

inception⁴²

IBM

الفطيم 

الذكاء الاصطناعي وتحولات بيئة العمل في دول الخليج

كيف يتبنى الموظفون الذكاء الاصطناعي
وما الذي يلزم للمضي قدماً



جدول المحتويات

03	_____	الملخص التنفيذي
04	_____	الكلمة الافتتاحية
06	_____	المشهد الحالي
08	_____	مفارقة الجاهزية
10	_____	البعد الإنساني للتبني
12	_____	أثر التدريب
14	_____	وجهة نظر: هيمانشو شريفاستافا (مجموعة الفطيم)
16	_____	وجهة نظر: لولا موهانتي (IBM)
18	_____	دور القيادة في تسريع تبني الذكاء الاصطناعي
22	_____	وجهة نظر: إبراهيم الجلاف (Inception42)
23	_____	الفئات الأقل استفادة من التحول
26	_____	وجهة نظر: ريما سمعان (Microsoft)
28	_____	ما الخطوة التالية
30	_____	الملحق و المراجع
31	_____	شكر وتقدير

الملخص التنفيذي

والنتيجة الثانية هي مفارقة الجاهزية: فـ53% من المؤسسات تشجع موظفيها بفاعلية على استخدام الذكاء الاصطناعي، في حين لم توفر التدريب المكثف اللازم إلا 20% منها فقط. والنتيجة هي قوى عاملة تمضي قدماً باستخدام أدوات لم تُمكن بالكامل من استخدامها.

والنتيجة الثالثة هي تأثير القيادة: فحين يستخدم كبار القادة الذكاء الاصطناعي بأنفسهم بفاعلية، ترتفع معدلات تبنيه بين الموظفين إلى ثلاثة أضعاف. وحين تتبنى المؤسسات استراتيجية رسمية للذكاء الاصطناعي، تتضاعف تقريباً ثقة موظفيها في استخدامه.

ولإثراء هذه النتائج وتقديم رؤى تتجاوز ما تعكسه البيانات، نظّمت مجموعة الفطيم في سبتمبر 2026 طاولة مستديرة ضمّت نخبة من القيادات والخبراء في مجالات التكنولوجيا، وإدارة وتطوير الكفاءات، والأوساط الأكاديمية والاستشارات. وتشكّل خبراتهم وتوصياتهم جزءاً أساسياً من هذا النقاش.

تبني الذكاء الاصطناعي قصة إنسانية في جوهرها. فالتقنية متوفرة ويسهل الوصول إليها وتستخدم بالفعل، وما يحدد قدرتها على تحقيق القيمة الفعلية ليس مدى تطور الأدوات نفسها، بل ثقة الأشخاص الذين يستخدمونها وقدرتهم ومستوى الدعم المتاح لهم. وتستعرض هذه الورقة ما تكشفه البيانات، وما تعنيه هذه النتائج للمؤسسات العاملة في دول الخليج، وما تشير إليه الأدلة بشأن الخطوات المقبلة.

لم يعد تبني الذكاء الاصطناعي بين العاملين في قطاع الاقتصاد الاستهلاكي بدول الخليج طموحاً مستقبلياً، بل واقعاً قائماً اليوم. ويكشف استطلاع الفطيم حول الذكاء الاصطناعي وتحولات بيئة العمل في دول الخليج أن ثلاثة من كل أربعة مشاركين في الاستطلاع على مستوى المنطقة يستخدمون الذكاء الاصطناعي أسبوعياً، بينما يستخدمه واحد من كل ثلاثة يومياً. ويؤكد المستخدمون المنتظمون أن الذكاء الاصطناعي ساهم في تحسين جودة عملهم بنسبة 24% وسرعته بنسبة 40%. وتُعد مكاسب الإنتاجية حقيقية وملموسة، حيث يفيد جزء كبير من المشاركين بأنهم يوفرّون أربع ساعات أو أكثر أسبوعياً.

إلا أن هذه الدراسة، التي شملت 1,143 مشاركاً من العاملين في قطاع الاقتصاد الاستهلاكي بدول الخليج، أي القطاعات والمؤسسات التي تُنتج وتوزّع وتبيع وتخدم السلع والتجارب التي يتعامل معها الناس يومياً تروي قصة أكثر تعقيداً من ما تشير إليه أرقام التبني وحدها. فاستخدام الذكاء الاصطناعي والجاهزية لاستخدامه ليساً أمراً واحداً، وهذه الفجوة، التي تظهر بوضوح عبر القطاعات والفئات العمرية والمستويات الوظيفية، هي حيث يكمن أهم عمل ما زال مطلوباً. وتبرز ثلاث نتائج رئيسية.

النتيجة الأولى هي قوة التدريب. فبحسب البيانات التي أفاد بها المشاركون عن أنفسهم، يتمتع الموظفون الذين حصلوا على تدريب مكثف بثقة أعلى بمقدار 2.5 مرة مقارنة بزملائهم الذين لم يتلقوا تدريباً، ويوفرون ضعف الوقت تقريباً أسبوعياً، كما يسجلون مكاسب إنتاجية أعلى بشكل ملحوظ. ولا يُعد التدريب مجرد متغير من بين متغيرات عديدة في هذه البيانات، بل هو العامل الأكثر تأثيراً والمؤشر الأقوى على تحقيق نتائج إيجابية من الذكاء الاصطناعي عبر جميع الفئات التي شملها الاستطلاع.

الكلمة الافتتاحية

موزة الفطيم
الرئيسة التنفيذية للذكاء الاصطناعي
مجموعة الفطيم

ما الذي يفسر الفجوة بين استخدام الذكاء الاصطناعي والاستعداد الحقيقي له؟ وأين تنمو الثقة؟ وأين يتقدم التحول بوتيرة أسرع من قدرة المؤسسات على دعم موظفيها؟ وتكشف النتائج عن صورة تجمع بين التفاؤل والتحدي. فمن ناحية، تؤكد البيانات أن الإقبال على الذكاء الاصطناعي في المنطقة حقيقي ومتزايد؛

فالناس متحمسون لتجربته، ويستخدمونه بالفعل، ويبدؤون في لمس أثره الإيجابي. لكن من ناحية أخرى، لا يزال هناك فرق واضح بين استخدام هذه التقنيات والشعور بالجاهزية الكاملة للاستفادة منها، وهي فجوة لا تعود إلى التكنولوجيا بقدر ما ترتبط بالإنسان. وتظهر هذه الفجوة في مستويات التدريب، ووضوح التوجيه، ومدى شعور جميع الموظفين بأنهم جزء من هذا التحول.

ولا تخلو نتائج هذه المبادرة من تحديات مهمة، إذ تسلط الضوء على فجوات في التدريب، ومجالات تحتاج إلى تطوير في الحوكمة، وفئات من القوى العاملة لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدعم. لكنها، في الوقت نفسه، تقدم مسارات عملية وواضحة لمعالجة هذه التحديات. فسد هذه الفجوة لا يتطلب المزيد من الأدوات بقدر ما يتطلب قيادة أكثر وعياً. لأن نجاح التحول في نهاية المطاف يعتمد على مدى قدرتنا على إشراك الناس فيه بالقدر نفسه الذي نستثمر فيه التكنولوجيا.

ونأمل أن تسهم هذه المبادرة في إثراء الحوار حول مستقبل الذكاء الاصطناعي في المنطقة، وأن تساعد المؤسسات على اتخاذ خطوات عملية ومدرسة لبناء قوى عاملة أكثر جاهزية وثقة، قادرة على الاستفادة الكاملة من الإمكانيات التي يتيحها الذكاء الاصطناعي.

لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد موضوع تقني، بل أصبح محورياً أساسياً في عالم الأعمال.

وإذا نظرنا إليه بواقعية، فسنجد أنه كان، وسيبقى، قضية ترتبط بالإنسان قبل أي شيء آخر. فنجاح أي تحول لا يتحدد بالتكنولوجيا وحدها، بل بقدرة الأفراد على فهمها، وتبنيها، والثقة بها.

في مجموعة الفطيم، تمتد أعمالنا إلى أكثر من 20 دولة، بما في ذلك جميع أسواق دول مجلس التعاون الخليجي، ويضم فريق عملنا مختلف المستويات الوظيفية والقطاعات والخبرات.

لذلك، عندما نتحدث عن تبني الذكاء الاصطناعي في اقتصاد المستهلك الخليجي، فإننا لا نتحدث عن مفهوم نظري أو توجه مستقبلي، بل عن زملائنا الذين يعملون في معارض السيارات، ومراكز الخدمة، ومتاجر التجزئة، والفنادق، وغير ذلك من مواقع العمل. هؤلاء هم الأشخاص الذين يستخدمون الذكاء الاصطناعي اليوم في أعمالهم اليومية، بطرق قد تبدو بسيطة، لكنها تُحدث أثراً حقيقياً.

ومن هذا المنطلق، قمنا بهذه المبادرة ليس بهدف إصدار تقرير آخر عن واقع القطاع، وإنما لتقديم تقييم واقعي يوضح أين تقف القوى العاملة في دول الخليج اليوم، وما الذي تحتاجه المؤسسات للانتقال من مرحلة تبني الذكاء الاصطناعي إلى تحقيق الاستفادة القصوى منه. وتطرح الدراسة مجموعة من الأسئلة الجوهرية:



المشهد الحالي

حين نستخدم مصطلح القوى العاملة في الاقتصاد الاستهلاكي، فإننا نعني العاملين في المؤسسات التي تُنتج وتُوزع وتبيع وتخدم السلع والتجارب التي يتعامل معها مستهلكو دول الخليج يومياً؛ بدءاً من صالات عرض السيارات وردهات الفنادق، وحتى شركات التقنية وأقسام البيع بالتجزئة.

يعمل الذكاء الاصطناعي بالفعل في مختلف أنحاء دول الخليج؛ فقد وضعت الأجندات الوطنية في المنطقة، من رؤية السعودية 2030 واستراتيجية الإمارات الوطنية للذكاء الاصطناعي 2031، إلى رؤية قطر الوطنية 2030 وبرامج مماثلة في الكويت والبحرين وعمان، التحول الرقمي وبناء اقتصاد المعرفة في صميم استراتيجيات النمو طويلة الأمد. وتشير المعطيات إلى أن المنطقة تحتل المركز الثاني عالمياً في تبني أدوات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل.

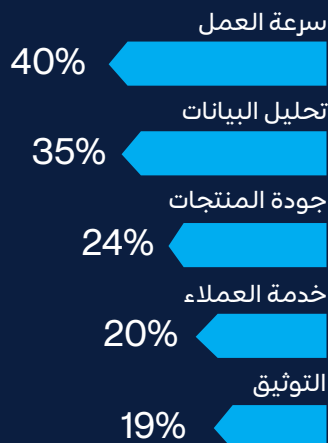
وكانت دولة الإمارات أول دولة في العالم تُعيّن وزيراً للذكاء الاصطناعي، وقد حددت هدفاً يتمثل في إضافة 335 مليار درهم إلى اقتصادها بحلول عام 2031 من خلال الذكاء الاصطناعي. وفي المملكة العربية السعودية، التي أعلنت عام 2026 عام الذكاء الاصطناعي، يتمثل الهدف في أن تكون من بين أفضل 15 دولة في العالم في مجال الذكاء الاصطناعي. وتتسارع وتيرة الاستثمار الحكومي في البنية التحتية للذكاء الاصطناعي وتطوير المدن الذكية وإعادة تأهيل القوى العاملة في جميع أسواق دول الخليج الست.

وتتمتع القوى العاملة التي تناولتها هذه الدراسة بموقع متميز من الناحية البنيوية أيضاً؛ فهي شابة، ومتصلة رقمياً، وتتفاعل مع الذكاء الاصطناعي بمعدلات تنافس تلك المسجلة في اقتصادات أكثر رسوخاً. ويستخدم ثلاثة من كل أربعة من العاملين في الاقتصاد الاستهلاكي بدول الخليج الذكاء الاصطناعي أسبوعياً على الأقل، بينما يستخدمه واحد من كل ثلاثة يومياً. وهو ما يعكس الواقع المعاش للقوى العاملة في المنطقة.

