

الدليل التشغيلي لمجلس الإدارة

Executive Operating Playbook for Boards

حوكمة انحرافات استخدام الذكاء الاصطناعي
Governance of AI Usage Deviations

العنوان التنفيذي

من تشخيص فجوة الاستخدام إلى
تشغيل الحوكمة على أرض الواقع.

منقول
عبر
afaqb.co



سياق المجلس

عندما يصبح الواقع مختلفاً عما أقرّه المجلس | Board Context

المشكلة لا تبدأ عندما تتغير الأداة؛ ولكن عندما يتغير استخدامها دون أن تتغير الحوكمة معها.

تسيولة التعقيد السائد المكمية:
Governance Balance Map

لا يستطيع المجلس مساءلة الانحراف ما لم يكن قادرًا على مقارنة حالتين بوضوح:
ما أقرّه المجلس مقابل ما يجري فعليًا داخل المؤسسة.



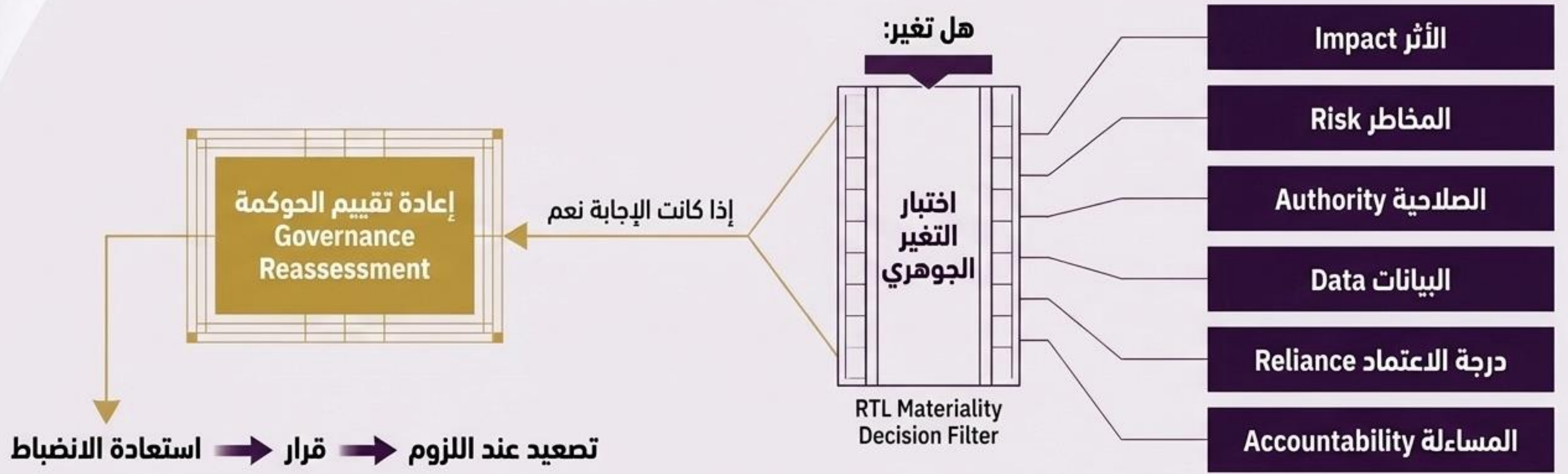
القاعدة التنفيذية: لا تُقاس سلامة الحوكمة بما هو مكتوب؛ وإنما بمدى تطابقه مع الممارسة الفعلية.

السؤال التنفيذي

متى يصبح تغير الاستخدام قضية حوكمية؟ | Executive Question

ليس كل تغير يستوجب تدخل المجلس؛ وإنما التغير الذي يعيد تشكيل القرار أو المخاطر أو المسؤولية.

السؤال الذي يجب أن يحكم التصعيد هو: هل غيّر الاستخدام الفعلي أحد الشروط التي بُني عليها الاعتماد الأصلي؟



القاعدة التنفيذية: العبرة ليست بوجود تغير، بل بما إذا كان التغير قد أخرج الاستخدام عن الافتراضات التي أقرّ المجلس الحوكمة على أساسها.

نظام التشغيل التنفيذي لإدارة انحراف الاستخدام

Governance Operating Framework

العنوان التنفيذي

الحوكمة الفاعلة ليست إجراءً عند وقوع المشكلة؛ إنما دورة تشغيل مستمرة تلاحق تغير الاستخدام.

