



حوكمة تفويض الذكاء الاصطناعي

Governance of AI Delegation

[عندما يُفوض الذكاء الاصطناعي دون سلطة تحكمه!]



منقول
عبر
afaqb.co



د/ محمد زيدان

فهرس المحتويات (Table of Contents)

الصفحة	بيان	p
3	الملخص التنفيذي	-1
4	تشخيص اختلال القرار المؤسسي المدعوم بالذكاء	-2
5	تفكيك هندسة القرار قبل اعتماده رسميا	-3
6	كشف تحريف المعلومات المؤثرة على القرار	-4
7	تحليل حدود الاعتماد على الذكاء الاصطناعي	-5
8	تشخيص اختلال حوكمة القرارات عالية التأثير	-6
9	تفكيك فجوات الرقابة داخل بيئات الذكاء	-7
10	كشف الوهم الرقابي الناتج عن الدقة	-8
11	تحليل التفريط في واجب العناية المؤسسية تدريجيًا	-9
12	تشخيص فقدان السيادة على القرار الاستراتيجي	-10
13	تفكيك هيكل المساءلة داخل القرار المؤسسي	-11
14	كشف المخاطر الائتمانية للمجلس والإدارة العليا	-12
15	فرض التدخل السيادي لاستعادة الانضباط المؤسسي	-12
16	المرجعيات النظامية الداعمة للمساءلة والحوكمة المؤسسية	-13
17	الأداة التنفيذية التي تُبقي القيمة على طاولة القرار	-14
18	خاتمة	-15

عندما يمنح الذكاء الاصطناعي سلطة تتجاوز التفويض المؤسسي!

لم تعد المسألة المؤسسية هي استخدام الذكاء الاصطناعي AI Use، ولكن اللحظة التي ينتقل فيها من أداة تحليل إلى تفويض فعلي De Facto Delegation يؤثر في الحكم أو التنفيذ دون اعتماد صريح.

وفي الشركات العائلية والقاطضة تتضاعف الفجوة عندما تتداخل سلطات المجلس Board Authority والإدارة التنفيذية والشركة الأم والتابعة، فينشأ نفوذ عملي لا يطابق الصلاحية المؤسسية المعتمدة.

1. انزلاق الاستخدام إلى سلطة غير معتمدة:

- تتحول مخرجات AI Outputs من مدخلات مساندة إلى محدد فعلي لمسار القرار أو التنفيذ دون تفويض مؤسسي واضح.
- تتسع فجوة السلطة Authority Gap عندما تتجاوز القدرة التشغيلية للأداة مصفوفة الصلاحيات والسياسات المعتمدة.
- تؤكد ISO/IEC 38507 ضرورة بقاء حوكمة الذكاء الاصطناعي ضمن مسؤولية الجهة الحاكمة ومستوى الرقابة المناسب.

2. تشكل قرار لم يعتمد تفويضه أصلاً:

- قد تنتقل القناعة من الحكم المهني Professional Judgment إلى توصية خوارزمية تشكل القرار قبل وصوله إلى صاحب الاختصاص.
- يصبح التدخل البشري Human Oversight شكلياً إذا لم يمتلك المراجع سلطة حقيقية لإيقاف المخرج أو تصعيده.
- يفرض NIST AI RMF تحديد المخاطر والأدوار والضوابط قبل تحويل المخرجات إلى اعتماد تشغيلي مؤثر.

3. انتقال فجوة السلطة إلى فجوة مساءلة:

- ينشأ غموض المسؤولية Accountability Ambiguity عندما لا يتضح من اعتمد التفويض ومن يملك سلطة إيقافه أو تعديله.
- ترتبط واجبات العناية والولاء Duty of Care and Loyalty بسلامة ممارسة السلطة وتقييم آثار القرارات ضمن الاختصاص المؤسسي.

التوصية السيادية: يعتمد المجلس سجلاً ملزماً لتفويض الذكاء الاصطناعي AI Delegation Register يحدد نطاق السلطة وحدودها ومستوى التدخل ومسار التصعيد والمسؤولية.

تشخيص اختلال القرار المؤسسي المدعوم بالذكاء:

كشف نقطة التحول قبل ظهور الانكشاف الحوكمي للمجلس.

لا يبدأ اختلال القرار Decision Distortion عند اعتماد القرار، بل قبل ذلك عندما تصبح مخرجات الذكاء الاصطناعي محدداً فعلياً لما يُعرض على صاحب الاختصاص وما يُستبعد عنه. وتنشأ نقطة التحول Governance Inflection Point عندما يتغير موقع AI من أداة تدعم الحكم إلى قناة تؤثر في تشكيله دون ضابط مؤسسي يوازي حجم النفوذ.

