

أغسطس ٢٠٢٣

نموذج الحوكمة المتكامل

معهد المراجعين الداخليين – أستراليا

إعداد و ترجمة

د. ناصر عبدالله الصليهم

نموذج الخطوط الثلاثة و المواءمة فيما بينها لتقدير نموذج متكامل للحوكمة.

في تقديري الشخصي أن النموذج المقترح يعتبر خارطة طريق واضحة لحوكمة المنظمات ودليل مهم يمكن الرجوع إليه لاتخاذ القرار ورفع مستوى الحوكمة في المنظمة. ولما رأيت من أهمية وفائدة لهذا النموذج قمت بترجمته للغة العربية وإعداد هذا المستند لتعزيز المحتوى العربي وإثراء المكتبة العربية ومن باب المسؤولية الاجتماعية. سائلا الله أن ينفع به ويبارك في الجهود. فإن أصبت فمن الله وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان.

أستاذ المحاسبة والمراجعة الداخلية

خبير الحوكمة وإدارة المخاطر

د. ناصر بن عبدالله الصليهم

٢٠٢٣/١٠/١

منصة X: اضغط هنا

لينكد إن: اضغط هنا

في عالم توسعت فيه الأعمال وتعقدت فيه المنظمات وتعدد فيه أصحاب المصلحة في المنظمة الواحدة، أصبحت الحوكمة ضرورة ملحة. ولكن يبقى السؤال ما هي حدود الحوكمة ومن أين تبدأ وكيف تنتهي؟ لا شك أن هنالك العديد من الأطروحات والنماذج والأطر التي حاولت الإجابة على هذا التساؤل. وكأي مفهوم أخير يمر بمراحل نمو وتطور إلى أن يصل لمرحلة وضوح ونضج، لازالت الجهود حثيثة لتطوير مفهوم الحوكمة.

حوكمة المنظمات سهلة في ظاهرها ومعقدة وصعبة في باطنها. فهي تدخل في جميع المستويات الإدارية وتتفاعل على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي وتحتاج لأطراف متعددة لكي يتم تطبيقها في المنظمة. ويؤثر فيها سياق خارجي وداخلي وثقافة وآلة وبشر، وتعدد سياساتها وأدواتها. بالإضافة لذلك لا يوجد معايير محددة وأساليب موحدة للحوكمة يمكن تطبيقها على كل المنظمات. فالحوكمة كالثوب وإن كان شكله واحد ولكن مقاساته تختلف من شخص لآخر، وكذلك الحوكمة وإن كان هنالك شبه اتفاق على ماهيتها، ولكن تطبيقها وتحديد الآليات والمعايير التي تتناسب مع المنظمة مختلفة.

ومن ضمن الجهود المبذولة لتطوير مفهوم الحوكمة، أصدر معهد المراجعين الداخليين-استراليا ورقة نقاش أو أطروحة رأي لنموذج الحوكمة المتكامل (An Integrated Governance Model) تناول فيها مفهوم الحوكمة والاختلاف بين الحوكمة والإدارة. كما حاول النموذج الدمج بين أطر ونماذج مختلفة للحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال والتدقيق الداخلي مثل آيزو ٣٧٠٠٠ و ٣١٠٠٠ و ٣٧٣٠١ و كوزو ٢٠١٣ و ٢٠١٧ و

تمهيد

وبشكل عام جميع التعاريف والمبادئ تشير إلى أن الحوكمة تشمل:

- « إنشاء الهياكل
- « تحديد الأهداف
- « تحديد الأولويات
- « تحديد الخلق أو السلوك التي ستتصرف بها المنظمة
- « محاسبة أعضاء المنظمة
- « التأكد من تحقيق الأهداف.

* في هذا السياق، يُستخدم مصطلح "مجلس الإدارة" لوصف مجموعة أو فرد مسؤول عن الأداء العام للمنظمة. في قطاع الشركات، يكون هذا بشكل عام مجلس إدارة، وفي سياقات أخرى قد يكون فردًا مثل الرئيس أو المسؤول الأول

في حين أن ISO 37000 يتضمن أمورًا مثل المسؤولية الاجتماعية والقدرة على الاستمرار على المدى الطويل، إلا أن هذه خصائص تتعلق بسلوك المنظمة ولا تتعلق بشكل مباشر بالحوكمة. قد تختار منظمة ما العمل بشكل يتعارض مع التوقعات المجتمعية و/أو قد يكون المقصود منها الوجود على المدى القصير فقط. وهذا يحول دون إدارة المنظمة بشكل فعال. الحوكمة تختلف عن الإدارة. تحدد الحوكمة الأهداف والتوجيه والقيود وأطر المساءلة؛ بينما الإدارة تهتم بتخصيص الموارد والإشراف على العمليات اليومية.

نموذج عملي

يتم إنشاء المنظمة لغرض ما وتعمل ضمن سياقها الخارجي. ويجب أن تعترف عمليات الحوكمة بهذه العوامل. ويمكن أن تحاول المنظمة التأثير على هذه العوامل، لكنها لا تستطيع السيطرة عليها. يجوز لملاك المنظمة تغيير غرض المنظمة من خلال مناقشة مجلس الإدارة؛ قد تتغير البيئة السياسية والتنظيمية حول منظمة ما، ولكن يمكن للمنظمة أن تحاول التأثير على ذلك من خلال أشكال مختلفة من الضغط.

