

GRC CAPABILITY MODEL[™]

نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام

Version 3.0

الإصدار 3.0

شكر وتقدير

لقد حافظت مجموعة الالتزام والنزاهة OCEG على استمرارية عملها بفضل ما حققته من دعمٍ من أعضائها حول العالم العالمية لأكثر من 85 ألفاً ممن يعملون لدى آلاف المنظمات من مختلف الأنواع والأحجام. ونقدر بشكل خاص الدعم الذي نتلقاه من الشركات الأعضاء في مجلس حلول إدارة المخاطر والالتزام لنشرنا هذا الإصدار من نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر. واسمحوا لنا أن نتقدم وإياكم لهم ببالغ الشكر والتقدير على هذا الدعم.

كبار الداعمين



أعضاء مجلس حلول إدارة المخاطر والالتزام والمجلس التنفيذي



جدول المحتويات

1	جدول المحتويات
3	الكتاب الأحمر - الإصدار 3.0 - القيادة
4	الترخيص
5	التعريف
6	قائمة المصطلحات
9	نبذة عن الأداء المنضبط Principled Performance والحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC
9	الهدف من الأداء المنضبط PRINCIPLED PERFORMANCE
11	مفهوم الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC
11	المنفعة المتحققة من التطبيق المتكامل لعملية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام
12	من هو المعني؟
16	ماهي الفائدة المرجوة؟
16	كيف نحقق ذلك؟
17	ما هي الحالة العامة للأداء المنضبط؟
18	تفاصيل نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC Capability Model
18	المكونات
19	العناصر
19	الممارسات
20	الإجراءات والضوابط
20	الوثائق المقترحة
21	المراجع المرافقة
22	نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام - الإصدار 3.0
22	د - الدراسة LEARN
26	ت - التنسيق ALIGN
30	ذ- التنفيذ PERFORM
38	م - المراجعة REVIEW

40 الملحق أ - الممارسات
41 الدراسة
49 التنسيق
63 التنفيذ
86 المراجعة
90 الملحق ب - الوثائق المقترحة
91 DOC.A - التقيضات
91 DOC.D - الأوصاف الوظيفية
91 DOC.I - المعايير الداخلية
92 DOC.M - المصفوفات
92 DOC.P - الخطط
95 DOC.R - التقارير
95 DOC.S - بيانات الحال (الوضع الحالي)
96 الملحق ج - المساهمون في إصدارات الكتاب الأحمر (الإصدارات 1.0 - 3.0)
97 الجهات الرائدة في إعداد الكتاب الأحمر - الإصدار 2.0
98 الرؤساء المشاركون في اللجنة التوجيهية للكتاب الأحمر - الإصدار 2.0
99 اللجنة التوجيهية للكتاب الأحمر (الإصداران 1.0 - 2.1)
100 فريق عمل ولجنة مراجعة الكتاب الأحمر (الإصداران 1.0 - 2.1)

الكتاب الأحمر - الإصدار 3.0 - القيادة

تم إعداد الإصدار 3.0 بواسطة:

المؤلفون الرئيسيون:

كارول إس. سويتزر، المؤسس المشارك ورئيس مجموعة الالتزام والنزاهة
سكوت إل ميتشل، المؤسس المشارك ورئيس مجلس إدارة مجموعة الالتزام والنزاهة
المؤلف المشارك:

جايسون لي ميفورد، العضو المنتدب لمؤسسة جي آر سي سيرتفاي GRC Certify

تضم مؤسستنا نخبة من الخبراء على مستوى المؤسسات والأفراد التي توفر لنا الاستشارات والرؤى القيمة في سبيل الاستمرار في خدمة احتياجات المعرفة والموارد للخبراء العاملين في مجال إدارة المخاطر والالتزام. حيث شارك العديد في مراحل مختلفة من إعداد الكتاب الأحمر على مر السنين، وقمنا بإدراج قائمة بالأفراد الذين ساهموا في إعداد الإصدار الأول منه والتحديثات اللاحقة التي طرأت عليه في الملحق (ج)، مع الإشارة إلى مساهماتهم التي قدموها في وقتها.

بالإضافة إلى ذلك، نتقدم بالشكر للأشخاص التالية أسماؤهم على مساهماتهم الهامة في المناقشات حول الأداء المنضبط والتكامل اللازم الخاص بقدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC Capabilities، والتي ساهمت بتقديم التوجيه والإرشاد خلال عملية إعداد الإصدار الثالث من الكتاب الأحمر، وهم السادة:

بروس ماكويج	كلارك ابراهام
بوب ميرومونتني	بريان بارنييه
أندرو نييليت	بريت كوران
ماري باترسون	ديفيد تشايلدرز
مايكل راسموسن	جو دو فيتا
كليي راي	شاهين جوادي زاده
سكوت روني	لاري هارينجتون
مايك روست	أنيتا هيلبرت
نيكول ساندفورد	ستيغاني جينكينز
بيلي سبيرز	تيم ليش
خوسيه تابوينا	ستيغان ليجاي
مارشال توبورن	بول ليبمان
باتريك كوينلان	جيمي لين
ريكارو فاسكيز	نورمان ماركس
دان تريتنيج	جاي مارتن

الترخيص

تم ترخيص نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام بواسطة مجموعة الالتزام والنزاهة OCEG بموجب ترخيص

Creative Commons Attribution — Share Alike 3.0 Unported License.

يمكن الحصول على الأذونات التي تقع خارج نطاق هذا الترخيص على الموقع الإلكتروني:

<http://www.oceg.org/advanced-license-permissions>

يسمح هذا الترخيص بما يلي:

- المشاركة - من خلال نسخ العمل وتوزيعه ونقله
- التعديل - تعديل العمل ليتناسب مع أوضاع مختلفة

وبموجب هذه الشروط:

- في حالة الإسناد - يجب أن تنسب العمل بالطريقة التي حددها المؤلف أو الجهة مانحة الترخيص (ولكن ليس بأي صيغة توجي بتأييدهم لك أو موافقتهم على استخدامك للعمل).
- في حالة الترخيص بالمثل - إذا عدلت أو غيرت أو استندت على هذا العمل، فلا يحق لك توزيع العمل الناتج إلا تحت نفس الرخصة أو بموجب رخصة مشابهة لها.

الإسناد:

عند إسناد العمل إلى مجموعة الالتزام والنزاهة OCEG:

- عليك أن تُضمّن في الإشعار المنشور سواءً على الموقع أو على المستند الخاص بذلك عبارة "يتضمن مواداً منسوخة أو مستقاة من الموقع الإلكتروني لمجموعة الالتزام والنزاهة: <http://www.oceg.org>" (قم بتضمين الرابط الإلكتروني حيثما أمكن)؛ و
- عند كل استخدام يجب تضمين عبارة "يتضمن مواداً منسوخة أو مستقاة من الموقع الإلكتروني لـ [اسم الموقع والرابط الإلكتروني (حيثما أمكن) لصفحة أو وثيقة مجموعة الالتزام والنزاهة]".

نتفهم أن بعض المؤسسات غير قادرة على استخدام محتوى ورمز مفتوح المصدر في منتجاتها أو مشاريعها. وعليه فإننا نقدم أيضاً تراخيص أخرى قد تسمح لكم بتضمين هذا المحتوى في مشروعكم أو منتجكم.

لمزيد من التفاصيل يمكنكم الاتصال بنا على البريد الإلكتروني: info@oceg.org

إن اسم مجموعة الالتزام والنزاهة OCEG، ومفاهيم الأداء المنضبط ونموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام هي علامات تجارية لمجموعة الالتزام والنزاهة.

التعريب

The Arabization of this book was published by Governance Dynamics and was reviewed by the following:

- Fadi Sidani, Managing Partner, Governance Dynamics;
- Rabih ElKhatib, Lead Design & Implementation Specialist, Mobili Dissertus LLC;
- Dr. Yusuf Sidani, Interim Dean, Suliman S. Olayan School of Business, American University of Beirut; and
- Gina Korek, Training Manager, Governance Dynamics.

أصدرت النسخة العربية من هذا الكتاب من قبل چوفيرنانس داينمكس، وشارك بمراجعتة كل من:

- فادي صيداني، الشريك المدير، چوفيرنانس داينمكس؛
- ربيع الخطيب، استشاري رئيسي - تصميم وتطبيق الحلول الذكية، موبيلي ديسيرتوس ش.م.م.؛
- د. يوسف صيداني، العميد بالإنابة، كلية سليمان العليان لإدارة الأعمال، الجامعة الأميركية في بيروت، و
- جينا القرق، مدير التدريب، چوفيرنانس داينمكس.



قائمة المصطلحات

English Term	المصطلح باللغة العربية
Act (Continual Improvement)	تصويب (التحسين المتواصل)
Agile	مرن
Align	التنسيق
Assessment	التقييم
Assurance	التأكيد
Burgundy Book	الكتاب العنابي الصادر عن مجموعة الالتزام الشامل والنزاهة
Business Unit Operator	موظف وحدة العمل / الموظف / الموظف المعني
Check	تحقق
Chief X Officer	الرئيس التنفيذي (لإدارة المخاطر، لأخلاقيات العمل، للعمليات، للمالية، للالتزام، إلخ.)
Communication	التواصل
Companion Materials	المراجع المرافقة
Complexity	مستوى التعقيد
Compliance Professional	ضابط الالتزام
Consolidated	مجمّع
Controls	الضوابط
Corporation	المؤسسة
Corrective	تصحيحي
Culture	الثقافة المؤسسية
Data	بيانات
Decision-making	اتخاذ القرار
Design	التصميم
Desired State	الحالة المرغوب فيها
Detective	استقصائي
Detective Controls	الضوابط الاستقصائية
Direction	التوجيه
Do	تنفيذ
Education	التثقيف
Effective	فعال

English Term	المصطلح باللغة العربية
Efficient	كفاءة
External Context	السياق الخارجي
Governance	الحوكمة
Governing Authority	الجهة المسؤولة عن الحوكمة
GRC (Governance, Risk Management and Compliance)	الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام
GRC Capability Model	نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام
GRC Technology Solutions Guide	دليل الحلول التكنولوجية للحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام
Helpline	خط الدعم
Identification	التحديد
Impact	الأثر / التأثير
Improvement	التحسين
Incentives	الحوافز
Information	معلومات
Inherent Risk	المخاطر المتأصلة
Inquiry	الاستعلام
Integrated	متكامل
Integrity	نزاهة
Internal Audit	التدقيق الداخلي
Internal Context	السياق الداخلي
Investigation	تحقيق
Lean	رشيق
Learn	الدراسة
Management	الإدارة
Mandatory Requirement	متطلب إجباري
Mission	المهمة
Monitoring	المراقبة
Notification	الإبلاغ
Objectives	الأهداف
Obstacles	المعوقات
OCEG Red Book	الكتاب الأحمر الصادر عن مجموعة الالتزام والنزاهة
OCEG: Open Ethics & Compliance Group	مجموعة الالتزام والنزاهة

English Term	المصطلح باللغة العربية
Organizational Culture	الثقافة المؤسسية
Perform	التنفيذ
Plan	تخطيط
Policies	السياسات
Preventive	وقائي
Principled Performance	الأداء المنضبط
Proactive	استباقي
Reliable	موثوق
Residual Risk	المخاطر المتبقية
Resilient	متين
Response	الاستجابة
Responsive	استجابي
Review	المراجعة
Risk Appetite	درجة تقبل المخاطر
Risk Capacity	الحد الأقصى لتحمل المخاطر
Risk Tolerance	درجة تحمل المخاطر
Stakeholders	أصحاب المصلحة
Strategy	الاستراتيجية
Survey	استبيان
Tiered	متعدد المستويات
Uncertainties	الأمر المجهولة
Uncertainty	حالات عدم اليقين
Values	القيم
Velocity	سرعة التأثير بالمخاطر
Vision	الرؤية
Voluntary Requirement	متطلب اختياري

نبذة عن الأداء المنضبط Principled Performance

والحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC

أصبح مناخ الأعمال اليوم أكثر تعقيداً وأكثر تحدياً من أي وقت مضى. حتى أن الشركات الصغيرة والمنظمات غير الربحية والوكالات الحكومية تواجه مشكلات غير مسبوقه لم تؤثر في السابق إلا على كبرى المؤسسات العالمية. إن أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لا يطالبون بالأداء المتوقع فحسب، بل يطالبون أيضاً بالشفافية في العمليات التجارية. كما أن المخاطر والمتطلبات المعاصرة عديدة ومتغيرة باستمرار وذات أثر سريع على المنظمات والمؤسسات. إن استخدام الأطراف الخارجية، سواء داخل بيئة المنظمة أو ضمن سلسلة التوريد الخارجية التي تعتمد عليها، يُعتبر أوسع نطاقاً وبالتالي فهو أصعب من حيث الإدارة. إن تنوع التغيير الذي تواجهه المؤسسات في بيئتها الداخلية والخارجية وكبر حجمه وسرعة التأثير به يعتبر كبيراً جداً. كما أن التجدد في القوانين وقرارات العمل بالإضافة إلى التغييرات في القوى العاملة وتطور التقنيات ليست سوى أمثلة قليلة على التغيير المتسارع الذي تواجهه تلك المؤسسات. ونتيجة لذلك، فإن تكلفة معالجة المخاطر والمتطلبات التي تأتي في سياق إدارة الأداء من أجل تحقيق الأهداف المحددة تخرج عن نطاق السيطرة بشكل متسارع.

تتشل العديد من المنظمات (على المستوى العام للمؤسسة وعلى مستوى وحدات العمل الداخلية) في تحديد الأهداف والاستراتيجيات المناسبة لها بناءً على فهم كامل للأداء والمخاطر وقضايا الالتزام ذات الصلة. كما تشل العديد أيضاً في تنفيذ استراتيجياتها ومراقبة الأداء والقيام بأي تعديل إن اقتضت الضرورة. كما تشل الكثير من المؤسسات في الاستمرار بالالتزام بالمتطلبات الرقابية والمتطلبات الأخرى، أو حتى الالتزام بأهم المتطلبات التي تنطبق عليها. وحتى أولئك الذين يقومون بعمل مناسب إلى حد ما داخل المؤسسة، غالباً ما يفشلون في المطالبة بالالتزام أو التأكيد عليه من قبل الأطراف الخارجية التي يتعاملون معها. وفي جميع هذه الحالات، غالباً ما يكون هناك نقص في الرقابة المستمرة والهادفة التي تقوم بها الجهة المسؤولة عن الحوكمة إضافة إلى تقلب مستويات الثقة لدى المؤسسات.

وخلاصة القول إن الوضع الراهن للعديد من المنظمات غير مستدام وغير مقبول.

الهدف من الأداء المنضبط Principled Performance

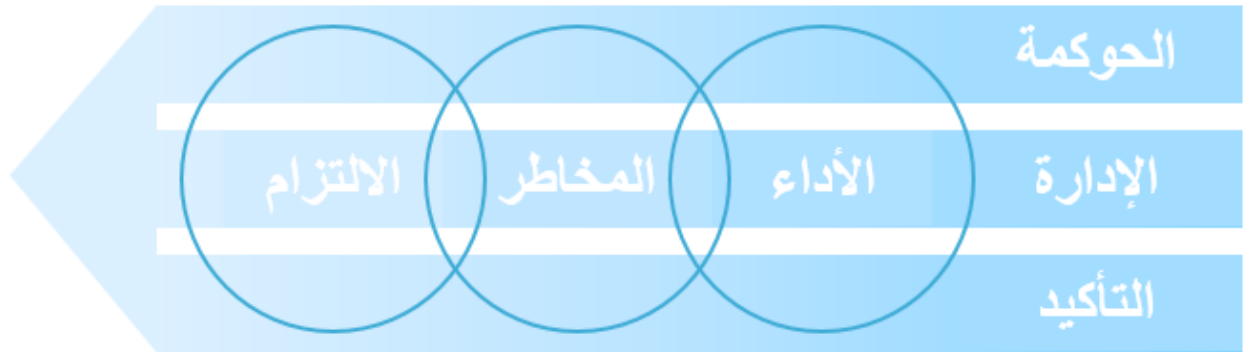
يهدف الأداء المنضبط إلى معالجة هذه الشبكة المتنامية من القضايا، تقوم المنظمات ذات الفكر المتقدم باعتماد رؤية مبنية على الأداء المنضبط، وهي وجهة نظر ومنهج أعمال تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بشكل موثوق إلى جانب معالجة حالات عدم اليقين التي تواجهها ودعم القيام بأعمالها بنزاهة. إن هذا الأمر يتيح للمؤسسات أن تقدم أداءً يأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص، وفي نفس الوقت يفي بالالتزامات المفروضة بما في ذلك الالتزام بالقوانين والنظم والوعود الطوعية المشار إليها في بيانات المهمة والرؤية والقيم والعهود والاتفاقيات المبرمة مع الموظفين. إن التركيز على الأداء المنضبط في كل مستوى من مستويات المؤسسة عند تخطيط وتنفيذ كل مشروع أو مهمة، يشكل هدفاً عاماً وثقافة مؤسسية مشتركة تدعم نجاح المؤسسة.

فكر لمدة دقيقة في مؤسستك كما لو كانت كائناً حياً. فهي قد تكون سليمة من ناحية صحية، وقد تصبح مريضة أو ضعيفة. إلا أنها أيضاً قد تتعافى من مرضها أو ضعفها إذا ما تلقت الدعم المناسب. وقد يكون أداؤها الوظيفي محدوداً، أو قد يكون قوياً ومرناً ومتيناً.

ومن ثم فكر فيما هو ضروري للحفاظ على حياة الكائن الحي أو المنظمة. إذ يبدأ الأمر لدى الكائن الحي بالأحماض الأمينية - والتي يشار إليها عادةً باسم اللبنة الأساسية للحياة. حيث يتطلب كل جين أحماضاً أمينية معينة لكي يعمل. وتتكون جميع النواقل العصبية والهرمونات والعضلات من نفس الأحماض الأمينية، ومع ذلك فإنها تتطور إلى أجزاء أخرى من الجسم، لكل منها غرضه وقدراته الخاصة. يجب أن تعمل كل هذه الأنظمة بطريقة متكاملة ومتسقة، تشترك في وقت واحد في وظيفة الدفاع لدرء الضرر وتحقيق النمو الاستباقي لتحقيق النجاح.

وبالنسبة لمنظمة الأعمال، فإن الأمر لا يختلف كثيراً. فلكي تنمو المنظمة وتتجج، فإن هناك العديد من الوظائف (لكل منها أفرادها وعملياتها وتقنياتها ومعلوماتها) التي يجب أن تعمل معاً؛ ابتداءً من الأنشطة التجارية الأساسية مثل البحث والتطوير والإنتاج والتسويق والمبيعات والخدمات اللوجستية، إلى وظائف دعم الأنشطة مثل الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية والالتزام والقانون والتمويل والموارد البشرية والتدقيق. ويجب عليها جميعاً استخدام الكثير من البيانات ذاتها، والمساهمة في جمع البيانات، ولكن بطرق مختلفة، تماماً كما تستخدم الوظائف المنفصلة للكائن الحي نفس الأحماض الأمينية في مجموعات مختلفة وتساهم بها في الكائن الحي ككل. ومع ذلك، وعلى الرغم من الحاجة إلى التنسيق وتوحيد الجهود لدعم صحة المنظمة ونجاحها، يدير الكثيرون هذه الأنشطة في أقسام مختلفة في ظل تواصل ضعيف المستوى بين مختلف الوظائف والوحدات الأخرى. والأسوأ من ذلك، هو أن هذه الأنشطة والمعلومات التي تستخدمها تلك الوحدات والإدارات في بعض الحالات لا يتم إدارتها على الإطلاق؛ فهم فعلياً بعيدون جداً عن التقنيات الحديثة التي من شأنها تحسين عمليات الأعمال.

لا يمكن تحقيق الأداء المنضبط، وهو الحالة الصحية والقوية لحالة المنظمة لكي تحقق النجاح، إلا من خلال تحديد أهداف مشتركة، وتنسيق المعلومات والوظائف الأساسية، ودعمها من خلال التواصل الحقيقي، والتكنولوجيا الفعالة، وتطوير الثقافة المؤسسية المرغوبة. ولا يعتبر التحرك بقوة نحو الأهداف المحددة أمراً كافياً. ولتحقيق النجاح، يجب علينا الأخذ بعين الاعتبار الحدود التي تفرضها القوانين والأعراف الاجتماعية والأمور المجهولة Uncertainties التي تنشأ فيما يتعلق بالمخاطر المتوقعة والمنافع المحتملة تحقيقها. ولا يمكن فصل إدارة الأداء والمخاطر والالتزام والسلوك الأخلاقي عن الأنشطة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف؛ تماماً كما هو الحالي في الكائنات الحية، حيث لا يمكن للعضلات أن تعمل بشكل مستقل عن الناقلات العصبية أو النظام الهرموني في جسم الكائن. فكل شيء يجب أن يكون متناسقاً وأن يتم تشغيله من خلال إمكانات الحوكمة المتكاملة وإدارة المخاطر والالتزام.



الشكل 1 - نظرة الأداء المنضبط لمبدأ التكامل

يتحدث الناس عن أداء العمل والحاجة إلى توجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف، إلا أن الحديث عن هذا الأمر ليس كافياً. إذ يتطلب تحقيق الأداء المنضبط بنجاح توفير قدرات منسقة تتناول تقديم الأداء نحو الأهداف المنشودة، والمخاطر الناشئة عن الأمور المجهولة، والالتزام بالمتطلبات الإلزامية والاختيارية؛ بحيث يراعي كل منها الآخر. ويجب أن تتضمن هذه القدرات خطة متكاملة للحوكمة والإدارة وتوفير تأكيد الالتزام. عندها فقط ستحقق المنظمة الأداء المنضبط.

مفهوم الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC

يشير مفهوم الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC إلى مجموعة القدرات الهامة التي يجب أن تعمل معاً لتحقيق الأداء المنضبط. وبالرغم من أنه يشير إلى الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، إلا أن مضمونه يتعدى بكثير تلك المصطلحات الثلاثة التي تم وضعها معاً في اختصار واحد. ومن المهم أن نتذكر أن المنظمات قد خضعت للحوكمة وتمت إدارة المخاطر والالتزام لديها لفترة طويلة - وبالتالي فإن مفهوم الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام ليس أمراً جديداً. وبالرغم من ذلك، لم يتعامل الكثيرون مع هذه الأنشطة بوعي كافٍ، ولم تدعم هذه الجهود بعضها البعض في سبيل تعزيز احتمالية تحقيق الأهداف التنظيمية. وهذا يجعل مفهوم الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، حسب مفهومنا الحالي له مفهوماً ثورياً تماماً، حيث يُنظر إلى مفهوم الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام في منظمة ذات فكر تطلعي على أنه مجموعة متكاملة ومنسقة جيداً لجميع القدرات اللازمة لدعم الأداء المنضبط في كل مستوى من مستويات المنظمة. فلا يشكل مفهوم الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام أي عبءٍ على أعمال المنظمة، بل يدعمها ويحسنها.

المنفعة المتحققة من التطبيق المتكامل لعملية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام

لا يعني تكامل قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام إنشاء إدارة كبيرة لأعمالها والتخلص من الأساليب اللامركزية أو البرنامجية لإدارة المخاطر والالتزام. كما أنه لا يدعو بالضرورة إلى استخدام نظام تكنولوجي واحد فقط للحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام. بل أن الأمر يتعلق بوضع نهج يضمن حصول الأشخاص المعنيين على المعلومات المناسبة والصحيحة في الأوقات المناسبة، وتحديد الأهداف الصحيحة، وتطبيق الإجراءات والضوابط الصحيحة اللازمة لمعالجة حالة عدم اليقين والعمل بنزاهة. وعندما تعمل الأنشطة التجارية بمعزل عن بعضها مع احتفاظ كل منها بمعلوماتها الخاصة بشكل مستقل، فمن المحتمل جداً أن يتم وضع أهداف خاطئة أو ذات نتائج عكسية، أو سيتم اختيار استراتيجيات لن تحقق الأداء الأمثل.

إن وجود مفردات وتصنيفات موحدة للمعلومات وإنشاء مستودعات مشتركة للبيانات والوثائق والمعلومات ووضع إجراءات ونماذج موحدة لأمر مثل السياسات والتدريب وضمان التواصل المنتظم والمتسق بين جميع الوظائف ذات الصلة بما في ذلك صانعي القرارات الاستراتيجية هي كلها جوانب لقدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام المتكاملة والفعالة، سواء تم إنشاؤها لتحقيق الأهداف على مستوى المؤسسة، أو لتلك الخاصة بإدارات أو مشاريع معينة.

إن فوائد تكامل قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، والآثار السلبية لنهج الفصل بين وحدات العمل، هما وجهان لعملة واحدة. ففي استبيان استقصائي أجرته مجموعة الالتزام والنزاهة لمستويات نضج الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام التي أجريت عامي 2012 و2015، قدم أغلب الذين خضعوا للاستبيان معلومات حول المخرجات الإيجابية التي اكتسبوها من "تجربة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام"، وقدم الباقون صورة واضحة لفشل نظام الفصل بين وحدات العمل. وعلى وجه الخصوص، كان الاختلاف بين هاتين المجموعتين كبيراً في مستويات الثقة التي تملكانها، أو التي لا تملكانها، فيما يتعلق بما تعرفانه عن التهديدات التي تتعرض لها المنظمة وقدرتها على إدارة تلك التهديدات بفعالية. ومن المرجح أن يشعر أولئك الذين لديهم قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام المتكاملة جزئياً على الأقل، بأن لديهم ثلاثة أضعاف الثقة التي لدى أولئك المتمسكين بنهج الفصل بين الوحدات من حيث قدرتهم على تقييم أدائهم قياساً بالأهداف المحددة ومن حيث أنهم اختاروا الضوابط السليمة لإدارة المخاطر والالتزام من أجل حماية ذلك الأداء. وبذلك فإنهم يتمتعون بثقة أكبر من حيث وضعهم للأهداف والاستراتيجيات الصحيحة وقدرتهم على إنشاء تقارير الأداء وتقييمه. فهم ببساطة أكثر مرونة ومثابرة وشفافية.

وبالإضافة إلى نتائج الاستبيان، فقد تلقينا تقارير عن النتائج الملموسة التالية:

- تحقيق تنسيق أعلى للأهداف مع رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمتها.
- تسهيل مرونة عملية اتخاذ القرار وزيادة الثقة بها.
- تحقيق أداء مستدام وموثوق وتقديم القيمة المطلوبة.
- تخصيص رأس المال للمبادرات الصحيحة في الوقت المناسب.
- المساءلة من المستويات العليا إلى الدنيا بشأن الأهداف الرئيسية والمخاطر والمتطلبات والمبادرات ذات الصلة.
- تحقيق وفورات كبيرة في التكلفة ضمن القدرات المتكاملة.

تعزز هذه النتائج الخصائص الهامة التي تحتاجها المنظمة لتكون واثقة وقادرة على المنافسة. تتحقق الثقة من خلال إدراك ما يجري في المنظمة على المستويين الداخلي والخارجي، بحيث يمكن للمنظمات تقييم المعلومات قبل اتخاذ الإجراءات والاستجابة بشكل مناسب. فلا يعني أن تكون مرناً أن تتحرك بسرعة فقط، بل يتعين عليك أن تكون قادراً على تغيير اتجاهك عند الحاجة سواء لتجنب التهديدات أو لاغتنام الفرص. إن ذلك يسمح للمنظمة بأن تكون رشيقة في أداؤها، مع وجود المزيد من "العضلات" والقليل من "الدهون"، وأن تكون أكثر متانة حتى تتمكن من التعافي من الأزمات. فعندما تكون المنظمة، وكل من يتخذ القرارات فيها واثقين بشكل ملائم (لأنه من الممكن أيضاً أن تكون واثقاً عندما لا يتعين عليك أن تكون ذلك) ومتقهمين لمعايير اتخاذ القرار في المنظمة والأهداف الاستراتيجية، فيمكنهم الاستفادة من المخاطر بطريقة لا يمكن لغيرهم أن يفعلها، دون تجاوز حدود وهوامش المخاطر المحددة. إنها ميزة تنافسية حقيقية.

أما على الجانب الآخر، فقد وجدنا من خلال بحثنا أنه كلما زاد فصل عملية إدارة المخاطر والالتزام بين الوحدات، وكلما زاد الفصل بين أنشطة الأعمال، قل احتمال مشاركة المعلومات الهامة حول مجالات الاهتمام هذه مع صانعي القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب. حيث يمثل الخطر الأكبر لنهج الفصل بين الوحدات بشكل كبير في حقيقة أن القرارات الخاطئة ستعرض المنظمة للكثير من المخاطر أو ستجعلها غير قادرة على اغتنام الفرص.

وهناك مخاطر أخرى تم تحديدها في بحثنا أيضاً حيث تبين لنا أن عمليات إدارة المخاطر والالتزام التي تتبع نهج الفصل بين الوحدات تتفق الكثير من الموارد في محاولة منها للتوفيق بين المعلومات المتباينة، ويكون لديها فجوات وتداخلات غير مبررة في الأنشطة، والتي تشكل عبئاً كبيراً على الأعمال بسبب الفشل في تنسيق الجداول الزمنية وطلبات المعلومات، والأسوأ من ذلك، أنها قد تخلق مخاطر جديدة بحد ذاتها. فبدلاً من أن تدعم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، فإنها ستشكل عبئاً عليها.

من هو المعني؟

هل أنت عضو في مجلس الإدارة أو مسؤول تنفيذي أو أحد مسؤولي المؤسسة أو قائد وحدة عمل مشارك في عملية الحوكمة سواء على مستوى المؤسسة أو وحدة الأعمال أو المشروع؟ هل أنت مشغول أعمال تقع على عاتقك مسؤولية إدارية لتحقيق أهداف محددة؟ هل أنت مسؤول تنفيذي أو مدير أو موظف في قسم تدقيق أو إدارة مخاطر أو التزام، أو هل تتحمل أي من هذه المسؤوليات داخل وحدة عمل معينة؟ هل تشترك في أنشطة التخطيط الاستراتيجي أو استمرارية الأعمال؟ هل أنت مسؤول عن مراقبة تحقيق الأهداف المحددة أو أي عوامل قد تهدد أداء الأهداف؟ هل أنت جزء من فريق الموارد البشرية المسؤول عن القوى العاملة دائمة التغيير، أو هل لديك مسؤوليات معينة للتعامل مع أطراف خارجية؟ هل تختار أو تنفذ أو تدير تقنيات تتعلق بدعم الأداء التنظيمي أو إدارة المخاطر أو الالتزام أو التدقيق؟ إذا كانت إجابتك بنعم على أي من هذه الأسئلة، فإن لديك دور في عملية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام.

يتعلق الشكل (1) "نظرة الأداء المنضبط لمبدأ التكامل" بحوكمة وإدارة وضمان الأداء وإدارة المخاطر والالتزام حيث يشمل كل نشاط من هذه الأنشطة العديد من الأدوار الفردية ومجموعات من المسؤوليات. فعلى سبيل المثال، قد يتم تقسيم إدارة الالتزام بين عدد من مدراء وحدات الأعمال وضباط الالتزام داخل المنظمة، وتحميل الأفراد مسؤولية الالتزام داخل وحدات معينة مثل وحدة تكنولوجيا المعلومات أو وحدة البيئة والصحة والسلامة. وينطبق الأمر نفسه عند النظر إلى الأداء، وهو ما يتطلب تعاوناً بين موظفي وحدات العمل والفرق الداعمة من الموارد البشرية والتكنولوجيا والمشتريات وغيرهم. ويجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من عمليات وحدات الأعمال، على أن تحصل على دعم مستمر من المتخصصين في إدارة المخاطر عبر استخدام أدوات تحليلية ورؤية واضحة عبر المؤسسة.

فعندما يتم توزيع المسؤوليات عبر عدد كبير من الأفراد، يجب على كل فرد منهم فهم وتقدير تأثير أفعاله وقراراته على أجزاء أخرى في المنظمة، ومعرفة كيف يمكن للآخرين التأثير عليهم. وفي كثير من الأحيان، حتى أصحاب المناصب الرفيعة ممن يحملون لقب "رئيس أو ما شابهه" يصبحون منغلقيين للغاية في وجهات نظرهم ويتجاهلون رؤية الصورة الكلية ودورهم فيها.

ويمكننا أن نرى بوضوح الحاجة إلى ضمان التعاون والتواصل في هذه العلاقات الهامة بشكل أفضل من خلال عرض بعض الأمثلة على الأدوار الرئيسية في الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام.

دور الجهة المسؤولة عن الحوكمة

تتمثل المهمة الأساسية لأي جهة مسؤولة عن الحوكمة، سواء كانت تلك الجهة هي مجلس إدارة أو لجنة ما تشرف على مشروع معين، في توفير إشراف مختلف عن التوجيه والضبط اللذين يوفرهما من يديرون الكيان أو النشاط الذي يخضع للرقابة. ويتضمن الإشراف توفير معايير التوجيه وآلية اتخاذ القرار التي سيستخدمها المدراء والمدققون عند تأديتهم لواجباتهم. ويتضمن ذلك تحديد المهمة والرؤية والقيم، بالإضافة إلى تحديد درجة تقبل المخاطر Risk Appetite، ودرجة تحمل المخاطر Risk Tolerance والحد الأقصى لتحمل المخاطر Risk Capacity، وتوجيهات السلوكيات الأخلاقية، وبيان للأهداف والغايات العليا. وفي بعض الحالات، تقوم الجهة المسؤولة عن الحوكمة أيضاً بإعداد وإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي، والموافقة على الخطط الاستراتيجية أو رسم الخطوط العريضة لها. ويجب إبلاغ مشغلي الأعمال ومدراء المخاطر والالتزام والمراجعين بشأن التغييرات التي تطرأ على الأهداف ومعايير اتخاذ القرار والخطط الاستراتيجية في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من ضمان التواصل المناسب حول المتطلبات والتهديدات والفرص. ويجب أيضاً تقديم الخطط لأولئك العاملين في وحدات الأعمال والموارد البشرية والمالية والوحدات الأخرى بحيث يتم تخصيص الموارد الكافية لها وتصميم الإجراءات والضوابط المتعلقة بالخطوة الاستراتيجية.

دور الرئيس التنفيذي للشؤون المالية والمدراء التابعين له

تتجاوز وظيفة الرئيس التنفيذي للشؤون المالية CFO حالياً الدور التقليدي المتمثل في الحفاظ على الأصول وإدارة السجلات المالية. فقد أصبح الرئيس التنفيذي للشؤون المالية الآن عضواً مهماً في الفريق الاستراتيجي ويساهم في تحديد اتجاه المنظمة جزئياً من خلال ضمان فهم التوزيع الملائم للموارد المالية في جميع أنحاء المؤسسة. فأصبح على الرئيس التنفيذي للشؤون المالية مساعدة المدراء في تحقيق أدائهم بشكل أفضل من خلال إنشاء وشرح معايير اتخاذ القرار المتعلقة بالمنهجية المالية للمؤسسة. وبعيداً عن الاستراتيجية، فإن الرئيس التنفيذي للشؤون المالية يحمل في عهده "مفاتيح خزنة المؤسسة" ويقود مهمة الأداء المنضبط من خلال إنشاء ودعم مبادرات تحسين الأعمال التي يتم اختيارها بعناية خاصة. إن الدعم الذي يوفره الرئيس التنفيذي للشؤون المالية أمر بالغ الأهمية من أجل إنجاح عملية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام.

دور الرئيس التنفيذي لإدارة المخاطر والمدراء التابعين له

سواء شارك في إدارة المخاطر المؤسسية ERM أو في أعمال مراقبة مخاطر وحدة الأعمال، يلعب مسؤول إدارة المخاطر CRO ومدراء المخاطر دوراً أساسياً في دفع المؤسسة نحو الأداء المنضبط. فيجب على فرق المخاطر سواء التابعة مباشرة إلى مسؤول إدارة المخاطر أو تلك العاملة داخل وحدات الأعمال أن تأخذ بعين الاعتبار التهديدات التي تواجه المؤسسة والفرص التي تقابلها، والتأكد من توفر هذه المعلومات أثناء إعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها. ويجب على المنظمة دمج عملية مراعاة إدارة المخاطر في عملية اتخاذ القرار عبر المؤسسة. إن السيطرة على التهديدات وتعزيز الفرص في ضوء الأهداف والاستراتيجيات المحددة ليست سوى جزءاً واحداً من المعادلة؛ إذ أنه من المهم أيضاً وبنفس القدر التأكيد تقييم أي تقلب ينشأ بسبب التغيرات في السياق الداخلي أو الخارجي من أجل تحديد كيفية تأثير التغييرات على عملية تحقيق الأهداف. ويجب إبلاغ الجهة المسؤولة عن الحوكمة والمخططين الإستراتيجيين بهذا الأمر. ولا ينطبق هذا الحال على مستوى المؤسسة فحسب، بل ينطبق أيضاً داخل وحدات الأعمال، وحيث تدار المخاطر في كل مشروعٍ تلو الآخر. وبناءً على ذلك، لا يعتبر تقييم المخاطر نشاطاً يتم تنفيذه مرة واحدة؛ بل يتطلب مراقبة مستمرة للتغيرات والتعديلات من أجل ضمان التنسيق المستمر بين الأهداف والاستراتيجيات والمخاطر والمكافآت والضوابط.

دور الرئيس التنفيذي للالتزام وأخلاقيات العمل والمدراء التابعين له

يجب على مدراء الالتزام وأخلاقيات العمل (حيث يكون هذا الدور في بعض الأحيان يجمع دور رئيس قسم أخلاقيات العمل ودور مسؤول الالتزام) والمدراء الذين يتحملون مسؤوليات الالتزام وأخلاقيات العمل أن يهتموا، ليس بالمؤسسة التي تليها المتطلبات القانونية فحسب، بل عليهم أيضاً أن يكونوا معنيين بتحقيق القيم والسياسات والإجراءات والقواعد وسلوكيات الأخلاق المعمول بها داخلياً، التي يمكن تعريفها على أنها الحدود الإلزامية والطوعية. وتتمثل مهمة هذا الفريق في ضمان بقاء المنظمة (أو الوحدة أو المشروع) ضمن تلك الحدود أثناء سعيها لتحقيق الأهداف. ويتحقق ذلك من خلال تطبيق مزيج من الإجراءات والضوابط الإدارية. وكما هو الحال في إدارة المخاطر، فإن هذه الإجراءات والضوابط لا تدعم الإستراتيجية فحسب، بل يمكن أن تؤثر عليها أيضاً. ومن الضروري أن يطلع أولئك الذين يتحملون مسؤولية إدارة الالتزام على خطط التغيير الإستراتيجي في وقت مبكر. وفي الوضع المثالي، يجب عليهم أيضاً أن يشاركوا في مناقشات وضع الخطط هذه لضمان معرفتهم بالمعلومات التي قد تؤثر على القرارات. وبالمثل، يجب على مسؤولي الالتزام والأخلاقيات ومسؤولي إدارة المخاطر التواصل بشأن المتطلبات وأفضل السبل للبقاء ضمن الحدود أو التأثير على مكان وضع الحدود وكيف تؤثر متطلبات الالتزام على تحليلات المخاطر. ومن المهم أيضاً التواصل مع مدراء الموارد البشرية والعمل معهم على إنشاء عملية اتخاذ القرارات بشكل أخلاقي والتدريب عليها.