1. اختطاف مسار المعلومات Information Path Capture

- تتحول المعلومة المؤثرة Decision-Relevant Information عندما يحدد النظام ما يصل إلى التنفيذ وما لا يصل إليه.
- تتسع فجوة الرؤية Oversight Visibility Gap عندما تُبنى القناة على مخرجات لم تخضع لمراجعة مستقلة أو اختبار كافٍ.
- يربط NIST AI RMF إدارة مخاطر AI بفهم السياق والاستخدام والمخاطر قبل الاعتماد على المخرجات.

2. تشكل القناة قبل القرار Pre-Decision Shaping

- قد تصبح التوصية الخوارزمية Algorithmic Recommendation نقطة الانطلاق التي تُبنى حولها المداولات بدل أن تكون مدخلاً قابلاً للفحص.
- يتحول التحقق المهني Professional Validation إلى إجراء لاحق إذا سبق المخرج الخوارزمي تشكيل البدائل وتوجيه النقاش.
- تؤكد مبادئ OECD للذكاء الاصطناعي OECD AI Principles أهمية الشفافية وقابلية التفسير والمساءلة في الاستخدام المسؤول.

3. انتقال الانحراف إلى القرار المؤسسي Institutional Decision Drift

- يظهر انحراف القرار Decision Drift عندما تتغير نتيجة المداولات تدريجياً بفعل نفوذ تقني لم يدخل أصلاً ضمن هندسة الصلاحيات.
- يرتفع مخاطر الحوكمة Governance Risk عندما لا يستطيع المجلس إثبات كيف تشكلت القناة ومن مارس التأثير الحاسم عليها.
- التوصية السيادية: يفرض المجلس نقطة تحكم مسبقة تحدد متى يتحول استخدام AI من دعم القرار إلى تأثير يستوجب التصعيد والمراجعة المستقلة.

تحليل تشكل القناة المؤسسية قبل التصويت النهائي.

لا يتشكل القرار المؤسسي Institutional Decision عند لحظة التصويت فقط، بل عبر سلسلة سابقة من المعلومات والتحليلات والبدائل التي قد يكون الذكاء الاصطناعي قد أثر في ترتيبها وأولوياتها. وتكمن نقطة الخطر عندما يصبح النفوذ الخوارزمي Algorithmic Influence جزءاً غير معلن من هندسة القرار، دون أن يعرف المجلس أين بدأ تأثيره وأين انتهى الحكم البشري .

1. إعادة تشكيل البدائل Decision Option Shaping

- قد تحدد مخرجات AI AI Outputs البدائل التي تصل إلى الإدارة، فتستبعد خيارات لم تدخل أصلاً في دائرة التقييم.
- تنشأ فجوة الاختيار Choice Gap عندما تبدو البدائل المعروضة مكتملة بينما جرى تشكيلها مسبقاً بواسطة أداة غير مفوضة لاتخاذ الحكم.
- يدعم ISO/IEC 42001 ضرورة تحديد الأدوار والضوابط والمسؤوليات عبر دورة حياة نظام الذكاء الاصطناعي .

2. انتقال التأثير إلى القناة Executive Judgment Shift

- يصبح الحكم التنفيذي Executive Judgment معرضاً للانحراف عندما تتحول التوصية التقنية من مدخل للفحص إلى مرجعية ضمنية للمفاضلة.
- تتسع فجوة الاستقلال Independent Judgment Gap عندما يعتمد صاحب الاختصاص على مخرجات لا يستطيع تفسير حدودها أو اختبار افتراضاتها.
- يؤكد ISO/IEC 38507 مسؤولية الجهة الحاكمة عن توجيه استخدام AI بما يحافظ على سلامة القرار المؤسسي .

3. غياب أثر القرار Decision Traceability Gap

- تضعف قابلية التتبع Decision Traceability عندما لا يسجل مسار انتقال المعلومة من AI إلى التوصية ثم إلى الاعتماد النهائي.
- تصبح المساءلة Accountability غير مكتملة عندما يتعذر فصل القرار البشري عن التأثير الخوارزمي الذي شكّل أساسه.

التوصية السيادية: يعتمد المجلس سجلاً لمسار القرار يثبت مصدر المعلومات والبدائل وتأثير AI ونقطة الحكم البشري قبل الاعتماد.

كشف تحريف المعلومات المؤثرة على القرار:

تعرية إعادة تشكيل الحقائق قبل وصولها للمجلس.

لا يكمن الخطر فقط في خطأ المعلومة Information Error، بل في إعادة تشكيلها قبل وصولها إلى صاحب الاختصاص بحيث تبدو مكتملة بينما فقدت عناصر سياقها المؤثر. وعندما يصبح الذكاء الاصطناعي وسيطاً بين المعلومة Information والقرار Decision، قد تنتقل الانحرافات من مستوى البيانات إلى مستوى القناة دون ظهور نقطة التدخل بوضوح.

