

הטמעת בינה מלאכותית בשירות הציבורי הישראלי במבט השוואתי

1.....	מבוא
3.....	שלושה רבדים להבנת אסטרטגיית בינה מלאכותית
4.....	ניסיונות קודמים לאסטרטגיה וקידום AI בשירות הציבורי
7.....	פערים בין המלצות ועדת נגל לבין החלטת הממשלה 3375
9.....	המתח בין תפקיד מתכלל ליכולות ביצועיות
10.....	הערכות ישראל להטמעת בינה מלאכותית ביחס למדינות OECD
14.....	יישומים שונים של בינה מלאכותית בשירות הציבורי
18.....	תפיסות הציבור על שימוש ב-AI בשירותי ממשל
22.....	פערים, הזדמנויות וסיכום
26.....	ביבליוגרפיה

מבוא

העולם נמצא בעיצומה של מהפכה טכנולוגיה שמשנה באופן יסודי את הדרך שבה ממשלות פועלות, מקבלות החלטות ומספקות שירותים לאזרחיהן. בינה מלאכותית - שעד לפני שנים ספורות נתפסה כקוריוז שרלוונטי למחקר אקדמי ואולי למגזר הפרטי - חודרת במהירות לליבה של עבודת הממשל. ממשלות ברחבי מדינות ה-OECD משקיעות מיליארדים בפיתוח תשתיות לאומיות, בהכשרת כוח אדם, ובפיתוח מסגרות רגולטוריות שיאפשרו שימוש אחראי ואפקטיבי בטכנולוגיה.

ספטמבר 2025 היה חודש סמלי במיוחד, שחשף את המתח בין השאיפות הטכנולוגיות לבין המציאות הממשלתית.

- ב-11 בספטמבר הכריזה ממשלת אלבניה על מינויה של "דיאלה - Diella" מערכת בינה מלאכותית שתשמש כשר מייעץ וחבר ממשלה האחראי על רכש ממשלתי. הצעד חצה את הגבול בין שימוש בבינה מלאכותית ככלי עזר טכנולוגי לבין שילובה כגורם קבלת החלטות בדרג הממשלתי הבכיר (Henley, 2025).
- ב-15 בספטמבר כאן בישראל, בכנס של "אגף החשב הכללי לדורותיו", השמיע החשב הכללי רו"ח יהלי רוטנברג [הצהרה שעוררה דיון ציבורי רחב](#): כ-20,000 עובדי מדינה, המהווים כשליש מעובדי המשרדים הממשלתיים ומרביתם בתפקידי מטה, צפויים להיות מוחלפים במערכות בינה מלאכותית בשנים הקרובות (משרד האוצר, 2025).

שני אירועים אלה, שהתרחשו באותו שבוע עמוס בין סוף הקיץ לראש השנה, ציינו קו פרשת מים בדיון הציבורי הישראלי על מקומה של הבינה המלאכותית בשירות הציבורי. הדיון הגיע לשיא עם קבלת [החלטת ממשלה 3375 ב-21 בספטמבר 2025](#), שבה אימצה הממשלה את המלצותיה המרכזיות של הוועדה הלאומית להאצת תחום הבינה המלאכותית, בראשות פרופסור יעקב נגל (ועדת נגל). ההחלטה קבעה את הקמת מטה לאומי לבינה מלאכותית במשרד ראש הממשלה, שיפעל כגוף מתכלל ומנחה את פעילות הממשלה בתחום. המטה המתוכנן יהיה בראשות ראש מטה שידווח ישירות לראש הממשלה, ויפעל בתקציב של 120 מיליון שקל בשנת 2026 (לאחר תקציב התחלתי של 13 מיליון שקל בשארית שנת 2025). החלטה זו כללה גם את העברת מערך הדיגיטל הלאומי ממשרד הכלכלה והעברת תקן ראש האגף הבכיר לבינה מלאכותית במשרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה למשרד ראש הממשלה.

באימוץ החלטת ממשלה 3375, מדינת ישראל מצטרפת, באיחור ניכר, למגמה הגלובלית של מדינות OECD שרובן כבר הקימו גופים ייעודיים לניהול אסטרטגיות בינה מלאכותית לאומיות, הקצו תקציבים משמעותיים והחלו ליישם רגולציה מותאמת.

סקירה זו נועדה לבחון את מצבה של ישראל במפה הבינלאומית של הטמעת בינה מלאכותית בשירות הציבורי, תוך התמקדות ביכולות הפנימיות של השירות הציבורי. הסקירה ממפה את הניסיונות הקודמים ליצירת אסטרטגיה לאומית, מנתחת את הפער בין המלצות ועדת נגל לבין החלטת הממשלה שהתקבלה, מציגה השוואה למדינות OECD מובילות, ובוחנת את תפיסות הציבור בנושא. המטרה היא לזהות פערים והזדמנויות, ולהצביע על הצעדים הדרושים כדי שישראל תוכל לממש את הפוטנציאל לחיזוק החזון של הובלה בבינה מלאכותית.

שלושה רבדים להבנת אסטרטגיית בינה מלאכותית

כדי להבין את המורכבות של הטמעת בינה מלאכותית בממשל, יש להבחין בין שלושה רבדים נפרדים אך קשורים זה לזה.

תרשים 1: תפיסת שלושת הרבדים באסטרטגיית בינה מלאכותית



ניתן לדמות את הקשר ביניהם למבנה של שעון חול: **בחלק העליון** נמצאת המדיניות הלאומית למשק – רובד רחב ואסטרטגי העוסק בתשתיות טכנולוגיות לאומיות, השקעות במחקר ופיתוח, הכשרת כוח אדם מיומן, ויצירת סביבה רגולטורית תומכת חדשנות. זהו התחום שבו ממוקמות ההמלצות המרכזיות של ועדת נגל. מדיניות זו מכוונת לחזק את מעמדה של ישראל כמעצמה טכנולוגית גלובלית, לטפח מערכת אקולוגית של חדשנות בתעשייה הפרטית, ולספק לאקדמיה ולמגזר הביטחוני את הכלים הנדרשים לחקר ופיתוח מתקדמים.

בחלק התחתון של שעון החול מצוי השירות לאזרח בקצה – התוצר הסופי שאליו שואפת כל ממשלה מודרנית. זהו הרובד שבו האזרחים חווים באופן ישיר את יתרונות הטכנולוגיה: שירותים ממשלתיים דיגיטליים נגישים ומהירים, תהליכי אישור אוטומטיים שמצמצמים בירוקרטיה, מערכות תמיכה חכמות שמסייעות לאזרחים לנווט במורכבות הממשלתית, וממשקים אינטואיטיביים שמקלים על הגישה לזכויות ולשירותים. כאן נמדדת ההצלחה האמיתית של המדיניות הלאומית – לא במספר יחידות GPU או בדירוג בינלאומי, אלא ביכולת של אזרחים לקבל שירות טוב יותר, מהיר יותר והוגן יותר.

אולם בין שני הרבדים הללו – בחלקו הצר של שעון החול – נמצא הרובד המכריע והמורכב ביותר: **היכולות הפנימיות של השירות הציבורי**. זהו המעבר הצר שדרכו חייבת לעבור כל מדיניות לאומית כדי להפוך לשירות ממשי לאזרח. רובד זה כולל את התשתיות הטכנולוגיות הקיימות במשרדי הממשלה (סטנדרטיזציה של מערכות מידע, ענן ממשלתי, יכולות אינטגרציה), את הכישורים והיכולות של עובדי המדינה (הכשרות, אוריינות ותמריצים), את התהליכים הארגוניים והתרבות הארגונית (נכונות לשינוי, תיאום בין-משרדי), ואת המסגרות הרגולטוריות והאתיות הפנימיות (נהלים לשימוש בנתונים, הנחיות אתיות, מנגנוני פיקוח ובקרה).

החלק הצר של שעון החול הוא גם נקודת הכשל הפוטנציאלית: ללא יכולות פנימיות מספקות, אפילו מדיניות לאומית מצוינת והשקעות עצומות לא יתורגמו לשיפור משמעותי בשירות לאזרח. מדינה יכולה להשקיע מיליארדים בתשתיות AI לאומיות, אך אם משרדי הממשלה לא יודעים כיצד להשתמש בהן, אם עובדי המדינה אינם מיומנים בכלים, אם מערכות המידע הקיימות מיושנות ולא מתממשקות זו עם זו, ואם התרבות הארגונית מתנגדת לשינוי – כל ההשקעה תישאר בחלק העליון של שעון החול ולא תזרום כלפי מטה אל האזרחים.

תופעה זו של "צוואר הבקבוק" הארגוני אינה ייחודית לישראל. מחקרים בינלאומיים מעלים כי רוב הארגונים, כולל בעסקים הפרטיים¹, נכשלים בהטמעת בינה מלאכותית בדיוק בשלב המעבר מפיילוט לייצור מלא – כאשר הטכנולוגיה צריכה להשתלב במערכות קיימות, בתהליכים ובתרבות הארגונית (שוורץ-אלטשולר ופרל, 2024). השירות הציבורי, בשל המאפיינים הייחודיים שלו, צפוי להיות מאתגר במיוחד במעבר זה.

ניסיונות קודמים לאסטרטגיה וקידום AI בשירות הציבורי

ההחלטה על הקמת המטה הלאומי מגיעה לאחר שנים של דיונים ודוחות שהתריעו על הצורך בתיאום לאומי בתחום הבינה המלאכותית. כבר ב־2018 מינה ראש הממשלה נתניהו את פרופ' יצחק בן-ישראל ואת פרופ' אביתר מתניה לוועדה לקידום תעשיית הבינה המלאכותית בישראל (כהנא ושוורץ אלטשולר, 2023). התוכנית הייתה מוכנה לפעולה כבר ב־2019, אך בשל ריבוי מערכות הבחירות באותה השנה, היא הוגשה רק ב־2020 וכללה המלצות מפורטות להקמת תוכנית לאומית, שבמרכזה עמד הצורך בגוף מטה ממשלתי ייעודי עם סמכויות רוחביות ותקציב משמעותי (ברקוביץ', 2019). בסוף 2020, הוגשה תוכנית נוספת, של ועדה בהובלת פרופ' ארנה ברי שמונתה על ידי יו"ר פורום תל"ם², בריכוז רשות החדשנות. [התוכנית שהגישה](#) שאבה השראה מזו של בן-ישראל ומתניה, אך פעלה באופן עצמאי.

באוגוסט 2021, שרת החדשנות, המדע והטכנולוגיה, מונתה על ידי ממשלת ישראל כאחראית להובלת מדיניות ממשלת ישראל בתחום הבינה המלאכותית. ואכן, ב-2022 השיקה שרת החדשנות דאז [תוכנית לאומית לבינה מלאכותית](#) בהמשך המשרד הקים גם את [המרכז לרגולציה ומדיניות בינה מלאכותית](#) (משרד החמ"ט, 2023). בדצמבר 2023 פרסמו משרד החדשנות, מדע וטכנולוגיה בשיתוף ייעוץ וחקיקה במשרד המשפטים, מסמך מקצועי בדבר [עקרונות מדיניות, רגולציה ואתיקה בתחום הבינה המלאכותית](#). באפריל

¹ <https://fortune.com/2025/08/18/mit-report-95-percent-generative-ai-pilots-at-companies-failing-cfo/>

² פורום תל"ם הוא הפורום לתשתיות לאומיות למחקר ולפיתוח שנוסד בשנת 1997. הפורום הוא מסגרת פעולה וולונטרית, שנועדה לתאם ולאגם משאבים בין כל הגופים הלאומיים, שתשתית מחקרית גדולה יכולה לשמש אותם. בראש הפורום יושב נציג האקדמיה למדעים, וחברים בו יושב ראש הוועדה לתכנון ולתקצוב (ות"ת) במועצה להשכלה גבוהה (מל"ג), ראש הרשות לחדשנות, מנכ"ל משרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה, ראש מפא"ת במשרד הביטחון וסגן ראש אגף התקציבים במשרד האוצר.

השנה, פרסמו משרד החדשנות, מדע וטכנולוגיה, מערך הדיגיטל הלאומי, משרד האוצר, המל"ג ורשות החדשנות דוח על [תמונת מצב על יישום התכנית הלאומית](#).

