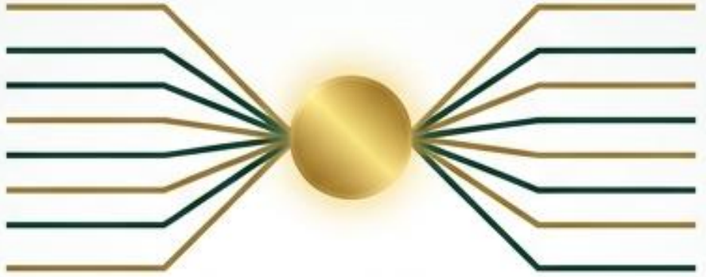
إصدار الخميس — 15 أكتوبر 2026

الدليل التشغيلي التنفيذي لمجلس الإدارة

Executive Operating Playbook for Boards



حوكمة إيقاف الذكاء الاصطناعي

Governance of AI Shutdown Authority

من صلاحية الإيقاف إلى إحكام سلطة التدخل

رسالة مجلس الإدارة: استكمالاً لما كشفته ورقة الأحد عن مخاطر غموض سلطة الإيقاف وتأخر التدخل، يحدد هذا الدليل الآليات التي تُمكّن المؤسسة من ممارسة تلك السلطة، والتحقق والتحقق من نفاذ القرار، وتحديد المسؤولية عن تنفيذه.

ورقة الأحد: تشخيص الانكشاف الحوكمي. ← دليل الخميس: ضبط التدخل وتنفيذه وإثباته. ← مجلس الإدارة: سلطة نافذة، ورقابة قابلة للإثبات، ومساءلة محددة.

منقول عبر afaqb.co

إعداد: د. محمد زيدان

امتلاك سلطة الإيقاف لا يعني القدرة على ممارستها

قد تعتمد المؤسسة صلاحية الإيقاف، ثم تعجز عن تفعيلها حين تصبح الحاجة إليها ملحّة.

لا تُقاس فاعلية الحوكمة بوجود الصلاحية في السياسات، ولكن بقدرة المؤسسة على الانتقال من اكتشاف الخطر إلى التدخل النافذ دون انقطاع في المسؤولية أو تأخير غير مبرر.

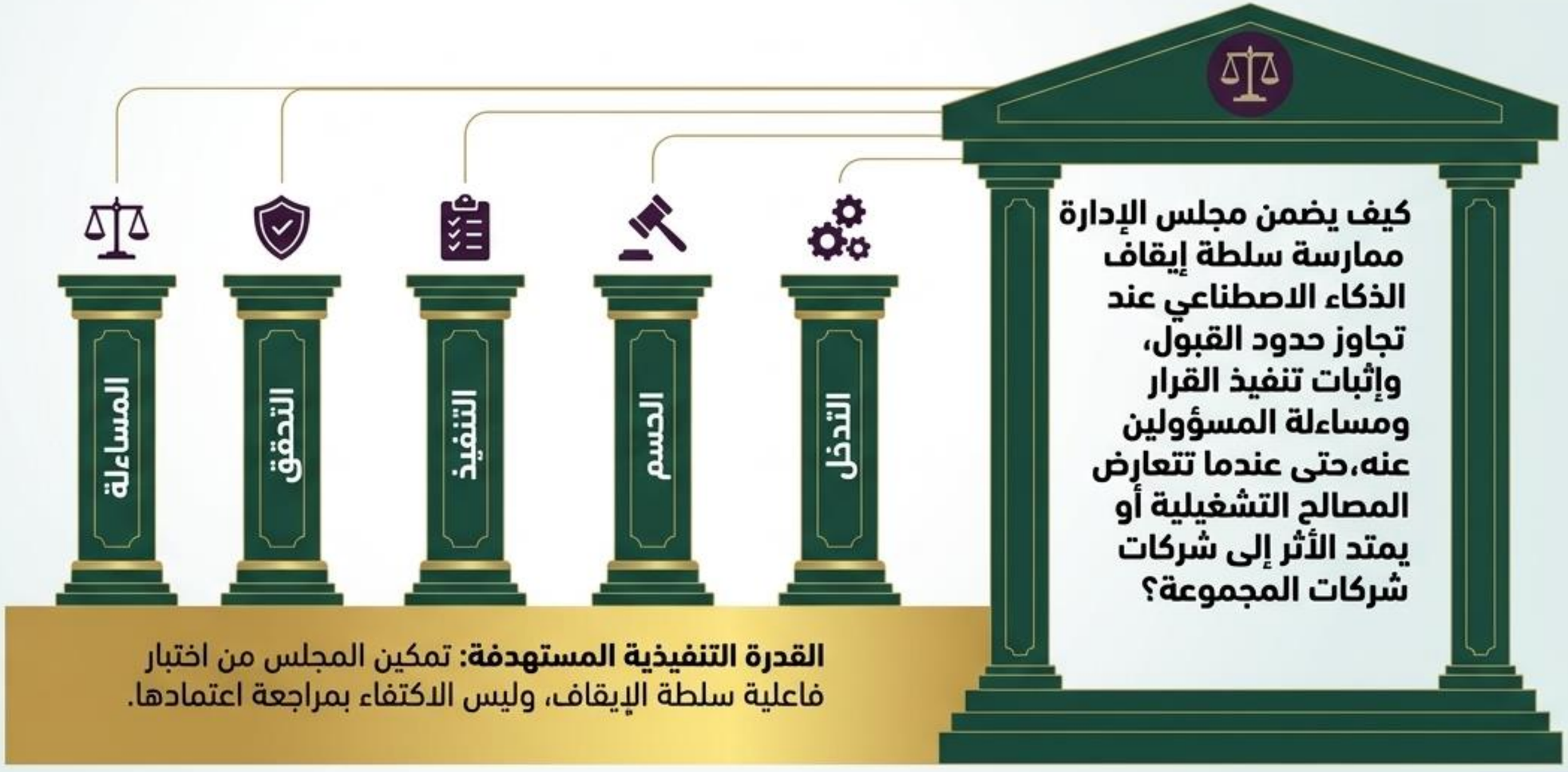
موضع الفحص المجلسي: أين يمكن أن تنقطع هذه السلسلة؟ ومن يملك معالجة الانقطاع؟