يوضح الشكل ١ نموذجًا هيكليًا لحوكمة المنظمة. والغرض منه هو أن يكون قابلاً للتطوير، وقابلًا للتطبيق على أي منظمة مهما كان حجمها.

الغرض من الورقة

ينبغي أن يكون لدى المنظمة نظام توجيه ومعالجة واحد متكامل لتحقيق غرضها. عادة يتم تعريف هذا النظام بالحوكمة والإدارة. هناك العديد من الأطر المصممة لمساعدة المنظمات على إنشاء نظم للعمليات مثل الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، ولكن تم تطوير هذه الأطر بشكل مستقل، لذلك لا تكون متسقة فيما بينها البين بشكل تام. يقوم هذا النموذج المقترح بالمواءمة بين الأطر المختلفة في إطار حوكمة واحد.

خلفية الورقة

هناك العديد من المعايير والنماذج التي تصف الهياكل المثالية للحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة والتأكيد للمنظمات. ولكل من هذه العناصر قيمة، لكن الطريقة التي ترتبط بها ببعضها البعض ليست واضحة.

نقاش

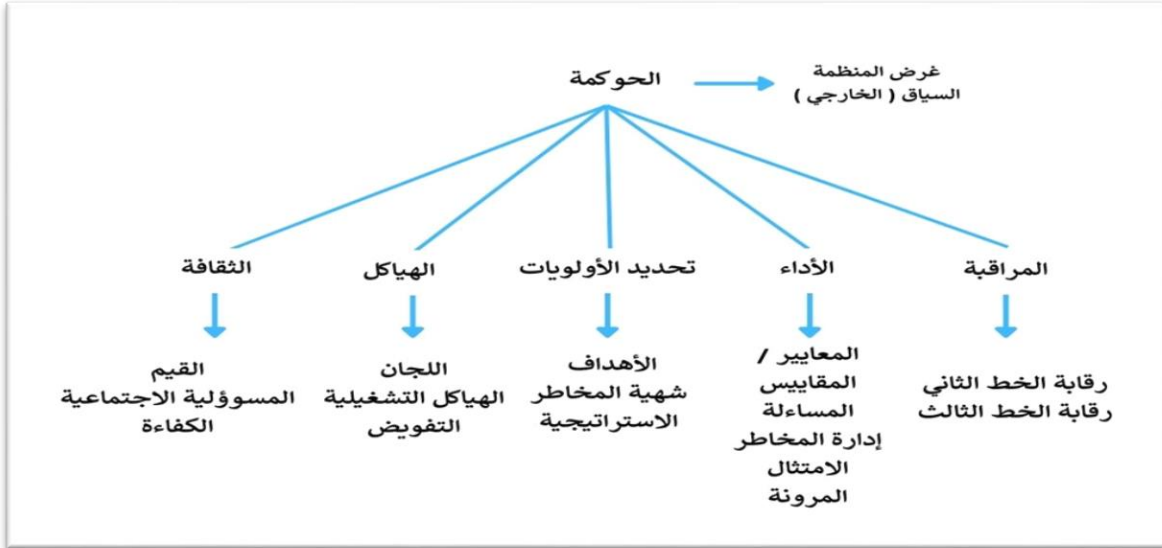
الحوكمة

ما هي الحوكمة؟

هناك تعريفات عديدة لكلمة "الحوكمة". وقد عرّفها معهد المدققين الداخليين بأنها: مجموعة من العمليات والهياكل التي يتم تبنيها من قبل مجلس الإدارة* لإبلاغ وتوجيه وإدارة ومراقبة أنشطة المنظمة نحو تحقيق أهدافها. (المجلس الدولي لمعايير التدقيق الداخلي، ٢٠١٦).

وقد قام معهد الحوكمة في أستراليا بتعريف الحوكمة بشكل مشابه: تشمل الحوكمة النظام الذي يتم من خلاله التحكم في المنظمة وتشغيلها، والآليات التي يتم من خلالها مساءلة هذه المنظمة وأفرادها. وتشمل عناصر الحوكمة كلا من الأخلاق وإدارة المخاطر والامتثال والإدارة. (٢٠٢٢).

مجال الحوكمة واسع جدا. وقد تم وصفها في ISO 37000:2021 حوكمة المنظمات - على أنها تشمل أحد عشر "مبدأ". وتصف الأطر الأخرى، مثل إدارة مخاطر المؤسسات COSO-التكامل مع الإستراتيجية والأداء (٢٠١٧)، مجموعة مختلفة من "المبادئ" ذات الصلة.



شكل رقم ١: نموذج الحوكمة المتكامل

يُظهر النموذج عددًا من الأنشطة. قد يتم إيكال كل من هذه الأنشطة إلى أحد كبار التنفيذيين لإدارتها.

« المسؤولية الاجتماعية: من الشائع أن يكون لدى المنظمة التزام رسمي بالعمل بما يحقق أفضل مصالح البيئة والمجتمع ككل. ويصبح الالتزام إحدى قيم المنظمة. هناك اتجاه حديث نحو الإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR). انظر أيضًا المبدأ ١٠ من ISO ٢٠٢١:٣٧٠٠٠.