במהלך תקופה זו מבקר המדינה נדרש לסוגיית הבינה המלאכותית לא פחות משלוש פעמים. בשנת 2022, פורסם דוח המבקר על ההיערכות הממשלתית לטרנספורמציה דיגיטלית והצביע על ליקויים בתיאום בין גופים ממשלתיים וביישום תוכניות (מבקר המדינה, 2022). במאי 2023 פורסם דוח שנתי של המבקר בנושא סייבר ומערכות מידע, שהתמקד יותר בניהול מאגרי מידע והיערכות לסיכוני סייבר, בין היתר לאור התפתחויות של בינה מלאכותית (מבקר המדינה, 2023). ואילו בנובמבר 2024, פרסם מבקר המדינה דוח מיוחד אודות ההיערכות הלאומית בתחום הבינה המלאכותית, בו התריע על העיכוב במימוש התוכנית הלאומית, על המחסור החמור בכוח אדם מיומן, ועל כך שישראל צונחת בדירוג הגלובלי של מוכנות לבינה מלאכותית (מבקר המדינה, 2024).

אחד היעדים שאושר במסגרת התכנית הלאומית הקודמת (בהובלת משרד החמ"ט)³, התייחס ל"הטמעת בינה מלאכותית בשירות הציבורי – הטמעת ידע, יכולות וכלים בממשלה ובשלטון המקומי. שיפור השירות לאזרח, ייעול תהליכים ושיפור בתהליכי קבלת החלטות בהתבסס על נתונים וטכנולוגיה". ואכן לאורך השנים נעשו מספר צעדים לחיזוק יכולות AI ביכולות הפנימיות של הממשלה (לא כלפי המשק, אלא ליישום פנימי).

בטיטוט [הערכת מצב אסטרטגית של המועצה הלאומית לכלכלה לשנת 2022](#) (פורסמה כטיטוט, לא הובאה בפני הממשלה ועל כן גם לא אושרה על ידה) – נושא הערכות לבינה מלאכותית מופיע כאחד מהתחומים המרכזיים של חדשנות משבשת והצורך של הממשלה להיערך לקראתו. בשנת 2023, הוכרז על **פיילוט של הטמעת בינה מלאכותית בתשעה משרדי הממשלה שנבחרו בקול קורא של משרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה ומערך הדיגיטל הלאומי**. בין הפרויקטים הבולטים: פרויקט במשרד העבודה לפיתוח מערכת בינה מלאכותית לבדיקת מיצוי זכויות עובדים ופרויקט במשרד המשפטים לפיתוח מערכת מתקדמת לפיקוח על עמותות באמצעות בינה (ראה פירוט על יישומים קיימים בתיבה מספר 1 מטה). בהמשך יצא קול קורא [לתמיכה במיזמי AI ברשויות מקומיות](#), ואז ביולי 2025 יצא קול קורא לפעימה שניה של 40 מיליון ש"ח לפרויקטים לאומיים בבינה מלאכותית שיביאו לקפיצת מדרגה בשירות לאזרח ובייעול הפעילות הממשלתית.

במהלך 2024, מערך הדיגיטל הלאומי החל לגבש טיטוט אסטרטגיית דאטה ו-AI במגזר הציבורי, אסטרטגיה זו לא אושרה באופן רשמי ולא פורסמה לציבור. עוד באותה השנה נציבות שירות המדינה הפיצה [לומדה להיכרות עם כלי בינה מלאכותית \(AI\)](#). בתחום הלמידה הארגונית למשרדים השונים. באפריל 2025 הרשות להגנת הפרטיות פרסמה הנחיה [בדבר תחולת חוק הגנת הפרטיות על מערכות בינה מלאכותית](#). בהמשך, ביוני

³ החלטות הממשלה מס' 212 מיום 01.08.2021, מס' 173 מיום 24.2.23

השנה, מערך הדיגיטל הלאומי, משרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה, מחלקת ייעוץ וחקיקה במשרד המשפטים פרסמו [המדריך לניהול סיכונים ושימוש אחראי בכלי בינה מלאכותית \(AI\) במגזר הציבורי](#) – גרסה להערות ציבור, לפני שהוא הופך לכלי רשמי. במקביל מערך הייעוץ המשפטי עובד על טיוטת הנחיית יועמ"ש ליועצים המשפטיים על השיקולים והערכת סיכונים משפטיים בשדה המשפטי. ביולי, המרכז לגולציה ומדיניות בינה מלאכותית במשרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה ובשיתוף רשות החדשנות, רשות האסדרה, ומשרדי האוצר והמשפטים הכריזו על [פלטפורמה להקמת ניסויים וארגוני חול רגולטוריים ל-AI](#).

במקביל למאמצים אילו, במרץ השנה פורסם שראש הממשלה [הנחה את ממלא-מקום נציב שירות המדינה](#), להציג תובנות עיקריות ודרכים להתייעלות במגזר הציבורי, תוך הטמעת שילוב טכנולוגיות מתקדמות ובינה מלאכותית. התובנות הוצגו אחרי שעו"ד כחלון סיים את כהונתו כמ"מ הנציב. אחד הצעדים האופרטיביים המשמעותיים הוא פיתוח [מסלול הכשרות בנושא בינה מלאכותית לסגל הבכיר בשירות המדינה](#), פרי שיתוף פעולה של נציבות שירות המדינה, מערך הדיגיטל הלאומי, אגף החשב הכללי באוצר ומשרד ראש הממשלה.

תיבה 1: יישומים ופילוסופיה של בינה מלאכותית בשירות הציבורי בישראל

שירות התעסוקה: התאמת מועמדים למשרות. משנת 2024 שילב שירות התעסוקה הישראלי מנועי בינה מלאכותית במערכות הליבה שלו לייעול תהליכי התאמת משרות למחפשי עבודה. המערכת מאפשרת ניתוח מתקדם של פרופילי מועמדים ודרישות משרות, וממליצה על התאמות באופן אוטומטי.

משרד המשפטים: פיקוח על ייצוג משפטי. משרד המשפטים הטמיע יוזמה מונעת AI במסגרת הסנגוריה הציבורית לתמיכה בפיקוח על איכות הייצוג המשפטי. היוזמה תומכת בפיקוח על איכות ההגנה באמצעות ניתוח אוטומטי של מסמכים משפטיים, שיפור בדיקות עקביות וזיהוי בעיות פוטנציאליות בטיפול בתיקים.

רשם העמותות: אישורי ניהול תקין. בשנת 2024 הציגה יחידת רשם העמותות ברשות התאגידים של משרד המשפטים תהליך אוטומטי מבוסס AI במערכת האישורים הרגולטוריים שלה להנפקת אישורי "ניהול תקין". אישור זה חיוני לכ-23,000 ארגונים ללא מטרות רווח מדי שנה, שכן הוא משמש תנאי מוקדם להחזר מס לתורמים ולקריטריון זכאות להטבות ציבוריות ואפשרות לגשת למרכזי רכש ציבורי. המערכת החדשה המבוססת על AI התגברה על אתגרים משמעותיים של זיהוי אופטי ואיתור אובייקטים כדי לזהות עמידה בתקני ניהול תקין תוך סימון סימנים חשודים של שחיתות או ניהול לקוי. מפקחים יכולים כעת להתמקד במקרים המסומנים, בעוד שזמני התגובה הממוצעים צומצמו מ-45 יום לשעה אחת - ברמת שירות ממשלתית חדשה.

רשות שוק ההון: זיהוי סיכונים והונאות. רשות שוק ההון הישראלית החלה לפתח כלי AI שמצריך מידע מאתרי אינטרנט בנושאי ביטוח וחיסכון. הפרויקט משלב מודלים פיננסיים מתקדמים, למידת מכונה ועיבוד שפה טבעית כדי לאפשר זיהוי מוקדם ומדויק יותר של סיכונים, אנומליות ומקרים חשודים של הונאה בשוקי ההון. בנוסף, הוא מספק כלים להגברת השקיפות לציבור הרחב ולמשקיעים. המערכת - המצויה כעת בשלב הוכחת היתכנות - מציעה כלים ויזואליים לאימון מודלים, ניטור ביצועים, קבלת החלטות והפקת תובנות פעולה לעובדי הרשות.

כל זכות: צ'אטבוט רב-לשוני. כל זכות - מאגר מקיף של זכויות תושבים שפותח על ידי חברה אזרחית בשיתוף משרד המשפטים ומערך הדיגיטל הלאומי - שילב לאחרונה צ'אטבוט AI המאפשר למשתמשים לנסח את שאלותיהם בעברית, ערבית ורוסית. הכלי מנגיש מידע על זכויות לציבור רחב יותר ומסייע לאזרחים לנווט במורכבות הבירוקרטית.

המועצה הארצית לתכנון ובניה: ייעול סקירת תוכניות. במאי 2025 החלה המועצה הארצית לתכנון ובניה - הגוף הלאומי האחראי על פיקוח על תכנון מרחבי, תשתיות ופיתוח דיור - בהוכחת היתכנות של פיילוט צ'אטבוט שנועד לסייע לאנשי מקצוע בתכנון לסקור תוכניות מול דרישות לאומיות. הכלי נועד לייעול תהליכי סקירה ארוכים, שלעיתים נמשכים שנים, ולהבטיח עמידה בתקנים משפטיים ומקצועיים.

פערים בין המלצות ועדת נגל לבין החלטת המחשלה 3375

החלטת ממשלה 3375 מאמצת את עיקרי המלצות ועדת נגל ומהווה נקודת מפנה אסטרטגית בהפנמת מדינת ישראל את האתגר המונח בפניה. אולם, בחינה מעמיקה של נוסח ההחלטה אל מול דוח ההמלצות המלא מגלה פער בין החזון האסטרטגי שהציגה הוועדה לבין המחויבות המיידית שנקבעה בהחלטת הממשלה. בעוד ההחלטה יוצרת מסגרת ארגונית חשובה, היא נמנעת ממחויבות תקציבית ותשתיתית מיידית בהיקף שהומלץ, ומעבירה את ההכרעות המרכזיות לשלב עתידי של גיבוש התוכנית הלאומית תוך 120 יום.

- **הקמת המטה וגיוס עובדים:** בליבת שני המסמכים עומדת ההמלצה להקים מטה לאומי לבינה מלאכותית כיחידת סמך במשרד ראש הממשלה. בנקודה זו קיים אימוץ מלא של התפיסה הארגונית. ועדת נגל המליצה על מטה "חזק, רזה ויעיל" שיתפקד כגוף מתכלל ולא מבצע, וכך גם קבעה החלטת הממשלה שהגדירה את המטה כיחידת סמך, כאשר ראש המטה ימונה במעמד "כמוקבל מנכ"ל". עם זאת, הפער המרכזי נוגע לכוח האדם ולתנאי העסקה. הוועדה המליצה במפורש על גיוס 25-30 עובדי ליבה בתנאים ייחודיים ותחרותיים (70,000-95,000 שקל לחודש) ובמסגרות העסקה חריגות מהמקובל בשירות הציבורי. החלטת הממשלה, לעומת זאת, הקצתה למטה 20 תקני שיא כוח אדם והטילה על ראש המטה לגבש בעצמו את תנאי העסקה ושיטות הגיוס בתיאום עם נציב שירות המדינה, הממונה על השכר והגורמים הרלוונטיים, וזאת בתוך 30 יום מכניסתו לתפקיד. על פניו, זוהי גישה פרגמטית המותאמת למורכבות הממשלתית, אך היא מעבירה לראש המטה (שטרם אותר, נבחר או אושר) את האחריות למשא ומתן ומציאת פתרונות מול שחקני וטו ושומרי סף קפדניים של מסגרות השכר והתנאים בשירות הציבורי. ניסיון העבר לאייש תפקידים חדשים במטות אסטרטגיים לא מנבא טובות, כפי שעולות מדוח בקר המדינה אודות (העדר) איוש תפקידים במשל"ט האזרחי שהוקם לתכלול עבודת הממשלה בחרבות ברזל (מבקר המדינה, 2025).