وانتقل استخدام الذكاء الاصطناعي من فريق التقنية إلى المؤسسة بأكملها، وبوتيرة أسرع مما توقعه معظم أصحاب العمل. وتمثل أدوات ChatGPT و Copilot و Gemini الجزء الأكبر من استخدام الذكاء الاصطناعي، لكنها تطورت من أدوات بسيطة لإنشاء المحتوى إلى أدوات فاعلة لحل المشكلات والاندماج في سير العمل اليومي. وهذه منصات متعددة الاستخدامات وجد معظم الموظفين طريقهم إليها بأنفسهم، وفي كثير من الأحيان دون توجيه رسمي من أصحاب العمل. وتُكمل أدوات تحليل البيانات وبرامج الترجمة والتطبيقات المتخصصة بحسب القطاع هذه الصورة.

ومؤشر الإنتاجية قوي أيضاً؛ فـ 73% من المستخدمين المنتظمين للذكاء الاصطناعي يؤكدون أنه ساهم في تحسين إنتاجيتهم، ويوفر ما يقارب ثلثهم أربع ساعات أو أكثر أسبوعياً. وتُعد هذه مكاسب جوهرية لقوى عاملة إقليمية تعمل في أسواق تنافسية وسريعة الحركة.

أكثر المجالات التي تحسّنت بفضل الذكاء الاصطناعي



هل تعلم؟

أن 35% من العاملين في الاقتصاد الاستهلاكي بدول الخليج يوفرون أربع ساعات أو أكثر أسبوعياً بفضل الذكاء الاصطناعي، فيما يوفر واحد من كل ثمانية منهم أكثر من ست ساعات؟ وهو ما يعادل تقريباً يوم عمل كامل يُعاد أسبوعياً.

المصدر: استطلاع الفطيم حول الذكاء الاصطناعي وتحولات بيئة العمل في دول الخليج - مارس 2026 حجم العينة 1,143 مشاركاً.

53%

المؤسسات تشجع بفاعلية على استخدام الذكاء الاصطناعي

82%

يستخدمون الذكاء الاصطناعي يومياً أو أسبوعياً على الأقل

53%

حصلوا على تدريب رسمي

73%

الذكاء الاصطناعي حسن الإنتاجية

36%

يذكرون أمن البيانات كأكبر عقبة

39%

يشعرون بثقة كبيرة أو كبيرة جداً عند استخدام الذكاء الاصطناعي

المصدر: استطلاع الفطيم حول الذكاء الاصطناعي وتحولات بيئة العمل في دول الخليج - مارس 2026 حجم العينة 1,143 مشاركاً.

والسؤال الأهم اليوم هو إلى أي مدى أصبح الذكاء الاصطناعي جزءاً متجذراً في وظائف الأعمال المختلفة. كما تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تقييم أكثر صدقاً لمواقع الفجوات القائمة: تبني بلا ثقة، وتشجيع بلا تمكين، واستثمار لم يصل بعد إلى جميع مستويات القوى العاملة بالتساوي. وهذه ليست علامات فشل، بل أعراض نمو طبيعية لمنطقة تتحرك بوتيرة أسرع من قدرة بنيتها التدريبية والرقابية وأنظمة الدعم فيها على مواكبتها حتى الآن.

ومع ذلك، تظهر تحت أرقام التبني صورة أكثر تعقيداً؛ فاستخدام الذكاء الاصطناعي والجاهزية لاستخدامه ليسا أمراً واحداً، والفجوة بينهما هي القصة الأهم في هذه الدراسة.

أشار كبار القادة المشاركين في الطاولة المستديرة لقطاع الأعمال بعنوان «إطلاق إمكانات الذكاء الاصطناعي للقوى العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي» إلى أنه رغم ما يحققه الذكاء الاصطناعي من مكاسب فعلية وقابلة للقياس على صعيد الكفاءة، إلا أن توظيفه للارتقاء بتجربة العملاء وتعزيز عملية اتخاذ القرار لا يزال في مراحله الأولى.

وأشار ممثل عن إحدى كبرى الشركات العاملة في قطاع المستهلكين إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي يتركز حالياً على تسريع وتيرة العمل، وليس بالضرورة على تقديم تجربة أفضل للعملاء أو اتخاذ قرارات أكثر فاعلية. كما برزت الحاجة إلى مزيد من الوضوح بشأن الجهة المسؤولة عن الذكاء الاصطناعي على مستوى المؤسسة، وتحديد المسؤوليات والمساءلة ضمن نموذج التشغيل.

واتفق المشاركون على أن معالجة هذه التحديات تمثل الخطوة التالية نحو تحقيق قيمة أكبر من الذكاء الاصطناعي في اقتصاد المستهلك بدول مجلس التعاون الخليجي.

مفارقة الجاهزية

مفارقة الجاهزية بالأرقام

53%

من الموظفين بأن مؤسساتهم تشجعهم
بفاعلية على استخدام الذكاء الاصطناعي

23%

إن مؤسساتهم تسمح باستخدامه دون
أن تشجع عليه

20%

حصلوا على تدريب مكثف

33%

حصلوا على تدريب أساسي

واحد من كل أربعة

لم يحصل على أي تدريب

هل تعلم؟

أن أكبر ثلاث عقبات أمام استخدام الذكاء الاصطناعي بين العاملين في قطاع الاقتصاد الاستهلاكي بدول الخليج هي القلق المتعلق بأمن البيانات (36%)، ونقص التدريب (25%)، وضيق الوقت (24%) وتشير كل عقبة إلى حل مؤسسي مختلف.

المصدر: استطلاع الفطيم حول الذكاء الاصطناعي وتحولات بيئة العمل في دول الخليج - مارس 2026 حجم العينة 1,143 مشاركاً.

يحقق الذكاء الاصطناعي نتائج ملموسة في قطاع الاقتصاد الاستهلاكي بدول الخليج؛ فبحسب استطلاع مجموعة الفطيم حول الذكاء الاصطناعي وتحولات بيئة العمل في دول الخليج، يستطيع 87% من العاملين في هذا القطاع ربط استخدامهم للذكاء الاصطناعي بنتائج قابلة للقياس. ومع ذلك، لا يشعر بثقة كبيرة عند استخدامه إلا 39% منهم فقط.

وهذه الفجوة، بين تحقيق النتائج والثقة بالقدرة على تحقيقها بشكل سليم، هي ما تصفه مفارقة الجاهزية. والأمر لا يقتصر على أن المؤسسات تشجع استخدام الذكاء الاصطناعي دون تدريب موظفيها، وإن كان هذا صحيحاً وتؤكد البيانات، بل إن القوى العاملة تُنتج مخرجات لا تستطيع تقييمها بشكل كامل، باستخدام أدوات لا تثق بها تماماً. وفي سياقات لم تُهيأ لها بالشكل الكافي.

أكد القادة المشاركون في الطاولة المستديرة لقطاع الأعمال أن هذا التوجه ينعكس أيضاً في مؤسساتهم، حيث برزت إدارة التغيير كعنصر أساسي لا يقل أهمية عن التدريب. وأوضح أحد ممثلي قطاع التجزئة في دولة الإمارات أن معدلات تبني أدوات الذكاء الاصطناعي ظلت محدودة حتى بعد توفيرها للموظفين، ولم تبدأ بالتحسن إلا عندما أدركت فرق العمل بشكل واضح ما يعنيه الذكاء الاصطناعي بالنسبة إليهم على المستوى الشخصي، وتأثيره في أدوارهم وإنتاجيتهم ومستقبلهم داخل المؤسسة. وأشار عدد من المشاركين إلى أن سؤال «ما الفائدة التي ستعود علي؟» يُعد من أكثر الجوانب التي لا تحظى بالاهتمام الكافي عند تطبيق حلول الذكاء الاصطناعي.

وفي السياق ذاته، أشار ممثل عن إحدى شركات التكنولوجيا إلى أن مقاومة الذكاء الاصطناعي على المستوى التشغيلي نادراً ما ترتبط بالقدرة على استخدامه، بل ترتبط في كثير من الأحيان بالشعور بالأمان والثقة. فالموظفون الذين لا يشعرون بأن المؤسسة تدعمهم وتساندهم قد يترددون في تبني هذه الأدوات، مهما بلغت جودتها أو مستوى التدريب المتاح عليها.

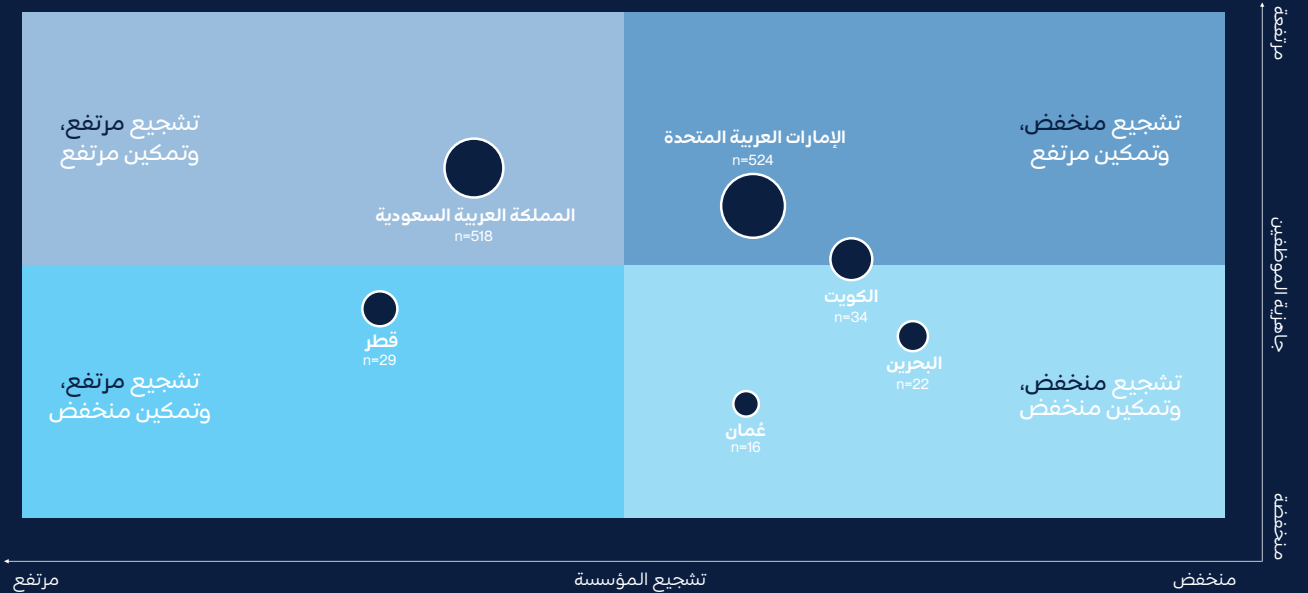
تبني الذكاء الاصطناعي في دول الخليج

تشهد دول الخليج زخماً متسارعاً في تبني الذكاء الاصطناعي، ويبقى التحدي اليوم في تمكين القوى العاملة بالمهارات والجاهزية اللازمة للاستفادة الكاملة من إمكانياته.

39%
من القوى العاملة يشعرون بثقة كبيرة أو كبيرة جداً في استخدام الذكاء الاصطناعي

53%
من القوى العاملة تلقوا تدريباً رسمياً على الذكاء الاصطناعي**

82%
من الموظفين يستخدمون الذكاء الاصطناعي مرة واحدة على الأقل أسبوعياً*



الإمارات العربية المتحدة (n=524): موثوقية إحصائية عالية (±4%) — المملكة العربية السعودية (n=518): موثوقية إحصائية عالية (±4%) — الكويت (n=34): نتائج استرشادية — قطر (n=29): نتائج استرشادية — البحرين (n=22): نتائج استرشادية

يعكس حجم الدائرة حجم العينة. وتتمتع عينة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية بدلالة إحصائية قوية (أكثر من 500 مشارك، ±4%). أما الأسواق الأصغر فتخضع لهامش خطأ يتراوح بين ±17% و±24%، لذا تُستخدم نتائجها كمؤشرات اتجاهية فقط.

الإمارات العربية المتحدة

يعكس مستوى التشجيع البالغ 49% قوة عاملة أصبح فيها التبني واسع الانتشار إلى حد كبير ويقوده الأفراد بشكل أساسي. ويُعدّ التشجيع التنظيمي أحد العوامل التي تسهم في الجاهزية، لكنه ليس القصة كاملة

المملكة العربية السعودية

تشير التقارير إلى مستوى أقوى من التشجيع (55%)، إلى جانب مستوى شبه مماثل من توفير التدريب (54%)، وربما يعكس ذلك الزخم الوطني العلوي الذي تقوده رؤية السعودية 2030 في مجال الذكاء الاصطناعي

*يشمل الموظفين الذين يستخدمون أدوات الذكاء الاصطناعي يومياً (34%)، أو عدة مرات أسبوعياً (38%)، أو مرة واحدة أسبوعياً (10%).
**يقصد بالتدريب الرسمي التدريب على الذكاء الاصطناعي الذي توفره جهة العمل، ويشمل التدريب المكثف والأساسي.
المصدر: استطلاع الفطيم حول الذكاء الاصطناعي وتحولات بيئة العمل في دول الخليج - مارس 2026. حجم العينة 1,443 مشاركاً.

