رِفاد: تميّزٌ مؤسسي بالذكاء الاصطناعي

قصة نجاح مقدمة لقمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي

رانيا محمد فخري خورشيد — مؤسسة رِفاد التعليمية غير الربحية

رئيسة مجلس الأمناء

اعتماد الملف العلمي

رئيس اللجنة العلمية – قمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميّز المؤسسي

د. أمل علاونة



سبتمبر 2026

فهرس المحتويات

ملخص موجز 3
خلفية قصة النجاح 4
المشكلة أو التحدي الأساسي 5
الإجراءات والخطوات التي تم اتخاذها 6
الأدوات والموارد المستخدمة 8
الفئة المستفيدة 9
النتائج 10
الأثر 12
الدروس المستفادة 13
التوصيات 14
الأدلة الداعمة 15
الاستدامة 16
الخاتمة 17

ملخص موجز

ستة عشر شهرًا من الفكرة إلى طاولة القرار

واجهت مؤسسة رِفاد، منذ تأسيسها في دمشق في مايو 2025، تحدّي بناء مؤسسة تعليمية غير ربحية فاعلة في وقت وجيز، بموارد محدودة، استجابةً لواقع تعليمي منهك.

ولأن «سوريا لا تحتمل التأجيل»، وظّفت رِفاد الذكاء الاصطناعي بوصفه أداة مساعدة لدعم البحث والتحليل والتخطيط وبناء السياسات والبرامج وأدوات قياس الأثر، مع مراجعة بشرية كاملة للمخرجات من اختصاصيين واستشاريين متطوعين في رِفاد.

وخلال ستة عشر شهرًا، انتقلت رِفاد من فكرة وُلدت في الدوحة إلى مؤسسة تعليمية مرخصة في دمشق، تمتلك هيكلًا مؤسسيًا وسياسات وشراكات نوعية وبرامج تدريبية.

كما نظّمت ملتقاها الأول للتعليم، وطوّرت البرنامج الوطني «أُعلِّم لأجل سوريا» لتمكين المعلّم السوري، بملكية فكرية مسجلة، واعتماد من الأمانة العامة لرئاسة الجمهورية للتطبيق في سوريا.

لقد أسهم الذكاء الاصطناعي في اختصار المسافة بين الفكرة والتنفيذ، وتحويل الخبرات المتراكمة في قطر إلى أثر مؤسسي في سوريا، مؤكّدين أن الذكاء الاصطناعي، حين تقوده الرؤية والقيم، يسرّع الإنجاز ويرفع الجودة ويعزز الاستدامة.

وهذه هي تجربة رِفاد التي أضعها اليوم بين أيديكم.

خلفية قصة النجاح

من أين نبدأ ولا ينقصنا إلا كلُّ شيءٍ عدا الرؤية؟

من نحن. مؤسسة تعليمية غير ربحية، شعارها «نَرفدُ المعلّمَ... نُحيي الرسالة»، ورؤيتها «مُعلّمون مُلهِمون.. طلابٌ متمكنون.. تعلُّمٌ مستدام». وبرنامجها التدريبي الرئيسي الموجَّه لرفع كفاءة المعلّم السوري هو «أُعلّم لأجلِ سوريا» بمجالاته الأربعة: القيادي والتربوي والتقني والقيمي.

نقطة البداية. بدء العمل التأسيسي في 21 مايو 2025 الحصول على ترخيص من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.

الوضع خلال فترة التأسيس:

- رؤيةٌ واضحة وهدفٌ محدّد، لكنّ الطريق إليهما ضبابية: لا هيكل ولا سياسات ولا نظام جودة — وهي شروط الأهلية لدى الوزارات والمانحين.
- فريق صغير وقيادة موزّعة بين سوريا وقطر.
- موارد موزَّعة بين البرامج التعليمية والبنية الإدارية.
- محدودية عدد الموظفين في دمشق بسبب ضعف التمويل.

ولم يكن الانتظار خيارًا، فسوريا لا تحتمل التأجيل: المشاركة في إعادة بناء التعليم في سوريا لا تنتظر مؤسسةً تستغرق ثلاث سنوات في تجهيز أوراقها. فكان القرار: ألّا ننتظر توفّر فريق الخبراء لنبدأ، بل أن نبني قدرتنا المعرفية بأنفسنا.