« الالتزام بالكفاءة: تم التعبير عن هذا المبدأ باعتباره جانبًا مهمًا لبيئة الرقابة في إطار الرقابة الداخلية COSO. ويقصد بالالتزام بالكفاءة بأن تقوم المنظمة بتعيين الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم لتنفيذ المهام وتوفير التدريب والتقييمات الداخلية أو الخارجية المناسبة (COSO, ٢٠١٣). تم دمج هذا الجانب أيضًا في مكون الحوكمة والثقافة في COSO ERM (٢٠١٧) كمبدأ. يجذب ويطور، ويحتفظ بالأفراد الأكفاء.

الهياكل (Structures)

يتم إنشاء آليات داخل المنظمة لتسهيل تحقيق قيم المنظمة وتقديم قيمة. ويشمل ذلك لجان الإدارة والهياكل التشغيلية والرقابة. يتضمن الإطار العام للإدارة القواعد والإجراءات والأدوار وتقسيم المسؤوليات.

الثقافة (Culture)

إن ثقافة المنظمة هي ميزة (خاصية) تنشأ لأعضاء المنظمة. وتتألف الثقافة من التصورات المشتركة حول ما هو صحيح، وما هو ذو الأولوية وما يمكن مكافأته. في المنظمة، يتأثر السلوك الفردي بالطريقة التي يتم بها مكافأة الأفعال أو معاقبتها. يتعلم الناس ما هو السلوك المقبول من خلال مراقبة سلوكيات الآخرين في المنظمة. يستطيع مجلس الإدارة بناء الثقافة التنظيمية من خلال تحديد التوقعات ومحاسبة الأفراد على سلوكهم. وتشمل الثقافة جوانب متعددة:

« قيم المنظمة: قيم المنظمة هي المبادئ والمعتقدات التي تحدد الطريقة التي ستصرف بها المنظمة داخليًا وتجاه أصحاب المصلحة والعملاء. وقد اعتبر هذا الجانب مهمًا في إطار الرقابة الداخلية لـ COSO (٢٠١٣) حيث تضع الإدارة مناخًا أخلاقيًا يعزز الصدق والنزاهة من خلال: أفعالها، ومدونة قواعد السلوك، وسياسة المبلغين عن المخالفات، وما إلى ذلك. كما أن إطار COSO ERM (٢٠١٧) يعتبر الثقافة مبدأ رقم ٤ ويوضح ضرورة الالتزام بالقيم الأساسية.

تحديد الأولويات (Priority setting)

يحدد مجلس الإدارة النهج العام والأهمية النسبية للعمليات ولمختلف جوانب العمل. ويتم التعبير عن ذلك من خلال:

< الأهداف: تعتبر الأهداف الواضحة والقابلة للقياس مهمة للتشغيل السليم للمنظمة. يحدد الهدف ما يجب تحقيقه دون الإشارة إلى كيفية تحقيقه. ويجب صياغة الأهداف بطريقة تسمح لأولئك الذين سيقومون بالتنفيذ أن يكونوا قادرين على تحديد ما إذا كانوا قد نجحوا أم لا في تحقيق الأهداف.

< شهية المخاطر: توجه شهية المخاطر عملية اتخاذ القرار. فهي تسمح للمدراء بتحديد ما هو مهم للمنظمة وكيفية تقييم أفضل نهج لتقديم القيمة وتحقيق الأهداف.

< استراتيجيات التسليم (التنفيذ): يقوم مجلس الإدارة باتخاذ القرارات المتعلقة بالاستراتيجيات التنظيمية. وتساعد شهية المخاطر باتخاذ القرارات بما يتعلق بالاستراتيجيات.

الأداء

مطلوب من المنظمة إنتاج شيء ما. هذه هي مسؤولية الإدارة التشغيلية. يُشار إلى إدارة العمليات في كثير من الأحيان باسم الخط الأول (انظر الصفحة ٩). ويتم توجيه الأداء ومراقبته من حيث:

< معايير ومقاييس الأداء: يجب على المنظمة أن تقرر ما هي معايير الأداء المطلوبة وكيف سيتم قياس الأداء.

< المساءلة عن الأداء: ويجب أن تكون المساءلة واضحة. وينبغي تجنب المساءلة المشتركة. في حين أن مجلس الإدارة هو المسؤول في نهاية المطاف عن جميع جوانب المنظمة، ولكن سيتم تكليف أشخاص عن مسائل معينة والقيام بأعمال معينة ومساءلتهم عنها. ولكي يخضعوا للمساءلة، يجب أن يتمتعوا بالسلطة والكفاءة (المهارات والموارد المتاحة) للتنفيذ.