دور الرئيس التنفيذي لتكنولوجيا المعلومات والمدراء التابعين له

يجب على الرئيس التنفيذي لتكنولوجيا المعلومات CIO إنشاء أنظمة لضمان قيام المنظمة بجمع المعلومات والاحتفاظ بها بطرق تسمح لها بتقديم المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص أو الأنظمة المناسبين، في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح. حيث يعتبر هذا جانباً أساسياً من قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام المتكاملة. إن حماية أمن معلومات المنظمة وضمان توافر الموارد التكنولوجية والمعلومات الضرورية أمران حاسمان في هذا الدور. ويجب أن يشارك كبير مسؤول تكنولوجيا المعلومات ومدراء تكنولوجيا المعلومات في المساعدة في إعداد الخطة الإستراتيجية للتكنولوجيا المتعلقة بالحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام التي ستحدد التركيبة الصحيحة للحلول بناءً على احتياجات المستخدمين وأصحاب المصلحة Stakeholders. ومن ثم، يجب عليهم العمل مع مشغلي الأعمال والمدراء التنفيذيين الرئيسيين في عملية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام لتحديد التقنيات المستخدمة حالياً وتقييمها لتحديد ما يجب الاحتفاظ به أو تغييره أو دمجها. ويوفر هذا الأمر الحصول على نهج مصمم بالكامل لتكنولوجيا الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام.

دور الرئيس التنفيذي للموارد البشرية والمدراء التابعين له

يقوم الرؤساء التنفيذيون في الموارد البشرية والفرق المكلفة بإدارة ما يسمى بـ "رأس المال البشري" للمؤسسة بأداء المهام الضرورية لتحقيق الأداء المنضبط مثل أي من الأدوار الأخرى التي تمت مناقشتها هنا. حيث يتشكل جزء كبير من ثقافة المؤسسة من خلال الطريقة التي توظف بها المنظمة موظفيها وتقدم لهم أجورهم وحوافزهم وكيفية تقديرها وضبطها لهم - وهي مهمة يديرها أو يشرف عليها مدراء الموارد البشرية. إن ترسيخ ثقافة الإعراب عن الرأي هو نهج استباقي رئيسي لضمان الأداء المنضبط. فغالباً ما تقع مسؤولية التعزيز والترويج لمهمة المنظمة ورؤيتها وقيمها، التي حددتها الجهة المسؤولة عن الحوكمة، على عاتق فريق التخطيط في الموارد البشرية. وسواء كانت الأنشطة مرتبطة بوضع أوصاف وظيفية محددة بوضوح، أو التدريب على القيم ومعايير اتخاذ القرار، أو دعم وجود بيئة رقابة قوية، أو تعزيز الثقافة المؤسسية، أو الالتزام بعدد لا يحصى من الحدود الإلزامية المتعلقة بالعمل والمفروضة على المنظمات، فإن فريق الموارد البشرية هو جزء أساسي لا يتجزأ من القدرات الفعالة في عملية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام.

دور الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي والمدراء التابعين له

إن نطاق مسؤوليات الرئيس التنفيذي للتدقيق CAE يتجاوز بشكل كبير ما كان عليه في السابق. إن توفير تأكيد الالتزام للجهة المسؤولة عن الحوكمة، سواء كانت تلك الجهة هي مجلس الإدارة أو لجنة خاصة معينة، يتطلب نظرة عميقة ليس فقط على السجلات والبيانات المالية للمؤسسة ولكن أيضاً على المعلومات المتعلقة بالمخاطر والالتزام التي يمكن أن تؤثر على النتيجة الناجحة للأهداف المحددة. وفي حين أن تصميم أنظمة وضوابط إدارة المخاطر والالتزام ليس من أنشطة التأكيد، فإنها إذا لم تكن مصممة لتوفير المعايير والمعلومات المطلوبة، فإنه لا يمكن لعملية التدقيق الداخلي تقديم ذلك التأكيد. لذلك، فإن دور الرئيس التنفيذي للتدقيق في وضعه الحالي يتضمن ضرورة الإشارة إلى أوجه القصور، وتقديم المشورة بشأن التحسينات والمساعدة في تطوير المعلومات والتقارير القابلة للقياس التي يمكن أن يعتمد عليها التدقيق الداخلي لضمان جانبين حاسمين لإدارة المخاطر والالتزام وهما: الفعالية المستمرة لتصميم هذه الجهود (أي هل أن الإجراءات والضوابط الإدارية المطبقة صحيحة لإدارة المتطلبات والمخاطر)، والفعالية التشغيلية لما تم تطبيقه (أي أنه تم تصميمه، ولكن هل يتم اتباع هذا التصميم؟). كما أن منصب الرئيس التنفيذي للتدقيق فريد من نوعه من حيث السعي لمعرفة كيف من المحتمل أن تؤثر جهود ومعلومات إدارة المخاطر والالتزام على أداء الأعمال بينما تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المحددة، وقدرته على تقديم المشورة بشأن كيفية تأثير التغييرات المختلفة على النتائج. إن العمل بشكل وثيق مع مدراء الأعمال والمدراء التنفيذيين المكلفين بمسؤوليات إدارة المخاطر والالتزام أمر ضروري للغاية لدرجة أن الرئيس التنفيذي للتدقيق يرأس في بعض الأحيان لجنة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام على مستوى المؤسسة والتي تُشكّل لضمان هذا التنسيق.

دور موظفي ومديري وحدات العمل

يُشار إلى موظفي وحدات العمل بأنهم "خط الدفاع الأول" في عملية إدارة المخاطر التنظيمية، إذ تقع على عاتقهم مسؤولية يومية لتحديد وإدارة المخاطر بشكل مباشر عند ظهورها في عمليات الأعمال. ويتضمن نموذج خطوط الدفاع الثلاثة، الذي تبناه معهد المدققين الداخليين IIA دعم وحدة الأعمال (خط الدفاع الأول) من قبل خط الدفاع الثاني (وظائف إدارة المخاطر والالتزام) الذي يوفر المراقبة المستمرة على الضوابط، وخط الدفاع الثالث (المدققون الداخليون) الذي يقدم تأكيد الالتزام بالحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام أو الضوابط. وينطبق دور الخط الأول نفسه على جوانب عملية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، حيث يتحمل مدراء وحدات الأعمال مسؤولية ضمان الالتزام وتحقيق أهداف الأداء. وبالتالي، يتم دعمهم أيضاً من قبل فرق تعمل تحت إشراف مسؤول الالتزام، والمدير التنفيذي للموارد البشرية، ورئيس قسم تكنولوجيا المعلومات، والمدير القانوني CLO، وغيرهم ممن يساهمون في قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام. إذ يجب أن يكون بينهم تواصل تبادلي فعال، مع توفير شرح وافٍ للأهداف والاستراتيجيات لمدراء وحدة الأعمال، إلى جانب الدعم المقدم من الفريق التنفيذي في تأسيس الإجراءات الإدارية اللازمة (مثل التدريب والخط الساخن والاستبيانات)، والمقاييس (مثل مقاييس الأداء الرئيسي، ومؤشرات إدارة المخاطر والالتزام) والتقنيات والضوابط. بعد ذلك، يكون على وحدة الأعمال رفع التقارير عن التغييرات التي تطرأ على الأنشطة (سواء المقررة

أو المحققة) بحيث يمكن إجراء التغييرات المناسبة على الاستراتيجيات والخطط لمختلف الإجراءات والضوابط التي تدعم الأداء والمخاطر واحتياجات الالتزام.

ماهي الفائدة المرجوة؟

هناك طريقة أخرى للنظر في فوائد الأداء المنضبط وهي من خلال النظر في النتائج العامة لقدرات عملية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام عالية الأداء التي يجب أن تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها.

الفوائد العشر للأداء المنضبط

1. تحقيق أهداف العمل. التأكد من أن جميع وحدات العمل في المنظمة تعمل معاً لتحقيق أهداف المؤسسة.
2. ضمان وضع الأهداف والتخطيط الاستراتيجي استناداً إلى المخاطر. تقديم معلومات موثوقة ومفيدة في الوقت المناسب حول المخاطر والمكافآت والمسؤوليات إلى الجهة المسؤولة عن الحوكمة والمخططين الاستراتيجيين ومدراء الأعمال المسؤولين عن التنفيذ على جميع المستويات.
3. تعزيز الثقافة المؤسسية. حث وتعزيز ثقافة الأداء والمساءلة والنزاهة والثقة والتواصل.
4. زيادة ثقة أصحاب المصلحة. تنمية ثقة أصحاب المصلحة في المنظمة.
5. إعداد المنظمة وحمايتها. إعداد المنظمة لمواجهة المخاطر والمتطلبات عند حماية المنظمة من الشدائد والمفاجآت وتمكينها من اغتنام الفرص.
6. منع وقوع الشدائد ونقاط الضعف، واكتشافها، والحد منها. وضع إجراءات وضوابط لتجنب النتائج السلبية وتقليل تأثيرها واكتشاف المشكلات المحتملة ومعالجتها حال ظهورها.
7. تحفيز وتشجيع السلوك المرغوب فيه. تقديم الحوافز والمكافآت في حالات اتباع السلوكيات المرغوب فيها، لا سيما في مواجهة الظروف الصعبة.
8. البقاء في المقدمة. الاطلاع على المعلومات اللازمة لدعم التغييرات السريعة في مسار المنظمة، استراتيجياً وتكتيكياً، بالتزامن مع تجنب المواقف والمخاطر.
9. تحسين الاستجابة والكفاءة. ترسيخ القدرات التي تجعل المنظمة ككل أكثر استجابة وكفاءة بحيث تتمتع بميزة تنافسية.
10. تحقيق العائد الأمثل إقتصادياً وقيماً. تخصيص الموارد البشرية والمالية بطريقة تزيد من العائد الاقتصادي الذي تحققه المنظمة مع تعظيم قيمها.

كيف نحقق ذلك؟

من أجل تحقيق الأداء المنضبط، يجب على المنظمة تطبيق مجموعة من القدرات المتكاملة وتفعيلها بحيث تقود إلى التعاون والتنسيق وتضافر الجهود. ويمكن القيام بذلك على مستوى المؤسسة، أو بشكل جزئي على قسم أو منطقة أو مشروع معين. يتم تحقيق ذلك في بعض المنظمات من خلال الحفاظ على القدرات الموجودة وتحقيق التكامل بينها بشكل أفضل. أما بالنسبة لمنظمات أخرى، فإن ذلك يتطلب تطوير بعض أو كل القدرات الجديدة. وفي كل الأحوال، يجب على المنظمة ترسيخ التزام رفيع المستوى، ليس فقط لمفهوم الأداء المنضبط ولكن أيضاً لتخصيص الموارد اللازمة لدعم قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام المتكاملة. وعندما فقط يمكن أن تتجح عملية تخطيط وتصميم وتشغيل القدرات المتكاملة.

فيما يلي ملخص للخطوات الرئيسية التي يجب القيام بها:

- **القرار.** احصل على الالتزام بالقدرة المتكاملة التي تحقق الأداء المنضبط من كل مستوى ذي صلة في الجهة المسؤولة عن الحوكمة والإدارة التنفيذية.
- **التخطيط.** استخدم نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC Capability Model والموارد المرتبطة به لإعداد التخطيط الخاص بك. حدد أطر العمل والمعايير والتوجيهات الخاصة بمؤسستك فيما يخص الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام. وقم بإجراء جرد وتحليل للوضع القائم لقدرة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام وحدد الوضع المنشود في المستقبل. واعمل على توزيع أدوار ومسؤوليات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام على الأفراد واللجان. حدد عمليات قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام وقم بمزامنتها مع عمليات الأعمال الحالية. أسس منهجاً لتقييم فعالية وكفاءة قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام.
- **التنفيذ.** قم بتنفيذ الخطة، مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجة إلى إجراء عملية إدارة التغيير والتواصل مع الموظفين وأصحاب المصلحة.
- **التحقق.** لا تدع الأمر ينتهي عند هذا الحد، بل تأكد من إجراء تقييم للخطة وفقاً للأهداف المحددة ومؤشرات الأداء لمعرفة ما إذا كان التصميم وعملية التشغيل فعالين.
- **التصويب.** استخدم نتائج هذا التقييم لضبط وتحسين القدرات المتكاملة.

ما هي الحالة العامة للأداء المنضبط؟

لا يعتبر الأداء المنضبط حالة ثابتة إذ أنه تتوازي أهمية عملية تحقيق الهدف المرغوب بتحقيقه مع الكيفية التي تتم فيها تلك العملية. ولتحقيق الأهداف بشكل موثوق، بالتزامن مع معالجة حالات عدم اليقين وضرورة العمل بنزاهة، فإن ذلك يتطلب التعامل مع "كائن حي" من القدرات المتكاملة كما هو موضح في نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام المبين في الصفحات التالية.

تفاصيل نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام

GRC Capability Model

سيكون لدى المنظمة التي تسعى جاهدة لتحقيق الأداء المنضبط عدد من القدرات المتكاملة. يناقش نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام هذه القدرات ويوضحها. ونبين تالياً التعريفات والنظرة العامة للعديد من المصطلحات الرئيسية في نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام.

المكونات

توضح المكونات عملية التحسين المستمر والمتكرر لتحقيق الأداء المنضبط. وفي حين أن هناك تسلسلاً ضمناً، إلا أن المكونات تعمل بشكل متزامن.

د - الدراسة Learn - قم بفحص وتحليل كل من السياق والثقافة المؤسسية وأصحاب المصلحة للتمكن من دراسة احتياجات المؤسسة من أجل معرفة كيفية إنشاء ودعم أهدافها واستراتيجياتها.

ت - التنسيق Align - قم بربط أهداف الأداء، وإدارة المخاطر، والالتزام، والاستراتيجيات ومعايير اتخاذ القرار، والإجراءات، والضوابط بسياق المؤسسة وثقافتها ومتطلبات أصحاب المصلحة لديها.

ذ - التنفيذ Perform - قم بمعالجة التهديدات والفرص والمتطلبات من خلال التشجيع على السلوك والأحداث المرغوب فيه والأحداث المرجوة ومنع ما هو غير مرغوب فيه عبر تطبيق إجراءات وضوابط استباقية واستقصائية واستجابية.

م - المراجعة Review - قم بتنفيذ أنشطة لمراقبة وتحسين التصميم والفعالية التشغيلية لجميع الإجراءات والضوابط، بما في ذلك التنسيق الدائم بين الأهداف والاستراتيجيات.

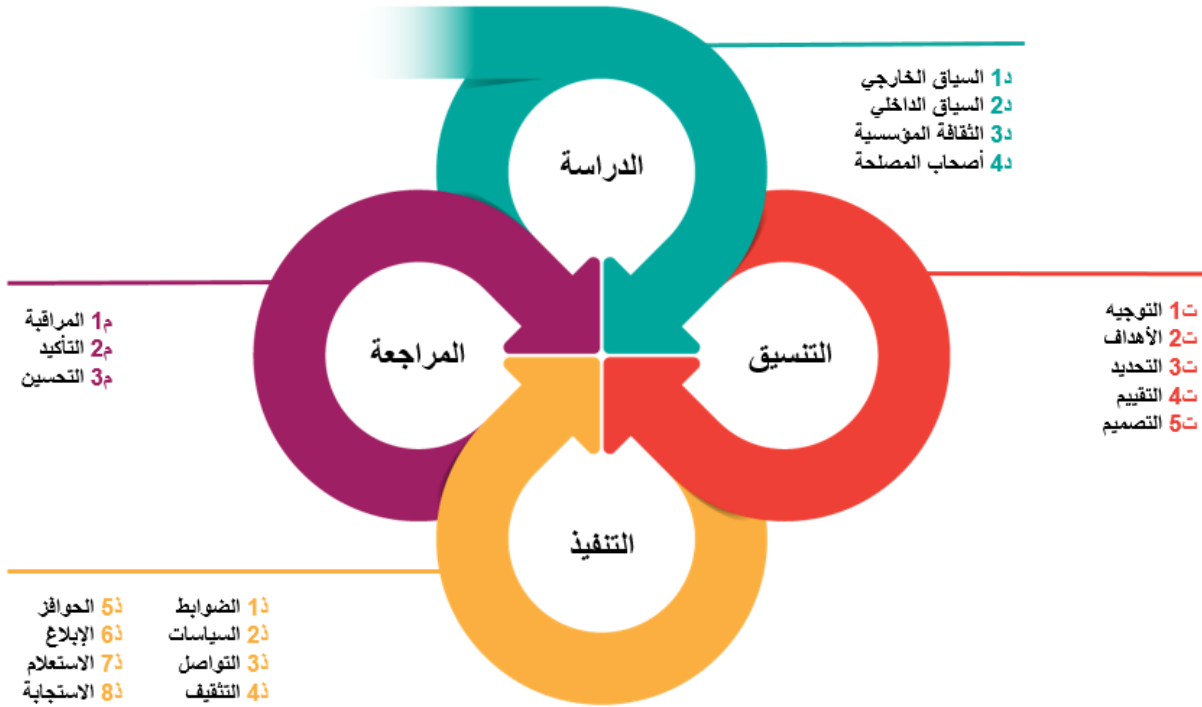
عرض مكونات نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام



الشكل 2 - عرض مكونات نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام

العناصر

يتخذ كل عنصر مكانته حسب المكون الذي هو جزء منه ليصف الجوانب الرئيسية للقدرات المتكاملة عالية الأداء. يتضمن كل عنصر مناقشة للإجراءات والضوابط الإدارية الرئيسية ويتناول الاعتبارات الخاصة بعملية التصميم والتنفيذ. وتحدد العناصر الجوانب الأساسية للقدرات الفعالة ويمكن أن تكون تلك العناصر بمثابة نقطة انطلاق لتقييم الوضع الحالي لنهج مؤسستك. كما يمكن تطبيق العناصر على العديد من المستويات في المؤسسة لمعالجة أهداف المؤسسة، أو قدرات الإدارات، أو الإجراءات والضوابط ضمن مجالات اهتمامات معينة. ويتم دعم كل عنصر من خلال الممارسات التفصيلية الموضحة في الملحق (أ)، والتي يمكن تكييف استخدامها ضمن سياق ملائم وتوسيع نطاق استخداماتها من قبل أي مؤسسة سواء على مستوى المؤسسة ككل، أو الوحدة أو المشروع.



الشكل 3 - عرض عناصر نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام

الممارسات

تصف الممارسات الواردة في الملحق (أ) الإجراءات الرئيسية الواضحة داخل كل عنصر والتي تُشكّل -بمجمّلها- السمات المميزة للقدرات الفعالة. وفي حين يمكن لمؤسسة معينة أن تتبع عملية مكونة من 5 خطوات، في حين تقوم مؤسسة أخرى باتباع عملية مكونة من 20 خطوة للإنجاز نفسه، إلا أنه يجب أن تكون الممارسات المحددة موجودة في كلتا الحالتين. وغالباً ما تكون المعايير الخارجية غير محددة وعمامة فيما يتعلق بممارسات العمل حيث أنها تكتفي فقط بتوضيح المتطلبات العامة التي يجب على المؤسسة مراعاتها. تساعد الممارسات بالتالي المؤسسة على التعامل مع تلك المتطلبات والتفويضات التنظيمية بطريقة محددة وقابلة للتكرار وموثقة.

الإجراءات والضوابط

تتضمن مختلف جوانب نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام العديد من الإشارات إلى "الإجراءات والضوابط". ويجب على كل مؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار وجهات النظر الثلاث التي يجب أن تراعيها عند تحديد الأهداف والغايات، مع وضع الاستراتيجيات الخاصة بتحقيقها، وتنفيذ الإجراءات والضوابط لضمان إدارة الأداء وإدارة المخاطر والالتزام، وتوفير التأكيدات. هناك ثلاثة أنواع عامة من الإجراءات والضوابط حيث أنه من الضروري أن تستخدم المؤسسات التنوع الذي يتناسب معها من تلك الإجراءات والضوابط.

- الإجراءات والضوابط الاستباقية وهدفها التحفيز الاستباقي للظروف أو الأحداث المرغوب فيها وتجنب تلك الغير مرغوب فيها.
- الإجراءات والضوابط الاستقصائية وهدفها الكشف عما هو واقع بالفعل أو محتمل وقوعه من ظروف وأحداث مرغوب فيها وغير مرغوب فيها.
- الإجراءات والضوابط الاستجابية وهدفها تحديد السلوك المرغوب فيه وتصحيح الظروف أو الأحداث غير المرغوب فيها.

الوثائق المقترحة

تضمنت الإصدارات السابقة لنموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، مخرجات "Deliverables" مُسندة ومُعرّفة تم تصنيفها ضمن فئات من المستندات يتم إعدادها والحفاظ عليها من خلال القدرات المتكاملة. ومع الإدراك للإقبال المتزايد على استخدام تقنيات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، فإنه يمكن حالياً الاحتفاظ بالمعلومات الواردة ضمن هذه المخرجات في قواعد بيانات توفر تقارير واقتراحات مختلفة، وبالتالي فإن هذا الإصدار رقم 3.0 يُحدد "الوثائق المقترحة" في الملحق "ب"، وستكون العناصر المدرجة والمحددة بمثابة أمثلة على كيفية تنظيم عملية التوثيق لمختلف الاستخدامات، بما في ذلك عملية تقييم القدرات.

المراجع المرافقة

يتم دعم نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام من خلال عدة مجموعات إضافية من المواد.

- مجموعة أدوات تقييم الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (الكتاب العنابي Burgundy Book الصادر عن مجموعة الالتزام الشامل والنزاهة "الكتاب العنابي")

توفر مجموعة أدوات تقييم الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (الكتاب العنابي) مجموعة مشتركة من الوثائق والإجراءات الخاصة بتقييم التصميم والفعالية التشغيلية المتعلقة بالقدرات. ويمكن تطبيق هذه الإجراءات في عملية التقييم الذاتي أو التقييم المستقل من أجل التالي:

- تقليل تكلفة عمليات التقييم عن طريق تجنب نفقات إعداد الإجراءات.
- رفع المستوى العام لمستوى نضج وجودة عملية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام على مستوى المنظمة.
- توفير قياس الأداء مقارنة بالمعايير المستقلة التي يتضمنها الكتاب الأحمر.

- دليل حلول تقنيات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام

يحدد الدليل فئات الحلول الخاصة بقدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام ويبين نقاط الربط بينها وبين أدوار المستخدم الرئيسية وعمليات ووظائف المؤسسة النموذجية من أجل مساعدة القائمين على عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام والأخصائيين في مجال تكنولوجيا المعلومات على تحقيق فهم أفضل وتفعيل مهمة الدعم التقني.

- أساسيات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام

تمثل أساسيات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام مجموعة من الدورات التدريبية القصيرة المقدمة عبر الإنترنت والتي تقدم نظرة عميقة لمعنى الأداء المنضبط وتفصيل قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام عالية الأداء كما هو موضح في كل عنصر من عناصر نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام. ويمكن للمشاهدين أيضاً استخدام السلسلة للتحضير لامتحان شهادة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRCP) الذي تقدمه المنظمة التابعة لمجموعة الالتزام والنزاهة OCEG وهي "جي آر سي سيرتفاي GRC Certify".

- موارد دعم إضافية تتضمن التالي:

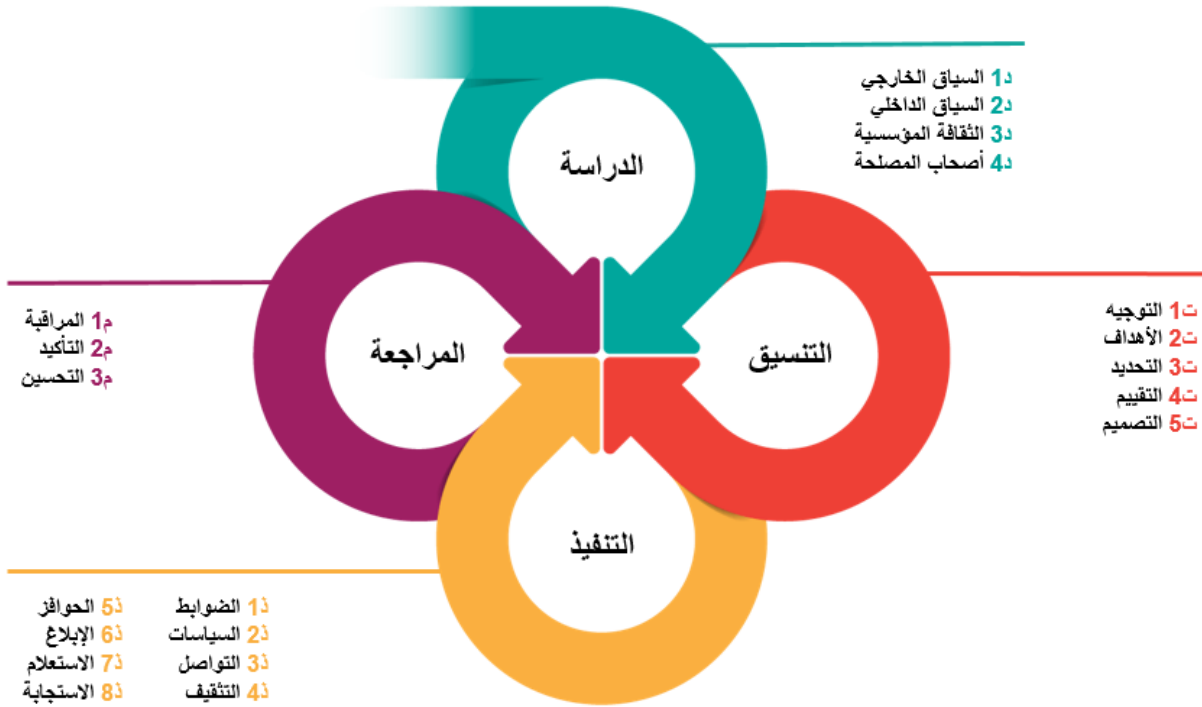
- أدلة إرشادية وكتيبات صادرة عن مجموعة الالتزام والنزاهة
- سلسلة مصورة عن الحوكمة وإدارة المخاطر صادرة عن مجموعة الالتزام والنزاهة
- تقارير الاستبيانات الاستقصائية التي قامت بها مجموعة الالتزام والنزاهة
- سلسلة حلقات فيديو مصورة صادرة عن مجموعة الالتزام والنزاهة
- امتحان شهادة GRCP واستمراريتها

إن كل هذه الموارد وغيرها مجانية للأعضاء الذين يتمتعون بعضوية All-Access Pass في مجموعة الالتزام والنزاهة على الموقع

الإلكتروني: www.oceg.org

الكتاب الأحمر الصادر عن مجموعة الالتزام والنزاهة OCEG Red Book

نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام - الإصدار 3.0



الشكل 4 - عرض عناصر نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام

د - الدراسة Learn

قم بفحص وتحليل كل من السياق والثقافة المؤسسية وأصحاب المصلحة للتمكن من دراسة احتياجات المؤسسة من أجل معرفة كيفية إنشاء ودعم أهدافها واستراتيجياتها.

يعتبر فهم السياقات الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة ثقافتها، خطوة أساسية في تحديد أهداف المؤسسة، واستراتيجياتها وتنظيمها. تتواجد المؤسسات لتحقيق أهداف معينة غالباً ما تفرضها الفرص والاحتياجات الموجودة في السياق الخارجي. ويقوم السياق الداخلي للمؤسسة وثقافتها بتحديد كيفية تحقيق تلك الأهداف.

يعتبر فحص السياق وفهمه أمراً هاماً لوضع أهداف واستراتيجيات ملائمة وبناء قدرات متينة لها. ونظراً لكون السياق يتغير ويتطور بشكل مستمر، فإنه يتعين على المؤسسات تطبيق رقابة كافية على التغييرات الهامة في السياق الخاص بها، كما يجب عليها أن تدرك أنه في حين يمكنها أن تُحدث تأثيراً في السياق الخاص بها، إلا أن بعض جوانب هذا السياق خارج نطاق سيطرتها.

من الضروري بمكان بالتالي فهم سياق وثقافة المؤسسة إلى جانب احتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح للتمكن من وضع وتفعيل نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام معاً وفق احتياجات المؤسسة.

وتختلف جوانب محددة من السياق بناءً على حجم وأسلوب ونطاق عمل (سواء على مستوى المؤسسة ككل، أو الإدارة، أو المشروع، وما إلى ذلك) كل مؤسسة، إلا أنه من الضروري في كل حالة مراعاة الأمور التالية:

- فهم السياقات الداخلية والخارجية وفرص التغيير .
- مراعاة أن التغييرات التي تطرأ على السياق قد تبرز الحاجة إلى إعادة النظر في الأهداف والاستراتيجيات وتقييمات المخاطر والإجراءات والضوابط الموضوعية.
- تعريف ثقافة المؤسسة فيما يتعلق بالحوكمة وإدارة المخاطر وفريق العمل والسلوك الأخلاقي.
- فهم احتياجات ومتطلبات مختلف أصحاب المصلحة.
- تحديد العلاقات مع أصحاب المصلحة وتنظيمها.

1 د السياق الخارجي External Context

ينبغي فهم سياق العمل الخارجي الذي تعمل فيه المؤسسة.

- قم بتحليل السياق الخارجي - يجب تحليل العوامل المؤثرة في السياق الخارجي والتي تتضمن التالي:
 - القوى المؤثرة في القطاع.
 - الأسواق.
 - التكنولوجيا.
 - المجتمع.
 - النظم والقوانين.
 - المؤثرات الجيوسياسية.
 - العوامل البيئية.
 - العلاقات القائمة مع الأطراف الخارجية.
 - الفرص والتهديدات الخارجية (كجزء من نموذج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات).
- قم بتحليل احتياجات أصحاب المصلحة الخارجيين والمؤثرين - يجب تحديد أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين وأصحاب الرأي المؤثرين وتحليل احتياجاتهم ومتطلباتهم حسب درجة الأولوية.
- قم بمراقبة السياق الخارجي - يجب متابعة التغييرات التي تطرأ على السياق الخارجي باستمرار والتي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر أو تأثير تراكمي على الأهداف أو الاستراتيجيات.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- يجب أن تكون المؤسسة مرنة وقادرة على التأقلم لتكون قادرة على الاستجابة للتغييرات التي تحدث في السياق الخارجي.
- قد يؤدي الفشل في تحديد التغييرات، المحتملة والمخطط لها والفعالية، في السياق والاستجابة لها إلى فشل في إجراءات وضوابط أساسية في القدرات، أو حتى الفشل في اغتنام الفرص.
- تكون القدرات أكثر فعالية إذا قامت المؤسسة بتحديد وتقييم التغييرات المتوقعة في السياق مع توفير الوقت الكافي لوضع خطط التغييرات وتنفيذها.
- إن تحديد المسؤولين الفردية الواضحة لمراقبة كل جانب من جوانب السياق للمؤسسة يسمح بتحديد وتحليل التغييرات بفعالية أكبر.
- إن وضع قنوات وموارد متعددة لتحديد التغييرات التي تطرأ على السياق على المجالات ذات التأثير الأكبر يزيد من احتمالية تحديد التغييرات في الوقت المناسب.
- يعتبر فهم السياق الخارجي، في ظل تطوره وتغيره المستمر، أمراً بالغ الأهمية من أجل تصميم الأهداف والاستراتيجيات والقدرات المتينة المناسبة.

- إن بعض جوانب السياق الخارجي يمكن بل ويجب أن تخضع لتأثير المؤسسة.
- يجب أن تدرك المؤسسة أن هناك مؤثرين خارجيين، مثل وسائل الإعلام أو فئات مجتمعية معينة، ممن يمكنهم التأثير على آراء أصحاب المصلحة.
- يجب تصميم القدرات بحيث تستجيب للتغيرات المهمة في السياق الخارجي.

د2 السياق الداخلي Internal Context

ينبغي فهم سياق الأعمال الداخلي الذي تمارس فيه المؤسسة أنشطتها.

- قم بتحليل السياق الداخلي - يجب تحليل العوامل المؤثرة على السياق الداخلي والتي تتضمن التالي:
 - نقاط القوة والضعف الداخلية (كجزء من نموذج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات).
 - الخطة الإستراتيجية الحالية.
 - الخطة التشغيلية الحالية.
 - الهياكل التنظيمية الحالية.
 - الحوافز الحالية للأداء (سواء الملائمة أو عكسها).
 - العمليات والموارد الرئيسية الحالية (الأفراد، المالية، العمليات، التكنولوجيا).
 - المعلومات والثغرات الموجودة أو التضارب في المعلومات.
- قم بمراقبة السياق الداخلي - يجب متابعة التغييرات التي تطرأ على السياق الداخلي باستمرار والتي قد يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر أو تأثير تراكمي على الأهداف أو الاستراتيجيات.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- يعتبر فهم السياق الداخلي، في ظل تطوره وتغيره المستمر، أمراً بالغ الأهمية من أجل تصميم الأهداف والاستراتيجيات والقدرات المتينة المناسبة.
- يجب أن يركز تحليل السياق الداخلي على الجوانب الرئيسية التي تشكل دافعاً للقيم المؤسسية.
- يجب تطوير قدرات تتوافق مع السياق الداخلي ومع التوقعات للسياق المستقبلي الذي يتطلب التغيير.
- ستتغير بعض جوانب السياق الداخلي على الرغم من بذل المؤسسة قصارى جهدها للحفاظ على الوضع الراهن.
- يجب تصميم القدرات بحيث تستجيب للتغيرات المهمة في السياق الداخلي.
- يجب على المؤسسة مواءمة سياقها الداخلي بحسب الضرورة لدعم الأهداف والاستراتيجيات الموضوعية.

د3 الثقافة المؤسسية Culture

ينبغي فهم الثقافة المؤسسية الحالية، بما في ذلك كيفية تأثير القيادة عليها، والمناخ التنظيمي، والعقلية الفردية فيما يتعلق بالحوكمة، والتأكدات، وإدارة الأداء والمخاطر والالتزام.

- قم بتحليل ثقافة الحوكمة - يجب تحليل النهج القائم الذي ينظم عمل المؤسسة، بما في ذلك درجة مشاركة الجهة المسؤولة عن الحوكمة، وما إذا قامت القيادة بإيجاد "الجو المناسب في أعلى الهرم" وإرساء القدوة الحسنة في السلوك في الأقوال والأفعال؛ وطريقة استخدام السياسات لوضع حدود للإدارة وكيفية تعيين الحدود.
- قم بتحليل ثقافة الإدارة - يجب تحليل النهج القائم لإدارة وتمكين القوى العاملة بما في ذلك هياكل المكافآت والحوافز الأخرى.
- قم بتحليل ثقافة المخاطر - يجب تحليل المناخ القائم والعقلية الفردية حول كيفية إدراك القوى العاملة للمخاطر، وتأثيرها على عملهم وعلى المؤسسة ككل، ودرجة دمج إدارة المخاطر في عملية اتخاذ القرار وفي إدارة الأعمال.

- قم بتحليل الثقافة الأخلاقية - يجب تحليل المناخ القائم (أي العناصر الرسمية التي يمكن ملاحظتها في المؤسسة) والعقلية الفردية فيما يتعلق بمدى تصور الإدارة والقوى العاملة لتشجيع المؤسسة ودعمها للسلوك المسؤول والنزيه.
- قم بتحليل مشاركة القوى العاملة - يجب تحليل الثقافة المؤسسية القائمة لدى القوى العاملة بما في ذلك درجة رضا الموظفين ومستوى ولائهم ومعدلات الدوران الوظيفي وتنمية مهاراتهم ومستوى مشاركتهم.
- قم بمراقبة الثقافة المؤسسية - يجب متابعة التغييرات التي تطرأ على الثقافة المؤسسية باستمرار والتي قد يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر أو تأثير تراكمي سواء على الأهداف أو الاستراتيجيات.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- يعتبر تحديد الوضع القائم وكذلك المرغوب فيه بالنسبة لأخلاقيات العمل والحوكمة وإدارة المخاطر والثقافة المؤسسية لدى القوى العاملة أمراً ضرورياً للعملية.
- يجب على القيادة أن تقوم بإرساء "الجو المناسب في أعلى الهرم" في الأقوال والأفعال لتقدم التزاماً ثابتاً ومستمراً بالمعايير وبالنزاهة الثقافية الراسخة للمؤسسة.
- قد يكون هناك حاجة لتغيير بعض جوانب الثقافة المؤسسية لدعم أهداف المؤسسة، كما ستتعرض جوانب أخرى للتغيير على الرغم من بذل المؤسسة قصارى جهدها للحفاظ على الوضع الراهن.
- غالباً ما تتوفر "ثقافات فرعية" متعددة في مواقع جغرافية أو وظيفية مختلفة.
- غالباً ما يكون تغيير الثقافة المؤسسية صعباً ويتطلب اهتماماً وقيادة دائمين.

4 د أصحاب المصلحة Stakeholders

ينبغي التفاعل مع أصحاب المصلحة من أجل فهم التوقعات والمتطلبات ووجهات النظر التي تؤثر على المؤسسة.

- قم بفهم أصحاب المصلحة - يجب إجراء الأبحاث عن المنظمات والأفراد الرئيسيين المشاركين في فئات أصحاب المصلحة المختلفين وتحليلهم لفهم مخاوفهم وإيجاد أفضل السبل للتواصل معهم.
- قم بتحليل احتياجات أصحاب المصلحة الخارجيين والمؤثرين - يجب تحديد أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين وأصحاب الرأي المؤثرين وتحليل احتياجاتهم ومتطلباتهم وتحديد أولوياتها.
- قم بوضع خطط لإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة - يجب إعداد خطط لإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، وذلك لكل مجموعة من أصحاب المصلحة الرئيسيين.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- يشمل أصحاب المصلحة الرئيسيون في المنظمة المالكين (المساهمين) والمستثمرين والدائنين والعملاء والمديرين والموظفين والحكومة (والهيئات التابعة لها) والموردين والنقابات والمنظمات غير الحكومية والمجتمع والجهة المسؤولة عن الحوكمة.
- يقوم أصحاب المصلحة بإضفاء الشرعية على أنفسهم، حيث أن أولئك الذي يعتبرون أنفسهم أصحاب مصلحة هم أصحاب مصلحة.
- لا يمتلك جميع أصحاب المصلحة تأثير متساوٍ على المؤسسة.
- يمكن أن تتأثر متطلبات أصحاب المصلحة أو تتغير عندما يفهم هؤلاء الآثار المترتبة على الأعمال التجارية الفردية والقطاع والاقتصاد والمجتمع ككل، وعندما تدرك المؤسسة ما يحفز أصحاب المصلحة سواء بشكل فردي أو جماعي.
- يتمتع أفراد معينون بالسلطة و/أو التأثير داخل كل مجموعة من أصحاب المصلحة، ويمكن أن تساعد عملية إيجاد قادة رئيسيين داخل مجموعات أصحاب المصلحة في بناء الثقة.
- تتيح المشاركة في إعداد المتطلبات الفرصة لإظهار الجوانب حيث يمكن للمنهجيات المتكاملة أو المتناسقة أن تقلل من عبء الالتزام وتوليد معلومات أكثر موثوقية وأعظم فائدة.

