين على تمحيص مخرجات الذكاء الاصطناعي، وتبرير تقديراتهم عندما تختلف عن تلك المخرجات.

المبادرة بصدق ووضوح إلى مناقشة ما تعنيه هذه التطورات لفريقك، حتى عندما لا تتوافر إجابات مؤكدة.

تهيئة بيئة يشعر فيها الأفراد بالأمان للتعلم والتجربة وارتكاب الأخطاء، من خلال القدوة العملية ومنحهم مساحة حقيقية لذلك دون خوف.

وضع تطوير الفريق في صميم الأولويات القيادية، بدل أن يكون مجرد نتيجة ثانوية للتحول.

كيفية تنمية المهارات اللازمة

عدّل أحد مؤشرات أداء فريقك، واستبدل مؤشرًا يقيس حجم العمل بمؤشر يقيس جودة التقدير واتخاذ القرار، ولو بصورة غير رسمية في البداية.

أضف بندًا ثابتًا إلى جدول الأعمال لمناقشة أحد مخرجات الذكاء الاصطناعي التي أثارت لدينا تساؤلات هذا الأسبوع، وسبب ذلك.

عندما يعترض أحد أعضاء الفريق على مخرج من الذكاء الاصطناعي، اسأله: ما الدليل الذي تستند إليه؟ وما الذي قد يدفعك إلى تغيير رأيك؟

خصص لقاءً فرديًا كل ثلاثة أشهر مع كل عضو في فريقك لمناقشة تطور دوره ومساره المستقبلي، واجعل اللقاء فرصة للتطوير الفعلي لا مجرد إجراء شكلي.

اذكر في اجتماع فريقك المقبل أحد المخاوف المحددة لديهم بشأن الذكاء الاصطناعي، وتناولها مباشرة. واسألهم عن المهارات التي يريدون تطويرها، وخصص الموارد اللازمة لدعم ذلك.

حدّد هدفًا لتطوير مهارات كل عضو في فريقك بما يتناسب مع متطلبات عصر الذكاء الاصطناعي، وراجعه في كل نقاش حول الأداء.

© 2026 كي بي إم جي مبدل إيسب ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.



المستوى الثالث: القيادات العليا والرؤساء التنفيذيون

المهام التي يجب التوقف عن أدائها

التعامل مع البنية التحتية باعتبارها قرارًا لشراء حلول تقنية

استخدام عبارة "لدينا استراتيجية للذكاء الاصطناعي" لإظهار الجاهزية

إيصال رسالة التحول عبر أطر الموارد البشرية وفرق الاتصال المؤسسي

إلقاء مسؤولية الأمان النفسي على عاتق الموارد البشرية

إسناد حوكمة الذكاء الاصطناعي إلى إدارة الامتثال

قياس نجاح الذكاء الاصطناعي في سرعة توظيفه والوفورات التي يحققها في التكاليف

التعامل مع الذكاء الاصطناعي كخدمة متاحة للجميع، وتغذية أدواته بمعرفتك الداخلية لتطوير قدرات يمكن لأي منافس الحصول عليها أيضًا.

القدرات التي يجب البدء في تطويرها

التعامل مع البنية التحتية باعتبارها قرارًا سياديًا: من يملك الذكاء الاصطناعي؟ وأي قانون يحكمه؟ ولمن تعود البيانات؟

طرح السؤال: هل تحدد استراتيجية الذكاء الاصطناعي لدينا بوضوح من يتحمل المسؤولية عندما يخطئ الذكاء الاصطناعي؟

التحدث شخصيًا وبصراحة ووضوح عن التحول، والمخاوف التي يثيرها، والفرص التي يتيحها، ضمن الحوار نفسه.

التعامل مع الأمان المؤسسي باعتباره التزامًا شخصيًا للقيادة، مع إظهاره بوضوح، وتحديد المسؤولية عنه، ومتابعته على مستوى الإدارة التنفيذية.

تصميم هيكل واضح للمساءلة باعتباره مسؤولية قيادية شخصية.

قياس نجاح الذكاء الاصطناعي بجودة التقدير البشري الذي تمارسه المؤسسة في بيئة يعتمد فيها العمل على الذكاء الاصطناعي.

بناء منظومة ذكاء اصطناعي تستند إلى المعرفة المتراكمة داخل المؤسسة وذاكرتها التنظيمية، وإلى ما تعلمه موظفوها الحاليون والسابقون، وما قرروه وأنجزوه.

كيفية تنمية المهارات اللازمة

ناقش في اجتماع مجلس الإدارة المقبل اعتماد المؤسسة على البنية التحتية للذكاء الاصطناعي، وحدد مزودي الخدمات الذين تعتمد عليهم، وقيم مخاطر التركز المرتبطة بذلك.

حدّد أهم ثلاث قرارات مدعومة بالذكاء الاصطناعي، واذكر بوضوح الشخص المسؤول عن نتيجة كل قرار، وليس عن العملية فحسب.

في اجتماعك المقبل مع جميع الموظفين، خصص خمس دقائق للحديث عن كيفية تغير دورك أنت بسبب الذكاء الاصطناعي، وكن قدوة في الصراحة والشفافية التي تطلبها من الآخرين.