< إدارة المخاطر: إدارة المخاطر تدور حول تحقيق أهداف المنظمة. تساعد أساليب إدارة المخاطر المدراء على اتخاذ قرارات سليمة وتطوير إجراءات فعالة. يؤثر كل قرار على مخاطر المنظمة. تتم معالجة معظم مخاطر المنظمة من

خلال تطوير الإجراءات التي تحدد العمل وتقييد عملية اتخاذ القرار. راجع مبدأ الرقابة الداخلية لـ COSO رقم ١٢: وينبغي أن تنشر المنظمة الأنشطة والضوابط الرقابية من خلال السياسات التي تحدد ما هو متوقع والإجراءات المختلفة لتنفيذ هذه السياسات. (٢٠١٣)

< الامتثال: ترتبط بعض المخاطر التي يجب أخذها في الاعتبار بالتزامات المنظمة (Organizational Obligations). قد يتم فرض الالتزامات من الخارج أو قد تكون مفروضة ذاتيا من المنظمة. وقد تنشأ من عوامل عديدة مثل البيئة التنظيمية، أو قيم المنظمة، أو السياسات. قد يساعد إطار الامتثال الرسمي للمنظمة على الوفاء بالتزاماتها. (المنظمة الدولية للتقييس، ٢٠٢١ ب)

< المرونة: تواجه المنظمات ظروفًا معاكسة من وقت لآخر. المرونة هي قدرة المنظمات على إدارة مثل هذه الظروف لحماية المنظمة من عواقب هذه الظروف. وتمكين المنظمة من العمل والاستمرار رغم هذه العواقب. عادة ما تكون هذه المخاطر ذات احتمالية منخفضة، وتأثيرات عالية – لذلك يجب أن يكون لها ترتيبات طوارئ. تعكس المرونة أيضًا حاجة المنظمات إلى التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

الرقابة على الأداء

لقد كان مبدأ الرقابة المستقلة (الرقابة من طرف خارجي) للتحقق من الأداء مقبولاً بشكل عام لسنوات عديدة. يقول المبدأ ٤ (الرقابة) لمعيار ISO ٣٧٠٠٠:٢٠٢١:

"يجب على مجلس الإدارة الإشراف على أداء المنظمة للتأكد من أنه ينسجم من خطط المجلس وتوقعاته تجاه المنظمة وينسجم مع السلوك الأخلاقي والتزامات الامتثال الخاصة بها".

يجب مراقبة جميع جوانب المنظمة من قبل مجلس الإدارة. وينصح كل من معيار ISO ٣٧٠٠٠ و"نموذج الخطوط الثلاثة" (انظر الصفحة ٩) بضرورة قيام مجلس الإدارة بطلب معلومات حول الأداء من العديد من الأماكن، من داخل المنظمة بالإضافة للتأكيدات الخارجية. سيحصل مجلس الإدارة على معظم هذه المعلومات من المسؤولين عن القيام بالأنشطة والعمليات (الخط الأول) لكنهم سيحصلون أيضًا على المعلومات عن طريق:

— تقارير مباشرة وجلسات خاصة مع إدارة المخاطر وإدارة الامتثال كوظائف رقابية مستقلة؛

— تقارير مباشرة وجلسات خاصة مع التدقيق الداخلي كمقدم مستقل للتأكيد، بما في ذلك الرؤية والمشورة، حول فعالية وأداء عمليات الحوكمة ونظام الرقابة الداخلية، ولا سيما إدارة المخاطر وإدارة الامتثال؛

— التدقيق الخارجي وما يرتبط به من تقارير إلى أصحاب المصلحة ومجلس الإدارة؛

— عمليات الإبلاغ عن المخالفات وآليات التغذية الراجعة من الموظفين والعملاء (Feedback)، الرسمية وغير الرسمية.

يشير إطار الرقابة الداخلية COSO: الإطار المتكامل (٢٠١٣) إلى وجود عدد من الجوانب المهمة لذلك:

› تحدد الحوكمة الأهداف بما يتماشى مع توقعات أصحاب المصلحة وتشرك الإدارة في التنفيذ؛

› توفر الحوكمة نقداً بناءً للإدارة التنفيذية؛

› تقدم الحوكمة وجهة نظر موضوعية على أداء المنظمة؛

› الحوكمة تساءل الإدارة؛

› تحدد الحوكمة شهية المخطر وتتخذ الإدارة التنفيذية القرارات ضمن هذه المعايير.

الطبيعة الهرمية للحوكمة

يوجد العديد من القيود الموروثة من البيئة لكثير من المنظمات؛ وتخضع أقسام وإدارات المنظمة أيضًا لحوكمة وسياق المنظمة ككل. تنطبق مبادئ الحوكمة على كل مستوى إداري فيها. كل مستوى إداري مساءل من المستوى الذي يليه. ويعتمد إمكانية العمل بشكل مستقل على المستوى الإداري. يقول ISO ٣٧٠٠٠:

تختلف درجة الفصل بين الواجبات بين مجلس الإدارة والمدراء وفقًا للاحتياجات والظروف التنظيمية. في ظروف معينة... قد يُطلب من الفرد الوفاء بمسؤوليات الحوكمة والإدارة.

(المنظمة الدولية للتقييس، ٢٠٢١ أ)

في المستويات العليا للمنظمة، هناك حوكمة أكثر من الإدارة؛ وفي المستويات الدنيا هناك زيادة في الإدارة وانخفاض مماثل في الحوكمة.

إدارة المخاطر

ما هي المخاطر؟

لقد تطورت أطر إدارة المخاطر بمرور الوقت، وعلى الرغم من أنها تستخدم نفس الكلمات، إلا أن لديها مناهج فلسفية مختلفة.