- يجب التواصل بشكل مبكر ومتكرر وكافٍ مع أصحاب المصلحة للحفاظ على الثقة.

ت - التنسيق Align

قم بربط أهداف الأداء، وإدارة المخاطر، والالتزام، والاستراتيجيات ومعايير اتخاذ القرار، والإجراءات، والضوابط بسياق المؤسسة وثقافتها ومتطلبات أصحاب المصلحة لديها.

يتطلب الأداء المنضبط أن يتم التنسيق بين مختلف مكونات العمل المؤسسي. إذ يجب أن تتوافق القرارات المتعلقة بكيفية التعامل مع الفرص والتهديدات والمتطلبات مع السياق والثقافة المؤسسية ومعايير اتخاذ القرار. كما يجب أن تتوافق إجراءات الالتزام مع المتطلبات الإلزامية والاختيارية على حدٍ سواء. ويجب أن تتوافق مؤشرات الأداء وإدارة المخاطر والالتزام مع كل من الأهداف المحددة ومعايير اتخاذ القرار.

يجب على الجهة المسؤولة عن الحوكمة أن تقدم التوجيهات اللازمة إلى إدارة المؤسسة بحيث يتم تصميم القدرات بالاتساق مع معايير اتخاذ القرار. إن تحديد وتعريف الحد الأقصى لتحمل المخاطر، ودرجة تقبل المخاطر ودرجة تحمل المخاطر إلى جانب معايير اتخاذ القرار التي سيتم تطبيقها في كل عملية تقييم، سوف يتيح بشكلٍ أكبر إمكانية اتباع نهج مُوحّد لإجراءات وضوابط الأداء وإدارة المخاطر والالتزام، ما يُوفّر التوجيه اللازم إلى الإدارة بشأن السلوك المناسب.

يجب على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار القوى والأحداث والظروف التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف في الاستراتيجيات التي تضعها. كما يجب عليها أن تقيّم كلاً من مستويات المخاطر المتأصلة والمخاطر المتبقية، والعوائد والالتزام (لتلك التي حدثت قبل تطبيق الإجراءات والضوابط وبعدها). ويعتبر ذلك ضرورياً لضمان تطبيق الإجراءات والضوابط الملائمة لكي تبقى المؤسسة ضمن المستويات المحددة للمخاطر، ودرجة تقبل المخاطر، ودرجة تحمل المخاطر مع تحقيق مستويات الأداء والالتزام المطلوبة.

تختلف الجوانب المحددة في عملية التنسيق اعتماداً على النطاق (سواء على مستوى المؤسسة ككل، أو الإدارة، أو المشروع)، وحجم المؤسسة، وأسلوب تنظيمها. ومع ذلك، فإنه من الضروري في كل حالة مراعاة الأمور التالية:

- قم بتقديم التوجيهات اللازمة لعملية اتخاذ القرار من خلال صياغة المهمة والرؤية والقيم ومعايير اتخاذ القرار (مثل درجة تقبل المخاطر، ودرجة تحمل المخاطر والحد الأقصى لتحمل المخاطر).
- قم بتحديد استراتيجيات تحقيق الأهداف المتوافقة مع معايير عملية اتخاذ القرار.
- قم بتحديد ومراقبة الفرص والتهديدات والمتطلبات، وتقييم كيفية تأثيرها على أهداف المؤسسة.
- قم بتفعيل الخطط من خلال تخصيص الموارد والتمويل الضروريين، وإزالة المعوقات الإجرائية وغيرها من العقبات والتحديات التي تمنع السعي لتحقيق الأهداف.
- قم بتوفير إرشادات الحوكمة والتوجيه لإدارة المؤسسة بشأن المعايير المقبولة لاتخاذ القرار.
- قم بوضع وتبليغ أهداف الأداء العالي، وإدارة المخاطر والالتزام التي تتدرج بالتالي عبر المستويات المختلفة في المؤسسة.

1 التوجيه Direction

قم بعملية التوجيه من خلال وضع بيانات واضحة للمهمة والرؤية والقيم والأهداف العامة والسياسات، بالإضافة إلى تقديم إرشادات حول كيفية اتخاذ القرارات.

- قم بتحديد المهمة والرؤية والقيم - قم بإعداد بيانٍ رسميٍ حول ما ستفعله المؤسسة، والحالة التي تسعى للوصول إليها، والقيم الأساسية للمؤسسة والتي تطبقها عند اتخاذ قراراتها، بالتوافق مع الجهة المسؤولة عن الحوكمة والإدارة.
- قم بتحليل الفرص والتهديدات والمتطلبات - قم بإجراء تحليل عال المستوى للفرص والتهديدات والمتطلبات المحددة في سياق الأعمال كي يتم استخدامها في تحديد الأهداف والاستراتيجيات العامة.

- **قم بتحديد الأهداف العامة** - حدّد الأهداف العامة والمؤشرات ذات الصلة التي يمكن للإدارة استخدامها في تحديد الأهداف والاستراتيجيات التفصيلية.
- **قم بتعريف حدود الإدارة** - صغّ التعليمات التي تُحدد للإدارة نطاق سلطتها وتوجّهها عند قيامها بتحديد الأهداف والاستراتيجيات التفصيلية.
- **قم بتحديد معايير اتخاذ القرار** - حدّد معايير اختيار الأهداف والاستراتيجيات، وتقديم التوجيه بشأن الأولويات، والمفاضلة بين المخاطر والعوائد (مثل درجة تقبل المخاطر، ودرجة تحمل المخاطر والحد الأقصى لتحمل المخاطر) والالتزام.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- في غياب بيانات واضحة للمهمة والرؤية والقيم صادرة عن قيادة المؤسسة، سيتم تنفيذ الأعمال والإجراءات وفق قيم عشوائية قائمة على أفكار ومصالح الأفراد أو المجموعات.
- يجب على قيادة المؤسسة أن تكون بمثابة نموذج يحتذى به حيث أنه لا يجوز لها التصرف على نحو مخالف للقيم المعلنة دون أن تتحمل عواقب ذلك، وبخلاف ذلك فسيكون باعتقاد أصحاب المصلحة الآخرين أنه يمكنهم التصرف بشكل مخالف للقيم المعلنة دون عواقب.
- تختلف بيانات القيم المؤسسية من مؤسسة لأخرى، إلا أنه يجب أن تدعو جميعها إلى الالتزام بالاشتراطات والمتطلبات القانونية وبالمبادئ العامة الخاصة بالنزاهة والسلوك الأخلاقي.
- إن الإعلان عن قيم المؤسسة بشكل واضح ومُنسق لجميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين يُحدّد توقعاتهم ويساهم في تحديد السلوك المطلوب.
- يجب على الجهة المسؤولة عن الحوكمة أن تشرف على جهود الإدارة الخاصة بتحديد ونشر المهمة والرؤية والقيم ومعايير اتخاذ القرار.
- تتيح عملية التوثيق الرسمي لمعايير اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة، وضمن الإدارات والأقسام المختلفة، توفير توجيهات واضحة للإدارة لكي يتم استخدامها عند تنفيذ الاستراتيجيات وتطبيق الإجراءات والضوابط.

2ت الأهداف Objectives

- **حدّد مجموعة متوازنة من الأهداف القابلة للقياس المتسقة مع معايير اتخاذ القرار ومناسبة للإطار المرجعي الذي تم وضعه.**
- **قم بتطبيق معايير اتخاذ القرار** - يجب أن تكون الأهداف متسقة مع معايير اتخاذ القرار التي تم وضعها لتحديد المستويات المقبولة للمخاطر المتبقية والأداء والالتزام في ضوء المهمة والرؤية والقيم المعلنة والإطار المرجعي.
- **قم بتطوير معايير إضافية لعملية اتخاذ القرار** - قد تتطلب بعض الحالات وضع معايير إضافية لاتخاذ القرار من أجل توجيه العمل نحو تحقيق الأهداف.
- **قم بمراعاة التأثير التراكمي أو التنافسي للأهداف** - قم بتقييم الأهداف على مستوى المؤسسة بشكل شامل من أجل مراعاة تأثيرها على الأهداف الأخرى؛ بالإضافة إلى ذلك حدّد ما إذا كانت بعض الأهداف لها أولوية على غيرها عندما تتطلب معايير اتخاذ القرار إعادة النظر فيها.
- **قم بتوثيق الأهداف** - قم بتحديد الأهداف بوضوح وتوثيقها بحيث يمكن عرضها واستخدامها من قبل جميع الأطراف المعنية بما في ذلك المديرين الداخليين المسؤولين عن تحقيق الأهداف وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- يمكن أن تكون الأهداف متنوعة على أن تأخذ في الاعتبار مجالات مثل: الإستراتيجية والمالية والعملاء والتشغيلية والتدريب والتطوير ورفع التقارير .
- تحدد فعالية الأهداف وفق نموذج "سمارت" SMART حيث يجب أن تكون الأهداف مُحددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة بالعمليات ولها إطار زمني، بحيث يمكن قياس ما يتم تحقيقه منها وتصميم المؤشرات الخاصة بها.
- يجب أن يتم تفصيل الأهداف إلى المستويات الإدارية الأدنى في المؤسسة، بما في ذلك الوحدات والإدارات والفرق والأفراد، ما يضمن ترابط الأهداف ذات المستويات الدنيا بأهداف المستويات العليا في المؤسسة.
- تزيد عملية تحديد الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف لكل مستوى من المستويات التنظيمية من احتمالية تحقيقها.

3 التحديد Identification

يجب تحديد القوى التي قد تسبب تأثيرات مرغوب فيها (أي الفرص) أو تأثيرات غير مرغوب فيها (أي التهديدات) على تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تلك التي قد تفرض على المؤسسة التصرف بطريقة معينة (أي المتطلبات).

- قم بمراجعة قدرات المؤسسة - يجب تحديد القدرة الحالية وتقييمها (من حيث الموظفين والعمليات والتكنولوجيا) وكيفية تأثيرها على القدرة على تحقيق الأهداف.
- قم بتحديد القوى - يجب تحديد القوى والأحداث والظروف الخارجية والداخلية التي قد تشكل مطلباً يتعلق بالالتزام أو تسبب تأثيراً مرغوباً فيه أو غير مرغوب فيه على الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجة المحتملة لمراجعة الأهداف أو الاتجاه الاستراتيجي.
- قم بتحديد الفرص والتهديدات والمتطلبات - يجب تحديد المتطلبات الإلزامية أو الطوعية والفرص والتهديدات التي تؤثر على القدرة على تحقيق الأهداف.
- قم بتحديد الترابط والاتجاهات - يجب تحديد كيفية ترابط الفرص والتهديدات والمتطلبات بعضها ببعض وتحديد اتجاهاتها داخلياً وخارجياً.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- الفرص هي الأحداث والظروف التي تساهم بشكل متوازن في تحقيق العوائد، وهو مقياس للتأثير المرغوب فيه للحالات الغير معروفة على الأهداف.
- التهديدات هي الأحداث والظروف التي تساهم بشكل متوازن في المخاطر، وهو المقياس للتأثير الغير المرغوب فيه على الأهداف.
- يمكن لتصنيف التهديدات والفرص والمتطلبات أن يساعد في عملية هيكلة إجراءات التحديد وضمان توحيد الاستجابة وتجميع وجهات النظر.
- عادة ما تكون الفرص والتهديدات والمتطلبات ذات أوجه متعددة ومتغيرة باستمرار، وتتطلب تقنيات تحديد مُتعددة مُتجددة.
- إن التحليل من المستويات العليا في المؤسسة إلى الدنيا، بالإضافة إلى مشاركات وإفادات كبار المديرين التنفيذيين في أنشطة تحليل النطاق، ومعها المعلومات المرفوعة من المستويات الدنيا في المؤسسة إلى العليا (من وحدات العمل)، تضمن مجتمعة بأن يعكس هذا التحليل الواقع التشغيلي للمؤسسة.
- يجب أن تكون عملية التحديد عملية مستمرة، بحيث تتفاعل مع تطور وتغير القوى والأحداث والظروف المستمر.
- نظراً لمحدودية الموارد، يجب أن تركز عملية التحديد على أهداف العمل والعمليات والموارد الرئيسية.

4ت التقييم Assessment

قم بتحليل النهج الحالي والمخطط اتباعه في عملية التعامل مع الفرص والتهديدات والمتطلبات باستخدام معايير اتخاذ القرار وفق منهجيات ذات بعد نوعي وكمي.

- قم بتحليل المخاطر والعوائد - يجب قياس تأثير الفرص والتهديدات وتقييمها قبل تطبيق الإجراءات والضوابط (أي المتأصلة)، ومن ثم قياسها وتقييمها بعد تطبيق تلك الإجراءات والضوابط (أي المتبقية).
- قم بتحليل الالتزام - يجب قياس وتقييم مستوى الالتزام بالمتطلبات في الوضع الحالي وبعد تطبيق الإجراءات والضوابط.
- قم بتحديد أولويات إدارة التهديدات والفرص والمتطلبات - يجب تحديد أولويات تأثيرات الفرص والتهديدات والمتطلبات وتصنيفها لكي يتم وضع المنهج المناسب وتخصيص الموارد.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- تُستخدم معايير صنع قرارات الخاصة بالأداء (مثل العائد على الاستثمار، والهوامش، والموازنة، وتغطية الأهداف) في تحديد ما إذا كانت المستويات الحالية للعوائد تتماشى مع أهداف الأداء.
- تُستخدم معايير اتخاذ القرار بشأن المخاطر (مثل درجة تقبل المخاطر، ودرجة تحمل المخاطر، والحد الأقصى لتحمل المخاطر) في تحديد ما إذا كان مستوى المخاطر المتبقية مقبولاً وأن العوائد المحددة تتناسب مع مستويات المخاطر المقبولة.
- إن معايير اتخاذ القرار بشأن الالتزام (مثل مدى الشمولية والحجم المتعلق بتصنيف المخاطر، والالتزام بالمتطلبات الإلزامية والطوعية) تُستخدم في تحديد ما إذا كان الالتزام كافياً.
- إن تحليل التكاليف المرتبطة بكيفية التعامل مع الفرص والتهديدات والمتطلبات يمكّن الإدارة من تخصيص الموارد بناءً على المنهجيات الحالية ومن تطبيقها، وضمان أنه لا يتم الإفراط في إدارتها أو إدارتها دون المستوى المطلوب.
- في حين توفر تقنيات التحليل الكمي والنوعي للمعلومات، إلا أن أياً منهما بمفرده غير كافٍ حيث أن كل منهما يكمل الآخر.
- إن التحليل من المستويات العليا في المؤسسة إلى الدنيا بالإضافة إلى مشاركات وإفادات كبار المديرين التنفيذيين لتحديد نطاق أنشطة التحليل، والمعلومات المقدمة من المستويات الدنيا في المؤسسة إلى العليا (من وحدات العمل)، تضمن عند تطبيقها مجتمعة بأن يعكس التحليل الواقع التشغيلي للمؤسسة.
- يتيح توثيق التحليلات إمكانية استخدامها لأغراض أخرى، بما في ذلك أنشطة التأكيد.

5ت التصميم Design

قم بإعداد خطط استراتيجية وتكتيكية لتحقيق الأهداف، مع التعامل مع حالات عدم اليقين والعمل بنزاهة، بما يتفق مع معايير اتخاذ القرار.

- قم باستكشاف الخيارات لتلبية المتطلبات - عندما يكون المستوى الحالي للالتزام غير مقبول، أو عندما تكون الإجراءات والضوابط الحالية غير مثالية، يجب استكشاف إجراءات وضوابط إضافية لتلبية المتطلبات.
- قم باستكشاف الخيارات للتعامل مع مبدأ المخاطر مقابل العوائد - عندما تكون المخاطر المتبقية الحالية أو الأداء ضمن مستويات غير مقبولة، أو عندما يمكن تحسين المنهج الحالي، يجب استكشاف الإجراءات والضوابط البديلة للتعامل مع المخاطر مقابل العوائد.
- قم بتصميم استراتيجيات نقل وتمويل المخاطر - يجب تصميم مجموعة من أدوات وأساليب نقل وتمويل المخاطر بما يتفق مع معايير اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر في المؤسسة (درجة تقبل المخاطر، ودرجة تحمل المخاطر والحد الأقصى لتحمل المخاطر).
- قم بتحديد الدرجة المقررة للمخاطر المتبقية مقابل العوائد والالتزام - يجب تقييم المستوى المتوقع للمخاطر المتبقية مقابل العوائد والالتزام، بعد تفعيل الإجراءات والضوابط المقررة بفعالية من أجل فحص البدائل واختيار الحل الأمثل.

- **قم بمعالجة المخاطر المتأصلة المرتفعة** - يجب تحديد الإجراءات والضوابط الحالية والمخطط تطبيقها التي تعالج على وجه التحديد المخاطر المرتفعة بطبيعتها والتي من شأنها أن تعرض المؤسسة لمستويات غير مقبولة من المخاطر في حالة توقف الإجراءات والضوابط عن الأداء بفعالية.
- **قم بإعداد المؤشرات الرئيسية** - يجب إعداد المؤشرات الرئيسية التي تُطلع الإدارة على فعالية الإجراءات والضوابط بما في ذلك مستوى العوائد والمخاطر والالتزام.
- **قم بتصميم هيكل إدارة المعلومات** - يجب إدارة المعلومات بحيث تكون محمية وذات صلة بالعمليات والأنشطة وموثوقة ومتاحة عند الحاجة.
- **قم بإنشاء بنية تكنولوجية** - يجب تقييم استخدام التقنيات ودمجها من أجل أن تدعم قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام.
- **قم بإعداد خطة متكاملة** - يجب إعداد خطة والحصول على الموارد اللازمة من أجل تنظيم وضمان وإدارة منهجية التعامل مع العوائد والمخاطر والالتزام.
- **قم بتمكين عملية التطبيق** - يجب التأكد من توفير الدعم والموارد المطلوبة، بما في ذلك إدارة التغيير، من أجل تحقيق الأهداف المحددة واتباع التوجيه الوارد في الخطط المعدة.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- يجب توفير الموافقات والتمويل للخطة المتكاملة لضمان إمكانية تطبيق كل من العمليات والموارد بفعالية.
- إن اتباع نهج متعدد المستويات Tiered في الإجراءات والضوابط قد يؤدي إلى استخدام أكثر كفاءة للموارد كما قد يؤدي إلى تحسين طرق إدارة المخاطر.
- إن دمج إدارة المكافآت والمخاطر والالتزام وتضمينها في العمليات الرئيسية الحالية من شأنه أن يعزز أداء المسؤولية (ownership) في المؤسسة.
- إن اختيار التقنيات قبل تقييم الاحتياجات بشكل كامل وقبل وضع إجراءات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام وقبل تحديد المنهجيات المتبعة لن يؤدي في أغلب الأحيان إلى تحقيق النجاح المطلوب.
- من الضروري بمرور وضع الخطط لإدارة التغيير لتحقيق نتائج ناجحة.

ذ- التنفيذ Perform

قم بمعالجة التهديدات والفرص والمتطلبات من خلال التشجيع على السلوك والأحداث المرغوب فيها والأحداث المرجوة ومنع ما هو غير مرغوب فيه عبر تطبيق إجراءات وضوابط استباقية واستقصائية واستجابية.

لتحقيق الأداء المنضبط، يتعين على المؤسسة أن تطبق إجراءات وضوابط لمعالجة حالات عدم اليقين وللعمل بنزاهة في سعيها لتحقيق أهدافها. كما يجب أن تبادر المؤسسة بشكل استباقي بالتشجيع على تلك السلوكيات والأحداث التي من شأنها أن تدعم أهدافها، وأن تحاول منع أي أمرٍ قد يهدد تحقيق تلك الأهداف. ويجب على المؤسسة أن تكون قادرة على تحديد مستويات الإنجاز نحو تحقيق تلك الأهداف وأن تحدد ما إذا وقع أي سلوك أو ظرف أو حدث غير مرغوب فيه، أو احتمالية وقوع أي منها. وأخيراً، يتعين على المؤسسة أن تستجيب بشكل ملائم للسلوكيات والظروف والأحداث المرغوب فيها وغير المرغوب فيها. وتتضمن الاستجابة أعمال الضبط وتعزيز السلوكيات الإيجابية، وتحليل التغييرات وتقديم التوصيات بشأن نقاط الضعف في تصميم أو الفعالية التشغيلية للإجراءات والضوابط.

وعادةً ما تُصنف الإجراءات والضوابط إلى أنواع تنظيمية، وبشرية، وتكنولوجية ومادية مختلفة. وتعتمد الآلية التي تتبعها كل مؤسسة في المزج والفصل بين مختلف أنواع الإجراءات والضوابط الاستباقية والاستقصائية الاستجابية على الفرص والتهديدات والمتطلبات التي تحددها، وعلى كيفية ترتيب أهميتها بالنسبة للمؤسسة وفق تقييمات واعتبارات مختلفة. في هذه الأيام، تمتلك العديد من المؤسسات من التقنيات ما

يَمَكِّنُهَا من جمع وتصنيف وتحليل البيانات بشكل لم يسبق له مثيل. ويمكن لهذه الإمكانيات أن تعزز الجهود نحو كشف الأحداث والسلوكيات ومنعها وحتى التنبؤ بها، والتي يمكن بالتالي معالجتها من خلال تطبيق إجراءات وضوابط مختلفة.

تُطبَّق العديد من الإجراءات والضوابط الرئيسية في كل مؤسسة، وتكون عادة مدعومة بتقنيات مختلفة تتضمن:

• إجراءات وضوابط استباقية

- السياسات.
- التواصل.
- التثقيف.
- الحوافز.

• إجراءات وضوابط استقصائية

- الإبلاغ.
- الاستعلام.

• إجراءات وضوابط استجابية

1 ذ الضوابط Controls

قم بوضع مزيج من الإجراءات والضوابط الإدارية والتشغيلية والمتعلقة برأس المال البشري والتكنولوجية التي تخدم احتياجات الحوكمة والإدارة وخدمات التأكيد.

- قم بوضع إجراءات وضوابط استباقية - يجب تشجيع الظروف والأحداث والسلوكيات المرغوب فيها ومنع تلك غير المرغوب فيها.
- قم بوضع إجراءات وضوابط استقصائية - يجب تحديد مستوى الإنجاز بالنسبة للأهداف وتحديد ما يحدث فعلياً أو ما هو محتمل وقوعه من حيث السلوك والظروف والأحداث المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.
- قم بوضع إجراءات وضوابط استجابية - يجب القيام بعملية التعافي من نتائج السلوكيات والأحداث والظروف غير المرغوب فيها وتصحيح نقاط الضعف المحددة، وتنفيذ الانضباط اللازم، والتعرف على السلوكيات المرغوب فيها وتعزيزها، وردع السلوكيات أو الظروف المستقبلية الغير مرغوب فيها.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- يجب أن تُلبي الإجراءات والضوابط المستويات المستهدفة للعوائد والمخاطر والالتزام.
- يمكن للإجراءات والضوابط أن تخدم أكثر من غرض واحد.
- لا يجب أن تؤدي الإجراءات والضوابط إلى "سيطرة مفرطة" أو "سيطرة دون المستوى المطلوب".
- يساعد نطاق إجراءات وضوابط متعدد المستويات، مع الحرص على ألا يكون هناك تداخل غير ضروري بينها، في ضمان عدم وجود نقطة فشل واحدة في المجالات مرتفعة الخطورة.
- ستحدد إجراءات وضوابط الاختبار الميداني نقاط الضعف، وفرص التلاعب أو التحايل، ومجالات التحسين.
- يضمن عرض البيانات والتنبيهات والتقارير بمستوى مناسب من التفاصيل أن يحصل الأفراد الذين يقومون بالإجراءات الاستقصائية وتنفيذ الضوابط على معلومات مفيدة.
- يُوفَّر وجود شبكة واسعة من مصادر المعلومات لتحديد الأحداث والظروف المعاكسة المحتملة قدرأ أكبر من الإشراف وعملية الكشف المبكر.
- يمكن أن يساعد تحديد الأسباب الجذرية والعلاقات المتبادلة في تصحيح الإجراءات والضوابط اللازمة، والحد من مخاطر عدم الالتزام والسلوكيات السيئة في المستقبل.

- يشجع تعزيز السلوك المرغوب فيه أصحاب المصلحة على التقيد بمثل هذا السلوك ورفع التقارير عن الحالات التي يرون فيها سلوكاً غير مرغوب أو مشتبته فيه.
- إن تصحيح كل من التأثير الضار الفوري والسبب الجذري من شأنه أن يقلل من احتمالية الأحداث والظروف المعاكسة في المستقبل.
- عند حل مشكلة معينة وتقييم التغييرات المحتملة في الإجراءات والضوابط، يجب إيلاء احتمالية وقوع أحداث مستقبلية مماثلة وتأثيرها وتوقيتها ومدتها وتكرارها وسرعة التأثير بها اهتماماً بالغاً.
- يوفر توثيق التغييرات التي تطرأ على الإجراءات والضوابط المعمول بها، والقرارات المتعلقة بالانضباط، أثراً للتدقيق وتوثيقاً في سجلات الموارد البشرية التي يمكن استخدامها لإثبات الاعتبارات المتخذة والقرارات واتساق الإجراءات.

2 ذ السياسات Policies

قم بتطبيق السياسات والإجراءات ذات الصلة للتعامل مع الفرص والتهديدات والمتطلبات وُضِع توقعات واضحة للسلوك بالنسبة الجهة المسؤولة عن الحوكمة ولإدارة وللقوى العاملة وللمؤسسة ككل.

- قم بوضع قواعد السلوك - يجب العمل مع أصحاب المصلحة المعنيين لوضع قواعد السلوك التي تتناول المهمة المؤسسية والرؤية والقيم والسياسات الرئيسية وسلوك العمل المتوقع.
- قم بإنشاء هيكل للسياسات - يجب إنشاء هيكل تنظيمي لتحديد وإنشاء واعتماد وتطبيق وتحديث السياسات والإجراءات المرتبطة.
- قم بتحديد وتطبيق السياسات - يجب استخدام مزيج من السياسات الوقائية والتوجيهية للتعامل مع الفرص والتهديدات والمتطلبات.
- قم بتطبيق السياسات وإدارتها - قم بوضع السياسات والإجراءات المرتبطة والمعايير وتعميمها وإدارتها وفرض تنفيذها ومراجعتها للتأكد من أنها تعمل على النحو المنشود ومن أنها لا تزال ذات صلة بالأنشطة.
- قم بتبني السياسات - أظهر الدعم الحقيقي للسياسات والإجراءات والمعايير لضمان فهم أصحاب المصلحة للالتزام القيادة تجاه هذه الأمور.
- قم بوضع وتطبيق مبادئ توجيهية لعملية اتخاذ القرار بالتوافق مع مبادئ أخلاقيات العمل - يجب وضع وتبني مبادئ توجيهية لعملية اتخاذ القرار حول كيفية اختيار مسار إجرائي عندما لا يغطي ميثاق قواعد السلوك أو السياسات أو الإجراءات أو المعايير الظروف بشكل صريح.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- إن السياسات تحظر سلوكيات معينة وتُعزز سلوكاً مرغوباً فيه، مع التأكد من عدم المبالغة في الرقابة أو تطبيق رقابة دون المستوى المطلوب.
- توضح الأدلة أن السياسات الموثقة يتم تعميمها وتنفيذها.
- أن عمليتي المراجعة الدورية وعمليات التدقيق على السياسات توفران تقييماً للتصميم المناسب والالتزام بالمتطلبات المعمول بها.
- يساعد استخدام عملية إعداد السياسة لتدريب الأشخاص المسؤولين وضمان الالتزام والتأييد لتعزيز حالة قبول تطبيق هذه السياسات.
- يجب على المؤسسة تحديد ضرورات الالتزام بالسياسات على نطاق المؤسسة ككل.
- تصبح السياسات أكثر فاعلية عندما يتم ملاءمتها مع الجمهور الذي سيقيم بتطبيقها والثقافة المؤسسية المحلية واللغة والأعراف والمتطلبات القانونية واحتياجات، مع الحفاظ على تلبيتها للمعايير الأساسية لعملية اتخاذ القرار.
- تساعد المبادئ التوجيهية الأخلاقية في عملية اتخاذ القرار للأشخاص على تحديد ما يجب فعله في حالة عدم وجود سياسة أو إجراء واضحين.
- يجب على القيادة إظهار الالتزام بالسياسات وتبنيها بالكامل. وحتى إذا تم نشر السياسات والمعايير بوضوح وفعالية، فإن أصحاب المصلحة سوف يتابعون ما يعتقدون أنه مهم بالنسبة للقيادة وليس ما يتم نشره أو ذكره.

ذ3 التواصل Communication

قم بتسليم واستلام معلومات ذات صلة وموثوقة في الوقت المناسب من وإلى الجمهور المعني، وفقاً للمهام المطلوبة، أو حسب الحاجة من أجل القيام بالمسؤوليات وصياغة المواقف بفعالية.

- قم بوضع خطة لرفع التقارير - يجب وضع خطة لرفع التقارير المطلوبة للإدارة وللجهة المسؤولة عن الحوكمة ولأصحاب المصلحة، مع ضمان الالتزام بالمتطلبات الإلزامية الخاصة بالتقارير ورفعها.
- قم بهيكله العمليات - يجب التأكد من أن القائمين على الإجراءات والضوابط ضمن نفس العمليات أو تلك المرتبطة بها يقومون بتوفير واستلام المعلومات الضرورية لتنفيذ مهامهم، كما يقومون باتخاذ الإجراءات المتوافقة مع معايير اتخاذ القرار.
- قم بوضع خطة التواصل - يجب تحديد كيفية إدارة المؤسسة لعمليات التواصل ذات الصلة والتي لا ترتبط بالتقارير الرسمية.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- يتيح التواصل الفعال داخل المؤسسة عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء.
- يجب أن تكون المؤسسة قادرة على توفير معلومات متسقة للأطراف التي تحتاجها، وفي التوقيت المناسب.
- يجب أن تكون المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها المتعلقة برفع التقارير الإلزامية وبتوفير معلومات موثوقة وواضحة لأصحاب المصلحة.
- أخذاً في الاعتبار أن عمليات التواصل لا تتم جميعها من خلال الأساليب الرسمية، فإنه ينبغي مراعاة عمليات التواصل غير الرسمية لأنه قد ينتج عنها أثر أكبر.
- تساعد السياسات والإجراءات والمحفزات الواضحة الخاصة بالإبلاغ الفوري أو رفع التقارير الروتينية عن المعلومات ضمن المؤسسة، أو الموجهة لأصحاب المصلحة الخارجيين على ضمان التواصل المناسب وفي الوقت المناسب.
- يوفر الاحتفاظ بسجل كامل ودقيق لكيفية إدارة عمليات التواصل دليلاً للمؤسسة يمكن استخدامه في جهود التأكد على الالتزام والمتطلبات الإلزامية.

ذ4 التثقيف Education

قم بتثقيف الجهة المسؤولة عن الحوكمة والإدارة والقوى العاملة والمؤسسة ككل عن السلوك المتوقع، ورفع مستوى المهارات والحوافز الضرورية لمساعدة المؤسسة على مواجهة الفرص والتحديات والمتطلبات.

- قم بوضع خطة توعية وتثقيف - يجب وضع خطة لتثقيف الجهة المسؤولة عن الحوكمة والإدارة والقوى العاملة والمؤسسة ككل عن مسؤولياتهم والسلوك المتوقع منهم.
- قم بوضع خطة للمناهج التدريبية - يجب وضع منهج تثقيفي خاص بكل وظيفة وبرنامج تدريب مناسب للجهة المسؤولة عن الحوكمة والإدارة والقوى العاملة والمؤسسة ككل ليتمكنوا من الوفاء بمسؤولياتهم.
- قم بتطوير المادة العلمية أو شراؤها - يجب تطوير أو شراء المادة العلمية الغير مغطاة في المنهج الحالي أو في خطة التثقيف الحالية وتعديل أي مادة علمية يحتاج إلى تحديث ضمن أهداف التثقيف الحالية.
- قم بتطبيق عملية التثقيف - يجب تطبيق وإدارة برنامج التثقيف للتأكد من تحقيق كل فئة مستهدفة لأهداف التدريب وأنه باستطاعتهم بالتالي نقل وتطبيق المعرفة والمهارات على وظائفهم.
- قم بتوفير خط الدعم - يجب توفير آليات يمكن للقوى العاملة وأصحاب المصلحة الآخرين من خلالها الحصول على إرشادات حول السلوك المستقبلي وطرح أسئلة عامة، بما في ذلك خيار إخفاء الهوية في المواقع حيث يكون ذلك مطلوباً أو مسموحاً.
- قم بتوفير الدعم المتكامل - يجب وضع وسائل لتوفير للقوى العاملة بدعم متكامل في بيئة العمل المعتادة.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- إن الوعي والتثقيف والدعم المستمر يمكّن الأفراد من التالي:
 - التعرف على ما هو متوقع.
 - تقليل احتمالية حدوث الأخطاء والسلوك الإجرامي.
 - توفير الطمأنينة عند رفع التقارير عن السلوكيات الخاطئة أو الضعف في القدرات.
- يتطلب أي برنامج تثقيفي قوي إرسال رسائل مُتكررة ومتسقة.
- إن تصميم برنامج التثقيف وتقديمه يكون أكثر فعالية عند اللجوء إلى خبراء مؤهلين.
- يجب أن تتناسب صرامة هيكلية توجيه الرسائل أو التثقيف مع أهمية الهدف المعني.
- يكون التثقيف والمعلومات الداعمة الأخرى أكثر فاعلية عند تقديمها في الأوقات المناسبة.
- توفر أدلة إتمام برنامج التثقيف وتقييم درجة فهم واستيعاب المنهج تأكيداً بأنه قد تم اكتساب المعرفة المرجوة.

5 ذ الحوافز Incentives

- قم بتطبيق الحوافز التي تشجع السلوك المرغوب فيه، وبتقدير الذين يساهمون في تحقيق النتائج الإيجابية لتعزيز السلوك المطلوب.
- قم بتحديد السلوك المرغوب فيه - يجب تحديد أنواع السلوك المرغوب فيه بما في ذلك التعريفات والتصنيفات والإجراءات اللازمة لتحديد أولئك الذين يساهمون في تحقيق النتائج الإيجابية، وأولئك الذين يخطرون المؤسسة عند تعرفهم على مزاعم أو مؤشرات على وقوع سلوك غير مرغوب فيه.
 - قم بالتوظيف والترقية بناءً على السلوك المتوقع- يجب توضيح السلوك المطلوب عند تحديد الوظائف والمسارات المهنية ومعايير مراجعة أداء الموظفين وشركاء الأعمال، مع استخدام نفس المعايير لترقية الأفراد.
 - قم بإعداد وتنفيذ برامج التعويضات والمكافآت والتقدير - يجب وضع برامج للتعويضات والمكافآت والتقدير لجميع الموظفين وشركاء الأعمال وأصحاب المصلحة الآخرين، بحيث تتيح هذه البرامج تحديد وتمييز الأفراد والوحدات التنظيمية التي تقدم السلوك المطلوب وعدم مكافأة السلوك غير المرغوب فيه.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- إن استخدام مجموعة كاملة من الحوافز بما في ذلك الطريقة التي يتم بها تعيين الموظفين وتعويضهم ولحظ إمكاناتهم وأدائهم وتثقيفهم وترقيتهم يعتبر الأسلوب الأكثر فعالية.
- يجب أن توازن الحوافز بين تشجيع السلوك المرغوب فيه والوقاية من السلوك غير المرغوب فيه.
- يجب أن تكون عملية تقديم الحوافز دقيقة حيث أن الحوافز المتعلقة بالأداء يمكن أن تشجع على السلوك غير المرغوب فيه.
- إن عدم الاتساق في تقديم الحوافز يؤدي إلى فقدان ثقة الموظفين في العملية.
- إن تصميم برامج تعويضات ومكافآت وتقدير واضحة وشفافة تتماشى مع الأهداف والرسالة والرؤية والقيم يعزز أهميتها ويشجع أصحاب المصلحة على السلوك المطلوب.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التأديبية ومتطلبات الالتزام الرقابي عند تصميم البرامج وذلك لتشجيع الموظفين على إبلاغ المؤسسات مباشرة بدلاً من اللجوء إلى الجهات الرقابية.
- عندما تعكس معايير التوظيف قيم المؤسسة، فإنه من المرجح أن يتكون لدى الموظفين اعتقاداً بأن المؤسسة ملتزمة بهذه القيم وبالسلوك المرغوب فيه.
- لكلٍ من أصحاب المصلحة المختلفين أفضليات من حيث كيفية تقييمهم لوسائل التقدير المختلفة ؛ لذا فإن تطوير برنامج تقدير واسع النطاق يتضمن حوافز مالية، ورموز دالة على المكانة أو النفوذ في المؤسسة، والحريات في موقع العمل، وعرض فرص التقدم، يزيد من إمكانية توفير تقدير ذا مغزى وذا أهمية بالنسبة لكل صاحب مصلحة بحسب ما يفضله.

- يجب أن يتم الإعلان عن التقدير وتقديمه في أقرب وقت ممكن من لحظة حصول السلوك المطلوب، بحيث تعزز عملية التقدير السلوك المرغوب فيه.