1. انتقاء المعلومات Information Filtering

- قد تعيد الخوارزمية Algorithmic Processing ترتيب الأولويات أو تلخيص الوقائع بطريقة تؤثر في الصورة التي تصل إلى الإدارة والمجلس.
- تتسع فجوة السياق Context Gap عندما تختفي الافتراضات أو الاستثناءات أو البيانات المتعارضة خلف مخرج يبدو متماسكاً.
- يفرض NIST AI RMF فهم مصادر البيانات وسياق الاستخدام ومخاطر المخرجات قبل إدخالها في مسار القرار.

2. تضخيم الثقة Confidence Amplification

- تتحول الدقة الظاهرية Apparent Accuracy إلى خطر عندما تُفسر صياغة المخرج الوثيقة باعتبارها دليلاً على صحة الاستنتاج.
- يضعف التحقق المستقل Independent Validation عندما يكتفي صاحب الاختصاص بمراجعة النتيجة بدل فحص أساسها وافتراضاتها.
- تدعم مبادئ أخلاقيات الذكاء الاصطناعي السعودية Saudi AI Ethics Principles ضرورة الشفافية والمسؤولية عند توظيف الأنظمة الذكية.

3. انتقال التحريف إلى القرار Decision Contamination

- تصبح سلامة القرار Decision Integrity معرضة للخطر عندما تصل المعلومة المعاد تشكيلها إلى المجلس دون بيان مصدرها وحدود موثوقيتها.
- تتعقد قابلية التتبع Traceability عندما لا يمكن إعادة بناء ما عُرض، وما حُذف، وكيف أثر المخرج في التوصية النهائية.

التوصية السيادية: يفرض المجلس مساراً موثقاً لسلسلة مصدر المعلومات Information Provenance يحدد المصدر والمعالجة والافتراضات والتحقق قبل رفع أي مخرج AI مؤثر إلى المجلس.

تحليل حدود الاعتماد على الذكاء الاصطناعي:

متى تتحول التوصية الذكية إلى خطر حوكمي؟

لا تكمن المشكلة في الاعتماد على AI Reliance بحد ذاته، بل في غياب نقطة مؤسسية واضحة تحدد متى تنتهي قيمة التوصية ومتى يبدأ خطر تفويض الحكم. وتصبح المسألة حوكمية عندما تتجاوز التوصية الذكية Intelligent Recommendation حدود الدعم إلى التأثير في قرار عالي الأثر دون مستوى تحقق يتناسب مع مخاطره.

1. تمدد الاعتماد Reliance Escalation

- يبدأ الاعتماد التشغيلي Operational Reliance عندما تتكرر التوصية وتتحول من رأي مساعد إلى مرجع فعلي في تحديد الإجراء.
- تتسع فجوة الحكم Judgment Gap عندما يتناقص التدقيق البشري كلما ازدادت ثقة المستخدم بسرعة المخرج ودقته الظاهرية.
- يقتضي ISO/IEC 23894 تقييم مخاطر AI وفق سياق الاستخدام وتأثير المخرجات واحتمالات الضرر قبل زيادة الاعتماد عليها.

2. تجاوز عتبة المخاطر Risk Threshold Crossing

- تصبح التوصية عالية التأثير High-Impact Recommendation نقطة حوكمة عندما تمس رأس المال أو الالتزام أو السمعة أو استمرارية الأعمال.
- لا يكفي Human-in-the-Loop التدخل البشري إذا كان دوره شكلياً ولا يملك صلاحية رفض التوصية أو تصعيدها.
- تؤكد ISO/IEC 38507 ضرورة مواءمة الإشراف الحوكمي مع طبيعة استخدام AI ومستوى أثره المؤسسي.

3. تحويل الاعتماد إلى مسؤولية Accountability Conversion

- يتطلب حد الاعتماد Reliance Threshold تحديد الحالات التي يمنع فيها تحويل المخرج الخوارزمي إلى قرار دون تحقق مستقل.
- ترتفع مخاطر القرار Decision Risk عندما لا يستطيع صاحب الاختصاص إثبات سبب الاعتماد على المخرج وحدود الحكم البشري الذي صاحبه.

التوصية السيادية: يعتمد المجلس مصفوفة حدود الاعتماد AI Reliance Threshold Matrix تربط مستوى تأثير AI بدرجة التحقق والتدخل البشري والتصعيد والمساءلة.

تشخيص اختلال حوكمة القرارات عالية التأثير:

كشف تراجع الإشراف أمام تصاعد التعقيد الخوارزمي.

تزداد فجوة الإشراف Oversight Gap عندما تتوسع قدرة الذكاء الاصطناعي داخل القرارات عالية التأثير بينما تبقى آليات الحوكمة مصممة لمنظومات أبسط وأكثر قابلية للفهم البشري. ولا تكمن المشكلة في تعقيد الخوارزمية وحده، بل في أن سلطة القرار Decision Authority قد تبقى بشرية شكلياً بينما ينتقل التأثير الفعلي تدريجياً إلى مخرجات لا تخضع لمستوى إشراف مماثل.