راجع آخر خمس رسائل رئيسية وجهتها. اسأل نفسك: ما الذي يقلق الناس فعلًا؟ ثم أعد صياغة إحدى الرسائل لتتناول هذه المخاوف بصدق ووضوح.

حدد بوضوح واختصار الجهة التي تقع عليها المسؤولية البشرية عن القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في وظائفك الأكثر أهمية. فإذا لم تتمكن من تحديدها، فهذه فجوة في الحوكمة.

أضف سؤالًا نوعيًا واحدًا إلى دورة مراجعة أداء القيادة: في أي موضع منحنا مخرجات الذكاء الاصطناعي ثقة أكبر مما يجب خلال هذا الربع، وما التكلفة التي ترتبت على ذلك؟

اطرح سؤالًا واحدًا في صميم استراتيجية البيانات: ما المعرفة التي تمتلكها منظمتك ولا يمكن لأي جهة خارجها الوصول إليها؟ وهل يصل أي جزء منها إلى الذكاء الاصطناعي لديك؟ إذا كانت الإجابة "لا"، فهذه هي نقطة البداية لرسم خارطة الطريق.

© 2026 كي بي إم جي مبدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

الأمان المؤسسي كشرط أساسي

تعتمد جميع السلوكيات الواردة في الجداول أعلاه على شرط واحد لا يمكن ترسيخه بالتدريب وحده: أن يشعر الأفراد فعلًا بالأمان عند الاعتراف بعدم اليقين، والتشكيك في مخرجات الذكاء الاصطناعي، والتجربة والخطأ، والتعبير عن مخاوفهم بشأن أدوارهم التي تتغير بطرق قد تثير لديهم شعورًا بالتهديد.

لا يتشكل هذا الشعور من خلال برامج إدارة التغيير، بل من خلال ما يفعله القادة بصورة ملموسة وواضحة. وفيما يلي ثلاثة شروط ترسّخ الأمان المؤسسي في عصر الذكاء:

> لا يمكن بناء القدرات اللازمة لعصر الذكاء الاصطناعي في بيئة يسودها الخوف. فترسيخ الشعور بالأمان داخل المؤسسة ليس مجرد مبادرة لتعزيز ثقافتها، بل شرط أساسي لتحقيق الأداء المنشود.

الشروط	التطبيق العملي	الجهة المسؤولة
حرية الطرح	يؤمن الأفراد بأنّ بإمكانهم التعبير عن عدم اليقين، والاعتراف بأنهم ما زالوا في طور تعلم استخدام الذكاء الاصطناعي، ومراجعة مخرجاته دون خوف من العواقب. ويُنظر إلى مسار التعلم باعتباره أمرًا طبيعيًا، لا مؤشرًا على عدم الكفاءة.	الإدارة الوسطى: من خلال الممارسات اليومية، وثقافة روح الفريق، وما تحرص المؤسسة على مكافأته عمليًا.
الاستثمار	تستثمر المنظمات بصورة ملموسة في تطوير موظفيها، لا في التقنيات وحدها. فميزانيات التدريب، وتخصيص وقت للتعلم، وحوارات التطوير، كلها تؤكد أن دعم نمو الموظفين خلال مرحلة التحول يمثل أولوية للقيادة.	القيادة العليا: من خلال تخصيص الموارد، وحماية الوقت المخصص للتعلم، وإظهار التزام شخصي واضح.
تحمل المسؤولية	تتولى الإدارة الوسطى مسؤولية تمكين الموظفين باعتبارها أولوية قيادية أساسية، لا مسؤولية تُفوض إلى الموارد البشرية أو تُترك للأفراد. فهي تتولى قيادتها، ومتابعتها، وتجسيدها عمليًا.	الإدارة الوسطى: فهي المستوى الأقرب إلى الموظفين الذين يعيشون مخاوف التغيير، منها يجب أن يبدأ منحهم المساحة اللازمة للتغيير.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.