لماذا تشكّل فجوة الثقة أمراً مهماً



خطر جودة المخرجات

الموظفون الذين يفتقرون إلى الثقة أقل قدرة على تقييم مخرجات الذكاء الاصطناعي بشكل نقدي. فقد يفرطون في الثقة بالنتائج في مجالات خبرتهم الشخصية المحدودة، أو يقللون من الثقة بها في المجالات التي يقدم فيها الذكاء الاصطناعي قيمة حقيقية. ولكل من هذين الخطأين تكلفة فعلية.



سقف الإنتاجية

المستخدمون الواثقون يجربون ويطورون أساليبهم ويدمجون الذكاء الاصطناعي بشكل أعمق في سير عملهم، في حين يستخدمه القلقون بشكل سطحي ومحدود، فيحصلون على بعض الفائدة منه، لكنها أقل بكثير من إمكاناته الفعلية.



خطر يتعلق بالسمعة والأخلاقيات المهنية

يذكر 36% من الموظفين أن أمن البيانات هو أكبر عقبة تواجههم. والموظفون الذين يستخدمون الذكاء الاصطناعي رغم ضعف ثقتهم وقلقهم الكبير حيال الأمن يتعاملون في منطقة رمادية، باستخدام أدوات لا يفهمونها بالكامل في سياقات لا يتأكدون من ملاءمتها، وهنا تحدث الأخطاء والاختراقات.



سقف التبني

دون توفر الثقة، يصل تبني الذكاء الاصطناعي إلى سقف ثابت، فيستخدم الموظفون الأدوات التي يعرفونها بالفعل بشكل سطحي، بدلاً من استكشاف إمكانات جديدة.

البعد الإنساني للتبني

تبني الذكاء الاصطناعي ليس مسألة تقنية فحسب، فالإنسان في صميم القصة.

وطرح ممثل عن قطاع التكنولوجيا في إحدى المؤسسات الكبرى، خلال الطاولة المستديرة لقطاع الأعمال، إطاراً يلخص هذه المعادلة بدقة، موضحاً أن نجاح التحول بالذكاء الاصطناعي يقوم على أربعة عناصر ضمن إطار T²P²: التكنولوجيا، والثقة، والأفراد، والعمليات.

وأشار إلى أن التكنولوجيا لم تعد العامل المقيّد، إذ أصبح بالإمكان تحقيق الكثير من الناحية التقنية. أما ما يحدد قدرة الذكاء الاصطناعي على تحقيق نتائج فعلية، فهو الثقة بالقرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي، واستعداد الأفراد للعمل إلى جانب هذه الأنظمة، ومدى إعادة تصميم العمليات بشكل جوهري، بدلاً من الاكتفاء بإجراء تعديلات محدودة عليها.

قد تحجب الأرقام بقدر ما تكشف؛ فاستخدام 73% من الموظفين للذكاء الاصطناعي أسبوعياً يبدو كقصة نجاح، وهو كذلك من نواحٍ متعددة. لكن هذا الرقم يقتزن برقم آخر: فلا يشعر بثقة عالية أو كبيرة جداً عند استخدام الذكاء الاصطناعي في وظيفته إلا 39% من هؤلاء العاملين أنفسهم.

ولهذا الأمر تأثير يتجاوز مجرد شعور الأفراد حيال أنفسهم في العمل؛ فضعف الثقة يغيّر السلوك، فيقلل من احتمالية تجربة الأفراد لإمكانات جديدة، ومن استكشافهم مجالات جديدة لاستخدام الذكاء الاصطناعي، ومن قدرتهم على تقييم المخرجات التي يحصلون عليها بشكل نقدي. وهذا يخلق خطراً محدداً: موظفون يستخدمون الذكاء الاصطناعي دون أن يثقوا به بالكامل، فينتجون نتائج لا يستطيعون تقييمها بشكل كافٍ.

هل تعلم؟

أن 73% من العاملين في قطاع الاقتصاد الاستهلاكي بدول الخليج يستخدمون الذكاء الاصطناعي أسبوعياً على الأقل، لكن أقل من 4 من كل 10 منهم يشعرون بثقة كبيرة عند استخدامه.

المصدر: استطلاع الفطيم حول الذكاء الاصطناعي وتحولات بيئة العمل في دول الخليج - مارس 2026 حجم العينة 1,143 مشاركاً.

أثر التدريب

لماذا تشكّل فجوة الثقة أمراً مهماً

2.5x

هم أكثر عرضة للشعور بثقة كبيرة مقارنةً بزملائهم غير المدربين

2x

هم أكثر عرضة لتوفير أربع ساعات أو أكثر أسبوعياً

1.3x

هم أكثر إنتاجية مقارنةً بنظرائهم غير المدربين

هل تعلم؟

أن 64% من العاملين في قطاع الاقتصاد الاستهلاكي بدول الخليج يفيدون بأن الذكاء الاصطناعي أصبح جزءاً من سير عملهم المعتاد، في حين لا يشعر بثقة كبيرة عند استخدامه إلا 39% منهم فقط.

المصدر: استطلاع الفطيم حول الذكاء الاصطناعي وتحولات بيئة العمل في دول الخليج - مارس 2026 حجم العينة 1,143 مشاركاً

إذا كانت هناك نتيجة واحدة في هذه الدراسة تستحق أن تكون في صميم كل نقاش يتعلق باستراتيجيات القوى العاملة في دول الخليج، فهي هذه: التدريب مؤثر قوي على تحقيق نتائج إيجابية من الذكاء الاصطناعي.

ومع ذلك، لم يحصل على تدريب مكثف إلا 20% فقط من العاملين في قطاع الاقتصاد الاستهلاكي بدول الخليج، بينما حصل ثلثهم على تدريب أساسي فقط، ولم يحصل واحد من كل أربعة على أي تدريب على الإطلاق.

وتمثّل هذه النتيجة فرصة كبيرة ومحددة بدقة، والسؤال الذي يواجه كل مؤسسة في هذه المنطقة ليس عن مدى فاعلية التدريب، بل عن السبب الذي يجعل الاستثمار في بناء القدرات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي متفاوتاً إلى هذا الحد، في ضوء ما تظهره الأدلة.

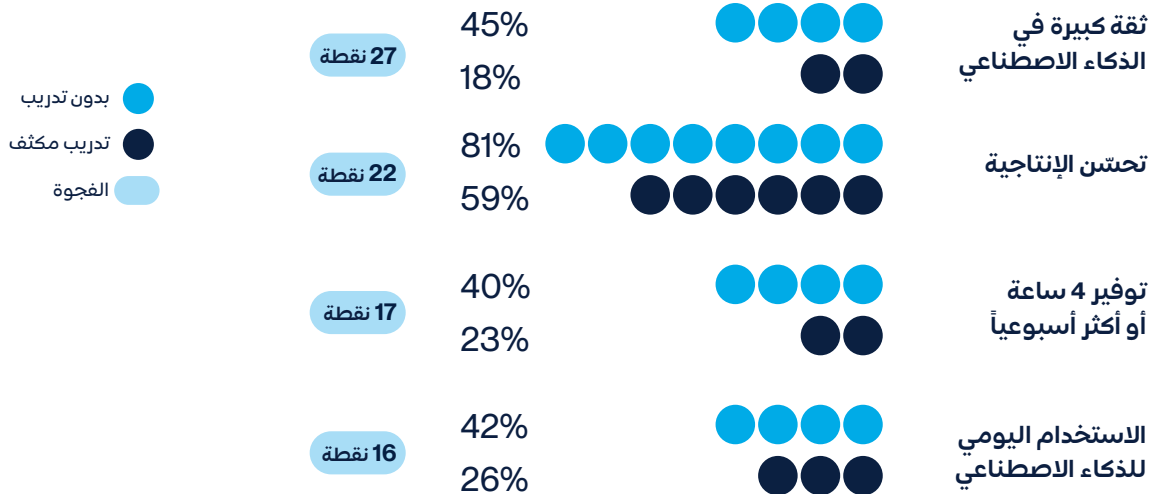
ومن المهم الإشارة إلى أن التدريب في هذه الدراسة مبني على إفادات المشاركين أنفسهم؛ فحين يفيد المشاركون بأنهم حصلوا على تدريب مكثف، فإنهم يصفون تصورهم الشخصي لعمق هذا التدريب وجودته، لا منهجاً موحداً أو برنامجاً معتمداً وهذا ما يجعل الفجوة في النتائج بين الموظفين المدربين وغير المدربين أكثر لفتاً للنظر؛ فحتى التدريب المُتصوّر ذاتياً ينتج نتائج أفضل بشكل قابل للقياس.

وأكد المشاركون في الحلقة النقاشية هذا التوجه استناداً إلى تجاربهم العملية، حيث أشار عدد منهم إلى أن الانتقال من الدورات التدريبية المنفردة إلى التعلم المستمر والمدمج في بيئة العمل شكّل التحول الأبرز في نهج مؤسساتهم لبناء القدرات في مجال الذكاء الاصطناعي.

واستعرض ممثل عن إحدى شركات التكنولوجيا العالمية تجربة مؤسسته في تنظيم هكاثون سنوي على مستوى الشركة يتمحور حول سؤال واحد: كيف يمكنك استخدام الذكاء الاصطناعي لتسهيل عملك؟ وأوضح أن هذا النهج يحوّل الموظفين من مجرد متلقين لحلول الذكاء الاصطناعي إلى مشاركين في ابتكارها وتطويرها، وهو ما يصنع الفارق بين تدريب يُحدث تغييراً فعلياً في أساليب العمل، وآخر يقتصر أثره على إثبات المشاركة فيه.

كيف يُسهم التدريب في تطوير بيئة العمل

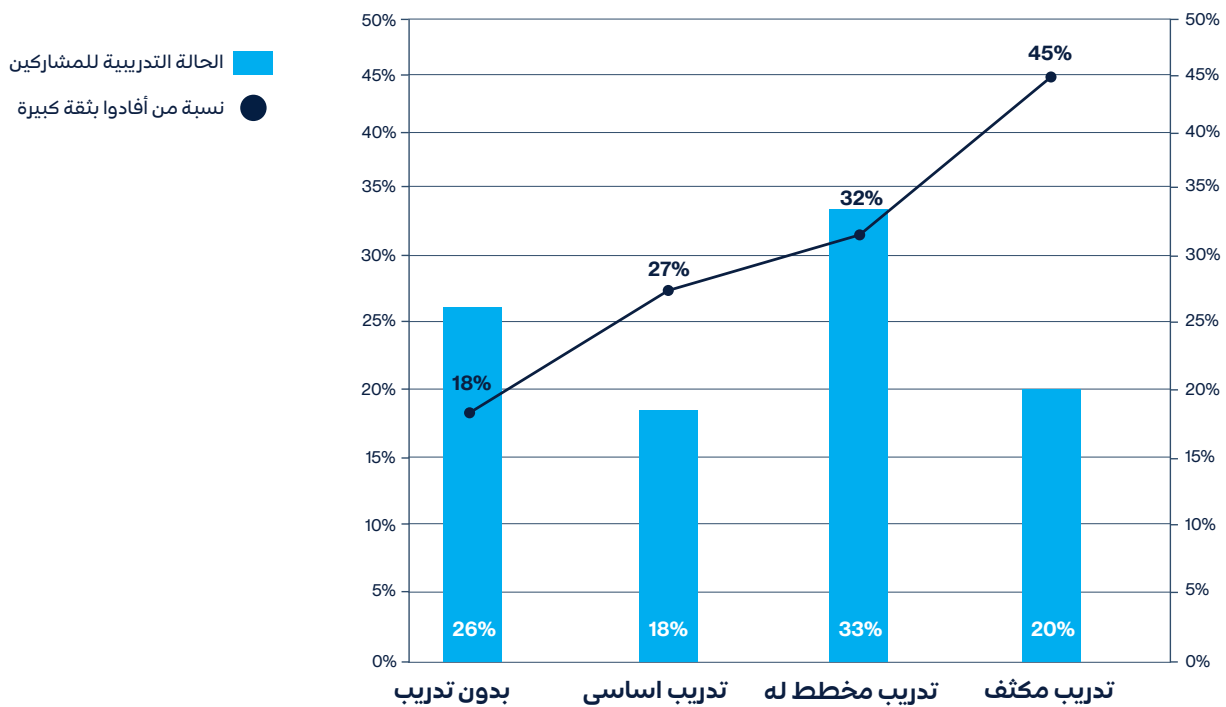
تظهر فروقات واضحة بين الموظفين الذين تلقّوا تدريباً مكثفاً على الذكاء الاصطناعي وأولئك الذين لم يتلقّوا أي تدريب، وذلك في عدة جوانب، تشمل مستوى الثقة، والإنتاجية، وحتى الاستخدام اليومي لتقنيات الذكاء الاصطناعي.



