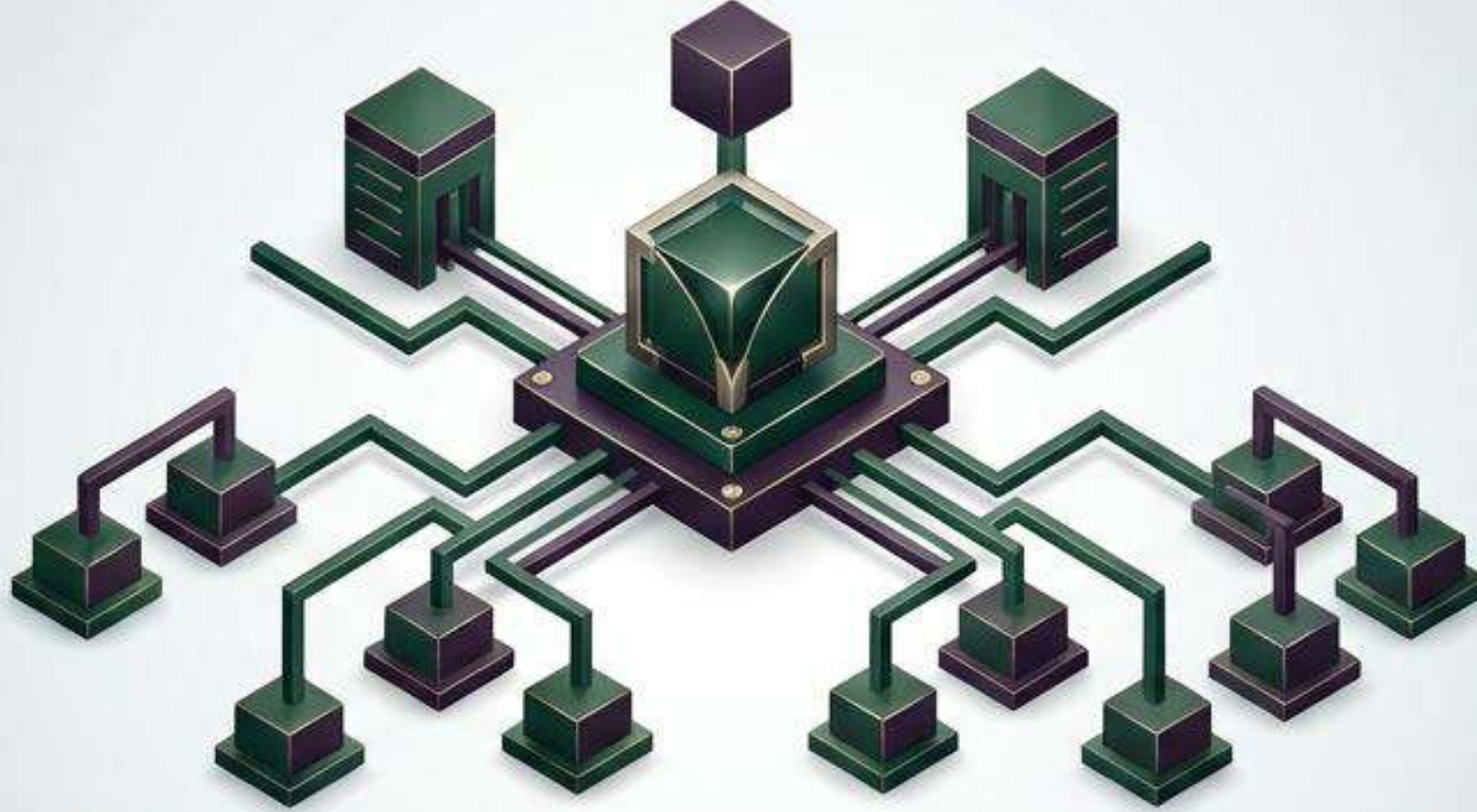


الدليل التشغيلي التنفيذي لمجلس الإدارة

حوكمة الذكاء الاصطناعي داخل الشركات القابضة
[من تفاوت التطبيق إلى سلامة القرار المؤسسي]

Executive Operating Playbook for Boards
AI Governance within Holding Companies

امتداد تنفيذي لإصدار الأحد 25 أكتوبر 2026، ينقل المعالجة من
تشخيص فجوات حوكمة الذكاء الاصطناعي بين الشركات
التابعة إلى بيان ما يستوجب قرار مجلس الإدارة، وما يبقى
ضمن الاختصاص التنفيذي، وما لا يصح إغلاقه دون دليل على
فاعلية المعالجة.