6 ذ الإبلاغ Notification

قم بتوفير مسارات متعددة لرفع التقارير عن مستوى الإنجاز بالنسبة للأهداف، بالإضافة إلى الوقائع ذات الصلة أو ما هو محتمل وقوعه من حيث السلوك والظروف والأحداث المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

- قم باستلام الإبلاغات - يجب تطبيق نظام لتلقي الإبلاغات وتنبيه المؤسسة عن نقاط ضعف في الأنشطة والضوابط، والتبانيات في الأداء، والحوادث أو حالات الشك بعدم الالتزام بالقوانين، وانتهاكات سياسات المؤسسة، والمخاوف أو التصورات حول السلوك غير الأخلاقي.
- قم بفرض وتوجيه الإبلاغات - يجب تحديد أولويات الإبلاغات وإثبات صحتها وتوجيهها إلى الأطراف المعنية من أجل التعامل معها بغض النظر عن المسار الذي تم من خلاله استلام هذا الإبلاغ.
- قم بالالتزام بمتطلبات حماية البيانات - يجب التأكد من أن مسارات الإبلاغات تتوافق مع المتطلبات المحددة التي تم إرساؤها في الوحدة التي صدر عنها البلاغ والموقع الذي تعمل فيه المؤسسة.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- يتيح تشجيع أصحاب المصلحة على إثارة المسائل ذات الاهتمام مباشرة مع المؤسسة، وليس عبر قنوات خارجية، مزيداً من المرونة للمؤسسة لتصحيح حالات الضعف في الإجراءات والضوابط.
- يجب تصميم القدرات بحيث يمكن لأصحاب المصلحة أن يتقوا بأن المخاوف يتم أخذها على محمل الجد ودون خوف من أي إجراء انتقامي، وأنه يتم تقييمها ومعالجتها بشكلٍ سريع وموضوعي، مع توفير خيار إخفاء الهوية حيثما كان ذلك مسموحاً به أو مطلوباً بموجب القانون.
- إن وضع مسارات إبلاغ سهلة الاستخدام ومتوافقة مع العادات والثقافة المحلية، مع مراعاتها لمتطلبات حماية البيانات، يشجع على استخدامها من قبل أصحاب المصلحة.
- إن استلام الإشعارات عبر الطرق الغير رسمية والقنوات الغير معتمدة يحمي المؤسسة من معالجات غير متسقة من قبل الإدارة ويوفر إشرافاً أفضل على نقاط الضعف في الإجراءات والضوابط وحالات عدم الالتزام والسلوكيات السيئة.
- إن تدريب المديرين والمشرفين حول كيفية التعامل مع الإبلاغات غير الرسمية وتسجيلها يقلل من حالات عدم اليقين وعدم الاتساق في استجابة الإدارة.
- إن تحديد مسارات رفع الإبلاغات إلى مستوى إداري أعلى يضمن الاتساق في كيفية استجابة الإدارة.
- تستخدم المؤسسات في أغلب الأحيان وسائل تقنية كقنوات ومسارات لتقديم الإبلاغات.
- تعمل البلاغات من خلال المنصات التكنولوجية غالباً على تنبيه المؤسسة حول السلوكيات والظروف والأحداث المرغوب فيها أو غير المرغوب فيها في وقت أسرع من الطرق الأخرى أو عندما تغفل أو تتأخر الإجراءات اليدوية في إيصال تلك البلاغات.

قم بإجراء تحليل دوري للبيانات واطلب مدخلات حول التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف، وحول وجود سلوكيات وظروف وأحداث غير مرغوب فيها.

- قم بوضع مسارات متعددة للحصول على المعلومات - يجب تحديد فرص الحصول على آراء أصحاب المصلحة حول نقاط الضعف في الإجراءات والضوابط، وتباين الأداء، والحوادث أو الشكوك حول حالات عدم الالتزام القانوني، وانتهاكات سياسات المؤسسة، والمخاوف أو التصورات حول السلوك غير الأخلاقي.
- قم بوضع نهج متكامل للاستبيانات الاستقصائية على مستوى المؤسسة ككل - يجب وضع منهج للاستبيانات الاستقصائية على مستوى المؤسسة ككل ما يقلل العبء على مستلمي الاستبيانات ويوفر رؤية مجمعة للمعلومات التي تم الحصول عليها من أصحاب المصلحة.
- قم بوضع نهج متكامل للتقييم الذاتي - يجب وضع منهج للتقييم الذاتي يدمج معاً كلٍ من تقييم مسؤوليات الأداء والمخاطر ونتائج الالتزام مع التقييمات الذاتية الأخرى المفروضة على الإدارة.
- قم بجمع المعلومات من خلال المشاهدات والمحادثات - يجب وضع طرق غير رسمية لجمع وجهات النظر من خلال المشاهدات والاجتماعات والمجموعات المتخصصة والمحادثات الفردية.
- قم برفع تقارير حول المعلومات والنتائج - يجب تقديم المعلومات والنتائج التي تم الحصول عليها عبر جميع طرق الاستعلام إلى الإدارة وأصحاب المصلحة.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- إن مراعاة الملاحظات الواردة من مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، يجعل أصحاب المصلحة يشعرون أن وجهات نظرهم تحظى بالتقدير ما يُشجّع على تقديم ملاحظات في المستقبل.
- من الأهمية بمكان تجنب أية علاقة فعلية أو متصورة بين الاستجابة للاستعلامات وتقييم الأداء للحفاظ على نزاهة عملية الاستعلام وللتشجيع على تقديم ملاحظات صادقة.
- يساعد تنسيق جهود إجراء الاستبيانات الاستقصائية عبر المؤسسة على تجنب تكرار الاستبيانات الاستقصائية وعمليات التقييم الذاتي من قبل المعنيين.
- من الضروري جمع المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال مختلف الأساليب ومن أصحاب المصلحة ومقارنتها ومطابقتها لتكوين نظرة شاملة.
- إن استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق عملية الاستعلام يساعد في تحسين الإجراءات والضوابط، وتقليل الحالات الغير مرغوب فيها مستقبلياً فيما يتعلق بالسلوكيات والظروف والأحداث.
- غالباً ما تستخدم المؤسسات موارد تقنية للحصول على مدخلات تساعد في تحقيق الهدف المنشود.
- تعمل الاستعلامات من خلال المنصات التكنولوجية على تنبيه المؤسسة حول السلوكيات والظروف والأحداث المرغوب فيها أو غير المرغوب فيها في وقت أسرع من الطرق الأخرى أو عندما تغفل الإجراءات اليدوية أو تتأخر في إيصال تلك الإبلاغات.

8 ذ الاستجابة Response

قم بتصميم، وعند الضرورة، بتنفيذ عمليات الاستجابة للسلوكيات أو الظروف أو الأحداث أو نقاط الضعف المحددة أو المشتبه بها غير المرغوب فيها في القدرات.

- قم بوضع إجراءات للتحقيق - يجب وضع إجراءات تحقيق داخلية لمعالجة الادعاءات أو المؤشرات عن وقوع سلوكيات غير مرغوب فيها، مع الاحتفاظ بإجراء للاستجابة للاستفسارات والتحقيقات الخارجية.
- قم بالاستعداد لمواجهة الأزمات - يجب وضع خطط للاستجابة لأنواع مختلفة من الأزمات وللتعافي من حالات توقف الأعمال.
- قم بمتابعة إجراءات الحلول - يجب حل كل مشكلة وتوثيق النتيجة.
- قم بتحسين القدرات - يجب التأكد من أن المعلومات تتدفق بسلاسة ضمن العمليات لتحديد وتصحيح نقاط الضعف في الإجراءات والضوابط، وتطبيق التغييرات الضرورية.
- قم بتنفيذ الإجراء الانضباطي وإعادة التدريب - يجب تطبيق إجراءات تأديبية متسقة على الأفراد المخطئين وإعادة تدريبهم عند الضرورة.
- قم بتحديد الإفصاحات - يجب الإفصاح عن القرارات المتعلقة بالتحقيقات لأصحاب المصلحة المعنيين عند الاقتضاء أو حيثما يكون ذلك ملائماً.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- إن وضع منهج متعدد المستويات للاستجابة بناءً على درجات مختلفة من التأثير المحتمل على المؤسسة يساعد على التالي:
 - الاطلاع على وقوع الحوادث والتحقق من صحتها.
 - رفع الحوادث إلى الأطراف المعنية للتحقيق فيها وتحديد ما إذا كانت داخلية أو خارجية.
 - ضمان السرية المناسبة للمعلومات وتحديد الصلاحيات.
 - ضمان الحماية المناسبة من خلال عدم الكشف عن هوية مقدم التقرير وحمايته من أي إجراءات انتقامية.
 - حفظ السجلات والأدلة الأخرى.
 - التأكد من رفع التقارير إلى أصحاب المصلحة المعنيين (بما في ذلك الجهة المسؤولة عن الحوكمة) في الوقت المناسب وبطريقة متسقة.
- إن التأكد من حل كل قضية أو حادثة هو أمر أساسي للحفاظ على ثقة الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين في فعالية المنظومة.
- يجب أن تعالج استجابة الإدارة المشكلة المباشرة والأسباب الجذرية الكامنة التي تم تحديدها، بما في ذلك إجراء تغييرات في الإجراءات والضوابط إذا لزم الأمر.
- تساعد الإجراءات التأديبية التي يتم تطبيقها بشكل متسق وموضوعي في عملية الردع.
- يؤدي إبلاغ أصحاب المصلحة المعنيين في الوقت المناسب بأنه تم حل المشاكل، إلى الوفاء بالمتطلبات ذات الصلة كما أن ذلك يزيد الثقة في الإجراء المتبع.
- يؤدي تطبيق تغييرات على الإجراءات والضوابط أو العمليات أو الموارد التي ساهمت أو سمحت بوقوع الحادث أو المشكلة إلى تقليل احتمالية وقوع حالات من عدم الالتزام أو من السلوكيات السيئة في المستقبل.
- تعتبر حماية الأفراد من الأذى الجسدي أولوية عُلّيا.
- تكون الاستجابة المتكاملة للأزمات وخطط استمرارية الأعمال أكثر فاعلية عندما يشارك موظفون من مواقع ووحدات عمل مختلفة في وضع الخطة واختبارها والمشاركة ضمن فرق الاستجابة (مثل وحدات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات وإدارة الطوارئ والشؤون العامة وعمليات التواصل وموظفي نشاط استمرارية الأعمال).

م - المراجعة Review

قم بتنفيذ أنشطة لمراقبة وتحسين التصميم والفعالية التشغيلية لجميع الإجراءات والضوابط، بما في ذلك التنسيق الدائم بين الأهداف والاستراتيجيات.

من أجل تحقيق الأداء المنضبط، يجب على المؤسسة أن تقوم بأعمال المراقبة، والقياس والتحسين والتأكيد بشأن الإجراءات والضوابط الموضوعية لكي تضمن استخدامها وعملها بشكل ملائم في سبيل تحقيق الأهداف. تجدر الإشارة إلى أن التغييرات التي تطرأ على السياقات الداخلية والخارجية قد تؤدي إلى تعديل في القيم المتأصلة والمتبقية للمخاطر والعوائد والالتزام، ما يؤدي إلى عدم فعالية الإجراءات والضوابط القائمة. وفي حال ضعف الفعالية التشغيلية، أو حدوث تغييرات هامة في السياق، يجب على المؤسسة أن تعيد تعريف الإجراءات والضوابط المقبولة بما يتوافق مع معايير عملية اتخاذ القرار لتحقيق أهدافها، كما قد تضطر إلى إعادة النظر في أهدافها واستراتيجياتها.

إن الآلية التي تتبعها كل مؤسسة في المزج والفصل بين مختلف أنواع الإجراءات والضوابط الرقابية التي تنتج لها أداء عمليات المصادقة الهامة لديها تعتمد على الفرص والتحديات والمتطلبات التي تحدها، وعلى كيفية ترتيب أهميتها بالنسبة للمؤسسة وفقاً لعدة تقييمات واعتبارات.

تُطبق العديد من إجراءات وضوابط الرقابة الأساسية في كل مؤسسة تقريباً ، حيث تتضمن التالي:

- مراقبة أداء جميع الإجراءات والضوابط الموضوعية.
- توفير التأكيدات للجهات المسؤولة عن الحوكمة عن تصميم الإجراءات والضوابط وفعاليتها التشغيلية، ومساهمتها في تحقيق الأهداف.
- توفير وسائل لقياس ردود الفعل وتقييم الدروس المستفادة.
- تحسين التصميم والفعالية التشغيلية للإجراءات والضوابط الموضوعية عند الضرورة.

1م المراقبة Monitoring

قم بمراقبة وتقييم أداء القدرة بشكل دوري للتأكد من فعالية وكفاءة تصميمها وتشغيلها وقدرتها على الاستجابة للتغيرات.

- قم بمراقبة وتقييم تصميم القدرة - يجب وضع جدول زمني لإعادة إجراء التقييم الدوري لتصميم القدرة في ضوء الأهداف والفرص والتحديات والمتطلبات والتغييرات التي تطرأ على السياق.
- قم بتحديد المعلومات المتعلقة بالمراقبة - يجب تحديد المعلومات التي يجب استخدامها لدعم عملية تقييم أداء أنشطة تحسين إدارة المخاطر والأداء العام للقدرة.
- قم بتنفيذ أنشطة المراقبة - يجب تنفيذ أنشطة المراقبة لدعم تقييم أداء القدرة.
- قم بتحليل نتائج المراقبة ورفع التقارير عنها - يجب تحليل نتائج أنشطة المراقبة لتحديد نقاط الضعف والفرص المتاحة الخاصة بعمليات تحسين النظم.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- تُمكن المراقبة المستمرة للجوانب الرئيسية والتقييم الدوري الإدارة والجهة المسؤولة عن الحوكمة من تحديد ما إذا كانت القدرة تعمل بفعالية وكفاءة مع مرور الوقت.
- تضمن عملية إعادة التقييم الدورية لتصميم القدرة التأكد من بقاء القدرة ذات صلة في ضوء الظروف المتغيرة.
- توفر المراقبة أدلة تدعم التأكيدات حول فعالية القدرة.
- يجب أن تستند فعالية القدرة على إمكانيتها في تنظيم أنشطتها وإدارتها وتوفير التأكيدات بشأنها.
- غالباً ما تستخدم المؤسسات منصات تكنولوجية في عمليات المراقبة.

م 2 التأكيد Assurance

- قم بتزويد الإدارة والجهة المسؤولة عن الحوكمة وأصحاب المصلحة الآخرين بالتأكدات بأن القدرة موثوقة وفعالة وكفؤة وسريعة الاستجابة.
- قم بوضع خطة لتقييم التأكيدات - يجب تحديد النطاق والإجراءات والمعايير الضرورية لتوفير المستوى المطلوب من التأكيدات لأصحاب المصلحة المعنيين.
- قم بتنفيذ تقييم التأكيدات - يجب تنفيذ الإجراءات وتقييم النتائج وفقاً للمعايير وتقديم التوصيات ذات الصلة ورفع تقارير عن النتائج والاستنتاجات.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- تحتاج الإدارة والجهة المسؤولة عن الحوكمة إلى تأكيدات مستقلة وموضوعية حول فعالية وأداء القدرة.
- قد يختلف مستوى التأكيدات المطلوب باختلاف الأوقات والغايات.
- يوفر موظفو خدمات التأكيد المستقلون والموضوعيون الذين يستخدمون المعايير المهنية والذين يتمتعون بالخبرة في المجال، أعلى مستويات التأكيد.
- تكون جهود أنشطة التأكيد أكثر فاعلية عندما تستخدم نهجاً قائماً على قياس المخاطر في مهام وضع خطط التأكيد وتنفيذها.
- يجب أن تركز أنشطة التأكيدات على إمكانية القدرة في تحقيق أهدافها مع اتساقها مع معايير اتخاذ القرار للدرجات المقبولة والمتبقية من العوائد والمخاطر والالتزام.

م 3 التحسين Improvement

قم بمراجعة المعلومات الناتجة عن التقييمات الدورية والإجراءات والضوابط الاستقصائية والاستجابية والمراقبة وخدمات التأكيد، لتحديد الفرص المتاحة لتحسين القدرات.

- قم بوضع خطة التحسين - يجب وضع خطة ذات أولوية لتنفيذ التحسينات على القدرة.
- قم بتنفيذ مبادرات التحسين - يجب تنفيذ خطط عمل ومبادرات محددة تهدف إلى تحسين القدرة.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في عمليتي التصميم والتنفيذ

- يعتبر التحسين المنهجي المستمر السمة المميزة لقدرة ناضجة المستوى وعالية الأداء.
- تسمح جهود التحسين بتطبيق الابتكارات والتقنيات الجديدة عند توفرها.
- إن تخصيص موازنة خاصة لأنشطة التحسين الدورية يُمكن من تحقيق مستوى نضج وكفاءة مستمر في القدرات.
- يساعد دمج ردود الفعل المستقاة والتقييمات اللاحقة للعمليات (من حيث الدروس المستفادة، وتحليل الأسباب الجذرية، وما إلى ذلك) في العمليات التنظيمية على تحديد مجالات التحسينات المطلوبة ومعالجتها.
- يساعد دمج أنشطة إدارة التغيير في جميع خطط التحسين على التأكد من اطلاع الأفراد على التغييرات وقبولهم لها.

الكتاب الأحمر الصادر عن مجموعة الالتزام والنزاهة
نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام - الإصدار 3.0
الملحق أ - الممارسات

1-1 السياق الخارجي

ينبغي فهم السياق الخارجي الذي تعمل فيه المنظمة.

1-1-1 تحليل السياق الخارجي

1-1-1-1 يجب تحديد العوامل المتعلقة بسياق الأعمال الخارجية التي يمكن أن تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بما في ذلك:

- قوى القطاع (المنافسون، سلسلة التوريد، أسواق العمل، العملاء، إلخ).
- قوى السوق (التركيبة السكانية للعملاء، الظروف الاقتصادية، إلخ).
- قوى التكنولوجيا (التحولات والاختراقات التكنولوجية، إلخ).
- القوى المجتمعية (احتياجات المجتمع، اتجاهات وسائل الإعلام، إلخ).
- البيئة التنظيمية (القوانين والقواعد واللوائح؛ اتجاهات تنفيذ القوانين، إلخ).
- القوى الجيوسياسية (السياسة الوطنية، الاستقرار السياسي، الحرب والسلام، إلخ).

1-1-1-2 تحديد أصحاب المصلحة الخارجيين والمؤثرين الرئيسيين، بما في ذلك:

- المساهمون.
- وكالات التصنيف.
- الدائنون والضامنون الآخرون.
- العملاء.
- الموردون/الشركاء.
- المجتمع.
- وسائل الإعلام.
- الحكومة.

1-2 تحليل احتياجات أصحاب المصلحة الخارجيين والجهات المؤثرة

1-2-1-1 قم بتجميع ومراجعة المعلومات المتاحة حول أصحاب المصلحة الرئيسيين في كل مؤسسة بما في ذلك:

- المهمة والرؤية والقيم.
- أي بيانات أو وثائق حول العلاقة مع منطمتك.
- الأفراد الأساسيون المهمون في العلاقة.
- أي معلومات حول قضايا أو مخاوف تتعلق بالسلوك الأخلاقي أو عدم الالتزام.

1-2-1-2 قم بتحديد الأسباب والفرص من أجل التأثير على أصحاب المصلحة.

1-2-1-3 قم بتحديد الفرص التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تؤثر على تصورات ومتطلبات أصحاب المصلحة والمؤثرين.

1-2-1-4 يجب تحديد الأطراف المسؤولة من أجل حفظ المعلومات الخاصة بكل مجموعة من أصحاب المصلحة الرئيسيين الحاليين ومن أجل إبلاغ المدراء التنفيذيين المسؤولين عن علاقات أصحاب المصلحة بأي تغييرات ذات صلة.

د 1-2-5 يجب فهم كيف ستؤثر القواعد أو القوانين أو المعايير أو الإرشادات الأخرى المقترحة أو التي تم تشريعها مؤخراً على المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق أهدافها.

د 1-3 مراقبة السياق الخارجي

د 1-3-1 يجب مراقبة مجموعات أصحاب المصلحة بشأن التغييرات التي تطرأ على آرائهم وعلى الأفراد الرئيسيين ضمن تلك المجموعات.

د 1-3-2 يجب مراقبة ظروف السوق والتغيرات الجيوسياسية في جميع مجالات العمل ذات الصلة.

د 1-3-3 يجب مراقبة المشاركين من القطاع والمنافسين بشأن المسائل المتعلقة بالمخاطر والالتزام.

د 1-3-4 يجب مراقبة النظراء الآخرين المتشابهين من حيث حجم القوى العاملة ومن حيث أنشطة الأعمال المماثلة والنطاق الجغرافي المماثل للمسائل المتعلقة بالمخاطر والالتزام.

د 1-3-5 يجب مراقبة التغييرات التي تطرأ على المتطلبات الخارجية بما في ذلك تلك الصادرة بموجب التالي:

- القوانين والقواعد واللوائح.
- التوجيهات والأحكام الإدارية.
- الأحكام القضائية الهامة.
- توجيهات الجهات الرقابية.
- توجيهات الادعاء.
- التفسيرات القانونية.
- أوامر الموافقة واتفاقيات النزاهة.
- أنشطة إنفاذ القانون.
- العقود.
- المعايير.
- التزامات الرباطات التجارية.

د 1-3-6 يجب مراقبة التغييرات التي تطرأ في الممارسات المتعارف عليها في القطاع والاختلافات الثقافية في المواقع ذات الصلة.

د 1-3-7 يجب إبلاغ الأفراد المسؤولين عن أنشطة تحسين المخاطر ذات الصلة بالتغييرات التي تطرأ على السياق، بما في ذلك تلك التي تتطلب إجراء دراسة فورية.

د 1-3-8 يجب إبلاغ الأفراد المسؤولين عن تحليل المخاطر وأنشطة تحسين إدارة المخاطر لتعزيز أو مراجعة مصفوفة المخاطر ذات الأولوية وخطة تحسين طرق إدارة المخاطر لتعكس، حسب الاقتضاء، ما يلي:

- التغييرات في شكل مخاطر ومتطلبات إضافية أو معدلة أو مستبعدة.
- التحليل المنقح للمخاطر المتأصلة.
- تحليل المخاطر المتبقية الحالية.
- التصنيف وتحديد الأولويات.
- استراتيجية تحسين طرق إدارة المخاطر.
- أنشطة تحسين طرق إدارة المخاطر.
- المخاطر المتبقية المقررة.

د2-3-9 يجب مراقبة أنشطة تنفيذ الجهات الرقابية والنظر في كيفية تأثير إجراءات التنفيذ هذه على المنظمة بشكل غير مباشر من خلال الظروف المتغيرة، أو بشكل مباشر إذا قررت الهيئة الرقابية إجراء تفتيش على أعمال المنظمة.

د2-3-10 يجب تحديد محفزات دراسة التغييرات التي تطرأ على القدرات المتكاملة، إستجابةً للتغيرات التي تطرأ في السياق الخارجي.

د2 السياق الداخلي

ينبغي فهم سياق العمل الداخلي الذي تعمل فيه المنظمة.

د2-1 تحليل السياق الداخلي

- د2-1-1 يجب تحديد جوانب السياق الداخلي التي يمكن، أو ينبغي، تغييرها لتمكين المنظمة من دعم أهدافها بشكل أفضل.
- د2-1-2 يجب تحديد وتصميم الهيكل التنظيمي الداخلي والعمليات التجارية الرئيسية وعلاقتها ببعضها البعض، بما في ذلك تلك الموجودة في المؤسسة ككل.
- د2-1-3 يجب تحديد وتوضيح الأصول الرئيسية في رأس المال البشري والتكنولوجيا والمواد والمواقع المادية والمعلومات.
- د2-1-4 يجب تحديد وتصميم المنتجات والخدمات الرئيسية.
- د2-1-5 يجب تحديد العلاقات المتبادلة بين عناصر الهيكل والأشخاص والعمليات والتكنولوجيا والمعلومات والأصول المادية لفهم كيفية استخدامها معاً في سبيل تحقيق الأهداف.
- د2-1-6 يجب تحديد الاستراتيجيات الحالية من أجل تحقيق أهداف العمل.
- د2-1-7 يجب تحديد محفزات النظر في التغييرات التي تطرأ على القدرات المتكاملة، إستجابةً للتغيرات التي تطرأ في السياق الداخلي.

د2-2 مراقبة السياق الداخلي من أجل التغيير

- د2-2-1 يجب مراقبة التغييرات الهامة في إستراتيجية العمل مثل: التغييرات في أهداف العمل، والقيم والاستراتيجية، وتطوير المنتجات الجديدة، والتوسع في أسواق جديدة، والتغييرات الهامة في الهيكل التنظيمي، والقادة الجدد، وعمليات الدمج والاستحواذ.
- د2-2-2 يجب مراقبة التغييرات التي تطرأ على الموظفين.
- د2-2-3 يجب مراقبة التغييرات التي تطرأ على العمليات.
- د2-2-4 يجب مراقبة التغييرات في التكنولوجيا.
- د2-2-5 يجب إبلاغ الأفراد المسؤولين عن أنشطة تحسين إدارة المخاطر ذات الصلة بالتغييرات التي تطرأ على السياق، بما في ذلك تلك التي تتطلب إجراء دراسة فورية.
- د2-2-6 يجب إبلاغ الأفراد المسؤولين عن تحليل المخاطر وأنشطة تحسين إدارة المخاطر لتعزيز أو مراجعة مصفوفة المخاطر ذات الأولوية وخطة تحسين طرق إدارة المخاطر لتعكس، حسب الاقتضاء، ما يلي:
- التغييرات في شكل مخاطر ومتطلبات إضافية أو معدلة أو مستبعدة.
 - التحليل المنقح للمخاطر المتأصلة.
 - تحليل المخاطر المتبقية الحالية.
 - التصنيف وتحديد الأولويات.
 - استراتيجية تحسين طرق إدارة المخاطر.

- أنشطة تحسين طرق إدارة المخاطر .
- المخاطر المتبقية المقررة.

د3 الثقافة المؤسسية

ينبغي فهم الثقافة المؤسسية الحالية، بما في ذلك كيف تؤثر القيادة في صياغة الثقافة المؤسسية، والمناخ التنظيمي، ومنهجية التفكير عند الأفراد حول الحوكمة، والتأكيد، وإدارة الأداء وإدارة المخاطر والالتزام.

د3-1 تحليل ثقافة الحوكمة

د3-1-1 يجب طرح أسئلة على أعضاء مجلس الإدارة حول عمليات المجلس، والتي تتضمن التالي:

- هل تشعر بالاطمئنان عند طرح أي مسألة؟
- هل تشعر بالاطمئنان عند إدارة أي تحدي؟
- هل تحظى اقتراحاتك باهتمام حقيقي؟
- ما مدى مشاركتك في وضع الإستراتيجية أو اختبارها؟
- هل مجلس الإدارة فعال؟

د3-1-2 يجب طرح أسئلة إدارية حول المجلس والتي تتضمن ما يلي:

- هل مجلس الإدارة فعال؟
- ما هو مدى مشاركة أعضاء المجلس؟
- هل يقدمون إرشادات كافية بشأن الأهداف؟
- هل يضع المجلس معايير واضحة يجب اتباعها بشأن عملية اتخاذ القرار؟

د3-1-3 يجب تقييم فعالية المجلس مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- عدد الاجتماعات المنعقدة خلال السنة.
- عدد الاجتماعات التي عقدت دون حضور واحد أو أكثر من المسؤولين.
- عدد الأشخاص المستقلين المتاحين لعضوية مجلس الإدارة.
- توفير تدريب متخصص لأعضاء مجلس الإدارة.
- عدد وطبيعة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين.
- درجة المشاركة الشاملة بين أعضاء مجلس الإدارة.

د3-1-4 يجب فهم كيفية مشاركة مجلس الإدارة في إدارة المنظمة، إن وجدت.

د3-2 تحليل ثقافة الإدارة

د3-2-1 يجب طلب عينة كافية من تصورات القوى العاملة عن القيادة عما إذا كانت القيادة:

- تنشر السلوك الأخلاقي والنزاهة باعتبارهما أولوية.
- تشكل نموذجاً للسلوك الأخلاقي.
- تضمن تدريب أصحاب المصلحة الداخليين بشكل صحيح على أخلاقيات العمل وتجعل منها أولوية.
- تربط أخلاقيات العمل بمقاييس الأداء التنظيمي.
- تتخذ قرارات أخلاقية.
- تتحدث عن كيفية ربط أخلاقيات العمل والنزاهة بالأهداف والمبادرات والنجاح التنظيمي.

- د3-2-2 يجب تحديد ما إذا كان السلوك الأخلاقي والنزاهة يؤخذان بعين الاعتبار عند تقييم القادة وترقيتهم واختيارهم.
- د3-2-3 يجب تحديد ما إذا كان القادة المحتملون والذين تم ترقيتهم مؤخراً قد تم تدريبهم على الأمور التالية:
- اتخاذ القرارات وفق أسس أخلاقية.
 - كيفية الربط بين أخلاقيات العمل بالأهداف التنظيمية.
 - كيفية إيصال تأثير أخلاقيات العمل على الأداء التنظيمي.
- د3-2-4 يجب مقارنة أهداف القيادة الأخلاقية والتدابير والأهداف والمبادرات بالنتائج المحققة.
- د3-2-5 يجب تحديد كيفية تفويض صلاحية اتخاذ القرار الإداري.
- د3-2-6 يجب تحديد كيفية تعيين وتنفيذ المساءلة والمسؤولية.
- د3-2-7 يجب فهم درجات الصفة الرسمية وغير الرسمية في ممارسات الإدارة.
- د3-2-8 يجب فهم فلسفة الإدارة تجاه التوجه نحو اتخاذ القرارات بشكل مركزي أو لامركزي.
- د3-2-9 يجب فهم فلسفة القياس والتقييم على مستوى المؤسسة والمجموعة والفرد من حيث:
- مقاومة عملية القياس.
 - انتشار عملية القياس.
 - التفضيلات في أنواع المقاييس (الأنشطة مقابل المخرجات).
 - ما الذي يتم رفع التقرير بشأنه (الإيجابي أم السلبي أم كليهما).
 - مخرجات القياس (هل يكون التركيز على العوائد، أم على العواقب، أم الموازنة بينهما).

د3-3 تحليل ثقافة المخاطر

- د3-3-1 يجب القيام، بشكل دوري، بطرح الاستفسارات على عينة كافية من القادة والإداريين والعاملين بما يسمح بإجراء تقييم لثقافة المخاطر، والتي تتضمن معرفة ما إذا كان (كانت):
- القيادة تقوم بنشر توعية متعلقة لدرجة تقبل المخاطر، ومستوى تحمل المخاطر.
 - القيادة توفر نموذجاً صالحاً فيما يتعلق بسلوك المخاطرة،.
 - الأفراد يواجهون المخاطر في العمل وما هي أنواع تلك المخاطر.
 - الأفراد مستعدون للتعامل مع المخاطر التي يواجهونها.
- د3-3-2 يجب تقييم ثقافة المخاطر الحالية (مثل تجنب المخاطرة، والرغبة في المخاطرة، وما إلى ذلك) في كل جانب من جوانب العمليات وعلى مستوى المؤسسة بشكل عام.
- د3-3-3 يجب تحديد الحالة المرغوب فيها بشأن مناخ وتصورات ومؤشرات المخاطر.
- د3-3-4 يجب تحديد ما إذا كانت الإدارة تأخذ المخاطرة المناسبة، بما يتناسب مع معايير اتخاذ القرار، أو ما إذا كانت تقبل بشكل روتيني مخاطر أكثر مما قد ترغب فيه الجهة المسؤولة عن الحوكمة.
- د3-3-5 يجب تحديد ما إذا كان الموظفون يعتقدون أنه من الأهمية بمكان تحقيق أهداف الأداء بأي ثمن، أو تحمل المخاطر المحسوبة وفقاً لمعايير اتخاذ القرار.
- د3-3-6 يجب تحديد ما إذا كانت عمليات تقييم الأداء تحفز الإدارة أو الموظفين على تحمل مستوى غير مقبول من المخاطر.

د3-4 تحليل الثقافة الأخلاقية

د3-4-1 يجب تحليل المناخ الثقافي الحالي بما في ذلك العناصر الرسمية التي يمكن ملاحظتها في المنظمة والعقليات الفردية من حيث درجة السلوك المسؤول والنزاهة التي تعتقد القوى العاملة أن المنظمة تتوقع تحقيقها وتدعمها.

د3-4-2 يجب القيام، بشكل دوري بطرح الاستفسارات على عينة كافية من العاملين لتقييم المناخ الأخلاقي والتي تتضمن أسئلة حول الأمور التالية:

- التصورات حول القيم والمبادئ المذكورة والدعم التنظيمي لها.
- وضوح الإجراءات التي يمكن من خلالها إثارة القضايا المحتملة ومناقشتها ورفع التقرير بشأنها دون خوفٍ من أي إجراء انتقامي.
- كيف يُظهر القادة والمشرفون الالتزام الأخلاقي والفتنة التجارية.
- السلوك السيئ الذي يلاحظه الموظفون.
- أنواع السلوك السيئ الذي يتم ملاحظته.
- الضغط للمشاركة في سلوك غير أخلاقي أو مكافآت متوقعة مقابل القيام بسلوك غير الأخلاقي.
- استعداد الموظفين لرفع التقارير بشأن السلوك السيئ.
- مدى الرضا عن استجابة المنظمة لتقارير السلوك السيئ.
- متى وكيف يناقش القادة والمشرفون السلوك المتوقع والنزاهة.

د3-4-3 يجب تحديد كيف تناقش المنظمة ما يلي من خلال طرق تواصل متعددة:

- أهمية النزاهة والقيم والمبادئ في عملية اتخاذ القرار.
- أهمية طرح الأسئلة وإثارة القضايا عند ظهور مخاوف معينة.
- كيفية رفع التقارير عن الحوادث وطرح الأسئلة.
- ضمان الاستجابة الفورية للحوادث.
- ضمان أن رفع التقارير عن الحوادث لن يؤدي إلى أي إجراءات انتقامية.
- الالتزام بخيارات رفع التقارير مجهولة الهوية.
- منهج اتخاذ القرار الأخلاقي.

د3-4-4 يجب تحديد غايات وتدابير وأهداف ومبادرات خاصة بالمناخ الأخلاقي.

د3-5 تحليل مشاركة القوى العاملة

د3-5-1 يجب تقييم آراء القوى العاملة حول توافق القيم الشخصية مع رسالة وقيم المؤسسة.

د3-5-2 يجب القيام بشكل دوري بطرح استفسارات على عينة من القوى العاملة للتعرف عن مدى الرضا حول:

- التعويضات.
- المسؤولية.
- فرص العمل.
- زملاء العمل.
- المشرفين.
- الإدارة العليا.
- العاملين.

د3-5-3 يجب القيام بشكل دوري بطرح استفسارات على عينة من القوى العاملة حول:

- مستوى الالتزام تجاه المنظمة.
- مدى المشاركة.
- الولاء.
- الاستعداد للتوصية بصاحب العمل أمام الأصدقاء.

د3-5-4 يجب القيام بشكل دوري بطرح استفسارات على عينة من القوى العاملة حول تصوراتهم بشأن:

- التزام الإدارة بالكفاءة.
- سياسات وممارسات عملية التوظيف.
- سياسات وممارسات عملية التدريب.
- سياسات وممارسات عملية القياس.
- سياسات وممارسات عملية تقييم الأداء.
- سياسات وممارسات إجراءات الترقيات.
- التوجيه والتدريب حول المسار الوظيفي.
- سياسات وممارسات التعويض.
- سياسات وممارسات المكافآت والإجراءات التأديبية.

د3-5-5 يجب القيام بشكل دوري بطرح أسئلة على الإدارة حول التزاماتها تجاه القوى العاملة بما في ذلك وجهات النظر حول:

- الالتزام بالكفاءة.
- سياسات وممارسات عملية التوظيف.
- سياسات وممارسات عملية التدريب.
- سياسات وممارسات عملية تقييم الأداء.
- سياسات وممارسات إجراءات الترقيات.
- التوجيه والتدريب حول المسار الوظيفي.
- سياسات وممارسات التعويض.
- سياسات وممارسات المكافآت والإجراءات التأديبية.
- الأدوار والوظائف والمسارات الوظيفية.
- ممارسات إنهاء الخدمة والتقاعد.

د3-6 مراقبة الثقافة المؤسسية

د3-6-1 يجب مراقبة التغييرات التي تطرأ على الثقافة المؤسسية بما في ذلك أي تباين كبير يحدث في مقاييس الثقافة المؤسسية في وحدات أو أقسام الأعمال أو الوظائف أو المواقع.

د3-6-2 يجب مراقبة التغييرات التي تطرأ في القادة والموظفين الرئيسيين التي قد تؤثر على الحوكمة أو الإدارة أو الثقافات الأخلاقية أو مشاركة القوى العاملة.

4 د أصحاب المصلحة

تفاعل مع أصحاب المصلحة من أجل فهم التوقعات والمتطلبات ووجهات النظر التي تؤثر على المنظمة.

د4-1 قم بفهم أصحاب المصلحة

د4-1-1 يجب وضع قائمة بأهم المنظمات من أصحاب المصلحة وتصنيفها حسب النوع، بما في ذلك:

- سلطات الرقابة الحكومية والهيئات التنظيمية.
- المستثمرين.
- شركات التأمين والضامنون.
- وكالات التصنيف والبورصات.
- الموردين وشركاء المؤسسة ككل.
- العملاء.
- مجتمعات العمليات.
- الموظفين والوكلاء والنقابات.

د4-2 قم بتحليل احتياجات أصحاب المصلحة الخارجيين والجهات المؤثرة

د4-2-1 يجب تجميع ومراجعة المعلومات المتاحة حول كل مؤسسة من أصحاب المصلحة الرئيسيين بما في ذلك:

- المهمة والرؤية والقيم.
- أي بيانات أو وثائق حول العلاقة مع منطمتك.
- الأفراد الأساسيون المهمون في العلاقة.
- المعلومات التي ينشرها أصحاب المصلحة حول احتياجاتهم.
- أي معلومات حول قضايا أو مخاوف تتعلق بالسلوك الأخلاقي أو عدم الالتزام الرقابي.

د4-2-2 يجب تحديد الأطراف المسؤولة من أجل تقييم وجهات نظر واحتياجات أصحاب المصلحة، والسعي إلى التحديث المستمر في المعلومات المتعلقة بكل مجموعة من أصحاب المصلحة الرئيسيين، ومن أجل إبلاغ المدراء التنفيذيين المسؤولين عن علاقات أصحاب المصلحة بأي تغييرات ذات صلة.

د4-2-3 يجب وضع إجراءات خاصة لتتبع ومراجعة القواعد والمعايير والتوجيهات المقترحة من أصحاب المصلحة والتعليق عليها.

د4-2-4 يجب عقد اجتماعات مع أصحاب المصلحة لفهم ومناقشة البنود المقررة وعرض وجهة نظر المنظمة لهم.

د4-2-5 يجب عقد اجتماعات مع أصحاب المصلحة لمناقشة الحاجة إلى البنود المقترحة والاستفادة منها من حيث تلبية مصالح الجهة المسؤولة عن الحوكمة.

د4-3 وضع خطة خاصة بالعلاقات مع أصحاب المصلحة

د4-3-1 يجب تحديد الظروف والعمليات التي قد تتطلب إجراء تواصل مع كل فئة من أصحاب المصلحة.

د4-3-2 يجب وضع خطة لإجراء عمليات تواصل عالية المستوى تتوافق مع قنوات التواصل الحالية للمؤسسة والتي يمكن تهيئتها لتتناسب مع ظروف ومتطلبات محددة.

د4-3-3 يجب تحديد التبعيات البيئية الخاصة بعملية التواصل وكيف يتناسب كل منها مع المشهد العام للتواصل مع الطرف الآخر.

د4-3-4 يجب تحديد الأدوار التي قد تسمح ببدء التواصل مع كل فئة أو مجموعة من أصحاب المصلحة.