- **מחויבות תקציבית לאסטרטגיה:** הפער הגדול ביותר והמשמעותי ביותר הוא פער תקציבי. ועדת נגל המליצה על תקציב של לפחות 25 מיליארד שקל לחומש (2025-2030), המהווים כרבע אחוז מהתמ"ג השנתי של ישראל. תקציב זה פורט בקפידה: 18 מיליארד שקל מיועדים לתשתיות מחשוב, אנרגיה ותפעול; 3.5 מיליארד שקל להון אנושי; ו-3 מיליארד שקל נוספים לרגולציה, נתונים ופרייקטים לאומיים אחרים. החלטת ממשלה 3375, לעומת זאת, הקצתה למטה סך של 13 מיליון שקל בשנת 2025 (שארית השנה) ו-107 מיליון שקל בשנת 2026. משנת 2027 ואילך התקציב השנתי המוקצה הוא 15 מיליון שקל בלבד. תקציב זה מיועד אך ורק להוצאות השכר ולפעילות המטה עצמו, ולא כולל כל השקעה מהותית בתשתיות או בתוכניות דגל. יתרה מזאת, מקור המימון של תקציב זה מעיד על הגישה הכלכלית של הממשלה: חלקו ממומן מקיצוץ רוחבי בשיאי כוח האדם

במשרדי הממשלה, וחלקו מהפחתה תקציבית רוחבית בשנת 2026. במילים אחרות, התקציב המיידית למטה אינו בא מהכרה בצורך בהשקעה לאומית חדשה, אלא מסידור מחדש של משאבים קיימים, חלקם בדרך של קיצוץ. זוהי בדיוק הגישה שהוועדה הזהירה מפניה בתוקף, כשכתבה: "כל פתרון מהסוג של איגום תקנים ותקציבים מגופים אחרים, לא יאפשר את הקמת הגוף ויקשה מאוד על הובלת מהלך בעל אימפקט מיידית וחשוב, כפי שנדרש". אשר לתוכנית הלאומית הרחבה ולהשקעות המסיביות שהומלצו, החלטת הממשלה דוחה את ההכרעה. סעיף 26 להחלטה קובע שתקציב התוכנית הלאומית לבינה מלאכותית "ייקבע בתיאום עם שר האוצר", ללא ציון סכום או מחויבות.

- **פיתוח הון אנושי במשק:** ועדת נגל ראתה בהשקעה מאסיבית בהון אנושי את ההמלצה השנייה בחשיבותה. הוועדה הציבה יעד ברור של הכפלת מספר בוגרי התארים המתקדמים בתחומי בינה מלאכותית ומדע הנתונים בתוך חמש שנים. החלטת ממשלה 3375 מכירה גם היא בחשיבות ההון האנושי כאחד מתחומי הפעילות המרכזיים של המטה. סעיף 2 להחלטה כולל התייחסות לתחומים העיקריים שבהם יעסוק המטה, ובהם "הון אנושי" לצד תשתיות, טכנולוגיות, רגולציה ועוד. אולם, ההחלטה אינה מתחייבת ליעד הכמותי של הכפלת בוגרי התארים, לא מקצה תקציב ייעודי לפרויקט החזרת הטאלנטים מחו"ל, ואינה כוללת החלטה על הקמת המכון הלאומי לבינה מלאכותית (שהופיעו בהמלצות הדוח). ניתן להניח שהמטה החדש ידרש לגבש תוכניות מפורטות בתחום ההון האנושי ולהביאן לאישור, אך ללא מחויבות תקציבית מוקדמת קיים סיכון שהיעדים השאפתניים לא יושגו בפועל.

- **מדיניות הנגשת נתונים:** אחד התחומים הקריטיים שעליהם הצביעה ועדת נגל הוא הצורך בהנגשה מיידית ומאסיבית של מאגרי נתונים ציבוריים. הוועדה המליצה על "מהלך בזק" להסרת חסמים רגולטוריים מיושנים, הקמת פורטל נתונים מרכזי⁴ שיאחד מידע ציבורי ממשרדי הממשלה, ויצירת מנגנונים לשיתוף מידע מאובטח ואתי בין גופים ממשלתיים, אקדמיים ועסקיים. החלטת ממשלה 3375 מתייחסת לנושא הנתונים, אך בניסוח שמרני יותר. סעיף 8 להחלטה קובע כי במסגרת פעילותו המטה יבחן את אופן הגברת מאמצי הנגשת הנתונים לאקדמיה, לתעשייה ולחברה האזרחית מתוך הבנה של חשיבותם בתחומי הבינה המלאכותית ברמה הלאומית ותוך התחשבות בזכויות ובאינטרסים מוגנים.

- **הסדרת סמכויות בחוק:** ועדת נגל הדגישה את הצורך בעיגון חוקי של מעמד המטה וסמכויותיו כתנאי להצלחה ארוכת טווח. החלטת ממשלה 3375 מתייחסת לנושא החקיקה בצורה זהירה. סעיף 21 להחלטה קובע: "להטיל על ראש המטה לבחון את הצורך בקידום חקיקה ובתיקוני חקיקה בדבר

⁴ בהמשך להחלטות ממשלה קודמות לטיוב מערך הנתונים הממשלתיים והקמת תשתית לאגם מידע; החלטת ממשלה 5208 מיום 4 בנובמבר 2012; החלטת ממשלה 1933 מיום 30 באוגוסט 2016; החלטת ממשלה 4753 מיום 24 בנובמבר 2019; החלטה 1440 מיום 15 במאי 2022

סמכויות המטה. " הניסוח הזה מעביר את האחריות לראש המטה לבחון את הצורך בחקיקה, ואינו מתחייב מראש לקדם חקיקה משלימה. נכון, קיימות סיבות פרקטיות לגישה זו - תהליכי חקיקה הם ארוכים ומורכבים, והקמת המטה בהחלטת ממשלה מאפשרת התחלה מהירה יחסית. אך ניסיון עבר מהקמת המועצה הלאומית לכלכלה, לדוגמה, שאופן דומה בשנת 2006 בהחלטת ממשלה⁵ תוך התייחסות לחקיקה עתידית, הביא למציאות שמעמדה טרם הוסדר בחוק עד היום.

- **תשתית אנרגיה:** הוועדה הקדישה פרק שלם לנושא האנרגיה, והתריעה כי מרכזי מחשוב לבינה מלאכותית הם "צרכני-על" של חשמל. בהקשר זה, הוועדה המליצה על בניית תוכנית אנרגיה לאומית ייעודית לתחום הבינה המלאכותית, שתבטיח אנרגיה זולה, יציבה ותחרותית לחוות המחשוב, ותמנע משבר עתידי. החלטת ממשלה 3375 מכירה בחשיבות נושא האנרגיה, אך בצורה מתונה יותר. סעיף 2 להחלטה כולל בין תחומי האחריות של המטה גם את האחריות לבחינת "השלכות הבינה המלאכותית על תחומי החיים השונים ובפרט על שוק התעסוקה ועל משק האנרגיה." כלומר, המטה אמור לבחון ולמפות את ההשלכות על משק האנרגיה, אך ההחלטה אינה מאמצת את ההמלצה לגיבוש מידי של תוכנית לאומית ייעודית ומקיפה.

המתח בין תפקיד מתכלל ליכולות ביצועיות

מעבר לאתגרי הגיוס והאיוש, עולה שאלה מהותית יותר: **האם משרד ראש הממשלה הוא באמת המיקום הארגוני המתאים למטה לאומי לבינה מלאכותית?** השאלה אינה טכנית בלבד אלא נוגעת לליבה של תפקיד משרד ראש הממשלה במערכת הממשל הישראלית ולגבולות בין תיכלול לבין ביצוע.

משרד ראש הממשלה הוגדר מסורתית כ - Center of Government גוף מתכלל שתפקידו לתאם, לכוון ולפקח על עבודת משרדי הממשלה השונים, תוך שמירה על האינטרס הרחב-ממשלתי והחזון האסטרטגי של הממשלה כולה (גולשטיין-גלפרין ועמית, 2025). תפקיד זה מחייב מרחק מסוים מהביצוע השוטף - המטה במשרד ראש הממשלה אמור לתכלל, לקבוע מדיניות ולפקח. תכלול אפקטיבי דורש הפרדה ברורה בין תפקיד המתכלל לבין תפקיד המבצע, כדי למנוע ניגודי עניינים ולשמור על יכולת הערכה אובייקטיבית של ביצועי המשרדים השונים.

בהקשר זה, יש לבחון את המתח המובנה בהגדרת תפקיד המטה. מצד אחד, ועדת נגל והחלטת הממשלה כאחד הדגישו שהמטה יהיה "רזה ויעיל" ויתפקד כגוף מתכלל ולא מבצע. מצד שני, ההמלצה לגייס 25-30

⁵ החלטת ממשלה 430 מיום 10.09.2006

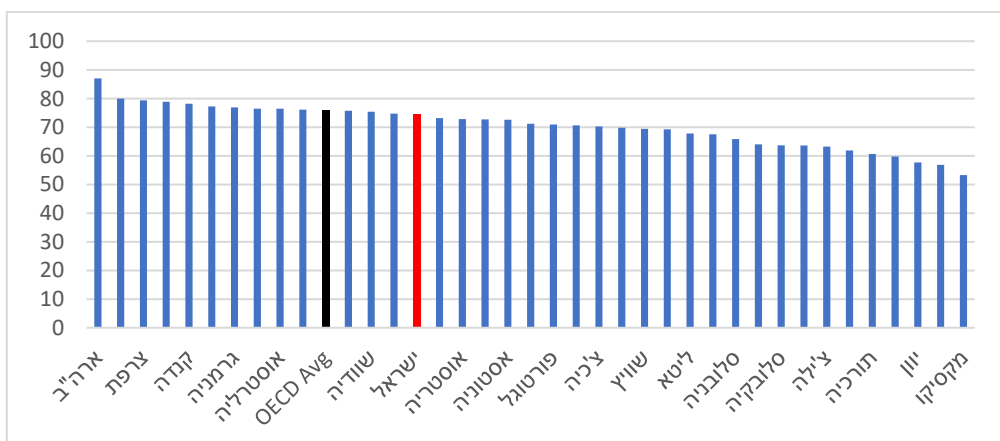
עובדים בשכר מאוד גבוה (70,000-95,000 שקל לחודש) מעידה על כוונה לבנות צוות בעל יכולות מקצועיות עמוקות. צוות כזה, בעל מומחיות טכנולוגית גבוהה, עשוי להימשך באופן טבעי למעורבות מעשית בפרויקטים ולא רק לתכלול על-ארגוני. הסיכון הוא שהמטה יהפוך בפועל לגוף מבצע - שיפתח בעצמו פתרונות, יוביל פיילוטים, וייקח לידי תפקידים שמקומם הטבעי הוא במשרדי הביצוע.

יתרה מזאת, יש לתהות על היחסים הארגוניים בין המטה החדש לבין גופים קיימים במערכת הממשל שכבר מחזיקים בסמכויות ובמומחיות רלוונטיות. מערך הסייבר הלאומי עוסק בהיבטי אבטחת מידע של מערכות דיגיטליות ומערכות AI; הרשות להגנת הפרטיות אחראית על הפיקוח על שימוש בנתונים אישיים - נושא מרכזי בכל יישום של בינה מלאכותית; מערך הדיגיטל הלאומי (שהועבר גם הוא למשרד ראש הממשלה במסגרת החלטה 3375) עוסק בתשתיות דיגיטליות וממשל דיגיטלי ומוביל את פרויקט הדגל על מעבר לענן (נימבוס). האם המטה החדש אמור לתכלול את כל הגופים הללו? לפעול במקביל אליהם? להחליף חלק מתפקידיהם? חוסר בהירות זו עלול ליצור כפילויות, חיכוכים ארגוניים וערפול אחריות.

הערכות ישראל להטמעת בינה מלאכותית ביחס למדינות OECD

מדד [Government AI Readiness Index](#) (GARI) שמפתח ארגון Oxford Insights מהווה כיום אחד הכלים המובילים להערכת מידת המוכנות של ממשלות להטמעת טכנולוגיות בינה מלאכותית בשירותים ציבוריים. המדד, המתפרסם מדי שנה, הפך לאבן בוחן מרכזית עבור ממשלות רבות ואף אומץ באופן רשמי על ידי ה-G20. מהדורת 2024 של המדד מעריכה 188 מדינות באמצעות 40 אינדיקטורים. תרשים מספר 2 מציג את נתוני מדד מאקרו של ישראל ביחס לכלל מדינות ה-OECD.