المخرج المطلوب: تحديد الحلقة التي قد تحول صلاحية الإيقاف إلى صلاحية معطلة.

كيف يضمن المجلس نفاذ قرار الإيقاف؟

المسألة ليست اعتماد صلاحية جديدة، ولكن ضمان فاعلية الصلاحية القائمة عند تغير المخاطر.

يجب أن يطمئن المجلس إلى أن المؤسسة تستطيع تفعيل الإيقاف في الوقت المناسب، وتنفيذه في نطاقه الصحيح، والتحقق من نتيجته، وتحديد المسؤولية عند تعثر أي مرحلة.



المخرج المطلوب: قدرة مؤسسية مثبتة على التدخل والحسم والتنفيذ والتحقق والمساءلة.

ست حلقات تحكم فاعلية سلطة الإيقاف

لا تصبح سلطة الإيقاف نافذة إلا إذا ارتبطت بمسار متصل، محدد المسؤوليات، وقابل للإثبات.

يعتمد المجلس إطارًا تشغيليًا يحدد كيفية انتقال الحالة من اكتشاف الخطر إلى إغلاقها، مع مسار بديل عند تعطل أي حلقة جوهرية.

6-Ring Sequential Diagram.

المخرج المطلوب: مسار معتمد يحدد المسؤول عن كل مرحلة، والدليل المطلوب، وآلية التصعيد عند التعطل.

هل تصل إشارة الخطر إلى صاحب الصلاحية؟

الخطر الذي لا يصل إلى الجهة المخولة لا يتحول إلى قرار تدخل في الوقت المناسب.

يجب ألا يتوقف الرصد عند اكتشاف المؤشر؛ ولكن ينبغي أن يمتد إلى إثبات إبلاغ المسؤول المختص واستلامه للإشارة واتخاذ الإجراء المطلوب.

المسار التنفيذي

اكتشاف المؤشر ← تسجيله ← إخطار المسؤول ← إثبات الاستلام ← التصعيد عند التأخر

دليل القبول: سجل زمني يثبت مصدر الإشارة، ووقت اكتشافها، والجهة التي استلمتها، والإجراء المتخذ بشأنها.

اختبارات المراجعة

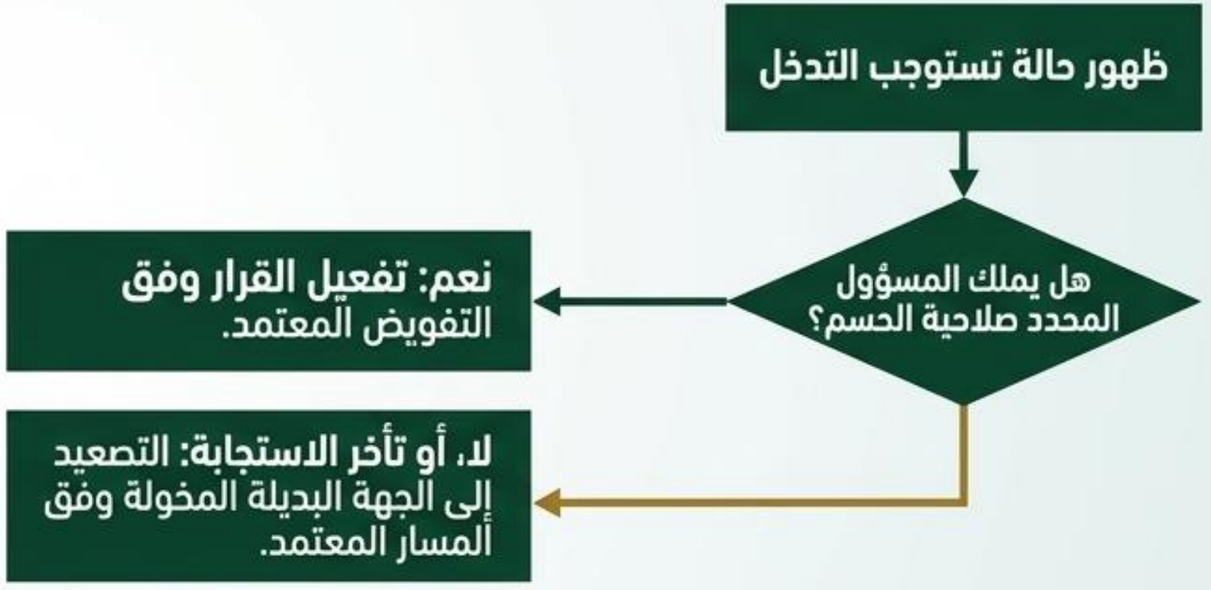
هل حُدّدت المؤشرات التي تستوجب التدخل؟
من يتحمل مسؤولية الإبلاغ؟
ما المهلة المعتمدة للاستجابة؟
هل يُوثق وقت الاكتشاف والإحالة والاستلام؟
ما الإجراء البديل عند عدم الاستجابة؟

قرار اللجنة: اعتماد كفاية مسار الإبلاغ، أو تكليف الإدارة بمعالجة فجوات الرصد والتصعيد وتحديد المسؤول عن إغلاقها.