- 4-3-5 يجب تحديد من الذي يُعدّ ويوافق على محتوى وتصميم عمليات التواصل لكل فئة أو مجموعة من أصحاب المصلحة.
- 4-3-6 يجب تحديد من يقوم بعملية التسليم والاستجابة والتفاعل (أي "من سيمثل المنظمة") مع كل فئة أو مجموعة من أصحاب المصلحة.
- 4-3-7 يجب تحديد المشاركين الآخرين في أي عملية تكون فيها العلاقات مع أصحاب المصلحة مهمة، بما في ذلك التحالفات المحتملة ومواقفهم المتوقعة التي قد تؤثر على آراء أصحاب المصلحة والاستعداد للاستجابة لها.
- 4-3-8 يجب بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام مع الموظفين الرئيسيين داخل مجموعات أصحاب المصلحة من خلال خلق سمعة طيبة لتقديم مساعدة قيّمة ومعلومات موثوقة وصادقة.
- 4-3-9 يجب تشكيل تحالفات غير رسمية وأخرى رسمية مع أطراف تتبنى وجهة نظر المنظمة.

التنسيق

1 التوجيه

قم بتوفير التوجيه من خلال إنشاء بيانات واضحة للمهمة والرؤية والقيم وأهداف عالية المستوى، والسياسات عالية المستوى، بالإضافة إلى تقديم إرشادات حول كيفية اتخاذ القرارات.

1-1 قم بتعريف الرسالة والرؤية والقيم

- 1-1-1 يجب تعريف وإشراك الجهة المناسبة المسؤولة عن الحوكمة وأصحاب المصلحة الداخليين المعنيين في عملية التنمية.
- 1-1-2 يجب صياغة بيان رسمي للمهمة التي ستقوم بها المنظمة، والرؤية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل.
- 1-1-3 يجب صياغة بيان رسمي للقيم الأساسية التي تتبناها المنظمة وتطبقها على القرارات الخاصة بأعمالها.
- 1-1-4 يجب الحصول على الالتزام ببيانات المهمة والرؤية والقيم من مجلس إدارة المنظمة وإدارتها.
- 1-1-5 يجب توثيق بيانات المهمة والرؤية والقيم إما بشكل منفصل أو ضمن وثيقة أخرى مثل وثيقة مدونه السلوك.
- 1-1-6 يجب إتاحة بيانات المهمة والرؤية والقيم لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من خلال الوسائل الرسمية وغير الرسمية بما في ذلك موقع المؤسسة على شبكة الإنترنت، وضمن التقارير الصادرة إلى أصحاب المصلحة، والإعلانات المنشورة في مكان العمل.
- 1-1-7 يجب مراجعة بيانات المهمة والرؤية والقيم بشكل دوري للنظر في المراجعات بناءً على الأعمال الداخلية والخارجية أو التغييرات التي تطرأ على الإدارة أو السياق القانوني أو السياق الثقافي.
- 1-1-8 يجب تحديد إجراء معين والعمل والحث على إعادة النظر في بيان المهمة والرؤية والقيم عند الاندماج مع كيان آخر أو الاستحواذ عليه.

ت1-2 قم بتحليل الفرص والتهديدات والمتطلبات

- ت1-2-1 يجب تحليل الفرص والتهديدات والمتطلبات على مستوى عال لأنها قد تؤثر على القرارات الخاصة بتحديد الأهداف والاستراتيجيات.
- ت1-2-2 يجب تحديد الفرص عالية المستوى، وهي الأحداث والظروف التي تساهم في تحقيق العوائد بشكل متوازن (وهي مقياس لاحتمالية وتوقيت وتأثير حدث إيجابي على تحقيق الأهداف).
- ت1-2-3 يجب تحديد التهديدات عالية المستوى، وهي الأحداث والظروف التي تساهم في المخاطر بشكل متوازن (وهي مقياس لاحتمالية وتوقيت وتأثير حدث سلبي على تحقيق الأهداف).
- ت1-2-4 يجب تحديد المتطلبات القانونية الصريحة والمنبثقة عنها التي تسري على المنظمة والتي قد تؤثر على تحديد الأهداف أو الاستراتيجيات.
- ت1-2-5 يجب تحديد المتطلبات الخارجية الصريحة والمنبثقة عنها التي من المحتمل أن تسري على المنظمة والتي قد تؤثر على تحديد الأهداف أو الاستراتيجيات.
- ت1-2-6 يجب تحديد المتطلبات الداخلية الصريحة والمنبثقة عنها والمنصوص عليها في المهمة، والرؤية، والقيم، ومدونة السلوك المهني، والسياسات، والإجراءات المعمول بها.

ت1-3 تحديد الأهداف العليا

- ت1-3-1 يجب تحديد أنواع الأهداف ذات الصلة بالأهداف العليا، والتي تتضمن ما يلي:
- الأهداف الاستراتيجية.
 - الأهداف المالية.
 - أهداف متعلقة بالعملاء.
 - أهداف العملية التشغيلية.
 - أهداف التعلم والنمو.
 - أهداف الالتزام.
 - أهداف رفع التقارير.
- ت1-3-2 يجب تحديد أهداف عليا قابلة للقياس ضمن كل فئة.
- ت1-3-3 قم بربط أهداف المستويات العليا في المؤسسة إلى تلك في المستويات الدنيا بشكل متسلسل، بما في ذلك وحدات الأعمال والإدارات والفرق والأفراد، بحيث يتم ربط الأهداف الأكثر تفصيلاً وأهداف وحدات العمل ذات المستويات الدنيا والاستراتيجيات بأهداف المستويات العليا في المؤسسة.
- ت1-3-4 يجب تخصيص المساءلة عن تحقيق أهداف العمل في كل مستوى.

ت1-4 قم بتعريف حدود الإدارة

- ت1-4-1 يجب تعريف حدود الإدارة بناءً على المهمة والرؤية والقيم والتوقعات من الجهة المسؤولة عن الحوكمة وأصحاب المصلحة.
- ت1-4-2 قم بتوثيق حدود إدارة الوثائق ضمن حدود الصلاحيات أو السياسات الأخرى لضمان أن الإدارة تعي بوضوح مستويات العوائد والمخاطر والالتزام المقبولة لدى الجهة المسؤولة عن الحوكمة وأصحاب المصلحة.

- ت1-4-3 يجب أن تنشئ الجهة المسؤولة عن الحوكمة أنشطة مراقبة لكي تستخدم في ضمان بقاء الإدارة ضمن حدود الإدارة المعرّفة.
- ت1-4-4 يجب أن تستخدم الإدارة الحدود الإدارية المُعرّفة ومعايير اتخاذ القرار عند تحديد الأهداف والاستراتيجيات ذات المستويات الدنيا.

ت1-5-5 تحديد معايير اتخاذ القرار

- ت1-5-1 قم بتعريف معايير اختيار الأهداف والاستراتيجيات بما في ذلك تقديم التوجيه بشأن الأولويات، والمفاضلة بين المخاطر والعوائد (مثل درجة تقبل المخاطر، ودرجة تحمل المخاطر والحد الأقصى لتحمل المخاطر) والالتزام.
- ت1-5-2 بالنسبة لأهداف كل وحدة عمل أو أهداف فئة محددة، يجب تعريف هامش كمي ونوعي خاص بمستوى المخاطر والعوائد الذي يمكن تحمله - أي مستوى المخاطر ذات الصلة التي لا ترغب المنظمة في تجاوزها لتحقيق العوائد والأهداف - مع مراعاة الحد الأقصى لتحمل المخاطر.
- ت1-5-3 بالنسبة لأهداف كل وحدة عمل أو أهداف فئة محددة، يجب تعريف مستوى كمي ونوعي خاص بدرجة تقبل المخاطر والعوائد - أي مستوى المخاطر ذات الصلة التي ترغب المنظمة في الإقدام عليها والعوائد التي ترغب في تحقيقها - مع مراعاة درجة تحمل المخاطر والحد الأقصى لتحمل المخاطر.
- ت1-5-4 يجب تحديد معايير أخرى لتحليل المخاطر والعوائد وتوافقها بالنسبة للأهداف.
- ت1-5-5 يجب الحصول على التزام مجلس الإدارة والإدارة العليا بشأن قبول المخاطر وتحملها.
- ت1-5-6 يجب صياغة مبادئ توجيهية خاصة بعملية اتخاذ قرارات أخلاقية لكي تستخدم في حال لم تكن الظروف مشمولة صراحة في قواعد السلوك أو السياسات أو الإجراءات، مما يضمن عولمة وتوطين المبادئ التوجيهية الأخلاقية في عملية اتخاذ القرار التي تراعي القضايا المحلية والاحتياجات اللغوية مع الحفاظ على عوامل اتخاذ القرار التي تريدها الإدارة.
- ت1-5-7 يجب تحديد العوامل الأخلاقية والثقافية التي يجب مراعاتها عند التوصل إلى قرار بشأن سلوك معين، والتي تتضمن التالي:
- التوافق مع رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمتها.
 - الالتزام بمتطلبات المنظمة.
 - اكتمال جميع الحقائق اللازمة للتوصل إلى قرار.
 - الاتساق مع سلوك المنظمة السابق والقرارات المستقبلية المتوقعة في ظل ظروف مماثلة.
 - النظر في الآثار المحتملة وردود الفعل لأصحاب المصلحة أو المؤثرين أو الجمهور.
- ت1-5-8 يجب وضع معايير اتخاذ القرار المتعلقة بالمستوى المطلوب من الالتزام بالمتطلبات.
- ت1-5-9 يجب تحديد مجموعة متوازنة من المؤشرات الرائدة والمتأخرة التي تساعد الإدارة على فهم ما إذا كانت المنظمة تحقق أهدافها عالية المستوى ضمن الهوامش المحددة.
- ت1-5-10 يجب تحديد التفاوتات المسموح بها التي تمثل الحدود العليا والدنيا المقبولة لقيمة المؤشر.

ت2 الأهداف

قم بتحديد مجموعة متوازنة من الأهداف القابلة للقياس والتي تتفق مع معايير اتخاذ القرار وتكون مناسبة للإطار المرجعي الذي تم تأسيسه.

ت2-1 قم بتطبيق معايير اتخاذ القرار

ت2-1-1 يجب تعريف أهداف معينة متسقة مع معايير اتخاذ القرار المحددة بالنسبة للمستويات المقبولة للمخاطر المتبقية والأداء والالتزام وذلك في ضوء المهمة والرؤية والقيم والأهداف عالية المستوى والإطار المرجعي.

ت2-1-2 بالنسبة لأهداف كل وحدة عمل أو أهداف فئة وحدات عمل محددة، يجب تعريف هامش كمي ونوعي خاص بدرجة تحمل المخاطر - أي مستوى المخاطر ذات الصلة التي لا ترغب المنظمة في تجاوزها لتحقيق الأهداف - مع مراعاة الحد الأقصى لتحمل المخاطر.

ت2-1-3 بالنسبة لأهداف كل وحدة عمل أو أهداف فئة وحدات عمل محددة، يجب تعريف مستوى كمي ونوعي خاص بدرجة تقبل المخاطر والعوائد - أي مستوى المخاطر ذات الصلة التي ترغب المنظمة في الإقدام عليها والعوائد التي ترغب في تحقيقها - مع مراعاة الحد الأقصى لتحمل المخاطر.

ت2-1-4 بالنسبة لأهداف كل وحدة عمل أو فئة وحدات عمل محددة، يجب تحديد نهج نوعي وكمي لمستويات العوائد والالتزام المقبولين.

ت2-1-5 يجب تحديد درجة تقبل المخاطر عند المستوى صفر فيما يتعلق بمخالفة المتطلبات الإلزامية.

ت2-1-6 يجب تحديد الأهداف والمؤشرات (الرائدة والمتأخرة) لمساعدة المنظمة في ضمان بقائها ضمن نطاق معايير اتخاذ القرار المحددة.

ت2-2 قم بتطوير معايير إضافية لاتخاذ القرار

ت2-2-1 يجب تطوير معايير إضافية لعملية اتخاذ القرار، إذا لزم الأمر، في سياق توجيه العمل عند السعي لتحقيق الأهداف المحددة.

ت2-3 قم بمراعاة التأثير التراكمي أو التنافسي للأهداف

ت2-3-1 يجب تقييم الأهداف في السياق الأوسع للنظر في التأثير على الأهداف الأخرى سواء ضمن الإطار المرجعي المحدد أو على نطاق أوسع للوحدة أو المنظمة، أو غير ذلك.

ت2-3-2 يجب تحديد ما إذا كانت بعض الأهداف لها الأولوية على غيرها عندما يكون هناك ضرورة لإعادة النظر في معايير اتخاذ القرار.

ت2-3-3 يجب رفع القرارات المتعلقة بأهداف تتنافس فيما بينها عندما تكون خارج صلاحيات أولئك الذين يضعون الأهداف المحددة للإطار المرجعي المحدد.

ت2-4 قم بتوثيق الأهداف

ت2-4-1 يجب توثيق الأهداف بحيث يمكن عرضها واستخدامها من قبل جميع الأطراف ذات الصلة بما في ذلك المدراء الداخليين المسؤولين عن تحقيق الأهداف وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

ت2-4-2 يجب ضمان أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً، مع ضرورة وضع مؤشرات محددة لنتمكن من عملية التقييم بناءً على مستوى تحقيق الأهداف.

- ت2-4-3 يجب ترسيخ مبدأ إنشاء المساءلة والمسؤولية لكل هدف على جميع المستويات التنظيمية ذات الصلة، بما في ذلك المسؤولية عن إنشاء وإدارة الأهداف ذات الصلة في المستويات الدنيا.
- ت2-4-4 يجب تحديد المحفزات والآليات الخاصة بمراجعة وتحديث الأهداف.

ت3 التحديد

يجب تحديد القوى التي قد تسبب تأثيرات مرغوب فيها (أي الفرص) أو تأثيرات غير مرغوب فيها (أي التهديدات) على تحقيق الأهداف، وكذلك تلك التي قد تجبر المنظمة على التصرف بطريقة معينة (أي المتطلبات).

ت3-1 قم بمراجعة القدرة

- ت3-1-1 يجب مراجعة أهداف العمل وتحديد أي منها ذات صلة وفقاً لنطاق العمل الحالي.
- ت3-1-2 يجب تحديد الخطوط الرئيسية للأعمال والكيانات التنظيمية.
- ت3-1-3 يجب تحديد المشاريع والبرامج والمبادرات الخاصة الرئيسية.
- ت3-1-4 يجب تحديد العمليات الرئيسية.
- ت3-1-5 يجب تحديد الموارد الرئيسية بما في ذلك: الأشخاص ورأس المال والمعلومات والتكنولوجيا والمرافق والموارد الأخرى.

ت3-2 قم بتحديد القوى

- ت3-2-1 يجب تحديد المصادر والقوى السياسية بما في ذلك:
- التغييرات السياسية.
 - الأحزاب والمحسوبيات السياسية.
 - السيطرة السياسية على الموارد أو القطاعات الوطنية.
 - الاضطرابات المدنية.
- ت3-2-2 يجب تحديد المصادر والقوى الاقتصادية والتي تتضمن التالي:
- التغييرات في مؤشرات الاقتصاد الكلي.
 - التغييرات في الدخل المتاح والقوة الشرائية.
 - أسعار الفائدة.
 - تقلبات أسعار العملات.
 - الدورات الاقتصادية.
- ت3-2-3 يجب تحديد المصادر والقوى الاجتماعية والتي تتضمن التالي:
- التغير الديموغرافي.
 - تغير نمط الحياة.
 - التغيرات في الثقافة العالمية والثقافات الفرعية.
 - التغيرات في متوسط العمر المتوقع.
 - التغيرات في القيم والتفضيلات المجتمعية.
 - المواقف تجاه العمل والحياة وأوقات الفراغ.
 - المعتقدات الدينية والعلمانية.

ت3-2-4 يجب تحديد المصادر والقوى التكنولوجية والتي تتضمن التالي:

- سرعة التغيير.
- توفر موارد الحوسبة والمعلومات وعمليات التواصل وكلفتها.
- تحسين العمليات والمواد الصناعية.
- التغييرات في النقل والتوزيع.

ت3-2-5 يجب تحديد المصادر والقوى القانونية والتي تتضمن التالي:

- القوانين والقواعد واللوائح الحالية والمحتملة.
- الفروق العالمية والتضاربات المحتملة في المتطلبات الرقابية.
- التوجهات في تنفيذ المتطلبات الرقابية.
- التوجهات في الدعاوى المدنية والمشتقة.

ت3-2-6 يجب تحديد المصادر والقوى البيئية بما في ذلك الفيضانات والحرائق والزلازل.

ت3-2-7 يجب تحديد مصادر وقوى أصحاب المصلحة الخارجيين بما في ذلك:

- العملاء.
- وسائل الإعلام.
- الحكومة.
- شركاء العمل.
- منظمات المجتمع / المنظمات غير الحكومية.

ت3-2-8 يجب تحديد مصادر وقوى المنافسة والتي تتضمن التالي:

- زيادة القدرات التنافسية.
- السلوك غير الأخلاقي بما في ذلك الاحتيال والجرائم الأخرى الموجهة ضد المنظمة.

ت3-2-9 يجب تحديد مصادر وقوى نماذج الأعمال والتي تتضمن التالي:

- التغييرات في الرسالة والرؤية والقيم.
- التغييرات في أهداف العمل.
- التغييرات في استراتيجيات الأعمال وهيكلها.

ت3-2-10 يجب تحديد مصادر وقوى رأس المال البشري والتي تتضمن التالي:

- التغييرات في مجلس الإدارة.
- التغييرات في الإدارة العليا.
- التغييرات في القوى العاملة.

ت3-2-11 يجب تحديد مصادر وقوى العمليات الداخلية والتي تتضمن التالي:

- التغييرات في عمليات الأعمال.
- القدرة على تلبية الطلب سواء كان أعلى أو أقل من الطاقة الاستيعابية.
- القدرة على التنفيذ وفقا للخطة.
- درجة الاعتماد على المقاولين والموردين الخارجيين.

ت3-2-12 يجب تحديد مصادر التكنولوجيا الداخلية والقوى والتي تتضمن التالي:

- التغييرات في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
- سلامة البيانات.
- توافر البيانات والنظام.
- القدرة على تنفيذ ودعم الأنظمة.

ت3-2-13 يجب تحديد المصادر والقوى الاقتصادية الداخلية والتي تتضمن التالي:

- التغييرات في احتياطات رأس المال.
- التغييرات في معدلات العائد المطلوبة.
- التغييرات في توافر رأس المال.

ت3-2-14 يجب إسناد مسؤولية مراقبة وتحديد التغييرات في العوامل الداخلية التي قد تؤدي إلى أحداث وظروف تؤثر بشكل إيجابي أو

سلبي على الأهداف بشكل مباشر أو من خلال التغييرات في تحليلات المخاطر والالتزام، والتي تتضمن التالي:

- عمليات الدمج والاستحواذ.
- تطوير منتج جديد.
- التوسع في أسواق جديدة.
- عقود جديدة أو التزامات طوعية.
- التغييرات التي تطرأ على الموظفين الرئيسيين أو التغييرات الإدارية.
- تغييرات إجراءات العمل.

ت3-2-15 يجب إسناد مسؤولية مراقبة وتحديد التغييرات في العوامل الخارجية التي قد تؤدي إلى أحداث وظروف تؤثر بشكل إيجابي أو

سلبي على الأهداف بشكل مباشر أو من خلال التغييرات في تحليلات المخاطر والالتزام، والتي تتضمن التالي:

- أحداث ودورات الاقتصاد الكلي.
- قوانين وقواعد ولوائح جديدة.
- التحولات في المناخ التنظيمي.
- الأخطار الطبيعية أو الصحية.
- الأحداث والتغييرات السياسية.
- التحولات في المواقف والتصورات المجتمعية.
- التحولات في مواقف أصحاب المصلحة وتصوراتهم وتوقعاتهم.

ت3-3 قم بتحديد الفرص والتهديدات والمتطلبات

ت3-3-1 يجب تحديد الفرص، وهي الأحداث والظروف التي تساهم في تحقيق العوائد بشكل متوازن (وهي مقياس لاحتمالية وتوقيت

وتأثير حدث إيجابي على تحقيق الأهداف).

ت3-3-2 يجب تحديد التهديدات، وهي الأحداث والظروف التي -بالمحصلة- تساهم في الخطر (وهي مقياس لاحتمالية وتوقيت وتأثير

حدث سلبي على تحقيق الأهداف)، والتي تتضمن التالي:

- الصحة والسلامة.
- الاقتصاديات مثل التغييرات غير المرغوب فيها في أسعار ومؤشرات الأسهم، وأسعار الفائدة، وأسعار الصرف، وأسعار السلع، ومدفوعات العملاء أو المدينين، والتصنيف الائتماني للعملاء أو المدينين، وسيولة العملاء أو المدينين.

- الأحداث المؤثرة على استمرارية الأعمال مثل حوادث الإرهاب أو الكوارث.
- العمليات التجارية مثل الحرمان من ممارسة أنشطة محددة أو فرض قيود عليها.
- الإضرار بالسمعة نتيجة مسائل معينة مثل رداءة المنتج، وسوء سلوك الموظفين، والرشوة، والاحتيال، والفساد، وأعمال التحرش، وسلوكيات التهديد.

ت3-3-3 يجب تحديد المتطلبات، وهي الحدود الإلزامية أو الطوعية التي قد تجبر المنظمة على التصرف بطريقة معينة.

ت3-3-4 يجب الحصول على فهم كامل حول الفرص والتهديدات، واستخدام التقنيات المختلفة التي تأخذ بعين الاعتبار العمليات والموارد من وجهات نظر مختلفة، والتي تتضمن التالي:

- وضع رسم بياني لجميع آليات العمليات الرئيسية والمجالات التي قد تؤدي فيها المصادر والقوى إلى فرص أو تهديدات.
- وضع رسم بياني لجميع الموارد الرئيسية (المالية، والبشرية، والتكنولوجية، والمرافق، والمعلومات، وما إلى ذلك) وتحديد كيف يمكن للمصادر والقوى أن تؤدي إلى نشوء فرص أو تهديدات.
- قوائم الأحداث التي تشمل الأحداث والظروف الشائعة للمؤسسات العاملة في القطاع أو في منطقة جغرافية معينة أو التي تستخدم نموذج تشغيل معين.

ت3-3-5 يجب تحديد مجالات الالتزام القانوني الرئيسية التي تنطبق على المنظمة، مثل:

- التوظيف.
- إدارة وخصوصية وأمن المعلومات.
- الصحة والسلامة البيئية.
- ممارسات الفساد خارج البلد.
- مكافحة الاحتكار.
- المقاولات الحكومية.
- المتطلبات في القطاعات الخاضعة للرقابة.

ت3-3-6 يجب تحديد المتطلبات القانونية الصريحة والخاصة التي تسري أحكامها على المنظمة، بما في ذلك تلك الواردة في:

- القوانين والقواعد واللوائح.
- أحكام إدارية.
- أحكام قضائية.
- العقود.
- أوامر التسوية أو الموافقة واتفاقيات النزاهة.

ت3-3-7 يجب تحديد المتطلبات الخارجية الصريحة والخاصة الأخرى التي يحتمل أن تسري أحكامها على المنظمة، بما في ذلك تلك الواردة في:

- معايير الملاذ الآمن.
- المعايير على المستوى الدولي، والوطني وعلى مستوى قطاع العمل.
- التزامات الرباطات التجارية.
- التزامات الإدراج في البورصة.
- الدعاوى القضائية والتنفيذ القانوني والعقوبات وتوجيهات الأحكام القضائية.
- الممارسات المتعارف عليها في القطاع.
- الممارسات المتعارف عليها في المنطقة الجغرافية والثقافة المحلية.

ت3-3-8 يجب تحديد المتطلبات الداخلية الصريحة والمنبثقة عنها والمنصوص عليها في المهمة، والرؤية، والقيم، ومدونه السلوك، والسياسات، والإجراءات المعمول بها.

ت3-4 قم تحديد الترابطات والاتجاهات

ت3-4-1 يجب تحديد توجه احتمالية وقوع كل حدث وتأثيره في المنظمة.

ت3-4-2 يجب تحديد توجه احتمالية وقوع كل حدث وتأثيره في المنظمات النظيرة وفي القطاع.

ت3-4-3 يجب تحديد كيف يمكن لاحتمالية وقوع الحدث وتوقيته وتأثيره أن يتغير في حال تكرار وقوعه أو عند وقوع أحداث مترابطة.

ت3-4-4 يجب إجراء تحليل عالي المستوى للمخاطر المتأصلة والحالية وكذلك للمخاطر والعوائد المقررة والمتبقية بحيث يتم منح البنود ذات الصلة الأكبر أولوية في إجراء تحليل أكثر تفصيلاً في المستقبل.

ت3-4-5 يجب إجراء تحليل عالي المستوى للمخاطر المتأصلة والحالية وكذلك تلك المتعلقة بمستوى التزام مقرر بالمتطلبات، والذي يتضمن تحليلاً اقتصادياً مبدئياً بحيث يتم منح البنود ذات الصلة الأكبر أولوية في إجراء تحليل أكثر تفصيلاً في المستقبل.

ت3-4-6 يجب تحديد أي ترابط بين الفرص والتهديدات والمتطلبات المحددة.

ت4 التقييم

قم بتحليل المنهجيات الحالية والمخططة من أجل التعامل مع الفرص والتهديدات والمتطلبات باستخدام معايير اتخاذ القرار بأساليب كمية ونوعية.

ت4-1 قم بتحليل المخاطر والعوائد

ت4-1-1 يجب تحليل احتمالية تحقق تهديد معين بما في ذلك تحديد الاحتمالية من حيث وقوع الأحداث: فردية مقابل الأحداث المتعددة، والأحداث قصيرة الأجل مقابل الأحداث طويلة الأجل.

ت4-1-2 يجب تحليل سرعة التأثير المحتملة لبداية وقوع الحدث (والتي سيعبر عنها بـ "السرعة") والزخم الذي سيتحقق عند حدوث التهديد.

ت4-1-3 يجب تحليل العلاقات بين التهديدات والتهديدات الأخرى والمخاطر المحددة.

ت4-1-4 يجب استخدام سجل أحداث المنظمة ونظيراتها (استناداً إلى معيار القطاع الذي تتبع له والموقع الجغرافي الذي تعمل فيه وأنشطة الأعمال وحجم القوى العاملة ومكانتها) من أجل تحليل نقاط الضعف مع مراعاة احتمالية وقوع التهديد ومدى تأثيره.

ت4-1-5 يجب تقييم مستوى المخاطر المتأصلة والعوائد الخاصة بها، بافتراض عدم وجود الإجراءات والضوابط ذات الصلة.

ت4-1-6 يجب تقييم مستوى المخاطر والعوائد المتبقية، بافتراض بقاء المخاطر والعوائد بعد تطبيق الإجراءات والضوابط ذات الصلة والمعمول بها حالياً. ويجب أن يُطبق ذلك أولاً على عناصر المخاطر المتأصلة والعوائد الخاصة بها عالية المستوى التي تتجاوز مستويات تحمل المخاطر.

ت4-1-7 يجب تحديد وتقييم الإجراءات والضوابط الحالية من أجل معالجة المخاطر والعوائد التي تنطوي على أي من التالي:

- قبول المخاطر عند المستوى الحالي للمخاطر المتبقية.
- تجنب المخاطر ووقف الأنشطة (أو تغيير المتطلبات) التي تؤدي إلى وقوع المخاطر.
- تبادل أثر المخاطر أو تبادل تحسين إدارة المخاطر مع المنظمات الأخرى، بما في ذلك استخدام تمويل المخاطر.

- تحويل المخاطر إلى شريك تجاري آخر (عن طريق الدخول في مشاريع مشتركة أو وضع هياكل لتمويل خسائر المخاطر).
- تقليل احتمالية وقوع المخاطر من خلال تطبيق الحوافز والضوابط والأنشطة الأخرى التي تمنع أو تقلل من احتمالية حدوث أنشطة غير مرغوب فيها.
- تقليل أثر المخاطر من خلال اكتشاف النشاط غير المرغوب فيه والاستجابة له بسرعة أكبر، أو منع المخاطر من التسارع والوصول إلى مستويات تأثير عالية.

ت4-1-8 يجب تحديد وتقييم الإجراءات والضوابط الحالية من أجل إدارة المخاطر والعيود والتي تتضمن التالي:

- حوافز للسلوك المرغوب فيه.
- ضوابط استباقية واستقصائية وتصحيحية لمعالجة السلوك أو الأحداث غير المرغوب فيها.
- تحديد المشكلة وإدارتها.
- أنشطة المراقبة.
- السياسات والإجراءات.
- برامج التثقيف والتوعية.

ت4-1-9 يجب تحديد وتقييم الشخص المسؤول عن إدارة كل من الإجراءات والضوابط، بما في ذلك:

- وظائف العمل والإدارات الرئيسية والموظفين.
- الإدارات والموظفين المسؤولين عن إدارة المخاطر وأخلاقيات العمل والالتزام.
- الإدارات والموظفين المسؤولين عن توفير التأكيد.
- إشراف مجلس الإدارة أو السلطات الأخرى.

ت4-2 قم بتحليل الالتزام

ت4-2-1 يجب استخدام سجل أحداث المنظمة ونظيراتها (استناداً إلى معيار القطاع الذي تتبع له والموقع الجغرافي الذي تعمل فيه وأنشطة الأعمال وحجم القوى العاملة ومكانتها) من أجل تحليل احتمالية وقوع المخالفات المتعلقة بالالتزام ومدى تأثيرها.

ت4-2-2 يجب تقييم مستوى مخاطر الالتزام المتأصلة، بافتراض عدم وجود الإجراءات والضوابط ذات الصلة.

ت4-2-3 يجب تقييم مستوى المخاطر الالتزام المتبقية، بافتراض احتمالية وقوع مخالفات عدم الالتزام وتأثيرها بعد تطبيق الإجراءات والضوابط ذات الصلة والمعمول بها حالياً.

ت4-2-4 يجب تحديد وتقييم الإجراءات والضوابط الحالية من أجل ضمان الالتزام بالمتطلبات والتي تتضمن التالي:

- حوافز للسلوك المرغوب فيه.
- ضوابط استباقية واستقصائية وتصحيحية لمعالجة السلوك أو الأحداث غير المرغوب فيها.
- تحديد المشكلة وإدارتها.
- أنشطة المراقبة.
- السياسات والإجراءات.
- برامج التثقيف والتوعية.

ت4-2-5 يجب تحديد وتقييم الشخص المسؤول عن إدارة كل من الإجراءات والضوابط، بما في ذلك:

- وظائف العمل والإدارات الرئيسية والموظفين.
- الإدارات والموظفين المسؤولين عن إدارة المخاطر وأخلاقيات العمل والالتزام.

- الإدارات والموظفين المسؤولين عن توفير التأكيد.
- إشراف مجلس الإدارة أو السلطات الأخرى.

ت4-3 قم بتحديد أولويات إدارة التهديدات والفرص والمتطلبات

- ت4-3-1 يجب تحديد الثغرات والتداخلات غير الضرورية في الإجراءات والضوابط، وكذلك التداخلات والمستويات الملائمة.
- ت4-3-2 يجب تحليل تأثير الإجراءات والضوابط الحالية على احتمالية وقوع كل خطر والعائد وتوقيته وأثره.
- ت4-3-3 يجب تحليل تأثير الإجراءات والضوابط الحالية على احتمالية وقوع خطر عد الالتزام بالمتطلبات وتوقيته وأثره.
- ت4-3-4 يجب تحديد التكلفة والعائد من أجل إدامة الإجراءات والضوابط الحالية، مع الأخذ بعين الاعتبار الفعالية التشغيلية الحالية.
- ت4-3-5 يجب تحديد ما إذا كان المستوى الحالي للمخاطر والعوائد المتبقية والالتزام بالمتطلبات مقبول على أساس حدود الإدارة والمعايير المحددة لاتخاذ القرار.
- ت4-3-6 يجب تحديد المجالات التي لم تتم فيها معالجة المتطلبات أو لم تلبّ مستويات الالتزام المحددة.
- ت4-3-7 يجب تحديد المخاطر والعوائد والمتطلبات التي تتطلب أولوية عالية لتطبيق إجراءات أو ضوابط إضافية أو معدلة، في الحالات التالية:

- أن تكون المخاطر والعوائد المتبقية الحالية غير مقبولة بناءً على درجة تعقيد المخاطر المعتمدة لدى المؤسسة.
- أن تكون المخاطر والعوائد المتبقية الحالية غير مقبولة ويكون هناك حاجة لاتخاذ إجراء فوري.
- أن تكون الإجراءات والضوابط الحالية غير فعالة أو غير متسقة أو غير كفؤة.
- أن تكون المخاطر المتأصلة عالية المستوى والعوائد تتطلب إجراءات وضوابط يجب مراقبتها باستمرار.
- أن تكون المخاطر أو العوائد أو المتطلبات تتطلب خطأً للاستجابة للأزمات مثل حالات العنف في مواقع العمل والكوارث الطبيعية والقضايا الهامة المتعلقة بالإضرار بالسمعة.

- ت4-3-8 يجب ضمان أن المخاطر المتأصلة عالية المستوى والعوائد قد تمت معالجتها بشكل خاص لأن أي فشل في الإجراءات أو الضوابط الخاصة بمعالجة هذه المخاطر قد يؤدي إلى أثر كبير على المنظمة.

5 التصميم

قم بإعداد خطط استراتيجية وتكتيكية لتحقيق الأهداف المحددة، مع التعامل مع حالة عدم اليقين والعمل بنزاهة، بما يتفق مع معايير اتخاذ القرار.

ت5-1 قم باكتشاف الخيارات المتعلقة بالوفاء بالمتطلبات

- ت5-1-1 عندما يكون المستوى الحالي للالتزام بالمتطلبات غير مقبول، أو عندما تكون الإجراءات والضوابط الحالية غير مثالية، يجب استكشاف الإجراءات والضوابط الإضافية من أجل الوفاء بالمتطلبات.
- ت5-1-2 يجب تصميم الإجراءات والضوابط من أجل معالجة الثغرات والتداخلات غير اللازمة بالطريقة تتضمن الوفاء بالمتطلبات.
- ت5-1-3 يجب تحليل تكاليف وعوائد الإجراءات والضوابط المقترحة للتأكد من أن الأساليب المختارة مناسبة في ضوء احتمالية عدم الالتزام وتأثير ذلك، بحيث يتم تخصيص الموازنات بشكل مناسب في جميع احتياجات الالتزام.

ت5-2 قم باكتشاف خيارات معالجة المخاطر والعوائد

- ت5-2-1 عندما تكون المخاطر والعوائد الحالية غير مقبولة أو عندما يكون من الممكن تحسين المنهج الحالي، يجب استكشاف الإجراءات والضوابط البديلة لمعالجة المخاطر والعوائد من خلال تطبيق معايير محددة لعملية اتخاذ القرار.
- ت5-2-2 يجب تقييم وتحديد الإجراءات والضوابط الخاصة بقبول المخاطر أو تجنبها أو تقاسمها أو تحويلها أو الحد منها، بما في ذلك أدوات وأساليب تحويل المخاطر وتمويل خسائرها، بما يتوافق مع درجة تقبل المخاطر، ودرجة تحمل المخاطر، والحد الأقصى لتحمل المخاطر لدى المنظمة.
- ت5-2-3 يجب تقييم وتحديد الإجراءات والضوابط التي تمنع وقوع الأحداث والظروف غير المرغوب فيها وتكتشفها وتستجيب لها.
- ت5-2-4 يجب تصميم منهج متعدد المستويات لتجنب "تحيز الاستجابة الفردية" في معالجة المخاطر والعوائد ذات التأثير المرتفع.
- ت5-2-5 يجب تحديد المجالات التي يمكن فيها للإجراءات والضوابط أن تعالج أكثر من خطر/عائد ومطلب - ضوابط ثنائية الغرض.
- ت5-2-6 يجب تصميم الإجراءات والضوابط بحيث تنتج معلومات يمكن استخدامها في عملية المراقبة.
- ت5-2-7 إذا كان الخيار الأساسي لمعالجة مخاطر معينة أو عوائد أو مطلب التزام سيستغرق بعض الوقت لتنفيذه، يجب تحديد الخيارات المرشحة بما في ذلك مراعاة تأخير الإجراء الذي يمثل الخطر.
- ت5-2-8 يجب تقدير التكلفة والعائد المرتبطين بالإجراءات والضوابط المقررة، لتحديد ما إذا كانت التكلفة مناسبة في ضوء ترتيب المخاطر والعوائد والالتزام بالمنافع المحققة.

ت5-3 قم بتصميم إستراتيجيات تحويل وتمويل خسائر المخاطر

- ت5-3-1 يجب مراجعة نتائج تقييم المخاطر والعوائد لتحديد أي منها يجب معالجته فقط من خلال خيارات تمويل خسائر المخاطر.
- ت5-3-2 يجب مراجعة المخاطر المتبقية والعوائد بعد تطبيق الإجراءات والضوابط المصممة لتحديد المخاطر التي تتطلب تمويل خسائر المخاطر كإجراء داعم للإجراءات والضوابط المطبقة.
- ت5-3-3 يجب تحديد خيارات أنواع تمويل خسائر المخاطر المناسبة لكل خطر وعائد محدد.
- ت5-3-4 يجب تحديد الخيارات المتاحة لأدوات أو مناهج معينة لتقاسم المخاطر.
- ت5-3-5 يجب تحديد أي تفويضات أو سياسات تمنع، أو تتطلب تطبيق أداة أو منهجاً معيناً لتقاسم المخاطر لنوع معين من المخاطر والعوائد.
- ت5-3-6 يجب تحديد المخاطر والعوائد التي سيتم التأمين عليها أو نقلها إلى أطراف أخرى، وتحديد تعويضات أو تخصيصات أو ضمانات أو أي صيغة تعاقدية أخرى يتم بموجبها نقل المخاطر أو إحالتها إلى الأطراف الأخرى في الصيغ التعاقدية المبرمة.
- ت5-3-7 يجب تحديد المساءلة للحفاظ على الالتزام بالمتطلبات بكل أسلوب من أساليب تمويل خسائر المخاطر.

ت5-4 قم بتحديد المخاطر المتبقية المقررة والعوائد والالتزام

- ت5-4-1 يجب تقييم المخاطر المتبقية المقررة والعوائد المتوقع حدوثها عند تنفيذ الإجراءات والضوابط القائمة.
- ت5-4-2 إذا كانت المخاطر المتبقية المقررة والعوائد والالتزام غير مقبولة، فيجب إعادة النظر في الإجراءات والضوابط.
- ت5-4-3 إذا كانت المخاطر المتبقية المقررة والعوائد والالتزام مقبولة، فيجب تطبيق الإجراءات والضوابط التي تم اختيارها.

ت5-4-4 يجب تحليل تكاليف ومنافع الإجراءات والضوابط المقررة.

ت5-5 قم بمعالجة المخاطر المتأصلة عالية المستوى

ت5-5-1 يجب تحديد الإجراءات والضوابط المعمول بها حالياً أو المقررة من أجل معالجة المخاطر المتأصلة عالية المستوى.

ت5-5-2 يجب تصميم أنشطة مراقبة إضافية لضمان استمرار فعالية الإجراءات والضوابط وضمان استمرارية عملها وفقاً للخطة.

ت5-5-3 يجب تعزيز مصفوفة المخاطر ذات الأولوية بإجراءات وضوابط لتحسين طرق إدارة المخاطر المقررة وتحليل المخاطر المتبقية المقررة.

ت5-5-4 يجب تضمين المخاطر المتأصلة عالية المستوى في خطط التأكيد.

