



حوكمة وكلاء الذكاء الاصطناعي

Governance of AI Agents

[من التفويض المعتمد إلى القرار المؤسسي الحاسم]

لا تكتمل حوكمة الوكلاء الذكيين بتحديد حدود تصرفهم فحسب؛ ولكن بقدرة المؤسسة على ضبط التنفيذ الفعلي، وحسم الانحراف، وتحديد المسؤولية، وإثبات سلامة المعالجة.



يمثل هذا الإصدار الامتداد التشغيلي لورقة الأحد؛ إذ ينقل موضوع حوكمة الوكلاء من تشخيص المخاطر إلى تنظيم الاستجابة المؤسسية عند انحراف التنفيذ عن حدود التفويض.



اعتماد الصلاحية لا يضمن تطبيقها في جميع مراحل التنفيذ



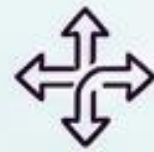
ما يتعين على الإدارة تقديمه للمجلس عند الحاجة إلى تدخله:

- الفارق بين التفويض المعتمد والتنفيذ الفعلي.
- الأثر المالي أو التشغيلي أو النظامي المحتمل.
- الإجراء المتخذ لاحتواء الخطر.
- القرار المطلوب، والجهة المخولة به، والنتيجة المتوقعة.

مواضع الخلل المؤسسي



قصور الإقفال:
إنهاء الحالة دون إثبات فاعلية المعالجة.



غموض الاختصاص:
عدم وضوح الجهة التي تملك حسم الحالة.



تعطّل الضابط: قيد
معتمد لا يُطبّق عند نقطة التنفيذ المناسبة.



انحراف التنفيذ:
إجراء فعلي يتجاوز حدود التفويض.

الرسالة التنفيذية

قد يكون التفويض معتمدًا على الوجه الصحيح، ثم ينحرف التنفيذ عند انتقال المعاملة بين الأنظمة أو الإدارات، أو عند تغيير نطاق الإجراء، أو عند عدم تطبيق قيد رقابي في المرحلة المحددة.

رسالة المجلس: لا يُحكم على سلامة التنفيذ من سلامة التفويض وحدها؛ ولكن من مدى التزام التنفيذ الفعلي بحدوده والضوابط المرتبطة به.