تشخيص الفجوة ← حسم القرار ← إثبات الفاعلية

إعداد: د|محمد زيدان

المساءلة: متى تصبح
الفجوة شأنًا يتعين
رفعه إلى المجلس؟

سلامة المعالجة:
ما الذي يثبت أن
الخلل قد عولج؟

سلطة القرار: من
يملك الحسم، وفي
أي حدود؟

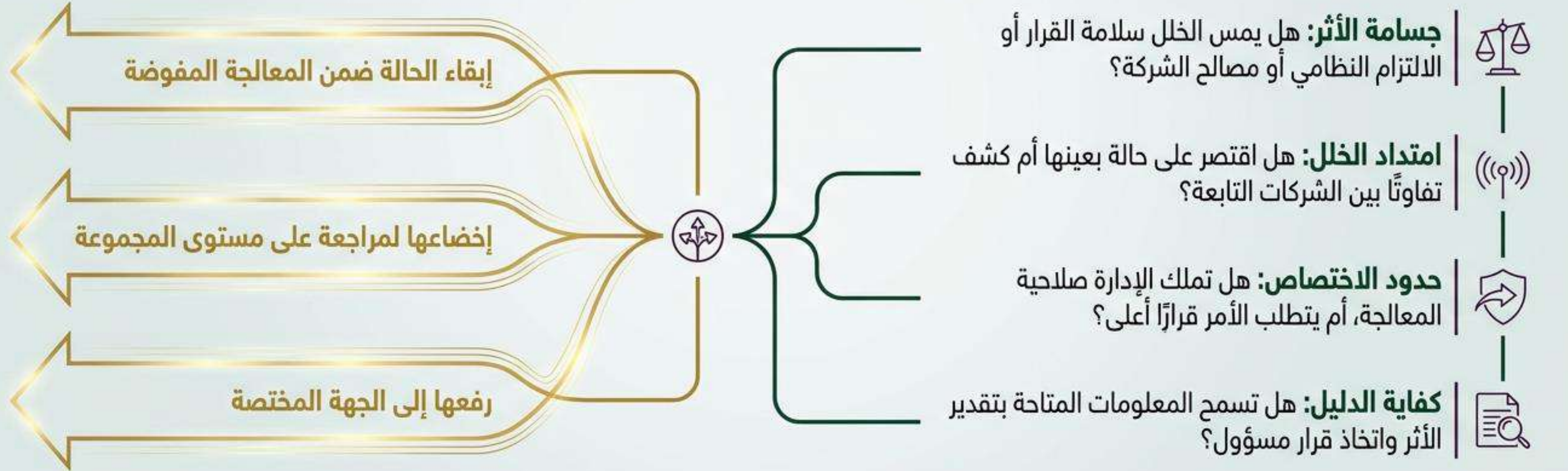


متى تستوجب الفجوة تدخل المجلس؟

When Does a Governance Gap Require Board Attention?

ليس كل قصور شأنًا للمجلس؛ لكن القصور الجوهرية لا يجوز حجبها عنه.

يتحدد مستوى التدخل بحسب جسامه الأثر، وامتداد الخل، وحدود الاختصاص، وما إذا كانت المعالجة التنفيذية قادرة على احتوائه.



ما الذي يتعين على المجلس حسمه؟

The Board Decision Required

لا يُرفع موضوع للمجلس دون تحديد ما يُطلب منه أن يقرره.