قد يتابع ويلاحظ مجلس الإدارة أنشطة التدقيق الخارجي، ولكن لا يمكنه التحكم فيها، لكن لديه سيطرة على:

› إجراءات الرقابة والتقارير المقدمة لمجلس الإدارة من قبل (الخط الثاني). هذه الرقابة يتم تنفيذها من قبل أشخاص آخرين غير المجموعة المسؤولة بشكل مباشر عن التشغيل والعمليات. وهي تشمل: رقابة الجودة، والرقابة المالية، ومسوحات النبض - مراقبة الثقافة، والرقابة على الامتثال، والرقابة على السلامة، والرقابة على المخاطر.

، الرقابة من خلال نشاط التدقيق الداخلي (الخط الثالث) وهي رقابة أنشأها مجلس الإدارة وتقدم تقارير من خلال لجنة التدقيق التابعة له بشكل مستقل عن التقارير الإدارية المقدمة إلى مجلس الإدارة من الإدارات التنفيذية.

الحوكمة ليست الإدارة

تتعلق الحوكمة بما يجب تحقيقه؛ أما الإدارة تدور حول كيفية تحقيقه. في حين تؤكد بعض المصادر (COSO, ٢٠١٣ & COSO, ٢٠١٧) على أن مجالس الإدارة يجب أن تكون مستقلة عن الإدارة التنفيذية، إلا أنه في الواقع، هناك تفاعل كبير بين النشاطين. نادرًا ما تتوصل مجالس الإدارة إلى قرار استراتيجي دون مساهمة الإدارة التنفيذية. تحدد مجالس الإدارة الأولويات، لكن مجالس الإدارة المحترفة تفعل ذلك مسترشدةً برأي الإدارة التنفيذية.

المستوى	المفهوم	مستوى المخاطر	الشرح	الاستخدام	التحكم (نظم الرقابة)
1 ميكانيكي	الخطر كتهديد	إمكانية التعرض لضرر		السلامة	مادي
2 أنظمة	الخطر كحدث محتمل	آثار الحدث واحتمالية حدوثه	يشمل مفهوم الاحتمالية	AS/NZS 4360:1995 COSO ERM (2004) COSO ERM (2017) وأيضاً يستخدم المفهوم في الأدب التجاري القادم من خارج الولايات المتحدة الأمريكية	ضوابط رقابية صارمة قائمة على العمليات لمنع اكتشاف / تصحيح الأحداث السلبية ويعطي أفكار للضوابط الناعمة (الضوابط السلوكية)
3 إنساني	الخطر كأثر	آثار الحدث واحتمالية حدوثه	توسيع مفهوم عدم اليقين ليتعدى احتمالية الاحداث	ISO 31000 أغلب الأدلة الإرشادية الرسمية من الحكومة الاستراتيجية	العوامل البشرية بارزة في هذا النهج. يجب أن تصمم الضوابط مع فهم عميق للسلوك البشري

جدول رقم ١: تطور مفهوم الخطر

جوانب إدارة المخاطر في كل مستوى ومرحلة. هذا التركيز على الثقافة هو قضية حديثة في الإدارة التنظيمية.

يصف ISO 31000 إطار إدارة المخاطر بأنه يحتوي على خمسة مكونات (الشكل ٢). معظم هذه المكونات داخلية لنشاط إدارة المخاطر. يعتمد الإطار كما هو مقترح في ISO 31000 على دورة التخطيط-التنفيذ-التحقق-التنفيذ لإدارة الجودة وبيوءم إطار إدارة المخاطر إطار الحوكمة في مكونات القيادة والتكامل والتصميم



شكل رقم ٢: إطار إدارة المخاطر

يُعرّف المعيار الأسترالي (AS ISO 31000:2018) الخطر بأنه:

تأثير عدم اليقين على الأهداف (المنظمة الدولية للمعايير، 2018).

بينما يرى المعيار ISO 31000 بأن عدم اليقين ينشأ من أحداث مستقبلية محتملة، وليس هنالك شكل واحد من عدم اليقين الذي يهدف الإطار إلى إدارته. قد تكون آثار عدم اليقين مفيدة أو ضارة للمنظمة. تمت معالجة كلا النوعين من الآثار بواسطة ISO 31000. ولا ينبغي الإشارة إلى معالجة المخاطر على أنها "تخفيف" - بل يتم "إدارة" المخاطر". لا يمكن أن تشير كلمة "التخفيف" إلا إلى الاستجابات للآثار السلبية المحتملة.