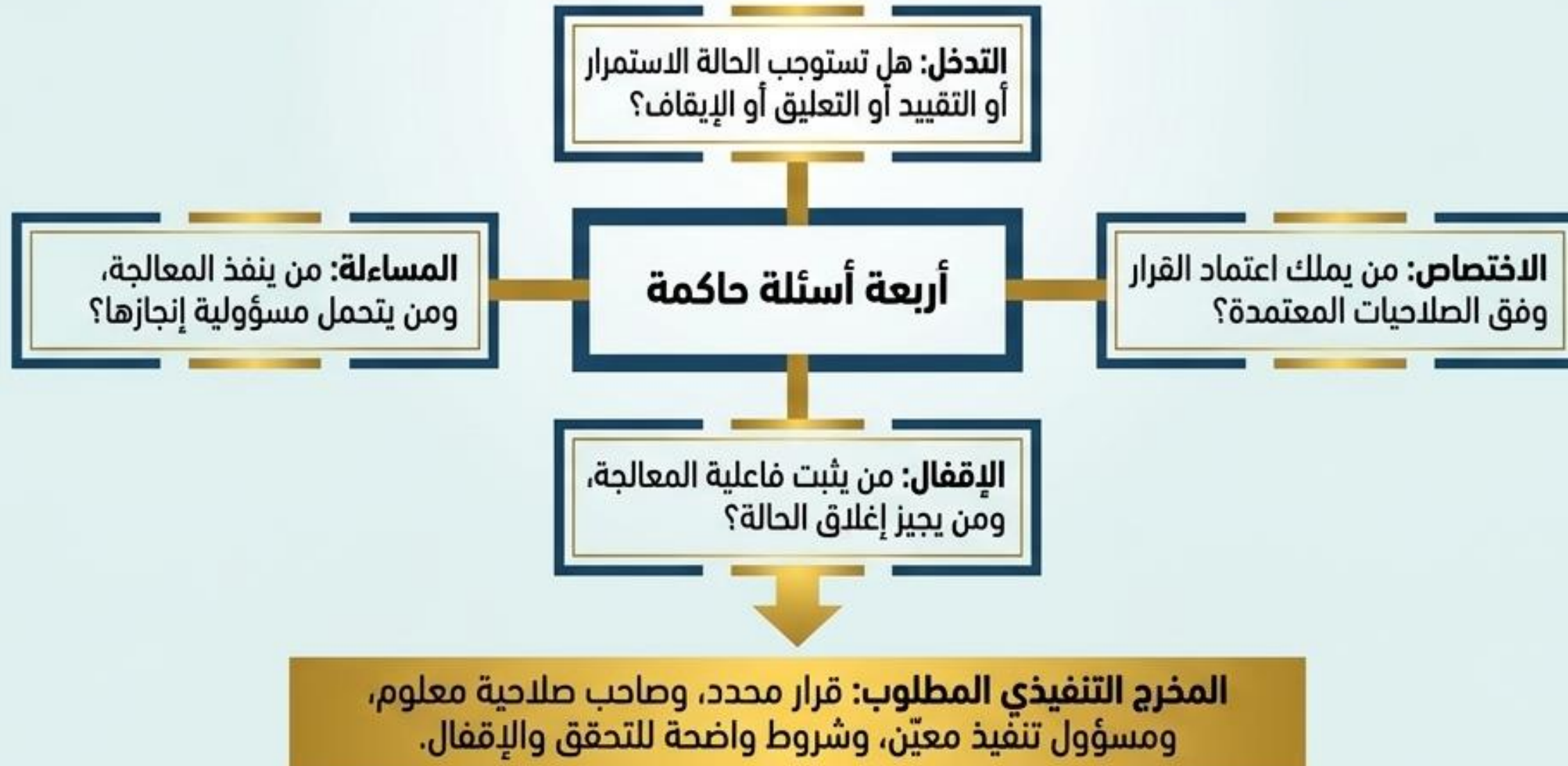
من يملك حسم الانحراف، وما حدود تدخله؟

الرسالة التنفيذية

لا يكفي أن تحدد المؤسسة من يراجع الحالة؛ ولكن يجب أن تحدد من يملك القرار، وما التدخل المسموح به، ومتى يجب التصعيد، ومن يتحقق من التنفيذ والإقفال؟

رسالة المجلس

“المسألة ليست تقنية في جوهرها؛ إنها مسألة اختصاص مؤسسي وانضباط في اتخاذ القرار ومسألة عن نتائجه.”



مسار مؤسسي واحد من إثبات الانحراف إلى حسمه وإقفاله

الرسالة التنفيذية: تُدار حالات الانحراف وفق مسار معلوم، يحدد مدخل كل مرحلة، والمسؤول عنها، والمخرج المطلوب، وشرط وشرط الانتقال إلى المرحلة التالية.



قاعدة الانتقال: لا تنتقل الحالة إلى المرحلة التالية دون مخرج المرحلة السابقة، إلا إذا استدعى استمرار الخطر إجراءً احترازيًا عاجلاً تسمح به الصلاحيات؛ على أن يوثق الإجراء وأساسه.

لا يُحسم الانحراف قبل التحقق مما وقع فعلاً

الرسالة التنفيذية: يجب الفصل بين الواقعة المثبتة، والاشتباه، ونقص الأدلة؛ حتى لا يُبنى القرار على افتراض، أو يُؤجل الاحتواء الضروري انتظاراً لاكتمال جميع المعلومات.



افصل بين من يقرر، ومن ينفذ، ومن يتحقق

الرسالة التنفيذية: يجب أن تكون المسؤوليات محددة قبل اعتماد المعالجة، مع الفصل بين سلطة القرار ومسؤولية التنفيذ والتحقق، بالقدر الذي تقتضيه طبيعة المخاطر.