المشكلة أو التحدي الأساسي

كيف نُقدّم وثائقَ لا نملك من يكتبها؟

كانت رؤيتنا أكبر من مواردنا، وطموحاتنا أسرع من إمكاناتنا، وكان أمامنا تحدّيان لا ثالث لهما: الوقت، والقدرة على بناء مؤسسة تعمل بكفاءة وجودة واستدامة.

حلقة مغلقة: لا وثائق مؤسسية ناضجة بلا خبراء، ولا خبراء بلا تمويل، ولا تمويل بلا وثائق.

- ثماني اختصاصات مطلوبة دفعةً واحدة حينما ضمتنا قطر الخيرية للتقييم المؤسسي : تخطيط استراتيجي، وحوكمة، وسياسات، وتصميم برامج، وجودة وقياس أثر، ومالية، وشراكات، وإعلام.
- غياب تمويل كافٍ والاعتماد على التمويل الذاتي.
- بطء دورة الاستشارات: أسابيع لكل وثيقة، في مرحلة تتغيّر أولوياتها شهرًا بعد شهر.
- خطر التفكّك المعرفي: وثائق تكتبها جهات متفرّقة تخرج بلغة ومنطق متباينين.

وكلُّ هذه الأمور، لو نظرنا إليها بعين الواقع وحدها، لبدا الإقدامُ عليها ضربًا من المستحيل. لكنّ الهدف النبيل يستلزم همّةً عاليةً وصدقَ نيّة فعندها ينفذه الله ويهيئ أسبابه.

فاتّجهنا إلى الاستعانة بالذكاء الاصطناعي، ووضعنا كلَّ ما اكتسبناه من خبرةٍ هنا في دولة قطر الحبيبة في خدمة هذا الهدف .

الإجراءات والخطوات التي تم اتخاذها

لم يكن استخدام الذكاء الاصطناعي تجربة عابرة ، بل استخدامًا في سبع وظائف معرفية متكاملة:

- التفكير وتوليد البدائل · تحويل الأفكار إلى هياكل · تحويل الهياكل إلى وثائق.
- مراجعة الوثائق وتطويرها مرّاتٍ متتالية · تحليل الاجتماعات والفرص والمخاطر.
- التحضير لاتخاذ القرار · تحويل نتائج الميدان إلى تقارير ورسائل مؤسسية.

ولم يكن يُعتمد أي مُخرَج مباشرةً. فقد مرّ كلٌّ منها بمسارٍ ثابت من ثماني محطات:

فكرة أو بيانات من القيادة والميدان ← مسوّدة وتحليل بالذكاء الاصطناعي ← تعديل قيادي ← مراجعة الفريق أو المختصّين ← مواءمة قانونية وفنّية ومالية ← اعتماد مؤسسي ← تنفيذ ميداني ← تقييم وتطوير.

وطُبّق المسار على: الهوية والاستراتيجية · الحوكمة · السياسات والإجراءات · البرنامج الوطني · الدورات والمبادرات · الجودة وقياس الأثر · الشراكات (تحليل الجهات والتقاطعات ومذكرات التفاهم) · المراسلات والترجمة.

اختباران حاسمان.

- **خمسة وعشرون يومًا** مع فريق مُعين من قطر الخيرية: 10 مجلدات تضمّ أكثر من 100 ملفّ سياسات استراتيجية وإجراءات تنفيذية وتشغيلية، سُلّمت كاملةً في المهلة المحدّدة بعد مراجعة شاملة من فريق رفاد قطر ورفاد دمشق ومستشاري رفاد في أمريكا ، فانتقلنا إلى مرحلة التقييم الميداني ثم تنمية القدرات
- **خمسٌ وأربعون دقيقة فقط** لعرض الخطة التنفيذية لبرنامج »أُعلِّم لأجل سوريا«؛ وهو ثمرة ستة أشهر من التخطيط البشري والخبرات السورية، وقد سُجّلت ملكيته الفكرية وحظي باستحسان وزارة التربية والتعليم. وبمساندة الذكاء الاصطناعي، كثّفنا هذا العمل في أسبوع ضمن عرض متكامل، **انتهى باعتماد البرنامج من الأمانة العامة لرئاسة الجمهورية للتطبيق في سوريا.**

الأدوات والموارد المستخدمة

هل استبدلنا موظفينا... أم أعدناهم إلى عملهم الحقيقي؟

كيف نعمل؟. يدير عملَنا في دمشق فريقٌ قيادي مصغّر من ستّ إدارات: البرامج · العلاقات العامة · الشؤون القانونية · المالية المشتريات · الموارد البشرية.

