

NatCen International

مؤسسة الأميرة العنود  
Princess Alanood Foundation



# ورشة عمل تنفيذية القيادة والاستراتيجية في البحث الاجتماعي «تمكين الأثر المبني على الأدلة في القطاعين غير الربحي والحكومي»

المركز الوطني للبحوث الاجتماعية  
الرياض، المملكة العربية السعودية

تدريب  
Tadreeb



## المتحدثون لدينا



مايكل ديفيس  
الرئيس التنفيذي  
المركز الوطني للبحوث الاجتماعية  
(NatCen)



بابلو هيبورث لويڊ OBE  
مؤسس شركة Hepworth Lloyd  
LLP



الدكتورة فاطمة حسين  
رئيسة قسم تطوير الأعمال في  
NatCen



لوفيسا مولر فالغاردا  
مديرة قسم التحليل في NatCen



الدكتورة ديان عبد الله  
مديرة الأبحاث في NatCen



ميلاني ريكساش-وونغ  
باحثة أولى في NatCen

## نظرة عامة: سبل تعزيز البحوث الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

- شهد مجال البحوث الاجتماعية والسياسات العامة مؤخراً توسعاً في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مما أدّى إلى تعزيز السياسات الاجتماعية والحوكمة.
- أطلقت المملكة العربية السعودية رؤية ٢٠٣٠ للسعي نحو "مجتمع نابض بالحياة" و"اقتصاد مزدهر" و"أمة طموحة" تسترشد بالقيم والتراث الإسلامي.
- تشدد رؤية ٢٠٣٠ على "توفير خدمات اجتماعية فعالة" و"تنشيط التنمية الاجتماعية" في مجالات الصحة والتعليم والاستدامة.
- تعد البحوث الاجتماعية القائمة على الأدلة أساساً لتطوير "بنية تحتية اجتماعية قوية" مدعومة بالسياقات الثقافية والتقاليد.
- من الأهمية بمكان إنشاء منظمات للبحوث الاجتماعية بالاعتماد على أفضل الممارسات الدولية وتكييفها مع السياق والثقافة المحليين.



## مجالات التعلم والأهداف والأسئلة الرئيسية

|      |                                |
|------|--------------------------------|
| ١ LA | الموقع الاستراتيجي والرؤية     |
| ٢ LA | القيادة والأفراد               |
| ٣ LA | المالية والأعمال والاستدامة    |
| ٤ LA | الأساليب والأخلاقيات والبيانات |

- باستخدام نمو وتطور المركز الوطني للبحوث الاجتماعية (NatCen) كمثال، سيتم تزويد المشاركين بفهم شامل لكيفية إنشاء وتنظيم وإدارة مؤسسات البحوث الاجتماعية في المملكة المتحدة.
- استكشاف الفرص والتحديات التي يطرحها إنشاء مؤسسات بحث اجتماعي في المملكة العربية السعودية.
- استكشاف الفرص والتحديات التي تواجه إدارة المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

- ما هو دور الأدلة والاستراتيجية في تشكيل هدف وروح منظمات البحوث الاجتماعية؟
- كيف يمكن لقادة المنظمات غير الربحية وضع رؤية واضحة وتوجه استراتيجي يحقق التوازن بين المهمة والحوكمة وإدارة المخاطر؟
- ما هي مبادئ القيادة التي تتيح النزاهة والتوافق الثقافي والشرعية في القطاع غير الربحي؟
- كيف يجب أن تتعامل منظمات البحوث الاجتماعية مع التمويل وجمع التبرعات وتطوير الأعمال لضمان الاستدامة على المدى الطويل؟
- ما هي الأطر المنهجية والأخلاقية التي يجب أن توجه البحوث المسؤولة، خاصة في البيئات الحساسة؟
- كيف تجذب المنظمات المواهب المتنوعة وتحتفظ بها وتدعمها مع معالجة تحديات مثل الإرهاق والنمو؟
- ما هي التحديات الحالية وأفضل الممارسات في مجال أخلاقيات البيانات وأمن المعلومات والأمن السيبراني لمنظمات البحث؟
- كيف يمكن دمج التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي بشكل واقعي في ممارسات البحث مع احترام الحدود الأخلاقية؟
- كيف يمكن للمؤسسات ترجمة العضلات الاستراتيجية إلى خرائط طريق قابلة للتنفيذ من أجل التحول وتعزيز النظام؟

اعتبارات شاملة

الأخلاق والنزاهة، وتعزيز القدرات والمواهب، والتكنولوجيا والابتكار، والأهمية السياقية (النظام البيئي السعودي)، والاستدامة والتأثير

## جدول أعمال ورشة العمل

مقدمة إلى الأدلة والاستراتيجية ودور المنظمات غير الربحية في المجتمع

تحديد الرؤية والتوجه الاستراتيجي

القيادة في القطاع غير الربحي

دمج الذكاء الاصطناعي في مكان العمل

أمن البيانات والمعلومات

التوظيف والموارد البشرية

المالية وتطوير الأعمال

الأساليب والأخلاقيات

الجلسة ١

الجلسة ٢

الجلسة ٣

الجلسة

الجلسة ٥

الجلسة ٦

الجلسة ٧

الجلسة ٨

## جدول ورشة العمل

| اليوم الثاني             |               |
|--------------------------|---------------|
| تبادل الآراء بين الأقران | ١١:٣٠ - ١١:٢٠ |
| استراحة                  | ١١:٤٠ - ١١:٢٠ |
| الجلسة ٦                 | ١١:٤٠         |
| غداء                     | ١٣:٢٠ - ١٢:٣٠ |
| الجلسة ٧                 | ١٤:١٠ - ١٣:٢٠ |
| الجلسة ٨                 | ١٥:٠٠ - ١٤:١٠ |
| مختبر العمل              | ١٥:٤٥ - ١٥:٠٠ |
| الختام                   | ١٥:٤٥         |

| اليوم الأول       |               |
|-------------------|---------------|
| الجلسة ١          | ١١:٣٠ - ١١:٢٠ |
| استراحة           | ١١:٤٠ - ١١:٢٠ |
| الجلسة الثانية    | ١٢:٣٠ - ١١:٤٠ |
| غداء              | ١٣:٢٠ - ١٢:٣٠ |
| الجلسة الثالثة    | ١٤:١٠ - ١٣:٢٠ |
| الجلسة الرابعة    | ١٥:٠٠ - ١٤:١٠ |
| الجلسة الخامسة    | ١٥:٤٥ - ١٥:٠٠ |
| الخلاصة والتأملات | ١٦:٠٠ - ١٥:٤٥ |

NatCen International

مؤسسة الأميرة العنود  
Princess Alanood Foundation



# اليوم الأول

الإطار الاستراتيجي وجاهزية القطاع

تدريب  
Tadreeb



# الجلسة ١ : مقدمة عن الأدلة والاستراتيجية ودور المنظمات غير الربحية في المجتمع

مايكل ديفيس والدكتورة فاطمة حسين

## كيف نُعرّف البحث الاجتماعي في NatCen؟

- "تساعدنا الأبحاث الاجتماعية على فهم الرأي العام والمواقف والسلوكيات. وهي تستخدم أساليب مجربة ومختبرة توفر نتائج موثوقة. كما توفر الأدلة التي تحتاجها الحكومة والهيئات العامة والجمعيات الخيرية والمنظمات الأخرى لوضع السياسات واتخاذ القرارات."  
— جمعية البحوث الاجتماعية

- "البحث هو جمع أو استخدام أو تحليل المعلومات عن الأفراد أو المنظمات بهدف إثبات الحقائق أو اكتساب المعرفة أو التوصل إلى استنتاجات. ويستخدم تقنيات العلوم الاجتماعية والسلوكية والبيانات التطبيقية والمبادئ والنظريات الإحصائية لتوليد رؤى ودعم عملية صنع القرار من قبل مقدمي السلع والخدمات والحكومات والمنظمات غير الربحية والجمهور العام."  
— جمعية أبحاث السوق



## البحوث الاجتماعية مقابل أبحاث السوق

### البحوث الاجتماعية

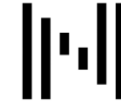
- يهتم بالمجتمعات، أي الرأي العام والسلوكيات والسياسات
- تهدف إلى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السياسية، وتمكين الفئات المحرومة، وتعزيز التنمية الدولية
- يستخدم أساليب كمية ونوعية وتشاركية، مثل الإنتاج المشترك للأدلة مع المجتمعات المحلية

### البحوث السوقية

- يهتم بالأسواق، أي رضا العملاء وسلوكياتهم واستراتيجياتهم
- يهدف إلى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الشركات وزيادة قدرتها التنافسية وأرباحها
- يستخدم أساليب كمية ونوعية، مثل استطلاعات السوق

## من نحن؟

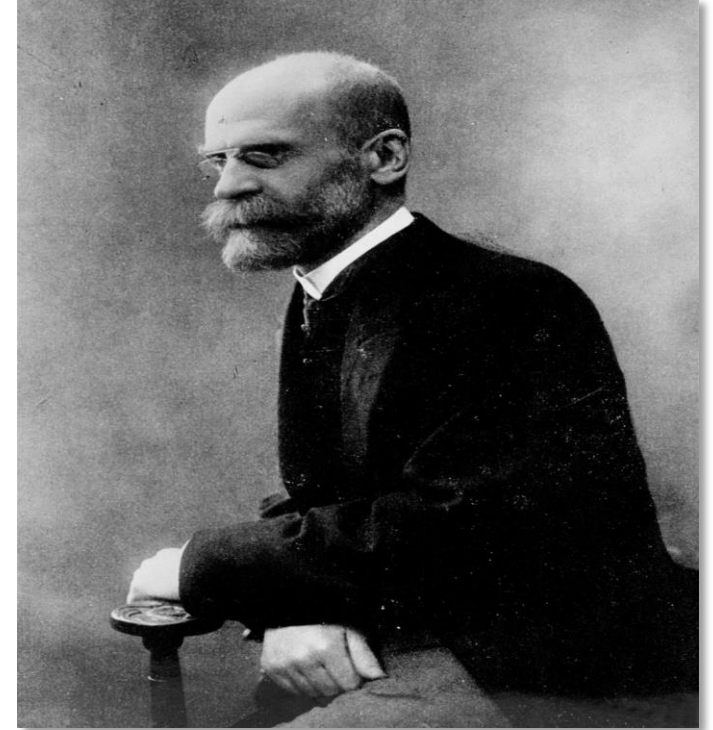
- المركز الوطني للبحوث الاجتماعية (NatCen) هو مؤسسة خيرية مسجلة وأكبر منظمة مستقلة وغير ربحية للبحوث الاجتماعية في المملكة المتحدة.
- تأسس NatCen في عام ١٩٦٩ على يد السير روجر جويل وجيرالد هونفيل بهدف إجراء أبحاث صارمة في مجال السياسة الاجتماعية من أجل تحسين المجتمع.
- NatCen International هو الذراع العالمي لـ NatCen ويتخصص في التنمية الدولية والسياسة الاجتماعية العالمية.
- مع إطلاق أكاديمية NatCen International، نقدم دورات تدريبية مخصصة ومناسبة للسياق في مجالات أبحاثنا وأساليبنا البحثية.