ت5-6 قم بإعداد المؤشرات الرئيسية

ت5-6-1 يجب تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) لكل هدف.

ت5-6-2 يجب تطوير مؤشرات الالتزام الرئيسية (KCI) لكل متطلب.

ت5-6-3 يجب تطوير مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRI) لكل خطر رئيسي، أو لكل فئة من المخاطر الرئيسية.

ت5-6-4 يجب تحديد الحدود الخاصة بكل مؤشر والتي تستوجب الإجراءات التالية:

- التصعيد/رفع التقارير.
- إجراء تصحيحي.
- إعادة تقييم المنهجيات.

ت5-6-5 يجب تعيين المساءلة الخاصة بالمراقبة الدورية أو المستمرة لكل مؤشر رئيسي تم تحديده.

ت5-6-6 يجب تصميم تقارير الإدارة ولوحات المعلومات من أجل إبلاغ الموظفين المعنيين بقيم المؤشرات الرئيسية والتغييرات.

ت5-7 قم بتحديد هيكل إدارة المعلومات

ت5-7-1 يجب تحديد التعاريف والتصنيفات والإجراءات اللازمة لتحديد وإدارة المعلومات في المنظمة والمؤسسة ككل، كجزء من خطة إدارة المعلومات.

ت5-7-2 يجب وضع وإدامة نظام ومنهج للتصنيف

ت5-7-3 يجب وضع عملية دائمة لحصر المعلومات وتصنيفها على أن تتضمن خصائص المعلومات، مثل:

- النوع.
- الخصوصية.
- السرية.
- الحفظ.
- الاحتفاظ.
- الإلتلاف.
- التوفر.
- القيمة التشغيلية/الاستراتيجية.
- المسؤول عن البيانات.

- مصدر المعلومات (قاعدة البيانات/التطبيق، البريد الإلكتروني، ملف إكسل، إلخ).
- العمليات التجارية المرتبطة.
- السياسات المرتبطة.

ت5-7-4 يجب مراعاة التغييرات في هيكل التصنيف بشكل دوري، وفي التعريفات والتصنيفات الأساسية الخاصة به، وذلك من أجل تقليل الحاجة لعملية المطابقة.

ت5-7-5 يجب تحديد سياسات وإجراءات إدارة المعلومات.

ت5-8 قم بوضع الهيكل التكنولوجي

ت5-8-1 يجب تحديد ضوابط العمليات الرئيسية الأقل عرضة للأخطاء والأكثر كفاءة إذا تم تفعيلها باستخدام التكنولوجيا.

ت5-8-2 يجب فهم البيئة التكنولوجية الحالية.

ت5-8-3 يجب تعيين المتطلبات الوظيفية في الإمكانيات القائمة.

ت5-8-4 يجب تحديد حالات التكرار في الحلول التقنية الحالية.

ت5-8-5 يجب تحديد المتطلبات الوظيفية غير المستوفاة.

ت5-8-6 يجب ترتيب وتحديد الحلول التكنولوجية التي يجب عليها أن تقوم بتبادل المعلومات أو تقوم بتطوير أو تخزين المعلومات المشتركة أو التي تتم مقارنتها بسهولة.

ت5-8-7 يجب تحديد الحلول الحالية التي يمكن وينبغي تعزيزها أو توسيعها من أجل تطبيقها على احتياجات مماثلة.

ت5-8-8 يجب تحديد الحلول الجديدة التي يجب أن تكمل عمل الحلول الحالية أو تحل محلها، وما إذا كان هناك حاجة لتصميم أو شراء حلول جديدة معينة.

ت5-9 قم بوضع خطة متكاملة

ت5-9-1 يجب تحديد الفرص من أجل توحيد الأنشطة ضمن عدد أقل من الإجراءات والضوابط.

ت5-9-2 يجب تحديد الفرص المتاحة لتضمين إدارة المخاطر وأنشطة الالتزام في عمليات الأعمال.

ت5-9-3 يجب تحديد الفرص المتاحة للاستفادة من البرامج والمشروعات والعمليات والموارد الحالية (سواء الأشخاص أو الميزانيات أو التكنولوجيا) قبل تصميم هياكل جديدة.

ت5-9-4 يجب تحديد المبادرات التي تتناول الأنشطة ذات الصلة بشكل منسق.

ت5-9-5 يجب وضع جدول زمني لتنفيذ كل إجراء ومبادرة وعملية مراقبة.

ت5-9-6 يجب تعيين المساءلة لكل مبادرة ولكل عملية مراقبة للأحداث التي قد تتطلب إجراء تغييرات في المبادرات.

ت5-9-7 يجب الحصول على الموافقة والموارد اللازمة لكل مبادرة.

ت5-10 قم بالبدء بعملية التنفيذ

ت5-10-1 يجب تضمين خطة إدارة التغيير لضمان تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتكتيكية.

ت5-10-2 يجب الحصول على دعم وموافقة الإدارة على الخطط الإستراتيجية والتكتيكية.

التنفيذ

1 ذ الضوابط

يجب إنشاء مزيج من الإجراءات والضوابط المتعلقة بالإدارة، والعمليات، ورأس المال البشري، والتكنولوجيا، والمعلومات، والإجراءات المادية، التي تخدم الحوكمة والإدارة واحتياجات التأكد.

ذ1-1 قم بوضع إجراءات وضوابط استباقية

ذ1-1-1 قم بوضع أنشطة لضبط العمليات المطلوبة بموجب المهام المتطلبات القانونية أو الالتزامات الطوعية، والتي تتضمن التالي:

- الموافقات.
- التراخيص.
- مراجعات لمرحلة ما قبل التقديم.
- مراجعات الجودة.

ذ1-1-2 لكل نشاط من الأنشطة المتعلقة بضوابط العملية، يجب القيام بالتالي:

- تحديد من سيقوم بالنشاط.
- تحديد متى وكم مرة سيتم تنفيذ النشاط.
- تحديد الأفراد ذوي الصلاحيات المناسبة لتعديل أو تجاوز أنشطة مراقبة العملية الاستباقية.

ذ1-1-3 لكل نشاط من أنشطة مراقبة العملية، يجب نشر الوعي والتثقيف والدعم المناسب للموظفين المسؤولين.

ذ1-1-4 يجب تحديد الحاجة إلى تقييم أو اعتماد الموظفين المسؤولين للتأكد من أنهم قادرون على أداء أنشطة مراقبة العملية.

ذ1-1-5 يجب وضع طريقة للتقييم الدوري لفعالية كل نشاط من أنشطة مراقبة العملية.

ذ1-1-6 يجب تحديد أسلوب الاختبار وأنشطة المراقبة ذات الصلة لكل إجراء للتأكد من أن فعالية الإجراء تقع ضمن التفاوتات المسموح بها.

ذ1-1-7 يجب تحديد الإجراءات والمساءلة فيما يتعلق بالاستثناءات لأنشطة مراقبة العمليات.

ذ1-1-8 يجب تحديد أنشطة مراقبة العملية التي يجب إعدادها في جميع أنحاء المؤسسة ككل.

ذ1-1-9 يجب تحديد الحاجة إلى الرصد الدائم لعملية المراقبة بناءً على نتائج تقييم المخاطر.

ذ1-1-10 يجب وضع مفردات مشتركة لوصف أنواع الضوابط التكنولوجية.

ذ1-1-11 يجب وضع ضوابط تقنية استباقية، والتي تتضمن التالي:

- ضوابط الوصول التي تحد من الوصول إلى الأنظمة والتطبيقات ووحدات تخزين المعلومات.
- ضوابط الوصول المادي التي تحد من الوصول إلى مكونات التكنولوجيا المادية مثل الشبكات الأجهزة ومحطات العمل.
- ضوابط الإعدادات التي تمنع أو تقيد إجراء أي تغييرات على إعدادات الأجهزة والنظم والتطبيقات.
- ضوابط البيانات الرئيسية التي تمنع أو تقيد إجراء تغييرات على المعلومات المخزنة في مصادر البيانات.

ذ1-1-12 يجب وضع ضوابط مادية استباقية للوفاء بالمتطلبات الإلزامية وتأمين الأمن والسلامة، وحماية الظروف البيئية وحماية الأصول المادية الرئيسية وأصول المعلومات.

- ذ1-1-13 يجب وضع آليات مراقبة وآليات أخرى (سواء إلكترونية أو بشرية) لرصد عملية الدخول والخروج في مناطق أمنية مشددة؛ وتوفير الحماية اللازمة بشأن الخصوصية والإبلاغ بشأن المراقبة عند الاقتضاء أو حسبما تحدده السياسة ملائماً.
- ذ1-1-14 يجب وضع آليات لتتبع موقع المخزون أو الأصول عالية القيمة (مثل أنظمة التعرف على البضائع باستخدام الترددات اللاسلكية RFID).
- ذ1-1-15 يجب تحديد الأدوار والأوصاف الوظيفية لجميع الأدوار الرئيسية، بما في ذلك تحديد المهام التي يتم فصلها لتجنب أي تضارب في المصالح.
- ذ1-1-16 يجب تحديد منهجية معتمدة من المستشار القانوني للتحقق من المعلومات الأساسية للموظفين والمدراء التنفيذيين والموظفين الذين يتم تعيينهم أو ترقيتهم إلى مناصب ذات صلاحيات كبيرة وتقييم سلوكهم السابق، والذي يتضمن التالي:
- تحديد أي مخالفات حصلت في الماضي للقانون أو تصرفات سلوكية غير أخلاقية.
 - تاريخ حصول المخالفات أو التصرفات السلوكية غير الأخلاقية الأخيرة.
 - كيف ترتبط أي من تلك المخالفات أو السلوكيات بمجال الاختصاص بالمنصب والصلاحيات المقترحة.
 - ما هي أنماط تلك المخالفات أو السلوكيات.
 - هل هناك أي حالة من حالات التضارب في المصالح.
 - توافق القيم الشخصية مع القيم التنظيمية.
- ذ1-1-17 يجب إجراء تحقق من خلفية الأشخاص الذين تم تعيينهم أو ترقيتهم أو نقلهم إلى مناصب تتمتع بصلاحيات كبيرة وتوثيق الموافقة ونتائج عمليات التحقق من تلك المعلومات للمرشحين في ملف التوظيف.
- ذ1-1-18 يجب الاستمرار باستخدام قوائم المراجعة الخاصة بالمقابلات التي تبحث في مؤشرات السلوك المتوافقة مع قيم ومبادئ المؤسسة، وكذلك في السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي وفي عملية اتخاذ القرار.
- ذ1-2-2 قم بوضع إجراءات وضوابط استقصائية**
- ذ1-2-1 يجب وضع الإجراءات الإدارية التي تكشف عن الأحداث والظروف غير المرغوب فيها بما في ذلك السياسات والعمليات والهيكل التنظيمية والتكنولوجية والإجراءات الأخرى.
- ذ1-2-2 يجب وضع الإجراءات الإدارية التي تكشف عن الأحداث والظروف المرغوب فيها بما في ذلك السياسات والعمليات والهيكل التنظيمية والتكنولوجية والإجراءات الأخرى.
- ذ1-2-3 يجب تصميم الضوابط التي تضمن تصميم الإجراءات الاستقصائية وتشغيلها بفعالية.
- ذ1-2-4 يجب وضع أنشطة لمراقبة العمليات الاستقصائية بناءً على تحليل المعاملات المالية حسب تكرار حدوثها وحجمها وموقعها والعوامل الأخرى التي قد تشير إلى وجود سلوك غير أخلاقي أو احتيالي أو ارتكاب مخالفة التزام.
- ذ1-2-5 يجب وضع ضوابط استقصائية تستند إلى مراقبة حركة واستخدام الأصول المادية التي قد تشير إلى ارتكاب سلوك غير أخلاقي أو احتيالي أو مخالفة التزام.
- ذ1-2-6 يجب تحديد ضوابط المراقبة المستمرة المناسبة حسب ما يقتضيه تحليل المخاطر.
- ذ1-2-7 يجب استخدام قائمة مراجعة أداء للأشخاص:
- للسؤال عما إذا كان الفرد لاحظ ارتكاب سلوك سيء أثناء عمله.
 - للاستفسار عما إذا كان الفرد يشته بارتكاب أو احتمالية ارتكاب سلوك سيء.

- للاستفسار عن المشاعر تجاه فعالية القدرة وأي نقاط ضعف ظاهرة.
- لتحديد المشاعر تجاه المنظمة والإدارة والمشرفين المباشرين.
- لتحديد درجة الاقتناع بالالتزام المنظمة بالقيم والسياسات المعلنة.

ذ 1-2-8 يجب استخدام قائمة مراجعة الخاصة بمقابلات ترك العمل:

- توفر تأكيداً بإرجاع جميع أصول المؤسسة.
- تسأل عما إذا كان الفرد قد لاحظ أو اشتبه في أي فشل في الالتزام أو ارتكاب سلوك غير أخلاقي أو لاحظ استجابة غير متكافئة أو متحيزة أو بإجراء تأديبي بشأن سلوك سيء، أو مخاطر غير خاضعة للرقابة.
- تستفسر عن المشاعر الخاصة بفعالية القدرة وأي نقاط ضعف ظاهرة.
- تحدد موقف الموظفين المغادرين لعملهم تجاه المنظمة والإدارة والمشرفين المباشرين.
- تقدم المشورة حول كيفية رفع التقارير بشأن المخاوف أو المشكلات بعد ترك العمل.

ذ 1-2-9 يجب وضع آليات مراقبة (من خلال تركيب كاميرات أو تعيين أفراد) في المناطق التي تتطلب إجراءات أمنية مشددة أو المناطق التي تمثل تهديداً للمؤسسة (مثل أماكن تخزين المواد الخطرة، ومواقع أجهزة الخوادم، ومواقف السيارات البعيدة، وما إلى ذلك) لاكتشاف حالات العبث والعنف والسرقة وما إلى ذلك.

ذ 1-2-10 يجب وضع آليات (سواء إلكترونية أو بشرية) لمراقبة الدخول والخروج في المناطق التي تتطلب إجراءات أمنية مشددة.

ذ 1-2-11 يجب توفير الحماية اللازمة للخصوصية والإبلاغ بالمراقبة حيثما كان ذلك مطلوباً أو حسبما تحدده السياسة ملائماً.

ذ 1-2-12 يجب وضع أنظمة إنذار صامتة و/أو مسموعة و/أو مرئية للإبلاغ عن اكتشاف انتهاكات الضوابط الوقائية وحالات الطوارئ.

ذ 1-2-13 يجب وضع آليات لتتبع موقع المخزون أو الأصول عالية القيمة من أجل الكشف عن أي تحركات غير مصرح بها (مثل أنظمة التعرف على البضائع باستخدام الترددات اللاسلكية RFID).

ذ 1-2-14 يجب استخدام آليات لاكتشاف وجود أو عدم وجود ظروف بيئية خارج الأهداف أو الحدود المقبولة (مثل أجهزة الكشف عن الدخان، وأجهزة الكشف عن المواد الكيميائية، وأجهزة مراقبة الانبعاثات، وأنظمة مراقبة جودة المياه، وأجهزة تنظيم الحرارة لغايات التبريد، وأجهزة استشعار تسرب الضغط الفراغي، وما إلى ذلك).

ذ 1-2-15 يجب وضع آليات للكشف عن وجود أو عدم وجود القوى العاملة والزائرين في مباني المنظمة لتحديد الحاجة إلى محاولة إنقاذ هؤلاء الأفراد أو التواصل مع عائلاتهم أو اتخاذ أي إجراء استجابي آخر.

ذ 1-2-16 يجب استخدام آليات (سواء باستخدام شارات إلكترونية أو غير إلكترونية) للتمييز بين العاملين والزائرين والأفراد غير المعروفين الموجودين في مباني المنظمة حتى يتمكن الأشخاص أو الأنظمة من اكتشاف وجود أي نشاط غير ملائم أو غير مصرح به.

ذ 1-2-17 يجب مراقبة مؤشرات الضوابط التكنولوجية الاستقصائية لتحديد السلوكيات السيئة الفعلية أو المحتملة أو حالات عدم الالتزام، بما في ذلك تلك المطبقة على:

- الوصول المادي والمراقبة.
- ضوابط الوصول إلى النظام.
- ضوابط البيانات الرئيسية.
- ضوابط المعاملات.
- ضوابط التشغيل.
- مراجعة سجلات وجداول التدقيق.

- أنشطة الاختبار .
- تقارير الأداء .
- مستوى الإنجاز في المبادرة وحالتها ورفع التقارير بشأن المخاطر .

ذ1-3 قم بوضع إجراءات وضوابط استجابية

- ذ1-3-1 يجب وضع الإجراءات والضوابط التي تبطئ وتقلل من تأثير السلوكيات والأحداث والظروف غير المرغوب فيها، وتحديد السلوكيات المرغوب فيها التي تستحق التقدير .
- ذ2-3-1 يجب وضع الإجراءات والضوابط التي تضمن تقييم الفرص المحددة ومعالجتها .
- ذ3-3-1 يجب وضع الإجراءات والضوابط التي تعالج أي نقاط ضعف في قدرات المؤسسة التي سمحت بحدوث تلك السلوكيات والأحداث والظروف غير المرغوب فيها والتي تعزز الجوانب التي تحقق نتائج إيجابية .
- ذ4-3-1 يجب وضع الإجراءات والضوابط التي تعاقب على القيام بالسلوك غير المرغوب فيه، وتكافئ على القيام بالسلوك المرغوب فيه، وتردع الأحداث السلبية المحتملة في المستقبل .
- ذ5-3-1 يجب وضع الإجراءات والضوابط الخاصة بتعليق صلاحيات الأفراد المتورطين في الأحداث السلبية أو المرتبطة بها .
- ذ6-3-1 يجب وضع الإجراءات والضوابط الخاصة بتعديل أو تجاوز التسلسل المحدد لعملية رفع التقارير بمجرد اكتشاف الأحداث السلبية .
- ذ7-3-1 يجب وضع إجراءات لتجميع فرق الإجراءات التصحيحية في حال اكتشاف الأحداث السلبية .
- ذ8-3-1 يجب إنشاء منهج مراقبة وتحديد الشخص المسؤول عن ضمان تنفيذ أنشطة الرقابة التصحيحية .
- ذ9-3-1 يجب تصميم تقارير وتحديد المعنيين باستلامها لإبلاغهم عند تنفيذ أنشطة الرقابة التصحيحية والانتهاج منها .
- ذ10-3-1 يجب وضع الضوابط التي تؤمن المرافق والأصول المادية وتحد من الوصول إليها عند اكتشاف أي أحداث سلبية فيها .
- ذ11-3-1 يجب وضع ضوابط لوقف أو إبطاء تأثير الأحداث السلبية على الأشخاص والأصول المادية .

ذ2 السياسات

يجب تنفيذ السياسات والإجراءات ذات الصلة لمعالجة الفرص والتهديدات والمتطلبات ووضع توقعات لسلوك الجهة المسؤولة عن الحوكمة والقوى العاملة والمؤسسة ككل .

ذ2-1 إنشاء مدونة السلوك المهني

- ذ1-1-2 يجب تحديد منهجية قابلة للتكرار من أجل إعداد مدونة السلوك المهني ومراجعتها وتحديثها بشكل دوري .
- ذ2-1-2 يجب إعداد مدونة السلوك المهني بمشاركة أصحاب المصلحة الذين يمثلون مستويات مختلفة من السلطة داخل المنظمة .
- ذ3-1-2 يجب إعداد جميع مدونات السلوك التي تتطلبها المهام القانونية أو غيرها من المتطلبات أو مدونة واحدة تتناول جميع هذه المتطلبات .
- ذ4-1-2 يجب تحديد أصحاب المصلحة (بما في ذلك أولئك الذين قد يؤثر سلوكهم على نزاهة المؤسسة) والذين هم مستهدفون في مدونة السلوك المهني .

- ذ2-1-5 يجب وضع إجراءات تضمن النطاق الواسع والنطاق المحلي لمدونة السلوك المهني والتي تأخذ بعين الاعتبار القضايا المحلية مع المحافظة في نفس الوقت على مضمون رسالة الإدارة.
- ذ2-1-6 يجب ربط مدونة السلوك المهني بمصادر المتطلبات والمبادئ والقيم.
- ذ2-1-7 إذا كان هناك أكثر من مدونة سلوك، فيجب ضمان اتساق اللغة والمقصد بين المحتوى المتشابه.
- ذ2-1-8 يجب الطلب من الخبراء الملائمين مراجعة مدونة السلوك المهني وأسلوب التنفيذ من أجل الالتزام بالمهام.
- ذ2-1-9 يجب طلب موافقة القائمين على السياسات ذات الصلة على مدونة السلوك المهني وطريقة التنفيذ لتأكيد الالتزام بالمبادئ.
- ذ2-1-10 يجب تحديد أولويات المواضيع التي تعالجها مدونة السلوك المهني بناءً على عملية تحليل المخاطر.
- ذ2-1-11 يجب إدراج بيان تأييد من مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- ذ2-1-12 يجب تناول أهداف وفلسفة مدونة السلوك المهني وكيفية توافقها مع المهمة العامة والرؤية والقيم للمنظمة.
- ذ2-1-13 كحد أدنى، يجب أن تتضمن أو تشير مدونة السلوك المهني السياسات إلى السياسات التي تعالج الجوانب التالية:
- الالتزام بجميع القوانين واللوائح المعمول بها.
 - عدم التسامح مع قضايا الفساد وغيرها من القضايا الخطرة.
 - تضارب المصالح.
 - الاستخدام السليم للممتلكات والمعلومات والفرص الخاصة بالمنظمة.
 - المعاملة العادلة في التعاملات التجارية.
 - الشفافية والتوقيت ودقة الإفصاحات والتقارير الرقابية.
 - الرفع الفوري للتقارير الداخلية عن الانتهاكات.
 - المساءلة عن الالتزام بأحكام المدونة.
 - تعاطي المخدرات.
 - المشاركات والأنشطة السياسية.
 - أهمية القيم والمبادئ الأخلاقية في اتخاذ القرار.
 - أهمية طرح الأسئلة وإثارة القضايا عند وجود مخاوف.
 - كيفية رفع التقارير بشأن السلوكيات السيئة.
 - كيفية رفع التقارير بشأن الحوادث وكيفية طرح الأسئلة.
 - ضمان عدم اتخاذ أي إجراء انتقامي عند رفع التقارير عن الحوادث.
- ذ2-1-14 يجب تحديد الإجراء الخاص بالإعفاء والاستثناء من مدونة السلوك المهني.
- ذ2-1-15 يجب وضع خطة لإطلاق وتوزيع مدونة السلوك المهني.
- ذ2-1-16 قبل تنفيذ مدونة السلوك المهني، يجب تدريب موظفي مكتب المساعدة وغيرهم ممن تم تعيينهم للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمحتوى مدونة السلوك المهني.
- ذ2-1-17 يجب توزيع مدونة السلوك المهني على جميع أصحاب المصلحة المستهدفين.
- ذ2-1-18 يجب التأكد من حصول أصحاب المصلحة المستهدفين على مدونة السلوك المهني.
- ذ2-1-19 يجب تصميم وتقديم التدريب اللازم وأسس التواصل من أجل ضمان التعزيز المستمر لقواعد السلوك.

ذ2-1-20 يجب ضمان الكشف عن مدونة السلوك المهني للجمهور وإتاحتها لأصحاب المصلحة الخارجيين (كأن يتم نشرها على شبكة الإنترنت).

ذ2-1-21 يجب الكشف عن مدونة السلوك المهني أو رفع التقارير بشأنها أو تنظيمها على النحو المطلوب بموجب المهام القانونية.

ذ2-1-22 يجب تضمين المعايير المتعلقة بمدونة السلوك المهني في معايير تقييم أداء الأفراد النموذجية.

ذ2-1-23 يجب تحديد نطاق تطبيق مدونة السلوك المهني في المؤسسة ككل.

ذ2-1-24 يجب الاستعداد لتوفير أدلة على المعرفة أو الوعي والدعم والفهم لمدونة السلوك المهني.

ذ2-1-25 يجب التأكد من أن أصحاب المصلحة المهمين يفهمون مدونة السلوك المهني (من خلال تطبيق أي شكل من أشكال التقييم، أو تقديم شهادات بهذا الشأن، أو التواصل، أو التدريب).

ذ2-1-26 يجب يكون الالتزام بمدونة السلوك المهني، أو أي مدونة مماثلة، شرطاً لممارسة الأعمال التجارية للموردين الرئيسيين والشركاء الآخرين.

ذ2-2 قم بإنشاء هيكل للسياسة

ذ2-2-1 يجب وضع قائمة بالسياسات التي تتطلبها المهام والمعايير والالتزامات الطوعية المعمول بها.

ذ2-2-2 يجب وضع قائمة بالسياسات المرغوبة بناءً على القرارات الداخلية.

ذ2-2-3 يجب تطوير قائمة بالسياسات الموجودة.

ذ2-2-4 يجب تحديد حالات التكرار والتداخل في السياسات الحالية، بما في ذلك مدونة السلوك المهني.

ذ2-2-5 يجب إجراء تحليل الفجوة مقابل السياسات الحالية.

ذ2-2-6 يجب وضع منهجية لإنشاء وتعديل واعتماد السياسات.

ذ2-3 قم بتحديد السياسات وإعدادها

ذ2-3-1 يجب التأكد من أن الأفراد الذين لديهم صلاحيات مناسبة فقط هم من يصدرون ويعدلون السياسات.

ذ2-3-2 يجب تحديد الهدف من كل سياسة.

ذ2-3-3 يجب تحديد الفئة المستهدفة لكل سياسة.

ذ2-3-4 يجب الطلب من الخبراء المناسبين الموافقة على السياسات التي يجب أن تفي بالمهام.

ذ2-3-5 يجب فهم عناصر نموذج الأعمال التي تتأثر بكل سياسة.

ذ2-3-6 يجب تحديد وقت مراجعة أو إعادة دراسة أو تعديل أو انتهاء صلاحية كل سياسة.

ذ2-3-7 يجب تحديد الموارد اللازمة لنشر وتطبيق تنفيذ كل سياسة.

ذ2-3-8 يجب تحديد أي من السياسات ينبغي أن يتم فرضها على المؤسسة ككل، أو من خلال مطالبة الشركاء بالتعامل معها بشكل مباشر.

ذ2-3-9 قم بترجمة السياسات أو تكييفها للواقع المحلي عند الضرورة.

- ذ3-10 يجب تحديد السياسات المترابطة، أو تلك التي تعتمد على سياسات أخرى، لفهم كيفية تأثير سياسة معينة على سياسة أخرى.
- ذ3-11 يجب تصميم نماذج لأنواع مختلفة من السياسات.

ذ4-2 قم تطبيق السياسات وإدارتها

- ذ4-2-1 يجب تحديد كيفية جعل كل سياسة متاحة لكل فئة مستهدفة.
- ذ4-2-2 يجب تحديد ما إذا كان التدريب أو الاختبار للفئة المستهدفة مطلوباً لكل سياسة.
- ذ4-2-3 يجب إيصال السياسات إلى الجماهير المستهدفة.
- ذ4-2-4 يجب تأكيد وتوثيق استلام الفئة المستهدفة للسياسات.
- ذ4-2-5 يجب تحديد تحقق الوعي والمعرفة وممارسات الدعم لكل سياسة ولكل فئة مستهدفة.
- ذ4-2-6 يجب تحديد طرق تقييم المعرفة بوجود كل سياسة وفهمها من قبل الفئات المستهدفة.
- ذ4-2-7 يجب تحديد الإجراء الخاص بإبلاغ مكتب المساعدة عن أي إضافات أو تعديلات أو انتهاء صلاحيات السياسات.
- ذ4-2-8 يجب وضع أسلوب لإجراء تقييم دوري لفعالية كل سياسة في تلبية المتطلبات أو الأهداف التي وضعت السياسة لمعالجتها.

ذ5-2 قم بدعم السياسات

- ذ5-2-1 يجب الحصول على الدعم والالتزام بالسياسات من قبل الإدارة .
- ذ5-2-2 يجب أن تُظهر الإدارة دعمها للسياسات قولاً وفعلاً، حتى يدرك أصحاب المصلحة الالتزام الحقيقي بالسياسات من قبلها.

ذ6-2 قم بوضع وتطبيق المبادئ التوجيهية الأخلاقية في عملية اتخاذ القرار

- ذ6-2-1 يجب إعداد المبادئ التوجيهية الأخلاقية في عملية اتخاذ القرار بمشاركة أصحاب المصلحة الذين يمثلون مستويات مختلفة من الجهة المسؤولة عن الحوكمة داخل المنظمة.
- ذ6-2-2 يجب إعداد المبادئ التوجيهية الأخلاقية في عملية اتخاذ القرار بمشاركة أصحاب المصلحة الذين يمثلون مختلف الثقافات (الثقافات الفرعية) الموجودة في جميع أنحاء المنظمة.
- ذ6-2-3 يجب تحديد العوامل الأخلاقية والثقافية التي يجب مراعاتها عند التوصل إلى قرار بشأن سلوك معين، والتي تتضمن التالي:
- التوافق مع رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمتها.
 - الالتزام بمتطلبات المنظمة.
 - مراعاة جميع وجهات النظر ذات الصلة.
 - اكتمال جميع الحقائق اللازمة للتوصل إلى قرار.
 - الاتساق مع سلوك المنظمة السابق والقرارات المستقبلية المتوقعة في ظل ظروف مماثلة.
 - الاطمئنان للآخرين الذين يعرفون بشكل عام الشخص الذي اتخذ القرار.
 - النظر في الآثار المحتملة وردود الفعل لأصحاب المصلحة أو المؤثرين أو الجمهور .
 - توقع الانتقاد والاستعداد له من خلال تقديم تفسير واضح ومقنع.
- ذ6-2-4 يجب إدراج بيان تأييد من مجلس الإدارة والإدارة العليا.

ذ3-6-5 يجب جعل المبادئ التوجيهية الأخلاقية في عملية اتخاذ القرار في متناول العاملين والمؤسسة ككل إلى جانب أي موارد ومعلومات تكميلية حول كيفية إشراك شخص ما للحصول على مزيد من التوجيه.

ذ3-6-6 يجب توفير الوعي والتعريف حول كيفية الحصول على إرشادات إضافية وتطبيقها وتأمينها فيما يتعلق بالمبادئ التوجيهية الأخلاقية في عملية اتخاذ القرار بشكل متزامن ومتسق مع عمليات التواصل والتعليم بشأن مدونة أو مدونات السلوك والسياسات والإجراءات.

ذ3-6-7 يجب وضع إجراءات تضمن النطاق الواسع والنطاق المحلي للمبادئ التوجيهية الأخلاقية والتي تأخذ بعين الاعتبار القضايا المحلية والاحتياجات اللغوية مع المحافظة في نفس الوقت على عوامل اتخاذ القرار وفق رغبة الإدارة.

ذ3 التواصل

قم بتسليم واستلام معلومات ذات صلة وموثوقة في الوقت المناسب من وإلى الجمهور المناسب، وفقاً للمهام المقررة، أو حسب الحاجة من أجل القيام بالمسؤوليات وصياغة المواقف بفعالية.

ذ3-1 قم بوضع خطة لرفع التقارير

ذ3-1-1 يجب تحديد التقارير الخارجية المطلوب تقديمها للجهات الرقابية وأصحاب المصلحة الآخرين، وإنشاء مصفوفة تشير إلى التالي:

- الجداول أو الأحداث المحفزة لكل منها.
- المحتوى المطلوب.
- موقع المحتوى المطلوب أو مصدره.
- الشخص أو المكتب المسؤول عن إعداد التقارير ورفعها.
- موقع أو تصنيف كل نسخة تقرير حيث سيتم الاحتفاظ بها في المنظمة.
- قواعد الاحتفاظ بالسجلات وحمايتها.
- طريقة تأكيد التسليم والاستلام.

ذ3-1-2 يجب تحديد التقارير الداخلية اللازمة للسماح للمؤسسة بالمصادقة على عدم وجود مخالفات للمهام أو السياسات، وتحديد التقارير اللازمة لإدارة قدرات المؤسسة، وإعداد مصفوفة تشير إلى التالي:

- الجداول أو الأحداث المحفزة لكل منها.
- المحتوى المطلوب.
- موقع المحتوى المطلوب أو مصدره.
- الشخص أو المكتب المسؤول عن إعداد كل تقرير.
- مستلمو التقارير المستهدفون.
- موقع أو تصنيف كل نسخة تقرير حيث سيتم الاحتفاظ بها في المنظمة.
- قواعد الاحتفاظ بالسجلات وحمايتها.
- الحاجة لتأكيد الاستلام.

ذ3-1-3 يجب تحديد أي تقارير اختيارية إضافية مطلوبة لأصحاب المصلحة وإنشاء مصفوفة تشير إلى التالي:

- الجداول أو الأحداث المحفزة لكل منها.
- المحتوى المطلوب.

- موقع المحتوى المطلوب أو مصدره.
 - الشخص أو المكتب المسؤول عن إعداد ورفع كل تقرير.
 - موقع أو تصنيف كل تقرير حيث سيتم الاحتفاظ بها في المنظمة.
 - قواعد الاحتفاظ بالسجلات وحمايتها.
- ذ3-1-4 يجب تحديد السياسات والإجراءات المتعلقة بالمراجعة والقرارات عندما تشير التقارير إلى أن الأداء خارج عن نطاق الأهداف والهوامش المسموح بها.

ذ3-1-5 يجب تحليل التقارير الحالية وتحديد الثغرات في التقارير المقررة وتحديد الإجراءات الإدارية لكل منها.

ذ3-2 قم بوضع هيكل العملية

- ذ3-2-1 يجب تحديد المعلومات وعمليات التواصل ذات الصلة بعمليات مماثلة والمسؤولين عن ضمان تلقي كل فرد التواصل اللازم لأداء واجباته.
- ذ3-2-2 يجب تطوير هيكل لعملية التواصل التي تلي احتياجات مختلف المسؤولين عن العمليات والضوابط ذات الصلة.
- ذ3-2-3 يجب التأكد من أن عمليات التواصل تتم بشكل مناسب بحيث تسمح للمسؤولين عن العمليات والضوابط بتنفيذ واجباتهم واتخاذ الإجراءات المتوافقة مع معايير اتخاذ القرار.

ذ3-3 قم بوضع خطة التواصل

- ذ3-3-1 يجب الإعداد لوضع خطة تواصل عالية المستوى من خلال التالي:
- تحديد السلوك والحالة المعرفية الحالية لكل فئة.
 - تحديد الحالة المرغوب فيها.
 - تحليل الثغرات.
 - تحديد المجالات التي من المحتمل أن تكون فيها مقاومة للتغيير.
- ذ3-3-2 يجب وضع خطة تواصل عالية المستوى بحيث تحدد التالي:
- جميع رسائل البرنامج الرئيسية مع المرسلين المحددين والفئات المستهدفة.
 - مواد التواصل المختلفة التي ستحقق إبلاغ كل رسالة.
 - جدول التسليم عالي المستوى والأحداث المحفزة.
- ذ3-3-3 يجب تحديد طرق التواصل التي يجب استخدامها لكل فئة من فئات الرسائل، وتطبيق طرق متعددة للرسائل الرئيسية مع مراعاة الغرض من عمليات التواصل (مثل التعليم، والإقناع، والمعلومات، والمقابلات)، مثل التالي:
- الوسائل الورقية.
 - البريد الإلكتروني.
 - المواقع الإلكترونية.
 - المنشورات.
 - الأحداث أو الاجتماعات المنقولة بشكل مباشر.
 - بث الفيديو/الرسالة الصوتية.
 - التواصل الشخصي وجهاً لوجه.

ذ3-3-4 بالنسبة لكل مادة تواصل:

- قم بتطوير هدف ومحتوى التواصل أو الرسالة.
- قم بالحصول على الموافقات المطلوبة.
- قم بتحديد من الذي سيجيب على الأسئلة.
- قم بتحديد الطريقة أو الطرق الأكثر فعالية قس عملية التواصل.
- قم بتحديد الحاجة إلى عمليات تواصل المتكررة (عدد مرات تكرارها ونوعها).
- قم بتحديد طرق التواصل الأساسية:
- بين أدوار القدرات في المؤسسة.
- بين أدوار القدرات وأدوار العمل في المؤسسة.
- بين أدوار القدرات وأصحاب المصلحة الخارجيين لدى المؤسسة.

ذ3-3-5 يجب تحديد التبعيات البنينة الخاصة بعملية التواصل أو التراسل وكيف يتناسب كل منها مع المشهد العام للتواصل أو التراسل مع الطرف الآخر.

4 ذ التثقيف

قم بتثقيف الجهة المسؤولة عن الحوكمة والإدارة والقوى العاملة والمؤسسة ككل حول السلوك المتوقع، وقم برفع مستوى المهارات والدوافع اللازمة لمساعدة المنظمة على مواجهة الفرص والتحديات والمتطلبات.

ذ4-1 قم بتحديد خطة التوعية والتدريب

ذ4-1-1 يجب وضع خطة لجعل كل مجموعة مستهدفة على دراية بشكل عام بقدرات المؤسسة ومسؤولياتهم والسلوك المتوقع منهم، وكجزء من الخطة يتعين عليهم التالي:

- النظر في مستوى الوعي المطلوب في المؤسسة ككل.
- النظر في مستوى المهارة الحالي عند تصميم وضع الخطة.
- تصنيف المحتوى؛ من حيث الوعي العام مقابل التدريب المحدد المتعمق.
- التأكد من حصول الأشخاص على التدريب بما يتناسب مع وظائفهم فقط.
- التأكد من أن الأسلوب التدريبي يأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية والاختلافات بين الأجيال واختلافات أسلوب التعلم لدى الفئات المستهدفة.

ذ4-1-2 يجب تطوير المواد التي تصف العناصر الأساسية لقدرات المؤسسة بما في ذلك المهمة الأساسية والرؤية والقيم الخاصة بالمنظمة.

ذ4-1-3 يجب تحديد الفئات المستهدفة التي تتطلب تدريباً أكثر تحديداً حول جوانب معينة من قدرات المؤسسة أو حول سياسات وإجراءات محددة.

ذ4-2 قم بتحديد خطة المنهاج التدريبي

ذ4-2-1 يجب تحديد الدورات التدريبية المطلوبة قانوناً بحيث تتضمن الأفراد الواجب تدريبهم، وما الذي يجب أن يغطيه المحتوى التدريبي، ومقدار الوقت الذي يجب تخصيصه لكل دورة تدريبية، وكيف سيتم قياس ذلك، وما هي الأساليب التدريبية التي يمكن استخدامها.

ذ4-2-2 فيما يتعلق بكل دورة تدريبية تحتوي على محتوى قانوني و/أو محتوى يتعلق بسياسات المؤسسة، يجب ربط الهدف بمتطلبات قانونية و/أو سياسية محددة.