قيمة العرض التنفيذي ليست في وصف الخطر وحده، ولكن في تحديد القرار المطلوب، والخيارات المتاحة، وتبعات كل خيار، والجهة المخولة بالحسم.



ضابط المجلس: عرض الخطر لا يعني قبوله، وطلب المعالجة لا يمثل تفويضًا مفتوحًا، وانقضاء المهلة لا ينشئ حقًا في إغلاق الحالة.

من الفجوة إلى القرار

From Governance Gap to Decision

لا تكتمل الحوكمة بتسجيل الخلل؛ ولكن بحسمه على أساس معلوم.

ينبغي أن يمر كل استثناء جوهري بمسار منضبط يربط الواقعة بأثرها، والأثر بالاختصاص، والاختصاص بالقرار، والقرار بدليل يثبت النتيجة.



مسار حسم قابل للتتبع، يحفظ مسؤولية كل جهة ولا يستبدل صلاحياتها بآلية مركزية واحدة.

إثباتات الخلل قبل توصيفه

Evidence Before Conclusion

لا تُحمّل الواقعة ما لا تثبته أدلتها.

سلامة الحكم الرقابي تقتضي التمييز بين عدم تطبيق الضابط، وعدم اكتمال تطبيقه، وعدم كفاية الدليل لإثبات فاعليته. فهذه حالات مختلفة في مدلولها وما يترتب عليها من قرارات.

ما يجب أن يتضمنه الإثبات:

- ✓ الضابط والاستخدام والكيان محل الفحص.
- ✓ مصدر الدليل وتاريخه وحدود نطاقه.
- ✓ النتيجة التي يدعمها الدليل، وما لا يسمح بالجزم به.
- ✓ الأثر المحتمل على القرار أو الالتزام أو البيانات.

عدم التطبيق:

توجد أدلة على أن الضابط لم يُنفذ.

الفاعلية غير المثبتة:

توجد إفادة بالتنفيذ، لكن النتيجة لم تُختبر بما يكفي.

التطبيق غير المكتمل:

نُفذ الضابط دون استيفاء متطلباته.

قصور التوثيق:

لا تسمح السجلات المتاحة بحسم ما إذا كان الضابط قد طُبّق أو كان فعّالاً.

توصيف منضبط للخلل، يحدد ما ثبت وما بقي محل تحقّق.

الصلاحية تسبق إسناد القرار

Authority Before Accountability

أسئلة الاختصاص:

- ما الأساس الذي يمنح الجهة سلطة القرار؟
- هل يتطلب القرار موافقة جهة أخرى؟
- هل يخص القرار القابضة أم شركة تابعة؟
- هل توجد قيود نظامية أو تعاقدية على التدخل؟

لا تُسند مسؤولية الحسم إلى جهة لا تملك سلطته.

وضوح المسؤوليات التشغيلية لا يكفي إذا بقيت سلطة القرار أو التدخل أو قبول الخطر ملتبسة. ويزداد الأمر أهمية في الشركات القابضة، حيث تختلف السلطات النظامية والتعاقدية بين الكيانات.

صاحب القرار: الجهة المخولة بحسم المسألة.

المسؤول عن المعالجة: الجهة التنفيذية المكلفة بإزالة الخلل.

المسؤول عن الضابط: الجهة المعنية بتشغيله واستدامته.

جهة التحقق: من تختبر التنفيذ والفاعلية باستقلال مناسب.

جهة التصعيد: من تتلقى الحالة عند تحقق شروط الرفع.

التحقق
من
الاختصاص

إسناد القرار إلى الجهة المختصة، مع تحديد المسؤول عن التنفيذ والتحقق ومسار التصعيد.

الاستجابة بقدر الخطر

Proportionate Response to Risk

لا تُواجه المخاطر المختلفة بإجراء واحد.

رسالة المجلس: يقتضي الحسم الرشيد اختيار الاستجابة التي تتناسب مع جسامته الخطر، وإمكان احتوائه، وحدود السلطة المتاحة. فلا يُرفع كل قصور إلى المجلس، ولا يُترك الخطر الجوهري للمعالجة المعتادة لمجرد أنه بدأ تشغيليًا.