 National Centre  
for Social Research

**NatCen  
International**

## أصول البحث الاجتماعي في الغرب

- إميل دوركهايم (١٨٥٨-١٩١٧)
- عالم اجتماع فرنسي، أحد مؤسسي هذا التخصص إلى جانب ماكس فيبر وكارل ماركس
- أنشأ أول قسم لعلم الاجتماع في أوروبا في جامعة بوردو بفرنسا عام ١٨٩٥
- يستخدم في عمله الرائد "الانتحار" (١٨٩٧) إحصاءات الانتحار في مختلف المناطق
- الشرطية في أوروبا ليثبت أن معدلات الانتحار في المجتمعات الكاثوليكية أقل منها في المجتمعات البروتستانتية، بسبب قوة الرقابة الاجتماعية والتكامل في الأولى
- وهو يروج لنهج إيجابي في البحث السوسيولوجي الإحصائي:
- "هدفنا الرئيسي هو توسيع العقلانية العلمية لتشمل السلوك البشري. ... ما يُسمى بوضعيةنا ما هو إلا نتيجة لهذه العقلانية." (قواعد المنهج الاجتماعي، ١٨٩٥)



## أصول المركز الوطني للبحوث الاجتماعية

- السير روجر مارك جويل، ( CBE ١٩٤٢ – ٢٠١١ )
- إحصائي اجتماعي بريطاني من جنوب أفريقيا
- تخرج من جامعة كيب تاون في عام ١٩٦٤
- عمل في شركة Research Services Limited تحت إشراف مارك أبرامز، عالم إحصاء رائد في مجال التقنيات المبتكرة في استطلاعات الرأي
- شارك مع زميله جيرالد هوينفيل في تأسيس **Social and Community Planning Research**، المعروفة الآن باسم NatCen، في عام ١٩٧٨
- أسس مركز الدراسات الاجتماعية المقارنة في جامعة سيتي، لندن في عام ٢٠٠٣
- شغل منصب نائب رئيس مجلس إدارة هيئة الإحصاء البريطانية
- أنشأ استطلاع المواقف الاجتماعية البريطانية، ودراسة الانتخابات البريطانية، والمسح الاجتماعي الدولي، والمسح الاجتماعي الأوروبي



The  
Guardian

"المعايير العالية في العمل الميداني والدقة الفكرية في أساليب اكتشاف ما نفكر فيه – وهي السمات المميزة لجويل – قد منحت المملكة المتحدة سمعة دولية في مجال البحث الاجتماعي." نعي السير روجر جويل، صحيفة الفارديان



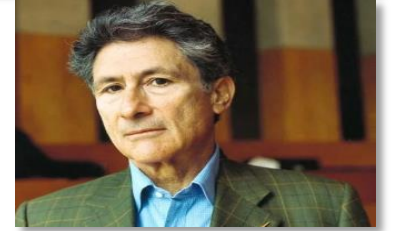
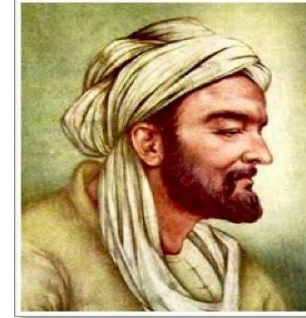
THE TIMES

"شارك في تأسيس أكبر معهد أبحاث اجتماعية في بريطانيا، وساهم في تطوير قياس المواقف الاجتماعية والسياسية من تخصص أكاديمي غامض نسبياً إلى درجة أصبح فيها أداة مساعدة أساسية في صنع السياسات للأحزاب السياسية." السير روجر جويل، صحيفة التايمز

# الأسس البديلة للبحوث الاجتماعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والخليج

## • في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

- قدم ابن خلدون (١٣٣٢-١٤٠٦، تونس) كتاب "المقدمة" الذي يسلط الضوء على أسس علم الاجتماع ونظريات التماسك الاجتماعي ودورات الإمبراطورية والاقتصاد السياسي.
- أنور عبد الملك (١٩٢٤-٢٠١٢، مصر/فرنسا) دعا إلى علم اجتماع متجذر في المجتمعات العربية
- طور سمير أمين (١٩٣١-٢٠١٨، مصر/السنغال) نظرية التبعية وتحليل النظم العالمية، وهما إطاران لفهم التخلف واللامساواة العالمية
- إدوارد سعيد (١٩٣٥-٢٠٠٣، فلسطين/الولايات المتحدة) كتب كتاب "الاستشراق" الذي يعد النص الأساسي لدراسات ما بعد الاستعمار وعلم اجتماع المعرفة.
- عبد الخالق عبد الله (الإمارات العربية المتحدة، ١٩٥٢) كان عالم سياسي؛ وضع نظريات حول الهوية الخليجية والحكم والإقليمية.



## كيف تساهم الأبحاث الاجتماعية في صنع السياسات؟

مثال: تصنيف الناخبين في الانتخابات العامة البريطانية

- يستخدم بيانات من استطلاع المواقف الاجتماعية البريطانية (BSA) لتحديد مجموعات الناخبين الذين يشتركون في خصائص معينة

Explore our six voter types for a more nuanced understanding of the dividing lines in British politics.

 National Centre  
for Social Research

Well-Off  
Traditionalists



Apolitical  
Centrists



Middle  
Britons



Soft-Left  
Liberals



Left-Behind  
Patriots



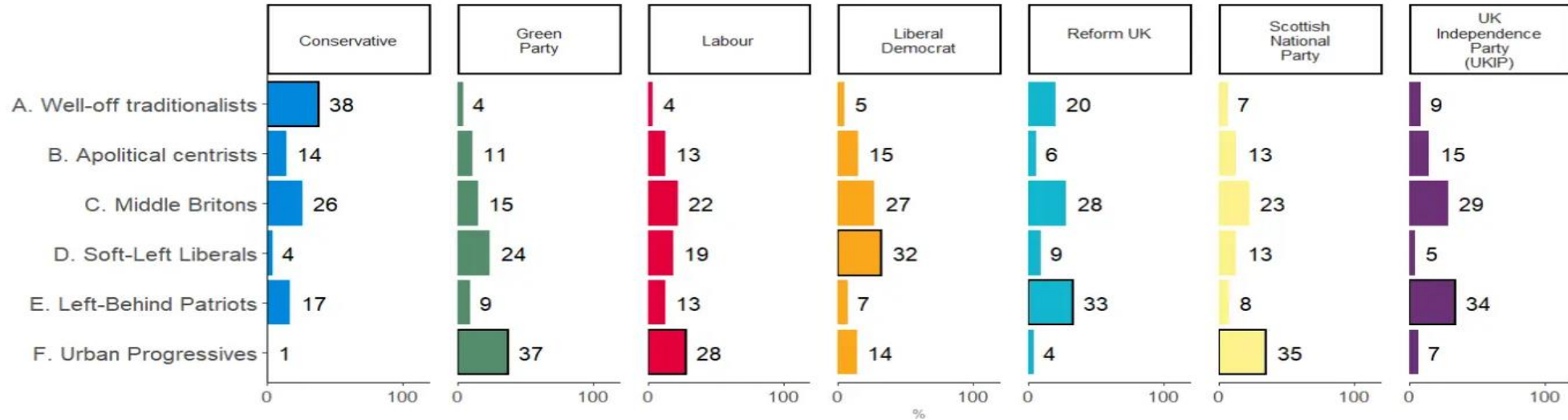
Urban  
Progressives



## حددت NatCen ستة أنواع من الناهخين لهم خصائص مشتركة، وكشفت عن الخطوط الفاصلة بين الجمهور البريطاني

- البريطانيون المتوسطون (٢٦٪ من الناهخين): معظمهم في الوسط فيما يتعلق بالقضايا. الأقرب إلى الناخب "النموذجي"، ليس لديهم انتماء سياسي واضح، يصعب كسبهم وليس من المرجح أن يصوتوا.
- التقليديون الأثرياء (١٢٪): منخرطون سياسياً بدرجة كبيرة ومن المرجح أن يصوتوا، يعيش الكثير منهم في المناطق الريفية الجنوبية الشرقية، ولديهم آراء اجتماعية محافظة تتوافق مع سياسات المحافظين.
- الوسطيون غير المهتمون بالسياسة (١٧٪): الأقل انخراطاً في السياسة، ويميلون عموماً إلى اليمين في القضايا الاقتصادية ولكنهم أكثر وسطية في القضايا الاجتماعية. هم نسبياً من الشباب وذوي الدخل المنخفض. من المرجح ألا يصوت الكثيرون منهم، ولكن أولئك الذين يصوتون سيختارون على الأرجح إما حزب المحافظين أو حزب العمال.
- الوطنيون المتخلفون (١٥٪): وطنيون، صوت معظمهم لصالح خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي. يعارضون عدم المساواة الاقتصادية ولكنهم محافظون في نظرتهم الاجتماعية. لا يوجد لديهم ولاء قوي لأي حزب ولكنهم أكثر احتمالاً من أي مجموعة أخرى لدعم حزب الإصلاح.
- التقدميون الحصريون (١٦٪): عادة ما يكونون من المهنيين الحاصلين على تعليم جامعي، ويميلون بشدة إلى اليسار في القضايا الاقتصادية وإلى الليبرالية في القضايا الاجتماعية. من المرجح أن يدعموا حزب العمال أو حزب الخضر، ومن المرجح جداً أن يصوتوا.
- الليبراليون اليساريون المعتدلون (١٤٪): متعلمون جامعيون، منخرطون في السياسة، ليبراليون في القضايا الاجتماعية ولكن أكثر اعتدالاً في الاقتصاد. من المرجح أن يصوتوا لحزب العمال أو الخضر أو الليبراليين الديمقراطيين.