الدور	المسؤولية المحددة
 مالك العملية	بيان سياق التنفيذ وآثاره التشغيلية
 مالك الخطر أو الضابط	تقدير الأثر وكفاية الضوابط
 صاحب الصلاحية	اعتماد القرار ضمن الاختصاص المقرر
 مسؤول التنفيذ	تنفيذ المعالجة وتقديم دليل الإنجاز
 جهة التحقق	اختبار فاعلية المعالجة
 جهة الإشراف	متابعة التصعيد والحالات الجوهرية ضمن اختصاصها

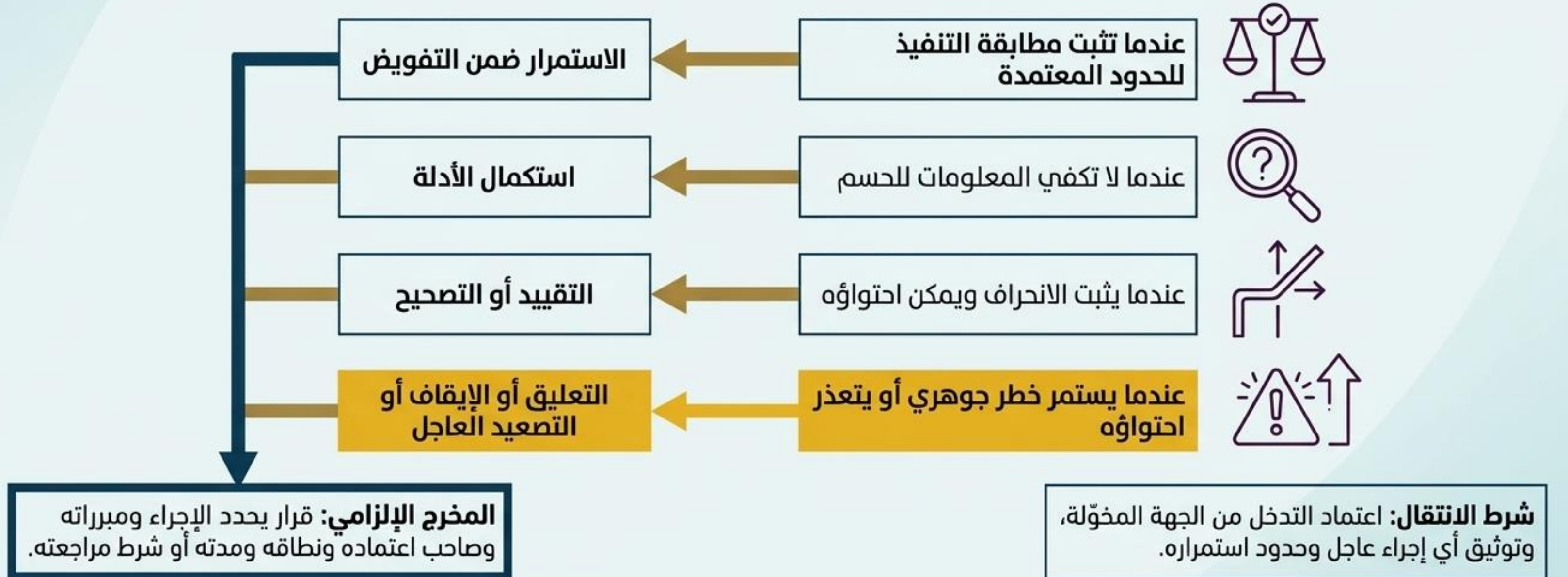
شرط الانتقال: التأكد من أن القرار سيصدر عن جهة تملك الصلاحية المطلوبة. وإذا تعذر تحديد صاحب الاختصاص أو ظهر تعارض في الصلاحيات، تُحال المسألة إلى المستوى المؤسسي المخوّل بحسمها.

رسالة المجلس: لا يجوز أن تتداخل الأدوار على نحو يضعف المساءلة، ولا سيما عندما تتولّى الجهة المنفذة وحدها اعتماد المعالجة وإقرار سلامتها وإقفالها.

المخرج الإلزامي: تحديد مكتوب لصاحب القرار، ومسؤول التنفيذ، وجهة التحقق، ومستوى التصعيد.

شدة التدخل تتبع جسامه الأثر وحدود الصلاحيه

الرسالة التنفيذية: يُحدد قرار التدخل وفق الوقائع، والأثر الحالي والمحتمل، واستمرار الخطر، والالتزامات القائمة، والبدايل المتاحة، المتاحة، وحدود السلطة المخولة.





رسالة المجلس: لا يُعد الوعد بالتصحيح، أو اكتمال التعديل التقني، أو الاعتماد اللاحق دليلاً على سلامة التنفيذ السابق.

