

من التشخيص إلى التشغيل

الدليل التشغيلي التنفيذي لمجلس الإدارة

Executive Operating Playbook for Boards

حوكمة تفويض الذكاء الاصطناعي

Governance of AI Delegation

ضبط سلطة الذكاء الاصطناعي قبل أن تتحول إلى عبء على القرار!

Board Memo

رسالة مجلس الإدارة: هذا الإصدار هو الامتداد التشغيلي التنفيذي لإصدار الأحد 4 أكتوبر 2026؛ وينقل القضية من تشخيص التفويض الفعلي للذكاء الاصطناعي إلى ضبط حدوده وسلطته ومسار التدخل والمساءلة والمساءلة قبل انتقال أثره إلى القرار أو التنفيذ.



إعداد: د|محمد زيدان

عندما تتسع قدرة الذكاء الاصطناعي أسرع من سلطة المؤسسة

When AI Capability Expands Faster Than Institutional Authority

الخطر لا يبدأ عندما يقرر الذكاء الاصطناعي؛ ولكن عندما يبدأ بتشكيل القرار دون أن تتغير خريطة السلطة رسميًا!

رسالة مجلس الإدارة: قد تنتقل المؤسسة تدريجيًا من استخدام الذكاء الاصطناعي كمصدر للمعلومة والتحليل إلى الاعتماد عليه في تشكيل البدائل عليه في تشكيل البدائل والتوصيات ومسار القرار، دون نقطة اعتماد مؤسسية واضحة لهذا الانتقال.



القاعدة الحاكمة: كل انتقال في تأثير الذكاء الاصطناعي يجب أن يقابله انتقال واضح في السلطة والرقابة والمساءلة.

أين تنتهي سلطة الذكاء الاصطناعي؟

Where Does AI Authority Stop?

القضية ليست استخدام الذكاء الاصطناعي؛ ولكن تحديد اللحظة التي يصبح فيها تأثيره تفويضًا يستوجب سلطة وضبطًا صريحين. رسالة مجلس الإدارة: على المجلس أن يحدد مسبقًا متى يبقى الذكاء الاصطناعي أداة مساندة، ومتى يصبح تأثيره في البدائل أو التوصيات التوصيات أو الاعتماد أو التنفيذ سببًا لانتقال المسار إلى رقابة حوكمية أعلى.



قرار المجلس: لا تتحول صلاحية استخدام الأداة إلى صلاحية في القرار بصورة ضمنية. فالWhite Paper يؤكد ضرورة الفصل بين صلاحية الاستخدام وصلاحية القرار.

هندسة البنية التشغيلية لتفويض الذكاء الاصطناعي

AI Delegation Operating Mandate Architecture

التفويض المؤسسي لا يكون تصريحًا عامًا؛
إنما ولاية تشغيلية محددة الحدود وقابلة
وقابلة للإنفاذ.

كل استخدام مؤثر للذكاء
الاصطناعي يجب أن يكون
يجب أن يكون محكومًا بست
طبقات تشغيلية مترابطة:



01 — السلطة

من يملك الصلاحية الأصلية؟



02 — الدور

ماذا يفعل الذكاء الاصطناعي؟



03 — الحدود

ما المسموح؟ وما المحظور؟



04 — الحكم البشري

أين يصبح تدخل صاحب الاختصاص إلزاميًا؟



05 — التدخل والتصعيد

متى يتوقف المسار؟ ومتى يُرفع؟



06 — الإثبات

ما الذي يجب أن يبقى موثقًا؟

لا تفويض مضبوطًا دون ولاية محددة.

تثبيت صاحب السلطة قبل تفعيل التفويض

Stage 1 — Establish Authority Before Activation

لا يبدأ التفويض من النظام؛ ولكن من صاحب الصلاحية الأصلية.

رسالة مجلس الإدارة: قبل السماح باستخدام مؤثر للذكاء الاصطناعي، يجب إثبات أن الجهة التي منحت هذا التفويض تملك أصلًا صلاحية منحه ضمن القرار محل التأثير.



من يملك السلطة الأصلية؟

من اعتمد التفويض؟

ما نوع القرار؟

ما نطاق التفويض؟

متى ينتهي أو يعاد تقييمه؟

قاعدة الإيقاف: إذا لم يكن صاحب السلطة أو نطاق التفويض محددًا، فلا يبدأ التفويض التشغيلي.

