



בינה מלאכותית על שולחן הדירקטוריון החברתי וובינר

המארג - נעים להכיר

נוה לוטן: מביא ניסיון של למעלה מעשור בהובלת צוותי אנליסטים ומדעני נתונים בחטיבות עסקיות גלובליות בהייטק. מומחה בהטמעת פתרונות AI בארגונים, מוביל תהליכי איסוף וניתוח נתונים, אוטומציות ויצירת דשבורדים בכלי BI מגוונים.



הלל שלו: מעל 15 שנות ניסיון בניהול צוותים, פיתוח עסקי, גיוס משאבים והובלת ארגונים חברתיים מורכבים. בעבר סמנכ"ל תנועת אחריי, מנהל ברשת חינוך אמית, וראש תחום במרכז הישראלי להתמכרויות, ICA.



המארג | hillel@hamarag.com | 0526070873 | hamarag.com

על מה נדבר היום ?

1 AI על שולחן הדירקטוריון החברתי למה אנחנו מתכוונים?

2 ניהול השינוי ואיפה זה פוגש את הדירקטוריון החברתי

3 הצגת Case Study ומה למדנו מהשטח

4 היום שאחרי כלי לבדיקת AI Readiness Levels

AI על שולחן הדירקטוריון החברתי

למה אנחנו מתכוונים?

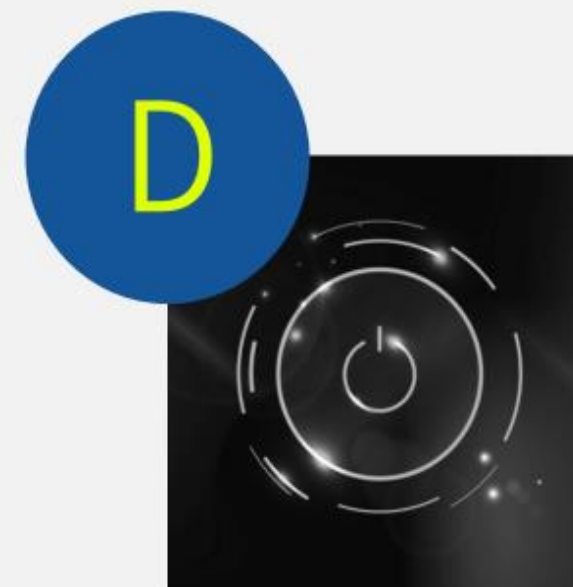
סוגי הפעולות בתפקיד הדירקטוריון



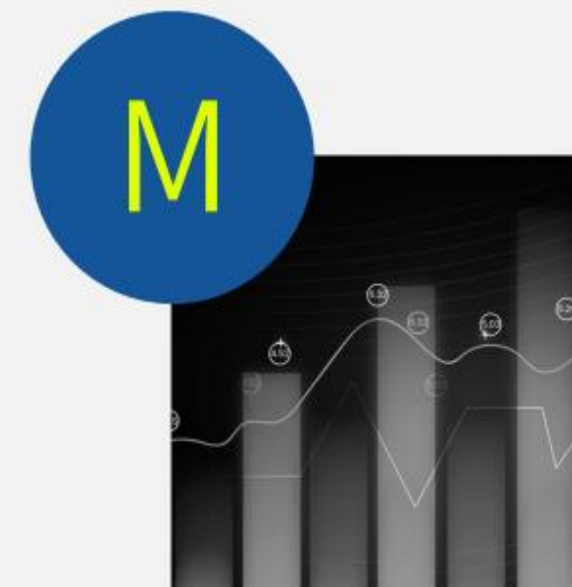
Sensing
זיהוי



Planning
תכנון



Doing
עשייה



Monitoring
ניטור

Chait, R. P., Ryan, W. P., & Taylor, B. E. (2011). Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit boards. John Wiley&Sons.

המשתנה המרכזי בשלות ארגונית

78% מהארגונים משתמשים ב-AI
אך ללא אסטרטגיה או מדיניות ברורה

רק **12%** מהארגונים מרגישים
בשלים לקפיצת מדרגה משמעותית

ההבדל בין AI אישי ל AI ארגוני

דוגמאות

הגדלת אימפקט ← מרכז ידע מבוסס AI

הגברת היעילות התפעולית ← אוטומציות

ניהול השינוי בהיבטי AI

ואיפה זה פוגש את הדירקטוריון החברתי

פערים שעולים מהשטח



פער האשליה

חיקוי במקום בחירה מושכלת.



פער בגישה

הרצון בשינוי אל מול סקפטיות וחשש.



פער הקצוות

פער בין מתקדמים לנשארים מאחור.



פער המשאבים

רוצים אבל 'אין זמן / כסף'.



פער הערך

הדיון נשאר ברמת הכלים במקום באימפקט החברתי.



הסיפור הוא הא.נשים

החסמים הם לא טכנולוגיים – הם ארגוניים ואנושיים.

ארגונים שמתמקדים רק בשינוי הטכנולוגי ולא בשינוי שתלוי **בגורם האנושי** –
נתקעים בשלב של הניסוי/פיילוט ולא עוברים לאימוץ מלא.