من يملك الحسم عندما تتعارض المصالح؟

لا يجوز أن تتوقف سلطة الإيقاف على توافق غير رسمي بين الجهة المشغلة والوظائف الرقابية.

يجب تحديد صاحب القرار والجهة البديلة وشروط التصعيد مسبقًا، بما يحول دون تعطيل التدخل بسبب تضارب المصالح أو غموض الصلاحيات.



دليل القبول: مصفوفة صلاحيات معتمدة تربط حالة التدخل بصاحب القرار والبديل ومسار التصعيد.

اختبارات المراجعة

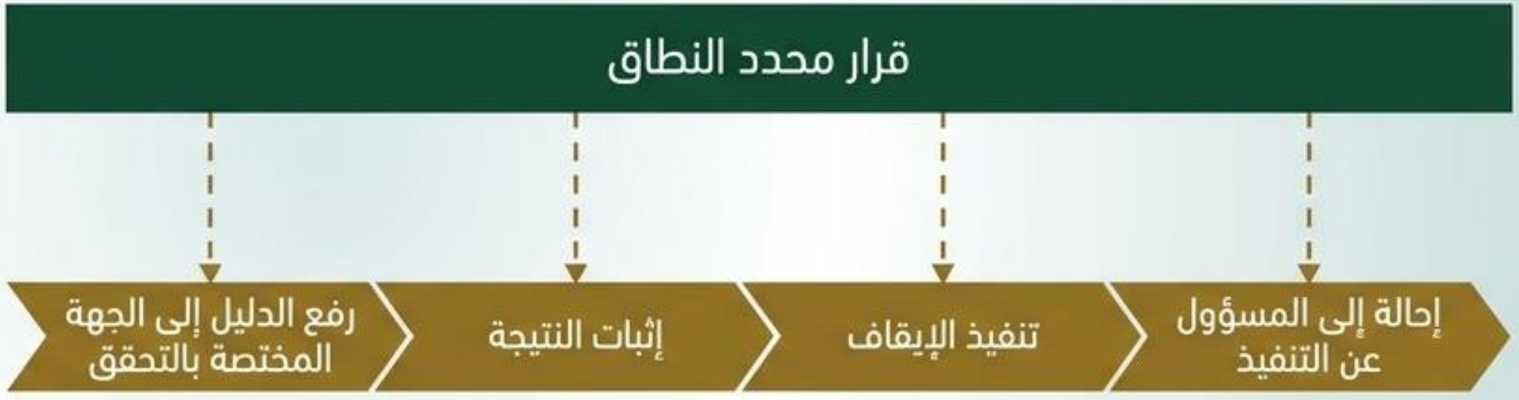
- هل حُدّد صاحب صلاحية الإيقاف لكل نظام أو فئة استخدام؟
- هل ترتبط الصلاحية بحدود تدخل واضحة؟
- هل توجد جهـة بديلة عند الغياب أو تأخر الحسم؟
- هل فُصّل قرار التدخل عن مصلحة استمرار التشغيل؟
- هل حُددت صلاحيات التدخل في الحالات الحرجة؟

المخرج المطلوب: إثبات أن سلطة الإيقاف قابلة للممارسة الفعلية، وليست صلاحية اسمية.

صدور القرار لا يثبت تنفيذ الإيقاف

يجب الفصل بين اعتماد الإيقاف وتنفيذه، مع إثبات النتيجة الفعلية ونطاقها.

يتحمل صاحب الصلاحية مسؤولية الحسم، بينما يتحمل المسؤول التنفيذي المحدد مسؤولية التنفيذ والإبلاغ عن أي تعذّر أو قصور في النطاق.



دليل القبول: سجل قابل للمراجعة يثبت ما نُفذ، ومتى نُفذ، وما إذا كان التنفيذ قد شمل النطاق المعتمد.