تحويل التفويض إلى حدود قابلة للإنفاذ

Stage 2 — Convert Delegation into Enforceable Boundaries

التفويض الذي يحدد ما يجوز فعله ولا يحدد ما لا يجوز فعله يترك سلطة صامتة داخل النظام.

رسالة مجلس الإدارة: يجب أن تكون حدود الذكاء الاصطناعي مفهومة للمستخدم وصاحب القرار والوظائف الرقابية، وأن تحدد صراحةً المجالات التي لا يجوز للنظام تجاوزها.

المجال	دور الذكاء الاصطناعي	مسؤولية الإنسان
التحليل	مسموح	إشراف
التوصية	مسموح بضوابط	مراجعة
ترتيب البدائل	مشروط	حكم مستقل
اعتماد القرار	غير مفوض	صاحب الاختصاص
التنفيذ عالي الأثر	غير مستقل	اعتماد ورقابة

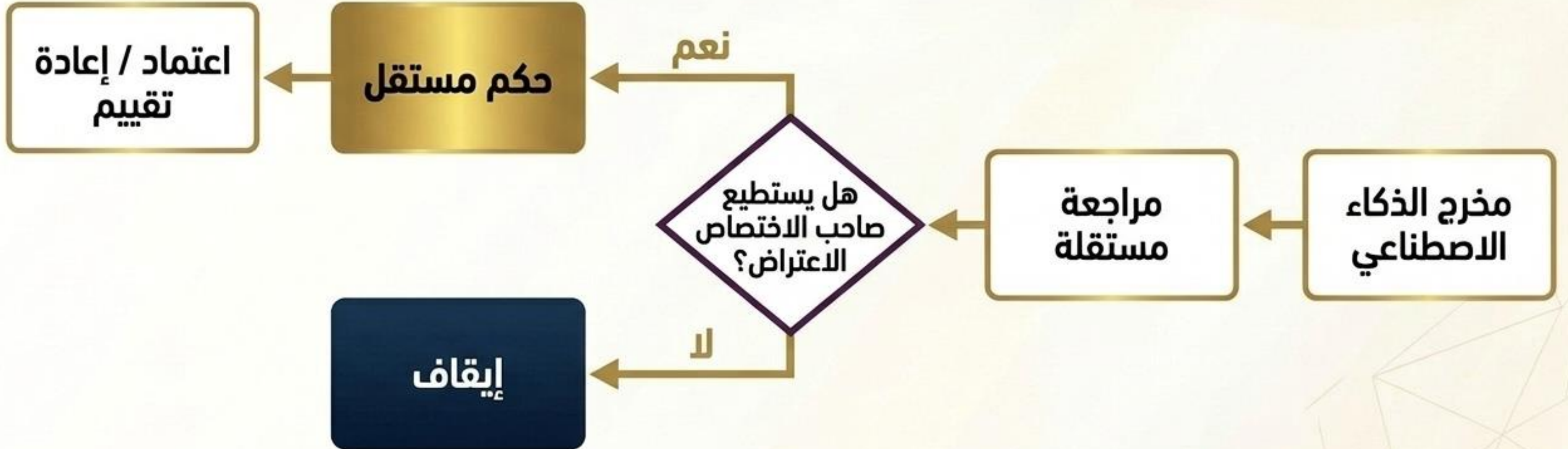
المبدأ: صلاحية استخدام الأداة لا تمنحها صلاحية القرار.

إعادة الحكم إلى صاحب الاختصاص

Stage 3 — Return Judgment to the Authorized Decision Owner

وجود إنسان في نهاية المسار لا يثبت وجود إشراف بشري حقيقي.

رسالة مجلس الإدارة: يصبح Human Oversight شكلياً إذا لم يمتلك صاحب الاختصاص القدرة الفعلية على الاعتراض، وإعادة التقييم، وطلب التصعيد، أو إيقاف انتقال المخرج إلى القرار.