1. اختلال تناسب الإشراف Oversight Proportionality

- تتسع فجوة الرقابة Control Gap عندما لا يرتفع مستوى التدقيق بالتوازي مع ارتفاع أثر القرار المالي أو التنظيمي أو التشغيلي.
- يصبح التدخل البشري Human Oversight غير كافٍ عندما يراجع المخرج بعد تشكل القرار بدل أن يتحكم في نقاطه الحرجة.
- يفرض ISO/IEC 38507 مواءمة الإشراف الحوكمي مع طبيعة استخدام AI ومستوى تأثيره على القرار المؤسسي.

2. تعقيد القرار مقابل قدرة المجلس Board Oversight Capacity

- قد يتراجع الاستيعاب الحوكمي Governance Understanding عندما تصبح مبررات المخرج الخوارزمي أكثر تعقيداً من قدرة المراجعة المتاحة لصاحب الاختصاص.
- تنشأ فجوة التصعيد Escalation Gap عندما لا تكون معايير نقل القرار من المعالجة الآلية إلى المراجعة التنفيذية محددة مسبقاً.
- يدعم NIST AI RMF تحديد السياق والمخاطر وآليات الإدارة المناسبة قبل الاعتماد على أنظمة AI عالية التأثير.

3. انفصال التأثير عن المساءلة Influence–Accountability Disconnect

- تتسع فجوة المساءلة Accountability Gap عندما يؤثر النظام في القرار بينما تبقى المسؤولية رسمياً لدى مستخدم لم يملك كامل أدوات التحقق.
- يصبح واجب العناية Duty of Care محل تقييم حوكمي عندما لا يتناسب عمق الإشراف مع حجم الأثر المتوقع.

التوصية السيادية: يعتمد المجلس مستويات إشراف متدرجة تربط أثر القرار Decision Impact بدرجة المراجعة البشرية والتصعيد والاعتماد قبل التنفيذ.

تفكيك فجوات الرقابة داخل بيئات الذكاء:

تحليل نقاط الضعف التي تربك خطوط الدفاع.

لا تنشأ فجوة الرقابة Control Gap بالضرورة من غياب الضوابط، بل من عدم توافقها مع طريقة عمل الذكاء الاصطناعي وتوزع المسؤوليات بين المستخدم والوظيفة الرقابية وصاحب القرار. وتصبح خطوط الدفاع Lines of Defense أقل فاعلية عندما تفترض أن المخرجات يمكن التحقق منها بالأساليب التقليدية، بينما يكون التأثير قد انتقل بالفعل إلى مراحل مبكرة من مسار القرار.

1. انفصال الرقابة عن نقطة التأثير Control-Influence Disconnect

• قد تأتي الرقابة اللاحقة Post-Control بعد تشكل التوصية، فتفشل في منع تأثير خوارزمي سبق وصوله إلى صاحب القرار.

• تتسع فجوة الضبط Control Gap عندما لا تحدد السياسات من يملك حق إيقاف المخرج أو طلب إعادة تقييمه قبل التنفيذ.

• يدعم ISO/IEC 42001 تحديد الأدوار والضوابط وآليات المراقبة عبر دورة حياة نظام الذكاء الاصطناعي.

2. تداخل أدوار خطوط الدفاع Defense-Line Overlap

• ينشأ غموض المسؤوليات Accountability Ambiguity عندما تتداخل مهام التشغيل والمخاطر والالتزام والتدقيق في مراجعة استخدام AI.

• قد يتحول التحقق المستقل Independent Assurance إلى مراجعة شكلية إذا لم يمتلك وظيفة الرقابة وصولاً إلى البيانات والمنطق التشغيلي المؤثر.

• يربط NIST AI RMF إدارة المخاطر بتحديد المسؤوليات وقياس المخاطر ومراقبتها عبر مراحل الاستخدام.

3. انهيار نقطة الإيقاف Control Stop-Point Failure

• تصبح نقطة التحكم Control Point غير فعالة عندما لا توجد عتبة واضحة توقف القرار قبل انتقال المخرج إلى التنفيذ.

• تتصاعد مخاطر الانحراف Governance Deviation عندما يستطيع المستخدم تجاوز الضوابط التشغيلية دون مسار تصعيدي موثق.

التوصية السيادية: يعيد المجلس تصميم خطوط الدفاع حول نقاط تأثير AI AI Influence Points، مع صلاحية إيقاف وتصعيد مستقلة قبل القرارات عالية الأثر.

كشف الوهم الرقابي الناتج عن الدقة:

كيف تصنع الخوارزميات ثقة تتجاوز التحقق المهني؟

لا تعني الدقة الظاهرية **Apparent Accuracy** أن المخرج صالح للاعتماد، إذ قد تمنح الصياغة المتناسكة والأرقام الدقيقة انطباعاً بالموثوقية يتجاوز قدرة التحقق الفعلي من مصادرها وافتراضاتها. ويصبح ذلك وهمًا رقابيًا **Control Illusion** عندما تستبدل المؤسسة اختبار صحة المخرج بالاطمئنان إلى اتساقه، فتتحول الدقة الشكلية إلى نفوذ يؤثر في الحكم المهني .