# كان لكل مجموعة ميل واضح للتصويت لصالح حزب سياسي معين في الانتخابات العامة البريطانية التي أجريت في ٤ يوليو/تموز



Source: BSA 2017. Population - all adults. Unweighted base per segment: Conservative = 1313, Labour = 1925, Liberal Democrat = 486, Scottish National Party = 156, Green Party = 376, UK Independence Party (UKIP) = 83, Reform UK (previously known as Brexit party) = 121.

## كيف تؤثر البحوث الاجتماعية على صنع السياسات العامة؟

**مثال: اتخاذ القرارات المتعلقة بطالبي اللجوء في رحلاتهم إلى المملكة المتحدة**

- بتكليف من وزارة الداخلية وبتنسيق من صندوق الاتحاد الأوروبي للجوء والهجرة والاندماج

**تقييم سريع للأدلة (REA) لـ ٢٠٠ وثيقة و ٢٩ مقابلة معمقة مع أصحاب المصلحة من مسؤولي وزارة الداخلية والأكاديميين ومنظمات المجتمع المدني في المملكة المتحدة والشرق الأوسط وشمال إفريقيا**

- يطبق أساليب الرؤية السلوكية لتطوير نموذج متعدد الأبعاد لاتخاذ القرارات، مضيفاً إلى النماذج الحالية مثل COM-B و EAST لمراعاة تعقيد وتقلب عملية اتخاذ القرارات من قبل طالبي اللجوء

## تُعترف نظرية التعقيد بأن عملية اتخاذ القرار بالنسبة لطالبي اللجوء هي عملية معقدة وغير خطية ومتعددة الأبعاد

### الافتراضات التقليدية

- طالبي اللجوء كأفراد انتهازيين مدفوعين برغبة "تجاوز الطابور"
- "اللاجئون الجيدون" ينتظرون إعادة التوطين
- "اللاجئون السيئون" يذهبون إلى بلدان المقصد بأنفسهم، غالباً بطرق غير نظامية وغير قانونية، على سبيل المثال "القدوم بالقوارب"

### تعقيد الاختيار

- يتخذ طالبي اللجوء خياراتهم في ظل قيود السياق والوقت والظروف المتغيرة بسرعة
- تتكيف معتقداتهم وتوقعاتهم واتخاذ قراراتهم وتتغير بشكل ديناميكي
- لا يميز القانون الدولي بين اللاجئين "الصالحين" و"السيئين"

## تشير نظرية التعقيد إلى الحاجة إلى وضع سياسات تأخذ في الاعتبار عملية اتخاذ القرار المعقدة والديناميكية والمتغيرة لطالبي اللجوء.

١

لا يمكن للسياسات أن تتحكم بشكل مباشر في عدد طالبي اللجوء الذين يصلون إلى بلد المقصد. فهي تحدث أثراً إيجابية وسلبية يمكن أن تؤدي إلى سلسلة من ردود الفعل غير المتوقعة، والتي غالباً ما تتعارض مع نوايا صانعي السياسات ورفاهية اللاجئين.

٢

يجب على صانعي السياسات أن يأخذوا في الاعتبار العناصر المترابطة للأنظمة الاجتماعية التي يعمل فيها طالبي اللجوء، والتي تتكون من أسرهم وأقرانهم وأفراد آخرين، فضلاً عن المؤسسات القائمة والجديدة والمتغيرة، والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الأخرى.

٣

يجب على صانعي السياسات أيضاً مراعاة تأثير اللقاءات العرضية، والآثار التفاعلية، والتكيفات، والهجرة المعرفية، ودور المهرين والشبكات الاجتماعية التي تؤثر على عملية صنع القرار المعقدة وغير الخطية والمتعددة الأبعاد لطالبي اللجوء.

## مناقشة

- هل هناك أمثلة على مشاريع بحثية اجتماعية في المملكة العربية السعودية أثرت على سياستكم وبرامجكم؟
- ما أوجه التشابه والاختلاف بين البحوث الاجتماعية والبحوث الأكاديمية؟
- هل الاستقلالية عن الحكومة ضرورية لكي تكون البحوث الاجتماعية موثوقة؟
- ما هي التحديات التي تواجه استخدام البحوث الاجتماعية في صنع السياسات الاجتماعية؟

NatCen International

مؤسسة الأميرة العنود  
Princess Alanood Foundation



# هل من أسئلة؟

تدريب  
Tadreeb



# الجلسة ٢: تحديد الرؤية والتوجه الاستراتيجي

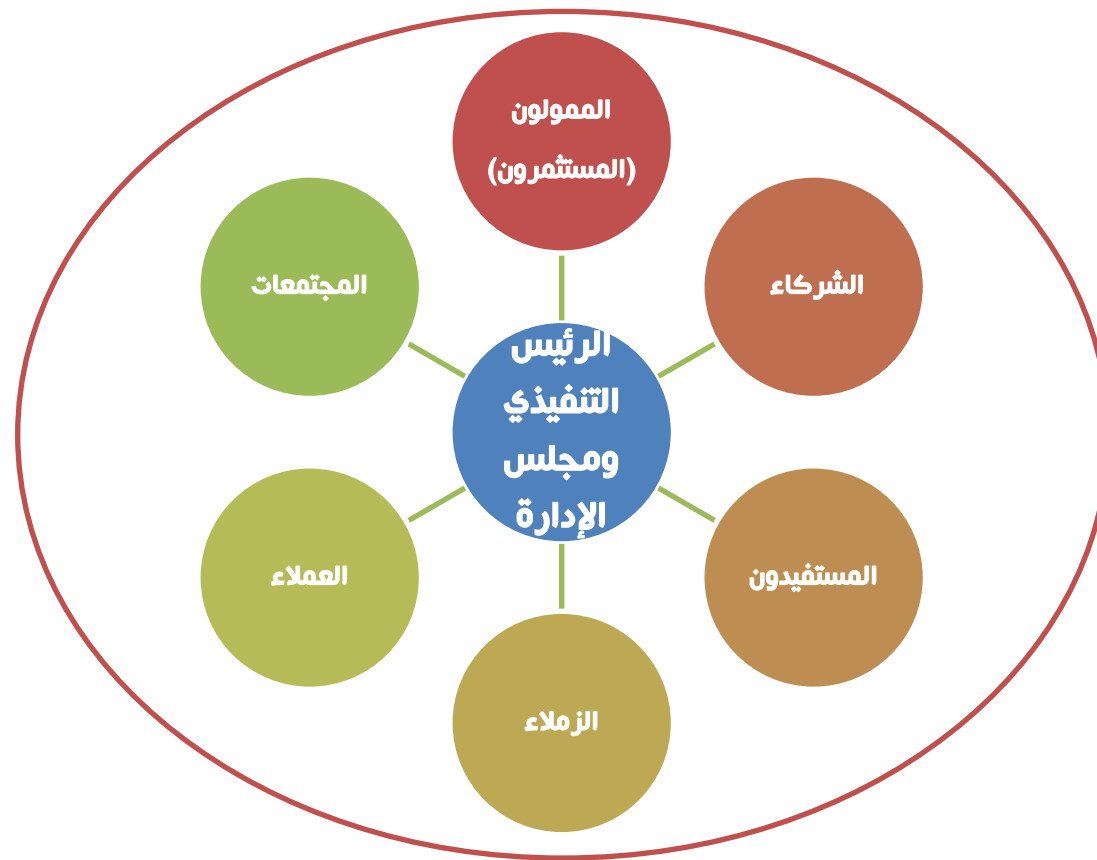
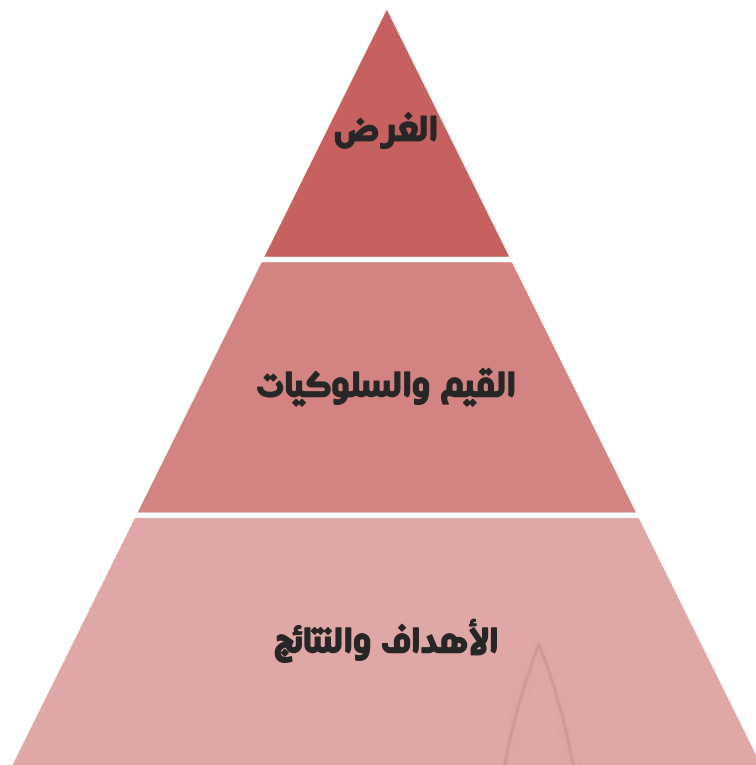
بابلو هيبورث لويذ OBE، مايكل ديفيس والدكتورة فاطمة حسين

## أصحاب المصلحة

- تواجه المنظمات غير الربحية والشركات المملوكة للمساهمين تحديات مماثلة...
- ...التخطيط الاستراتيجي السليم يوائم بين احتياجات أصحاب المصلحة لتحقيق توازن ديناميكي
- ...من أجل تحقيق تأثير طويل الأمد