وجود فجوة لا يفرض تلقائيًا تعليق الاستخدام؛
كما أن استمرار الاستخدام لا يُبرر دون تقدير
الخطر والتحقق من الصلاحية.

تقييد الاستخدام أو تعليقه:
إذا استدعى تقييم الخطر ذلك،
وبقرار من الجهة المخولة.

تصعيد إلى جهة أعلى:
عند جسامته الأثر أو تكرار التأخر أو
تجاوز الاختصاص.

مراجعة على مستوى المجموعة:
عندما يُحتمل أن يعكس الخل نمطًا
مشاركًا بين الشركات التابعة.

خطة تصحيح محددة:
للقصور الذي يتطلب إجراءً
وموعداً ومعياري قبول.

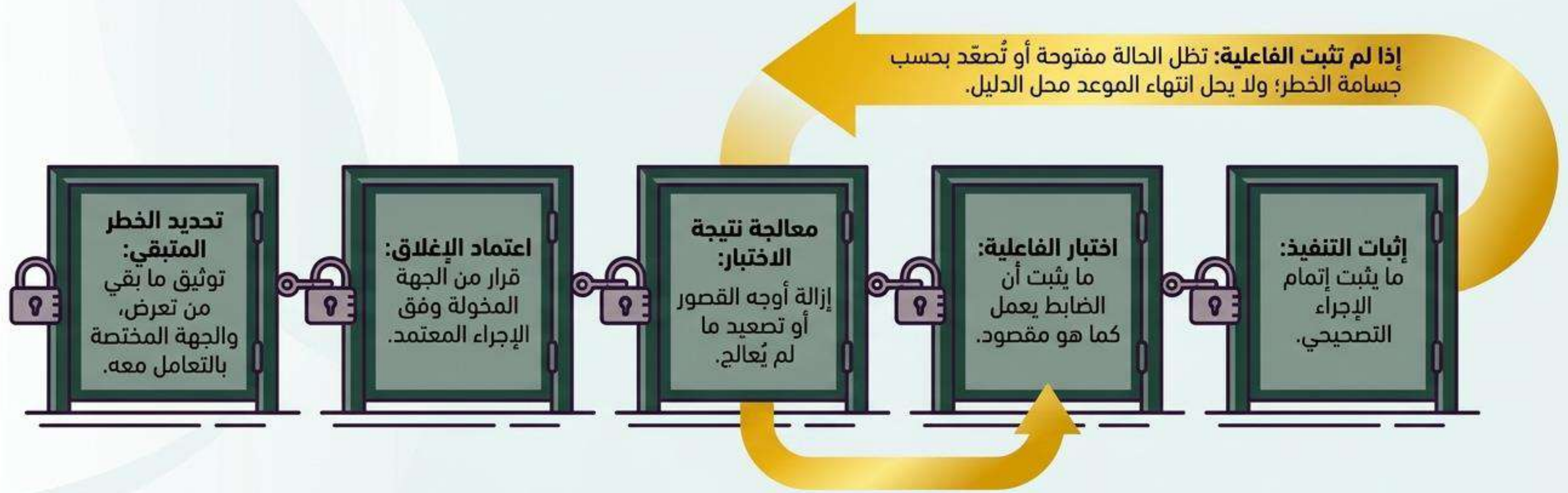
معالجة تنفيذية: للخلل
المحدود الواقع ضمن التفويض.

استجابة معلة، بحدود تنفيذ ومراجعة وتصعيد معلومة.

لا إغلاق دون ثبوت الفاعلية Effectiveness Before Closure

العنوان التنفيذي: تنفيذ الإجراء واقعة؛ وفاعليته نتيجة يجب إثباتها.

رسالة المجلس: لا يكفي أن تفيد الإدارة بإتمام المعالجة. المطلوب التحقق من أن الإجراء عالج الخل، وأن الضابط يؤدي الغرض المقصود منه، وأن قرار الإغلاق صدر من الجهة المختصة.