1. تضخم الثقة **Confidence Inflation**

- قد تتحول الثقة الخوارزمية **Algorithmic Confidence** إلى معيار ضمني للاعتماد رغم أن مستوى اليقين المعروض لا يعكس بالضرورة جودة المدخلات.
- تتسع فجوة التحقق **Validation Gap** عندما يراجع المستخدم النتيجة دون فحص مصدر البيانات وسياقها والافتراضات التي أنتجتها.
- يعزز **NIST AI RMF** ضرورة اختبار الموثوقية والشفافية وإدارة مخاطر المخرجات ضمن سياق استخدامها الفعلي .

2. استبدال التحقق بالاتساق **Consistency over Validation**

- يصبح الاتساق الظاهري **Apparent Consistency** مضللًا عندما تبدو الإجابة منطقية بينما تخفي بيانات ناقصة أو سياقًا غير ممثل.
- يتراجع الحكم المهني **Professional Judgment** عندما يتحول التحقق إلى مراجعة لغوية أو شكلية بدل اختبار جوهر المعلومة.
- تؤكد مبادئ أخلاقيات الذكاء الاصطناعي السعودي **Saudi AI Ethics Principles** أهمية الشفافية والمسؤولية عند الاعتماد على الأنظمة الذكية .

3. انتقال الوهم إلى الرقابة **Board Oversight Illusion**

- قد يرى المجلس مؤشرات رقابية **Control Indicators** دقيقة دون أن تكشف جودة المنهج الذي أنتجها أو حدود الاعتماد عليها.
- تصبح المساءلة **Accountability** أضعف عندما تُعامل دقة المخرج كبديل عن التحقق المستقل من القرار.

التوصية السيادية: يفرض المجلس فصل دقة المخرج **Output Accuracy** عن قابلية الاعتماد **Decision Reliance**، ولا يسمح بتحويل الأولى إلى الثانية دون تحقق مهني مستقل.

تحليل التفريط في واجب العناية المؤسسية تدريجياً:

عندما تستبدل الثقة التقنية بالحكم المهني المستقل!

لا يحدث تراجع واجب العناية **Duty of Care Erosion** دفعة واحدة، بل يتشكل تدريجياً عندما تتحول الثقة المتراكمة في مخرجات الذكاء الاصطناعي إلى بديل ضمني عن الفحص والتحليل والحكم المستقل. وتصبح نقطة الخطر حوكمية عندما يظل القرار منسوباً إلى صاحبه رسمياً، بينما تكون عملية التحقق **Decision Validation** قد تقلصت فعلياً لصالح الاعتماد على مخرجات AI.

1. تآكل الفحص المهني **Professional Scrutiny Erosion**

- يبدأ الاعتماد المتكرر **Repeated Reliance** بتحويل المخرج الخوارزمي من مدخل للتحليل إلى أساس جاهز يبني عليه صاحب الاختصاص حكمه.
- تقلص العناية المهنية **Professional Care** عندما يصبح اختبار الافتراضات والاستثناءات أقل عمقاً بسبب الثقة المتراكمة في الأداة.
- يفرض **ISO/IEC 23894** إدارة المخاطر بما يتناسب مع سياق الاستخدام وأثاره، لا مع مستوى الثقة التقنية بالمخرج.

2. انتقال الثقة إلى سلطة القرار **Trust-to-Authority Shift**

- تصبح الثقة التقنية **Technical Trust** مصدر نفوذ عندما يتعامل المستخدم مع المخرج كمرجعية تتطلب الاعتراض بدل أن تكون فرضية تستوجب التحقق.
- تتسع فجوة الاستقلال **Judgment Independence Gap** عندما تقل قدرة صاحب الاختصاص على إعادة بناء التحليل أو اختبار بدائله بصورة مستقلة.
- تدعم **ISO/IEC 38507** إبقاء المسؤولية الحوكمية والحكم النهائي ضمن الهياكل المؤسسية المخولة، لا داخل النظام التقني.

3. تحول الاعتماد إلى فجوة مساءلة **Accountability Exposure**

- قد تظهر فجوة واجب العناية **Duty of Care Gap** عندما لا يتناسب مستوى التحقق البشري مع الأثر المتوقع للقرار.
- يصبح إثبات العناية **Evidence of Care** أكثر صعوبة عندما لا توثق المؤسسة لماذا اعتمدت المخرج وما الاختبارات التي سبقت اعتماده.

التوصية السيادية: يفرض المجلس معيار التحقق المهني المستقل **Independent Professional Validation** للقرارات عالية التأثير، مع توثيق أساس الاعتماد وحدود الحكم البشري.