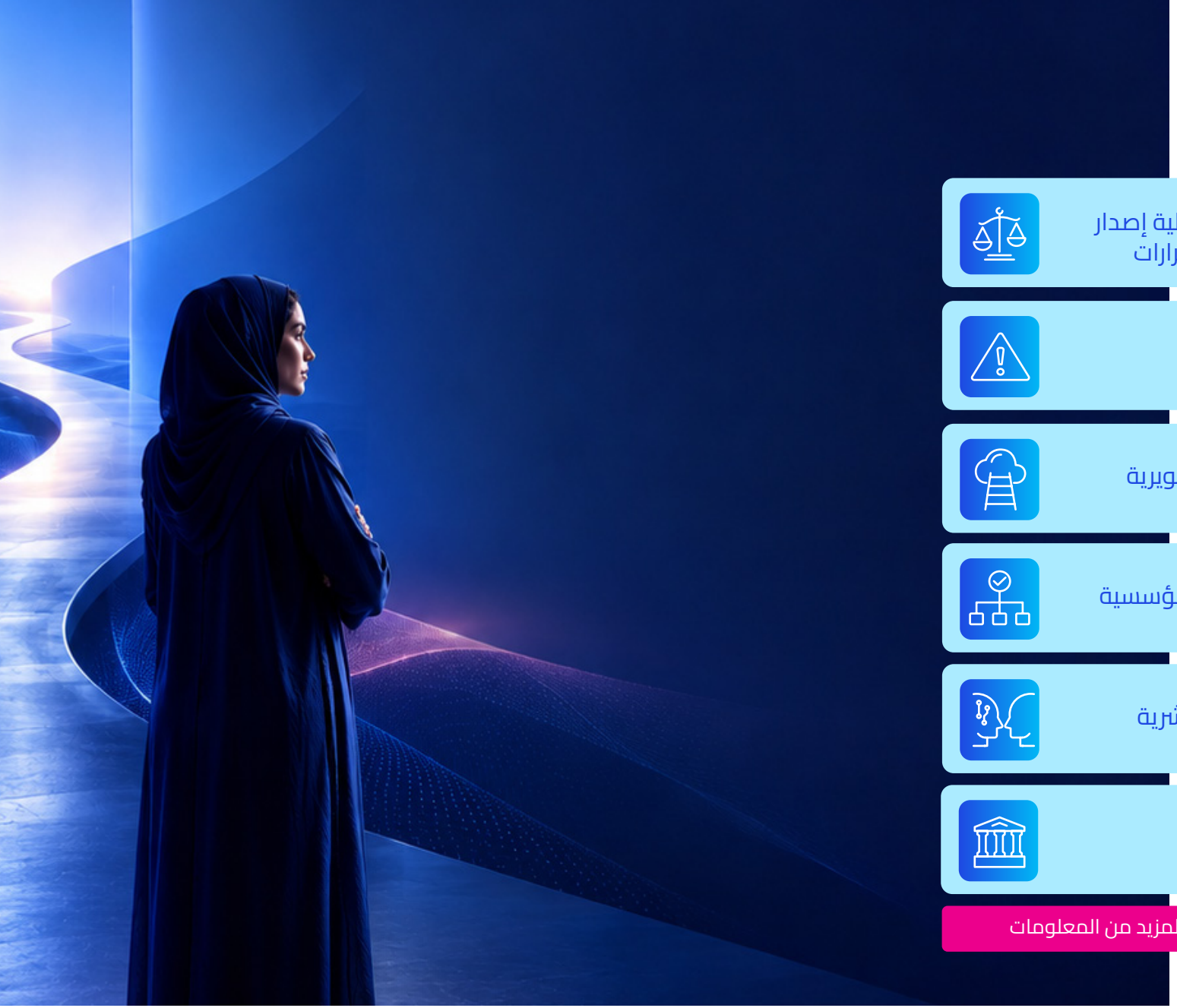
09

المخاطر التي يستهين بها القادة

تُعد المخاطر الأكثر تداولًا في عصر الذكاء الاصطناعي، مثل فقدان الوظائف، والتحيز في أنظمة الذكاء الاصطناعي، وانتهاك خصوصية البيانات، والمعلومات غير الدقيقة أو المختلقة التي تنتجها النماذج، مخاطر حقيقية وتستدعي الاهتمام. كما تحظى هذه المخاطر بأكبر قدر من التركيز في جهود الحوكمة، والأطر التنظيمية، واهتمام القيادات التنفيذية.

لكن المخاطر التي تثير أكبر قدر من القلق لدى المتخصصين والمطلعين على هذا المجال تختلف عن ذلك. فهي آثار غير مباشرة تنشأ عندما يستجيب الأفراد والمنظمات لطريقة عمل أنظمة الذكاء الاصطناعي، حتى عندما تعمل هذه الأنظمة تمامًا وفقًا لما صُممت لأجله، وليس نتيجة إخفاق الأنظمة نفسها.

> لا يكمُن التهديد الأساسي الذي يشكله عصر الذكاء على المنظمات في إخفاقات الذكاء الاصطناعي، بل في نجاحه بطرق تُضعف جودة الحُكم البشري وتقوض شروط المساءلة الحقيقية.



- التنصل من مسؤولية إصدار الأحكام واتخاذ القرارات
- فخّ الثقة
- غياب القاعدة التطويرية
- فقدان الذاكرة المؤسسية
- تراجع المهارات البشرية
- حوكمة شكلية

انقر على كل عنصر لمزيد من المعلومات

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

تُعد المخاطر الأكثر تداولًا في عصر الذكاء الاصطناعي، مثل فقدان الوظائف، والتحيز في أنظمة الذكاء الاصطناعي، وانتهاك خصوصية البيانات، والمعلومات غير الدقيقة أو المختلقة التي تنتجها النماذج، مخاطر حقيقية وتستدعي الاهتمام. كما تحظى هذه المخاطر بأكبر قدر من التركيز في جهود الحوكمة، والأطر التنظيمية، واهتمام القيادات التنفيذية.

لكن المخاطر التي تثير أكبر قدر من القلق لدى المتخصصين والمطلعين على هذا المجال تختلف عن ذلك. فهي آثار غير مباشرة تنشأ عندما يستجيب الأفراد والمنظمات لطريقة عمل أنظمة الذكاء الاصطناعي، حتى عندما تعمل هذه الأنظمة تمامًا وفقًا لما صُممت لأجله، وليس نتيجة إخفاق الأنظمة نفسها.