المصدر: استطلاع الفطيم حول الذكاء الاصطناعي وتحولات بيئة العمل في دول الخليج - مارس 2026 حجم العينة 1,143 مشاركاً.

التدريب يعزز الثقة

يرتبط مستوى الثقة بمستوى التدريب، إذ أفاد الموظفون الذين تلقّوا تدريباً مكثفاً (20%) على الذكاء الاصطناعي بمستويات ثقة أعلى بكثير مقارنةً بمن تلقّوا تدريباً محدوداً أو لم يتلقّوا أي تدريب.



المصدر: استطلاع الفطيم حول الذكاء الاصطناعي وتحولات بيئة العمل في دول الخليج - مارس 2026 حجم العينة 1,143 مشاركاً.

وجهة نظر

هيمانشو شريفاستافا

الرئيس التنفيذي للتكنولوجيا والبيانات
مجموعة الفطيم

على مدى سنوات، دار الحديث حول الذكاء الاصطناعي في عالم الأعمال باعتباره فرصة واحدة وإمكانات مستقبلية. برامج تجريبية محدودة، وتجارب مدروسة ضمن نطاقات ضيقة داخل المؤسسات. وكانت النتائج في كثير من الأحيان مشجعة، وأحياناً تحويلية، لكنها نادراً ما أحدثت أثراً شاملاً على مستوى المؤسسة بأكملها. إلا أن هذه المرحلة تقترب من نهايتها.

معظم أدوات الذكاء الاصطناعي المستخدمة اليوم تعتمد على الاستجابة؛ تطرح عليها سؤالاً فتقدم الإجابة. أما المرحلة المقبلة من الذكاء الاصطناعي فلا تنتظر أن يُطلب منها التدخل، فهذه الأنظمة ترأب البيئات المحيطة، وتحدد الظروف والمتغيرات، وتتخذ القرارات، وتنفذ الإجراءات بشكل مستقل ومستمر عبر عمليات معقدة ومتعددة المراحل. نحن نشهد تحولاً من الذكاء الاصطناعي كأداة مساعدة إلى الذكاء الاصطناعي كعنصر فاعل ضمن العمليات التشغيلية. وفي دول مجلس التعاون الخليجي، بات هذا التحول مدعوماً بتوجهات حكومية واضحة، واستثمارات متزايدة، وجدول زمنية محددة للتنفيذ.

ولا يمثل الذكاء الاصطناعي ذاتي التنفيذ والقيادة (Agentic AI) تقنية جديدة تأتي من خارج منظومة الذكاء الاصطناعي، بل هو التطور الطبيعي لكل ما عملت المؤسسات في المنطقة على بنائه خلال السنوات الماضية. إنها المرحلة التي ينتقل فيها الذكاء الاصطناعي من الإجابة عن الأسئلة إلى اتخاذ الإجراءات وتنفيذها.

إلا أن ما يغفله كثير من النقاش الدائر حالياً هو وجود تحديين رئيسيين قد يعرقلان معظم جهود التطبيق: إعادة تصور العمليات، والعقلية المؤسسية.

أما التحدي الأول، فيتعلق بالعمليات. فإدخال وكيل ذكي إلى إجراءات العمل الحالية دون إعادة النظر فيها بشكل أعمق نادراً ما يحقق قيمة حقيقية. وتكمن

الفرصة الفعلية في طرح سؤال أكثر جوهرية: إذا كان بإمكان نظام ذكي إدارة هذه العملية بالكامل من البداية إلى النهاية، فكيف سنعيد تصميمها من الصفر؟ معظم المؤسسات مستعدة للاستثمار في التكنولوجيا، لكن عدداً أقل بكثير مستعد للقيام بهذا العمل الأكثر تعقيداً وتأثيراً.

أما التحدي الثاني، فيرتبط بالعقلية والثقافة المؤسسية. فالذكاء الاصطناعي ذاتي التنفيذ والقيادة لا يحقق قيمته إلا إذا كان الأفراد مستعدين للثقة به. وهناك فرق جوهري بين بيئة عمل تراجع مخرجات الأنظمة الذكية وتستفيد منها، وأخرى تسارع إلى تجاوزها أو تعطيلها بشكل منهجي. إن بناء الثقة الحقيقية في القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي، من خلال الشفافية والحوار الصريح حول حدود الاستقلالية وآلياتها، لا يقل أهمية عن أي استثمار تقني.

والمؤسسات التي ستحقق أكبر استفادة لن تكون بالضرورة تلك التي تتبنى مفهوم الذكاء الاصطناعي ذاتي التنفيذ والقيادة بأسرع وقت، بل تلك التي تنجز العمل المطلوب لجعل هذا التبنى ذا قيمة حقيقية: إعادة تصميم العمليات، ودمج الأنظمة بصورة متكاملة، وإعداد قوى عاملة جاهزة فعلاً للعمل جنباً إلى جنب مع الأنظمة الذاتية، لا الالتفاف حولها.

لم يعد السؤال ما إذا كان ينبغي المضي في هذا الاتجاه، بل ما إذا كانت المؤسسات مستعدة للقيام بالعمل اللازم لضمان أن يكون هذا التحول مؤثراً وذا قيمة حقيقية.



مركز المملكة



وجهة نظر

لولا موهنتي

الشريك الإداري - الشرق الأوسط وأفريقيا للخدمات الاستشارية IBM

تتساءل كثير من المؤسسات اليوم: كيف يمكن الانتقال من مرحلة تجربة الذكاء الاصطناعي إلى تحقيق قيمة حقيقية على مستوى المؤسسة بأكملها؟ في IBM، رأينا أن أفضل طريقة للإجابة عن هذا السؤال هي أن نبدأ بأنفسنا أولاً.

وبصفتها "العميل الأول"، نشرت IBM حلول الذكاء الاصطناعي عبر مختلف أعمالها. وقد أسهمت هذه الجهود حتى اليوم في تحقيق أكثر من 4.5 مليار دولار أمريكي من مكاسب الإنتاجية، مدعومة بأكثر من 155 حالة استخدام للذكاء الاصطناعي في مجالات الموارد البشرية، وتقنية المعلومات، والمشتريات، وتطوير البرمجيات، والمبيعات، والعمليات.

ولنأخذ المشتريات مثلاً فعلى مدى سنوات، كانت البيانات القيمة موزعة عبر أنظمة متعددة، ما اضطر الفرق إلى جمع المعلومات يدوياً حول العقود، والموردين، والفواتير، والإنفاق. ومن خلال دمج البنية المؤسسية للبيانات مع المساعدين والوكلاء المعتمدين على الذكاء الاصطناعي، نجحنا في ابتكار تجربة تفاعلية قائمة على المحادثة توفر الرؤى المطلوبة بصورة فورية.

أما في مجال تحديث البنية التقنية، فقد أسهم الذكاء الاصطناعي في تبسيط سير العمل، وأتمتة المهام المتكررة، وتحديث أساليب تطوير البرمجيات وصيانتها، ما أتاح لفرقنا التقنية التركيز على مبادرات التحول والتحديث ذات القيمة الأعلى بدلاً من الانشغال بمهام الدعم الروتينية.

وكانت مكاسب تطوير البرمجيات من بين الأكثر وضوحاً إذ يستخدم اليوم أكثر من 100 ألف موظف في IBM منصة IBM Bob، التي تعمل كشريك ذكي في جميع مراحل دورة تطوير البرمجيات، بدءاً من توليد الأكواد البرمجية، مروراً بإعداد الوثائق والاختبارات، وصولاً إلى تحديث التطبيقات. وفي بعض الحالات، تم إنجاز أعمال كانت تستغرق سابقاً 30 يوماً خلال ثلاثة أيام فقط، أي بتسريع يقارب 90%.

واليوم، يرى 40% من المؤسسات في الشرق الأوسط تحسين إنتاجية الموظفين يمثل أحد أبرز مكاسب الذكاء الاصطناعي، فيما تؤكد 64% منها أنها تعمل على إعادة تصميم نماذج أعمالها للاستفادة من الذكاء الاصطناعي في رفع الكفاءة التشغيلية وخلق مصادر جديدة للإيرادات. ويؤكد ذلك أن تحقيق أثر واسع النطاق لا يأتي من حالات استخدام منفردة، بل من إعادة تصميم طريقة إنجاز العمل.

وكانت هذه إحدى أهم الدروس التي تعلمناها، والتي نلخصها في قاعدة 10:20:70 للتحول بالذكاء الاصطناعي؛ فالتكنولوجيا لا تمثل سوى 10% من معادلة النجاح، بينما تشكل إعادة تصميم العمليات (20%) وتمكين الموظفين (70%) العاملين الحاسمين لتحقيق النجاح على نطاق واسع.



IBM بوصفها "العميل الأول"

26,000

ساعة يتم توفيرها سنوياً من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات المشتريات، ما يتيح للموظفين تخصيص مزيد من الوقت لأنشطة التوريد الاستراتيجية وبناء علاقات الموردين.

30%

خفض في تكاليف الخدمات اللوجستية حققته سلسلة التوريد في IBM على مدى ثلاث سنوات، بفضل توظيف البيانات والذكاء الاصطناعي وأدوات الأتمتة.

86%

من طلبات دعم تقنية المعلومات تتم معالجتها عبر مساعد AskIT، مع خفض حجم مكالمات ورسائل الدعم بنسبة 74%.

100,000

موظف يستخدمون منصة IBM Bob، وهي شريك تطوير داخلي مدعوم بالذكاء الاصطناعي، يحقق مكاسب في الإنتاجية تصل إلى 45% عبر سير العمل المعقد متعدد المراحل.



إلا أن كثيراً من المؤسسات تعكس هذه الأولويات، فتوجه معظم استثماراتها واهتمامها القيادي نحو تطبيق التكنولوجيا، بينما لا تستثمر بالقدر الكافي في تطوير العمليات وإحداث التغيير الثقافي اللازمين لإطلاق الإمكانيات الكاملة للذكاء الاصطناعي. ولهذا ركز تحولنا أولاً على الأفراد والعمليات، فيما جاءت التكنولوجيا بوصفها الممكن لهذا التحول.

ومن خلال مبادرات مثل تحدي watsonx السنوي، نتيح لموظفينا حول العالم تصميم حلول ذكاء اصطناعي خاصة بأدوارهم، بما يعزز إلمامهم بهذه التقنيات، ويحفز الابتكار العملي، ويرسخ ثقافة التعلم المستمر. وفي الوقت نفسه، ساعدنا نهج "الإلغاء، ثم التبسيط، ثم الأتمتة" في إعادة التفكير في أساليب العمل وإعادة تصميمها قبل إدخال الذكاء الاصطناعي، بما يضمن إزالة التعقيد بدلاً من أتمتته. وقد كان لهذه المبادرات، التي تركز على الأفراد والعمليات، دور محوري في توسيع نطاق استخدام الذكاء الاصطناعي وتحقيق نتائج أعمال ملموسة.

وتكتسب هذه الرؤية أهمية خاصة في دولة الإمارات، حيث يسهم التركيز الوطني على الذكاء الاصطناعي ذاتي التنفيذ والقيادة في تسريع دمج الذكاء الاصطناعي في تصميم العمل، واتخاذ القرارات، وتقديم الخدمات.

وقد أثبتت تجربتنا بصفتنا "العميل الأول" أن تحقيق القيمة على نطاق واسع ليس تحدياً تقنياً بالدرجة الأولى، بل هو تحدٍ يرتبط بالأفراد والتحول المؤسسي. وفي نهاية المطاف، لن تكون المؤسسات الأكثر نجاحاً في توظيف الذكاء الاصطناعي هي تلك التي تعتمد أكثر التقنيات تطوراً، بل تلك التي تنجح في إعادة تصميم العمل، وتمكين موظفيها، وتبني أساليب جديدة للعمل.