تشخيص فقدان السيادة على القرار الاستراتيجي:

تحليل ضعف الأحكام لمخرجات لا تتحمل المسؤولية.

لا تفقد المؤسسة سيادة القرار Decision Sovereignty عندما تستخدم الذكاء الاصطناعي، بل عندما يصبح الحكم الاستراتيجي مرتباً لمخرج تقني لا يملك سلطة القرار ولا يتحمل تبعاته. وتظهر نقطة الانكشاف عندما تنتقل مرجعية الحكم Judgment Authority تدريجياً من صاحب الاختصاص إلى نظام أصبحت مخرجاته تحدد البدائل والأولويات دون مساءلة مماثلة.

1. انتقال مركز الحكم Judgment Center Shift

- قد تصبح مخرجات AI AI Outputs المرجعية الفعلية للمفاضلة عندما تتكرر الاستعانة بها في القرارات الاستراتيجية دون اختبار مستقل.
- تتسع فجوة السيادة Decision Sovereignty Gap عندما يصعب على صاحب الاختصاص تحدي المخرج أو إعادة بناء منطقته وبدائله.
- تؤكد ISO/IEC 38507 أن مسؤولية حوكمة استخدام AI تبقى ضمن الجهة الحاكمة ولا تنتقل إلى النظام التقني.

2. انفصال التأثير عن المسؤولية Influence–Accountability Separation

- قد يمارس AI نفوذاً فعلياً De Facto Influence في القرار بينما تبقى المسؤولية رسمياً لدى مسؤول لم يصمم المخرج ولم يتحكم في افتراضاته.
- يصبح الحكم المستقل Independent Judgment مهدداً عندما يتحول الاعتراض على المخرج إلى استثناء بدل أن يكون جزءاً أصيلاً من عملية القرار.
- يدعم OECD AI Principles مبدأ المساءلة البشرية عن القرارات والنتائج المرتبطة بأنظمة الذكاء الاصطناعي.

3. ارتهاق القرار الاستراتيجي Strategic Decision Dependency

- يتصاعد الاعتماد الاستراتيجي Strategic Reliance عندما تصبح قرارات الاستثمار أو التوسع أو تخصيص الموارد مرتبطة بمخرجات لا تتحمل المسؤولية المؤسسية.
- تنشأ فجوة المساءلة Accountability Gap عندما لا يستطيع المجلس تحديد من يملك الحكم النهائي ومن يتحمل تبعاته.

التوصية السيادية: يحظر المجلس تحويل أي مخرج AI إلى مرجعية قرار Strategic Decision Authority ما لم يثبت وجود حكم بشري مستقل، وصلاحيه اعتماد واضحة، ومسار مساءلة قابل للتتبع.

تفكيك هيكل المساءلة داخل القرار المؤسسي:

تحديد المسؤول الحقيقي عند تعثر القرار المعتمد؟

لا تبدأ المساءلة **Accountability** عند تعثر القرار، بل عند لحظة تحديد من يملك السلطة، ومن مارس الحكم، ومن اعتمد تأثير الذكاء الاصطناعي داخل مسار القرار. وتظهر الفجوة عندما تبقى المسؤولية الرسمية **Formal Responsibility** واضحة اسميًا، بينما تتوزع القدرة الفعلية على تشكيل القرار بين الإنسان والنظام ومقدم التقنية.

1. تفكك سلسلة المسؤولية **Accountability Chain Fragmentation**

- تنشوش ملكية القرار **Decision Ownership** عندما لا تحدد المؤسسة من اعتمد استخدام AI ومن أجاز تحويل مخرجاته إلى إجراء.
- تتسع فجوة الاختصاص **Authority Gap** عندما يتجاوز التفويض التقني حدود السلطة المعتمدة للوظيفة أو المستوى الإداري.
- تدعم **ISO/IEC 42001** أوضاع الأدوار والمسؤوليات والضوابط طوال دورة حياة نظام الذكاء الاصطناعي.

2. انفصال الاعتماد عن التأثير **Approval–Influence Disconnect**

- قد يكون صاحب الاعتماد **Approval Owner** مسؤولاً رسميًا، بينما تشكل مخرجات AI جوهر التوصية دون قدرة كافية على فحصها مستقلاً.
- تنشأ فجوة الإثبات **Evidence Gap** عندما لا يوثق مسار الحكم البشري وما سبقه من تحليل خوارزمي.
- يؤكد **OECD AI Principles** ضرورة بقاء المساءلة البشرية قابلة للتحديد عن القرارات والنتائج المرتبطة بالذكاء الاصطناعي.

3. اختبار قابلية المساءلة **Accountability Traceability**

- تصبح قابلية التتبع **Decision Traceability** جوهرية لإثبات مصدر التوصية وحدود التفويض ونقطة الاعتماد النهائي.
- يرتبط واجب العناية **Duty of Care** بقدرة صاحب الاختصاص على إثبات أن مستوى التحقق والإشراف تناسب مع أثر القرار.