> لا يكمُن التهديد الأساسي الذي يشكله عصر الذكاء على المنظمات في إخفاقات الذكاء الاصطناعي، بل في نجاحه بطرق تُضعف جودة الحُكم البشري وتقوض شروط المساءلة الحقيقية.

- التنصل من مسؤولية إصدار الأحكام واتخاذ القرارات
- فخّ الثقة
- غياب القاعدة التطويرية
- فقدان الذاكرة المؤسسية
- تراجع المهارات البشرية
- حوكمة شكلية



لا تكمن أخطر أنماط استخدام الذكاء الاصطناعي في المنظمات في إسناد القرارات إلى الذكاء الاصطناعي، بل في استخدام القادة توصياته لتجنب تحمل مسؤولية القرارات التي يجب أن يتحمّلوا مسؤوليتها بأنفسهم. ويصبح عندها عذر "النموذج هو الذي اقترح ذلك" شكلًا جديدًا من أشكال تشتت المسؤولية، إذ يغدو من الصعب تحديد من يتحمل مسؤولية القرار، وهذا الأمر بات ظاهرًا بالفعل في التوظيف، والإقراض، وتخصيص الموارد، وسيترسخ هذا النمط في الاستراتيجية والحوكمة. إن عصر الذكاء لا يخفف حاجتنا إلى الحُكم البشري؛ بل يجعل التخلي عنه أكثر إغراءً.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

تُعد المخاطر الأكثر تداولًا في عصر الذكاء الاصطناعي، مثل فقدان الوظائف، والتحيز في أنظمة الذكاء الاصطناعي، وانتهاك خصوصية البيانات، والمعلومات غير الدقيقة أو المختلقة التي تنتجها النماذج، مخاطر حقيقية وتستدعي الاهتمام. كما تحظى هذه المخاطر بأكبر قدر من التركيز في جهود الحوكمة، والأطر التنظيمية، واهتمام القيادات التنفيذية.

لكن المخاطر التي تثير أكبر قدر من القلق لدى المتخصصين والمطلعين على هذا المجال تختلف عن ذلك. فهي آثار غير مباشرة تنشأ عندما يستجيب الأفراد والمنظمات لطريقة عمل أنظمة الذكاء الاصطناعي، حتى عندما تعمل هذه الأنظمة تمامًا وفقًا لما صُممت لأجله، وليس نتيجة إخفاق الأنظمة نفسها.

> لا يكمُن التهديد الأساسي الذي يشكله عصر الذكاء على المنظمات في إخفاقات الذكاء الاصطناعي، بل في نجاحه بطرق تُضعف جودة الحُكم البشري وتقوض شروط المساءلة الحقيقية.

- التنصل من مسؤولية إصدار الأحكام واتخاذ القرارات
- فخّ الثقة
- غياب القاعدة التطويرية
- فقدان الذاكرة المؤسسية
- تراجع المهارات البشرية
- حوكمة شكلية

تأتي مخرجات الذكاء الاصطناعي سلسة ومتماسكة، وتبدو في صياغتها موثوقة، بصرف النظر عن مدى دقتها. وتحت ضغط الوقت، يميل القادة بصورة منهجية إلى منح هذه المخرجات ثقةً ووزنًا أكبر مما تستحق، لمجرد أنها تبدو موثوقة. وتكمن المشكلة في انتشار إجابات خاطئة تُقدَّم بثقة، وهو أمر شديد الخطورة، خصوصًا في المواقف الجديدة التي لا توفر فيها بيانات التدريب سابقةً موثوقة يمكن الاستناد إليها.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

تُعد المخاطر الأكثر تداولًا في عصر الذكاء الاصطناعي، مثل فقدان الوظائف، والتحيز في أنظمة الذكاء الاصطناعي، وانتهاك خصوصية البيانات، والمعلومات غير الدقيقة أو المختلقة التي تنتجها النماذج، مخاطر حقيقية وتستدعي الاهتمام. كما تحظى هذه المخاطر بأكبر قدر من التركيز في جهود الحوكمة، والأطر التنظيمية، واهتمام القيادات التنفيذية.

لكن المخاطر التي تثير أكبر قدر من القلق لدى المتخصصين والمطلعين على هذا المجال تختلف عن ذلك. فهي آثار غير مباشرة تنشأ عندما يستجيب الأفراد والمنظمات لطريقة عمل أنظمة الذكاء الاصطناعي، حتى عندما تعمل هذه الأنظمة تمامًا وفقًا لما صُممت لأجله، وليس نتيجة إخفاق الأنظمة نفسها.

> لا يكمُن التهديد الأساسي الذي يشكله عصر الذكاء على المنظمات في إخفاقات الذكاء الاصطناعي، بل في نجاحه بطرق تُضعف جودة الحُكم البشري وتقوض شروط المساءلة الحقيقية.