اختبارات المراجعة

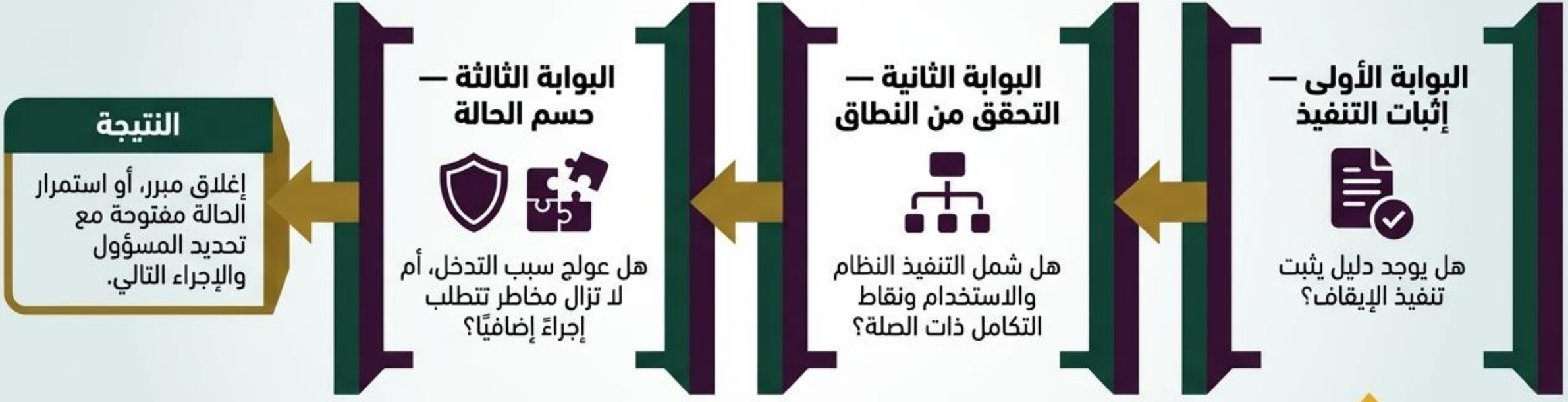
- من المسؤول عن التنفيذ؟
- ما النظام أو الاستخدام الذي يشمله الإيقاف؟
- كيف يُثبت وقت التنفيذ واكتماله؟
- هل يشمل التنفيذ نقاط التكامل ذات الصلة؟
- كيف يُعالج التنفيذ الجزئي أو المتعذّر؟

المخرج المطلوب: إزالة الفجوة بين القرار المسجّل والواقع التشغيلي.

لا يُغلق التدخل بإعلان التنفيذ

الإغلاق الحوكمي يتطلب إثبات التنفيذ والتحقق من النتيجة ومعالجة سبب التدخل أو تحديد المخاطر المتبقية.

يجب أن يتناسب مستوى التحقق مع جسامة المخاطر، وأن يميز بين اكتمال الإجراء التقني واستعادة السيطرة المؤسسية على الحالة.



دليل القبول

نتيجة تحقق موثقة تحدد ما ثبت، وما لم يثبت، والجهة المسؤولة عن التحقق، والإجراء المطلوب.

المخرج المطلوب: منع الإغلاق الشكلي لحالات الإيقاف.

هل تستطيع المؤسسة إثبات جاهزيتها للتدخل؟

لا تكفي السياسات المعتمدة لإثبات الجاهزية؛ المطلوب أدلة تثبت القدرة على ممارسة السلطة.

يستخدم المجلس واللجان القائمة التالية لتحديد مواطن القصور التي تتطلب معالجة أو تصعيدًا.

قائمة التحقق

- عتبات التدخل معتمدة ومحددة.
- المسؤول عن التنفيذ محدد.
- مهلة الاستجابة متناسبة مع المخاطر.
- تنفيذ القرار قابل للإثبات.
- صاحب الصلاحية ومسار التصعيد معروفان.
- التحقق من النتيجة محدد المسؤولية.
- أثر النظام على شركات المجموعة مشمول عند الاقتضاء.
- شروط إعادة التشغيل وإعادة الاعتماد محددة.

تصنيف النتيجة

مستوفٍ: الضوابط والأدلة متوافرة وكافية.

مستوفٍ جزئيًا: توجد فجوات محددة لها مسؤول وخطة معالجة.

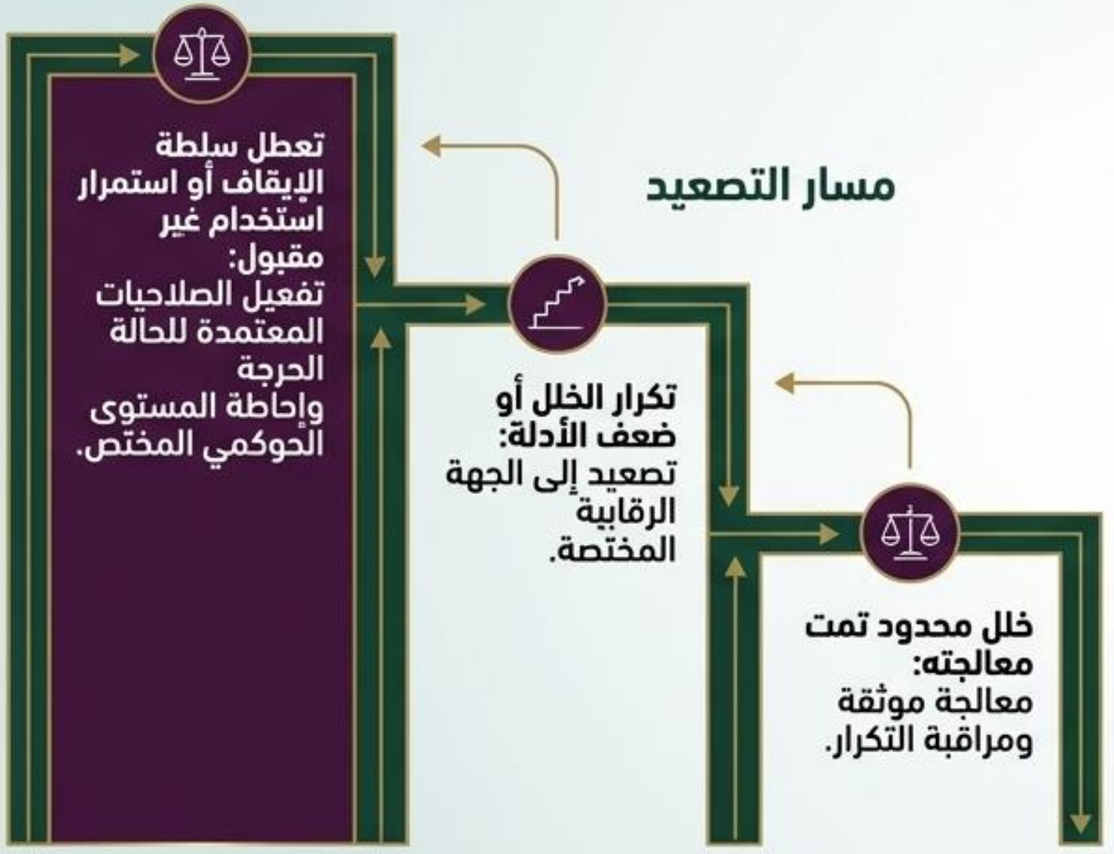
غير مستوفٍ: غياب قدرة جوهرية أو دليل حاسم يستوجب التصعيد والمعالجة.