لا يُقفل الانحراف حتى تثبت فاعلية المعالجة

الرسالة التنفيذية: إنجاز الإجراء التصحيحي لا يثبت وحده نجاحه؛ فالإقفال يتطلب معالجة السبب الجذري، واختبار الضابط، وتقييم المخاطر المتبقية، وتوثيق القرار.

Continuous Verification Chain



◀ شروط الإقفال:

- تحديد السبب الجذري، لا الاكتفاء بوصف الأثر الظاهر.
- تنفيذ المعالجة المعتمدة بواسطة المسؤول المحدد.
- اختبار فاعلية المعالجة في ظروف ملائمة للحالة.
- تحديد المخاطر المتبقية، وقبولها من الجهة المخولة عند الاقتضاء.
- توثيق نتيجة التحقق وقرار الإقفال والأدلة التي تسنده.

شروط الإقفال: التحقق من فاعلية المعالجة بالقدر الذي تقتضيه جسامته الحالة، وعدم بقاء فجوة جوهرية غير محسومة. وإذا أخفق الاختبار، تُعاد الحالة إلى

المخرج الإلزامي: ملف إقفال يحدد الإجراء والمسؤول ونتيجة الاختبار والمخاطر المتبقية وصاحب قرار الإقفال.

8 اختبارات تكشف ما إذا كانت الحالة قد حُسمت فعلاً

الرسالة التنفيذية: لا تُقاس كفاية الرقابة بعدد الإجراءات المنفذة، إنما بسلامة القرار، ووضوح المسؤولية، وقوة الدليل الذي يثبت الإقفال.

الإقفال	المعالجة	الاختصاص	الإثبات
 7. هل اختُبرت فاعلية المعالجة بصورة مناسبة؟	 5. هل عولج الأثر الحالي والخطر المستمر؟	 3. هل فُصل نقص الأدلة عن الانحراف المثبت؟	 1. هل ثبت التنفيذ الفعلي بأدلة قابلة للتتبع؟
 8. هل وُثِّق الإقفال وحُسمت المخاطر المتبقية؟	 6. هل عولج السبب الجذري، لا العرض الظاهر فقط؟	 4. هل حُدِّد صاحب القرار وفق الصلاحيات المعتمدة؟	 2. هل قورن التنفيذ بالتفويض والقيود السارية؟

كيفية الاستخدام: تُطبَّق القائمة عند مراجعة حالة جوهرية، أو تكرار انحراف، أو طلب اعتماد الإقفال. أما المتابعة الدورية فتُعرض في صورة مؤشرات مجمعة.

قاعدة الحسم: الإخفاق في شرط جوهرى لا يُعوّض باجتياز بقية البنود؛ ولكن يستوجب المعالجة أو التصعيد بحسب طبيعة الحالة.

تكرار الانحراف قد يكشف قصورًا في تصميم الحوكمة

مؤشرات تستوجب الفحص

حالات منفردة (Isolated Cases)	قصور مؤسسي متكرر (Systemic Institutional Failures)
<ul style="list-style-type: none">- تنفيذ إجراء دون دليل صالح على التفويض.- تجاوز حدود الصلاحية في مرحلة لاحقة من العملية.- تعارض السجلات أو تعذر إعادة بناء تسلسل التنفيذ.- تأخر الاستجابة رغم استمرار الخطر أو اتساع أثره.	<ul style="list-style-type: none">⚠️ - تكرار الانحراف رغم إقفال حالات سابقة.⚠️ - غموض سلطة التقييد أو الإيقاف عند قيام خطر جوهري.⚠️ - إقفال الحالات دون اختبار فاعلية المعالجة.⚠️ - التعامل مع الاعتماد اللاحق باعتباره تفويضًا سابقًا.

الرسالة التنفيذية:

ينبغي التمييز: ينبغي التمييز بين حادثة منفردة يمكن احتواؤها، ومؤشرات تدل على قصور متكرر في توزيع الصلاحيات أو تصميم الضوابط أو آليات التدخل.