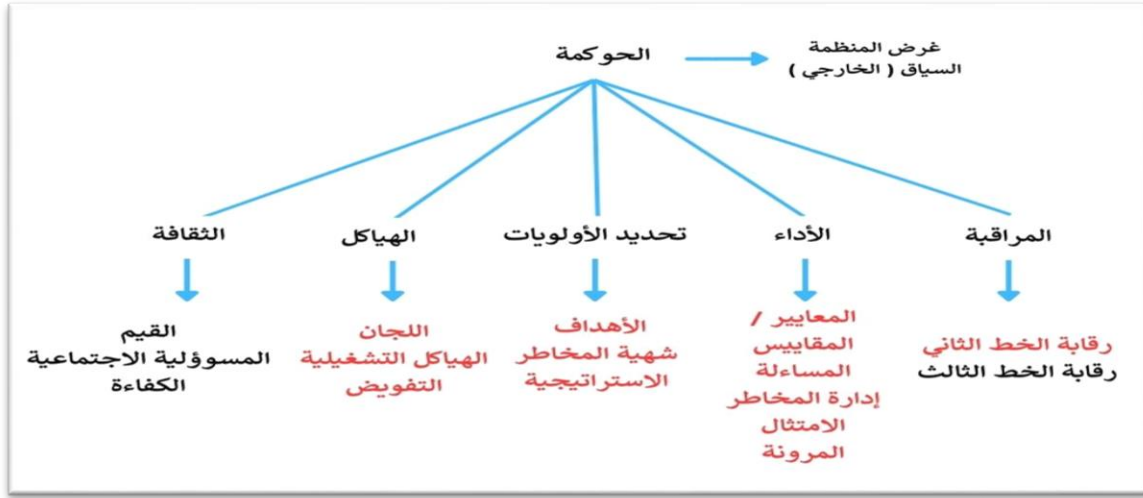
مبادئ وإطار إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي نشاط إداري. أحد الجوانب المهمة لمعيار AS ISO 31000:2018 لإدارة المخاطر - المبادئ التوجيهية هو تركيزها على العوامل البشرية. بالرغم من أن المعيار لا يتضمن قضايا الثقافة ضمن الإطار فإنه يعترف بأن السلوك البشري والثقافة تؤثر بشكل كبير على جميع

ولتحقيق الامتثال، يجب السيطرة على المخاطر المرتبطة به. يقوم المدراء بوضع الخطط والعمليات والإجراءات للسيطرة على المخاطر وبالتالي الوفاء بالالتزامات.

يتم أيضًا إنشاء إجراءات وعمليات لتوثيق اتباع الضوابط المنصوص عليها. تستخدم الإدارة الجيدة للامتثال هذا التوثيق لحساب مستوى الامتثال والإبلاغ عنه وفي عمليات المساءلة.

جزء مهم من القيادة في إنشاء إدارة سليمة للمخاطر هو تحديد مقدار ونوع المخاطر التي يمكن أو لا يمكن اتخاذها. وهذا ما يسمى في كثير من الأحيان قابلية المنظمة للمخاطرة (شهية المخاطر). يتضمن عنصر التكامل النظر في الهياكل التنظيمية والاستراتيجية والقيادة والأهداف والعمليات. ويجب أن يأخذ التصميم بعين الاعتبار: السياق التنظيمي (بما في ذلك الضغوط والالتزامات الخارجية)؛ الأدوار التنظيمية والسلطات والمسؤوليات والمساءلة؛ تخصيص الموارد؛ وعمليات الاتصال والتشاور. إدارة المخاطر تتوافق مع نموذج الحوكمة المتكامل كما هو موضح في الشكل ٣. يتداخل كل جانب من جوانب نشاط إدارة المخاطر تقريبًا مع نموذج الحوكمة.



يقدم الخط الثاني تقارير المساءلة من "عمليات تدقيق الامتثال" التي تؤكد مدى كفاية التوثيق وتؤكد صحة هذا التقرير.

إدارة الامتثال

يتم دمج هذه المفاهيم في عملية إدارة الامتثال من خلال: مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة في المنظمة وإعداد سياسات امتثال ووضع إجراءات لتحقيق الامتثال. ٢٠٢١:١:٣٧٣ ISO أنظمة إدارة الامتثال - المتطلبات مع إرشادات الاستخدام.

شكل رقم ١: أنشطة إدارة المخاطر في نموذج الحوكمة

الامتثال (الالتزام)

الامتثال هو عملية التأكد من أن المنظمة وأعضائها يفون بالالتزامات المنظمة. قد يتم فرض الالتزامات أو الالتزام بها طوعاً، ولكنها عادة ما تكون مفروضة بضغوط خارجية. ويعتبر الامتثال جزء من أهداف المنظمة. ويكون المدراء مسؤولين عن الامتثال بما يتعلق بالالتزامات المرتبطة بأنشطتهم.

وكما هو الحال مع الأهداف، فإن للالتزامات آليات يتم من خلالها قياس مدى الالتزام (على سبيل المثال "الساعات الضائعة بسبب الإصابة") ومعايير أو أهداف للأداء (مثل "صفر ساعات ضائعة"). وكما هو الحال مع الأهداف، فإن للامتثال مخاطر مرتبطة به.

إدارة الامتثال في النموذج المتكامل

تتوافق إدارة الامتثال مع النموذج المتكامل للحوكمة كما هو موضح في الشكل ٥. كل جانب من جوانب نشاط إدارة الامتثال يعد أيضًا جزءًا من نشاط إدارة المخاطر.

يوضح الشكل ٤ أساسيات عملية إدارة الامتثال: الالتزامات الناشئة عن قرارات مجلس الإدارة وكذلك الالتزامات الخارجية؛ والعملية لتحقيق الالتزام ISO ٣٧٣٠.١:٢٠٢١. أيضًا يضيف أهمية القيادة والثقافة.