- التنصل من مسؤولية إصدار الأحكام واتخاذ القرارات
- فخّ الثقة
- غياب القاعدة التطويرية
- فقدان الذاكرة المؤسسية
- تراجع المهارات البشرية
- حوكمة شكلية



يرى الذكاء الاصطناعي، في الوقت الراهن، في الأعمال التحليلية وأعمال التنسيق متوسطة المستوى، وهي الأدوار نفسها التي يكتسب فيها قادة المستقبل الخبرة التي تؤهلهم للمناصب العليا. ولا يؤدي الاستغناء عن هذه الأدوار من دون إعادة تصميم مسارات التطور إلى خفض التكاليف؛ بل يؤدي إلى إزالة البيئة العملية التي تنمو فيها القدرات القيادية. وستظهر نتائج ذلك بعد خمسة عشر عامًا، وعندها سيُعزى السبب إلى شيء آخر.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

تُعد المخاطر الأكثر تداولًا في عصر الذكاء الاصطناعي، مثل فقدان الوظائف، والتحيز في أنظمة الذكاء الاصطناعي، وانتهاك خصوصية البيانات، والمعلومات غير الدقيقة أو المختلقة التي تنتجها النماذج، مخاطر حقيقية وتستدعي الاهتمام. كما تحظى هذه المخاطر بأكبر قدر من التركيز في جهود الحوكمة، والأطر التنظيمية، واهتمام القيادات التنفيذية.

لكن المخاطر التي تثير أكبر قدر من القلق لدى المتخصصين والمطلعين على هذا المجال تختلف عن ذلك. فهي آثار غير مباشرة تنشأ عندما يستجيب الأفراد والمنظمات لطريقة عمل أنظمة الذكاء الاصطناعي، حتى عندما تعمل هذه الأنظمة تمامًا وفقًا لما صُممت لأجله، وليس نتيجة إخفاق الأنظمة نفسها.

> لا يكمُن التهديد الأساسي الذي يشكله عصر الذكاء على المنظمات في إخفاقات الذكاء الاصطناعي، بل في نجاحه بطرق تُضعف جودة الحُكم البشري وتقوض شروط المساءلة الحقيقية.

- التنصل من مسؤولية إصدار الأحكام واتخاذ القرارات
- فخّ الثقة
- غياب القاعدة التطويرية
- فقدان الذاكرة المؤسسية
- تراجع المهارات البشرية
- حوكمة شكلية



تفقد كل منظمة من ذاكرتها ومعرفتها بمرور الوقت أكثر مما تحتفظ به؛ فعندما يغادر الموظفون، تغادر معهم المعرفة، وتبقى حبيسةً حين لا تُكافأ مشاركتها ولا يكلّف احتكارها شيئًا؛ ويُعاد اكتشافها وابتكارها مرةً بعد أخرى؛ لأن أحدًا لم يتذكر أنها كانت موجودة أصلًا. ولا جديد في أي من ذلك. الجديد هو أن إضافة الذكاء الاصطناعي إلى منظمة لا تملك ذاكرةً مؤسسية لا تعالج مشكلة النسيان، بل تؤتمت عملية النسيان نفسها، فتُعيد إنتاج الفجوات والازدواجية ذاتها بوتيرة أسرع وعلى نطاق أوسع. ويجعل عصر الذكاء، للمرة الأولى، التكلفة الحقيقية لهذا النسيان المؤسسي واضحةً للعيان. لكن هل سيجعل من الممكن معالجة هذا النسيان أيضاً؟ هذا سؤال لم يفكر معظم القادة حتى الآن في طرحه.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

تُعد المخاطر الأكثر تداولًا في عصر الذكاء الاصطناعي، مثل فقدان الوظائف، والتحيز في أنظمة الذكاء الاصطناعي، وانتهاك خصوصية البيانات، والمعلومات غير الدقيقة أو المختلقة التي تنتجها النماذج، مخاطر حقيقية وتستدعي الاهتمام. كما تحظى هذه المخاطر بأكبر قدر من التركيز في جهود الحوكمة، والأطر التنظيمية، واهتمام القيادات التنفيذية.

لكن المخاطر التي تثير أكبر قدر من القلق لدى المتخصصين والمطلعين على هذا المجال تختلف عن ذلك. فهي آثار غير مباشرة تنشأ عندما يستجيب الأفراد والمنظمات لطريقة عمل أنظمة الذكاء الاصطناعي، حتى عندما تعمل هذه الأنظمة تمامًا وفقًا لما صُممت لأجله، وليس نتيجة إخفاق الأنظمة نفسها.

> لا يكمُن التهديد الأساسي الذي يشكله عصر الذكاء على المنظمات في إخفاقات الذكاء الاصطناعي، بل في نجاحه بطرق تُضعف جودة الحُكم البشري وتقوض شروط المساءلة الحقيقية.