- لكل إدارةٍ قوالبُ معتمدة تعمل عليها، أُعِدّت بالذكاء الاصطناعي ووُحِّدت مؤسسيًّا.
- يُنجز الموظّف عمله مستعينًا بالأداة، فيصل جاهزًا للمراجعة والاعتماد وفق الأصول.
- حجم التعديل استقرّ عند 5–10٪ بدل الإعداد من الصفر.
- ثم نقلت دورة سبتمبر 2026 هذه المهارة إلى الفريق نفسه.

وشبكة شراكات على خمس دوائر:

- استراتيجيون: وزارة التربية والتعليم · وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل · الأمانة العامة للرئاسة ·
- تنفيذيون: الجمعية السورية للمعلوماتية · المنتدى السوري · المجلس السوري الأمريكي (SYNPAC) · تربية · Rahma Worldwide.
- تعليميون: منصّة أعناب للتدريب · منصّة بروفيسور للتعليم · مجموعة التنمية.
- مجتمعيون: جمعية المبرة · جمعية الإسعاف الخيري · مؤسسة حقوق الطفل · جمعية الأنصار الخيرية.
- دوليون: UNDP (متأهّلون) · اليونيسف Cluster of Education

.

الفئة المستفيدة

ومن هم الذين يقفون خلف أرقامنا؟

مستفيدون مباشرون — مرحلة الانطلاق التجريبي، محافظة دمشق:

- **49** معلّمًا ومعلّمة ومشرفة في الجمعيات الخيرية الراعية للأيتام.
- **23** موجّهًا تربويًّا في دورة قيادية مع وزارة التربية والتعليم.
- **34** فتاة في مسارات تعليمية في مركز الرعاية المؤقتة للفتيات.
- **54** طالبًا وطالبة في أنشطة ثقافية ومسابقات مع أيتام الجمعيات الخيرية.
- **14** عضوًا من كادر رِفاد ومدرّبيها نالوا شهادات دورة «استخدام الذكاء الاصطناعي لتطوير العمل المؤسسي والتدريبي».

مستفيدون غير مباشرين: طلاب المعلّمين المدرَّبين • وزارة التربية والتعليم والجهات الرسمية • المؤسسات المدنية التي تنقل التجربة.

النتائج

كيف أقنعنا الشركاء أن يثقوا بمؤسسةٍ لم تُكمل عامها الثاني؟

أولًا — نتائج مؤسسية موثّقة:

- الترخيص الدائم بعد ستة أشهر فقط من الانطلاقة.
- مذكرة تفاهم مع وزارة التربية والتعليم — 2025/11/11.
- ملكية فكرية مسجّلة لبرنامج «أُعلّم لأجلِ سوريا» — وزارة الثقافة، 2026/4/6.
- دورات تدريبية تجريبية لبرنامج أعلم لأجل سوريا .
- اعتماد من الأمانة العامة لرئاسة الجمهورية لتطبيق البرنامج في سوريا.
- أكثر من 100 ملفّ سياسات وإجراءات في 10 مجلدات، سُلّمت لقطر الخيرية في 25 يومًا.
- عقد 8شراكات نوعية خلال الربع الأخير من 2025 والربعين الأوليين من 2026.
- ملتقى رِفاد الأول للتعليم — 9 أغسطس 2026.

ثانيًا — حصيلة الميدان:

- 20 نشاطًا – **147**مستفيد– **432** ساعة إنجاز منها **140**ساعة تدريب و **283** 283 ساعة تدريسية لتغطية الفاقد التعليمي (لغة عربية ،إنكليزية ، رياضيات) – 102 شهادة.
- اجتياز ٤ فتيات الشهادة الإعدادية، اجتياز ٤ فتيات الصف الانتقالي ٦–٧ بعد نتائج رسوبهم العام الماضي .