رسالة مجلس الإدارة

يحتاج المجلس إلى منظومة تشغيلية تربط بين الحالة المعتمدة والممارسة الفعلية، وتعيد تشغيل الحوكمة كلما تغيرت طبيعة الاستخدام أو أثره.

دورة التشغيل



خط الأساس ← الرصد ← الكشف ← تقدير الجوهريّة ← التصعيد ← القرار ← الاستعادة ← التحقق

مراجعة المرحلة الأولى

ثبتت خط الأساس قبل أن تسأل عن الانحراف | Review Stage 1

ما لم يكن «المعتمد» محددًا وقابلًا للإثبات، فلن يكون «الانحراف» سوى تقدير قابل للاختلاف.



ملف الاستخدام المعتمد



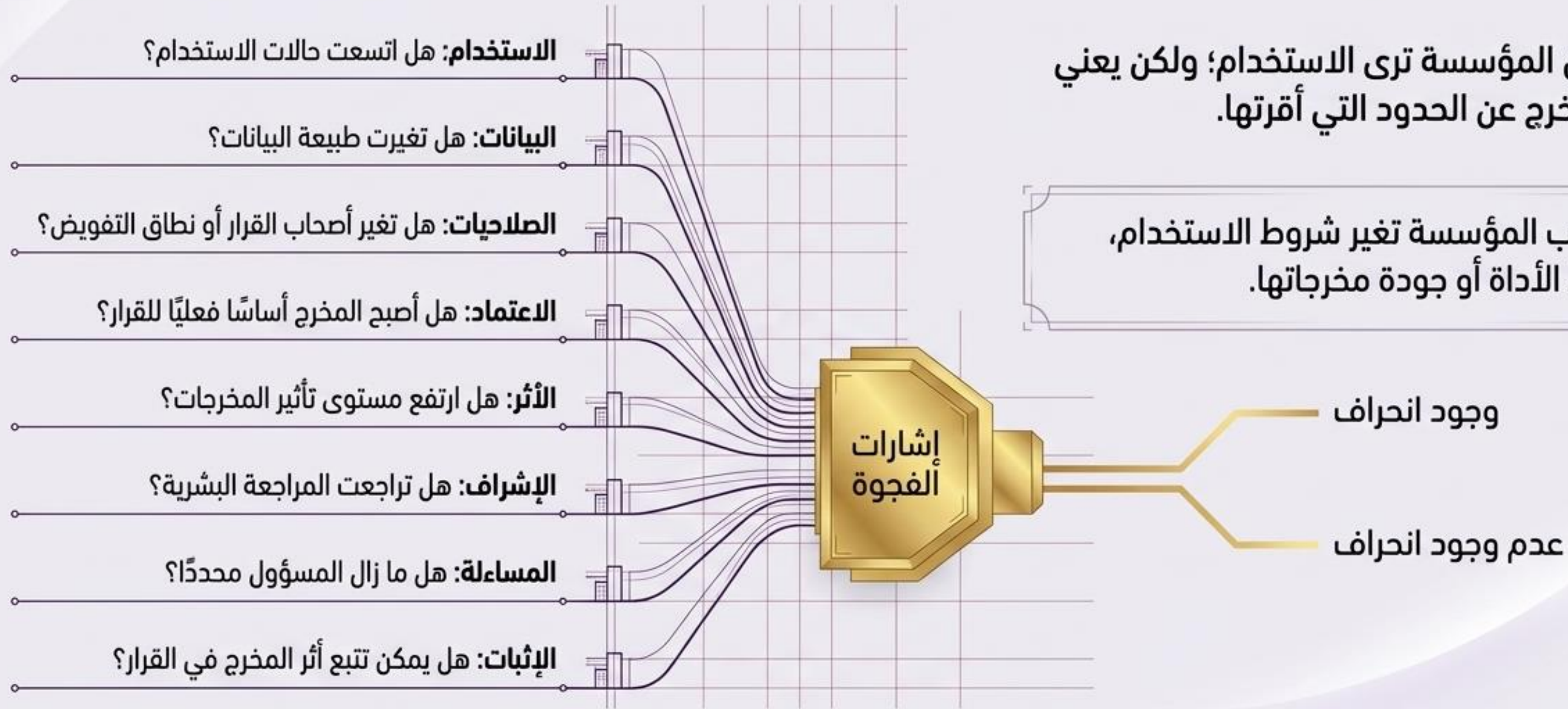
تكنولوجيا البيانات الضخمة في لنيو RTL الميسرة على رباتون المعتمد! محددًا مجملًا في «نالمه ديا من الستعيم التوجيم» وبه ملف الاستخدام المعتمد.