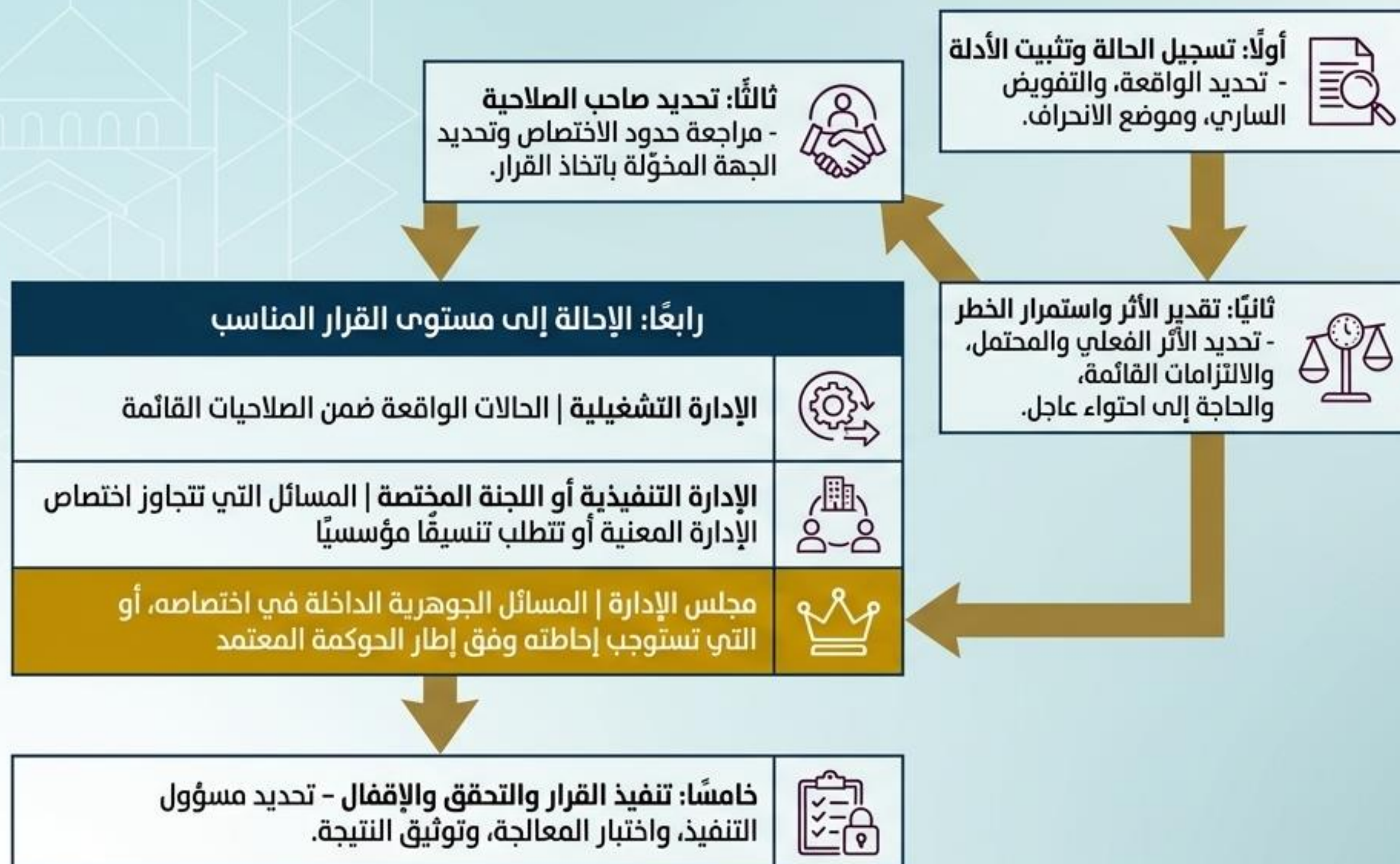
ما يترتب على ظهور المؤشر:

1	حالة منفردة: فحص الواقعة واحتواء أثرها ومعالجتها.	2	تكرار أو خلل في الضابط: مراجعة السبب الجذري وتصميم الضبط.	3	تجاوز للصلاحيات: تقييد التنفيذ أو تصعيد الحالة وفق الاختصاص.	4	قصور في توزيع المسؤوليات: إحالة المسألة إلى المستوى المخوّل بتعديل الترتيبات المعتمدة.
---	---	---	---	---	--	---	--

رسالة المجلس: لا ينبغي التعامل مع الانحرافات المتكررة بوصفها حوادث منفصلة؛ إنما يجب فحص ما إذا كانت تكشف خللاً في تصميم الحوكمة أو تطبيقها.