## تحديد التوجه الاستراتيجي



**NatCen International**



## دراسة حالة – الخطة الاستراتيجية الثلاثية السنوات لـ NatCen

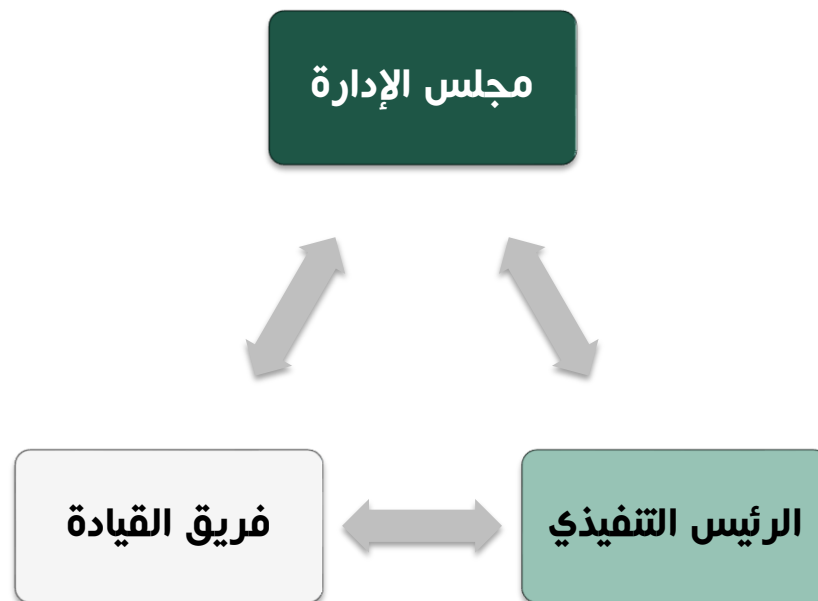
**National Centre  
for Social Research**  
قوة الفهم

تدريب  
Tadreeb





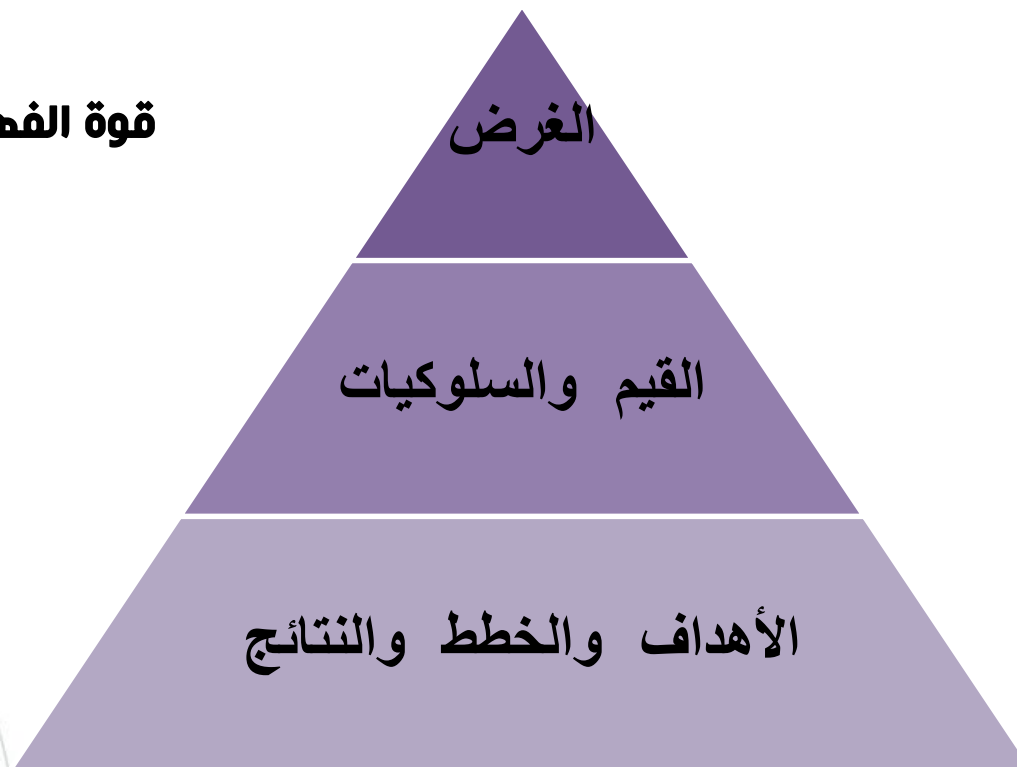
## عملية التخطيط الاستراتيجي





## نظرة عامة على التخطيط الاستراتيجي

قوة الفهم



وجهات نظر  
العمل  
الخيرية  
الموظف  
المنظمة



## هدفنا

### قوة الفهم

- المجتمع دائم التغير، ونحن كذلك.
- في لحظات الوضوح ولحظات عدم اليقين، نساعد بريطانيا على فهم نفسها.
- نُظهر لصانعي القرار متى تتغير توقعات المجتمع – ولماذا هذا مهم.
- نحن نؤمن بأن وضع المجتمع اليوم يحدد اتجاهه غداً.
- أن بذور المستقبل موجودة بالفعل هنا – في مواقف الناس وسلوكياتهم وآمالهم وقيمهم.
- لهذا السبب، فإن هدفنا بسيط: قوة الفهم.
- الاستماع إلى المجتمع دون أجندة محددة للكشف عن القضايا المهمة والحلول الفعالة.

## الفرض والقيم والأهداف والسلوكيات

### هدفنا

"نجمنا القطبي" الذي يحدد سبب وكيفية  
سنحدث تغييراً إيجابياً في المجتمع.

### قيمتنا

الأسباب الأساسية التي تدفعنا إلى القيام بما نقوم به.  
نستخدمها عندما نحتاج إلى اتخاذ قرارات مهمة  
لأنفسنا أو مع عملائنا.

### أهدافنا

هذه هي أهدافنا للسنوات الثلاث المقبلة. وهي تعكس المجالات  
التي سنركز عليها لتحقيق غايتنا.

### سلوكياتنا

كيف نظهر كل يوم، في فرق،  
مع العملاء والشركاء.

### قوة الفهم

|                               |                                                            |                                             |                             |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------|
| نحن نقود<br>النقاش و<br>العمل | ونتحمل<br>المسؤولية عن<br>التجارب<br>التي يشاركها<br>الناس | نحن نجلب<br>الوضوح إلى<br>تعليمات<br>الحياة | نحن نؤمن<br>أن الحقيقة مهمة |
| التجاري<br>ومتصل              | المكان المناسب<br>العمل في مجال<br>الاجتماعية              | أبحاث قابلة للتنفيذ<br>دائماً               | شريك البحوث<br>الاجتماعية   |
|                               | نتصرف بنزاهة                                               | نحن نتحرك مع<br>هدف                         | نحن فضوليون                 |

## أهدافنا والنتائج الرئيسية

|                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <p><b>منظور الموظف</b><br/>يشعر الموظفون بالاحترام والثقة والتقدير ويتم تشجيعهم على النمو.</p> <p><b>النتائج الرئيسية لثلاث سنوات</b><br/>رضا الموظفين<br/>الأداء/التطوير المشاركة<br/>معدل دوران الموظفين<br/>الخطط والميزانيات والمالكين لمدة عام واحد</p> | <p><b>المكان المناسب<br/>العمل في مجال<br/>الاجتماعية</b></p> | <p><b>منظور العميل</b><br/>موثوق به لتلبية احتياجات العملاء من خلال التعاون والابتكار.</p> <p><b>النتائج الرئيسية لثلاث سنوات</b><br/>النمو الإجمالي<br/>عملاء جدد ونشطون<br/>رضا العملاء<br/>خطط وميزانيات ومالكين لمدة عام واحد</p> | <p><b>الاجتماعية<br/>الاجتماعية<br/>الشريك</b></p> |
| <p><b>منظور المنظمة</b><br/>تطوير القدرات التجارية، وخلق ميزة تنافسية.</p> <p><b>النتائج الرئيسية لثلاث سنوات</b><br/>تحسين الهامش<br/>المؤشرات المالية الرئيسية<br/>الخطط والميزانيات والمالكين لمدة عام واحد</p>                                           | <p><b>التجاري<br/>و<br/>المتصل</b></p>                        | <p><b>منظور خيري</b><br/>أبحاث شاملة ومبتكرة ومؤثرة.</p> <p><b>النتائج الرئيسية لثلاث سنوات</b><br/>اقتباسات حكومية<br/>الجوائز والتقدير والصحافة<br/>تقارير مشتركة<br/>خطط وميزانيات ومالكين لمدة عام واحد</p>                       | <p><b>دائمًا<br/>قابلة للتنفيذ<br/>البحث</b></p>   |

## أولويات التحول

نموذج تقديم الاستطلاعات - أفضل مزود لاستطلاعات الرأي الاجتماعي في فئته



Blaise - استكمال التطورات الرئيسية لمنصة البرمجة النصية



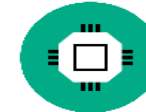
Evolve - جذب أفضل المحاورين والاحتفاظ بهم



التميز التجاري - قرارات تجارية أفضل وأسرع



أدوات رائعة أشخاص رائعون - فعالية مدعومة بالتكنولوجيا



ذكاء الأعمال - تقارير داخلية في الوقت الفعلي



ما هي الأسئلة التي لديك؟

هل لديك اقتراحات لـ NatCen؟

هل يمكنك تطبيق بعض منهج NatCen؟

# الجلسة ٣: القيادة في القطاع غير الربحي

بابلو هيبورث لويذ OBE، مايكل ديفيس والدكتورة فاطمة حسين

## ما هي القيادة؟

"القائد العظيم يأخذ الناس إلى حيث لا يريدون بالضرورة أن يذهبوا، ولكن إلى حيث يجب أن يذهبوا" روزالين كارتر