תרשים 2: דירוג משוקלל מדינות OECD לפי מדד GARI, נתוני 2024

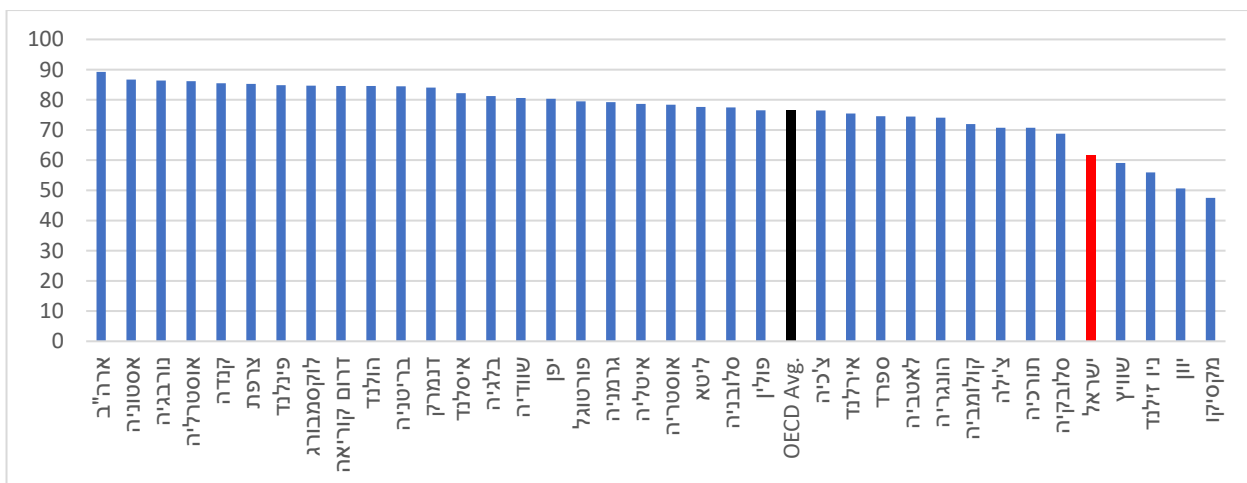


* מקור: מדד Government AI Readiness Index

ניתן לראות שארה"ב מובילה בפער ניכר על שאר מדינות ה-OECD, בעיקר בגלל שחלק מהאינדיקטורים בוחנים רמת השקעה בחברות AI, השקעה פרטית וציבורית, שגבוהה במיוחד בארה"ב. באופן כללי השונות בין מדינות ה-OECD אינה גבוהה, כאשר 27 מתוך 38 מדינות חברות נמצאות בטווח 65-79 במדד, כאשר רק מדינה אחת חורגת מעל ומספר מדינות מדשדשות מאחור (המדינה הנמוכות ביותר במדד הן "החשודות המיידיות" בקרב מדינות מועדון ה-OECD – מקסיקו, קוסטה ריקה ויוון). ישראל ממוקמת מתחת לממוצע ה-OECD (74.52 לעומת 75.76 בהתאמה), ומעל החציון של המדינות.

המדד המשוקלל של GARI בנוי על שלושה פרקים שונים: (1) מוכנות לבינה מלאכותית בממשל, (2) מוכנות בסקטור הטכנולוגי בתעשייה ו- (3) פרק דאטה ותשתיות. תרשים 3 מציג בחינה מעמיקה יותר של הדירוגים של מדינות OECD בפרק ממשל מגלה תמונה קצת יותר מורכבת.

תרשים 3: דירוג פרק ממשל בקרב מדינות OECD לפי מדד GARI, נתוני 2024



* מקור: מדד Government AI Readiness Index

ארה"ב ממשיכה להוביל את המדד, אך הפערים מצטמצמים מאוד. למעשה 16 מדינות מקבלות דירוג מעל 80, ואילו 23 מדינות נמצאת מעל לממוצע OECD (הממוצע יצא נמוך במיוחד לאור ההטיה של יוון ומקסיקו שקיבלו ציונים נמוכים במיוחד). מיקומה של ישראל בולט במיוחד בניתוח הנתונים של פרק זה, היא מדורגת חמישית מהסוף. מעניין לציין כי בקרב "המדשדשות" שנמצאות בקרב ישראל ניתן למצוא גם את שווייץ וניו-זילנד, שתי מדינות שלרוב מדורגות במקומות גבוהים יותר, ואכן מקבלים ציונים גבוהים בהרבה בשני הפרקים האחרים במדד (תעשייה טכנולוגית ודאטה ותשתיות).

החלטת הממשלה 3375 ואימוץ ועדת נגל מקימה בעצם תפקיד חדש, של ראש מטה. לצורך סקירה זו ביקשנו לבחון מאילו מדינות ה-OECD יש פונקציה בכירה – שר/ סגן שר/ מנכ"ל או מקביל מנכ"ל. הבחינה מתמקדת

בקיומו של בעל תפקיד ייעודי בכיר אשר המילים "בינה מלאכותית" מגדירות את תפקידו, או שנוספו לתפקידו באופן רשמי. תרשים 4 מציג את התפלגות בעלי התפקידים במדינות OECD - ממדינות שיש להן שר בתחום AI, מדינות שהקימו רשות/ יחידה עצמאית בראשה מנכ"ל או מקביל מנכ"ל ומדינות אשר בחרו להתמודד עם אתגרי והזדמנויות הבינה המלאכותית דרך המנגנונים הממשלתיים הקיימים (בין אם זה רשות הדיגיטציה הלאומית הקיימת, משרדי המדע ועוד). עד מימוש החלטת ממשלה זו ומינוי ראש המטה, ישראל סווגה כרגע בקרב מדינות שלא מינו פונקציה בכירה וייעודית.

תרשים 4: מדינות שמינו שר/ מנכ"ל או השאירו את הטיפול ליחידות מקצועיות קיימות

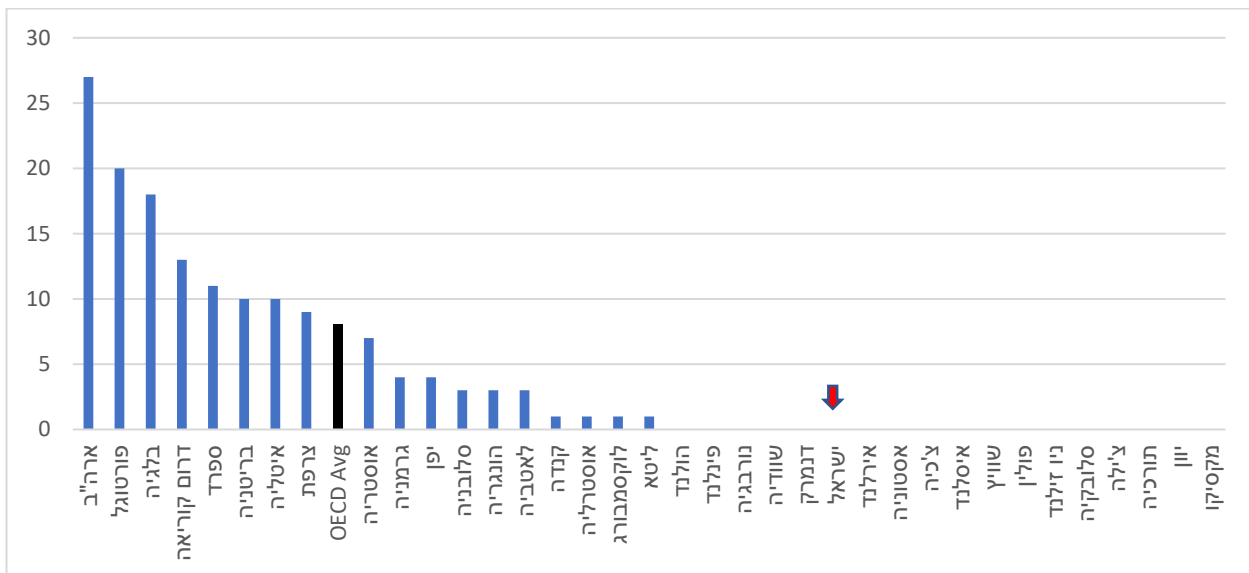


* מקור: עיבוד המחברת למידע פומבי שנאסף ברשת

קיומם של בעלי תפקיד או מבנים ארגוניים מספרים רק חלק מהסיפור, ההסדרה של בינה מלאכותית בחוקים זה נושא שמעסיק את רוב המדינות מאז הפציעה ה- ChatGPT לחיינו בשלהי 2022. האיחוד האירופי אימץ את [חוק הבינה המלאכותית](#); מדובר ב"רגולציה" (Regulation), הרמה הגבוהה ביותר במדרג הנורמטיבי של האיחוד האירופי, שמשמעותה החוק חל ישירות על כל 27 מדינות החברות באיחוד מבלי שיידרש תהליך יישום לאומי ברוב המקרים. החוק נכנס לתוקף ב-1 באוגוסט 2024 עם לוח הזמנים מדורג ליישום: איסור מערכות AI בעלות סיכון בלתי מקובל החל ב-2 בפברואר 2025, דרישות שקיפות למודלים כלליים יחלו לאחר 12 חודשים, ומערכות בסיכון גבוה יקבלו 36 חודשים להיענות לדרישות. במסגרת החוק האירופי, מדינות החברות נדרשו למנות לפחות רשות פיקוח אחת ורשות הודעה אחת כרשויות לאומיות מוסמכות עד ה-2 באוגוסט 2025.

חקיקה זו נחשבת לפורצת דרך ומרחיבה מאוד. תהליך החקיקה נמשך זמן רב ובינתיים אומצו חקיקות שונות אחרות בעולם. [מדד הבינה המלאכותית \(AI Index\) של סטנפורד](#) (Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence) מייצר השוואה בין פרמטרים שונים של מדינות והערכות לבינה מלאכותית. הדוח האחרון בחן את מספר הפעמים שהמילים בינה מלאכותית/ AI הוזכרו בחקיקה ראשית של מדינות. יש לציין כי לא מדובר בחוק שמסדיר את כלל השימושים של בינה מלאכותית, אלא גם חוקים יחסית "צרים", כמו הקמת יחידה, כל עוד נעשו בחקיקה ראשית. תרשים מספר 5 מציג את מספר החקיקות המצטבר בנושאי בינה מלאכותית לשנים 2014-2016.

תרשים 5: חקיקה בקרב מדינות OECD, נתוני 2024



* מקור: Stanford HAI AI Index, 2024

ניתן לראות כי ארה"ב היא שיאנית החקיקה בנושאי בינה מלאכותית, כאשר המילים Artificial Intelligence מופיעה בספר החוקים לא פחות מ-27 פעמים. יש לציין שהנתונים מתייחסים לשנת 2024, והמצב בארה"ב הוא ייחודי ומקוטב במיוחד. בתוך שעות מכניסתו לתפקיד בינואר 2025, הנשיא טראמפ ביטל צו נשיאותי שהסדיר היבטי של הוגנות והחליף אותו בצו המתמקד בהסרת מחסומים רגולטוריים ובקידום הובלה אמריקאית ב-AI. ממוצע ה-OECD עומד על 8.11 התייחסויות לבינה מלאכותית בחוק, וכמעט חצי מהמדינות – 18 במספר – לא הסדירו את נושא הבינה המלאכותית בחוק (ישראל ביניהן). תיבה מספר 2 מדגימה על חלק מהחקיקות במדינות השונות.

תיבה 2: דוגמאות לחקיקה לאומית שנוגעת לבינה מלאכותית

אוסטריה תיקנה את חוק הטלקומוניקציה משנת 2021 והקימה מרכז שירות לבינה מלאכותית שתפקידו לתמוך, לייעץ ולתאם את הממשל של הבינה המלאכותית במגזרי התקשורת, הטלקומוניקציה והדואר. החוק מחייב הקמת מועצה מייצעת לבינה מלאכותית שתפקידה לעקוב אחר התפתחויות בתחום, לייעץ לממשלה ולעזור בעיצוב מדיניות לאומית בנושא. המרכז נדרש לתחזק פורטל מידע על פרויקטי בינה מלאכותית, בפרט כאלה הממומנים מכספי ציבור, ולספק הדרכה בנושאי רגולציה, אבטחת סייבר וציות.

בלגיה הצו המלכותי להקמת ועדת הכוונה לבינה מלאכותית מקים ועדת היגוי פדרלית לבינה מלאכותית שתפקידה לייעץ לממשלה במדיניות הקשורה לבינה מלאכותית ולשמש כנקודת קשר ראשית לממשל הבינה המלאכותית. הוועדה, המורכבת מנציגי משרדים ומוסדות ציבוריים, תתכנס בקביעות כדי לספק המלצות ולתאם מדיניות בינה מלאכותית ברחבי בלגיה.

צרפת חוק מ-2021 בנושא רגולציה והגנה על הגישה ליצירות תרבות בעידן הדיגיטלי מקים את הרשות הרגולטורית לתקשורת אודיו-ויזואלית ודיגיטלית (ARCOM). החוק התייחס לבינה מלאכותית ככלי ש-ARCOM צריכה להשתמש בו לפיקוח ורגולציה של פלטפורמות דיגיטליות, במיוחד לזיהוי הפרות זכויות יוצרים ולמאבק בפיראטיות מקוונת.