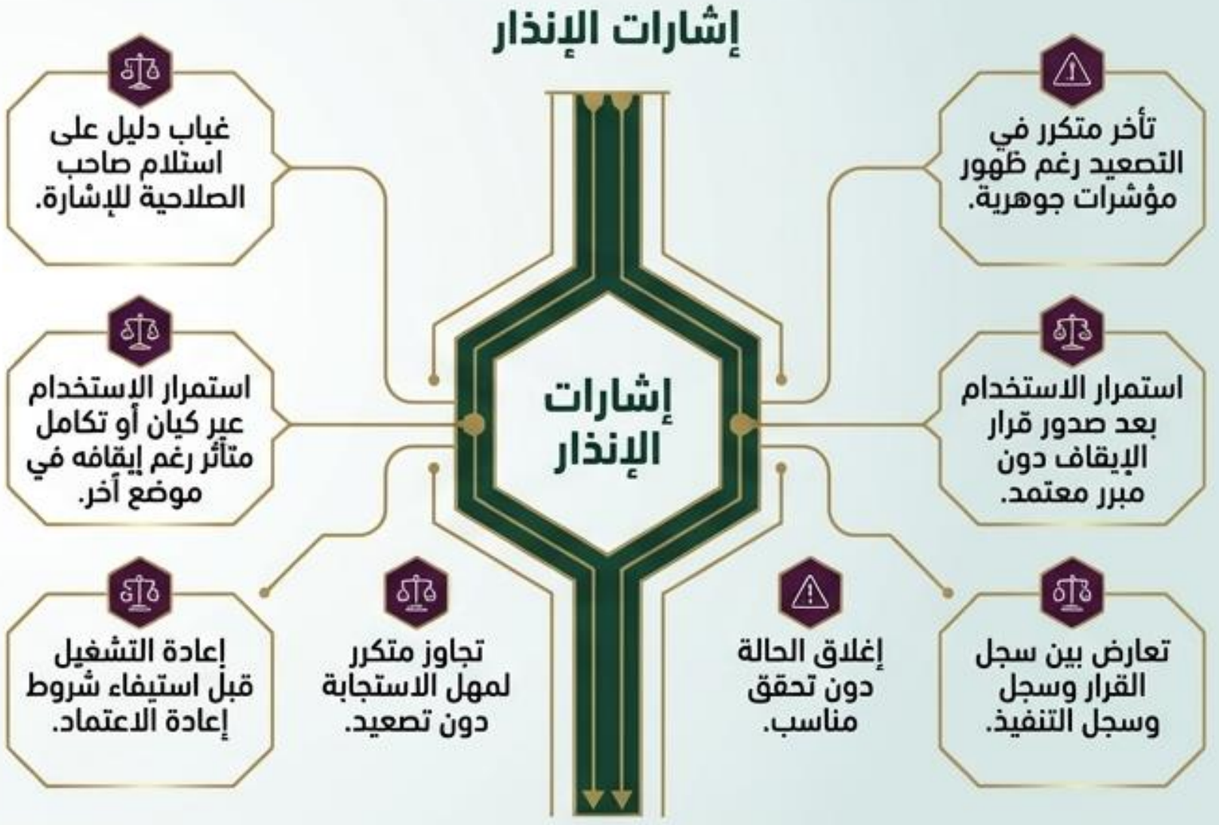
المخرج المطلوب: نتيجة موثقة لكل اختبار، مع تحديد الدليل والفجوة والمسؤول والموعد المستهدف للمعالجة.

متى يصبح تعطل الإيقاف انكشافًا حوكميًا؟

تكرار تعطل التدخل يكشف خللًا في منظومة الحوكمة، وليس مجرد قصور تشغيلي عابر.

يجب أن تميز الرقابة بين حادث تمت معالجته، ونمط متكرر يكشف ضعفًا في التصعيد أو التنفيذ أو التحقق أو المساءلة.