المخرج التنفيذي: إغلاق مسند إلى دليل، أو استمرار معالجة مسبب، أو تصعيد يتطلب قرارًا أعلى.

اختبار سلامة القرار

Board Decision Integrity Test

القرار الجوهري لا يُعرض
للاعتقاد قبل اكتمال أسبابه.

رسالة المجلس:

على المجلس أن يتلقى موضوعاً
مهيئاً للحسم، لا ملقاً ينقل
إليه عبء اكتشاف الوقائع أو
تحديد الاختصاص أو استكمال
عناصر القرار الأساسية.



إذا غاب عنصر جوهري،
يُحدد النقص وأثره على
القرار، ويُطلب استكمالُه أو
يُتخذ إجراء احترازي ضمن
الاختصاص عند الحاجة.

قرار مهياً للاعتقاد، أو طلب استكمال محدد،
أو إحالة إلى الجهة المختصة.

متى يصبح التكرار خللاً حوكمياً؟

When Recurrence Signals a Governance Failure

تكرار الخلل قد يكشف قصوراً يتجاوز الحالة المنفردة.

إذا تكررت الفجوة بين الشركات التابعة، أو أغلقت الحالات دون تحقق، أو استمرت الاستثناءات دون حسم، فقد لا تكون المشكلة في التنفيذ وحده؛ بل في تصميم الضابط أو الإشراف أو الصلاحيات أو المساءلة.

إشارات تستوجب الفحص

تكرار الفجوة ذاتها في أكثر من كيان.	إغلاق الحالات اعتماداً على إفادات غير مسندة باختبارات.	استمرار استخدام عالي الأثر رغم تحقق محفز معتمد للتقييد أو التعليق.	تمديد المواعيد بصورة متكررة دون مبرر كافٍ.	تفاوت التقارير التجميعية مع الأدلة التشغيلية.	غموض الجهة المخولة بحسم الخطر المتبقي.
-------------------------------------	--	--	--	---	--

خلل في الاختصاص

خلل في الدليل

خلل في التطبيق

الاستجابة المطلوبة:

فحص السبب الجذري، وتحديد ما إذا كان الخلل محلياً أو عابراً للكيانات، ثم تقرير مستوى التدخل المناسب.

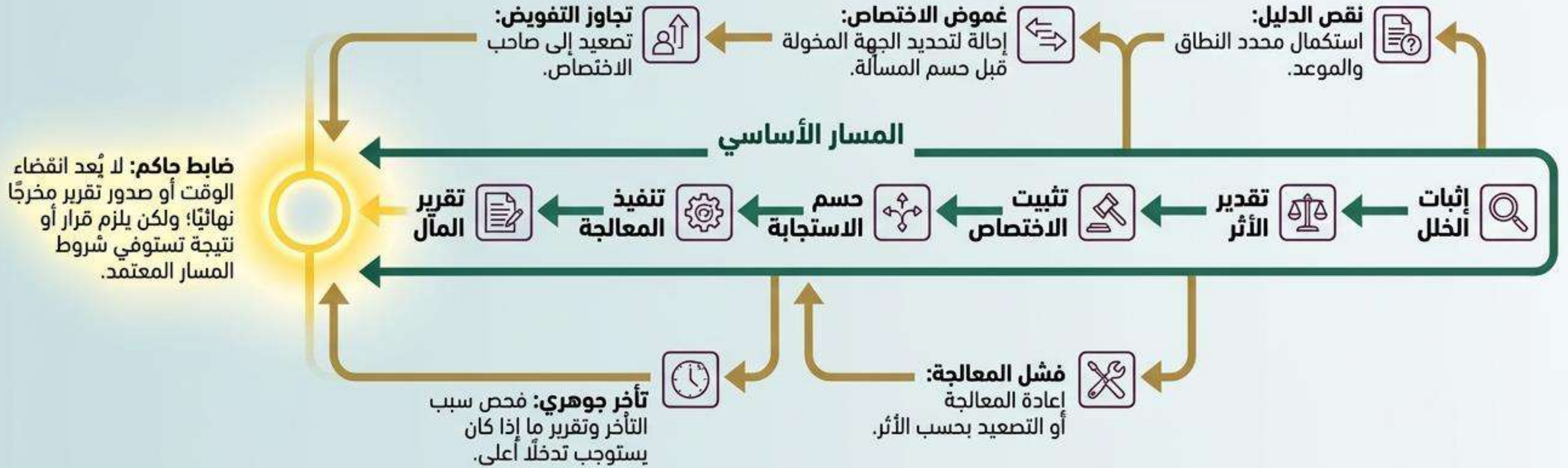
بيان ما إذا كانت الحالة تستلزم تصحيحاً محلياً، أو مراجعة أوسع، أو تصعيداً حوكمياً.