دور القيادة في تسريع تبني الذكاء الاصطناعي

استناداً إلى التجارب العملية للمشاركين، وأوضح ممثل عن إحدى المجموعات العائلية الكبرى أن نهج مؤسسته شهد تحولاً واضحاً بمجرد انخراط القيادات العليا بشكل مباشر وملموس في استخدام الذكاء الاصطناعي، لينتقل تبنيّه من مبادرات فردية يقودها حماس الموظفين إلى توجه مؤسسي واضح ومتوقع على مستوى المنظمة.

إلا أن اللافت في النتائج لا يتمثل في مستويات الاستخدام أو الثقة، بل في الفجوة التدريبية التي تظهر بوضوح بين مختلف المستويات الوظيفية. فكلما اتجهنا نحو الوظائف الأقرب إلى العمليات اليومية والتعامل المباشر مع العملاء، تراجعت فرص التدريب والتأهيل بشكل ملحوظ.

وتشير البيانات إلى أن أكثر من ثلث القيادات العليا تلقوا تدريباً مكثفاً في مجال الذكاء الاصطناعي، بينما تنخفض هذه النسبة إلى أقل من عُشر موظفي الصفوف الأمامية. وفي المقابل، ترتفع نسبة من لم يحصلوا على أي تدريب على الإطلاق بين الموظفين المبتدئين والعاملين في الخطوط الأمامية. ويعني ذلك أن الفئات الأكثر تفاعلاً مع العملاء والأكثر تأثيراً في التجربة اليومية للخدمة هي الأقل حصولاً على الأدوات والمهارات اللازمة للاستفادة الكاملة من إمكانات الذكاء الاصطناعي، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستويات الثقة والجاهزية لديها.

تكشف نتائج الدراسة عن علاقة واضحة بين المستوى الوظيفي ومستوى الاستفادة من الذكاء الاصطناعي؛ فكلما ارتفع المنصب الإداري، ازدادت معدلات الاستخدام والثقة والقدرة على تحقيق قيمة ملموسة من هذه التقنيات. وقد تصدّرت القيادات العليا، بما في ذلك أعضاء الإدارة التنفيذية ونواب الرؤساء والمديرون العامون، مختلف المؤشرات المرتبطة بتبني الذكاء الاصطناعي والاستفادة منه في بيئة العمل.

ولا تقتصر أهمية هذه النتيجة على الأداء الفردي للقيادات، بل تمتد إلى تأثيرها على ثقافة المؤسسة بأكملها.

وأكدت الحلقة النقاشية التي نظمتها مجموعة الفطيم الدور المضاعف للقيادة في تعزيز تبني الذكاء الاصطناعي،

الدرجة الوظيفية والتفاعل مع الذكاء الاصطناعي

الفجوة بين أعلى وأدنى المستويات الوظيفية في المؤسسة لا تعكس اختلافاً في الثقة باستخدام الذكاء الاصطناعي فحسب، بل تكشف أيضاً عن تفاوت في فرص التدريب.

موظفو الصفوف الأمامية والوظائف المبتدئة	المتخصصون والمهنيون	الإدارة الوسطى	القيادات العليا	كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة	
32%	43%	59%	72%	70%	تلقوا تدريباً رسمياً (%)
23%	40%	36%	47%	41%	يوفرّون أكثر من 4 ساعات أسبوعياً (%)
64%	64%	75%	81%	80%	تحسن الإنتاجية (%)
25%	36%	42%	58%	48%	ثقة مرتفعة (%)
27%	20%	37%	47%	44%	استخدام يومي للذكاء الاصطناعي (%)

المصدر: استطلاع الفطيم حول الذكاء الاصطناعي وتحولات بيئة العمل في دول الخليج - مارس 2026
ملاحظة: تم تقسيم المشاركين بحسب المستوى الوظيفي على النحو التالي: أعضاء الإدارة التنفيذية العليا ومجالس الإدارة (217 مشاركاً، 7±%); القيادات العليا (137 مشاركاً، 8±%); الإدارة الوسطى (313 مشاركاً، 6±%); المختصون والمهنيون (142 مشاركاً، 8±%); موظفو الصفوف الأمامية والموظفون المبتدئون (334 مشاركاً، 5±%). وتُعد جميع الفئات ذات موثوقية إحصائية جيدة عند مستوى ثقة 95%. حجم العينة: 1,143 مشاركاً.

تمكين موظفي الصفوف الأمامية

لا يفتقر موظفو الصفوف الأمامية إلى الاهتمام بالذكاء الاصطناعي؛

27%

يستخدمونه يومياً.

64%

يؤكدون أنه أسهم في تحسين إنتاجيتهم عند استخدامه.

وبالتالي، لا تكمن الفجوة في الرغبة أو الاستعداد، بل في حجم الاستثمار الموجه لهذه الفئة. كما أن الحل لا يتمثل في توسيع نطاق برامج التدريب الحالية لتشمل عدداً أكبر من الموظفين، بل في إعادة تصميم التدريب بما يتناسب مع طبيعة أدوارهم واحتياجاتهم.

وأشار أحد المشاركين في الحلقة النقاشية إلى أن الموظفين في الخطوط الأمامية، سواء في المتاجر أو صالات العرض أو ردهات الفنادق، يحتاجون إلى رؤية شاملة للعميل بزاوية 360 درجة، مدعومة برؤى مستخلصة من الذكاء الاصطناعي وبيانات تشغيلية متاحة في الوقت الفعلي، بما يساهم في إحداث فرق ملموس في جودة التفاعل مع العميل. وأشار أحد المشاركين في الحلقة النقاشية إلى أن الموظفين في الخطوط الأمامية، سواء في المتاجر أو صالات العرض أو ردهات الفنادق، يحتاجون إلى رؤية شاملة للعميل بزاوية 360 درجة، مدعومة برؤى مستخلصة من الذكاء الاصطناعي وبيانات تشغيلية متاحة في الوقت الفعلي، بما يساهم في إحداث فرق ملموس في جودة التفاعل مع العميل.

ويمكن لبرامج التدريب المبنية على مواقف عملية مستمدة من بيئة العمل اليومية، أن تحقق أثراً أكبر.

ولتحقيق أفضل النتائج، يجب أن تكون هذه البرامج متاحة عبر الأجهزة المحمولة، وقابلة للاستخدام أثناء ساعات العمل، ومقدمة باللغات التي يتحدث بها الموظفون. كما ينبغي ألا يقتصر قياس نجاحها على معدلات إتمام التدريب، بل يجب أن يشمل مدى تحسن الثقة في استخدام الأدوات الجديدة وجودة المخرجات التي يتم تحقيقها.

هل تعلم؟

أن المؤسسات التي تمتلك استراتيجية رسمية للذكاء الاصطناعي تزيد بأكثر من الضعف احتمالية توفير إرشادات واضحة ومصممة وفق طبيعة كل وظيفة لموظفيها.

المصدر: استطلاع الفطيم حول الذكاء الاصطناعي وتحولات بيئة العمل في دول الخليج - مارس 2026 حجم العينة 1,143 مشاركاً.

وتشمل هذه الفئة المشرفين والإداريين والموظفين في بداية مسيرتهم المهنية، وهم من يساهمون بشكل مباشر في تشكيل ثقافة العمل اليومية داخل المؤسسات. كما أن لهم دوراً أساسياً بشكل مباشر أو غير مباشر، في تحديد ما إذا كان استخدام الذكاء الاصطناعي سيُشجّع ويصبح جزءاً طبيعياً من بيئة العمل، أم سيظل محدود الانتشار.

فالتحدي يتصدر كبار التنفيذيين معدلات التبني، بل في ضمان وصول هذا الزخم إلى مختلف فئات الموظفين. ويتطلب ذلك دوراً أكثر فاعلية من القيادات في ترسيخ ثقافة الاستخدام، إلى جانب توفير التدريب والدعم المناسبين للفئات الأقل تفاعلاً كما ينبغي أن تتحول مؤشرات القياس من مجرد رصد الاستخدام إلى تقييم جودة الاستخدام ومستوى الثقة والقدرة على تحقيق نتائج ملموسة.

الذكاء الاصطناعي كأولوية استراتيجية

تُظهر نتائج الدراسة وجود ارتباط واضح بين تبني استراتيجية مؤسسية للذكاء الاصطناعي وتنفيذها بفعالية، وبين تحقيق نتائج أفضل على مستوى الموظفين والمؤسسة ككل.

وأشار ممثل عن إحدى شركات الاستشارات العالمية، خلال الحلقة النقاشية، إلى أن المؤسسات التي تنجح في تبني الذكاء الاصطناعي هي تلك التي تدمجه في سير العمل، وفي المهارات والكفاءات المطلوبة، وفي نموذج التشغيل نفسه، بدلاً من التعامل معه كمبادرة مستقلة أو مشروع تقني منفصل.

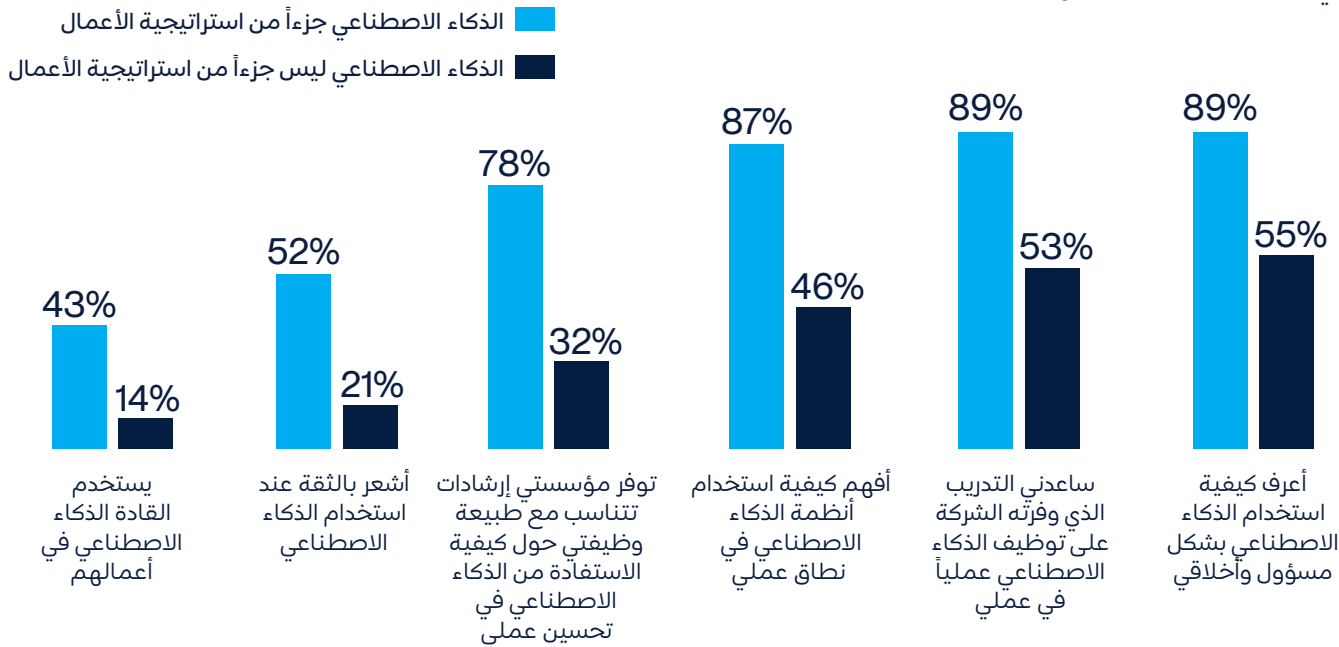
وأوضح أن المؤسسات التي لا تزال في مرحلة التجربة تتحدث عن الذكاء الاصطناعي باعتباره منفصلاً عن العمل، بينما تركز المؤسسات الأكثر تقدماً على العمل نفسه، وكيفية دمج الذكاء الاصطناعي في صميمه.

فالمؤسسات التي دمجت الذكاء الاصطناعي ضمن استراتيجيتها المؤسسية تزيد بأكثر من الضعف احتمالية تقديم إرشادات واضحة ومصممة وفق طبيعة الأدوار الوظيفية المختلفة. كما ينعكس ذلك بشكل مباشر على مستويات الثقة، حيث تسجل المؤسسات التي تمتلك توجهاً استراتيجياً واضحاً معدلات ثقة بين موظفيها تقارب ضعف تلك المسجلة في المؤسسات التي تفتقر إلى هذا التوجه.