التأكيد (Assurance)

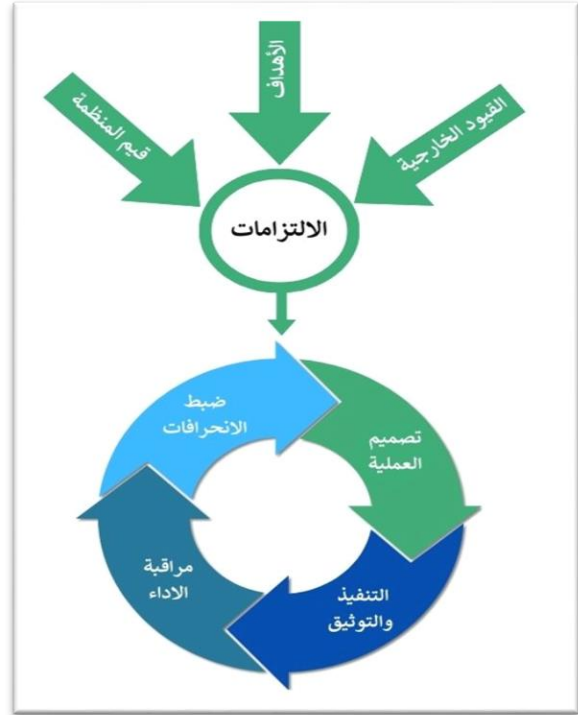
ما هو التأكيد؟

ISO ٣٧٠٠٠ يشير إلى ذلك ويقول:

يجب على مجلس الإدارة الإشراف على أداء المنظمة. (الفقرة ٦,٤,٣,٢) وأنه بالإضافة إلى التقارير التي يتلقاها المجلس من أولئك الذين تم تفويضهم، يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن نظام الحوكمة مصمم بشكل مناسب ويعمل على النحو المنشود. (الفقرة ٦,٤,٣,٣)

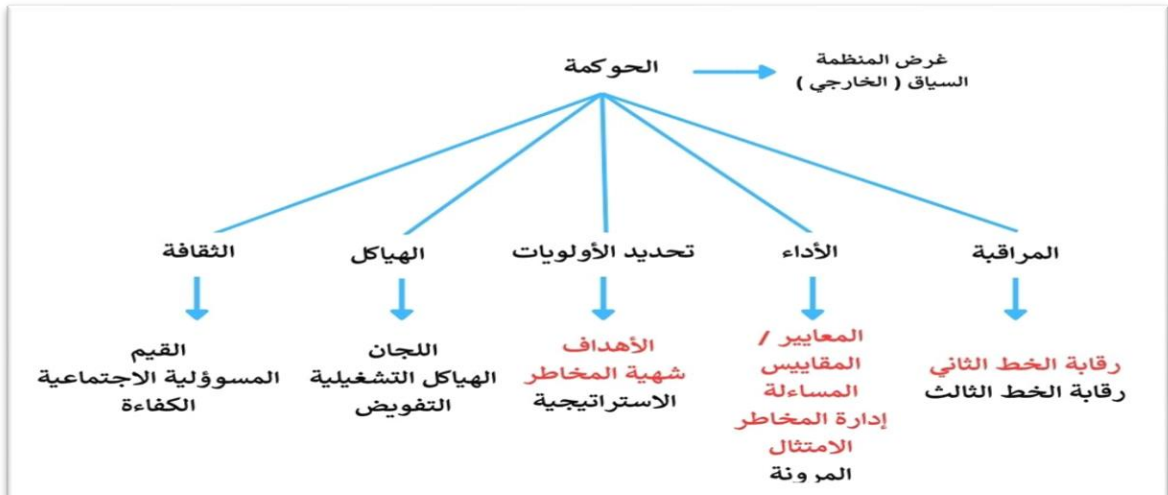
وفي هذا السياق، يمكن تعريف التأكيد (بما يتوافق مع المعنى في اللغة الإنجليزية) بأنه "إعلان إيجابي يهدف إلى منح الثقة".

وقد يكون التأكيد أيضًا، بما يتوافق مع المفهوم الذي تبناه ديمينج (١٩٨٢)، "عملية مصممة لتحقيق أهداف معينة ولتأكيد تحقيق تلك الأهداف." عندما لا يكون مجلس الإدارة في وضع يسمح له بالتحقق من صحة العمليات بشكل مباشر يجب عليه الحصول على التأكيد من مصادر مستقلة للمعلومات (مثل المراجع الداخلي) وبالتالي يتم الحصول على التأكيد من خلال تلقي التقارير والاستفسار المباشر عبر مصادر معلومات متعددة مستقلة.