مراجعة المرحلة الثانية

حوّل الرصد إلى كشف حقيقي للفجوة | Review Stage 2

الحالة المعتمدة ↔ الحالة الفعلية



الرصد لا يعني أن المؤسسة ترى الاستخدام؛ ولكن يعني أنها تعرف متى خرج عن الحدود التي أقرتها.

ينبغي أن تراقب المؤسسة تغير شروط الاستخدام، لا مجرد نشاط الأداة أو جودة مخرجاتها.

وجود انحراف

عدم وجود انحراف

المبدأ الحاكم: المؤشر الأهم ليس حجم استخدام الذكاء الاصطناعي، وإنما مقدار ابتعاده عن شروط الاستخدام التي أقرتها المؤسسة.

مراجعة المرحلة الثالثة

حدّد نقطة التحول الحوكمية | Review Stage 3

ليس كل تغير جوهريًا؛ لكن التغير الذي يمس القرار أو السلطة أو المخاطر أو المسؤولية لا يجوز التعامل معه كتغير تشغيلي عابر.

تدخل حوكمي
Governance
Intervention

المستوى الثالث – تغير حوكمي
يمس قرارًا عالي التأثير أو مسؤولية أو صلاحية أو مخاطر جوهرية.
(المعالجة: تصعيد إلى الجهة صاحبة الاختصاص)

المستوى الثاني – تغير جوهري
يستوجب إعادة تقييم الاستخدام والضوابط.
(المعالجة: مراجعة حوكمية)

المستوى الأول – تغير تشغيلي
لا يغير المخاطر أو السلطة أو أثر القرار.
(المعالجة: الإدارة التنفيذية)

إشارة التصعيد

- ارتفاع الأثر | 📈
- ارتفاع الاعتماد | 🌐
- تغير الصلاحية | ⚖️
- ارتفاع المخاطر | ⚠️
- غموض المسؤولية | 👤

مراجعة المرحلة الرابعة

اجعل التصعيد بوابة قرار وليس مجرد قناة معلومات | Review Stage 4

المجلس لا يحتاج تقريرًا إضافيًا عن المشكلة؛ ولكن يحتاج إلى ملف يتيح له إصدار القرار.

عندما تصل القضية إلى المجلس أو إحدى لجانه، يجب أن تكون قد انتقلت من وصف الحالة إلى تهيئة القرار.

التغيير —> الدليل —> الجوهرية —> التعرض —> البدائل —> القرار —> الاستعادة



القاعدة التنفيذية: لا تُرفع إلى المجلس قضية لا يعرف مسبقًا ما القرار المطلوب منه بشأنها.

قائمة تحقق المجلس

بوابة جاهزية القرار | Board Decision Readiness Checklist

قبل أن يناقش المجلس القضية، عليه أن يعرف ما إذا كانت الأدلة ناضجة لاتخاذ القرار.

يستخدم رئيس المجلس أو رئيس اللجنة هذه القائمة كاختبار أخير قبل اعتماد القرار.

قاعدة المجلس: إذا غابت الأدلة الجوهرية، لا يُستعجل القرار؛ بل يُستكمل الملف قبل اعتماده.

بوابة جاهزية القرار

Board Decision Readiness Checklist

☐ الإثباتات: هل الأدلة قابلة للمراجعة المستقلة؟	☐ خط الأساس: هل ما أقرته المؤسسة موثق؟
☐ الإثباتات: هل الأدلة قابلة للمراجعة المستقلة؟	☐ الانحراف: هل الفارق بين المعتمد والفعلي مثبت؟
☐ البدائل: هل خيارات القرار محددة بوضوح؟	☐ الجوهرية: هل ثبت أن الفارق مؤثر حوكميًا؟
☐ الاستعادة: هل شروط العودة إلى الانضباط محددة؟	☐ الأثر: هل حُدد أثره على القرار والمخاطر؟
☐ المتابعة: هل توجد آلية تثبت عدم عودة الانحراف؟	☐ المساءلة: هل المسؤول محدد بصورة لا تقبل الالتهام؟