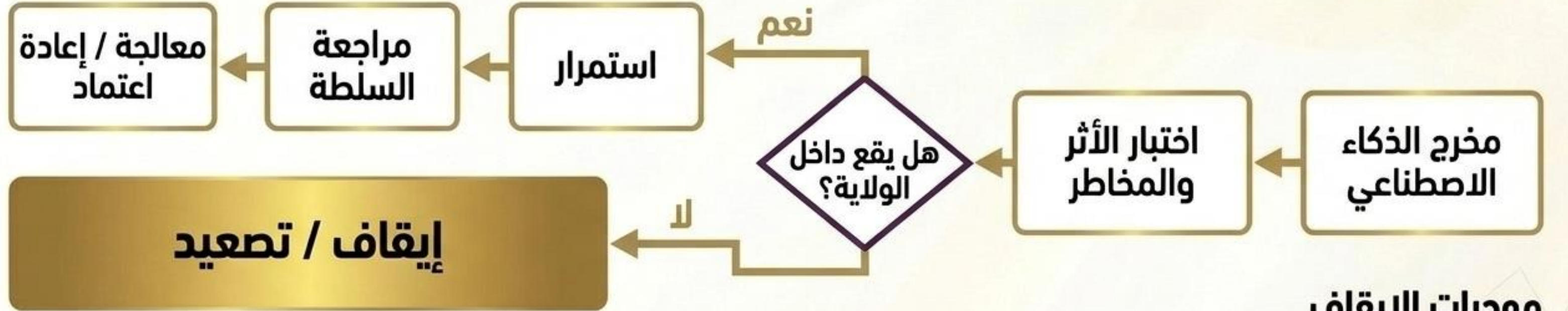
قاعدة المجلس: الإشراف البشري الحقيقي = سلطة فعلية على المخرج، وليس مجرد حضور بشري في نهاية العملية.

تفعيل الإيقاف والتصعيد قبل انتقال الأثر

Stage 4 — Stop and Escalate Before Impact

نقطة الإيقاف الفعالة تسبق الاعتماد والتنفيذ، ولا تأتي بعد وقوع الأثر.

رسالة مجلس الإدارة: يجب أن تحدد الولاية التشغيلية مسبقًا الحالات التي ينتقل فيها المسار من الاستمرار إلى الإيقاف أو التصعيد.



موجبات الإيقاف

تجاوز نطاق التفويض.

ارتفاع أثر القرار.

غياب التحقق المستقل.

عيائن السلطة.

وجود تعارض أو نقص جوهري في المعلومات.

تعذر تفسير أساس الاعتماد.

اختبار صلاحية التفويض قبل الاعتماد

Board Delegation Readiness Check

لا يعتمد المجلس استخدماً عالي التأثير قبل إثبات قابلية التفويض للإنفاذ والمساءلة.

☐ 03 دور الذكاء الاصطناعي

☐ 02 النطاق

☐ 01 السلطة

☐ 06 الإثبات

☐ 05 الإيقاف والتصعيد

☐ 04 الحكم البشري

من منح السلطة؟ | ما حدودها؟ | متى يتدخل صاحب الاختصاص؟ | من يملك الإيقاف والتصعيد إلزامياً؟ | هل يمكن إعادة بناء مسار القرار؟

قاعدة الاعتماد: أي فجوة جوهرية في هذه السلسلة تستوجب المعالجة قبل الاعتماد.

علامات التفويض الفعلي غير المرئي

Executive Red Flags — Silent De Facto Delegation

الانحراف الحوكمي يبدأ غالبًا كسلوك تشغيلي اعتيادي قبل أن يظهر كمشكلة مؤسسية.

إشارات تستوجب تدخل المجلس

أصبحت مخرجات AI نقطة البداية للحكم بدل أن تكون مادة للفحص.

تراجع التحقق المستقل.

أصبح الاعتراض على المخرج استثناءً.

غاب مالك واضح للتفويض.

لا توجد سلطة إيقاف معروفة.