مسار الاستثناء حتى الحسم

Exception Resolution Pathway

لا تُترك الحالة الجوهرية معلقة بين الإدارات واللجان.

كل استثناء جوهرى يحتاج إلى مسار معلوم يحدد الجهة التالية، والقرار المطلوب، وشروط العودة إلى المعالجة أو الانتقال إلى التصعيد.



المخرج التنفيذي: مآل معلوم لكل استثناء، دون استحداث سجل موازٍ لأداة الأحد.

عندما تتباين الممارسة بين الشركات التابعة

Cross-Subsidiary Governance Scenario

لا تثبت وحدة التطبيق بتوحيد الإفادة.

رسالة المجلس (سيناريو افتراضي): تؤكد ثلاث شركات تابعة تطبيق ضابط موحد للتحقق البشري من مخرجات الذكاء الاصطناعي. يكشف فحص محدود في إحداها نقصاً في الأدلة. لا يثبت ذلك وحده فشل المجموعة، ولا يبرر اعتماد اتساق التطبيق قبل استكمال الفحص.



سُلّم إحالة الاستثناءات إلى صاحب القرار

Exception Escalation & Decision Authority

يُرفع الاستثناء إلى المستوى الذي يملك حسمه، وليس إلى المستوى الأعلى لمجرد الاحتياط.

وظيفة هذه الشريحة تحديد من ينبغي أن ينظر في الاستثناء، ومتى يخرج عن المعالجة المعتادة. وهي لا تعيد توزيع المسؤوليات، ولا تسجل الفجوات، ولا تكرر مصفوفة حوكمة الذكاء الاصطناعي على مستوى المجموعة. إنها تضبط منطق الإحالة إلى صاحب القرار.

لا تنشئ مستويات الإحالة صلاحيات جديدة. ولا تفترض سلطة مباشرة للقبضة على كل شركة تابعة. المرجع هو الأُلزمة ووُثائق الحوكمة والمواثيق والتفويضات المعتمدة.

المستوى الرابع | مجلس الإدارة أو الجهة صاحبة صابة الاختصاص



متى؟ عندما يتطلب الموضوع قرارًا استراتيجيًا أو يتجاوز اختصاص الإدارة واللجان، أو يستلزم قرارًا بشأن خطر لا تملك الجهة الأدنى قبوله.
المطلوب: حسم المسألة ضمن الصلاحية، مع بيان الأساس والخيارات والتبعات وشروط المتابعة.

المستوى الثالث | اللجنة المختصة



متى؟ عندما يتطلب الموضوع إشرافًا أعلى، أو تظهر جسامة أو تكرارات أو تأخيرات لا تكفي صلاحيات المعالجة المعتادة لحسمها.
المطلوب: اتخاذ ما يدخل ضمن اختصاص اللجنة، أو رفع توصية محددة إلى المجلس أو الجهة المعنية.

المستوى الثاني | التنسيق الحوكمي على مستوى المجموعة



متى؟ عندما يظهر تفاوت بين الشركات التابعة أو احتمال وجود خلل مشترك، دون أن يثبت بعد ما يستوجب تدخلًا أعلى.
المطلوب: تحديد ما إذا كانت المسألة محلية أم تستلزم مراجعة مشتركة أو تصعيدًا.