לאטביה התיקונים לחוק הקמפיין הקדם-בחירות הסדירו את השימוש בבינה מלאכותית בפרסום פוליטי, ומחייבים גילוי ברור של תוכן שנוצר על ידי בינה מלאכותית בחומרי קמפיין בתשלום. החוק גם אוסר על השימוש במערכות אוטומטיות עם פרופילים מזויפים או אנונימיים ברשתות חברתיות לצורך קמפיינים בבחירות.

יישומים שונים של בינה מלאכותית בשירות הציבורי

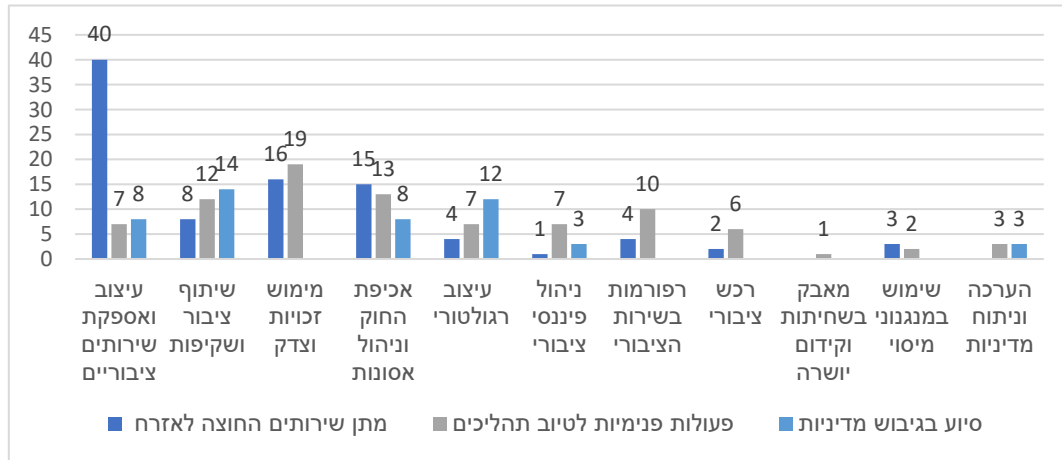
דוח של OECD מציע הצצה מקיפה לאופן שבו ממשלות ברחבי העולם מיישמות בפועל טכנולוגיות בינה מלאכותית. הדוח, המבוסס על ניתוח של 200 מקרי שימוש בממשלות שונות (לרבות ישראל), מגלה דפוסים ברורים בסוגי היישומים הנפוצים ובתחומי הפעילות הממשלתית שבהם מתרכז השימוש בטכנולוגיה.

הניתוח מזהה ארבעה תחומי פעילות עיקריים שבהם ממשלות משתמשות בבינה מלאכותית:

- מתן שירותים ציבוריים הפונים לאזרח החוצה
- פעולות פנימיות לטיוב תהליכים
- פעילויות פיקוח פנימיות וחיצוניות
- סיוע לגיבוש מדיניות

השימוש בבינה מלאכותית נפוץ ביותר במתן שירותים הפונים לאזרח, כאשר פעולות פנימיות אינן מפגרות הרבה מאחור. פעילויות הפיקוח וסיוע לגיבוש מדיניות פחות נפוצות (OECD, 2025). שכיחות השימוש בבינה מלאכותית משתנה בהתאם לאופי של כל פונקציה ממשלתית מרכזית.

תרשים 6: מקרי שימוש ב-AI לפי פונקציה ממשלתית בקרב מדינות OECD⁶



* מקור: OECD, 2025

בתחום עיצוב ומתן שירותים ציבוריים רוב יישומי הבינה המלאכותית כוללים באופן טבעי אינטראקציות ממשלה-אזרח הפונות לציבור, כאשר חלק ממקרי השימוש מתייחסים גם לפעולות פנימיות הנוגעות לאופן שבו שירותים ציבוריים מעוצבים או ניתנים. מספר משמעותי במיוחד של מקרי שימוש קשורים לשירותים במגזר המשפט, המהווים כמעט שלושה רבעים (16 מתוך 25 מקרים, כאשר מקרה אחד עשוי לכלול יותר מפעילות אחת) מהמופעים המתועדים בפונקציה זו. תופעה זו מצביעה על כך שתחום המשפט העניק עדיפות למענה לאזרחים, לצד שיפור היעילות בפעולות הפנימיות.

פונקציות כמו שיתוף ציבור ועיצוב שירותי רגולציה כוללות את רוב מקרי השימוש הקשורים לפעילויות של גיבוש מדיניות. מקרים אלה כוללים תמיכה בעיבוד עדויות ותשומות של בעלי עניין לצורך גיבוש מדיניות, ויישומים שונים המסייעים לקבלת החלטות באמצעות אנליזה, סימולציות או תחזיות.

לפי ה-OECD, כ-60% ממקרי השימוש שואפים לתרום לאוטומציה, ייעול והתאמה אישית של תהליכים ושירותים, במיוחד בתחומי משפט, שירותים ציבוריים, שיתוף ציבורי ועיצוב שירותי רגולציה. כמעט מחצית ממקרי השימוש שואפים לשפר קבלת החלטות, יצירת משמעות ותחזיות, כאשר רובם מרוכזים בשירותים ציבוריים, רגולציה ושיתוף ציבור. לבסוף, כשליש ממקרי השימוש עשויים לשפר אחריותיות וזיהוי חריגות, בעיקר באכיפת חוק וניהול סיכונים אסון, שיתוף ציבור, מאבק בשחיתות וקידום יושרה ציבורית, רכש ציבורי ורגולציה (OECD, 2025).

⁶ ארבעת תחומי הפעילות בתרשים אינם בלעדיים זה לזה - מקרה שימוש אחד יכול לשרת יותר מתחום פעילות אחד (לדוגמה, לשפר גם פעולות פנימיות וגם מתן שירותים). לפיכך, סכום הפעילויות גדול ממספר מקרי השימוש הכולל.

אחד האתגרים המשמעותיים ביותר בהערכת התקדמות מדינות OECD בהטמעת בינה מלאכותית בשירות הציבורי נעוץ בקושי המהותי למדוד את האפקטיביות והתוצאות של יישומים אלה. למרות שנתוני תוצאות והשפעה קיימים עבור כמה מקרי בוחן ספציפיים, באופן כללי ממשלות ברחבי העולם טרם אספו או תיעדו באופן נרחב תוצאות והשפעות על רבים אחרים (OECD, 2025). למרות העניין הגובר ביישומי AI במערכות ממשל, מדינות לא הקימו מנגנונים שיטתיים לאסוף ולנתח נתונים על השפעתם. העדויות הקיימות נותרות מפוצלות, מוגבלות לרוב למקרי פיילוט (Centre for European Policy Studies, 2021).

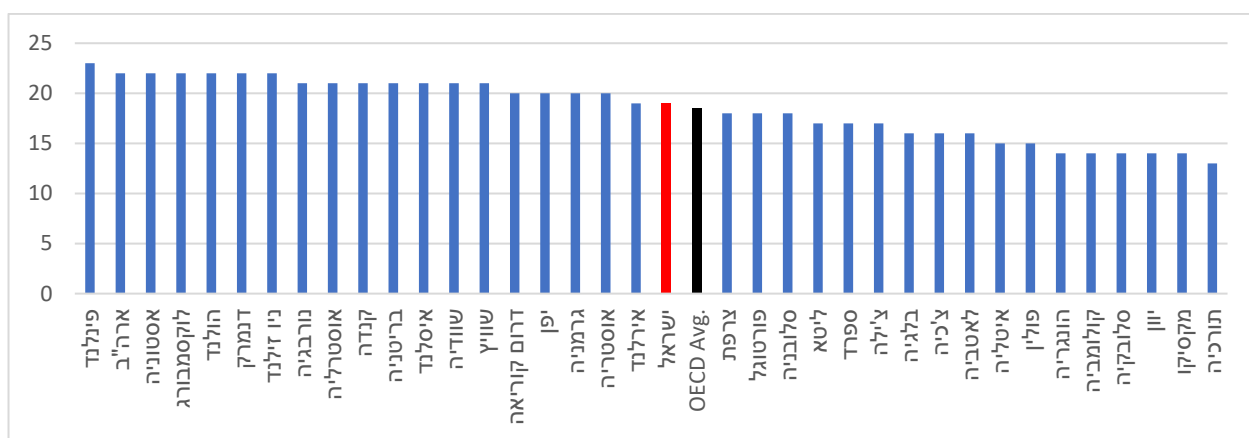
פער נתונים זה ברמה הארגונית והלאומית משמעותו שמקבלי החלטות אינם לומדים מספיק מהניסיון המצטבר במדינות שונות. חדשנות טכנולוגית שעשויה להיות אפקטיבית בהקשר אחד עלולה להיות מוזנחת במקום אחר או, להיפך, כלים שלא הוכחו עשויים להיות מורחבים בצורה בלתי מתאימה. הקושי מתחדד כאשר מנסים להעריך לא רק יעילות תהליכית - כמו קיצור זמני טיפול, חיסכון בכוח אדם או הפחתת עלויות - אלא את ההשפעה המהותית על איכות השירות לאזרח. קיים מעט מאוד מידע אמפירי על כך האם כלים אלה משפרים את מתן השירות הציבורי המכוון אזרח או משפרים את דיוק קבלת ההחלטות (World Justice Project, 2021). ללא ניטור מובנה, ממשלות מסתכנות בפריסת פתרונות AI ללא ראיות ברורות ליתרונות שלהם או להשלכות בלתי מכוונות, מה שמגביל את יכולתן לקבל החלטות מדיניות מושכלות.

השאלה הבאה שרצינו לבדוק זה שאלות של הוגנות ואתיקה של שימושי AI בתוך עבודת הממשל. הוגנות בבינה מלאכותית במגזר הציבורי חיונית ממספר סיבות: ראשית, מערכות ציבוריות מחויבות במידה רבה יותר לערכים דמוקרטיים של שוויון, שלטון החוק, האינטרס הציבורי, צדק והוגנות, ולפיכך נדרשות לסטנדרטים גבוהים יותר מאשר מערכות פרטיות (Zuiderveen Borgesius, 2018). שנית, מערכות AI במגזר הציבורי משפיעות על היבטים קריטיים בחיי האזרחים - החל מנגישות לשירותי רווחה וסיוע חברתי, דרך מערכת המשפט ואכיפת החוק, ועד למערכות בריאות וחינוך. השפעות אלו מחייבות רמת דיוק ושוויוניות גבוהה במיוחד (Eubanks, 2018).

הגם שקיימים מדדים בינלאומיים בנושא, ישראל לא, תמיד נכללה בהם. מדד [Global Index on Responsible AI](#) שפותח על ידי רשת Global Center on AI Governance הבינלאומית. המדד ביקש להגדיר אמות מידה מוגדרות למונחים מופשטים כמו "הוגנות" או "אחריות" של בינה מלאכותית. המדד, שפורסם לראשונה ב-2024, מכסה 138 מדינות ואזורי שיפוט, כולל הרשות הפלסטינית (אך כאמור לא ישראל). מדידה נוספת של תחום נושא האתיקה ברגולציה וממשל ניתן למצוא במסגרת הערכת המוכנות של

אונסק"ו (UNESCO's Readiness Assessment Methodology), ששמה דגש חזק על שיקולים אתיים וממשל אפקטיבי. דוחות אונסק"ו כיסו לרוב מדינות מתפתחות, ולכן גם כאן לא ניתן היה להשיג מידע השוואתי על ישראל. לבסוף, מדד המוכנות לבינה מלאכותית של קרן המטבע הבינלאומית (IMF AI Preparedness Index) מעריך 174 מדינות על בסיס מערכת של אינדיקטורים מאקרו-מבניים המאורגנים בארבעה ממדים: תשתית דיגיטלית, הון אנושי, חדשנות טכנולוגית ומסגרות רגולטוריות. הפרק הרביעי – רגולציה כולל הסדרים משפטיים ואתיקה, בחרנו בו להציג את הדירוג פרק זה במדד לכלל מדינות ה-OECD.