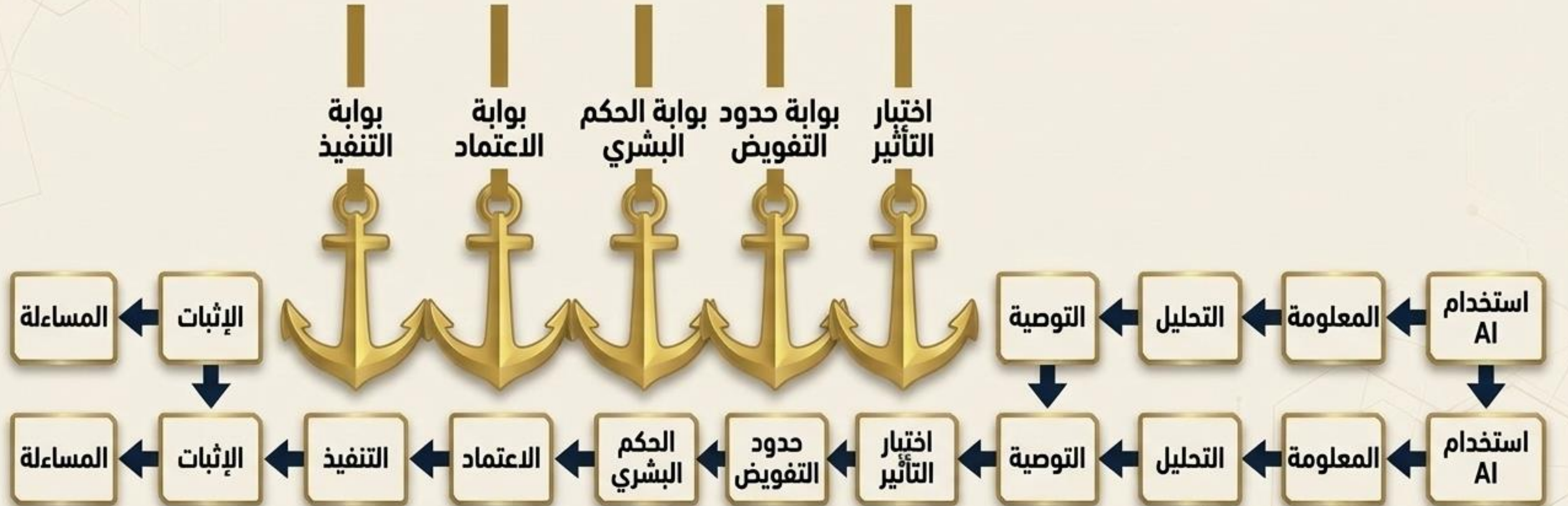
تعذر إثبات كيف أثر AI في النتيجة.



من تأثير الذكاء الاصطناعي إلى القرار القابل للدفاع

Decision Path — From AI Influence to Defensible Decision

المساءلة لا تبدأ عند التصويت؛ ولكن عند أول نقطة أثر فيها الذكاء الاصطناعي في تشكيل القرار.

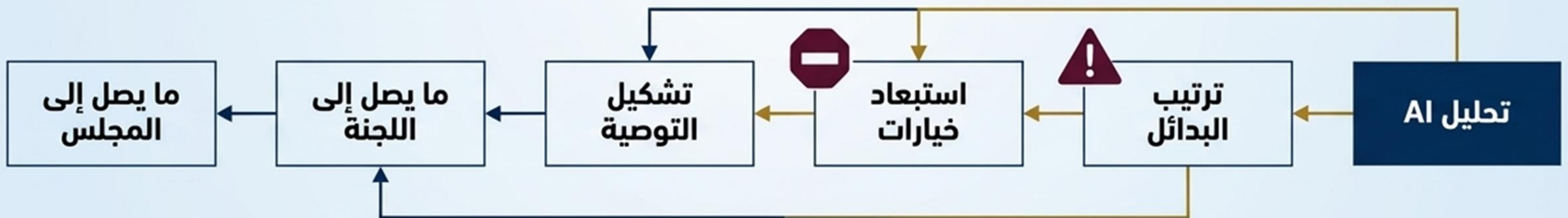


المبدأ: كلما اقترب تأثير الذكاء الاصطناعي من الاعتماد أو التنفيذ، وجب رفع مستوى الإشراف والتحقق.