אתיקה, פרטיות ואבטחת מידע

קשורות זו לזו, אך אינן זהות:

פרטיות עוסקת בשאלות איזה מידע מותר לאסוף, לשמור ולעבד, ולשם איזו מטרה.
אבטחת מידע עוסקת בהגנה על המידע מפני גישה, שימוש או חשיפה לא מורשים.

לצד פרטיות ואבטחת מידע ניצבת גם שאלת ה**אתיקה**:

לא רק כיצד מגנים על המידע וכיצד משתמשים בו כחוק, אלא כיצד עושים זאת באופן ראוי*, הוגן ומכבד כלפי האנשים שהמידע שייך להם ונוגע אליהם.



אתגרי הבינה המלאכותית בארגון מניהול סיכונים לאחריות ניהולית

למה זה שונה ממה שהכרנו עד היום?

- **זליגת מידע ופרטיות באמצעות עובדים (Shadow AI)** - שימוש בכלים חיצוניים כדי לייעל את העבודה, סיכון מידע רגיש.
 - סבירות גבוהה מאוד להתרחשות, עוצמת השפעה גבוהה (קנסות משמעותיים), רמת סיכון גבוהה מאוד
- **הזיות, הטיות ואפליה אלגוריתמית** - המצאת עובדות, הטיות שעלולות להפלות על בסיס מגדר/גזע.
 - סבירות גבוהה להתרחשות, עוצמת השפעה גבוהה, רמת סיכון גבוהה
- **הזרקת פקודות זדוניות, כשלים מבצעיים ואובדן שליטה ע"י סוכני AI אוטונומיים, כריית מידע אסורה והפרת זכויות יוצרים.**



אתגרי הבינה המלאכותית בארגון מניהול סיכונים לאחריות ניהולית

רגולציה - תיקון 13 לחוק הגנת הפרטיות

מאוגוסט 2025: החוק בישראל השתנה. הארגונים אחראים משפטית לכל נזק או חשיפת מידע שנגרמים על ידי השימוש בבינה מלאכותית.

המשמעות: ארגון שלא ינהל את הבינה המלאכותית שלו בצורה מסודרת, יחשוף את עצמו לתביעות כבדות ולפגיעה משמעותית במוניטין.



אמצעים מעשיים לצמצום הסיכונים

- מסמך עקרונות מנחים שקובע מה מותר ומה אסור
- מינוי נאמן / AI מינוי אחראי פרטיות (DPO)
- הדרכה והעלאת מודעות באופן שוטף



Case Study

Nefesh
Nefesh
נפש
ב'נפש

מדיניות:

החלטה ארגונית - 2026 שנת AI



הגדרת **Accountable**



הגדרה מהי **הצלחה + יעדים** ראשונים ליציאה לדרך



תחילת עבודה:

שיתוף מנהלים ועובדים, ניהול התנגדות (לשינויים) בחלקים מהארגון



הצלחות ראשונות:

knowledge base, מגוון אפליקציות AI ייעודיות, תכנית הכשרות ארגונית, ועוד



יעדים להמשך

מה למדנו לאורך הדרך

לא לדלג על הממד האנושי
ומיומנויות העובד/ת בקצה.

להתחיל בתהליך אחד עם כאב
אמיתי ומדד הצלחה ברור.

גיבוי דירקטוריון והנהלה –
תנאי הכרחי.

מה קשה: האתגר המתמשך,
שימור האנרגיה,
לגשר בין ללמוד ל-ללמד,
לקדם יוזמות תוך כדי תפקיד.

טרנספורמציה היא שינוי
אקספוננציאלי, לא לינארי –
אין שלמות, יש תנועה מתמדת.

נבחרת מובילה - צוות משימה
רב-תחומי - מתוך כך נוצרת
קבוצה של למידה ועשייה.

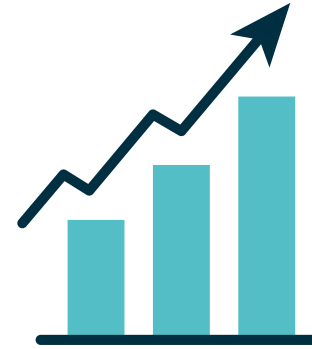
AI Readiness Levels



רמה 3 מתקדמים

AI משולב באסטרטגיה הארגונית

- תשתית נתונים מאוחדת ואמינה
- מדיניות ארגונית והכשרה שוטפת
- מדידת אימפקט & ROI לאורך זמן



רמה 2 מתגבשים

שימוש סדור בצורה חלקית

- כלים ייעודים בחלק מהצוותים
- מתחילה להיווצר מדיניות שימוש
- עדיין אין אסטרטגיה ארגונית מלאה



רמה 1 מתחילים

שימוש אקראי ברמת הפרט

- שימוש אישי במגוון כלי AI
- אין מדיניות, אין הכשרה ארגונית
- הנתונים מפוזרים במגוון כלים

אז איפה הארגון שלי עומד?

לינק לכלי לאבחון - בדף הבית של אתר המארג Hamarag.com

אנחנו כאן גם בסיום הוובינר
למי שירצו לשאול ולהרחיב

המארג | hillel@hamarag.com | 0526070873 | hamarag.com