- 3-2-4- يجب تحديد الكفاءة المطلوبة لوظائف ومناصب محددة.
- 4-2-4- يجب وضع خطة لسلسلة الدورات المطلوبة والمرغوبة لكل دور ووظيفة.
- 5-2-4- يجب إجراء تقييم للاحتياجات بحيث يحدد التقييم احتياجات التدريب عالية المخاطر والاحتياجات الإلزامية، ووضع خطة تدريب لكل وظيفة أو مجموعة عمل، على أن تتضمن التفاصيل التالية:
- أهداف التدريب.
 - فصول التدريب.
 - المدة المستهدفة لكل فصل.
 - الجدول الزمني للدورة التدريبية.
 - الجدول الزمني والطريقة أو الطرق الخاصة بتقييم المعرفة و/أو المهارات.
 - عدد مرات عقد كل دورة تدريبية، بما في ذلك أي دورات تنشيطية.
- 6-2-4- يجب تحديد الأطر الزمنية لتدريب الأفراد المعينين حديثاً أو الذين تمت ترقيتهم أو نقلهم لشغل وظائف جديدة.
- 7-2-4- فيما يتعلق بكل وحدة تدريبية، يجب اختيار النظام التدريبي، والوسائط التعليمية والتزامن المناسب بناءً على التالي:
- مستوى المهارة الحالي للفئة المستهدفة.
 - مستوى المهارة المنشود للفئة المستهدفة.
 - إجمالي عدد الفئة المستهدفة وتوزيعها الجغرافي.
 - الموارد الحالية والقدرات الفنية الخاصة بتقديم التدريب.
- ذ4-3- قم بإعداد المحتوى أو شراؤه**
- 1-3-4- يجب حصر جميع رسائل التوعية النموذجية، وجمع المعلومات الهامة عن كل منها ومقارنتها بعمليات التواصل المرغوبة في خطة التوعية والتدريب.
- 2-3-4- يجب حصر جميع الدورات التدريبية التي تنقل بشكل مباشر، والدورات التي تقدم عبر الإنترنت، والدورات ذاتية التعلم، وموردي خدمات التدريب ذوي الصلة، وجمع المعلومات الهامة عن كل منها ومقارنتها بالدورات المطلوبة في المناهج الدراسية الرئيسية.
- 3-3-4- يجب إعداد خطة لتطوير المحتوى لسد الثغرات المحددة في عملية الحصر المشار إليها.
- 4-3-4- يجب استخدام الأفراد المؤهلين لتطوير الفصول التدريبية بما في ذلك، حسب الاقتضاء، المتخصصين في التعلم والخبراء في الموضوع التدريبي من ذوي الخبرة التدريبية والمهنية ذات الصلة.
- 5-3-4- يجب تخصيص المحتوى من أجل فهم القدرات العامة للفئات المستهدفة واستعدادها لتلقي التدريب.
- ذ4-4- قم بتنفيذ التثقيف**
- 1-4-4- يجب دمج القدرات التدريبية في عملية التدريب الوظيفي الحالي حيثما أمكن ذلك.
- 2-4-4- يجب استخدام التكنولوجيا المناسبة في تطوير وتقديم وقياس التدريب والتوعية.
- 3-4-4- يجب إنشاء مكتب المساعدة لتوفير الدعم بشأن الأسئلة المتعلقة بالحصول على التدريب والمحتوى.
- 4-4-4- يجب نشر المراسلات وتقديم الدورات وفقاً لخطة موجهة نحو الفئات المستهدفة.
- 5-4-4- يجب تقديم التدريب للقادة المحتملين والذين تمت ترقيتهم حديثاً، وذلك حول الأمور التالية:

- عملية اتخاذ القرار المسؤول.
 - كيف ترتبط النزاهة والسلوك في العمل بالأهداف التنظيمية.
 - كيفية الإبلاغ عن المسائل المتعلقة بالنزاهة وتأثير ذلك على الأداء التنظيمي.
- ذ4-4-6 يجب تقديم التدريب لجميع الموظفين حول اتخاذ القرار المسؤول.
- ذ4-4-7 يجب التأكد من تقديم التدريب ومن حضوره واكتماله.
- ذ4-4-8 يجب تقييم المعرفة والكفاءة والمهارات عند الحاجة ولأغراض تدريبية تعالج المخاطر الهامة.
- ذ4-4-9 يجب قياس مستوى الإنجاز التدريبي مقارنة بالخطة التدريبية.
- ذ4-4-10 يجب زيادة أو مراجعة مصفوفة المخاطر ذات الأولوية وخطة تحسين طرق إدارة المخاطر بحيث تعكس الأمور التالية:
- تنفيذ مبادرات توعوية وثقافية.
 - تحليل المخاطر المتبقية الحالية المراجعة.
 - الأداء مقارنة بالمخاطر المتبقية المقررة.

ذ4-5-5 قم بتوفير خط الدعم Helpline

- ذ4-5-1 يجب تحديد منهج وسياسة خط الدعم، بما في ذلك ميزة طرح الأسئلة على مشرف معين (أو مسار داخلي آخر) كإجراء أول أو على خط الدعم أولاً (قد يختلف ذلك بناءً على نوع المسألة).
- ذ4-5-2 يجب تحديد ما إذا كان سيتم دمج خط الدعم (طرح الأسئلة) مع الخط الساخن (رفع التقارير بشأن المخاوف) أو الفصل بينهما.
- ذ4-5-3 يجب تحديد ما إذا كان المتصل يجب أو يمكن له أن يبقى مجهول الهوية أو أن يكون مطمئناً إلى الحفاظ على السرية، الأمر الذي قد يخلق في بعض الظروف جواً من الثقة والانفتاح.
- ذ4-5-4 يجب إنشاء إجراء خاص بتحديد ما إذا كان السؤال ناشئاً عن ملاحظات لحالات عدم الالتزام أو ارتكاب سلوك معين غير مرغوب فيه أو عن الاعتقاد بوجود أي من ذلك، بما في ذلك:
- في حال تم التعبير عن مخاوف أو مزاعم بشأن عدم الالتزام أو السلوك السيئ سواء بشكل مباشر أو نتيجة التحقيق عن سبب السؤال، فيجب في هذه الحالة تحديد ما إذا كانت المزاعم أو المخاوف محددة وذات مصداقية بما يكفي لاتخاذ إجراء معين بشأنها.
 - الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات للمساعدة في تصنيف المشكلة ضمن مستويات التحقيق المحددة، و
 - بعد الحصول على المعلومات الأساسية، يجب إعادة التوجيه إلى خط الدعم إذا ما تم تحديد مشكلة معينة تستوجب رفع تقرير بشأنها.
- ذ4-5-5 يجب تزويد موظفي خط الدعم بقائمة بالأسئلة والأجوبة المتكررة.
- ذ4-5-6 يجب تزويد خط الدعم بأفراد مدربين تدريباً جيداً للرد على مجموعة متنوعة من الاستفسارات المتوقعة والمتعلقة بالقدرات والمتطلبات أو للاستجابة لطلبات المساعدة.
- ذ4-5-7 يجب وضع طريقة خاصة بتسجيل الأسئلة والردود، مع الإشارة إلى الحل النهائي.

ذ4-6 قم بتقديم الدعم المتكامل

- ذ4-6-1 يجب التأكد من أن المشرفين وموظفي القدرات المشتركين في العمل يمكنهم الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالصلاحيات والمسؤوليات والقضايا المتعلقة بالالتزام وأخلاقيات العمل والمخاطر.
- ذ4-6-2 يجب التأكد من إبلاغ الموظفين بالعاملين الموجودين في موقع عملهم من أجل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالصلاحيات والمسؤوليات والقضايا المتعلقة بالالتزام وأخلاقيات العمل والمخاطر.
- ذ4-6-3 يجب تطوير وإتاحة مواد "المساعدة الذاتية" التي يمكن للموظفين والوكلاء الآخرين استخدامها للإجابة على الأسئلة دون الحاجة إلى التواصل الشخصي.
- ذ4-6-4 يجب توفير موارد الخدمة الذاتية (سواء الإلكترونية أو غير ذلك) لمساعدة الأفراد في الإجابة على أسئلتهم.

ذ5 الحوافز

قم بتنفيذ الحوافز التي تحفز السلوك المرغوب فيه وتقدير أولئك الذين يساهمون في النتائج الإيجابية لتعزيز السلوك المطلوب.

ذ5-1 تحديد السلوك المرغوب فيه

- ذ5-1-1 يجب تحديد أنواع السلوك المرغوب فيه وفقاً لمهمة المنظمة ورؤيتها وقيمها ومعايير اتخاذ القرار.
- ذ5-1-2 يجب وضع تعريفات وتصنيفات وإجراءات لتحديد أولئك الذين يظهرون السلوك المرغوب فيه المحدد والمساهمة في النتائج التنظيمية الإيجابية.
- ذ5-1-3 يجب تضمين السلوك المرغوب فيه، توقع إبلاغ المنظمة عندما يحدد الأفراد مزاعم أو مؤشرات بشأن وجود سلوك غير المرغوب فيه.

ذ5-2 قم بالتوظيف والترقية على أساس التوقعات السلوكية

- ذ5-2-1 يجب تضمين الاعتبارات الأخلاقية في الأوصاف الوظيفية، وقرارات التوظيف، وتقييم أداء الموظفين، وقرارات الترقية، وقرارات المكافآت والحوافز، ومعايير إنهاء العمل، والإجراءات التأديبية.
- ذ5-2-2 يجب إجراء تقييمات الأداء للوظائف والأدوار الرئيسية مع الواجبات المتعلقة بالقدرات.
- ذ5-2-3 يجب تضمين المعايير المتعلقة بالقدرات في تقييمات الأداء بما في ذلك فهم القيم، وحوادث السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي المزعوم، ومسؤوليات الالتزام المتعلقة بالوظيفة.
- ذ5-2-4 يجب اعتبار السلوك الأخلاقي عاملاً إيجابياً (والسلوك غير الأخلاقي عاملاً سلبياً) عند تقييم الموظفين وترقيتهم وعند اختيار القادة.
- ذ5-2-5 يجب اعتماد عملية ترقية تراعي دعم الفرد لتحقيق أهداف القدرات.

ذ5-3 قم بتطوير وتطبيق برامج الرواتب والمكافآت والتقدير

- ذ5-3-1 يجب تطوير مكافآت وحوافز تتضمن اعتبارات ومكافآت مقابل اتباع معايير اتخاذ القرار واتباع الالتزام المطلوب والسلوك الأخلاقي في أي وظيفة.
- ذ5-3-2 يجب تجنب المكافآت أو الحوافز التي تشجع على السلوكيات السيئة في أي وظيفة.

- ذ3-3-5 يجب تحليل خطط المكافآت والحوافز في الوظائف والأدوار التي تتعلق بتحقيق الإيرادات أو الأدوار والمسؤوليات ذات الطابع المالي، مع التأكيد على أنها لا تعرض على سلوكيات غير ملتزمة أو غير أخلاقية.
- ذ4-3-5 يجب تحليل خطط المكافآت والحوافز في الأدوار الرئيسية التي تتضمن الأدوار ذات الصلاحيات الهامة مع التأكيد على أنها لا تعرض على سلوكيات غير ملتزمة أو غير أخلاقية.
- ذ5-3-5 يجب تحليل الموازنات أو البدلات الخاصة بجميع الوظائف، مع التأكيد على أنها لا تعرض على سلوكيات غير ملتزمة أو غير أخلاقية.
- ذ6-3-5 يجب تصميم مكافآت وحوافز أخرى من أجل المكافأة على السلوك النموذجي والقيادي.
- ذ7-3-5 يجب تصميم حوافز تشجع على رفع التقارير بشأن السلوكيات السيئة أو العيوب في القدرات.
- ذ8-3-5 يجب تصميم مكافآت وحوافز أخرى تقديراً للوحدات التنظيمية وشركاء المؤسسة ككل على الإدارة النموذجية للقدرات أو السلوك الجماعي.
- ذ9-3-5 يجب تصميم مكافآت وحوافز أخرى على الاقتراحات التي تعمل على تحسين القدرات.
- ذ10-3-5 يجب تصميم مكافآت وحوافز أخرى على مساهمات الأفراد أو وحدات المؤسسة التنظيمية أو المؤسسة ككل التي تؤدي إلى تقليل حالات فشل الالتزام أو إجراءات التنفيذ أو التحديات الخارجية الأخرى التي تواجه المنظمة.
- ذ11-3-5 يجب تقديم مكافأة عن طريق تقدير العاملين على الأقل لإكمالهم بنجاح التدريب أثناء العمل والتعلم المستمر والتحسين الذاتي.

6 الإبلاغ

قم بتوفير مسارات متعددة لتقديم تقارير عن مستوى الإنجاز نحو الأهداف وما يحدث فعلياً أو ما هو محتمل وقوعه من حيث السلوك والظروف والأحداث المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

ذ6-1-1 قم باستلام الإبلاغات

ذ6-1-1 يجب استخدام قنوات متعددة لجمع المعلومات، سواء كان ذلك:

- شخصياً.
- عبر الهاتف.
- عبر البريد.
- عبر البريد الإلكتروني.
- بواسطة الحلول التكنولوجية.
- عبر شبكة الإنترنت.

ذ6-1-2 يجب إتاحة بعض القنوات للعمل طوال اليوم، وطيلة أيام الأسبوع، وعلى مدار السنة.

ذ6-1-3 يجب تحديد منهج وسياسة الإبلاغ، بما في ذلك ميزة رفع التقارير إلى مشرف معين (أو مسار داخلي آخر) كإجراء أول، أو على خط الدعم أولاً (قد يختلف ذلك بناءً على نوع المسألة والأعراف والقوانين المحلية).

ذ6-1-4 يجب تحديد القنوات التي سيتم تسليمها باستخدام موارد داخلية و/أو خارجية.

ذ6-1-5 يجب تحديد إجراءات لحماية إخفاء هوية المُخبرين في المهام القضائية حيث يكون ذلك مطلوباً أو مسموحاً به.

- ذ6-1-6 يجب جعل مسارات الإبلاغ متاحة ويمكن الوصول إليها من قبل العديد من أصحاب المصلحة:
- الموظفين.
 - الوكلاء (الموظفون المتعاقدون نيابة عن المؤسسة).
 - الموردين والعملاء.
 - الجمهور
- ذ6-1-7 يجب إبلاغ العاملين وأصحاب المصلحة الآخرين عن مدى توافر مسارات الإبلاغ.
- ذ6-1-8 يجب تحديد الإجراءات للحد من التخلي عن الإبلاغات، بما في ذلك:
- تحديد وقت الانتظار على إبلاغات الهاتف أو عدم السماح بذلك.
 - توفير الاستجابة بعدة لغات.
 - تدريب متلقي الإبلاغات على التعامل مع الأفراد مقدمي التقارير باحترام.
- ذ6-1-9 يجب تحديد إجراءات حماية سرية جميع المعلومات المقدمة في التقارير أثناء تلقيها.
- ذ6-1-10 يجب الحصول على الموافقات أو التفويضات الداخلية والخارجية المطلوبة المتعلقة بالأسلوب المحدد.
- ذ6-1-11 تمشيا مع العرف والقانون المحلي، يجب وضع سياسة، إما بشكل منفصل أو كجزء من مدونة السلوك المهني، تفرض على الموظفين استخدام أحد مسارات الإبلاغ إذا لاحظوا أو علموا بوجود سلوك سيئ.
- ذ6-1-12 يجب تحديد سياسة معينة، إما بشكل منفصل أو كجزء من مدونة السلوك المهني، بحيث تنص على أن المنظمة لن تتخذ أي إجراء انتقامي ضد الأفراد الذين يخطرون المنظمة بشأن أي سلوك سيئ أو عيوب في القدرات.
- ذ6-1-13 يجب توثيق الاستفسار أو المسألة باستخدام نظام أو طريقة تسمح بإجراء تحليل في وقت لاحق.
- ذ6-1-14 يجب تدريب الموظفين (خاصة أولئك المشرفين الذين يتوقع أن يتلقوا إبلاغات من خلال سياسة الباب المفتوح) على كيفية التعامل مع الإبلاغات التي يتلقونها.
- ذ6-1-15 يجب مراعاة طرق الإبلاغ غير الرسمية (مثل التي تتم من خلال الموظفين المشرفين) والتأكد من أن المنظمة تتلقى الإبلاغات بهذه المعلومات وتعالجها.
- ذ6-1-16 يجب استخدام الحلول التكنولوجية، مما يمكن المنظمة من تحليل البيانات كطريقة للاستعلام.
- ذ6-1-17 يجب وضع استراتيجية لحلول تكنولوجية للمساعدة في توفير مدخلات حول التقدم المحرز نحو الأهداف؛ ووجود سلوك وظروف وأحداث غير مرغوب فيها.

ذ6-2 قم بفرز الإبلاغات وتوجيهها

- ذ6-2-1 يجب وضع إجراءات موحدة لإدارة الإبلاغات، والتي تتضمن التالي:
- التصنيف والمفردات الموحدة لأنواع الحوادث أو المخاوف.
 - نماذج الإبلاغ أو حقول إدخال البيانات الموحدة.
 - إصدار بروتوكولات التوجيه والرفع لمستويات أعلى.
 - مستودع نهائي واحد لجميع الإبلاغات.
 - الطرق التي يستخدمها متلقي الإبلاغات خارج نطاق خط الدعم في إدخال المعلومات في المستودع من أجل معالجتها.
- ذ6-2-2 يجب تحديد إجراءات مراجعة وتأكيد صحة الإبلاغات بكفاءة.

- ذ6-2-3 يجب تحديد متطلبات الاحتفاظ بالمعلومات المرتبطة بجميع مسارات الإبلاغات.
- ذ6-2-4 يجب تتبع المشكلة أثناء مرورها في سير عملية الحل الخاص بها.
- ذ6-2-5 يجب وضع إجراء لتقديم الملاحظات إلى المُخطر حتى يفهم أن المشكلة قيد المعالجة أو أنه قد تم حلها.
- ذ6-2-6 يجب استخدام الحلول التكنولوجية لفرز الإبلاغات وتوجيهها إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، حتى تتمكن المنظمة من الرد على إبلاغات الأشخاص والأنظمة.

ذ6-3 قم بالالتزام بمتطلبات حماية البيانات

- ذ6-3-1 يجب تحديد ما إذا كان سيتم دمج خط الدعم (لترح الأسئلة) مع الخط الساخن (لرفع التقارير بشأن المخاوف) أو الفصل بينهما.
- ذ6-3-2 يجب تحديد ما إذا كان نظام رفع التقارير المجهول مطلوباً أو مسموحاً به أو غير مسموح به في مكان أو ظرف معين، وأن يتم تصميم الخط الساخن وفقاً لذلك.
- ذ6-3-3 يجب فهم متطلبات حماية البيانات والخصوصية المطبقة عالمياً على المؤسسه وتصميم المنهج بحيث يتوافق الخط الساخن مع جميع المهام المعمول بها.
- ذ6-3-4 يجب إنشاء خطوط ساخنة منفصلة، أو طرق توجيهه، حسب الحاجة، من أجل الالتزام بالمتطلبات القانونية المختلفة بناءً على مكان المُخطر والمنظمة.

ذ7 الاستعلام

قم بالتحليل الدوري للبيانات والبحث عن مدخلات حول التقدم المحرز نحو الأهداف، وعن وجود سلوك وظروف وأحداث غير مرغوب فيها.

ذ7-1 قم بإنشاء مسارات متعددة للحصول على المعلومات

- ذ7-1-1 يجب استخدام الاجتماعات أو المحادثات الرئيسية مع الفئات المستهدفة (مجلس الموظفين، وإجازات المحللين، والمجموعات الاستشارية لشركاء العملاء/الأعمال، وجلسات الدروس المستفادة، وجلسات مشاركة المعرفة، واجتماعات العلاقات الحكومية، ومراجعات وكالات التصنيف، والتدقيق) من أجل الحصول على المعلومات.
- ذ7-1-2 يجب إتاحة الفرص لإجراء محادثات رسمية مع العاملين الأفراد.
- ذ7-1-3 يجب تشجيع عقد المحادثات غير الرسمية وترسيخ سياسة الباب المفتوح.
- ذ7-1-4 يجب وضع إستراتيجية الحلول التكنولوجية حتى تتمكن المنظمة من الاستفادة من التكنولوجيا في الحصول على معلومات المعطيات المتعلقة بمستوى الإنجاز نحو تحقيق الأهداف، ووجود سلوك وظروف وأحداث غير مرغوب فيها من خلال تحليل البيانات التنظيمية والخارجية.
- ذ7-1-5 يجب استخدام الحلول التكنولوجية لتزويد المنظمة بالمعلومات من خلال البيانات المدرجة في الأنظمة وقواعد البيانات.

ذ7-2 قم بإنشاء منهج متكامل للاستبيانات الاستقصائية على مستوى المنظمة

- ذ7-2-1 يجب تحديد الاستبيانات الاستقصائية الرئيسية والفئات المستهدفة.
- ذ7-2-2 يجب حصر الاستبيانات الاستقصائية الحالية وتحليل التوقيت والمحتوى الخاص بها.

ذ7-2-3 يجب التنسيق بين الاستبيانات الاستقصائية المرغوب في إجرائها والاستبيانات الاستقصائية الحالية من حيث المحتوى والفئات المستهدفة.

ذ7-2-4 يجب تحديد فرص توحيد الاستبيانات الاستقصائية أو إنهاؤها.

ذ7-2-5 يجب تحديد الفجوات في الاستبيانات الاستقصائية الحالية مقارنة بالاستبيانات الاستقصائية المرغوب في إجرائها.

ذ7-2-6 يجب إعداد الاستبيانات الاستقصائية الإضافية الضرورية.

ذ7-2-7 يجب تعريف الحد الأقصى لعدد الاستبيانات الاستقصائية التي يجب أن يتلقاها الفرد في كل ربع سنة.

ذ7-2-8 يجب إنشاء تقويم متكامل للاستبيانات الاستقصائية.

ذ7-2-9 يجب تحديد الأساليب المناسبة لزيادة معدلات الاستجابة للاستبيانات الاستقصائية ومستوى الصدق في كل استبيان، من حيث التالي:

- طريقة تقديم الاستبيان الاستقصائي (بوسيلة إلكترونية، أو عن طريق هاتف، أو على نسخة ورقية).
- إمكانية الإجابة دون الكشف عن الهوية.
- تقديم حافز أو مكافأة على المشاركة.
- المطالبة بإنجاز الاستبيان.

ذ7-3 قم بإنشاء نهج متكامل للتقييمات الذاتية

ذ7-3-1 يجب تحديد التقييمات الذاتية الرئيسية والفئات المستهدفة.

ذ7-3-2 يجب حصر متطلبات التقييمات الذاتية الحالية وتحليل التوقيت والمحتوى الخاص بها.

ذ7-3-3 يجب ربط التقييمات الذاتية المرغوب في إجرائها بالتقييمات الموجودة لتغطية المحتوى.

ذ7-3-4 يجب تحديد فرص دمج التقييمات الذاتية أو إنهاؤها.

ذ7-3-5 يجب تحديد الفجوات في التقييمات الذاتية الحالية لتلبية احتياجات تقييم القدرات.

ذ7-3-6 يجب وضع أسئلة إضافية ضرورية للتقييمات الذاتية.

ذ7-3-7 يجب إنشاء تقويم متكامل للتقييمات الذاتية.

ذ7-4 قم بجمع المعلومات من خلال الملاحظات والمحادثات

ذ7-4-1 يجب تحديد فرص جمع الآراء من خلال عقد الاجتماعات المجدولة الحالية مع مختلف فئات أصحاب المصلحة.

ذ7-4-2 يجب تنسيق عملية جدول اجتماعات خاصة بأي مجموعات ذات اهتمام أو اجتماعات أخرى يتم إنشاؤها لغرض مناقشة قضايا قدرات المؤسسة.

ذ7-4-3 يجب وضع طريقة خاصة لجمع المعلومات التي تستحصل الإدارة أثناء المحادثات والتفاعلات غير الرسمية مع الأفراد العاملين أو أصحاب المصلحة الآخرين حول وجهات نظرهم.

ذ7-4-4 يجب وضع طرق لمراقبة سلوك العاملين وجمع المعلومات حول المواقف والمعتقدات المتعلقة بالالتزام بقيم وقدرات المنظمة.

ذ7-5 قم بإعداد تقارير حول المعلومات والنتائج

- ذ7-5-1 يجب تحليل المعلومات والنتائج لتحديد القضايا التي تتطلب الاهتمام الفوري وإحالتها للطرف المعني.
- ذ7-5-2 يجب تحليل المعلومات والنتائج لتحديد المعلومات ذات الصلة بتحليل المخاطر وخيارات التحسين وإحالتها للطرف المعني.
- ذ7-5-3 يجب تحليل المعلومات والنتائج لتحديد مجالات تحسين أي نقاط ضعف في القدرات وإحالتها للطرف المعني.
- ذ7-5-4 يجب توثيق الاستعلامات والمسائل التي يتم طرحها باستخدام نظام أو طريقة تسمح بإجراء تحليل لها في وقت لاحق.

ذ8 الاستجابة

قم بتصميم وتنفيذ عمليات الاستجابة عند الضرورة بشأن السلوكيات أو الظروف أو الأحداث أو نقاط الضعف المحددة أو المشتبه بها غير المرغوب فيها في القدرات.

ذ8-1 قم بإنشاء عمليات التحقيق

- ذ8-1-1 يجب إنشاء فريق أساسي لمعالجة القضايا التي تم تحديدها من خلال الشكاوى أو المخاوف المبلغ عنها أو أي طرق أخرى (قد تشارك أطراف أخرى وفقاً لكل حالة على حدة لمعالجة أنواع معينة من القضايا في حال ظهورها).
- ذ8-1-2 يجب تحديد الإجراء الخاص بضمان عدم مشاركة المتهمين بارتكاب مخالفات في معالجة القضية وإبعادهم عن المشاركة في أي وقت يتم فيه تحديدهم على أنهم معرضون للتحقيق.
- ذ8-1-3 يجب تطوير واستخدام التصنيفات من أجل تصنيف القضايا المبلغ عنها في التقارير أو التي يتم تحديدها وتحديد مستوى خطورتها.
- ذ8-1-4 يجب وضع عملية فرز أولية لفصل القضايا التي يمكن حلها بسرعة عن تلك التي قد تحتاج إلى إجراء تحقيق بشأنها.
- ذ8-1-5 يجب تحديد منهجية لإدارة القضايا بحيث تتضمن الخطوات الرئيسية التالية:
- تسجيل وتصنيف القضية أو السؤال (توجيه الأسئلة للحصول على إجابات) عند استلامها.
 - التأكيد على صحة القضية أو التحقق من صحتها.
 - تحليل قضية.
 - التحقيق في القضية.
 - رفع القضية إلى مستوى أعلى.
 - حل القضية.
 - إحالة القضية للجهة المعنية لمعالجتها / تطبيق إجراء تأديبي بحق الأفراد المعنيين.
- ذ8-1-6 يجب تحديد سياسات وإجراءات السرية وإخفاء الهوية لحماية كل من المخطرين والمعلومات السرية بالإضافة إلى تلبية جميع المهام القانونية.
- ذ8-1-7 يجب تحديد "مستويات التحقيق" التي تحدد من سيتناول القضايا التي لها نطاق ونوع معينين.
- ذ8-1-8 يجب تحديد فئات القضايا التي يتم رفعها إلى مجلس الإدارة أو اللجنة المنبثقة عنه فور التحقق من صحتها، مثل تلك التي تشكل أزمة ما؛ ومستوى تأثيرها على المنظمة و/أو الادعاءات بوجود تصرفات سيئة من قبل الإدارة العليا.
- ذ8-1-9 يجب تحديد فئات القضايا التي تكون مهمة بما يكفي ليتم رفعها إلى الإدارة العليا و/أو المستشار الخارجي فور التحقق من صحتها، وذلك بسبب تأثيرها الكبير المحتمل وقوعه على المنظمة.

ذ8-1-10 يجب تحديد فئات القضايا التي تكون خطيرة بدرجة كافية ليتم معالجتها من خلال إجراء تحقيقات خاصة بواسطة محققين معينين فور التحقق من صحتها، وذلك بسبب تأثيرها الكبير المحتمل وقوعه على المنظمة، والتي تم وضع إجراءات محددة لها.

ذ8-1-11 يجب تحديد فئات القضايا المتوقع حدوثها في سياق العمل والتي يمكن، وفقاً لتوصيات المحققين الأوليين، معالجتها من قبل الإدارة التنفيذية باستخدام إجراءات محددة خاصة بها.

ذ8-1-12 يجب تحديد خطط نموذجية للتحقيقات النموذجية والخاصة للقضايا العامة داخل كل مستوى من مستويات التحقيق، والتي تتناول الأمور التالية:

- قواعد المعالجة.
- قواعد توفير محامي.
- قواعد الامتياز.
- قواعد الاحتفاظ بالسجلات.
- قواعد التصعيد إلى مستويات أعلى.
- قواعد رفع التقارير الداخلية والخارجية.
- قواعد إدارة التحقيق (الحاجة إلى مستشار قانوني خارجي أو محققين داخليين خاصين).

ذ8-1-13 يجب وضع قائمة لحصر أنواع تحقيقات الطرف الخارجي المحتملة وتحديد مسؤولية الإدارة لكل نوع (سواء بشكل عام أو لمجالات محددة من مخاوف المخاطر و/أو لجزء من المنظمة)، بما يتضمن التالي:

- تدقيق الالتزام لدى المؤسسة بصفتها مورّد.
- التحقيقات الرقابية الروتينية.
- التحقيقات الرقابية المتعلقة بالانتهاكات المدنية أو الجنائية المحتملة.
- تحقيقات الطرف الخاص المتعلقة بالتقاضي أو الدعاوى القانونية.
- تحقيقات أصحاب المصلحة الخارجيين بما في ذلك المستثمرين والمقرضين وشركات التأمين ووكلاء الإدراج في السوق المالية.
- تحقيقات هيئة المحلفين العليا.
- الموقع الفعلي للمستندات التي تم الحجز عليها من قبل جهات التنفيذ الحكومي.

ذ8-1-14 يجب تحديد وتوثيق الحقوق التنظيمية والضمانات الإجرائية في سياق كل نوع متوقع من التحقيق وفقاً لصلاحيات التحقيق والأساس القانوني للتحقيق، مع مراعاة الحقوق والسرية.

ذ8-1-15 يجب وضع سياسات وإجراءات ليتم اتباعها في بداية كل نوع محدد من عمليات التحقيق، بحيث تتضمن الإجراءات التالية:

- تشكيل فريق استجابة داخلي وقائد للفريق.
- الاستجابة لطلبات المقابلة ومذكرات الاستدعاء.
- الاستجابة لطلبات المستندات ومذكرات الاستدعاء.
- الاستجابة للمعلومات التي تفيد بأن الموظفين السابقين أو أصحاب المصلحة الآخرين قد تم التواصل معهم لإجراء مقابلات أو لطلب وثائق منهم.
- الاستجابة لحضور المحققين المفاجئ في الموقع والذين يطلبون الحصول على وثائق أو الحجز على أي من المرافق.

- ذ8-1-16 يجب وضع إجراءات للإفصاح عن وجود نوع معين من التحقيق لمجلس الإدارة، أو المدققين المستقلين، أو الجهات الرقابية، أو الدائنين، أو شركات التأمين متى كان هناك التزام للقيام بذلك بموجب الاتفاقيات أو العقود أو السياسات والإجراءات المعمول بها، وضمان أن الإفصاح يفي بأي متطلبات تتعلق بالتوقيت.
- ذ8-1-17 يجب وضع إجراءات لإبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة أو لجنة التدقيق على وجه السرعة بأي تحقيق قد تكون نتيجته جوهرياً بالنسبة للمنظمة، أو تطوي على مخالفات من قبل أي عضو في الإدارة، أو تشير إلى مخالفات جنائية من قبل أي شخص في المنظمة، أو تؤدي إلى ضرر محتمل بالسمعة، مع مراعاة احتياجات الامتياز والسرية.
- ذ8-1-18 يجب وضع إجراءات لإبلاغ المسؤولين عن إدارة العلاقات العامة وعلاقات أصحاب المصلحة بالمنظمة بشأن التحقيقات في أقرب وقت ممكن، وبالقدر اللازم، وفي سياق مناقشات سرية.
- ذ8-1-19 يجب إعداد خطة نموذجية لإدارة الاستجابة لكل نوع من أنواع التحقيق، والتي يمكن تعديلها بناءً على حقائق وظروف تحقيق محددة، والتي تتناول الإجراءات من أجل الأمور التالية:
- جمع أو تحديد جميع المستندات والبيانات المطلوبة وبدء عمليات حجز المستندات لإيقاف أي عملية إتلاف أو تخلص روتينية.
 - توثيق ما يتم تقديمه بالضبط إلى الطرف الخارجي.
 - تتبع المعلومات التي سيتم الإفصاح عنها على أنها ليست ذات صفة خاصة، بما يشير إلى أن هذا الإفصاح مقصود ويخضع للرقابة.
 - قائمة تتبع للبنود التي تم الإفراج عنها والتي يتم الاحتفاظ بها على أنها ذات صفة خاصة.
 - تحديد الأفراد الذين ستكون هناك حاجة إلى مقابلتهم لوفاء بطلبات التحقيق، سواء الموظفين الحاليين في المنظمة أو الموظفين السابقين أو الوكلاء.
 - تحديد ما إذا كان سيتم رفض أي طلبات للحصول على معلومات وتطوير هذه الاستجابة بما يخضع للمراجعة القانونية.
 - تحديد الحاجة إلى التفاوض بشأن اتفاقيات السرية فيما يتعلق بمعلومات معينة سيتم تسليمها إلى الطرف الخارجي وتحديد ما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى السعي لتقديم أي معلومات خاصة ذات طابع سري.
 - إبلاغ الأفراد المشاركين في التحقيق بصفة شهود أو من تمت مقابلتهم أو غير ذلك، بأن المحامين الداخليين والخارجيين يمثلون المنظمة فقط وليس الموظفين بشكل فردي، وتوثيق إقرارهم بذلك.
 - نشر نتائج التحقيق والإجراءات الموصى بها داخلياً وخارجياً.
- ذ8-1-20 يجب إنشاء قنوات متعددة لتلقي أسئلة الطرف الخارجي بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، خط دعم يضمن عدم الكشف عن هوية المتصل.
- ذ8-1-21 يجب وضع إجراءات لتنفيذ أسئلة الطرف الخارجي الواردة، والتي تضمن التالي:
- تحديد ما إذا كانت الأسئلة الأولية جزء من تحقيق قائم.
 - إحالة الاستفسارات إلى مستشار داخلي أو خارجي.
 - تحويل أي سؤال غير استقصائي إلى الشخص المناسب للرد عليه أو مناقشته على الفور (أو رفض تقديم المعلومات).
- ذ8-1-22 يجب وضع إجابات مقبولة للأسئلة المتوقعة التي يتم طرحها دون الحاجة للحصول على أي مراجعة أو موافقة معينة، وذلك عبر خط الدعم أو غير ذلك من القنوات.
- ذ8-1-23 يجب وضع قائمة بأنواع الأسئلة التي تتطلب تحويلها إلى مستشار قانوني داخلي أو التي لن يتم الرد عليها دون الحصول على قرار من المحامي.

- ذ8-1-24 يجب وضع إجراءات خاصة بالتأكد من أن الأسئلة التي تُطرح على المنظمة عبر خط الدعم أو أي طريقة أخرى، والتي تم تحديدها كجزء من عملية التحقيق مع طرف خارجي أو مقدمة له، يتم إرسالها إلى الموظفين المعنيين المسؤولين عن اختبار هذه التحقيقات.
- ذ8-1-25 يجب وضع سياسات وإجراءات تتطلب رفع تقارير داخلية من قبل مديريين المعنيين متعلقة باستفسارات أو تحقيقات غير نموذجية خاصة بأطراف خارجية.
- ذ8-1-26 يجب وضع إجراءات خاصة بمراقبة المصادر الخارجية لتحديد بداية إجراء التحقيق مع الطرف الخارجي عندما يكون ذلك ممكناً.
- ذ8-1-27 يجب وضع قوائم أولية بالأشخاص (الوظائف) المسؤولين عن تنفيذ الإجراءات المحددة لكل نوع من أنواع التحقيق أو الإشراف عليها، مع مراعاة ما يلي:
- أنه يمكن تحديد أشخاص مختلفين لإجراء تحقيقات في مجالات أو أجزاء مختلفة للمخاطر في المنظمة.
 - قد يرأس أشخاص مختلفون الفريق المكلف حسب نوع التحقيق.
 - ستحتاج بعض التحقيقات إلى إدارة كاملة من قبل مستشار قانوني خارجي.
- ذ8-1-28 يجب أن يتم مسبقاً وضع قائمة بالمستشارين الخارجيين الذين يتم اختيارهم أو الموافقة عليهم من أجل استشارتهم عند الحاجة إلى محامٍ في نوع معين من التحقيق وكذلك وضع إجراءات لتعيين هذا المحامي إذا دعت الحاجة إلى ذلك.
- ذ8-1-29 يجب استخدام القواعد والسياسات والإجراءات المعمول بها لنوع التحقيق المشار إليه من أجل تحديد الأشخاص العاملين في المنظمة والذين سيكونون مسؤولين عن الإشراف على دور المنظمة في التحقيق، والتعامل مباشرة مع المحققين، وقيادة فريق التحقيق الداخلي.
- ذ8-1-30 يجب وضع إجراءات للتحقق من جميع أعضاء الفريق المختارين لضمان عدم تضارب المصالح أو التحيز في نوع التحقيق وإعادة النظر باستمرار عند ظهور معلومات جديدة.
- ذ8-1-31 يجب وضع سياسات تضمن لأعضاء الفريق صلاحيات واضحة وأن يتم التعريف بصلاحياتهم لجميع الموظفين الذين قد يتعين عليهم الاستجابة لطلباتهم للحصول على معلومات أو مستندات معينة أو إجراء مقابلات معهم.
- ذ8-1-32 يجب وضع سياسات وإجراءات تضمن إعفاء أعضاء الفريق من واجبات أخرى حسب الضرورة لتوفير الوقت المطلوب للمشاركة بفعالية في التحقيق.
- ذ8-1-33 يجب وضع إجراءات لتحديد ما إذا كان هناك التزام بالإفصاح الفوري لمجلس الإدارة أو المدققين المستقلين أو الجهات الرقابية أو الدائنين أو شركات التأمين عن وجود تحقيق محدد بموجب الاتفاقيات أو العقود أو السياسات والإجراءات المعمول بها.
- ذ8-1-34 يجب إعداد خطة نموذجية لإدارة الاستجابة لكل نوع من أنواع التحقيق، والتي يمكن تعديلها بناءً على حقائق وظروف تحقيق محددة، والتي تتناول الإجراءات من أجل الأمور التالية:
- جمع أو تحديد جميع المستندات والبيانات المطلوبة وبدء عمليات حجز المستندات لإيقاف أي عملية إتلاف أو تخلص روتينية.
 - توثيق ما يتم تقديمه بالضبط إلى الطرف الخارجي.
 - تتبع المعلومات التي سيتم الإفصاح عنها على أنها ليست ذات صفة سرية، بما يشير إلى أن هذا الإفصاح مقصود ويخضع للرقابة.
 - توثيق لقائمة بالبند التي تم الإفراج عنها والتي يتم الاحتفاظ بها على أنها ذات صفة سرية.