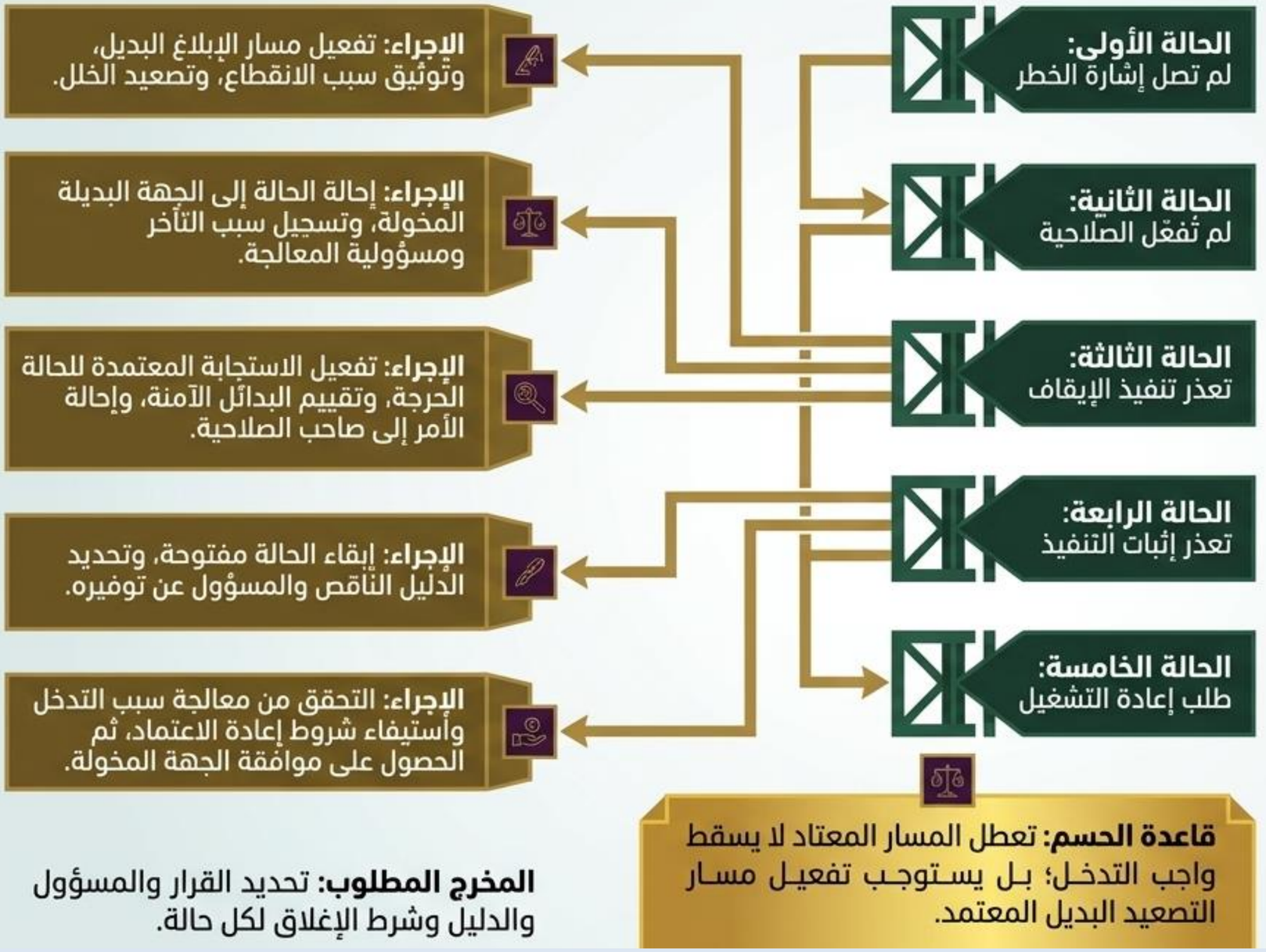


المخرج المطلوب: تحديد ما إذا كان الخلل تشغيليًا، أو رقابيًا، أو يستوجب قرارًا من مستوى أعلى.

لكل تعطل مسار بديل معتمد

لا يجوز أن يُترك حسم الحالات الحرجة لاجتهادات تُبتكر أثناء الأزمة.

يربط مسار القرار بين موضع التعطل، والجهة المخولة، والإجراء البديل، والدليل اللازم لحسم الحالة.



المخرج المطلوب: تحديد القرار والمسؤول والدليل وشرط الإغلاق لكل حالة.

عندما يمتد تعطل الإيقاف إلى شركات المجموعة

قد يتجاوز أثر التأخر في التدخل حدود الشركة التي اكتشفت الخطر، عندما يكون النظام مشتركًا بين عدة كيانات.

يجب اختبار فاعلية سلطة الإيقاف في ظروف تتعارض فيها متطلبات استمرارية الأعمال مع ضرورة التدخل، ويصعب فيها حصر الأثر داخل شركة واحدة.

أسئلة الحسم أمام اللجنة:

- من يملك قرار الإيقاف على مستوى المجموعة؟
- ما النطاق الذي يجب أن يشمله التدخل؟
- كيف يُحسم التعارض بين ضرورة الإيقاف ومصلحة استمرار التشغيل؟
- من يثبت التنفيذ في كل كيان متأثر؟
- ما الأدلة اللازمة لإغلاق الحالة؟
- من يملك اعتماد إعادة التشغيل؟

السيناريو: تستخدم شركة قابضة نظام ذكاء اصطناعي مشتركًا لدعم قرارات تشغيلية لدى عدة شركات تابعة. ترصد إحدى الشركات تغيرًا جوهريًا في موثوقية المخرجات، وترفع بلاغًا إلى الجهة المركزية. ترى الإدارة التشغيلية أن الإيقاف سيؤثر في استمرارية الخدمة، بينما تطالب وظيفة المخاطر بالتدخل. يصدر قرار بالإيقاف، لكن لا يتضح ما إذا كان التنفيذ قد شمل جميع نقاط الاستخدام والتكامل.