תרשים 7: דירוג פרק רגולציה ואתיקה לפי מדד IMF AIPI, מדינות OECD, נתוני 2023



* מקור: עבוד המחברת, נתוני AI Preparedness Index

הפעם בראש הדירוג ניצבת פינלנד, כאשר ארה"ב אחריה. באופן כללי ניתן לומר שאין שונות גבוהה במיוחד בין מדינות ה-OECD. ישראל נמצאת מקום אחד מעל לממוצע ה-OECD (19 אל מול 18.54 בהתאמה). המדינות בתחתית הרשימה הן החשודות המיידיות שאנו רגילים לראות בדירוג OECD: תורכיה, מקסיקו ויוון.

תיבה 3: דוגמאות להטעמת כלים רגולטוריים של אתיקה והוגנות בקרב המדינות

סינגפור מפגינה גישה מקיפה המשלבת אסטרטגיה לאומית, מסגרות רגולטוריות וכלים טכנולוגיים מתקדמים. בהתבסס על החזון AI for the Public Good, for Singapore and the World השיקה ב-2019 את האסטרטגיה הלאומית לבינה מלאכותית הראשונה ועדכנה אותה ב-2023. הייחוד הסינגפורי טמון בפיתוח כלים טכנולוגיים מעשיים לצד המסגרות התיאורטיות. AI Verify הוא הכלי המרכזי - מסגרת בדיקה וערכת כלים המאפשרת לארגונים לבדוק את ביצועי מערכות הבינה המלאכותית שלהם מול עקרונות אתיים בינלאומיים.

קנדה היתה המדינה הראשונה לאמץ [Algorithmic Impact Assessment – AIA](#) כמדיניות ממשלתית רשמית (בדומה למנגנון RIA המוכר מעולמות הרגולציה). הממשלה הקנדית השיקה כלי אינטראקטיבי המיועד לסוכנויות פדרליות, הכולל שאלון מקיף של מעל 60 שאלות בתחומי הסיכון, ההשפעה, והצעדים להפחתת סיכונים. תוצאת ההערכה קובעת את רמת הפיקוח והדרישות הרגולטוריות שיחולו על המערכת.

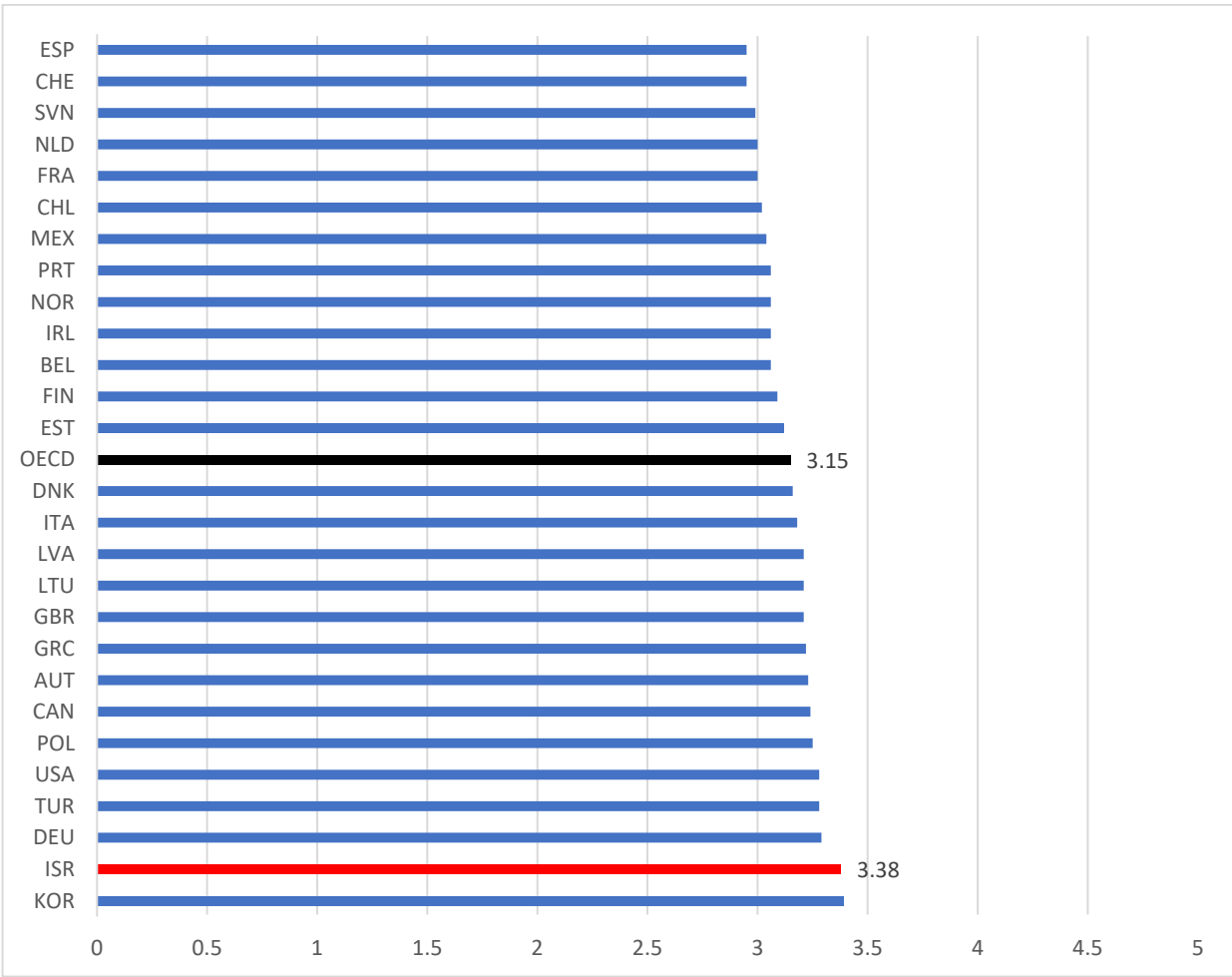
ארה"ב מציגה מקרה ייחודי של קיטוב פוליטי עמוק בנושא רגולציה ואתיקה של בינה מלאכותית ונסיגה לאחר. צו נשיאותי 14110 של הנשיא ביידן (אוקטובר 2023) בנושא "פיתוח ושימוש בטוח, מאובטח ואמין בבינה מלאכותית" יצר מסגרת מקיפה שהדישה הגנה על זכויות אזרח, מניעת אפליה ושוויון, והכילה דרישות לבדיקות red-teaming ופרוטוקולים מוגברים לאבטחת סייבר. הממשל הקודם גם הגדיר עקרונות יסוד להגנה על זכויות אזרחים בעידן הבינה המלאכותית, בדגש על הוגנות, שקיפות והגנת פרטיות.

אולם, בתוך שעות מבניסתו לתפקיד בינואר 2025, הנשיא טראמפ ביטל את צו ביידן, תוך הגדרתו כ"מכשול לחדשנות אמריקאית". הצו החדש [Removing Barriers to American Leadership in Artificial Intelligence](#) (ינואר 2025) מסמן מעבר דרמטי לכיוון דה-רגולציה וקידום חדשנות, תוך דגש על פיתוח מערכות AI "חופשיות מהטיה אידיאולוגית או אג'נדות חברתיות מהונדסות". ביולי 2025 חתם טראמפ על צו נוסף האוסר במפורש על [שימוש במושגים של DEI](#) (גיוון, שוויון והכלה), תיאוריה ביקורתית של גזע, טרנסג'נדרים במערכות AI ממשלתיות.

תפיסות הציבור על שימוש ב-AI בשירותי מחשל

ארגון ה-OECD עורך סקר סיכונים תקופתי – Risks that Matter Survey. הסקר נערך כל שנתיים במטרה לסקור את הסיכונים העיקריים שניצבים בפני מדינות ה-OECD לפי תפיסות הציבור במדינות החברות בארגון וביניהן ישראל. "הערכת הסיכונים" נוגעת למספר היבטים בחיי היום-יום וגם בממשק בין האזרח למדינה. בסקר האחרון של 2024 נוספו מספר שאלות על עמדות האזרחים לגבי שירותים דיגיטליים ושימושי בינה מלאכותית. תרשים 8 מציג את אחוז המסכימים/ לא מסכימים עם האמירה "זה טוב כאשר ממשלות משתמשות בבינה מלאכותית כדי לסייע בעיבוד ואישור בקשות לזקוקים לשירותים חברתיים-ציבוריים". שאלה זו נשאלה באופן כללי, לא על שימושים של משרד ממשלתי כלשהו, או אפילו לא על ישראל. מעניין לציין כי למעט מדינת OECD אחת (דרום קוריאה), ישראל מדורגת במקום הגבוהה ביותר בהסכמה כי ממשלות צריכות להשתמש בכלי AI.

תרשים 8: מסכימים כי שימוש ב-AI זה טוב באישור בקשות לשירותים חברתיים, סקר RTL 2024

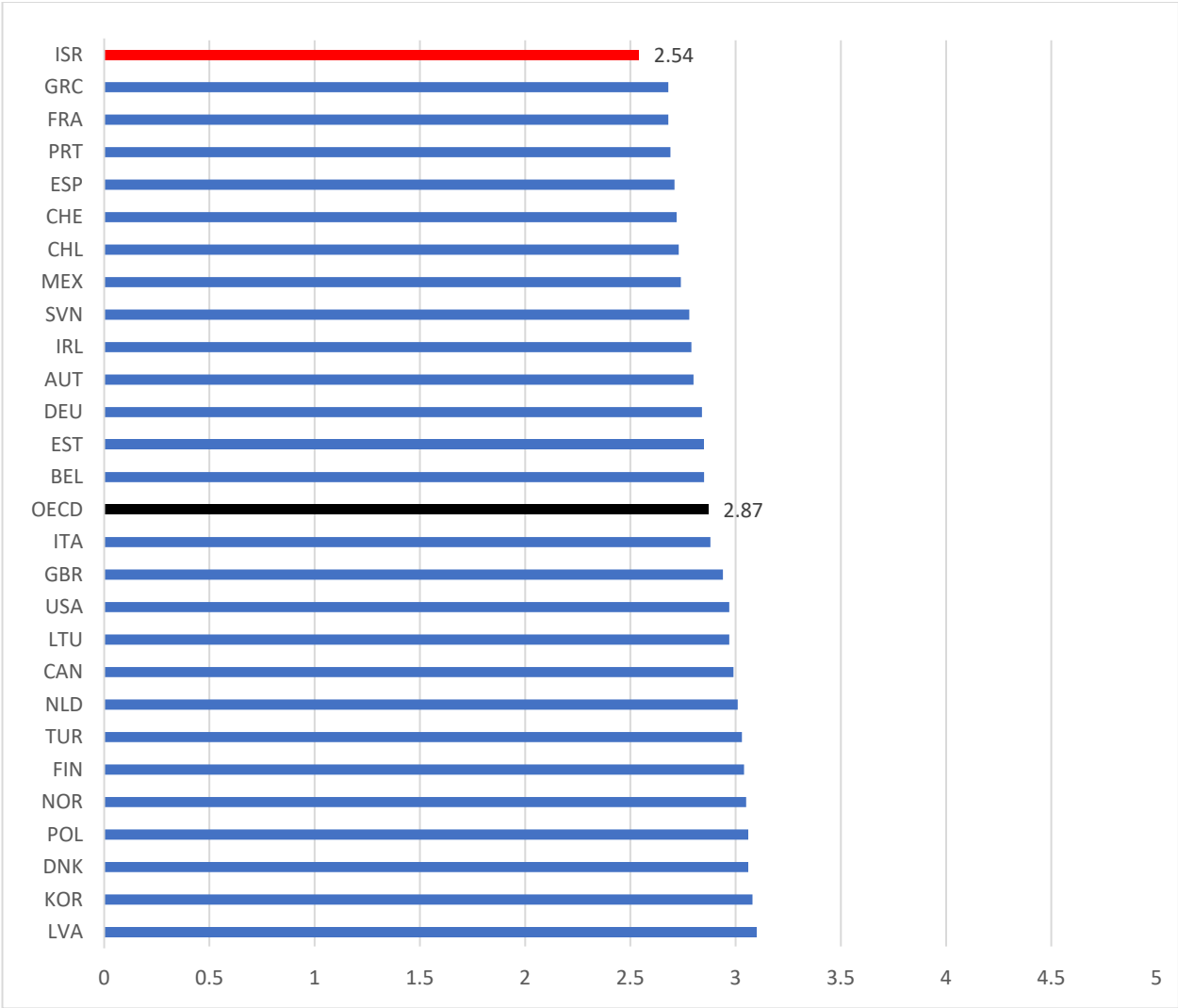


מעניין לציין שאין בהכרח קשר בין דירוגים גבוהים במדדים אובייקטיביים שונים כפי שראינו לעיל, לבין התפיסות של האזרחים. ארה"ב ופינלנד הובילו במדדים לגבי הערכות הממשלה, ואילו האזרחים שמסכימים הכי הרבה עם הממצא הם דווקא מדרום קוריאה וגרמניה. ממצא זה מלמד אותנו על החשיבות שהציבור הישראלי מייחס למאמצי יעול והטמעה של AI בעבודת הממשל והשירותים לאזרח.