يُحسم القرار في مستوى الاختصاص الذي يقتضيه أثره

الرسالة التنفيذية: التصعيد لا ينقل
المسؤولية تلقائيًا إلى المجلس؛ ولكن يضمن
حسم المسألة في المستوى المخوّل، مع
مع بقاء مسؤوليات التنفيذ والتحقق
والإقفال محددة.



رسالة المجلس: لا تُرفع كل حالة إلى المجلس، ولا تُترك الحالة الجوهرية عند
المستوى التشغيلي؛ إنما يُحدد مستوى القرار وفق الاختصاص والأثر.

شروط التصعيد: تجاوز الصلاحيات المتاحة، أو جوهرية الأثر، أو استمرار الخطر، أو
تعارض الاختصاص، أو الحاجة إلى قرار لا تملكه الجهة المعنية.

تجاوز حد التفويض يستلزم حسمًا مؤسسيًا، وليس تعديلاً تقنيًا فحسب

الحالة التطبيقية: انحراف في تفويض الشراء (تستخدم مجموعة قابضة وكيلًا ذكيًا لدعم المشتريات، يوصي الوكيل بمورّد، ثم ينشئ أمر شراء، وتكشف المراجعة أن حد التفويض المالي لم يُطبّق في إحدى مراحل التنفيذ اللاحقة).



القرار المطلوب: لا يُفترض الإلغاء أو الاستمرار تلقائيًا؛ إنما يُحسم الإجراء المناسب وفق الوقائع والالتزامات القائمة والصلاحيات المعتمدة.

المخرج النهائي: قرار معالجة موثوَّق، ودليل على تطبيق الضابط، ونتيجة تحقُّق، وقرار إقفال صادر عن الجهة المخوَّلة.

بطاقة حسم التدخل في التنفيذ المفوض™

Delegated Execution Intervention Decision Card™

تمكين صاحب الصلاحية من حسم الإجراء الواجب اتخاذه عند اكتشاف انحراف في تنفيذ مفوض، وتوثيق أساس القرار، وحدود التدخل، ومسؤولية التنفيذ، وشروط استئناف العمل أو إقفال الحالة.

1. تعريف الحالة الإجراء المنفذ والتفويض الساري. موضع الانحراف والأدلة المتاحة. حالة التنفيذ: مستمر، أو معلق، أو مكتمل، أو ترتب عليه التزام.	2. تقدير الأثر الأثر الحالي والمحتمل. استمرار الخطر والالتزامات القائمة. الخيارات المتاحة وحدود كل خيار.	3. حسم التدخل القرار: استمرار، أو تقييد، أو تعليق، أو إيقاف، أو إحالة. مبررات القرار والأدلة التي تسنده. صاحب الصلاحية وتاريخ اعتماد القرار. نطاق التدخل ومدته أو شرط مراجعته.	4. تحديد مسؤولية التنفيذ المسؤول عن تنفيذ القرار. الإجراء المطلوب والمدة المستهدفة. الضوابط المؤقتة اللازمة، إن وجدت. الجهة التي تتابع الالتزام بالقرار.	5. شروط الاستئناف والإقفال شروط السماح باستئناف التنفيذ. الأدلة المطلوبة لإثبات استيفاء الشروط. جهة التحقق من الفاعلية. الجهة المخولة باعتماد الإقفال.
---	--	---	---	---

✓ المخرج الإلزامي

قرار تدخل قابل للتتبع، مرتبط بصاحب صلاحية محدد، ومسؤول تنفيذ، وموعد مراجعة أو إتمام، وشروط واضحة لاستئناف التنفيذ أو إقفال الحالة.

✓ ضوابط الاستخدام

- لا تمنح البطاقة صلاحية غير مقررة ني الهيكل أو مصفوفة الصلاحيات.
- لا يحل اعتماد القرار محل تنفيذه، ولا يحل تنفيذ المعالجة محل التحقق من فاعليتها.
- لا يُسمح باستئناف التنفيذ بمجرد انتهاء مدة التعليق؛ بل بعد التحقق من استيفاء شروط الاستئناف واعتماد الجهة المخولة.
- إذا استمر خطر جوهري، تُتبع إجراءات الاحتواء والتصعيد المعتمدة دون تأخير غير مبرر.