- التنصل من مسؤولية إصدار الأحكام واتخاذ القرارات
- فخّ الثقة
- غياب القاعدة التطويرية
- فقدان الذاكرة المؤسسية
- تراجع المهارات البشرية
- حوكمة شكلية



عندما يقدم الذكاء الاصطناعي المخرجات الجاهزة للتشخيص أو التحليل أو القرارات التشغيلية، يتوقف الممارسون البشريون عن ممارسة هذه القدرات بانتظام، فتتراجع كفاءتهم تدريجيًا. ويصبح النظام هشًا تحديدًا في لحظات الأزمات أو الأعطال وهي اللحظات التي صمم فيها تدخل الإنسان لتجاوز النظام عند الحاجة وليكون شبكة الأمان، وقد واجه قطاع الطيران مشكلة تراجع المهارات الناجم عن الأتمتة على مدى ثلاثين عامًا، ولم يتمكن من حلها حتى الآن. أما معظم القطاعات الأخرى فلم تبدأ بعد حتى في طرح هذا السؤال.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

تُعد المخاطر الأكثر تداولًا في عصر الذكاء الاصطناعي، مثل فقدان الوظائف، والتحيز في أنظمة الذكاء الاصطناعي، وانتهاك خصوصية البيانات، والمعلومات غير الدقيقة أو المختلقة التي تنتجها النماذج، مخاطر حقيقية وتستدعي الاهتمام. كما تحظى هذه المخاطر بأكبر قدر من التركيز في جهود الحوكمة، والأطر التنظيمية، واهتمام القيادات التنفيذية.

لكن المخاطر التي تثير أكبر قدر من القلق لدى المتخصصين والمطلعين على هذا المجال تختلف عن ذلك. فهي آثار غير مباشرة تنشأ عندما يستجيب الأفراد والمنظمات لطريقة عمل أنظمة الذكاء الاصطناعي، حتى عندما تعمل هذه الأنظمة تمامًا وفقًا لما صُممت لأجله، وليس نتيجة إخفاق الأنظمة نفسها.

> لا يكمُن التهديد الأساسي الذي يشكله عصر الذكاء على المنظمات في إخفاقات الذكاء الاصطناعي، بل في نجاحه بطرق تُضعف جودة الحُكم البشري وتقوض شروط المساءلة الحقيقية.

- التنصل من مسؤولية إصدار الأحكام واتخاذ القرارات
- فخّ الثقة
- غياب القاعدة التطويرية
- فقدان الذاكرة المؤسسية
- تراجع المهارات البشرية
- حوكمة شكلية



يتزايد انتشار مجالس أخلاقيات الذكاء الاصطناعي، وأدوات تفسير مخرجات الذكاء الاصطناعي، وأطر الذكاء الاصطناعي المسؤول، إلا أن معظم هذه التطورات لا تزال تقتصر على الإجراءات، ولم تُحدث بعد تغييرًا جوهريًا. فالأشخاص الذين يمتلكون القدرة التقنية على مراجعة أنظمة الذكاء الاصطناعي مراجعة فاعلة يعملون في الغالب لدى المؤسسات التي تطور هذه الأنظمة، والمقارنة مع المراجعة المالية قبل انهيار شركة إنرون (Enron) ليست دقيقة تمامًا، لكنها تبقى مثيرة للقلق.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.



10

دور القادة ومسؤولياتهم

يبدو التحول الذي يميز عصر الذكاء بسيطًا في صياغته، لكنه بالغ التعقيد في تنفيذه.

على مرّ معظم التاريخ البشري، كان الدور المهني يتمثل في التنفيذ: إنجاز المهام المحددة، ومعالجة المعلومات، وإنتاج المخرجات. أما الموجة الأولى من الذكاء الاصطناعي فتنقل الإنسان من دور المنفذ إلى دور المشرف؛ إذ لم يعد مطالبًا بتنفيذ كل مهمة بنفسه، بل بالإشراف على الأنظمة التي تتولى تنفيذها، وفحص مخرجاتها وتمحيصها، وضمان المساءلة في اللحظات الحاسمة. وهذا التحول بدأ بالفعل. لكن معظم المنظمات لا تزال تتعامل معه بصورة تفاعلية، فتتحرك استجابةً لما يطرأ من مشكلات بدل أن تستعد له مسبقًا.

ستنتقل المنظمات التي تقود عصر الذكاء خطوة أخرى: من دور المشرف إلى دور المنسق. ويجب ألا يقتصر دور القادة على الإشراف على مخرجات الذكاء الاصطناعي، بل عليهم أن يحددوا بفاعلية كيف تتوزع القدرات بين البشر والأنظمة الذكية، وما الذي يستطيع البشر تقديمه ولا يستطيع أي نظام أن يحاكيه، ثم يصمموا المنظمة انطلاقًا من هذه الإجابة.

خمس توصيات للقادة في عصر الذكاء

01

أعد التصميم، لا تكتفِ بالإضافة فقط

لو كنت أبني هذه الوظيفة من الصفر اليوم، مع معرفتي بما يستطيع الذكاء الاصطناعي القيام به، فهل كنت سأصممها على نحو يشبه شكلها الحالي؟ هذا هو السؤال الأول الذي يجب لكل قائد وظيفة أن يطرحه.

02

استثمر في الحُكم البشري باعتباره أصلًا استراتيجيًا

ما يندر توفره ليس القدرة على التحليل، بل جودة الحُكم البشري عند التعامل مع مخرجات الذكاء الاصطناعي: القدرة على فحصها، وتمحيصها، ووضعها في سياقها، وتحمل مسؤولية ما يترتب عليها من قرارات.

03

اجعل استراتيجية البنية التحتية جزءًا من استراتيجية السيادة

تكشف التجربة الأوروبية كلفة التعامل مع السيادة بمنطق الاستجابة، فيما توضح التجربة السعودية ما يمكن أن تتيحه السيادة الاستباقية.