"الرؤية بدون خطة هي مجرد هلوسة"  
توماس إديسون

"الابتكار هو ما يميز القائد عن التابع"  
ستيف جوبز

"لتعامل مع نفسك، استخدم عقلك؛ ولتعامل مع الآخرين، استخدم قلبك" إيانور روزفلت

"القادة العظماء ينظرون إلى المال على أنه وقود، وليس غاية"  
سايمون سينك

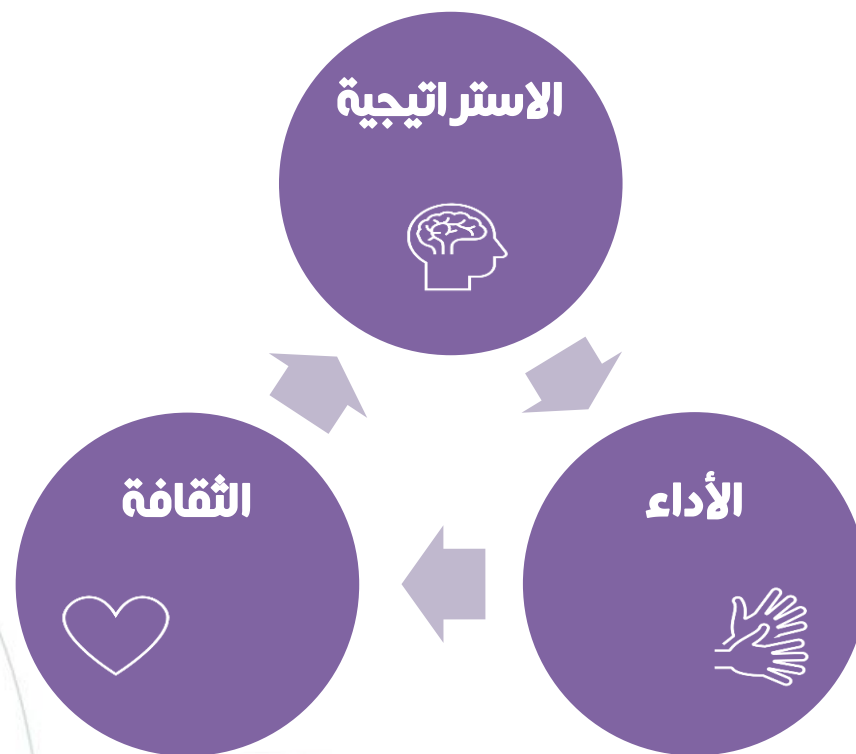
"إذا كان لديك أكثر من ثلاث أولويات، فليس لديك أولويات" برينيه براون

هناك العديد من تعريفات القيادة بقدر عدد  
القادة...

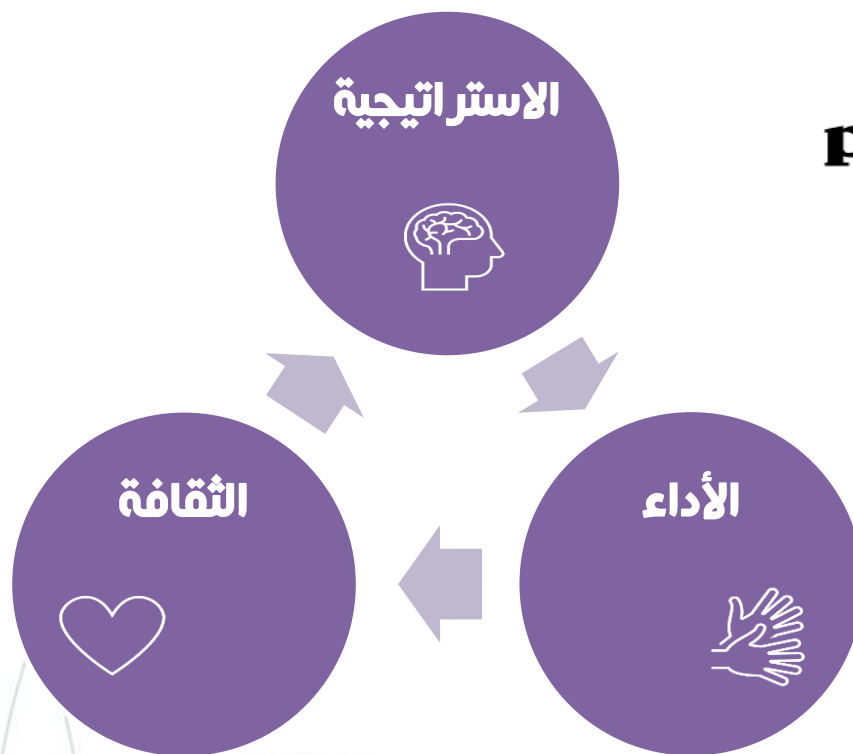
...توفر أطر القيادة الدعم والتحدي للقادة  
للتعلم والتحسين...

...وتساعد مؤسساتهم وزملاءهم على التعلم  
والتحسين

## إطار القيادة



## إطار القيادة



**patagonia®**  
"الكوكب هو المساهم الوحيد"

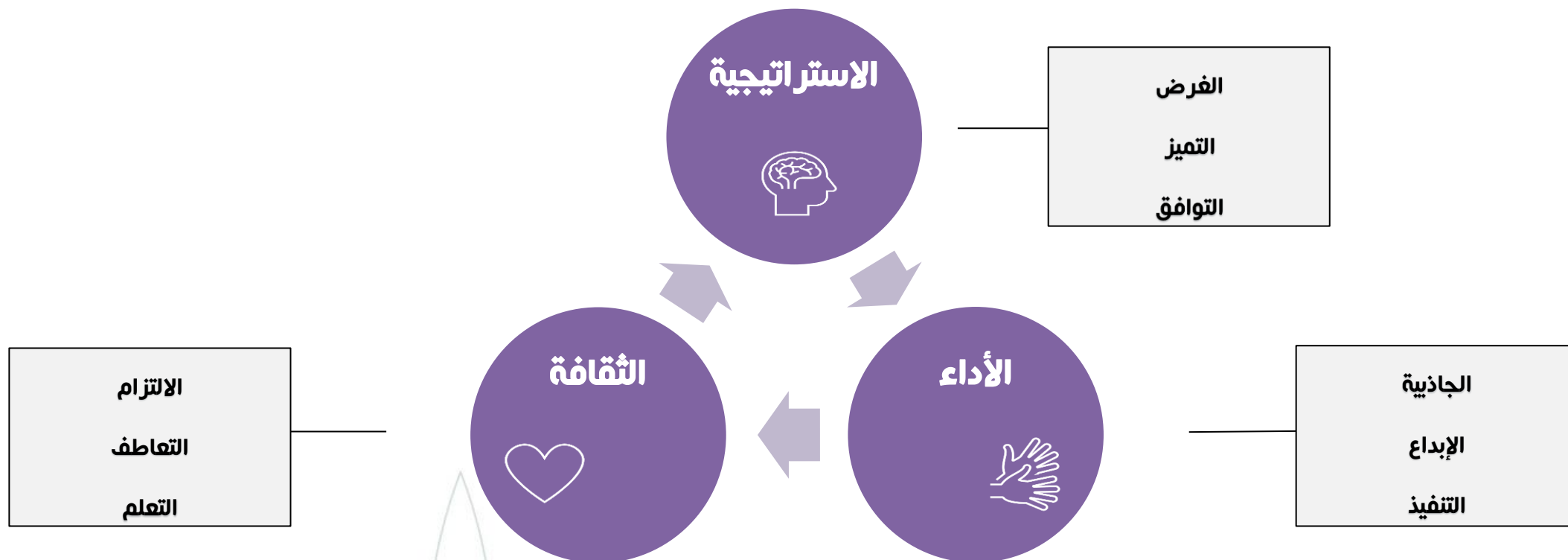
**d learndirect™**  
"تحويل تعليم الكبار"

 **ACTIVATE**  
BUSINESS SCHOOL  
"تبني صرامة BMW"

تدريب  
Tadreeb 



## إطار القيادة



## إطار القيادة

### الفرض

- الطموح – ما هو هدفك (رؤيتك/مهمتك/تأثيرك) بخلاف الربح؟
- القيم – ما هي قيمك أو مبادئك؟

### التمييز

- التميز – كيف تميز عن البدائل والمنافسين؟
- القيمة – كيف تضيف قيمة اقتصادية؟

### التوافق

- نموذج العمل – كيف يدفع نموذج عملك نحو تحقيق هدفك؟
- أصحاب المصلحة – ما مدى توافق أصحاب المصلحة لديك وحماسهم؟



الاستراتيجية

ضع في اعتبارك "أنت" كقائد و"أنت" كمنظمة

مثال: باتاغونيا "الكوكب هو المساهم الوحيد"

<https://patagonia.com>

## إطار القيادة

### القدرة على الجذب

- التخطيط – ما مدى دقة تخطيطك وقياسك للأهداف؟
- التأثير – ما مدى تحفيز دعمك وتحدياتك وقدرتك على الإقناع؟

### الإبداع

- الخبرة – ما مدى عمق خبرتك ومواردك؟
- الابتكار – ما مدى نجاحك في حل المشكلات وخلق الفرص؟

### التنفيذ

- المعايير – ما مدى ارتفاع واتساق معاييرك في التنفيذ؟
- القدرة على التكيف – ما مدى قدرتك على التكيف والتغلب على المخاطر؟



ضع في اعتبارك "أنت" كقائد و"أنت" كمنظمة

## إطار القيادة

### الالتزام

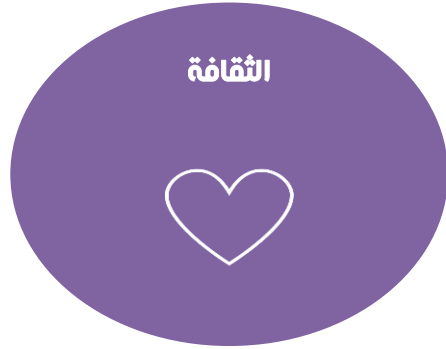
- القواعد – كيف يدعم التوازن بين القواعد والمبادرة هدفك؟
- السلوكيات – ما مدى فعالية إظهارك لقيمك؟

### التعاطف

- الفهم – ما مدى فهمك لأصحاب المصلحة؟
- التغذية الراجعة – كيف تسعى للحصول على التغذية الراجعة وتقبلها؟

### التعلم

- التطوير – ما مدى تحفيزك للتعلم والتطوير؟
- التحسين – ما مدى قدرتك على تطبيق ما تعلمته في الممارسة العملية؟



ضع في اعتبارك "أنت" كقائد و"أنت" كمنظمة

مثال: كلية إدارة الأعمال Activate "تبنى صرامة" - <https://activateapprenticeships.co.uk/activate-business-school> BMW

ما هي الأسئلة التي لديك؟

هل هناك مجالات أخرى للقيادة لم تتطرق إليهما؟

هل يمكنك تطبيق إطار عمل القيادة؟

## التحول - تأثير كبير / مخاطر كبيرة

أقلية من مبادرات "التحول" تلبي توقعاتها

[١٢٪ فقط وفقًا لمجلة هارفارد بيزنس ريفيو <https://hbr.org/transformations-that-work> ٢٠٢٤/٠٥]

### التحولات الناجحة:

- تواجه تحديات القيادة الرئيسية - تحفيز أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين
- تنفيذها على مراحل - في موجات من التغييرات الصغيرة
- التركيز على التأثير الأوسع نطاقًا - بالإضافة إلى الأهداف قصيرة المدى
- التكيف - عن طريق تغيير الأهداف لتحقيق التأثير

## تحفيز أصحاب المصلحة

القيادة هي تحقيق التوازن بين التغيير والاستقرار.