שאלה נוספת בחנה ממד קריטי נוסף: האם אזרחים סומכים על הממשלה שלהם בהקשר של איסוף ושימוש בנתונים אישיים באמצעות כלים דיגיטליים ובינה מלאכותית. המשיבים התבקשו להצביע על מידת הסכמתם עם המשפט: "אני סומך על הממשלה עם הנתונים שהיא אוספת עליי באמצעות כלים דיגיטליים ובינה מלאכותית". השאלה הזו חושפת דיסוננס מעניין במיוחד בציבור הישראלי.

בעוד שבשאלה הקודמת ראינו שרוב מכריע של ישראלים סבורים שטוב כאשר ממשלות משתמשות בבינה מלאכותית לשיפור שירותים ציבוריים (תמיכה עקרונית בטכנולוגיה), כאשר השאלה הופכת אישית ונוגעת לאמון במוסדות הממשל עם הנתונים האישיים שלהם - התמונה משתנה באופן דרמטי.

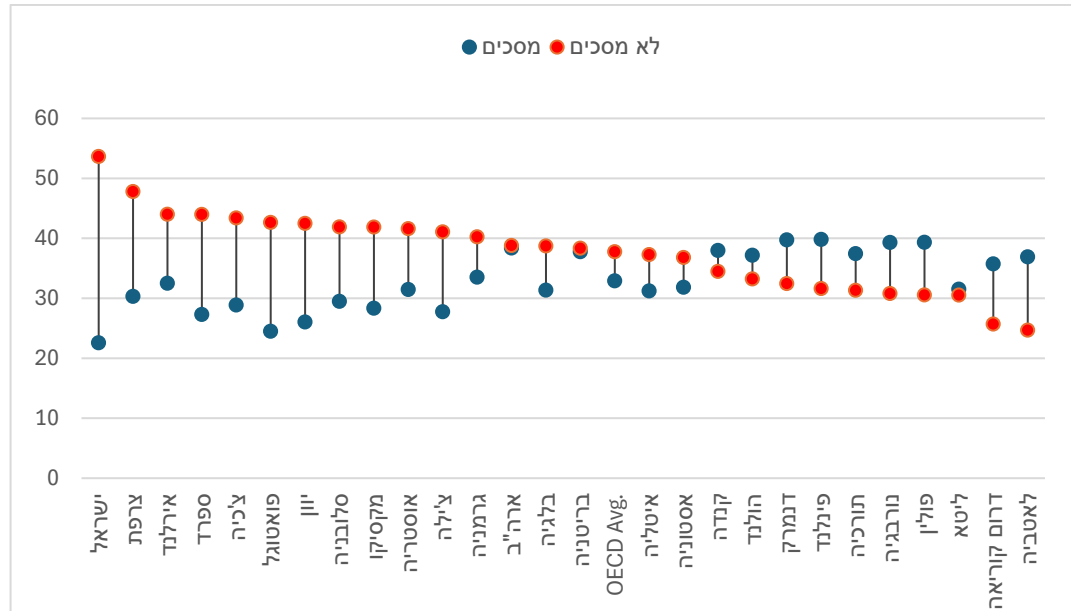
תרשים 9: מסכימים כי סומכים על הממשלה עם נתונים ובינה מלאכותית, סקר RTL 2024



בבחינה ראשונה של הנתונים, לפי הציון הממוצע של כלל המשיבים, ישראל מדורגת במקום האחרון (ציון ממוצע 2.54) ביחס למדינות שהשתתפו בסקר, ובפער ניכר ממוצע מדינות ה-OECD (2.87). ממצא זה מצביע על רמת אמון נמוכה יחסית של הציבור הישראלי בממשלה בהקשר של ניהול נתונים אישיים.

אולם, ממוצעים יכולים להסתיר תמונה מורכבת יותר. כדי להבין טוב יותר את המבנה הפנימי של הדעות בציבור, בחנו את התפלגות התשובות בצורה שונה - לא רק את הממוצע הכללי, אלא את הפער בין שיעור המסכימים באופן ברור לבין שיעור הלא-מסכימים באופן ברור עם האמירה.

תרשים 10: מסכימים כי סומכים על הממשלה עם נתונים ובינה מלאכותית, סקר RTL 2024 – התפלגות קצוות



ניתוח זה חושף ממצא משמעותי: ישראל היא המדינה המקוטבת ביותר מבין כל מדינות ה-OECD בנושא זה. בעוד ש-22.57% מהישראלים מצהירים שהם כן סומכים על הממשלה (נתון שאינו נמוך במיוחד בהשוואה בינלאומית), לעומתם 53.64% מצהירים במפורש שהם **לא** סומכים - השיעור הגבוה ביותר מבין כל המדינות. הפער בין שני הקצוות הוא הרחב ביותר בסקר.

למה חשוב לנתח את אותה שאלה בשתי דרכים? משום שהן מספרות סיפורים שונים ומשלימים. הממוצע מלמד על הנטייה הכללית של החברה, אך מידת הקיטוב מלמדת על העומק של המחלוקת החברתית. חברה יכולה להיות בעלת ציון ממוצע נמוך גם כאשר רוב האזרחים מסכימים באופן מתון שהם לא סומכים, וגם כאשר החברה מפולגת בחדות בין קבוצה גדולה שסומכת מאוד לקבוצה גדולה יותר שלא סומכת כלל. ההשלכות של שני המצבים שונות מהותית. הקיטוב הישראלי בנושא אמון בממשלה בהקשר של AI ונתונים אינו תופעה מבודדת. הוא משתלב במגמה רחבה יותר של קיטוב פוליטי-חברתי עמוק שמאפיין את החברה הישראלית בשנים האחרונות. סקרי דעת קהל שונים מצביעים על פערים משמעותיים באמון במוסדות הממשל בכלל - בין מגזרים שונים, בין קבוצות פוליטיות שונות, ובין אוכלוסיות שונות.

הממצא הזה מציב אתגר ייחודי בפני הטמעת בינה מלאכותית בשירות הציבורי בישראל. מחד גיסא, קיימת תמיכה עקרונית רחבה בשימוש בטכנולוגיה לשיפור שירותים. מאידך גיסא, למעלה ממחצית הציבור מביע חוסר אמון מפורש בממשלה בכל הנוגע לניהול הנתונים האישיים שלו. פער זה מחייב את מקבלי ההחלטות

לא רק להטמיע טכנולוגיות מתקדמות, אלא גם לבנות אמון ציבורי דרך שקיפות, מנגנוני פיקוח ובקרה, והבטחת זכויות אזרחים. ללא טיפול במרכיב האמון, קיים סיכון שייושמי AI גם אם יהיו טכנית מוצלחים - יתקלו בהתנגדות ציבורית ובחוסר לגיטימיות.

פערים, הודמנויות וסיכונים

הסקירה מגלה תמונה מורכבת של מצבה של ישראל בזירה הבינלאומית של הטמעת בינה מלאכותית בשירות הציבורי. בעוד שהחלטת ממשלה 3375 ואימוץ המלצות ועדת נגל מסמנים נקודת מפנה אסטרטגית חשובה, ניתוח מעמיק של הפערים בין החזון המוצהר לבין היכולות הקיימות מעלה אתגרים מהותיים שיידרשו טיפול ממוקד ומתמשך.

כדי להבין את סדר הגודל של האתגר שעומד בפני השירות הציבורי הישראלי בהטמעת בינה מלאכותית, יש להכיר במציאות המורכבת המתעצבת בזירה הגלובלית. מחקרים עדכניים מעלים תמונה מפוכחת: דוח של MIT (MIT, 2025) מצביע על כך שכ-95% מפיילוטם של בינה מלאכותית גנרטיבית נכשלים במעבר לייצור מלא. נוצר פער מתרחב, המכונה AI divide, בין ארגונים שמצליחים להטמיע, לבין רוב הארגונים שנתקעים בשלב הניסוי והטעייה. השירות הציבורי, בשל המאפיינים הייחודיים שלו - מבנים ארגוניים סבוכים וביורוקרטיים, תרבות ארגונית שמרנית, קשיים בגיוס ושימור כישרונות טכנולוגיים, ומגבלות תקציביות ורגולטוריות - ככל הנראה צפוי להימצא בצד הפחות מצליח של הפער הזה. לכן נדרשת פעולה אסטרטגית וברורה.

אחד הפערים המהותיים נוגע למצב התשתיות הטכנולוגיות הקיימות במשרדי הממשלה. בעוד שהחלטת הממשלה והמלצות ועדת נגל מתמקדות בעיקר בהשקעות עתידיות בתשתיות מחשוב ואנרגיה ברמה הלאומית, הן כמעט ואינן מתייחסות למצב הבסיס שממנו יוצאים משרדי הממשלה כיום. **שימוש יעיל בבינה מלאכותית דורש תשתית נתונים מאורגנת, נקייה ונגישה** - תנאי מקדים שלא מתקיים במלואו במגזר הציבורי הישראלי. המציאות הטכנולוגית במשרדי ממשלה רבים מאופיינת במערכות מידע מיושנות, חוסר תקשורת בין מערכות שונות, ומחסור ביכולות אינטגרציה. כאשר מערכות אלו אמורות לשמש כבסיס להטמעת כלי בינה מלאכותית מתקדמים, הפער בין הרצוי למצוי הופך להיות משמעותי במיוחד.



פער תקציבי



מדידת הצלחה
והשפעה



מסגרת נורמטיבית
ועקרונות משפטיים



הון אנושי -
הכשרת ושימור
עובדים



הנגשת נתונים

הנגשת נתונים ציבוריים היא תנאי מקדים קריטי להטמעה מוצלחת של בינה מלאכותית. ועדת נגל הצביעה על הצורך ב"מהלך בזק" להסרת חסמים רגולטוריים מיושנים, הקמת פורטל נתונים מרכזי ויצירת מנגנונים לשיתוף מידע מאובטח ואתי. החלטת הממשלה מתייחסת לכך בזהירות רבה יותר, וקובעת שהמטה יבחן את אופן הגברת מאמצי הנגשת הנתונים, תוך התחשבות בזכויות ובאינטרסים מוגנים.



הפער השני בחשיבותו נוגע להון האנושי. בעוד שוועדת נגל הקדישה פרק שלם להשקעה בהון אנושי ברמה הלאומית - הכפלת בוגרי תארים מתקדמים, הקמת מכון לאומי לבינה מלאכותית, ופריקט החזרת טאלנטים - התייחסות זו מכוונת בעיקר לחיזוק המערכת האקדמית והתעשייתית. המסמכים כמעט ואינם מתייחסים באופן מפורט ומערכתי למצב **ההכשרה והיכולות של עובדי המדינה עצמם**. נכון, נציבות שירות המדינה – יחד עם שותפים נוספים – החליטה לפתח מסלול הכשרות בנושא בינה מלאכותית לסגל הבכיר, אך יוזמות אלו הן רק צעד ראשון. הטמעה מוצלחת של בינה מלאכותית דורשת לא רק היכרות כללית עם הטכנולוגיה, אלא גם פיתוח מיומנויות ספציפיות: הבנה של מתי וכיצד להשתמש בכלי AI, חשיבה ביקורתית ויכולת להעריך את איכות התוצרים שהם מייצרים, מיומנויות והבנה של השלכות אתיות ומשפטיות. מעבר לכך, נדרשת תרבות ארגונית שמעודדת ניסוי, לומדת מטעויות, ומאפשרת לעובדים לקחת סיכונים מחושבים.



אתגר נוסף בתחום ההון האנושי נוגע למשיכת כישרונות ושימורם בתוך השירות הציבורי. כבר כיום אנו עדים **לקושי לגייס ולשמר כוח אדם טכנולוגי מיומן**. ועדת נגל אמנם התריעה על הצורך בתנאי העסקה ייחודיים ותחרותיים למטה הלאומי, אך החלטת הממשלה העבירה את האחריות לגיבוש תנאים אלו לראש המטה העתידי (דבר שעלול לקחת זמן רב וסרבול נוסף). יתרה מזאת, גיוס כישרונות טכנולוגיים למטה המרכזי אינו מספיק - נדרש פיזור של יכולות טכנולוגיות ברחבי משרדי הממשלה, ובכך מתעצם האתגר של תחרות עם המגזר הפרטי.