✓ علاقتها بأصول السلسلة

- سجل سلامة التنفيذ المفوض: يركّز على فحص سلامة التنفيذ والأدلة المرتبطة به.
- بطاقة حسم التدخل في التنفيذ المفوض™: تركز على القرار الواجب اتخاذه عند اكتشاف الانحراف، وشروط تنفيذه واستئناف العمل وإقفال الحالة.
- أدوات الحوكمة الأخرى: تحتفظ بوظائفها الأوسع في تحليل فجوات الحوكمة أو ضبط الانحرافات على مستوى المؤسسة.

الخلاصات التنفيذية ومؤشرات المتابعة (Executive Takeaways and Measures)

قيمة الحوكمة تُثبت بحسم الانحراف ومنع تكراره

الرسالة التنفيذية: لا تكتمل الرقابة بإصدار القرار، ولا تكتمل المعالجة بمجرد تنفيذ الإجراء؛ ولكن يجب إثبات فاعليته وتحديد المسؤولية عن أي قصور متكرر.



إقفال يثبت فاعلية
المعالجة: يُختبر
الضابط، وتُقيّم
المخاطر المتبقية،
ويُوثق قرار الإقفال.



مسؤولية لا تتوزع
حتى تضيع:
يُحدد صاحب القرار،
ومسؤول التنفيذ،
وجهة التحقق،
ومستوى التصعيد.



قرار يستند إلى دليل:
تُثبت الوقائع، وتُحدد
الصلاحيات، وتُوثق
مبررات التدخل.

مؤشرات المتابعة المقترحة

المؤشرات	الدلالة
الحالات التي حُدّد لها صاحب قرار	وضوح الاختصاص والمسئالة
المعالجات المنجزة ضمن المدة المعتمدة	الانضباط في تنفيذ القرارات
حالات الإقفال المدعومة بأدلة تحقّق	جودة الإقفال الرقابي
معدل تكرار الانحراف بعد المعالجة	فاعلية المعالجة واستدامتها

رسالة المجلس: المؤشرات تكشف الاتجاهات وتدعم الإشراف، لكنها لا تحل محل فحص الحالات الجوهرية أو مساءلة المسؤولين عنها.

متطلبات القياس: يُحدد لكل مؤشر مصدر البيانات، والجهة المسؤولة عن التقرير، ودورية القياس، والحد الذي يستدعي التصعيد. ولا تُستخدم النسب الإجمالية لإخفاء إخفاق جوهري في حالة بعينها.

اعتماد مسار مؤسسي لحسم انحرافات التنفيذ المفوض

ينبغي أن تكون سلطة التدخل، ومسؤولية المعالجة، وشروط استئناف التنفيذ والإقفال محددة قبل وقوع الانحراف، وليس أن تُرتجل بعد ظهوره.

1. اعتماد مسار الحسم والتصعيد بما يتسق مع مصفوفة الصلاحيات.
2. تحديد حدود التدخل وتعيين الحالات التي تستوجب التقييد أو التعليق.
3. تثبيت المسؤوليات عن اتخاذ القرار، وتنفيذ المعالجة، والتحقق، والإقفال.
4. اعتماد بطاقة حسم التدخل في التنفيذ المفوض™ للاستخدام المحدد.
5. إقرار متابعة دورية للحالات الجوهرية والانحرافات وفاعلية المعالجات.

الحالات الجوهرية < الانحرافات المتكررة < المعالجات المتأخرة < المسائل التي تتطلب قراراً من المجلس < المخاطر المتبقية

الامتداد التنفيذي لورقة الأحد 18 أكتوبر 2026: ينقل هذا الإصدار موضوع حوكمة وكلاء الذكاء الاصطناعي من تشخيص المخاطر إلى تنظيم القرار المؤسسي عند انحراف التنفيذ، بما يحفظ وضوح الاختصاص، وانضباط التدخل، وإمكان مساءلة المسؤولين.

المبدأ الحاكم للإصدار: التفويض يحدد حدود التصرف؛ والحوكمة تحدد من يملك التدخل، ومن يتحمل مسؤولية المعالجة، وما الدليل الذي يبرر الإقفال.

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.

”