وأضاف ممثل عن إحدى شركات التكنولوجيا خلال الحلقة النقاشية بعداً أكثر ارتباطاً بهيكلية العمل، مشيراً إلى أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في توسيع نطاق تبني الذكاء الاصطناعي هي في الغالب تلك التي ألغت خيار العودة إلى أساليب العمل السابقة، ودمجت الذكاء الاصطناعي في سير العمل بحيث لم يعد الأسلوب السابق متاحاً كخيار بديل. وأوضح أن وتيرة التبني تتسارع عندما يصبح استخدام الذكاء الاصطناعي جزءاً مطلوباً من العمل، وليس مجرد خيار متاح للموظفين.

الاستراتيجية تصنع الفارق

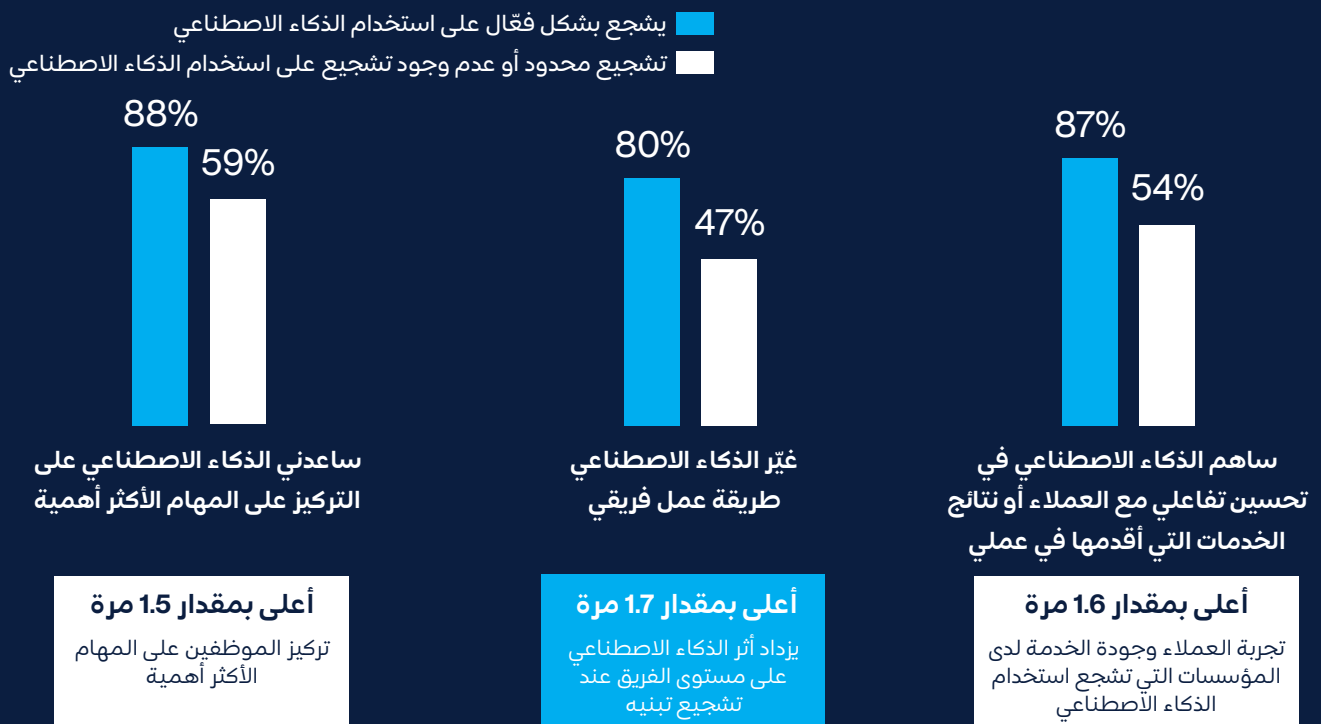
تحقق المؤسسات التي تتعامل مع الذكاء الاصطناعي بوصفه أولوية استراتيجية، وليس مجرد أداة، مستويات أعلى بشكل ملموس في تبنيه وتعزيز ثقة موظفيها باستخدامه.



المصدر: استطلاع الفطيم حول الذكاء الاصطناعي وتحولات بيئة العمل في دول الخليج - مارس 2026
ملاحظة: تم تقسيم المشاركين وفقاً لمدى دمج الذكاء الاصطناعي ضمن استراتيجية الأعمال في مؤسساتهم.

فوائد ملموسة

تحقق المؤسسات التي تشجع على تبني الذكاء الاصطناعي نتائج أفضل عبر مختلف جوانب العمل، بما في ذلك تحسين التفاعل مع العملاء، وتعزيز كفاءة سير العمل، وإتاحة المزيد من الوقت للتركيز على المهام ذات القيمة الأعلى.



المصدر: استطلاع الفطيم حول الذكاء الاصطناعي وتحولات بيئة العمل في دول الخليج - مارس 2026



وجهة نظر

إبراهيم الجلاف

الرئيس التنفيذي للعمليات

Inception42

وكيلًا للذكاء الاصطناعي عبر إدارات الموارد البشرية، والمالية، والمشتريات، والتدقيق، محققاً معدل استخدام للذكاء الاصطناعي بلغ 80% خلال 90 يوماً فقط.

كما قامت أدنوك بتدريب 20 ألف موظف على تصميم وكلائهم الرقميين والإشراف عليهم. فالمهارات التي تمكّن الموظف من إعادة تصميم سير العمل هي نفسها التي تؤهله لاحقاً للإشراف عليه، من خلال معرفة المؤشرات التي تستدعي مراجعة إضافية، والحالات الاستثنائية التي تتطلب التصعيد، والنتائج التي تستوجب التحقق. ومن هنا، تنبع الحوكمة الفاعلة من هذه الخبرة العملية، وليس من طبقة رقابية منفصلة تُفرض على العمليات.

وأخيراً لا ينبغي النظر إلى تدريب القوى العاملة باعتباره تكلفة، بل باعتباره الاستثمار الذي يمكّن المؤسسات من مواصلة إعادة تصميم أساليب العمل مع تطور الذكاء الاصطناعي. فإتقان استخدام الذكاء الاصطناعي ذاتي التنفيذ والقيادة أصبح سريعاً الحد الأدنى المتوقع، بينما ستحدد قدرة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمدى قدرتها على قيادة هذه التكنولوجيا، وتصميمها، وإعادة التفكير في كيفية توظيفها، بدلاً من الاكتفاء بتحقيق مكاسب مؤقتة في الكفاءة.

تتبنى معظم المؤسسات اليوم الذكاء الاصطناعي، لكنها غالباً ما تقع في الخطأ نفسه، إذ تكتفي بإضافة وكيل ذكاء اصطناعي إلى عملية صُممت أساساً للبشر، ثم تتساءل عن سبب محدودية النتائج. فتبقى العملية تسير بالتسلسل ذاته، بينما يقتصر دور الوكيل على تنفيذ الخطوات نفسها بوتيرة أسرع، من دون أن يغير ما يمكن تحقيقه فعلياً.

إن الذكاء الاصطناعي ذاتي التنفيذ والقيادة (Agentic AI) أثبت فعاليته، لكن التحدي الحقيقي يكمن في إعادة تصميم أساليب العمل بما يتيح الاستفادة الكاملة من إمكانياته. فالأثر الحقيقي لا يتحقق إلا عندما يُعاد تصور العمليات بحيث يكون كل من الإنسان والذكاء الاصطناعي في صميمها.

ومع الذكاء الاصطناعي ذاتي التنفيذ والقيادة، لم تعد كل خطوة بحاجة إلى انتظار اكتمال الخطوة التي تسبقها، بل يمكن تنفيذ العديد من المهام بالتوازي. كما أن هذه الأنظمة لا تنتظر الأوامر بشكل مستمر، وإنما تُمنح هدفاً واضحاً ثم تتولى تنفيذه. فهي تنسق العمل بين الفرق، وتعالج الحالات الاستثنائية، وترفع ما يتطلب حكماً بشرياً. وتتابع تنفيذ المهام حتى اكتمالها.

ويؤدي ذلك إلى إعادة تشكيل طبيعة العمليات داخل المؤسسات، كما يعيد تعريف قدرات الجهات الحكومية على تقديم الخدمات العامة. وفي المؤسسات المعقدة، يزيل هذا النهج القيود التي تحد من إمكانيات العمليات المصممة بكفاءة، ويفتح المجال لتحقيق مستويات جديدة من الأداء.

لكن تحقيق ذلك يتطلب أشخاصاً يمتلكون فهماً عميقاً للعمليات، يمكنهم من إعادة تصميمها، وليس مجرد إضافة وكلاء ذكاء اصطناعي إلى آليات العمل القائمة. فهذا الفهم هو الأساس لتطبيق الذكاء الاصطناعي بفاعلية وتوسيع نطاق تبنيه. وقد بدأت نتائج هذا النهج تظهر بالفعل في أدنوك، حيث يعمل اليوم أكثر من 115



الفئات الأقل استفادة من التحول

التحول المدفوع بالذكاء الاصطناعي لا ينعكس على جميع الفئات بالقدر نفسه.

وتبرز في هذه الدراسة مجموعتان بشكل خاص، ليس لأنهما تقاومان الذكاء الاصطناعي، بل لأن الاستثمار فيه لم يشملهما بعد.

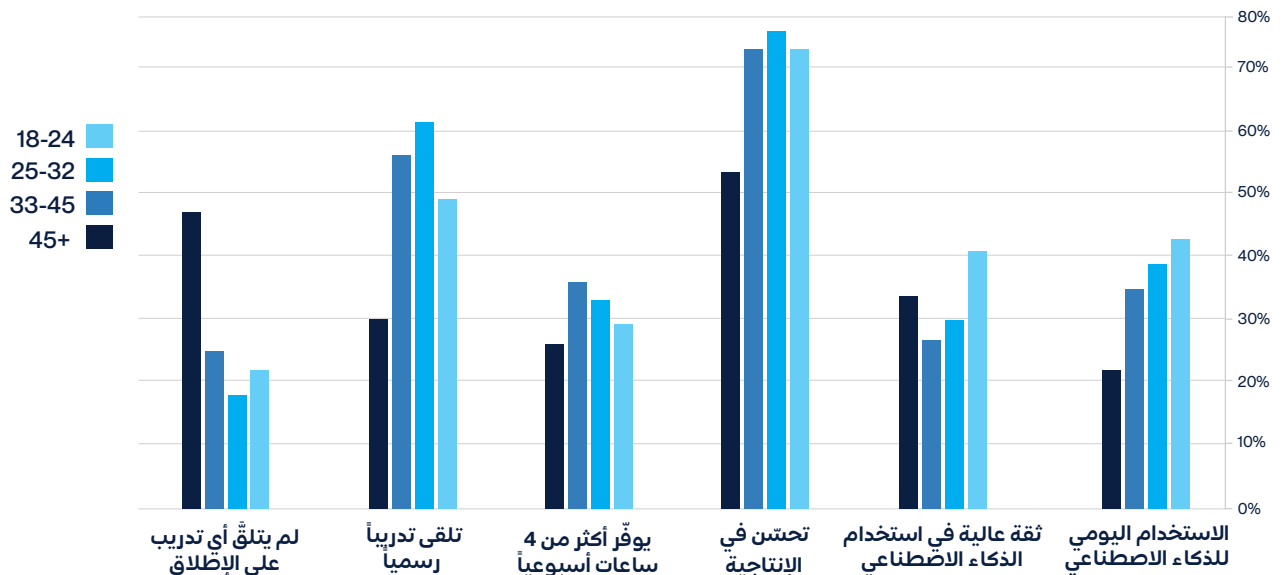
المجموعة الأولى هي العاملون الذين تبلغ أعمارهم 45 عاماً فأكثر. فقد أظهرت النتائج أن 47% منهم لم يتلقوا أي تدريب رسمي على الذكاء الاصطناعي من جهة عملهم، وهي أعلى نسبة لعدم تلقي التدريب بين جميع الفئات العمرية وبفارق كبير. وتمثل هذه الفئة الشريحة الأكثر خبرة في القوى العاملة ضمن اقتصاد المستهلك في دول الخليج. فهي تمتلك معرفة مؤسسية متراكمة، وعلاقات مع العملاء، وخبرة تشغيلية عميقة لا يمكن تكرارها.