المخرج المطلوب: خطة تدخل موحدة تحدد نطاق الإيقاف، والمسؤوليات المركزية والمحلية، وآلية التحقق، وشروط الإغلاق وإعادة الاعتماد.

ضابط الملكية الفكرية: هذا تطوير وظيفي للسجل القائم، وليس ادعاءً بابتكار أصل مستقل. ويُحسم نطاقه النهائي بعد مقارنته بالأدوات السابقة في المكتبة التنفيذية.

تطوير سجل سيادة قرار الإيقاف™ بإضافة ضمان التنفيذ

Shutdown Decision Sovereignty Register™ — Execution Assurance Extension

العنوان التنفيذي يمتد السجل من توثيق القرار إلى إثبات تفعيله وتنفيذه والتحقق من نتيجته.

رسالة مجلس الإدارة بدل إنشاء أداة جديدة متداخلة، تُستكمل الأداة القائمة بطبقة تضمن تتبع التنفيذ وإثباته، مع المحافظة على تكاملها مع بروتوكول التدخل ومصفوفة المساءلة وسجل إشراف المجلس.

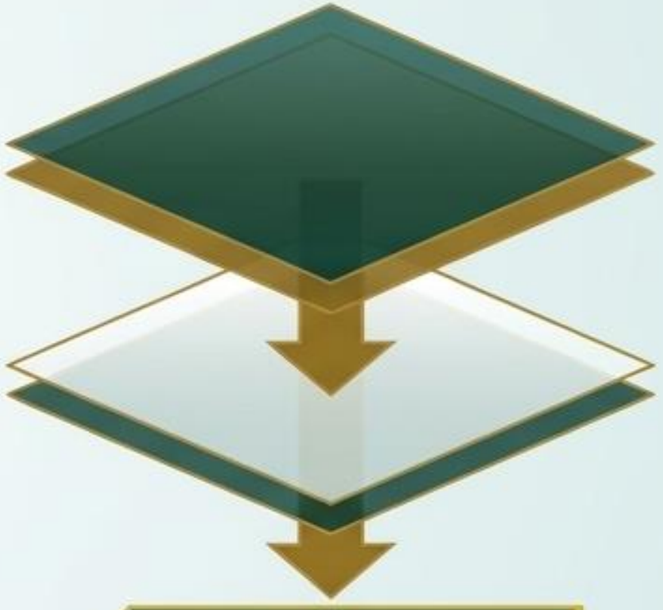
حقول ضمان التنفيذ	
إشارة الخطر	المصدر والتوقيت وطبيعة الخطر
تفعيل الصلاحية	صاحب القرار ووقت الإحالة والتصعيد
التنفيذ	المسؤول والنطاق ووقت التنفيذ
التحقق	الجهة المتحققة والنتيجة والأثر المتبقي
المساءلة	موضع التعطل وسببه والمسؤول عن المعالجة
الإغلاق	الحالة النهائية وشروط إعادة التشغيل

الطبقة الأولى — السجل القائم

- مراجعة شروط التفويض.
- اختبار مبررات الاستمرار.
- تحديد نقطة التدخل.
- توثيق القرار ومآلاته.

الطبقة الثانية — استكمال ضمان التنفيذ

- إثبات وصول إشارة الخطر.
- إثبات تفعيل الصلاحية.
- إثبات تنفيذ القرار ضمن نطاقه.
- توثيق التحقق من النتيجة.
- تسجيل التعطل والمسؤولية والإجراء التصحيحي.



المخرج الموحد
سجل قرار وتدخل قابل للمراجعة والمساءلة.

قاعدة الاستخدام: لا تُعد الحالة مكتملة بمجرد صدور قرار الإيقاف؛ ولكن بعد استيفاء أدلة التنفيذ والتحقق الملائمة لمستوى المخاطر.

فاعلية السلطة تُثبت بالأدلة

لا يكتمل الإشراف المجلسي دون القدرة على إثبات أن سلطة الإيقاف قابلة للممارسة ونافذة عند الحاجة.

رسالة مجلس الإدارة:
تتحقق الجاهزية عندما ترتبط الصلاحية بمسار تصعيد واضح، وتنفيذ محدد المسؤولية، وتحقق مناسب، وأدلة تتيح المساءلة.

المعادلة التنفيذية

أولًا — السلطة
وجود الصلاحية لا يثبت الجاهزية لممارستها.
(صلاحية واضحة)

=

ثانيًا — التفعيل
يجب أن تصل إشارة الخطر إلى الجهة المخولة عبر مسار قابل للإثبات.
(تفعيل نافذ)

=

ثالثًا — التنفيذ
يجب إثبات تنفيذ القرار ضمن نطاقه، لا الاكتفاء بتسجيله.
(تنفيذ مثبت)

=

رابعًا — التحقق
تتناسب أدلة التحقق واستقلاليته مع جسامة المخاطر.
(تحقق مناسب)

=

خامسًا — المساءلة
تكشف الأدلة موضع التعطل والمسؤولية والإجراء التصحيحي.
(مساءلة موثقة)

Σ

النتيجة: قدرة مؤسسية قابلة للاختبار

المخرج المطلوب: مراجعة دورية لفاعلية سلطة الإيقاف، وكذلك عند حدوث تغير جوهري في المخاطر أو الاستخدام أو نطاق النظام.