المستوى الأول | الاختصاص التنفيذي



متى؟ عندما يكون الأثر محدودًا، والمعالجة ممكنة ضمن التفويض.
المطلوب: حسم المعالجة وتحديد معيار قبول النتيجة.

المخرج التنفيذي: إحالة صحيحة إلى صاحب القرار المختص، مع تحديد المسألة المطلوب حسمها والأساس الذي يستند إليه القرار.

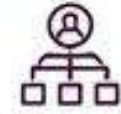
ما الذي ينبغي أن يراه المجلس؟

Board Oversight Measures

اعرض ما يكشف جودة الحسم، وليس مجرد حجم العمل.

لا يكفي أن يعرف المجلس عدد الحالات المفتوحة والمغلقة؛ إنما ينبغي أن يرى ما إذا كانت القرارات الجوهرية قد حُسمت في وقت مناسب، وما إذا كانت المعالجة فعالة، وما إذا كان الخل يتكرر.

1



مؤشرات الإشراف

اكتمال إسناد القرار: نسبة الحالات الجوهرية التي حُدد لها صاحب قرار وموعد للحسم.

2



مؤشرات الإشراف

سلامة الإغلاق: نسبة الحالات المغلقة بعد اختبار فاعلية موثق.

3

تكرار الخل:

تكرار الخل: الحالات التي يعود سببها الجذري إلى قصور متكرر.

4

الحالات المتأخرة:

عمر الاستثناءات الجوهرية المفتوحة وأسباب عدم حسمها.

5

انضباط التصعيد:

الحالات التي لم تُرفع رغم تحقق شروط التصعيد.

6

الخطر المتبقي:

المسائل التي ما زالت تحتاج إلى قرار من جهة مخولة.

ضابط القياس: تُحدّد الأهداف الرقمية بعد اعتماد تعريف المؤشر وخط الأساس ومصدر البيانات. لا تُعرض أرقام افتراضية على أنها أداء فعلي.

المخرج التنفيذي: لوحة إشراف موجزة تبرز ما يتطلب قرارًا أو تدخلًا، لا لوحة إحصائية مزدحمة.

قرار المجلس الختامي

Proposed Board Resolution

إقرار مسار حسم منضبط للفجوات الجوهرية.
تمكين المجلس من ممارسة الإشراف على أساس قرار واضح ودليل كافٍ، مع إبقاء التنفيذ لدى الإدارة واحترام الصلاحيات القانونية.

ما الذي سيُعرض للتحقق؟	من يتولى التنفيذ؟	ما الذي يقره المجلس؟
<p>ثالثاً – ضبط الإغلاق: اشتراط الدليل على التنفيذ والفاعلية قبل الإغلاق.</p>	<p>ثانياً – تكليف الإدارة: عرض الحالات الجوهرية المفتوحة مبيّناً الأثر، الخيارات، والتوصية.</p>	<p>أولاً – إقرار مسار الحسم: تصعيد الاستثناءات وفق الأثر والاختصاص وبما يتفق مع مصفوفة الصلاحيات المعتمدة.</p>
<p>خامساً – إظهار الخطر المتبقي: عرض المخاطر غير المحسومة، الخيارات المتاحة، والجهة المخولة.</p>	<p>سادساً – مراجعة التنفيذ: تحديد موعد لعرض القرارات المحسومة والحالات المتأخرة وتلك التي تستوجب التدخل.</p>	<p>رابعاً – صون الاختصاص: إحالة ما يتجاوز سلطة الإدارة للجهة المخولة دون افتراض صلاحيات غير مقررّة.</p>
<p>السياسة تحدد الالتزام؛ والصلاحيات تضبط الحسم؛ والدليل يثبت النتيجة؛ والمساءلة تمنع أن يتحول الإغلاق إلى إجراء شكلي.</p>		

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.”