أما المجموعة الثانية فهي العاملون في المؤسسات الصغيرة. إذ لم يتلق سوى 31% من المهنيين العاملين في الشركات التي يقل عدد موظفيها عن عشرة أشخاص أي تدريب على الذكاء الاصطناعي، مقارنة بـ 72% في الشركات متوسطة الحجم التي يتراوح عدد موظفيها بين 250 و 999 موظفاً. وتعمل القوى العاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، التي تمثل جزءاً مهماً من اقتصاد دول الخليج، إلى حد كبير من دون الدعم المنظم الذي بدأت المؤسسات الأكبر حجماً في توفيره.

وتشير هاتان المجموعتان معاً إلى نمط واضح: فالاستثمار في الذكاء الاصطناعي يتدفق إلى الجهات التي يسهل تطبيقه فيها، وليس بالضرورة إلى الجهات التي تحتاج إليه أكثر. ولا يقتصر سد هذه الفجوة على كونه مسألة تتعلق بالعدالة، بل هو أيضاً مسألة تتعلق بالأداء. فالمؤسسات والأسواق التي تنجح في إشراك هذه الفئات بشكل كامل في التحول نحو الذكاء الاصطناعي ستحقق عوائد متراكمة بمرور الوقت، أما الجهات التي لا تفعل ذلك فستواجه فجوة متزايدة في القدرات والكفاءات.

العمر عائق أمام التبني

يتبنى الموظفون الأصغر سناً الذكاء الاصطناعي بوتيرة أسرع وبمستويات ثقة أعلى، بينما تظل الفئة العمرية 45 عاماً فأكثر، وهي الأكثر خبرة في سوق العمل، الأقل حصولاً على التدريب.



المصدر: استطلاع الفطيم حول الذكاء الاصطناعي وتحولات بيئة العمل في دول الخليج - مارس 2026
ملاحظة: تمثل الفئة العمرية 24-45 عاماً (49 مشاركاً) هامش خطأ يبلغ 14% عند مستوى ثقة 95%. لذا ينبغي التعامل مع نتائجها بحذر. أما الفئات العمرية 25-32 عاماً (330 مشاركاً)، و33-45 عاماً (576 مشاركاً)، و45 عاماً فأكثر (188 مشاركاً)، فتُعد نتائجها موثوقة إلى حد كبير، بهامش خطأ يتراوح بين 5% و 6%. حجم العينة: 1,143 مشاركاً.

سد الفجوة

بالنسبة للفئة العمرية 45 عاماً فأكثر

لا يكمن الحل لهذه الفئة في تقديم التدريب نفسه بوتيرة أبداً، بل في تقديم تدريب ينطلق من نقطة مختلفة تماماً فالعاملون الذين تزيد أعمارهم على 45 عاماً يمتلكون خبرات متخصصة عميقة، وحكماً مهنيّاً راسخاً، وعقوداً من المعرفة المتراكمة المرتبطة بسياقات العمل المختلفة.

وأشار أحد قادة الموارد البشرية المشاركين في الحلقة النقاشية إلى أن التعلّم بين الزملاء، الذي يتيح للموظفين ذوي الخبرة نقل خبراتهم والمساهمة في عملية التعلّم بدلاً من وضعهم في دور المتلقّي، يحقق نتائج أفضل باستمرار لهذه الفئة مقارنة ببرامج محو الأمية الرقمية التي تُطبّق بأسلوب تقليدي من أعلى إلى أسفل.

وهذا يتطلب برامج تأهيل تربط قدرات الذكاء الاصطناعي بالمهارات والخبرات القائمة بدلاً من استبدالها، وأساليب تعلم قائمة على تبادل المعرفة تضع أصحاب الخبرة في موقع المساهمين لا المتعلمين فقط، إلى جانب هياكل إرشاد وتوجيه تجمع بين الكفاءة الرقمية والخبرة المهنية، بما يتيح تبادل المعرفة في كلا الاتجاهين.

بالنسبة للمؤسسات الصغيرة

تواجه المؤسسات الصغيرة تحدياً هيكلياً لا تعاني منه المؤسسات الأكبر حجماً، يتمثل في محدودية ميزانيات التعلم والتطوير، وغياب فرق متخصصة للتدريب، إلى جانب اعتمادها على قوى عاملة يعني تخصيص أي ساعة للتدريب فيها اقتطاع ساعة من خدمة العملاء.

ومن هنا، ينبغي على الهيئات المهنية والبرامج الحكومية أن تضطلع بدور أكبر من خلال توفير برامج تدريب مدعومة وجاهزة للتطبيق في مجال الذكاء الاصطناعي، ومصممة خصيصاً لتلبية احتياجات الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما يتعين على مزودي منصات الذكاء الاصطناعي تطوير تجارب تأهيل وتدريب تناسب الشركات التي تضم عشرة موظفين فقط، وليس المؤسسات الكبرى فحسب.

وفي الوقت نفسه، ينبغي على المؤسسات الصغيرة نفسها التوقف عن انتظار برامج تدريب رسمية، والبدء في بناء الثقة باستخدام الذكاء الاصطناعي بطرق غير رسمية، من خلال الاستفادة من سفراء المعرفة بين الموظفين، وإعداد أدلة استخدام متخصصة بحسب طبيعة كل وظيفة، ودمج التعلم ضمن الأدوات التي يستخدمها الموظفون يومياً.

حجم المؤسسة يصنع الفارق

يزداد توفير التدريب على الذكاء الاصطناعي مع كبر حجم المؤسسة، في حين تواجه المؤسسات الأصغر، التي تشكل جزءاً كبيراً من اقتصاد المستهلك في دول الخليج، خطر التخلف عن مواكبة سباق الذكاء الاصطناعي.



المصدر: استطلاع القطيم حول الذكاء الاصطناعي وتحولات بيئة العمل في دول الخليج - مارس 2026
ملاحظة: تُعد النتائج الخاصة بجميع فئات أحجام الشركات الخمس موثوقة إلى حد كبير وتحمل الفئة الأصغر، وهي الشركات التي تضم 9 موظفين أو أقل (139 مشاركاً)، هامش خطأ يبلغ 8% عند مستوى ثقة 95%. أما الفئات الأخرى: 10-49 موظفاً (250 مشاركاً)، و50-249 موظفاً (293 مشاركاً)، و250-999 موظفاً (193 مشاركاً)، و1,000 موظف أو أكثر (196 مشاركاً)، فتتراوح هامش الخطأ فيها بين 6% و7%. حجم العينة: 1,143 مشاركاً.



وجهة نظر

ريما سمعان

مسؤولة البيانات والذكاء الاصطناعي مايكروسوفت الإمارات

أما المؤسسات التي ستقود المرحلة المقبلة، فهي تلك التي تتجاوز مرحلة تمكين الموظفين، لتعيد تصميم أساليب العمل نفسها، من خلال دمج الذكاء الاصطناعي في سير العمل، وتحديد الأدوار بين الإنسان والآلة بوضوح، ومواءمة القيادة والثقافة المؤسسية ونماذج التشغيل لدعم هذا النهج الجديد.

وتعكس نتائج هذا التقرير، إلى جانب رؤية مايكروسوفت العالمية، جوانب مختلفة من التحول ذاته. فالتدريب يظل العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز ثقة الأفراد، ورفع إنتاجيتهم، وتحسين جودة مخرجاتهم، وهو ما تؤكد البيانات بشكل واضح. إلا أن بناء القدرات وحده لا يكفي؛ فكلما ازدادت كفاءة الموظفين، انتقل التحدي إلى مستوى المؤسسة نفسها، حيث ينبغي أن تواكب سير العمل، ومواءمة القيادة، ونماذج التشغيل هذا التطور.

وفي نهاية المطاف، يتطلب التحول الناجح بالذكاء الاصطناعي مسارين متوازيين: الاستثمار في الموظفين، وإعادة تصميم أساليب العمل من حولهم. فالمؤسسات التي تنجح في تحقيق هذين الأمرين معاً، ستكون الأقدر على تحويل تبني الذكاء الاصطناعي إلى قيمة أعمال مستدامة.

مع تسارع تبني الذكاء الاصطناعي في دول الخليج والعالم، بدأت طبيعة التحديات التي تواجه المؤسسات تتغير. فقد انصبّت الجهود الأولى، بحق، على إعداد الموظفين من خلال تزويدهم بالمهارات والثقة والدعم اللازم لاستخدام الذكاء الاصطناعي بفاعلية، ولا يزال ذلك يشكل أساساً لا غنى عنه، إلا أن المؤشرات العالمية الحديثة تشير إلى أن التحدي لم يعد يتمثل فقط في جاهزية الموظفين لاستخدام الذكاء الاصطناعي، بل في مدى جاهزية المؤسسات للاستفادة من الإمكانيات التي بات موظفوها قادرين على تحقيقها.

وتوضح نتائج مؤشر مايكروسوفت لاتجاهات العمل لعام 2026 هذا التحول بوضوح؛ إذ لا يقتصر الأمر على تبني الموظفين للذكاء الاصطناعي، بل إنهم يحققون تقدماً متسارعاً في كيفية استخدامه، حيث أفادت الغالبية بأنها أصبحت قادرة على إنجاز أعمال لم يكن بالإمكان تنفيذها قبل عام واحد فقط.

وفي المقابل، لم تواكب جاهزية المؤسسات هذا التقدم بالوتيرة نفسها. فواحد فقط من كل أربعة موظفين يرى أن هناك توافقاً واضحاً ومتسقاً بين القيادات بشأن استراتيجية الذكاء الاصطناعي، وهو ما يعكس وجود فجوة بين قدرات الأفراد وتوجهات المؤسسة.

ويجسد ذلك ما تصفه مايكروسوفت بـ "مفارقة التحول"، فالموظفون أصبحوا جاهزين، بينما لا تزال الأنظمة المحيطة بهم غير مهيأة بالكامل. وعلى أرض الواقع، يعني ذلك أنه في الوقت الذي يتقن فيه الموظفون العمل مع الذكاء الاصطناعي، لا تزال كثير من المؤسسات تعتمد سير عمل، ونماذج حوكمة، ومؤشرات أداء ضمنت قبل ظهور التعاون بين الإنسان والذكاء الاصطناعي، مما يحد من الاستفادة الكاملة من إمكانياته.





ما الخطوة التالية؟

لا تواجه اقتصادات دول مجلس التعاون الخليجي مشكلة في تبني الذكاء الاصطناعي.

فثلاثة أرباع المهنيين يستخدمون بالفعل تقنيات الذكاء الاصطناعي، وقد بدأت مكاسب الإنتاجية بالظهور، فيما يواصل تبني هذه التقنيات تسارعه بوتيرة واضحة.

لكن ما تكشفه هذه الدراسة هو وجود فجوة في القدرات المرتبطة بالذكاء الاصطناعي. فالموظفون يتبنون هذه التقنيات بوتيرة أسرع من قدرة المؤسسات على تطوير المهارات، وتعزيز الثقة، وإرساء أطر الحوكمة اللازمة لدعم استخدامها. ونتيجة لذلك، يتسارع استخدام الذكاء الاصطناعي بوتيرة تفوق جاهزية المؤسسات للاستفادة منه بالشكل الأمثل.

وستكون المؤسسات التي تنجح في سد هذه الفجوة أولاً هي الأقدر على تحويل تبني الذكاء الاصطناعي إلى ميزة تنافسية مستدامة. تعكس هذه التوصيات ما أظهرته البيانات، إلى جانب الأولويات التي حددها كبار القادة في مختلف أنحاء المنطقة باعتبارها الأكثر أهمية.

02 حددوا الموقع التنظيمي المناسب للذكاء الاصطناعي

عندما تقتصر مسؤولية الذكاء الاصطناعي على إدارة تقنية المعلومات وحدها، أو على مركز تميز مستقل ومنفصل عن أعمال المؤسسة، فمن الصعب توسيع نطاق تبنيها وتحقيق أثر ملموس. أما المؤسسات التي تحقق أفضل النتائج، فهي التي تتعامل مع الذكاء الاصطناعي باعتباره مسؤولية مشتركة بين قطاعات الأعمال والتكنولوجيا والموارد البشرية، ضمن إطار واضح يقوم على الملكية والحوكمة ومؤشرات النجاح المشتركة. ومن دون موقع تنظيمي واضح ومتكامل، سيظل الذكاء الاصطناعي مجرد مشروع بدلاً من أن يصبح قدرة مؤسسية راسخة.