ثالثًا — القيمة الزمنية. مع الذكاء الاصطناعي تم اختصار الكثير من الوقت الأمر الذي أتاح توجيه قدر أكبر من الجهد نحو القيادة والتنفيذ الميداني.

رابعًا — حالة مقيسة بالكامل:

أُنتجت مادّة المشاركة في هذه القمة [البرومو] داخليًّا في 3 ساعات و20 دقيقة — مقطعا فيديو بدقّة 1080×1920، وسبع جولات مراجعة، وبكلفة تعاقد خارجي صفر.

مثال:أنتج فيديو أنشودة رفاد في داخليًّا في٤ ساعات ١٥ دقيقة — مقطعا فيديو بدقّة 1080×1920، و١٠جولات مراجعة، وبكلفة تعاقد خارجي صفر.

الأثر

ما الذي تغيّر؟ المقارنة التالية بين دورة العمل التقليدية وما جرى فعلًا في رِفاد:

المهمّة	بالمسار التقليدي (تقديري)	بمنهجية رِفاد (مقيس)
حزمة السياسات والإجراءات — 10 مجلدات وأكثر من ملفّ 100	ستّة أشهر إلى سنة **تقديريًا**عبر بيوت خبرة	**يومًا 25**
الخطة الاستراتيجية وإطار الحوكمة	مستشار متفرّغ · أسابيع لكل وثيقة	**أيام، بمراجعة المختصّين**واستشاريين متطوعين
المراسلات الحكومية والدولية والترجمة	مكتب ترجمة وصياغة متعاقَد وتكاليف	**داخليًّا خلال يوم إلى يومين، بمراجعة الفريق**
البحث عن الشراكات النوعية · تحليل الجهات والتقاطعات مذكرات التفاهم ·	مدير علاقات عامة ومستشار قانوني أسابيع لكل جهة	تدقيقمدير علاقات عامة ومستشار قانوني في رفاد بعد **بحثٌ معمّق وتحليل تقاطعات في ساعات**
تقارير رصد الاحتياج في الميدان	٣ أيام لأسبوع لإعداد التقرير من مديرة برامج رفاد	يوم واحد لإعداد التقرير من مديرة برامج رفاد
مادّة إعلامية تعريفية (مقطعا فيديو)	أسبوعا **تقديريًا** عبر جهة خارجية	**ساعات و20 دقيقة 3**
عروض الأسعار والفواتير	**تقديرياً** ثلاثة أيام لإعداد عرض السعر ويومان لتدقيقه واعتماده	**إعدادٌ في ساعات، تُدقّقه فورًا مديرة المالية في رِفاد**
الكلفة الاستشارية	**كلفة استشارية خارجية مرتفعة.**	**تمويل ذاتي** أو تطوع **دون تعاقد خارجي**

- باب الأهلية فُتح في شهور بدل سنوات: شراكات نوعية ومذكرة تفاهم وزارية، وبرنامج حاز ثقة الأمانة العامة للرئاسة ووزارة التربية والتعليم.
- تماسك مؤسسي: وثائق بلغة ومنطق واحد لأنها لم تُوزَّع على جهات متفرّقة.
- تحرير الموارد والوقت: ما كان يُنفَق على الاستشارات والترجمة والإنتاج الإعلامي اتّجه إلى التدريب والتعليم
- نموذج قابل للنقل: التميّز المؤسسي لا يشترط ميزانية كبيرة، بل منهجيةً مصمَّمة وقيادةً لا تتنازل عن المراجعة.

الدروس المستفادة

- القيمة في المنهجية لا في الأداة. الأداة متاحة للجميع؛ المسار المحكوم هو ما يصنع الفرق.
- جودة المخرَج رهن جودة المدخَل. الوثائق الأصلية تُنتج مسوّدات قابلة للاعتماد؛ والأسئلة العامة تُنتج نصوصًا لا تصلح لوزارة ولا لمانح.
- السرعة بلا مراجعة تُسرّع الخطأ. لم تُعتمد مسوّدة واحدة دون مواءمة قانونية أو مالية.
- الذكاء الاصطناعي يُجيد المسوّدة ولا يُجيد الثقة. التفاوض والإقناع والحضور الميداني هي التي حسمت الشراكات.
- **الكفاءة العلمية لا تكتمل دون إخراج مؤسسي .**امتلك فريقنا في دمشق مضمونًا أكاديميًا قويًا، وكانت الحاجة إلى تنظيمه وصياغته وفق معايير رفاد؛ لذلك درّبنا الفريق على توظيف الذكاء الاصطناعي لتحويل المعرفة إلى مخرجات أكثر احترافًا.
- نقلت دورة سبتمبر 2026 المهارة من القيادة إلى الفريق.