04

سد فجوة المساءلة قبل أن تتدخل الجهات التنظيمية

ستكون المنظمات التي تضع إطارًا واضحًا للمساءلة من الآن مستعدة للتغيرات التنظيمية قبل حدوثها، بدلًا من أن تحاول اللحاق بها بعد صدورها.

05

تولى قيادة التحول بوضوح

يجب أن يتولى القادة مسؤولية قيادة هذا التحول بأنفسهم، لا أن تقتصر إدارته على الفرق المعنية بالتواصل؛ فالقادة الذين يتعاملون مع التحول من خلال أطر الموارد البشرية سيفقدون الثقة اللازمة لإنجاحه.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة الأربعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة

التنفيذ والإشراف والتنسيق

يختصر هذا المسار جوهر ما طرحه هذا البحث؛ فعصر الذكاء لا يلغي الحاجة إلى القيادة البشرية، بل يتطلب شكلًا جديدًا منها.

لا تتجلى هذه الحاجة في أي مكان بقدر ما تتجلى في الشرق الأوسط، ولا تبدو في أي مكان أكثر إلحاحًا منه. فتقف السعودية ودول الخليج عند تقاطع استثنائي: بنية تحتية سيادية تُبنى على نطاق واسع، وأطر لحوكمة البيانات تُنشأ من الصفر، وقوة عاملة شابة تبدأ مسيرتها المهنية في عصر الذكاء، وطموح وطني ينظر إلى الذكاء الاصطناعي لا باعتباره مشروعًا تقنيًا، بل ركيزة أساسية للعصر الاقتصادي المقبل.

تتسارع وتيرة التغيير في مُختلف أنحاء الشرق الأوسط بشكل لا مثيل له في أي مكان آخر. ويتوسع استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات بسرعة، وتنتقل المشاريع التجريبية إلى مرحلة التشغيل الفعلي، بينما تتزايد الاستثمارات على نطاق لم يكن من الممكن تصوره قبل خمس سنوات. ومع ذلك، تظهر هنا الفجوة نفسها الموجودة في مجالس الإدارات حول العالم: تتحقق مكاسب الكفاءة قبل نمو الإيرادات، ويتقدم توظيف الذكاء الاصطناعي بوتيرة تفوق قدرة القيادات على توجيهه، والبنية التحتية تُبنى، والطموح حقيقي. وما تحتاجه المنطقة الآن، وما يسعى هذا البحث إلى طرحه، هو قدرة قيادية تواكب كليهما. ولن يكون القادة الذين يحسنون قيادة هذا التحول هم من وظفوا الذكاء الاصطناعي بأسرع وتيرة، بل من أدركوا ما الذي يتطلبه منهم عصر الذكاء فعلًا، واختاروا أن يقودوه.

> لا يلغي عصر الذكاء أهمية القيادة البشرية، بل يجعل دورها أكثر أهمية في القرارات التي تتطلب تقديرًا بشريًا.

لا يكمُن الخيار في استخدام الذكاء الاصطناعي أو عدم استخدامه، بل في أن نقود عصر الذكاء بأنفسنا أو نتركه يعيد تشكيلنا.



© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

نبذة عن كي بي إم جي الشرق الأوسط

تعد شبكة كي بي إم جي إل إل بي في الشرق الأوسط جزءًا من شبكة الشركات المستقلة المنتمية إلى شركة كي بي إم جي العالمية المحدودة التي تعمل في (138) دولة ومنطقة. ونحن نقدم خدمات مراجعة الحسابات والضرائب والاستشارات لعملاء القطاعين العام والخاص في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة والأردن ولبنان وعُمان والعراق، ويكون التعاقد من خلال كيانات قانونية مستقلة. ويعود إرثنا الراسخ في المنطقة إلى أكثر من (50) عامًا، كما تجمعنا علاقات وثيقة مع الشبكة العالمية، ما ميزنا في شركة كي بي إم جي الشرق الأوسط بقدرات وإمكانات تجمع بين المعرفة المحلية والخبرة العالمية.

كما تقدم شركتنا خدمات متنوعة تلبي احتياجات الشركات والحكومات ووكالات القطاع العام والشركات غير الربحية وأسواق رأس المال.

ويُشكّل التزامنا بالجودة والتميّز في الخدمة الأساس الذي ترتكز عليه جميع أعمالنا؛ إذ نسعى جاهدين لتحقيق أعلى المعايير لكافة أصحاب المصلحة لدينا، وتعزيز ثقتهم بنا من خلال أفعالنا وسلوكياتنا، على الصعيدين المهني والشخصي.

وتمثل قيمنا الركيزة التي يستند إليها سلوكنا في معاملاتنا اليومية وتوجّه كيفية تصرفنا والقرارات التي نتخذها ومنهجية عملنا فيما بيننا ومع عملائنا ومع جميع شركائنا.

الشجاعة
نفكر وتتصرف بإقدام.

النزاهة
نفعل الصواب.

التميّز
لا نتوقف عن التطور والنمو أبدًا.

التكاتف
نحترم بعضنا ونستمد نقاط القوة من تنوعنا.

نحو الأفضل
نضع الأولوية لما هو أهم.