وفقاً لعمل راث وكونشي حول القيادة القائمة على نقاط القوة، فإن قادة المنظمات الناجحة هم أكثر عرضة لتزويد زملائهم بما يحتاجون إليه، أي

- الأمل – في مستقبل أفضل، بما في ذلك التغييرات الصغيرة والتحول الكبير
- التعاطف – لفهم احتياجات الأفراد والفريق والتصرف بناءً عليها
- الاستقرار – لفهم الوضع الحالي بدقة
- الثقة – في نزاهة القائد وقدرته على الدعم والتحدي عند الحاجة



## مجموعة مهارات القيادة

التفويض والتدريب



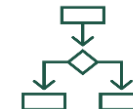
الاستراتيجية والتخطيط



الابتكار والتحسين



الحكم واتخاذ القرار



الإقناع والتفاوض



الإلهام والتواصل



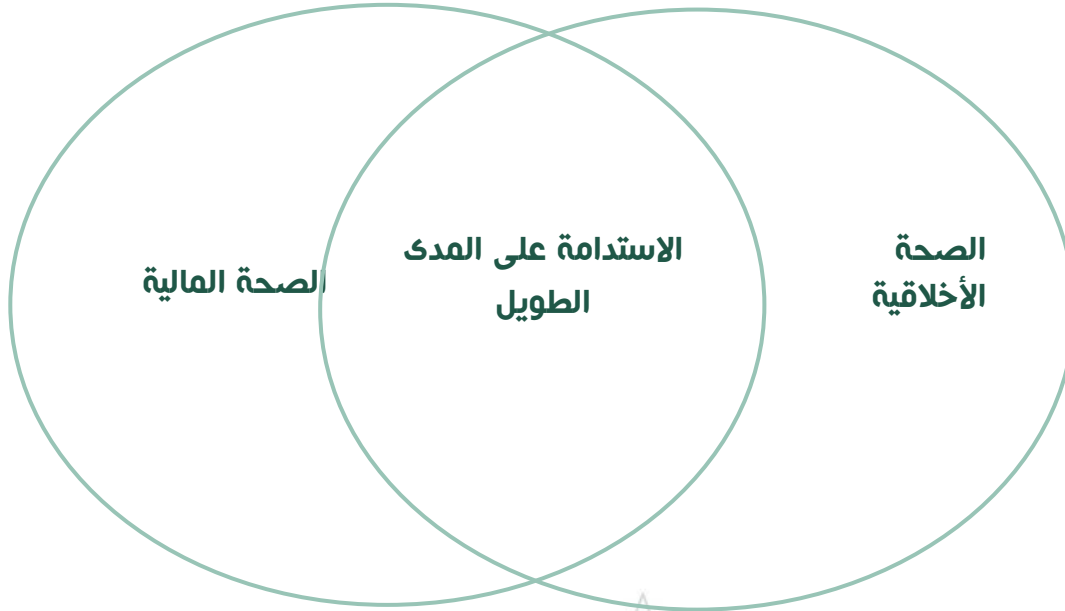
**قلة من القادة يمتلكون كل هذه المهارات، فالنجاح يتطلب فريقاً كاملاً**



## التخطيط الدقيق – تطبيق مبادئ "نظرية التغيير"

| السؤال                                                                   | الإجابة | الافتراضات الرئيسية |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------|
| ١. ما هي المشكلة التي تحاول حلها؟                                        |         |                     |
| ٢. ما هي الأسباب الجذرية؟                                                |         |                     |
| ٣. كيف تشرك الأطراف المعنية؟                                             |         |                     |
| ٤. ما هي الخطوات اللازمة لإجراء التغيير؟                                 |         |                     |
| ٥. ما هي الموارد اللازمة لإجراء التغيير؟                                 |         |                     |
| ٦. ما هي الآثار القابلة للقياس لكل خطوة؟<br>الخطوة ١<br>الخطوة ٢... إلخ  |         |                     |
| ٧. ما هي الفائدة/التأثير الأوسع لكل خطوة؟<br>الخطوة ١<br>الخطوة ٢... إلخ |         |                     |
| ٨. ما هو التأثير طويل المدى الذي تريد تحقيقه؟                            |         |                     |

## القطاع العام والخاص وغير الربحي



تواجه القطاعات العامة والخاصة وغير الربحية نفس التحديات المتمثلة في الحفاظ على الصحة المالية والأخلاقية

## المسؤولية المؤسسية – ثلاثة تحديات رئيسية

- العدالة الاجتماعية

كيفية دعم ورعاية المجتمعات والزملاء

- البيئة الطبيعية

كيفية الحماية من تغير المناخ

- التكنولوجيا الناشئة (بما في ذلك الذكاء الاصطناعي)

كيفية الاستفادة من مزايا التكنولوجيا الناشئة والتخلص من مخاطرها

المزيد من المؤسسات التجارية تحدد موقفها من مواجهة هذه التحديات، متجاوزة الالتزامات التنظيمية ومقدمة تقارير عن تأثيرها

## مسؤولية الشركات – أمثلة

هناك أدلة متزايدة على أن المعايير الأخلاقية الواضحة تمنح المنظمات ميزة تنافسية، على سبيل المثال:

- مجموعة Octopus "تتفوق على المنافسة"

- باتاغونيا "الكوكب هو المساهم الوحيد"

- SSE plc "تفعل الشيء الصحيح"

تواجه المعايير المنظمة تحديات في بعض الأسواق  
(مثل المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة / ESG)



تتزايد المعايير الطوعية وتقارير الأثر، على سبيل المثال B Corp

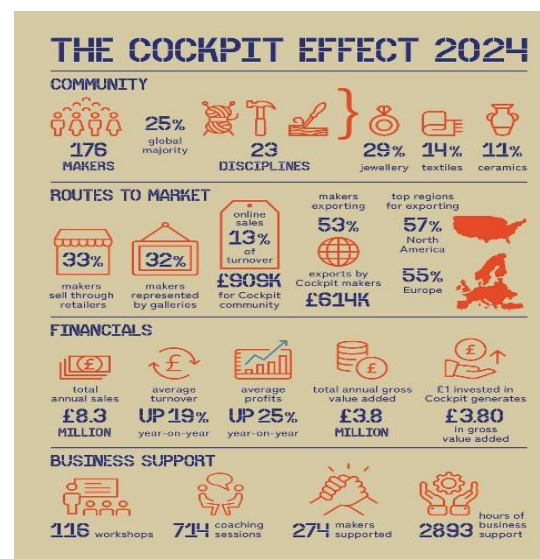
## أمثلة على تقارير الأثر

### Tony's Chocolonely



<https://us.tonyschocolonely.com/pages/annual-fair-report>

### Cockpit Studios (منظمة غير ربحية)



<https://cockpitstudios.org/journal/cockpit-effect-2024>

# الجلسة ٤: دمج الذكاء الاصطناعي في مكان العمل

مايكل ديفيس، ميلاني ريكساش-وونغ ولوفيسا مولر

## الذكاء الاصطناعي: ضرورة استراتيجية وسباق

لماذا الذكاء الاصطناعي مهم ولماذا الآن؟

### زيادة الإنتاجية

- **تضاعف** استخدام الذكاء الاصطناعي من قبل الموظفين المكتبيين من عام ٢٠٢٤ إلى منتصف عام ٢٠٢٥، حيث يستخدم ٦٠٪ من الموظفين الذكاء الاصطناعي بشكل أو بآخر
- أفاد أولئك الذين يستخدمون الذكاء الاصطناعي يومياً بزيادة الإنتاجية بنسبة ٦٤٪ وزيادة التركيز بنسبة ٥٨٪\*

### تخفيض التكاليف

- يمكن للذكاء الاصطناعي أن يمكن المؤسسات غير الربحية الصغيرة من أتمتة المهام التي تتطلب عمالة كثيفة والمهام المتكررة، مما يتيح للموظفين قضاء المزيد من الوقت في الأعمال المؤثرة

### "الذكاء الاصطناعي كعامل مضاعف، وليس كبديل"

- يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في المقام الأول لتعزيز وتسريع المهام الحالية، كما أنه يعمل كمكمل للمهارات البشرية
- إذا كان المنافسون والجهات الفاعلة الأخرى يستخدمون هذه الأدوات، فربما يحققون مكاسب في الأرباح وتوفيراً في الوقت وتحسينات في الجودة

ملاحظات يجب أخذها في الاعتبار

أقل من ١٠٪ من المنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة لديها سياسات خاصة بالذكاء الاصطناعي\*\*، و ١٦٪ من المنظمات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لديها سياسات خاصة بالذكاء الاصطناعي المسؤول

الحاجة إلى التدريب التقني وإدارة التغيير

أمن البيانات والخصوصية

\*دراسة Slack حول الذكاء الاصطناعي (يونيو ٢٠٢٥) أجريت في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان على أكثر من ٥٠٠٠ موظف مكتبي، [DataEconomy](#)\*\*