التوصية السيادية: يعتمد المجلس خريطة مسؤولية القرار **Decision Accountability Map** تحدد صاحب السلطة والتفويض والتأثير والاعتماد والتعصيد لكل قرار مدعوم بـ AI.

كشف المخاطر الائتمانية للمجلس والإدارة العليا:

ربط الإشراف غير الكافي بمخاطر المساءلة المباشرة.

لا تتوقف آثار ضعف الإشراف Oversight عند جودة القرار، بل قد تمتد إلى الثقة المؤسسية والائتمانية عندما يُنظر إلى قرارات عالية الأثر باعتبارها نتاج حوكمة لا تستطيع المؤسسة إثبات سلامة مسارها. وتظهر المخاطر الائتمانية Credit Risk عندما يتحول ضعف الرقابة على التفويض الخوارزمي إلى مؤشر على هشاشة الضبط المؤسسي أمام الممولين والمستثمرين وأصحاب المصلحة.

1. انتقال ضعف الإشراف إلى الثقة المؤسسية

- قد يكشف قصور الرقابة Control Deficiency عن فجوة بين مستوى المخاطر الفعلية ومستوى الإشراف الذي يمارسه المجلس والإدارة العليا.
- تتسع فجوة الثقة Trust Gap عندما تعجز المؤسسة عن تفسير كيفية تأثير AI في قرار جوهري أو إثبات حدود التفويض.
- يدعم ISO/IEC 38507 مسؤولية الجهة الحاكمة عن ضمان استخدام AI بما يتناسب مع الأثر والمخاطر المؤسسية.

2. تحول فجوة الحوكمة إلى تعرض ائتماني

- قد يصبح التعرض الائتماني Credit Exposure أكثر حساسية عندما تؤثر قرارات AI في التدفقات النقدية أو تخصيص رأس المال أو الالتزامات التعاقدية.
- تتصاعد مخاطر السمعة Reputation Risk عندما يظهر ضعف التحقق أو غموض المسؤولية كدليل على قصور في الضبط المؤسسي.
- يربط ISO/IEC 23894 إدارة مخاطر AI بتقييم الآثار المحتملة ضمن سياق الاستخدام ودرجة تأثير القرار.

3. انتقال الخلل إلى مساءلة المجلس Board Accountability Exposure

- تصبح مساءلة المجلس Board Accountability محل اختبار عندما لا يتناسب مستوى الإشراف مع الأثر المالي والتنظيمي المتوقع.
- يرتبط واجب العناية Duty of Care بقدرة المجلس على إثبات أن الرقابة على القرارات عالية التأثير لم تكن شكلية.

التوصية السيادية: يفرض المجلس اختبار كفاية الإشراف Oversight Adequacy قبل اعتماد أي استخدام AI يمكن أن يؤثر جوهريًا في المركز المالي أو الثقة المؤسسية.

فرض التدخل السيادي لاستعادة الانضباط المؤسسي:

تحديد المسارات الحاسمة لإعادة ضبط الحوكمة.

لا تستعيد المؤسسة سيادة الحوكمة Governance Sovereignty بمجرد إيقاف أداة الذكاء الاصطناعي، بل بإعادة ضبط السلطة والرقابة ومسارات التصعيد التي سمحت بتجاوز حدود التفويض. ويصبح التدخل السيادي Sovereign Intervention واجباً حوكمياً عندما يكشف الاستخدام أن قدرة AI العملية أصبحت أوسع من الصلاحيات والضوابط التي اعتمدتها المؤسسة .

1. استعادة حدود السلطة Authority Boundary Restoration

- يبدأ التدخل الحوكمي Governance Intervention بتحديد الاستخدامات التي تجاوزت نطاق التفويض أو أصبحت تؤثر في قرارات أعلى من مستوى اعتمادها.
- يجب فصل صلاحية الاستخدام Usage Authority عن صلاحية القرار، حتى لا يتحول امتلاك الأداة إلى حق ضمني في التأثير أو التنفيذ.
- تؤكد ISO/IEC 38507 ضرورة بقاء التوجيه والرقابة على استخدام AI ضمن مسؤوليات الجهة الحاكمة .

2. تفعيل مسارات التصعيد Escalation Path Activation

- تصبح عتبة التدخل Intervention Threshold ضرورية عندما يتجاوز أثر المخرج مستوى المخاطر المقبول أو يمس قراراً عالي التأثير.
- يجب أن تملك سلطة الإيقاف Stop Authority قدرة فعلية على تعليق الاستخدام أو القرار قبل انتقال الأثر إلى التنفيذ.
- يدعم NIST AI RMF المراقبة المستمرة وإدارة المخاطر واتخاذ إجراءات استجابة متناسبة مع مستوى التعرض .