تكمن غايتنا في بث الثقة وتمكين التغيير. فمن خلال تعزيز الثقة لدى موظفينا وعملائنا والمجتمع، نساهم في إحداث التغيير اللازم لمواجهة التحديات الأكثر تعقيدًا، والمضي قدمًا نحو مستقبل أفضل.

ولذا أعددنا خطتنا "خطة الأثر" التي ترسّخ التزامنا بخدمة عملائنا وموظفينا ومجتمعاتنا عبر أربعة محاور: البيئة والأفراد والازدهار والحوكمة، وتساعدنا هذه المحاور الرئيسية الأربعة في تحديد وإدارة أثرنا البيئي والاجتماعي والاقتصادي وعلى صعيد الحوكمة لبناء مستقبل أكثر استدامة. كما نسعى جاهدين إلى تحقيق النمو الهادف وإحداث الأثر الإيجابي على المدى البعيد. ومن خلال توحيد جهودنا في شركة كي بي إم جي وتقديم أفضل ما لدينا لمساعدة عملائنا على تحقيق أهدافهم وتحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، فإننا نضمن ازدهار مجتمعاتنا كافة.

نحن ملتزمون بتحقيق النمو، ومساعدة عملائنا على تحقيق أهدافهم، وتعزيز التقدم المستدام لضمان ازدهار جميع مجتمعاتنا، مدعومين بقيمنا، وملتزمين بأهدافنا، فإنّ موظفينا هم قوتنا، ومعًا سنتمكن من بناء شركة تقودها القيم.

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

المراجع

(KPMG Global CEO Outlook 2025 (1,350 CEOs

KPMG AI Quarterly Pulse Survey Q1 2026

KPMG US AI Pulse Q2 2026 (204 US C-suite executives

KPMG AI Quarterly Pulse Survey Q2 2026

(KPMG / University of Melbourne Global AI Trust Study 2025 (48,000 respondents, 47 countries

(KPMG Intelligent Enterprise Report 2025 (1,400 executives

(KPMG Middle East CEO Outlook 2025 (100 CEOs

Gartner European CIO Survey 2025

UNESCO Global AI Index

World Economic Forum Future of Jobs Report 2025

· (McKinsey MGI: Agents, Robots and Us (2026

Fortune / De Nederlandsche Bank cloud sovereignty report, May 2026

Stanford AI Index 2025

© 2026 كي بي إم جي ميدل إيست ال ال بي، شراكات ذات مسؤولية محدودة في جيرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لكي بي إم جي العالمية المحدودة، شركة إنجليزية خاصة محدودة.

جهات الاتصال



روبرت بتاشينسكي

شريك ورئيس استشارات التكنولوجيا
كي بي إم جي الشرق الأوسط
rptaszynski@kpmg.com



مظهر حسين

شريك ورئيس استشارات المنصات
كي بي إم جي الشرق الأوسط
mazharhussain@kpmg.com



ماهر كيلاني

شريك وقائد استشارات البنية الرقمية
كي بي إم جي الشرق الأوسط
mkilani@kpmg.com



شاين جروجر

شريك وقائد استشارات البنية الرقمية
كي بي إم جي الشرق الأوسط
shanegroeger@kpmg.com

تابعونا على:

كي بي إم جي هي مؤسسة عالمية تضم شركات مستقلة للخدمات المهنية تقدم خدمات التدقيق والضرائب والاستشارات. إن „كي بي إم جي" أو „كي بي إم جي إنترناشيونال" هي علامة تجارية تعمل بموجبها الشركات الأعضاء في كي بي إم جي إنترناشيونال ليمتد („كي بي إم جي إنترناشيونال") وتقدم خدماتها المهنية. يتم استخدام „كي بي إم جي" للإشارة إلى كل شركة من الشركات الأعضاء داخل مؤسسة كي بي إم جي أو إلى شركة أو أكثر من الشركات الأعضاء بشكل جماعي.

تعمل شركات كي بي إم جي في 142 دولة ولديها أكثر من 276,000 شريك وموظف يعملون في الشركات الأعضاء في جميع أنحاء العالم. كل شركة من شركات كي بي إم جي لها كيان مستقل ومنفصل قانونًا وتوصف نفسها على هذا النحو. وكل شركة عضو في كي بي إم جي مسؤولة عن التزاماتها ومسؤولياتها.

كي بي إم جي إنترناشيونال ليمتد هي شركة خاصة محدودة بالضمان. ولا تقدم كي بي إم جي إنترناشيونال ليمتد والكيانات التابعة لها خدمات للعملاء. للمزيد من التفاصيل عن هيكلنا، يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني: home.kpmg/governance

إن المعلومات الواردة في هذه الوثيقة ذات طبيعة عامة ولا يقصد بها تناول ظروف أي فرد أو جهة معينة. بالرغم من حرصنا على تقديم معلومات دقيقة في الوقت المناسب، إلا أننا لا نضمن أن تلك المعلومات بالدقة الكافية في تاريخ استلامها أو استمراريتها بنفس الدقة في المستقبل. لا يجوز لأي فرد أن يعتمد على تلك المعلومات دون الحصول على استشارة مهنية ملائمة بعد إجراء فحص شامل للحالة ذاتها.