الاختبار الحوكمي ليس فقط: هل كانت التوصية صحيحة؟ ولكن: هل امتلكت سلطة تشكيل القرار لقرار دون تفويض؟

Practical Scenario — When AI Shapes the Decision Before the Board Sees It

تستخدم شركة قابضة نظام ذكاء اصطناعي لتقييم فرص استثمارية لإحدى شركاتها التابعة. يقوم النظام بتحليل الأداء والسيولة والمخاطر وترتيب البدائل. تبدأ الإدارة التنفيذية باستبعاد البدائل ذات التصنيف المنخفض، ثم يصبح البديل الأعلى تصنيفًا هو الخيار الوحيد الذي يصل إلى يُرفع إلى المجلس باعتباره الخيار الأكثر جدوى، بينما لا يوجد سجل للبدائل المستبعدة، ولا توثيق كافٍ لحدود النموذج أو افتراضاته، ولا دليل على إعادة اختبار النتيجة بصورة مستقلة.



السلطة ← تأثير AI ← البدائل ← الحكم البشري ← الاعتماد

البنية التشغيلية لتفويض الذكاء الاصطناعي™

AI Delegation Operating Mandate™

تحويل التفويض من موافقة عامة إلى بنية بنية تشغيلية قابلة للإنفاذ.

رسالة مجلس الإدارة

هذه الأداة لا تعيد تشخيص فجوة السيادة؛ ولكن تحول السلطة المعتمدة إلى حدود تشغيلية واضحة يمكن تطبيقها ومراقبتها وإيقافها وإثباتها.

سارية: التفويض داخل الحدود.

قيد المراجعة: تغير أثر الاستخدام أو مستوى الاعتماد.

موقوفة: تجاوز الحد أو فشل التحقق.

الولاية التشغيلية لتفويض AI™

03 النطاق المسموح ✓	02 الدور المصرح للـ AI ⚙️	01 صاحب السلطة 👤
06 متطلبات التحقق 🔍	05 نقطة الحكم البشري ⚖️	04 الأفعال المحظورة 🛑
10 صاحب المسؤولية 👤	08 متطلبات الإثبات 📄	07 موجبات الإيقاف 🔒

مصفوفة سيادة التفويض والقرار™ تكشف فجوة السلطة وسيادة القرار. البنية التشغيلية لتفويض الذكاء الاصطناعي™ تحول السلطة المعتمدة إلى حدود تشغيلية قابلة للإنفاذ. التشخيص يكشف الخل؛ والبنية التشغيلية تضبطه.

خمسة قواعد يجب أن تتحول إلى انضباط تشغيلية

Executive Takeaways



— 05 —

اجعل التفويض قابلاً للإثبات

كل تفويض مؤثر يجب يترك أثراً موثقاً يمكن يمكن إعادة بناء مساره ومسألة أصحابه.



— 04 —

اربط الإشراف بأثر القرار

كلما ارتفع أثر القرار، ارتفع مستوى التحقق والإشراف المطلوب.



— 03 —

اجعل الحكم البشري قابلاً للإنفاذ

لا قيمة لتدخل بشري لا يملك حق الاعتراض أو الإيقاف أو التصعيد.



— 02 —

افصل الاستخدام عن السلطة

امتلاك الأداة لا يعني امتلاك صلاحية الحكم أو الاعتماد.



— 01 —

لا تفويض صامت

استخدام الذكاء الاصطناعي لا يمنحه تلقائياً سلطة في القرار.

أبقِ سلطة القرار حيث يجب أن تبقى

Keep Decision Authority Where It Belongs

Executive Headline: الذكاء الاصطناعي قد يؤثر في القرار؛ لكنه لا يجوز أن يرث سلطة اتخاذه بصورة صامتة.

Board Message كلما اتسع نفوذ الذكاء الاصطناعي، وجب أن تكون: حدود التفويض أوضح | نقطة الحكم البشري أقوى | سلطة الإيقاف أكثر قربًا | المساءلة أكثر قابلية للإثبات



اختبار المجلس النهائي

إذا لم يستطع المجلس تحديد من منح الذكاء الاصطناعي السلطة، وما حدودها، ومتى يتدخل، ومن يملك إيقافها، وكيف يمكن إثبات ذلك لاحقًا — فهل ما زال القرار قرار المؤسسة؟

الخاتمة السيادية

لا تفويض صامت. | لا نفوذ بدون حدود. | لا قرار بدون أثر قابل للإثبات.

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.

”