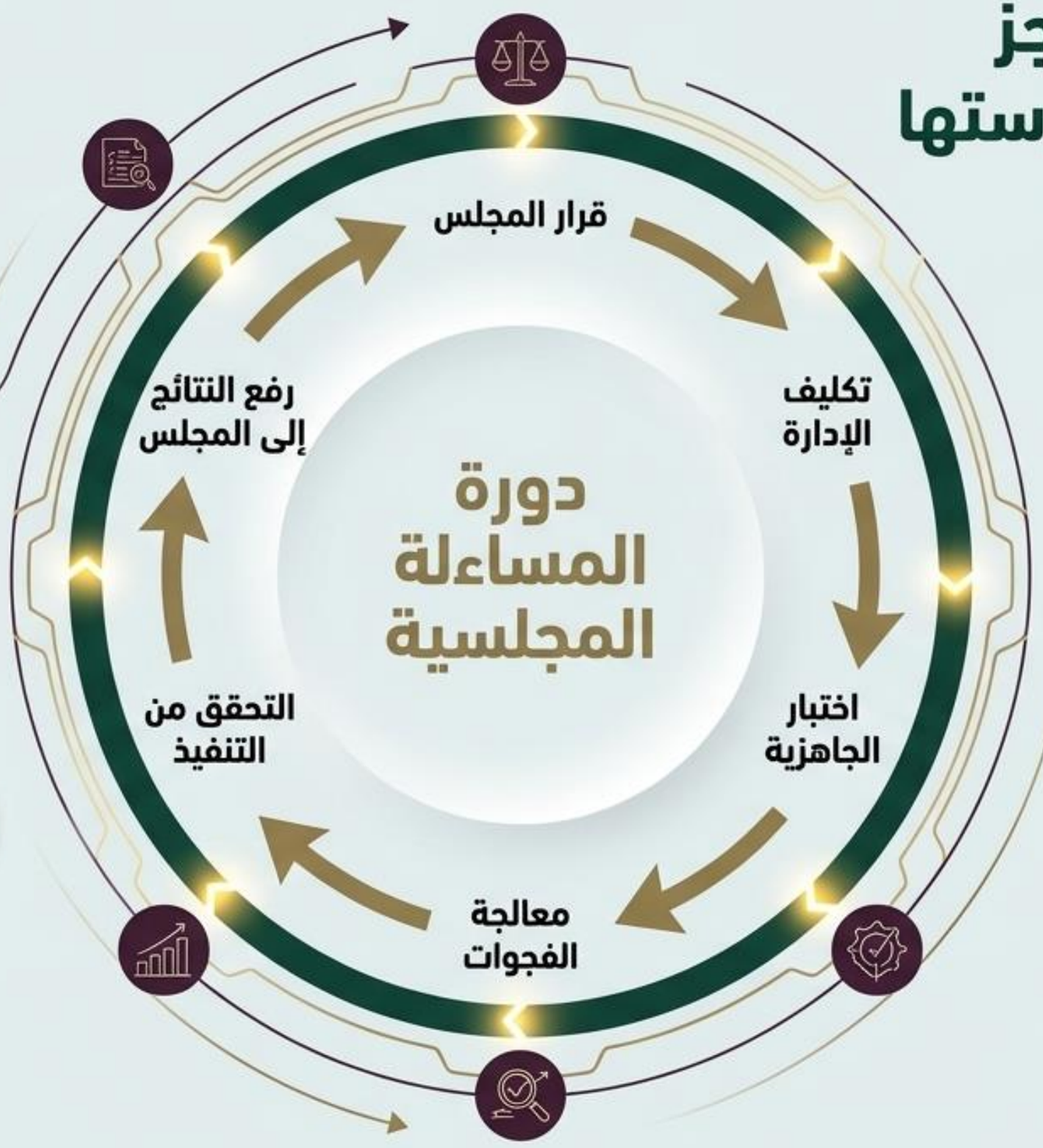
لا تعتمد سلطة تعجز المؤسسة عن ممارستها

العنوان التنفيذي

المعيار الحاسم ليس امتلاك قرار الإيقاف، ولكن القدرة على تفعيله وتنفيذه والتحقق منه في الوقت المناسب.

رسالة مجلس الإدارة

تتمثل مسؤولية المجلس في التأكد من أن سلطة الإيقاف ليست نصًا في سياسة أو إجراءً تقنيًا منفصلًا، إنما قدرة مؤسسية لها مسار تصعيد واضح، ومسؤول تنفيذ محدد، وأدلة تحقق، ومساءلة قابلة للمراجعة.



القرار المطلوب من المجلس

- تكليف الإدارة التنفيذية بمراجعة فاعلية سلطة إيقاف أنظمة الذكاء الاصطناعي ذات الأثر الجوهري، ورفع تقرير يتضمن:
  - خريطة الصلاحيات ومسارات التصعيد.
  - نتائج اختبار تفعيل الإيقاف وتنفيذه.
  - أدلة التحقق من التنفيذ ونطاقه.
  - الفجوات الجوهرية وخطط المعالجة والمسؤولين عنها.
  - شروط إعادة التشغيل وإعادة الاعتماد.
  - آلية رفع النتائج إلى اللجنة المختصة ثم المجلس وفق الصلاحيات المعتمدة.

الرسالة السيادية الختامية

لا تكتمل سيادة القرار بامتلاك سلطة الإيقاف؛ ولكن بقدرة المؤسسة على ممارستها في الوقت المناسب، وإثبات أن أن التدخل حقق غرضه، ومساءلة المسؤولين عن سلامة التنفيذ.

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.