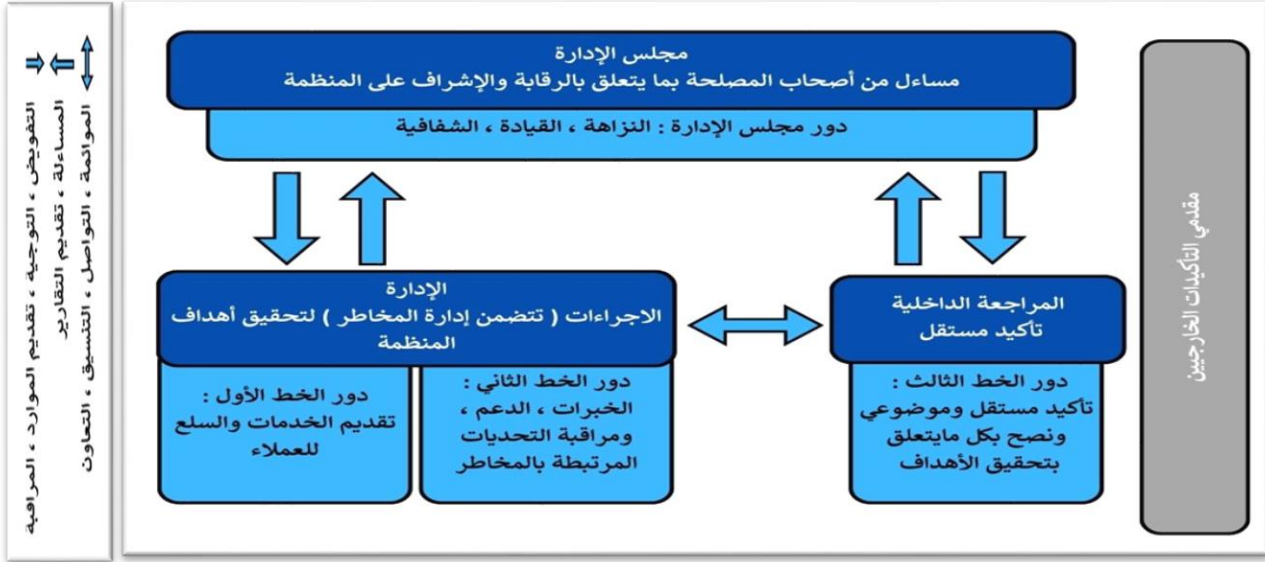
شكل رقم ٤: عملية إدارة الالتزام

شكل رقم ٥: أنشطة إدارة الالتزام في نموذج الحوكمة

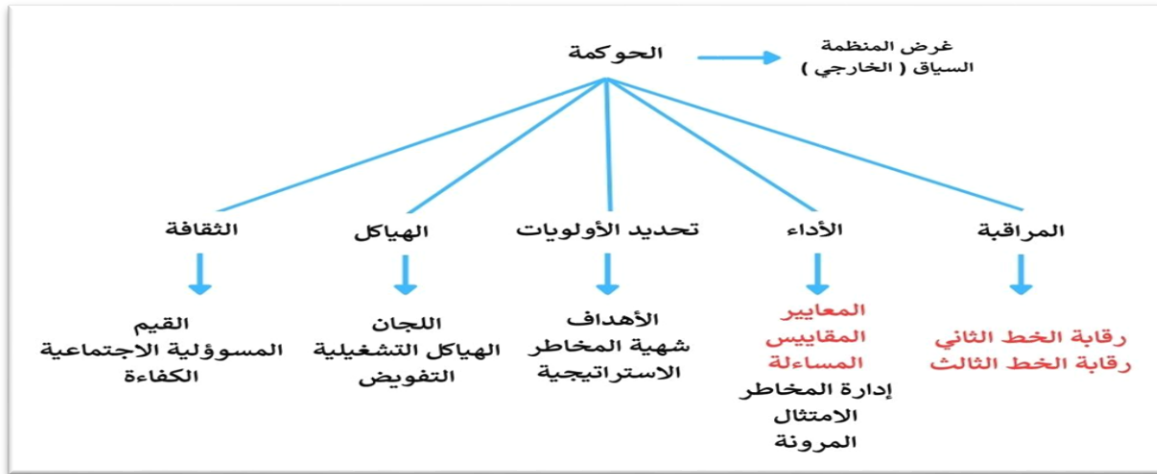


نموذج الخطوط الثلاثة لمعلومات الضمان

تم تطوير نموذج الخطوط الثلاثة لوصف مصادر المعلومات المتاحة لصناع القرار وللإشارة إلى مدى إعداد المعلومات بشكل مستقل عن المدراء و الإدارات التنفيذية. تم توضيح نموذج الخطوط الثلاثة لمعهد المدققين الداخليين (معهد المدققين الداخليين، ٢٠٢٠) في الشكل ٦. ويتم تمثيل ذلك في النموذج المتكامل بأربعة مكونات عبر نشاطين للحوكمة كما هو موضح في الشكل ٧.



شكل رقم ٢: نموذج الخطوط الثلاثة



شكل رقم ٣: التأكيد في نموذج الحوكمة

ملخص

قدمت هذه الورقة نموذجًا من خمسة عوامل للحوكمة يتوافق مع المعايير المشتركة التي تتناول الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال والتأكيد. تتداخل هذه المعايير في نطاقها وتطبيقها، ومع ذلك من المتوقع أن تعمل ككل بشكل متكامل.

المصدر:

ورقة بيضاء نموذج الحوكمة المتكاملة / معهد المدققين
الداخليين - أستراليا - أغسطس ٢٠٢٣

الترجمة للعربية وإعداد الملف:

د. ناصر عبدالله الصليهم

[منصة X: اضغط هنا](#)

[لينكد إن: اضغط هنا](#)