## الذكاء الاصطناعي: الضرورة الاستراتيجية والسياق

الفرص والاستخدامات للمنظمات غير الربحية ومؤسسات البحث وغيرها

البحث: فحص الأدبيات والأدلة الخارجية

تطوير الأعمال: الدعم في كتابة المقترحات وطلبات المنح

تحليل البيانات: النمذجة وتحليل السيناريوهات

كفاءة المنظمة: الوظائف المالية وأتمتة العمليات

الاتصالات: تدوين الملاحظات، والمراسلات مع أصحاب المصلحة، وإعداد التقارير



## جهود أوسع نطاقاً في مجال الذكاء الاصطناعي: NatCen كدراسة حالة



المرحلة ١ : الاستعداد والحوكمة  
إنشاء إطار عمل للحوكمة ومشاركة الأمناء

١

المرحلة ٢ : توفر روبوتات الدردشة العامة  
تقليل العوائق وتشجيع الاكتشاف وزيادة الوعي

٢

المرحلة ٣ : حالات استخدام البحث  
تحقق "مكاسب سريعة" وقيمة ملحوظة

٣

المرحلة ٤ : برنامج رواد الذكاء الاصطناعي  
مجموعة من الموظفين تقود المزيد من الاستكشاف في مجال الذكاء الاصطناعي  
استناداً إلى أولوياتنا وأساليب عملنا الأوسع نطاقاً

٤

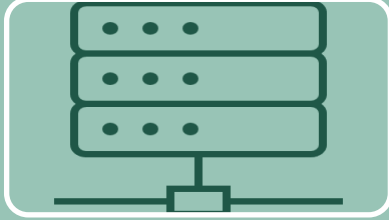
المرحلة ٥ : تقييم الذكاء الاصطناعي التمثيلي والأتمتة  
بمجرد نضوج المعرفة الأساسية بالذكاء الاصطناعي وحوكمته؛ معالجة الفرص ذات  
المخاطر العالية/العوائد العالية

٥

## الاستخدام الأخلاقي والمسؤول



كن واضحاً في  
هدفك واجعل  
الفوائد قابلة  
للقياس



استخدم فقط  
البيانات اللازمة – لا  
أكثر



قم بدمج الرقابة  
البشرية



قم بتقييم جودة  
ودقة وعدالة النتائج



كن شفافاً في  
استخدامك وقم  
بإنشاء سجل تدقيق  
حيثما أمكن ذلك

### السياسات والإجراءات

- ✓ سياسة أمن المعلومات
- ✓ سياسة الذكاء الاصطناعي المسؤول (RAI) التنظيمي
- ✓ أي قواعد سلوك خاصة بالانتماءات/الاعتمادات البحثية التي تنتمي إليها
- ✓ خاص بـ KSA: إرشادات SDAIA الخاصة بالذكاء الاصطناعي التوليدي ومبادئ SDAIA الأخلاقية للذكاء الاصطناعي



# أدوات الذكاء الاصطناعي قيد التطوير في NatCen

المرحلة ٢: توفر روبوتات الدردشة العامة



١. مساعد NatCen AI

المرحلة ٣: حالات استخدام البحث



٢. كتابة التقارير



٣. تحليل البيانات النوعية



٤. كتابة المقترحات



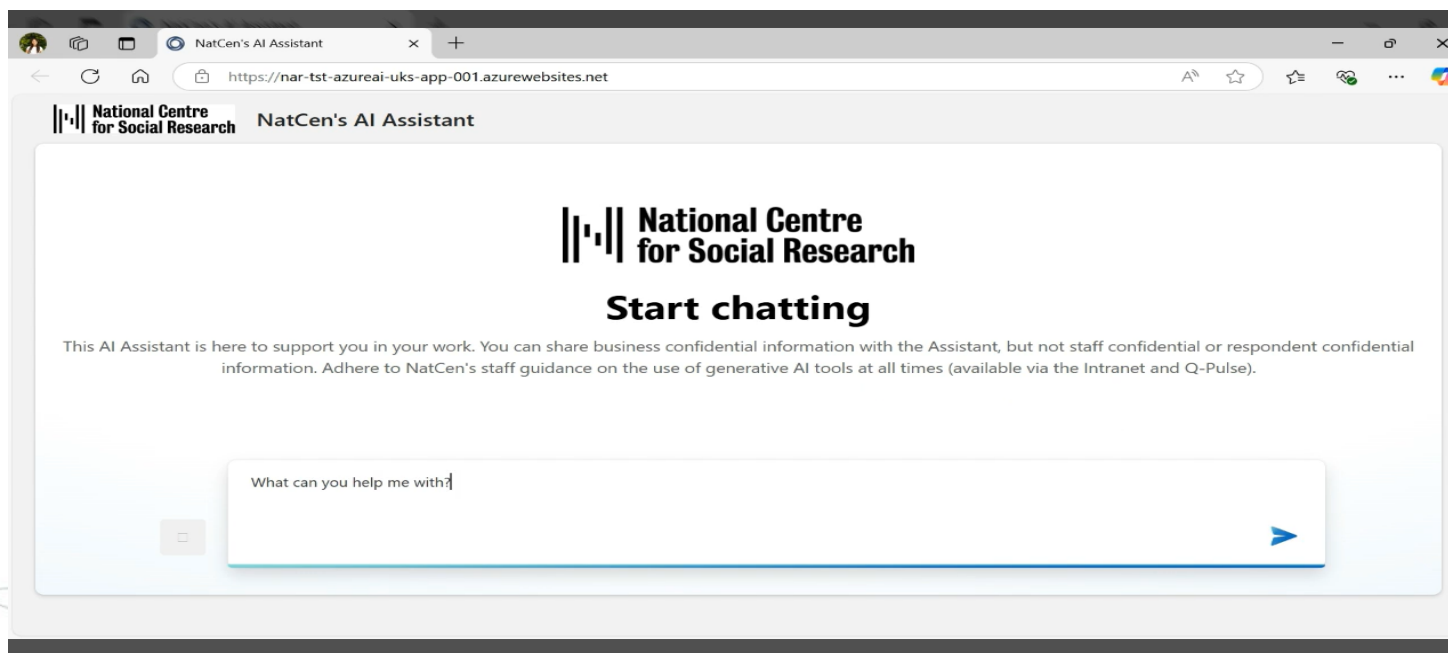
٥. الأدلة / مراجعات الأدبيات





## ١. مساعد NatCen AI

ماذا وكيف؟ مساعد AI مصمم خصيصاً لمعالجة البيانات السرية الخاصة بأعمال NatCen. لقد اخترنا عرض Microsoft Azure OpenAI لإنشاء هذا المساعد.





## ٢. أداة كتابة التقارير NatCen

### لماذا وكيف؟

- لتعزيز وتسريع كتابة تقارير الأبحاث
- لتوحيد أسلوب الكتابة على مستوى المؤسسة
- كيف: إضافة إلى Microsoft Azure OpenAI، يطالب النظام الذكاء الاصطناعي باقتراح نصوص وتعديلات باللهجة المناسبة مباشرة على Microsoft Word

### ماذا؟

- تتضمن احتياجات NatCen الحالية إنتاج تقارير بحثية بتكليف من ممولي الأبحاث أو NatCen
- وقد تشمل هذه التقارير ملخصات البيانات والأوصاف النصية والأوصاف الإحصائية
- تقدم أداة الذكاء الاصطناعي الدعم في تطبيق Microsoft Word من خلال الصياغة والملخصات وأسلوب NatCen عند كتابة التقارير



## ٣. أداة تحليل البيانات النوعية

### لماذا وكيف؟

- سيتيح استخدام الذكاء الاصطناعي المقارنة والتباين بين نصوص التحليل بطريقة أكثر كفاءة، مما يسرع عملية التحليل التي تستغرق وقتاً طويلاً
- كيف؟ يحتوي Nvivo على مساعد ذكاء اصطناعي مدمج يقوم بتلخيص المستندات وشرح المصطلحات غير المألوفة واقتراح الرموز واستكشاف الأنماط في البيانات

### ماذا؟

- تتضمن الأنشطة الحالية لـ NatCen تسجيل المقابلات وتدوينها قبل تحليلها يدوياً بدعم من Excel و Nvivo لتنظيم البيانات وترميزها
- ستستخدم أداة الذكاء الاصطناعي LLM للتعرف تلقائياً على الموضوعات والاقتباسات عبر نصوص المقابلات المتعددة



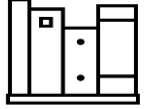
## ٤. أداة كتابة المقترحات من NatCen

### لماذا وكيف؟

- ستزيد أداة الذكاء الاصطناعي من حجم المقترحات السابقة التي يمكننا الاستفادة منها في عملية كتابة المقترحات، مما يوفر مزايا من حيث الكفاءة والجودة
- كيف؟ استخدام تقنية Retrieval-Augmented Generation (RAG) لاسترجاع البيانات الخارجية ذات الصلة وإنشاء استجابة، وبالتالي تحسين LLM. سيقوم Chatbot بعد ذلك بمعالجة مواصفات البحث وتلخيص المتطلبات الرئيسية ومعالجة أرشيفات المقترحات لدعم صياغة المقترحات

### ماذا؟

- تقوم NatCen حالياً بكتابة المقترحات والطلبات استجابة للمواصفات الصادرة عن الجهات الممولة للبحوث
- تقوم NatCen بتطوير أداة ذكاء اصطناعي لإنتاج مقترحات بحثية تلبي متطلبات طلبات المقترحات والاستفادة من المقترحات السابقة ومواد التقارير