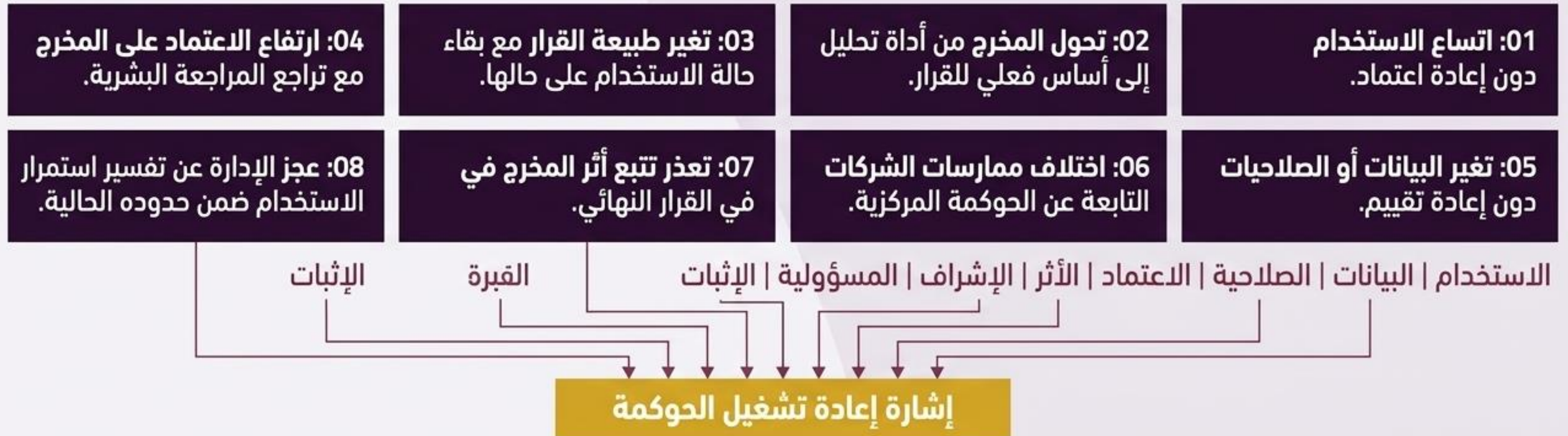
خط الأساس → الانحراف → الجوهرية → الأثر → المسؤولية → الإثباتات → البدائل → الاستعادة → المتابعة

إشارات الخطر التنفيذية

إشارات تستوجب رفع مستوى الحوكمة | Executive Red Flags

أخطر الإشارات هي التي تبدو تشغيلية بينما تغيّر في الواقع طبيعة القرار.

لا تمثل هذه المؤشرات مخالفة بذاتها؛ لكنها تستوجب رفع مستوى الفحص الحوكمي.



مسار القرار

من الانحراف إلى الاستعادة: مسار القرار التنفيذي | Decision Path

كل انحراف مؤثر يجب أن يملك مسارًا واضحًا من لحظة اكتشافه حتى إثبات إغلاقه.

المسار التنفيذي لا ينتهي بصدور القرار؛ بل ينتهي عندما تثبت المؤسسة أن القرار أعاد الاستخدام إلى حالة منضبطة.



المبدأ الحاكم: لا يُغلق الانحراف بإتمام الإجراء؛ وإنما بإثبات عودة الاستخدام إلى الحدود المعتمدة واستقرارها.

السيناريو العملي

عندما تبقى الأداة كما هي ويتغير القرار | Practical Scenario

ثبات الأداة التقنية لا يعني ثبات المخاطر الحوكمية.

اعتمدت شركة قابضة استخدام أداة ذكاء اصطناعي لتحليل أداء الموردين، على أساس أن دورها تحليلي مساعد للإدارة. لاحقًا، بدأت إحدى الشركات التابعة باستخدام المخرجات في:

تقييم الموردين الاستراتيجيين

ترتيب البدائل

صياغة التوصية التعاقدية

التأثير في قرار مالي جوهري

لم تتغير الأداة

لكن تغير: الغرض | الأثر | درجة الاعتماد | الصلاحية | المسؤولية

هل ما زال الاستخدام داخل حدود الاعتماد الأصلي؟ أم
أن تغير طبيعة القرار يستوجب:

إعادة تقييم → إعادة اعتماد ← مستوى إشراف أعلى

الأداة نفسها ≠ ملف المخاطر نفسه

الخلاصة للمجلس: قد يكون تغير أثر القرار، وحده، كافيًا لإعادة تشغيل الحوكمة؛ حتى عندما لا يتغير النظام التقني.

Board Toolkit™

ملف قرار فجوة الحوكمة للمجلس™ | Board Governance Delta Decision Dossier™

أداة واحدة تجمع الأدلة اللازمة لتحويل فجوة الاستخدام إلى قرار مجلس قابل للإثبات. مجلس قابل للإثبات.