3. إعادة ضبط الانضباط المؤسسي Governance Reset

- يتطلب إعادة الضبط Governance Reset مراجعة التفويضات والسياسات والصلاحيات ومسارات الاعتماد المرتبطة باستخدام AI.
- تصبح المساءلة Accountability قابلة للإنفاذ عندما يرتبط كل استخدام مؤثر بصاحب سلطة واضح ومسار تصعيد موثق.

التوصية السيادية: يفرض المجلس بروتوكول التدخل السيادي AI Governance Intervention Protocol لإيقاف الاستخدامات المنحرفة، وإعادة تحديد السلطة، وتصحيح مسار الحوكمة قبل استئنافها.

المرجعيات النظامية الداعمة للمساءلة والحوكمة المؤسسية:

تأطير مهني يعزز شرعية القرار ويحمي المجلس.

لا تكتسب شرعية القرار Decision Legitimacy من وجود مرجعية تقنية فحسب، بل من قدرة المؤسسة على إثبات أن استخدام الذكاء الاصطناعي جرى داخل سلطة واضحة وضوابط قابلة للمساءلة. وتصبح المرجعية الحوكمية Governance Anchoring عنصراً حامية للمجلس عندما تربط التفويض والرقابة والتدخل بمبادئ معترف بها، مع مراعاة المراجعة القانونية المحلية.

1. تثبيت مسؤولية الحوكمة Governance Accountability Anchoring

- يرسخ ISO/IEC 38507 مسؤولية الجهة الحاكمة عن توجيه استخدام AI ومراقبته بما يتناسب مع الأثر المؤسسي.
- يدعم ISO/IEC 42001 بناء نظام إداري يحدد المسؤوليات والضوابط وآليات المراقبة المرتبطة بدورة حياة AI.
- تؤكد مبادئ أخلاقيات الذكاء الاصطناعي السعودية Saudi AI Ethics Principles أهمية المسؤولية والشفافية والاستخدام المسؤول.

2. تثبيت شرعية التفويض Delegation Legitimacy

- يربط NIST AI RMF إدارة مخاطر AI بالسياق والاستخدام والقياس والاستجابة، بما يمنع فصل التفويض عن مستوى المخاطر.
- تعزز ISO/IEC 23894 منهجية تقييم مخاطر AI قبل وأثناء الاستخدام بما يدعم سلامة القرارات عالية التأثير.
- يصبح التفويض المؤسسي Institutional Delegation قابلاً للمساءلة عندما يكون نطاقه وصلاحياته وحدوده موثقاً وقابلاً للتتبع.

3. تحويل المرجعية إلى حماية للمجلس Board Protection

- تدعم قابلية الإثبات Evidentiary Traceability قدرة المجلس على إظهار أساس القرار ومستوى الإشراف والتدخل البشري.
- ترتبط واجبات العناية والولاء Duty of Care and Loyalty بسلامة ممارسة السلطة وتقييم المخاطر ضمن الاختصاص المؤسسي، مع المراجعة القانونية المحلية.

التوصية السيادية: يعتمد المجلس مرجعية حوكمة موحدة AI Governance Baseline تربط التفويض بالسلطة والرقابة والمساءلة والتدخل، وتصبح أساساً إلزامياً للقرارات عالية التأثير.

الأداة التنفيذية التي تبقى القيمة على طاولة القرار:

مصفوفة سيادة التفويض والقرار™ Delegation & Decision Sovereignty Matrix™

1. تختبر سيادة القرار من خلال ست بوابات: الاختصاص، التفويض، النفوذ، الحدود، التدخل، المساءلة؛ لإثبات أن السلطة المؤثرة في القرار تقع ضمن نطاق مؤسسي واضح وقابل للإثبات.
2. تكشف نقطة تحول التفويض المدعوم بالذكاء الاصطناعي متى انتقل AI من مدخل داعم للقرار إلى نفوذ فعلي يحدد البدائل أو الأولويات أو التوصيات أو يؤثر في الاعتماد والتنفيذ.
3. تحول المصفوفة مسار القرار إلى سجل سيادة القرار وخريطة سلسلة السلطة لإثبات من منح السلطة، ولمن، وفي ماذا، وضمن أي حدود، وتحت أي تدخل وتصعيد، وبمساءلة من.
4. تحسم بوابة سيادة المجلس حالة القرار عبر Controlled، Remediation Required، Sovereign Intervention وتصدر مذكرة تداول القرار التي تربط السلطة والتفويض ودور AI والتدخل البشري والمسؤولية بالإجراء المطلوب من المجلس.



تم إعداد هذا المحتوى الاستشاري بغرض (التوعية الاستراتيجية) ولا يُعني عن الاستشارة القانونية المتخصصة في القضايا المنظورة أمام المحاكم.

يعتمد تطبيق هذه المبادئ على النظام الأساسي لكل شركة وطبيعة نشاطها.

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.”