التوصيات

وإلى أين نمضي من هنا؟

- إقرار سياسة حوكمة لاستخدام الذكاء الاصطناعي تحمي بيانات المعلّمين والطلاب وتحدّد ما يخضع للمراجعة البشرية وجوبًا.
- بناء مؤشّر أداء للإنتاج المعرفي يحوّل التوفير من تقدير إلى رقم موثّق في التقرير السنوي.
- توسيع التطبيق إلى المواد التعليمية — الحقيبة التعليمية، والحقيبة التدريبية، والمحتوى الرقمي، وتقارير الأثر.
- مشاركة النموذج إقليميًّا بوصفه مسارًا قابلًا للنقل إلى المؤسسات الناشئة.

الأدلة الداعمة

صور وفيديو وسياسات وتقارير: حزمة السياسات والإجراءات المسلَّمة لقطر الخيرية (10 مجلدات) • تقرير الدورات والأنشطة التربوية •

شهادات ومواد: نماذج شهادات للمشاركين • شهادات كادر رِفاد في دورة الذكاء الاصطناعي • موادّ ملتقى رِفاد الأول وفيديو إنشودة رِفاد • مقطع البرومو المنتَج داخليًّا • دليل الهوية البصرية 2026. التقرير السنوي العرض التقديمي عن برنامج أعلم لأجل سوريا

رابط درايف

https://drive.google.com/drive/folders/1Q3Gop1YrUcIc4lCSItLfF09FtRLPgaNP?usp=sharing

للتواصل والاطّلاع:

- الموقع: www.rifad.org — البريد: Info@rifad.org
- إنستغرام وفيسبوك: rifad.foundation

الاستدامة

الاستدامة في رِفاد تقوم على أربع ركائز:

- استدامة القدرة. انتقلت المعرفة من القيادة إلى الفريق في دورة سبتمبر 2026
- استدامة الأثر. يقوم برنامج «أُعلِّم لأجل سوريا» على التدريب التعاقبي: كل خرّيجٍ يصبح مدرّبًا في محيطه، فيتمدّد الأثر دون أن تتمدّد الكلفة.
- استدامة التمويل. رعايةٌ رسمية، وشراكاتٌ نوعية، وخدماتٌ تدريبية مدفوعة، ومنحٌ دولية، وبحث عن شريك يشبهنا و يؤمن بنا .
- استدامة الثقة. ترخيصٌ دائم، وملكية فكرية مسجّلة، ومذكرات تفاهم، وحوكمةٌ وسياساتٌ موثّقة، وقياسُ أثر — وهي التي تجعل الشريك يجدّد والمانح يعود.

ما بنيناه في ستة عشر شهرًا ليس إنجازًا يُروى، بل قدرةً تبقى بعدنا.

الخاتمة

فهل حلَّ الذكاء الاصطناعي محلّنا؟

تُبرز تجربة رِفاد وجهًا من الذكاء الاصطناعي قلّما يُحتفى به: ليس نظامًا ضخمًا في مؤسسة راسخة، بل منهجيةً مكّنت مؤسسة ناشئة من أن تبني نفسها في وقتٍ وبكلفةٍ لم تكونا في متناولها.

وهي تلامس محاور القمة:

1. **كفاءة العمليات باختصار**
2. **دورة إنتاج المعرفة من سنوات إلى شهور،**
3. **جودة المخرجات بوثائق أهّلت المؤسسة لدى الوزارات والمانحين،**
4. **استدامة الأداء بقدرةٍ انتقلت من القيادة إلى الفريق.**

القيادة بقيت بشرية، والقرار بقي بشريًّا، والأثر بقي بشريًّا؛ أما الذكاء الاصطناعي فاختصر المسافة بين الفكرة والوثيقة، وبين الوثيقة والقرار، وبين القرار والتنفيذ.