الدليل بالأرقام

في المؤسسات التي تمتلك استراتيجية رسمية للذكاء الاصطناعي، تبلغ ثقة القوى العاملة ما يقارب ضعف مستواها في المؤسسات التي لا تمتلك استراتيجية مماثلة.

01 توقفوا عن شراء المزيد من التقنيات، وابدؤوا بالاستفادة مما لديكم

تمتلك معظم المؤسسات الكبرى بالفعل الأدوات التقنية التي تحتاج إليها. والفجوة لا تكمن في التكنولوجيا، بل في مدى استعداد المؤسسات لدمجها فعلياً في أعمالها. فالاستثمار في المزيد من المنصات دون معالجة تحديات التبني وإدارة التغيير ودمجها في سير العمل من شأنه أن يفاقم المشكلة بدلاً من حلها. لذا، ينبغي أن تكون الأولوية لبناء القدرات التشغيلية اللازمة للاستفادة من الأدوات المتاحة بالفعل.

الدليل بالأرقام

يستخدم 82% من العاملين في القطاعات المرتبطة بالاقتصاد الاستهلاكي في دول مجلس التعاون الخليجي الذكاء الاصطناعي مرة واحدة أسبوعياً على الأقل. وبالتالي، لا يكمن التحدي في الوصول إلى التكنولوجيا، بل في عمق استخدامها والثقة في التعامل معها.

03

استثمروا بجدية في المهارات المرتبطة بكل دور وظيفي

لم يعد الإلمام العام بالذكاء الاصطناعي كافياً، فما يحتاج إليه الاقتصاد الاستهلاكي في دول مجلس التعاون الخليجي اليوم ليس المزيد من المتخصصين في الذكاء الاصطناعي، بل كوادِر قادرة على دمجها في مجالات عملها، تجمع بين المعرفة المتخصصة التي تمكّنها من تحديد المجالات التي يمكن للذكاء الاصطناعي أن يحقق فيها قيمة مضافة، والقدرات التشغيلية اللازمة لتطبيقه عملياً. وهذا يتطلب تدريباً مصمماً حول طبيعة العمل الفعلي لكل موظف، وليس حول التكنولوجيا بحد ذاتها.

الدليل بالأرقام

يتمتع الموظفون الذين تلقوا تدريباً مكثفاً بمستوى ثقة أعلى بمقدار 2.5 مرة مقارنة بزملائهم الذين لم يتلقوا تدريباً، كما تزداد احتمالية توفيرهم أربع ساعات أو أكثر أسبوعياً إلى ما يقارب الضعف.

04

عالجوا تحديات البنية الأساسية للبيانات

تعتمد جودة مخرجات الذكاء الاصطناعي على جودة البيانات التي يستند إليها. إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تعمل في ظل بيانات مجزأة، وأنظمة قديمة، وغياب بنية متكاملة وواضحة للبيانات، وما لم تتم معالجة هذه الأسس، سيظل تطبيق الذكاء الاصطناعي محدوداً من حيث النطاق والأثر. ولا يتعلق الأمر هنا باستثمار تقني فحسب، بل بألوية مؤسسية تتطلب من القادات العليا التعامل مع البيانات باعتبارها أصلاً استراتيجياً.

الدليل بالأرقام

تبلغ نسبة المخاوف المتعلقة بأمن البيانات 36%، وهي نسبة متقاربة عبر مختلف القطاعات والمستويات الوظيفية التي شملتها الدراسة، بغض النظر عن مستوى التدريب الذي تلقاه المشاركون. ويشير ذلك إلى تحدٍ يرتبط بالحوكمة والثقة، ولا يمكن معالجته من خلال تطوير المهارات وحده.

05

ادمجوا الذكاء الاصطناعي في صميم العمل، لا كأداة منفصلة عنه

لم تحقق المؤسسات التي تجني عوائد تحويلية من الذكاء الاصطناعي ذلك عبر إضافته إلى العمليات القائمة، بل من خلال إعادة تصوّر أساليب العمل نفسها. ويبدأ ذلك بتحديد رحلة العمل، ثم تحديد الوظائف والمراحل ذات الأثر الأكبر، وإعادة تصميمها بحيث يكون الذكاء الاصطناعي في صميمها، وهو ما يحقق نتائج يصعب الوصول إليها من خلال حالات استخدام منفصلة. فالهدف ليس أتمتة العمليات الحالية، بل إعادة تصميمها بشكل متكامل.

الدليل بالأرقام

لا تتجاوز نسبة تأثير الذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء 20%، رغم أنها من الوظائف الأساسية في خلق القيمة ضمن الاقتصاد الاستهلاكي في دول مجلس التعاون الخليجي، ما يشير إلى فرصة كبيرة لإعادة تصميم هذا المجال بالاستفادة من الذكاء الاصطناعي.

06

لا تكتفوا بقياس الإنتاجية، بل قيسوا الأثر

تعدّ الإنتاجية مؤشراً مناسباً للبدء، لكنها ليست الغاية النهائية. فالمؤسسات المتقدمة في تبني الذكاء الاصطناعي بدأت بقياس ما يعكس أثره الفعلي، مثل حل طلبات العملاء من أول تواصل، والحد من الأخطاء، وجودة العلاقة مع العملاء، وسرعة اتخاذ القرار، ورضا العملاء. كما ينبغي أن تشمل مؤشرات قياس أداء الذكاء الاصطناعي مستوى الثقة وجودة المخرجات إلى جانب معدلات الاستخدام، إذ إن أرقام التبني وحدها لا تكشف ما إذا كان الذكاء الاصطناعي يحقق أثراً حقيقياً داخل المؤسسة.

الدليل بالأرقام

يقل مستوى الثقة في الذكاء الاصطناعي عن معدل استخدامه بفارق 43 نقطة بين العاملين في الاقتصاد الاستهلاكي بدول مجلس التعاون الخليجي، وهي فجوة لا يمكن لمؤشرات التبني وحدها أن تكشفها.

الملحق

المنهجية

استنتاجات نهائية.

وبحسب المستوى الوظيفي، توزعت العينة على خمس فئات رئيسية. وشملت فئة الإدارة التنفيذية العليا ومجالس الإدارة (رؤساء مجالس الإدارة، وأعضاء مجالس الإدارة، والشركاء، والملوك، والرؤساء، والرؤساء التنفيذيين، والرؤساء التنفيذيين للعمليات، والرؤساء التنفيذيين للشؤون المالية) 217 مشاركاً. وضمت فئة القيادات العليا (نواب الرؤساء التنفيذيين، ونواب الرؤساء التنفيذيين الأوائل، ونواب الرؤساء، والمديرين العامين) 137 مشاركاً.

أما فئة الإدارة، والتي شملت المديرين، ورؤساء الأقسام، ومديري الإدارات، ومساعدتي المديرين، ومديري الحسابات، ومديري المنتجات، فقد بلغ عدد المشاركين فيها 313 مشاركاً. فيما ضمت فئة المهنيين والمتخصصين (بمن فيهم العاملون في القطاع الطبي، والمعلمون، والمحامون، والفنيون) 142 مشاركاً. أما موظفو الصفوف الأمامية والوظائف المبتدئة (المشرفون، والإداريون، والتنفيذيون المبتدئون، وغيرها من الوظائف)، فقد بلغ عدد المشاركين فيها 334 مشاركاً.

أما من حيث الفئة العمرية، فقد توزعت العينة بين الفئات التالية: 18-24 عاماً (49 مشاركاً)، و25-32 عاماً (330 مشاركاً)، و33-45 عاماً (576 مشاركاً)، و45 عاماً فأكثر (188 مشاركاً). كما شكّل الرجال 67% من المشاركين، مقابل 33% للنساء.

وتُعرض جميع النتائج كنسبة مئوية من المشاركين ضمن كل فئة ذات صلة. وفي الحالات التي تكون فيها أحجام العينات الفرعية محدودة، تمت الإشارة إلى ذلك، مع التعامل مع النتائج بما يتناسب مع حدودها الإحصائية.

أعدت مجموعة الفطيم هذه الدراسة بالتعاون مع شركة YouGov، التي تولّت تنفيذ العمل الميداني وجمع البيانات خلال شهر مارس 2026. وشارك في الدراسة 1,143 موظفاً ومتخصصاً من ستة أسواق في دول مجلس التعاون الخليجي.

ويمثل المشاركون القوى العاملة في اقتصاد المستهلك بدول مجلس التعاون الخليجي، أي العاملين في القطاعات التي تقدم منتجاتها أو خدماتها مباشرةً للأفراد والشركات. وشملت العينة العاملين في قطاعات تقنية المعلومات (26%)، والسيارات (16%)، والخدمات الطبية والرعاية الصحية (16%)، والتجزئة التقليدية (13%)، والسلع الاستهلاكية (10%)، والإلكترونيات (7%)، والسياحة والضيافة (7%)، وقطاع الضيافة والترفيه والتسلية (6%). وعند الإشارة في هذه الورقة إلى القوى العاملة في اقتصاد المستهلك بدول مجلس التعاون الخليجي، فإن المقصود هو هذا الطيف الواسع من القطاعات، وليس قطاع التجزئة التقليدي أو السلع الاستهلاكية سريعة التداول على وجه الخصوص.

وتوزعت العينة بحسب الدولة بواقع 524 مشاركاً من دولة الإمارات العربية المتحدة، و518 من المملكة العربية السعودية، بما يمثل 91% من إجمالي المشاركين. كما شملت الدراسة 34 مشاركاً من الكويت، و29 مشاركاً من قطر، و22 من البحرين، و16 من سلطنة عُمان. وتتمتع نتائج الإمارات والسعودية بهامش خطأ إحصائي يبلغ نحو $\pm 4\%$ عند مستوى ثقة 95%، في حين يتراوح هامش الخطأ في الأسواق الأربعة الأخرى بين $\pm 17\%$ و $\pm 24\%$ ، ولذلك تُستخدم نتائجها في هذه الورقة كمؤشرات اتجاهية، وليس كأساس لاستخلاص

المراجع

1. <https://www.bcg.com/publications/2025/ai-at-work-gcc-pilots-to-progress>
2. <https://www.unesco.org/creativity/en/policy-monitoring-platform/minister-state-artificial-intelligence>
3. https://mbrsg.ae/documents/32309/42285/MBRSG_PB_A_Strategic_AI_Safety_Imperative.pdf/7de1f45-d502-d31f-9352-c72efbfa53f?version=1.6&t=1754462882136&download=true
4. <https://sdaia.gov.sa/en/SDAIA/SdaiaStrategies/Pages/NationalStrategyForDataAndAI.aspx>

شكر وتقدير

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى المشاركين في الحلقة النقاشية حول الذكاء الاصطناعي وتحولات بيئة العمل في دول الخليج، لما قدموه من رؤى متنوعة وخبرات قيّمة أسهمت في صياغة النتائج والتوصيات الواردة في هذه الورقة. كما نتوجه بالشكر إلى جميع المشاركين، ومن بينهم الأسماء التالية، على ما قدموه من رؤى ومساهمات قيّمة:

ديفيد هندرسون، الرئيس التنفيذي للموارد البشرية للمجموعة، مجموعة الفطيم
حمد الشيراوي، مدير، مركز دبي لاستخدامات الذكاء الاصطناعي (التابع لمؤسسة دبي للمستقبل)
هارشديب جولي، المدير التنفيذي لاستراتيجية التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، مجموعة الفطيم
هيمناشو شريفاستافا، الرئيس التنفيذي للتكنولوجيا والبيانات، مجموعة الفطيم
إبراهيم الجلاف، الرئيس التنفيذي للعمليات، Inception42
لولا موهانتي، الشريك الإداري – الشرق الأوسط وأفريقيا، IBM للخدمات الاستشارية
موزة الفطيم، الرئيسة التنفيذية للذكاء الاصطناعي، مجموعة الفطيم
البروفيسور ستيف ليو، أستاذ علوم الحاسوب والتعلم الآلي، ونائب الرئيس المشارك للأبحاث، جامعة محمد بن زايد للذكاء الاصطناعي
رزان عكروك، الرئيسة التنفيذية للموارد البشرية، GMG
ريما سمعان، مديرة الذكاء الاصطناعي وحلول المؤسسات، مايكروسوفت الإمارات
سوريش فايداناثان، مستشار مجالس إدارة وقيادي تنفيذي

القضية