ועדת נגל והחלטת הממשלה מתייחסות בעיקר להיבטים טכנולוגיים, כלכליים וארגוניים של הטמעת בינה מלאכותית. עם זאת, חסרה במסמכים אלו התייחסות מפורטת **למסגרת הנורמטיבית והעקרונות המשפטיים שאמורים להנחות את השימוש בטכנולוגיה זו בשירות הציבורי**. אמנם פורסמו בשנים האחרונות מסמכים כמו "עקרונות מדיניות, רגולציה ואתיקה בתחום הבינה המלאכותית" (דצמבר 2023) ו"מדריך לניהול סיכונים ושימוש אחראי בכלי בינה מלאכותית במגזר הציבורי" (יוני 2025), אך מסמכים אלו נותרים ברובם כהנחיות כלליות ולא כמסגרת משפטית מחייבת. חשוב להדגיש שבועוד שהמסמכים נשענים על עקרונות אתיים בינלאומיים כגון שקיפות, הוגנות, אחריותיות ומניעת אפליה -



עקרונות שמופיעים במסגרות של OECD האיחוד האירופי - הם אינם מעגנים את השימוש בבינה מלאכותית במסגרת הנורמטיבית הייחודית והמחייבת של השירות הציבורי בישראל: המשפט המנהלי. דיני המשפט המנהלי בישראל קובעים עקרונות יסוד כמו חובת ההנמקה, זכות השימוע, נאמנות לאינטרס הציבורי, עקרון השוויון, איסור אפליה, חובת השקיפות ועוד - עקרונות שיש להם השלכות ישירות על אופן ההטמעה של בינה מלאכותית. העדר הבהרה משפטית מפורטת עלול ליצור חוסר ודאות עבור משרדי ממשלה המעוניינים ליישם פתרונות AI, ודווקא להגביר את הסחבת הביורוקרטית של אישורים.

 אחד האתגרים המשמעותיים ביותר, הן בישראל והן ברמה הבינלאומית, הוא **קושי מובנה במדידת ההצלחה והשפעה של יישומי בינה מלאכותית**. דוח של OECD מעלה כי למרות שנתוני תוצאות והשפעה קיימים עבור מקרי בוחן ספציפיים, באופן כללי ממשלות ברחבי העולם טרם אספו או תיעדו באופן נרחב תוצאות והשפעות על רבים אחרים. פער עדויות זה משקף בעיה מערכתית: בעוד שקיים "הייפ" גדול סביב פוטנציאל הבינה המלאכותית, חסרים מנגנונים שיטתיים לאסוף ולנתח נתונים על השפעתה בפועל. שאלות מהותיות נותרות ללא מענה מדיד: האם הכלים משפרים את מתן השירות לאזרח או רק את היעילות התפעולית? האם הם מקדמים שוויון הזדמנויות או יוצרים הטיות חדשות? האם החיסכון הכלכלי המוצהר מתממש בפועל? הקושי במדידה אינו רק טכני אלא גם מושגי. נדרש להגדיר מראש מהן מטרות-העל של הטמעת בינה מלאכותית במגזר הציבורי: האם הדגש הוא על הגברת יעילות תפעולית בלבד, או שמא גם על שיפור השירות לאזרח, ושמירה על זכויות?

 **הפער התקציבי** בין המלצות ועדת נגל לבין החלטת הממשלה הוא ללא ספק הפער הבולט והמשמעותי ביותר. ועדת נגל המליצה על השקעה של לפחות 25 מיליארד שקל לחומש (-2025) (2030), מתוכם 18 מיליארד לתשתיות מחשוב ואנרגיה ו-3.5 מיליארד להון אנושי. החלטת הממשלה, לעומת זאת, הקצתה סכומים נמוכים בהרבה לעבודת המטה, בעיקר סביב קיצוצים ואיגום משאבים. המשמעות היא שבעוד שהוקם גוף מתכלל חדש, הוא אינו מגובה כרגע במשאבים הנדרשים למימוש החזון האסטרטגי.

לסיכום, למרות הפערים שזוהו, העובדה שישראל אימצה החלטת ממשלה אסטרטגית והקימה מטה לאומי מהווה הזדמנות חשובה לשינוי. מטרת הניתוח שהוצג לעיל אינה רק לתעד פערים, אלא גם להצביע על אפיקים קונסטרוקטיביים לפעולה. להלן מספר כיוונים מרכזיים שעשויים לסייע במיצוי ההזדמנות: ראשית, נדרש להשלים את הבניה של תשתית דיגיטלית אחודה, לקדם סטנדרטיזציה של מערכות מידע, ולפתח פרוטוקולים לשיתוף נתונים בין-משרדי. השקעה זו עשויה להיראות פחות מרהיבה מפרויקטי AI מהדור החדש, אך היא קריטית להצלחה ארוכת טווח.

שנית, יש לפתח תוכנית מקיפה להכשרת עובדי מדינה ברמות שונות. זה כולל לא רק מודעות כללית לכלי AI, אלא חשיבה ביקורתית וכישורים של הערכת איכות תוצרים של AI והבנה של השלכות אתיות ומשפטיות.

שלישית, מומלץ לפתח מסגרת משפטית ונורמטיבית ברורה שמעגנת את השימוש בבינה מלאכותית במגזר הציבורי בעקרונות המשפט המנהלי הישראלי. זה כולל הבהרת חובות ההנמקה והשקיפות, הגדרת מתי נדרשת מעורבות אנושית בקבלת החלטות, ופיתוח מנגנוני פיקוח ובקרה.

רביעית, נדרש לפתח מתודולוגיה אחידה למדידת השפעה והערכת תוצאות של פרויקטים של חדשנות והטמעת AI, לרבות יעדי ההצלחה - הן ברמה הלאומית והן ברמת פרויקט בודד - קביעת מדדי ביצוע כמותיים ואיכותיים, ויצירת מנגנונים לאיסוף נתונים שוטף.

לבסוף, נדרש לחזק שיח רב-מגזרי וקואליציה רחבה של בעלי עניין - אקדמיה, ארגוני חברה אזרחית, מגזר פרטי ומשרדי ממשלה - שתהיה שותפה לעיצוב המדיניות וליישומה. הטמעת AI בשירות הציבורי היא לא רק אתגר טכנולוגי אלא גם חברתי, ודיאלוג פתוח עם הציבור חיוני ליצירת אמון ולגיטימציה. סקר OECD הראה שהציבור הישראלי מגלה נכונות גבוהה יחסית לשימוש ממשלתי ב-AI, אך יחד עם זאת קיים קיטוב משמעותי בנושא האמון בממשלה בהקשר של שימוש בנתונים. פתיחות ושקיפות בתהליך יכולים לסייע בגישור על פער אמון זה.

החלטת ממשלה 3375 והקמת המטה הלאומי מהווים נקודת מוצא חשובה, אך הם אינם מספיקים כשלעצמם. החלק הצר של שעון החול – היכולות הפנימיות של השירות הציבורי – הוא המפתח להצלחה. ללא חיזוק רובד זה, שכולל כאמור תשתיות לאומיות, הכשרות, מנגנונים של שיתוף מידע ועוד, אפילו מדיניות לאומית מצוינת והשקעות עצומות לא יתורגמו לשיפור משמעותי בשירות לאזרח. הדרך עדיין ארוכה, אך הכיוון הנכון נקבע, כעת נדרשת ההתמדה והמשאבים כדי להפוך את החזון למציאות.

בינליוגרפיה

בן ישראל י. ומתניה א. (2020). המיזם הלאומי למערכות נבונות בטוחות להעצמת הביטחון הלאומי והחוסן המדעי-טכנולוגי: אסטרטגיה לאומית לישראל - דו"ח מיוחד לראש הממשלה

ברי א. (2020). ועדת בינה מלאכותית ומדע הנתונים. פורום תל"מ

ברקוביץ' א. (2019). השקעה של 2 מיליארד ש' בשנה בעיר חכמה, בחקלאות ובאקדמיה: כך מתכננת ישראל להפוך למעצמת בינה מלאכותית. גלובס. 18.11.2019

גולשטיין-גלפרין ר. ועמית ש. (2025). המדינה האסטרטגית 2048: כיצד מטמיעים תכנון אסטרטגי ארוך טווח בישראל? המכון הישראלי לדמוקרטיה

חדשות ICE (2025). סערת ה-AI: שליש מעובדי המדינה יפוטרו? "אמירה חסרת אחריות". 16.9.25

מבקר המדינה (2022). הנגשת שירותי ממשל בעידן הדיגיטלי לאנשים עם מוגבלות ולציבור שאינו משתמש במדיה הדיגיטלית

מבקר המדינה (2023). דוח שנתי של מבקר המדינה בנושא סייבר ומערכות מידע

מבקר המדינה (2024). ההיערכות הלאומית בתחום הבינה המלאכותית - דוח מיוחד

מבקר המדינה (2025). הניהול הממשלתי של התחום האזרחי במהלך מלחמת חרבות ברזל.

מועצה לאומית לכלכלה (2022). [הערכת מצב אסטרטגית של המועצה הלאומית לכלכלה לשנת 2022](#)

מערך הדיגיטל הלאומי, משרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה, מחלקת ייעוץ וחקיקה במשרד המשפטים (2025). [המדריך לניהול סיכונים ושימוש אחראי בכלי בינה מלאכותית \(AI\) במגזר הציבורי](#)

משרד החדשנות, מדע וטכנולוגיה (2022). התכנית הלאומית לבינה מלאכותית

משרד החדשנות, מדע וטכנולוגיה (2023). [מרכז לרגולציה ומדיניות בינה מלאכותית](#)

משרד החדשנות, מדע וטכנולוגיה, בשיתוף ייעוץ וחקיקה במשרד המשפטים (2023) [עקרונות מדיניות רגולציה ואתיקה בתחום הבינה המלאכותית](#) – מסמך עקרונות

משרד החדשנות, מדע וטכנולוגיה, מערך הדיגיטל הלאומי, משרד האוצר, המל"ג ורשות החדשנות (2025). [דוח על תמונת מצב על יישום התכנית הלאומית](#).

משרד החדשנות, מדע וטכנולוגיה, מערך הדיגיטל הלאומי (2025). [קול קורא לפרויקטים לאומיים בבינה מלאכותית שיביאו לקפיצת מדרגה בשירות לאזרח וביעול הפעילות הממשלתית](#).

נציבות שירות המדינה (2024). לומדה להיכרות עם כלי בינה מלאכותית (AI)

נציבות שירות המדינה (2025). [מסלול הכשרות בנושא בינה מלאכותית לסגל הבכיר בשירות המדינה](#)

משרד האוצר (2025). פוסט בפייסבוק "[בעקבות מהפיכת הבינה המלאכותית תבוא התייעלות ושליש מעובדי המדינה בתפקידי המטה ילכו הביתה](#)" 15.9.25

רשות להגנת הפרטיות (2025). נחיה – תחולת חוק הגנת הפרטיות על מערכות בינה מלאכותית
שוורץ אלטשולר ת. ופרל ג. (2024). מדריך לאימוץ טכנולוגיות חדשות על ידי רשויות השלטון בישראל.
המכון הישראלי לדמוקרטיה

Centre for European Policy Studies (2021), Criminal Justice, Fundamental Rights and the Rule of Law in the Digital Age

Eubanks, V. (2018). *Automating inequality: How high-tech tools profile, police, and punish the poor*. St. Martin's Press.

Global Center on AI Governance (2024). [Global Index on Responsible AI](#)

Henley, J. (2025). Albania puts AI-created 'minister' in charge of public procurement. The Guardian. 11.9.25

IMF (2023) AI Preparedness Index

MIT (2025). The GenAI Divide: State of AI in Business 2025. The NANDA: The Internet of AI Agents Initiative

OECD (2024). Risks that Matter Survey

OECD (2025). Governing with Artificial Intelligence. OECD Publishing, Paris.

Oxford Insights (2024). [Government AI Readiness Index](#)

US Executive Order (2025). Preventing Woke AI in the Federal Government

US Executive Order (2025). Removing Barriers to American Leadership in Artificial Intelligence

World Justice Project (2021), Grasping the Justice Gap: Opportunities and Challenges for People-Centered Justice Data

Zuiderveen Borgesius, F. (2018). Discrimination, artificial intelligence, and algorithmic decision-making. *Council of Europe, Directorate General of Democracy*, 42.