## ٥. أداة NatCen لمراجعة الأدلة والأدبيات

**ماذا وكيف؟** مساعد ذكاء اصطناعي يستخدم نماذج اللغة الكبيرة (LLMs) من خلال الوصول إلى واجهة برمجة التطبيقات (API) للإجابة على الأسئلة وفقاً لمعايير المستخدم لتصنيف الملخصات والنصوص الكاملة لفحص الأدبيات (الأدبيات الرمادية، الأوراق

| # | Title                                                                                                                    | Abstract                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5 |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|
| 1 | Two-stage procedure for transportation mode detection based on sighting data                                             | The data required for transportation applications can be retrieved from mobile phones without the necessity of additional infrastructure. Thus, we propose a procedure that involves two stages - data preprocessing and                                                                                                                                                                                                                                                                      | N  | N  | N  | N  | N  |
| 2 | Spatial and Temporal Distribution of Elderly Public Transport Mode Preference                                            | The elderly population is increasing rapidly. Understanding travel behaviour for this group of commuters (in terms of the trip purpose and travel time)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | N  | N  | N  | N  | Y  |
| 3 | Modeling the Impact of Weather and Context Data on Transport Mode Choices: A Case Study of GPS Trajectories from Beijing | Over the years, researchers have been studying the effects of weather and context data on transport mode choices. Existing research studies are predominantly designed around travel surveys, but the accuracy of their findings relies on how travelers give accurate and honest answers. The proliferation of smartphones, however, now offers the possibility of utilizing GPS positioning data as an alternative information source, opening the potential to accurately model and better | N  | N  | N  | Y  | Y  |
| 4 | Promoting sustainable mode choice for commuting supported by persuasive strategies                                       | A personalized route planner is elaborated to support commuting, where soft measures are applied to influence the intentions of individual travel behavior. In order to do that a utility function is created, which                                                                                                                                                                                                                                                                          | Y  | Y  | Y  | Y  | Y  |
| 5 | Transportation mode-based segmentation and classification of movement trajectories                                       | The knowledge of the transportation mode used by humans (e.g. bicycle, on foot, car and train) is critical for travel behaviour research, transport planning and traffic management. Nowadays, new technologies such as the                                                                                                                                                                                                                                                                   | N  | N  | N  | N  | Y  |



Sam Beardsworth



Aisling Draper



## دراسة حالة NatCen – دفع عجلة تبني الذكاء الاصطناعي

**اتجاه واضح:**  
تبادل الفهم بين الزملاء حول استخدام الذكاء الاصطناعي الذي تدعمه.

**تمكين الرواد:** تشجيع الموظفين الراغبين في المضي قدماً، على سبيل المثال من خلال زيادة الوصول والتدريب والمجتمع.

**القيادة بالقدوة:**  
تشجع تبني كبار الموظفين أو اهتمامهم الصريح تبني الموظفين المبتدئ

**تعزيز الأمان:** طبيعية التجارب والأسئلة وحتى الأخطاء لبناء الثقة في استخدام الذكاء الاصطناعي.

## النشاط والمناقشة

ندعوكم للتفكير في فرص استخدام الذكاء الاصطناعي في مؤسساتكم.

١. ما هي المهام أو الأنشطة التي تستخدم مؤسساتكم الذكاء الاصطناعي بالفعل لإنجازها؟

٢. ما هي المهام أو الأنشطة الإضافية التي يمكن لمؤسساتكم استكشاف استخدام الذكاء الاصطناعي فيها في المستقبل؟

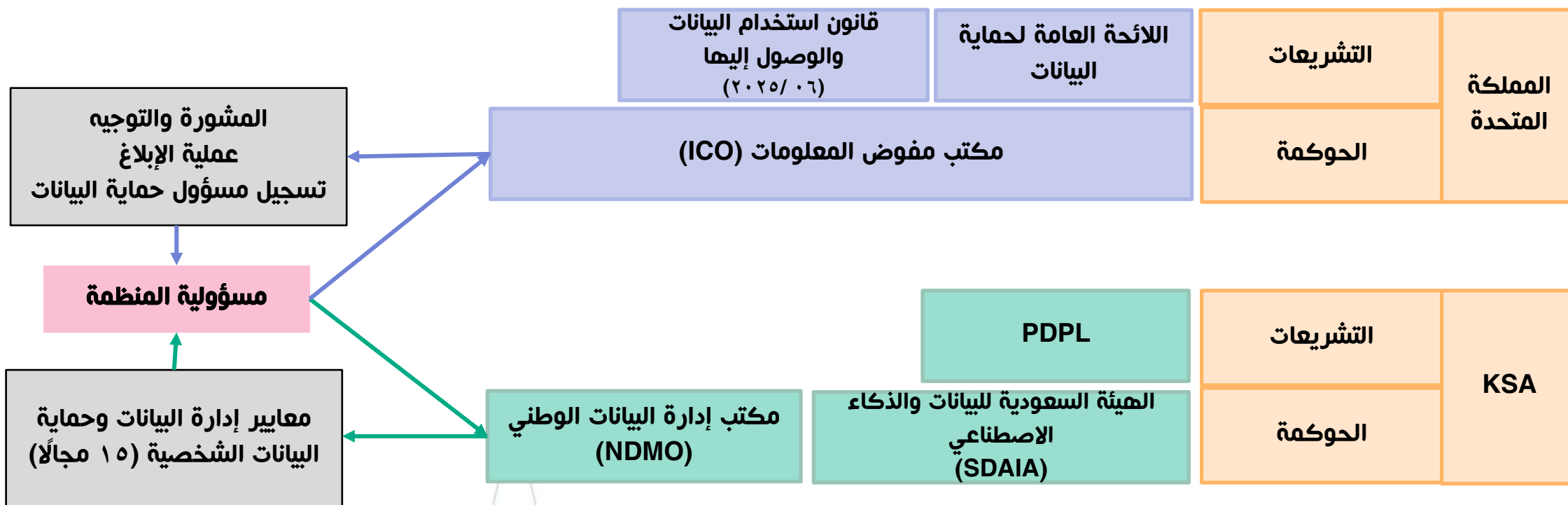
ناقشوا مع جارك لمدة ١٠ دقائق، ثم سناقش الأمر كمجموعة.

# الجلسة ه : أمن البيانات والمعلومات

الدكتورة فاطمة حسين وبابلو هيبورث لويذ OBE



## الهيكل الوطني لأخلاقيات البيانات





## تشريعات حماية البيانات؛ المبادئ الأساسية المتعلقة بالبيانات الشخصية

اللائحة العامة لحماية البيانات



PDPL





## مثال NatCen

| التنفيذ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                   | الاستراتيجية         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------|
| الامتثال                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | المنظمة                                                           |                      |
| <p>سياسة أمن البيانات<br/>اتفاقية مشاركة البيانات<br/>اتفاقية سرية الطرف الثالث<br/>عملية إدارة الحوادث<br/>ونموذجها<br/>إشعار (إشعارات) الخصوصية<br/>تخزين البيانات الآمن<br/>التدريب السنوي الإلزامي</p> <p>ISO ٢٧٠٠١: أمن المعلومات والأمن السيبراني<br/>وحماية الخصوصية — أنظمة إدارة أمن المعلومات</p> <p>Cyber Essentials: مخطط مدعوم من الحكومة<br/>والصناعة لمساعدة المؤسسات على حماية نفسها<br/>من التهديدات الشائعة عبر الإنترنت</p> | فريق القيادة: القائد<br>المرشح                                    | المساءلة والمسؤوليات |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                   | السياسات والعمليات   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | فريق أمن المعلومات<br>بما في ذلك<br>مسؤول حماية البيانات<br>(DPO) | التدريب              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                   | الإبلاغ              |

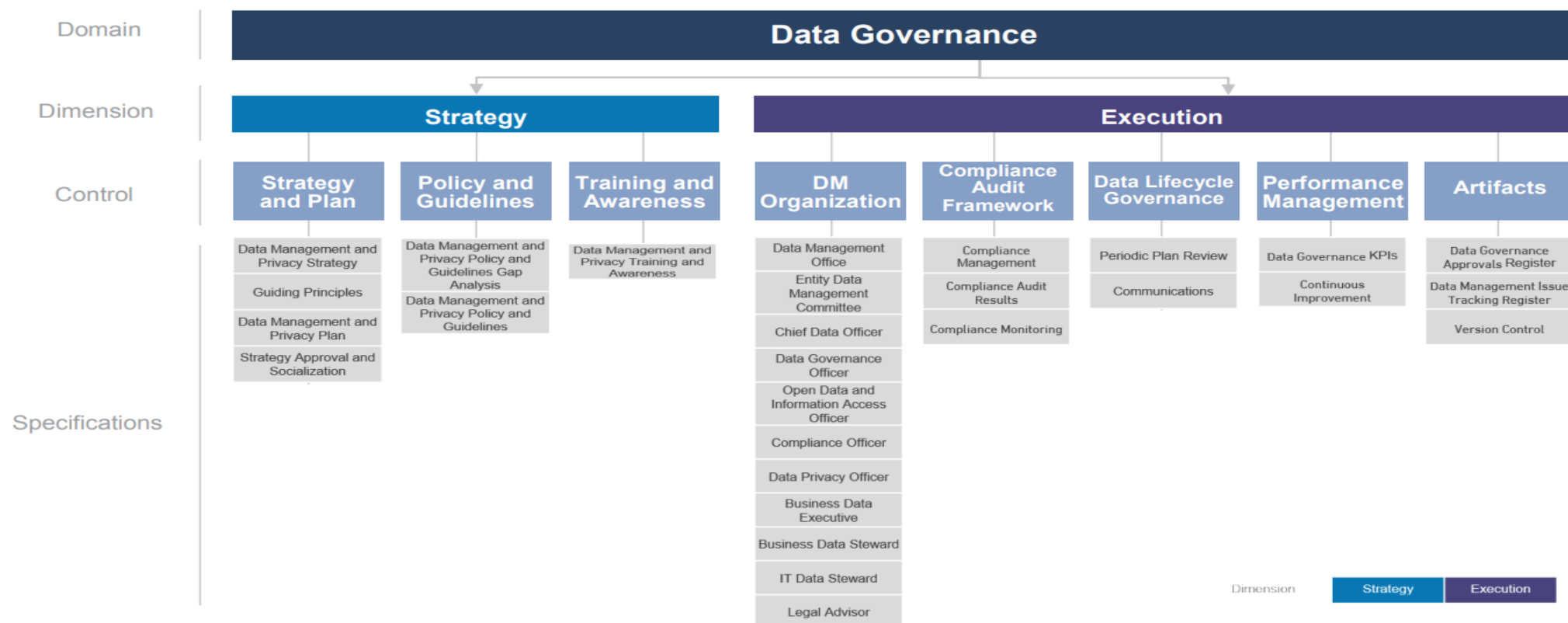


## إدارة أمن البيانات: مسؤولية جميع الموظفين





## NDMO: معايير إدارة البيانات وحماية البيانات الشخصية



٢. ما هي التحديات التي تواجه حماية البيانات عند استخدام الذكاء الاصطناعي؟