هذه الأداة لا تكتشف الانحراف ولا تستبدل أدوات الأحد؛ وإنما تبدأ عملها بعد إثبات الانحراف وجوهرية أثره، لتحويل القضية إلى ملف قرار متكامل.



الحالة المعتمدة → الحالة الفعلية → الفجوة → الجوهرية → الأدلة → البدائل → القرار → الاستعادة → الإغلاق

قاعدة عدم التداخل: وظيفة هذا الأصل هي تجميع عناصر القرار في حزمة واحدة عند نقطة التصعيد؛ ولا يحل محل سجل الانحراف أو سجل منشأ القرار أو بروتوكول التدخل.

الخلاصات التنفيذية

ما الذي يجب أن يتغير في إشراف المجلس؟ | Executive Takeaways

الحوكمة لا تُقاس بوجود الضوابط، ولكن بقدرتها على مواكبة الاستخدام الفعلي.

على المجلس أن ينتقل من سؤال: "هل لدينا حوكمة للذكاء الاصطناعي؟" إلى سبعة أسئلة تشغيلية:

01: ما الحالة التي أقررناها؟



02: هل ما زال الاستخدام الفعلي داخلها؟



03: أين ظهرت الفجوة؟



04: هل الفجوة جوهرية؟



05: من يتحمل المسؤولية؟



06: ما القرار المطلوب الآن؟



07: ما الدليل الذي سيثبت استعادة الانضباط؟



هل لدينا
حوكمة للذكاء
الاصطناعي؟

وجود الحوكمة قابلية تشغيلها قابلية إثباتها

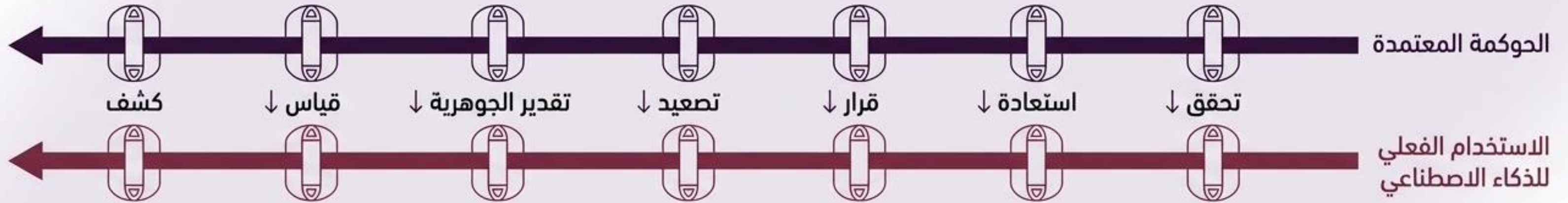
الرسالة السيادية: الحوكمة التي لا تتكيف مع الاستخدام الفعلي تتحول تدريجيًا إلى حوكمة شكلية.

إغلاق المجلس

الحوكمة يجب أن تتحرك بسرعة تغير الاستخدام | Board Closing

عندما يتغير الاستخدام أسرع من الحوكمة، تبدأ الفجوة؛ وعندما تستمر الفجوة دون قرار، يبدأ التعرض.

القاعدة التشغيلية التي ينبغي أن تحكم إشراف المجلس هي: الحوكمة المعتمدة يجب أن تظل متزامنة مع الاستخدام الفعلي للذكاء الاصطناعي. وعندما يظهر الفرق:



سؤال الإغلاق

هل يستطيع مجلس الإدارة اليوم أن يثبت أن الاستخدامات المؤثرة للذكاء الاصطناعي داخل المجموعة ما زالت ضمن الحدود التي أقرها، وأنه يعرف مسبقاً متى يجب إعادة تشغيل الحوكمة؟

المبدأ الحاكم: لا تنتظر الحوكمة أثر الانحراف؛ اجعل الانحراف نفسه نقطة تشغيل للحوكمة.

د. محمد زيدان

PhD, GRCP® - GRCA® - IPMP® - IRMP® - ICEP® - IAIP®

Digital Transformation & Corporate Governance



<https://www.linkedin.com/in/dr-mohamedzidan/>



00966 57 169 1002

“أساعد المؤسسات على تحويل الحوكمة
من لوائح ورقية إلى منظومة قرار رقمية منضبطة،
تقلل المخاطر وتزيد جودة القرار.”