- تحديد الأفراد الذين ستكون هناك حاجة إلى مقابلتهم للوفاء بطلبات التحقيق، سواء الموظفين الحاليين في المنظمة أو الموظفين السابقين أو الوكلاء.
- تحديد ما إذا كان سيتم رفض أي طلبات للحصول على معلومات وتطوير هذه الاستجابة بما يخضع للمراجعة القانونية.
- تحديد الحاجة إلى التفاوض بشأن اتفاقيات السرية فيما يتعلق بمعلومات معينة سيتم تسليمها إلى الطرف الخارجي وتحديد ما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى السعي لتقديم أي معلومات خاصة ذات طابع سري.
- إبلاغ الأفراد المشاركين في التحقيق بصفة شهود أو من تمت مقابلتهم أو غير ذلك، بأن المحامين الداخليين والخارجيين يمثلون المنظمة فقط وليس الموظفين بشكل فردي، وتوثيق إقرارهم بذلك.
- تعميم نتائج التحقيق والإجراءات الموصى بها داخلياً وخارجياً.

ذ8-2 قم بالاستعداد لمواجهة الأزمات

ذ8-2-1 يجب تحديد أنواع الأزمات التي قد تنشأ ووضع قائمة بأمثلة محددة لتلك التي تعتبر إما محتملة الوقوع أو ذات تأثير كبير في حالة وقوعها، بما في ذلك الأحداث التي لها تأثيرات على مستوى الأزمة على التالي:

- مبنى المعمل أو البنية التحتية مثل الأزمات الناتجة عن كوارث الطقس أو الحوادث أو الأضرار المتعمدة ضد الهياكل.
- إمكانية الوصول إلى البيانات مثل التعطيل الفعلي لأجهزة الحاسب الآلي أو فشل التقنيات المستخدمة.
- القدرة على حماية المعلومات السرية أو الشخصية مثل حالات السرقة أو الاختراق للبيانات السرية أو الشخصية.
- القدرة على العمل مثل تعطل القدرات التكنولوجية أو انقطاع التيار الكهربائي، والاضطرابات السياسية.
- ثقة الجمهور في المنتجات أو الخدمات.
- السمعة.
- المشاكل التي تتعرض لها القوى العاملة مثل الأزمات الصحية.
- تعرض المؤسسة أو المجتمع أو الأفراد إلى السلوكيات الإجرامية العنيفة.

ذ8-2-2 يجب تصميم تحليل تأثير كل نوع مدرج من الأزمات على الأعمال من خلال التالي:

- مراجعة السياقين الداخلي والخارجي وتحليل المخاطر.
- تحليل الآثار المترتبة على الخسارة والتأخير وعدم القدرة على الوصول إلى الأشخاص الرئيسيين والأنظمة والعمليات والموردين والعلاء والشركاء التجاريين أو خدمتهم.
- تحليل احتمالية فقدان المعلومات بناءً على استراتيجيات الأرشيف/النسخ الاحتياطي للأنظمة والعمليات.

ذ8-2-3 يجب تناول أهداف استمرارية الأعمال والتعافي لكل نوع من الأزمات من خلال التالي:

- تحديد أهداف زمن التعافي.
- تحديد أولويات العمليات التجارية الرئيسية والوظائف الحساسة.
- تحديد وتوثيق استراتيجيات استمرارية الأعمال للعمليات المؤقتة وخطط التعافي.
- توثيق العمليات المؤقتة لأنظمة المعلومات وخطط التعافي.
- توثيق الاستجابات المؤقتة للمرافق وعملية التعافي.

ذ8-2-4 يجب وضع خطط مفصلة للاستجابة والتعافي لكل نوع من الأزمات والتي تتضمن ما يلي:

- سياسات وإجراءات للتنسيق مع المستجيبين الأوائل من السلطات المحلية بشأن الخطط والإجراءات وبروتوكولات الاتصال حتى يتمكنوا من تسهيل عمليات السلامة والإنقاذ والطوارئ، وذلك في حالة حدوث أزمة مادية.
- إجراءات التعامل مع الشرطة أو سلطات الادعاء في حالة وجود ادعاءات محتملة بشأن ارتكاب سلوكيات جنائية.
- خطط التعافي من الكوارث في حالة تعطل عملية إدارة البيانات أو فشلها.

- خطة تواصل محددة والفريق الخاص بها، بما في ذلك الإدارة القانونية والعلاقات العامة وعلاقات المستثمرين حسب الاقتضاء.
- السياسات والإجراءات الخاصة بتوجيه الإفصاحات العامة وعمليات التواصل من خلال ممثلي المنظمة المحددين، وإشراك الإدارة القانونية والعلاقات العامة وعلاقات المستثمرين حسب الاقتضاء.
- إجراءات إنشاء مقر للاستجابة للأزمات بعيداً عن منطقة الخطر أو الأزمات.
- السياسات والإجراءات التي تعطي الأولوية للسلامة البدنية للموظفين وأفراد أسرهم.
- إجراءات لتقييم متابعة الحقوق التعاقدية أو الحقوق القانونية الأخرى الخاصة بالمطالبة بالتعويض أو تقديم مطالبات التأمين.
- إجراءات لتحليل فعالية الاستجابة والأداء بعد ذلك.

ذ8-2-5 يجب تحديد فرق الجاهزية والاستجابة للأزمات لكل نوع من الأزمات بما في ذلك:

- الأفراد الذين سيتحملون مسؤولية الحفاظ على الجاهزية والمراقبة من أجل الكشف عن أي علامات تشير إلى احتمالية وقوع أزمة وشيكة.
- فريق استجابة أولية في كل موقع، ويتم تعديله ليظل نشيطاً حيث يعتبر ذلك ضرورياً للتعامل مع التغييرات التي تطرأ على الموظفين.
- القيادة التي تتحمل مسؤولية التواصل مع القوى العاملة والأسر وأصحاب المصلحة الخارجيين لكل نوع من أنواع الأزمات.
- تعاقب السلطات في حالة عدم وجود الشخص صاحب السلطة المطلوبة عند حدوث الأزمة.

ذ8-2-6 يجب تحديد وتنفيذ خطط التدريبات على الجاهزية لكل نوع من الأزمات، وكذلك:

- تقييم الأداء مقارنة بالخطة الموضوعية وفعالية الاستجابة.
- الربط بين الخطط المحلية والإقليمية والوطنية.
- تنسيق وترشيح أهداف زمن الاسترداد عبر الخطط الخاصة بالوظائف الفردية أو الإدارات أو وحدات العمل أو المرافق مع توفر الموارد المتوقعة.
- ترشيح أهداف زمن الاسترداد في ضوء قدرات تعافي نظم المعلومات.

ذ8-3 قم باتباع عمليات تنفيذ الحلول

- ذ8-3-1 يجب الاستجابة إلى كل عملية تحقيق أو أزمة وفقاً للعمليات والخطط الموضوعية.
- ذ8-3-2 يجب التنسيق والتواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المتأثرين بالتحقيق أو بالأزمة.
- ذ8-3-3 يجب ضمان الاحتفاظ بوثائق كافية خاصة بأنشطة الاستجابة لاستخدامها في مراقبة الإدارة أو في عملية التأكيد أو في أنشطة أخرى.

ذ8-4 قم بتحسين القدرات

- ذ8-4-1 يجب اقتراح التغييرات اللازم إجرائها على الإجراءات والضوابط المحددة من أجل إصلاح نقاط الفشل في القدرات والتي ساهمت في وقوع المشكلة أو الحدث.
- ذ8-4-2 يجب توثيق النتائج على أن تتضمن تصنيف المخرجات، والأسباب الجذرية الكامنة وراءها، والحلول الخاصة بها، وطرق معالجتها.

ذ8-4-3 يجب حل المشكلات والحوادث المبلغ عنها في التقارير باستخدام عمليات الإجراءات التصحيحية.

ذ8-5 قم بالإجراءات التأديبية وإعادة التأهيل

- ذ8-5-1 يجب تحديد إجراءات ومعايير لضمان اتساق الإجراءات التأديبية وفقاً لنوع السلوك السيئ.
- ذ8-5-2 يجب إدارة عملية الإجراءات التأديبية المناسبة بموجب السياسات والإجراءات والقوانين واللوائح المعمول بها.
- ذ8-5-3 يجب تتبع قرارات الإجراءات التأديبية وتضمينها في ملفات العاملين وسجلات علاقات المؤسسة ككل.
- ذ8-5-4 وجوب إعادة التدريب حسب الاقتضاء.
- ذ8-5-5 يجب رفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة بشأن الإجراءات التأديبية الهامة التي تم اتخاذها (والحقائق والظروف الأساسية).
- ذ8-5-6 يجب إجراء مراجعة دورية للإجراءات التأديبية السابقة لضمان الاتساق.

ذ8-6 قم بتحديد الإفصاحات

- ذ8-6-1 يجب الكشف عن نتائج التحقيقات لأصحاب المصلحة الخارجيين حسب الاقتضاء.
- ذ8-6-2 يجب وضع إجراءات للكشف طوعاً عن نتائج التحقيقات والقرارات الخاصة بها لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين حسب الاقتضاء، بما في ذلك:
- الجهات الرقابية.
 - سلطات تنفيذ القانون.
 - المستثمرون/الضامنون.
 - العملاء.
 - القوى العاملة.
- ذ8-6-3 يجب توفير نقطة اتصال واحدة مع أصحاب المصلحة الخارجيين.
- ذ8-6-4 يجب إبلاغ أصحاب المصلحة بالتغيرات الناتجة على قدرات المؤسسة.

المراجعة

م1 المراقبة

قم بالمراقبة والتقييم الدوري لأداء القدرة لضمان فعالية وكفاءة تصميمها وتشغيلها وقدرتها على الاستجابة للتغيرات.

م1-1 قم بمراقبة وتقييم نظام القدرات

- م1-1-1 يجب تحديد جوانب نظام القدرات التي يتعين إعادة تقييمها دورياً، بما في ذلك:
- فعالية إجراءات منع واكتشاف حالات وقوع السلوكيات أو الأحداث التي تشكل مخالفة للمتطلبات الإلزامية أو المحددة طواعية.
 - كفاءة الضوابط الموضوعية كجزء من النظام.
 - ملاءمة الضوابط المختارة بالنسبة لمستوى المخاطر.
 - مدى استجابة النظام.

م1-1-2 يجب اختيار طرق المراقبة المناسبة لكل جانب من جوانب قدرات المؤسسة استناداً للأهداف المحددة ومستوى التأكيد وحالة الامتياز، مثل:

- تقنيات رفع التقارير بشأن حالات عدم الالتزام بالإجراءات المعمول بها.
- المراجعة الدورية لعينات من التقارير أو النماذج أو غيرها من الوثائق المطلوبة.
- المراجعة الدورية للمقاييس ومؤشرات الأداء المعمول بها.
- المراجعة الدورية لمعلومات ضوابط الاختبار.

م1-2 قم بتحديد معلومات المراقبة

م1-2-1 يجب تحديد المعلومات المقنعة والتي يمكن استخدامها لتحديد ما إذا كان إجراء تحسين المخاطر فعال وكفؤ وسريع الاستجابة.

م1-2-2 يجب الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المباشرة التي يتم الحصول عليها من خلال مراقبة البيانات الخارجية والداخلية.

م1-2-3 يجب الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المباشرة الخاصة بالحوادث المؤكدة والأنماط العامة للسلوكيات السيئة.

م1-2-4 يجب الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المباشرة التي يتم الحصول عليها من خلال اختبار الضوابط.

م1-2-5 يجب الأخذ بعين الاعتبار المعلومات غير المباشرة التي يتم الحصول عليها من خلال العمليات التجارية لأغراض تشغيلية.

م1-2-6 يجب التأكد من أن المعلومات كافية وذات صلة وموثوقة ويتم الحصول عليها في الوقت المناسب.

م1-2-7 يجب تحديد المعلومات التي يمكن مراجعتها من خلال الاختيار العشوائي وما هي المعلومات التي تتطلب مراجعة كلية.

م1-2-8 يجب تحديد ما هي المعلومات التي يجب أخذها بعين الاعتبار والتي لم يتم تضمينها في تاريخ أو مستندات قابلة للمراجعة، وتحديد طرق مراجعة هذه المعلومات مثل إجراء المقابلات أو الاستبيانات الاستقصائية.

م1-2-9 يجب تحديد الأنشطة الرئيسية الخاصة بتحسين إدارة المخاطر التي قد لا يتم الكشف عن إخفاقاتها في الوقت المناسب (نقاط الفشل الفردية).

م1-2-10 يجب تحديد الأنشطة الخاصة بتحسين إدارة المخاطر التي قد يؤدي فشلها إلى فشل أنشطة تحسين إدارة المخاطر الأخرى (نقاط الفشل المتتالية).

م1-2-11 يجب تحديد الأنشطة الخاصة بتحسين إدارة المخاطر التي قد تعوض حالات الفشل في أنشطة تحسين إدارة المخاطر الرئيسية الأخرى (أنشطة التعويض الرئيسية).

م1-2-12 يجب تحديد الأنشطة الخاصة بتحسين إدارة المخاطر الأخرى ذات الصلة.

م1-2-13 يجب استخدام الحلول التكنولوجية للمساعدة في عملية المراقبة.

م1-3 قم بتنفيذ أنشطة المراقبة

م1-3-1 يجب مراجعة الوثائق المحددة وعينات من البيانات.

م1-3-2 يجب إجراء المقابلات الاستقصائية المحددة.

م1-3-3 يجب تجميع المعلومات من مصادر مختلفة للتمكن من تنفيذ عملية المقارنة والتحليل.

م-4-1 قم بتحليل نتائج المراقبة ورفع التقارير الخاصة بها

- م-1-4-1 يجب تحليل المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال أنشطة المنع والاكتشاف والاستجابة بما في ذلك التحقيقات المكتملة والقائمة.
- م-2-4-1 يجب تحليل المعلومات الواردة من أنشطة مراقبة رأس المال البشري.
- م-3-4-1 يجب تحليل المعلومات الواردة من خلال مراقبة السياق.
- م-4-4-1 يجب تحديد وتحليل أسباب تضارب المعلومات.
- م-5-4-1 يجب تحديد صحة المعلومات وموثوقيتها.
- م-6-4-1 يجب تحديد ما إذا كانت السلوكيات السيئة أو فشل الضوابط تحدث خارج نطاق الهوامش أو المستويات المقبولة المحددة.
- م-7-4-1 يجب تحديد ما إذا كان عدد من السلوكيات السيئة أو فشل الضوابط يتعلق بموقع أو مشرف أو مدير أو فرد معينين.
- م-8-4-1 يجب تحديد ما إذا كان عدد حالات فشل الضوابط يتعلق بعملية، أو مجموعة عمالية، أو تقنية، أو إجراء ضبط مادي معينين.
- م-9-4-1 يجب رفع تقرير عن النتائج والاستجابات العامة المقترحة وتقديمه إلى أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المعنيين.
- م-10-4-1 يجب إجراء تحليل لمستوى التعقيد الملائم للإجراء الرقابي، حيث إن الضوابط الأكثر تعقيداً عادة ما تكون احتمالية فشلها أعلى.
- م-11-4-1 يجب تحليل وتوفير المهارات المطلوبة لأداء المراقبة، حيث سيؤثر نقص المهارات على هذه الضوابط بشكل سريع.
- م-12-4-1 يجب تحليل درجة الاعتماد على الأنظمة التكنولوجية (الأتمتة) مقارنة بتطبيق الضوابط يدوياً، وذلك على النحو التالي: التطبيق اليدوي للإجراءات الرقابية يكون أكثر عرضة للخطأ البشري مقارنة بالإجراءات المؤتمتة، في حين تكون الضوابط المؤتمتة أكثر عرضة للأخطاء الجسيمة والمتكررة في حال كانت هناك مشكلة نظامية systemic.
- م-13-4-1 يجب تحليل الإخفاقات السابقة المرتبطة بالضوابط.

م-2 التأكيد

قم بالتأكد للإدارة وللجهة المسؤولة عن الحوكمة وأصحاب المصلحة الآخرين بأن قدرات الالتزام موثوقة وفعالة وكفؤة وسريعة الاستجابة.

م-2-1 قم بوضع خطة تقييم التأكيد

- م-1-1-2 قم بتحديد نطاق المراجعة.
- م-2-1-2 قم بتحديد مستوى التأكيد المرغوب فيه.
- م-3-1-2 استناداً إلى الجدول الزمني والتكلفة والأهداف، يجب تحديد ما إذا كان يجب تعريف المقاييس والإجراءات والمعايير أو استخدام معايير موضوعية صادرة بشكل مستقل أو إجراءات متفق عليها في عملية المراجعة، وإذا كان الأمر كذلك، يجب تحديد تلك الإجراءات.
- م-4-1-2 يجب تحديد الأطراف المشتركة بإجراء التقييم الذي يدعم التأكيد.

م-2-2 قم بتنفيذ عملية تقييم التأكيد

- م-1-2-2 يجب مراجعة تقارير المراقبة والتغييرات في قدرات المؤسسة التي سبق أن قامت بها الإدارة كجزء من عملية التأكيد.

- م2-2-2 يجب اختيار عينة كافية من المعاملات والضوابط التي سيتم اختبارها من أجل تحديد ما إذا كانت قدرات المؤسسة تتم إدارتها وفقاً للمهمة والرؤية والقيم ومعايير اتخاذ القرار المعتمدة.
- م3-2-2 يجب تحليل ما تم جمعه من أدلة ونتائج اختبار، والخروج باستنتاجات بشأن فعالية تصميم وتشغيل قدرات المؤسسة.
- م4-2-2 يجب وضع تقرير التأكيد والتوصيات ورفع ذلك إلى الإدارة والجهة المسؤولة عن الحوكمة.

م3 التحسين

قم بمراجعة المعلومات من التقييمات الدورية والإجراءات والضوابط الاستقصائية والاستجابية والرصد والتأكيد لتحديد الفرص المتاحة لتحسين القدرات.

م3-1 قم بوضع خطة للتحسين

- م1-1-3 يجب إعداد حزمة لمبادرات التحسين.
- م2-1-3 يجب إبلاغ الإدارة بخطة التحسين.
- م3-1-3 يجب تحديد أي توصيات من نتائج التحقيق وتقارير التأكيد ليست واردة في خطة التحسين وتقديم التفسيرات بشأن ذلك.
- م4-1-3 يجب الحصول على الموافقة لتنفيذ خطة التحسين.

م3-2 قم بتنفيذ مبادرات التحسين

- م1-2-3 يجب تصميم الأولويات والخطط الحالية بحيث تكون قادرة على استيعاب أي إضافات.
- م2-2-3 يجب تعزيز إدارة التغيير وقدرات إدارة البرنامج حسب الحاجة من أجل إطلاق مبادرات إضافية.
- م3-2-3 يجب إشراك العاملين في وضع المبادرات.
- م4-2-3 يجب إدارة المبادرات وفقاً لخطط المشروع.
- م5-2-3 يجب تقديم تقرير دوري عن حالة المشروع وحزمة المبادرات.
- م6-2-3 يجب التأكيد على أن المبادرات قد استكملت على النحو المحدد في خطة التحسين.
- م7-2-3 يجب تقييم ما إذا كان قد تم تحقيق التحسينات المستهدفة.
- م8-2-3 يجب توثيق التغييرات التي تطرأ على قدرات المؤسسة، بما في ذلك التغييرات التي تطرأ على الخطة الاستراتيجية للقدرات، إن وجدت، ومصفوفة المخاطر ذات الأولوية، وخطة تحسين طرق إدارة المخاطر.

الكتاب الأحمر الصادر عن مجموعة الالتزام والنزاهة
نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام - الإصدار 3.0
الملحق ب - الوثائق المقترحة

DOC.A - التفويضات

DOC.A.01 - الميثاق

وثيقة صادرة عن الجهة المسؤولة عن الحوكمة تحدد الغرض والهدف والتفويض الممنوح لفرد أو مجموعة للقيام بأنشطة ضمن النطاق المحدد.

DOC.A.02 - فصل المهام

وثيقة تنص على أن مسؤوليات بعض الوظائف أو المناصب يجب أن تبقى منفصلة عن مسؤوليات وظائف أو مناصب أخرى كإجراء وقائي لمنع الاحتيال أو الخطأ أو تضارب المصالح.

DOC.D - الأوصاف الوظيفية

DOC.D.01 - وصف الدور أو الوظيفة

وثيقة تتضمن شرحاً مفصلاً للمسؤوليات والتوقعات بفردٍ يشغل دوراً أو وظيفة ما، والتي تتضمن بشكل عام ما يلي:

- أوجه المساءلة ومسؤوليات المشرف/الإشراف.
- التزامات رفع التقارير.
- قياس الأداء الفردي والأهداف.
- المهارات والمؤهلات والخبرة.

DOC.D.02 - أوصاف نموذج بيانات تكنولوجيا الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام

وثيقة تصف الهيكل والعلاقات بين البيانات لأحد المكونات التقنية الرئيسية لقدرات المؤسسة

DOC.D.03 - وصف الأسئلة الشائعة لخط الدعم

وثيقة تتضمن وصفاً كاملاً ومفصلاً للأسئلة التي يتم طرحها بشكل متكرر على خط الدعم، بالإضافة إلى إعطاء التوجيه اللازم وأي معلومات أو موارد ذات صلة لتوفيرها للمتصل أو لاستخدام موظفي خط الدعم

DOC.D.04 - قائمة مراجعة بنود مقابلة ترك العمل

وثيقة تتضمن الأنشطة التي سيتم إجراؤها والأسئلة التي سيتم طرحها أثناء إجراء المقابلة مع صاحب المصلحة الداخلي قبل تركه العمل في المنظمة

DOC.I - المعايير الداخلية

DOC.I.01 - تصنيف الضوابط

وثيقة تتضمن مفردات شائعة تصف فئات الضوابط في عدة أبعاد:

البعد 1

- استباقي.
- استقصائي.
- استجابي.

البعد 2

- الآلية.
- رأس المال البشري.
- التكنولوجيا.
- الأمور المالية.
- الضوابط المادية.

DOC.M - المصفوفات

DOC.M.01 - مصفوفة السياسات والإجراءات ذات الصلة

وثيقة تتضمن جدولاً يربط كل سياسة بخصائصها وبالسياسات أو الإجراءات الأخرى، ويمكن كذلك ربطها إذا ارتأت المنظمة بالتدريب أو التقارير، أو المصادر الأخرى لإثبات الالتزام

DOC.M.02 - مصفوفة أولوية المخاطر

وثيقة تتضمن جدولاً يربط كل خطر بسماته مثل:

- التصنيف أو ترتيب الأولويات.
- مصادر الخطر (الحدث، الاتجاه، المتطلبات، إلخ).
- تحليل المخاطر المتأصلة **Inherent Risk** (من حيث احتمالية حدوثها، وتأثيرها، ومدتها).
- أنشطة التحسين الحالية المنفذة.
- تحليل المخاطر المتبقية الحالية (احتمالية الحدوث، الأثر، المدة).
- أنشطة التحسين المقررة.
- تحليل المخاطر المتبقية المقررة.

DOC.M.03 - مصفوفة المخاطر / الضوابط

وثيقة تتضمن قائمة بالمخاطر التي تم ربطها بالإجراءات والضوابط الاستباقية والاستباقية والاستباقية والاستباقية ذات الصلة.

DOC.P - الخطط

DOC.P.01 - خطة التوعية والتدريب

وثيقة تتضمن ملخصاً ينص على الترتيب والتوقيت والفئة المستهدفة والمسؤولية عن جميع عمليات التواصل والأنشطة التدريبية التي يجب إجراؤها على مدار عام أو عدة أعوام

1- من أجل تعزيز الوعي العام بالأمور التالية:

- التزام المنظمة بتلبية متطلباتها.
- إمكانيات القدرات.
- سبل حل الأسئلة المتعلقة بمسؤوليات القدرة والتوقعات.
- أنشطة القدرة المصممة لتلبية المتطلبات.

2- لتقديم التدريب على المسؤوليات المحددة لعامة الأفراد العاملين، والمؤسسة ككل، وأولئك الذين يقومون بأدوار محددة في مجال قدرات المؤسسة.

DOC.P.02 - خطة التواصل ورفع التقارير

وثيقة تتضمن جدولاً يحدد الهياكل والعمليات والموارد اللازمة لتقديم المعلومات سواء لغايات إبلاغ أو إقناع من لديهم الصلاحيات والمسؤولية للتصرف في الأوقات المناسبة بهدف المراقبة أو التأثير على برنامج أو مبادرة ما. وتتضمن الخطة ما يلي:

- الفئة المستهدفة.
- أهداف التواصل.
- طريقة التسليم.
- توقيت التسليم.
- من هو الذي تتم مسألته ومن الذي يتحمل المسؤولية عن عملية التواصل ومن يجب استشارته فيما يتعلق بعملية التواصل، و
- وفي حالة وجود سلسلة من عمليات التواصل، فإنها يجب أن تتضمن الترابطات وترتيب العلاقات فيما بينها.

DOC.P.03 - خطة إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال والتعافي من الأزمات

وثيقة أو سلسلة من المستندات التي تحدد الهياكل والعمليات والبروتوكولات والموارد للاستجابة لحدوث أزمة، ولتقديم عمليات تشغيلية مؤقتة بانتظار الاستئناف الكامل للأعمال، والتعافي من آثار الحدث الضار. وتشمل هذه الخطط ما يلي:

- أسماء موظفي الاستجابة الرئيسيين ومعلومات التواصل الخاصة بهم.
- تحديد القائمين على الأصول الرئيسية والعمليات والأنظمة وعلاقات التوريد وعلاقات العملاء.
- تعيين منسقي السلامة والإخلاء وتحديد مواقع ومسارات الإخلاء.
- نقاط التواصل الرئيسية لأصحاب المصلحة (الشرطة، النار، المرافق، وسائل الإعلام، ممثلو الموظفين، علاقات المستثمرين، المحللين، إلخ).
- تتضمن مكونات هذا الناتج ما يلي:
 - تعاقب السلطة.
 - خطة عمليات الطوارئ.
 - خطة عمليات مؤقتة.
 - خطة استعادة نظم المعلومات.
 - خطة استئناف العمليات.
 - إجراءات التشغيل في حالات الطوارئ.
 - خطط الاختبار.

DOC.P.04 - خطة إدارة المعلومات

وثيقة تحدد الهياكل والعمليات والموارد الخاصة بإدارة المعلومات طوال دورة حياة المعلومات، والتي تتضمن ما يلي:

- نظام تصنيف السجلات.
- السياسات والإجراءات المتعلقة بالتالي:
- الحصول على المعلومات.

- الوصول إلى المعلومات واستخدامها ونقلها.
- تخزين المعلومات والاحتفاظ بها والتخلص منها واسترجاعها.

DOC.P.05 - الخطة الإستراتيجية للقدرات

وثيقة توضح تفاصيل الهياكل والعمليات والتقنيات والموارد والأهداف والتدابير اللازمة لإعداد قدرات المؤسسة اللازمة لتحقيق المهمة والرؤية، والحفاظ عليها، والتي تتضمن ما يلي:

- الميثاق.
- بيان المهمة والرؤية.
- النتائج ومراحل النضج (مع الارتباط بأهداف العمل).
- دراسة الجدوى التجارية.
- استراتيجية القياس (المقاييس، والمؤشرات، وطريقة الحساب، ومدى تكرار القياس، ونوعية التقارير ودورية إصدارها).
- الهيكل التنظيمي.
- خطة علاقات رأس المال البشري بالموردين فيما يتعلق بعمليات التنفيذ والعمليات القائمة.
- الخطة المالية (بدء التشغيل والعمليات).
- خطة التكنولوجيا.
- خطة التأكيد.
- خطة التنفيذ.
- خطة تحسين النظام.
- التفويض الداخلي.

DOC.P.06 - خطة إدارة التحقيق

وثيقة تحدد الهياكل والعمليات والبروتوكولات والموارد اللازمة لإجراء التحقيق وإنهائه. وتتضمن الخطة ما يلي:

- هيكل حوكمة التحقيق.
- فريق التحقيق.
- خطة التواصل ورفع التقارير.
- إجراءات التشغيل والتواصل.
- الموازنة.
- الجدول الزمني المتوقع للأنشطة.
- خطة التكنولوجيا (لإدارة الفريق، وإدارة التحقيق، وإدارة المعلومات).

DOC.P.07 - الخطة المتكاملة

وثيقة توضح بالتفصيل العمليات والموارد المخصصة لتحقيق الأهداف بشكل موثوق مع معالجة حالات عدم اليقين والتصرف بنزاهة.

DOC.P.08 - خطة متخصصة لمنهج القدرات

وثيقة تتضمن ملخصاً بترتيب وتوقيت جميع الدورات التدريبية لكل من وظائف القدرات وقد تتضمن وصفاً تفصيلياً لكل دورة من حيث التالي:

- اسم الدورة التدريبية.
- أهداف الدورة التدريبية.
- المهارات المطلوب الحصول عليها.

- خيارات الحضور (سواء عبر الإنترنت، أو عبر الفيديو، عبر النقل المباشر) إلى جانب متطلبات المهارات الأساسية لكل دورة.

DOC.P.09 - خطة تصحيح أنشطة الضوابط

خطة توضح بالتفصيل خطوات إيقاف أو إبطاء حدث ضار من أن يؤثر على المؤسسة؛ وإعادة النظام إلى حالة مستقرة.

DOC.R - التقارير

DOC.R.01 - رفع التقارير

وثيقة رسمية مقدمة إلى جهة حكومية (إدارية، تنظيمية، تشريعية، قضائية).

DOC.R.02 - تقرير النتائج والتوصيات

عرض تقديمي أو بيان يتضمن نتائج نشاط أو تحليل مع تقديم توصيات بالتغيير أو التحسين المطلوب.

DOC.R.03 - تقرير الإجراءات التصحيحية

وثيقة تتضمن أنشطة الضوابط التصحيحية التي تم إجراؤها في الفترة قيد التحليل، وتكون مجمعة حسب نوع الإجراء الرقابي التصحيحي وكذلك حيث فئة الأحداث السلبيه التي تم تصحيحها. قد يتم تضمين معلومات من فترات سابقة لغايات المقارنة والتحليل.

DOC.R.04 - تقرير التأكيد

تقرير مُعد من قبل الوحدة المسؤولة عن توفير التأكيد يقدم استنتاجات حول التصميم والفعالية التشغيلية لإحدى القدرات، ويتم رفعه إلى الإدارة والجهة المسؤولة عن الحوكمة.

DOC.S - بيانات الحال (الوضع الحالي)

DOC.S.01 - مدونة السلوك المهني

دليل يربط بين قيم ومبادئ المنظمة وقواعد السلوك المهني

DOC.S.02 - المبادئ التوجيهية الأخلاقية في عملية اتخاذ القرار

وثيقة تتضمن توصية المنظمة بشأن العوامل التي يجب مراعاتها إلى جانب المتطلبات والسياسات والمبادئ المعمول بها في تحديد المسار الصحيح للعمل عند مواجهة معضلة أخلاقية.

DOC.S.03 - بيان المهمة والرؤية والقيم

وثيقة تتضمن وصفاً شفهياً أو مكتوباً بالأهداف الرئيسية، والمعتقدات الجوهرية، والقيم، والحالة المستقبلية المنشودة، والخطة الشاملة التي توجه تصرفات المنظمة وتلهم الأشخاص للعمل نحو تحقيق تلك الحالة المستقبلية.

DOC.S.04 - بيان الأهداف التنظيمية

إعلان بالنتائج الملموسة التي تتوقع المنظمة تحقيقها من خلال تنفيذ رسالتها ورؤيتها

الكتاب الأحمر الصادر عن مجموعة الالتزام والنزاهة
نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام - الإصدار 3.0
الملحق ج - المساهمون في إصدارات الكتاب الأحمر

الإصدارات (1.0 - 3.0)

الجهات الرائدة في إعداد الكتاب الأحمر

Aon	McAfee
Approva	Marsh
Archer Daniels Midland	MetricStream
Axentis	Microsoft
Baker Hughes	OpenPages
Baker Tilly Colombia	Oracle
Bwise	PETCO
CA, Inc	PricewaterhouseCoopers
Cisco Systems	Qwest
Compliance Initiatives	Raytheon
Corporate Integrity	RSA
Dell	SAI Global
Deloitte	SAP
Dow Chemical Company	SAS
Ernst & Young	Staples
EthicsPoint	Sun Microsystems
Freddie Mac	Temple-Inland
Gevity HR	Thomson Reuters
Global Compliance Services	Toyota Motor Sales, U.S.A
Grant Thornton	UHY Advisors
Interactive Alchemy	Unilever
Kalorama Partners	U.S. Cellular
Kraft Foods	Ventura Foods
Levick Strategic Marketing	Walmart
Littler Mendelson	XPLANE

الرؤساء المشاركون في اللجنة التوجيهية للكتاب الأحمر - الإصدار 2.0

Mr. Larry Harrington, CPA, CIA

Vice President, Internal Audit, Raytheon Company

(Professional Issues Committee – IIA)

Mr. Brad Jewett

Vice President, Enterprise Risk Management, BMC Software

(Formerly during this process - Director, Enterprise Risk Management, Microsoft Corporation)

Mr. Scott Roney, Esq.,

Vice President, Compliance and Ethics, Archer Daniels Midland Company

Mr. John Steer

Partner, Allenbaugh Samini LLP

(Vice Chair US Sentencing Commission, 1999-2007)

اللجنة التوجيهية للكتاب الأحمر (الإصداران 1.0 - 2.1)

حضر أعضاء اللجنة التوجيهية العديد من جلسات الصياغة والمراجعة، وأعدوا ملاحظات فردية على كل مسودة من وثيقة الكتاب الأحمر طوال عملية الإعداد. يتم تحديدهم وفق مهامهم وشركاتهم عند مشاركتهم.

Prof. Mr. Sanjay Anand - Chairperson, Sox Institute, G R C Group	Mr. David Heller, VP Risk and Chief Ethics and Compliance Officer, Qwest Communications
Ms. Carole Basri - President, The Corporate Lawyering Group LLC	Mr. Steven Helwig - Director Professional Services, Compliance Spectrum
Mr. Mark S. Beasley - Deloitte Professor of Enterprise Risk Management and ERM Initiative Director Professor of Accounting College of Management - COSO Board Member	Mr. David Hess – Director, Internal Audit and Controls, Jefferson Wells International, Inc.
Mr. Ronald Berenbeim -Director of Ethics Research, The Conference Board	Mr. Michael Horowitz — Partner, Cadwalader Wickersham & Taft LLP and U.S. Sentencing Commission Member Mr. Allen Stewart - Managing Director Ethics, Duke Energy
Mr. Earnie Broughton - Executive Director/Ethics Program Coordinator, USAA	Mr. Gaurav Kapoor – CFO and General Manager, MetricStream
Mr. Robert Chastain - General Council-VP Compliance-Chief Security Officer, Pepperweed Consulting LLC	Mr. David Koenig - Past Chairman of The Board of Directors, PRMIA
Mr. Brian Chevlin - Deputy General Counsel, Unilever	Mr. Rick Kulevich - Sr. Director, Ethics and Compliance, CDW
Mr. Norman Comstock, CIA, CISA, CISSP, CCSA, CSOXP - Managing Director, UHY Advisors TX LLC	Ms. Melissa Lea - Chief Global Compliance Officer, SAP AG
Mr. David B. Crawford, CIA, CCSA - Audit Manager Emeritus, System Audit Office, The University of Texas System	Mr. Paul Liebman - Chief Compliance Counsel, Dell Corporation
Ms. Mary Doyle - Ethics & Compliance, Intel Corporation	Ms. Sara A. Liftman - Senior Manager, AABS Advisory Services, Ernst & Young LLP
Mr. Andrew Dahle, CPA, CIA, CISA, CFE – Partner, Advisory, PricewaterhouseCoopers LLP	Mr. Worth MacMurray, Esq. – Principal, Compliance Initiatives
Ms. Deb Davis - Executive Vice President, Great River Compliance & Advisory Services LLC	Mr. Jay Martin - VP CCO & Sr Deputy Gen Counsel, Baker Hughes
Mr. Lee Dittmar – Principal, Deloitte	Mr. Bruce McCuaig - Director Solution Marketing, SAP Governance Risk and Compliance Solutions
Mr. Kip Ebel, CFE - Senior Manager, Health Sciences, Fraud Investigations & Dispute Services, Ernst & Young LLP	Ms. Andrea McElroy - Sr. Director Compliance System Integrity, Golden Living
Ms. Kathleen Edmond - Chief Ethics Officer, Best Buy	Mr. Robert N. Merrill, JD – Senior Manager, Fraud Investigation and Dispute Services, Ernst & Young LLP
Mr. Pete Fahrenthold -Managing Director Risk Management, Continental Airlines	Mr. Eric Moorehead, Assistant General Counsel, United States Sentencing Commission
Mr. Dave Ferguson - VP of Operations Compliance, Wal-Mart Stores, Inc.	Mr. Randy Nornes – Executive Vice President, Aon Corporation
Mr. Carlo di Florio - Partner, Advisory, PricewaterhouseCoopers	Mr. Xunlez Nunez - Ethics and Compliance Business Consultant, Baker Hughes
Mr. Eugene Fredriksen – CISO, Tyco International	Ms. Haydee Olinger - VP Chief Compliance Officer, McDonalds
Mr. Trent Gazzaway - Managing Partner of Corporate Governance, Grant Thornton LLP	Mr. Paul C Palmes – President, Business Standards Architects, Inc.
Mr. David Gebler – President, Skout Group, LLC	Ms. Xenia Ley Parker - Senior Director, Marsh & McLennan Cos
Mr. Allan Goldstein - Retired Managing Director Risk Advisory, ARGUS Holdings Ltd	Ms. Tian Peng, CIA - Audit Manager, China National Offshore Oil Corporation Ltd
Dr. Parveen Gupta, LL.B., Ph.D.-Professor of Accounting and Chairman Accounting - Lehigh University	
Mr. Abdel Krim Hamou-Lhadj, Manager, Regulatory Compliance & Quality Assurance Cognos Products – IBM	

Ms. Deborah Penza - VP Corporate Compliance, Elan Pharmaceuticals, Inc.
Mr. Michael Rasmussen - President, Corporate Integrity
Mr. F. Richard Ricketts, JD -Director of Finance, Workforce Development Council Snohomish County
Ms. Janet Sheiner, Director, Ethics & Compliance, PETCO
Ms. Faye Stallings - Vice President Audit & Ethics, El Paso Corporation
Mr. Richard Steinberg – CEO, Steinberg Governance Advisors, Inc. (Author, COSO Internal Control & COSO ERM and formerly corporate governance leader of PricewaterhouseCoopers)

Mr. Allen Stewart - Managing Director Ethics, Duke Energy
Ms. Nan Stout - Vice President, Business Ethics, Staples
Mr. Jose Tabuena - VP Integrity and Compliance/Corporate Secretary, MedicalEdge Healthcare Group, Inc.
Mr. Kendall Tieck - Audit Director, Business Groups,-Microsoft
Mr. Tom Wardell – Partner, McKenna Long & Aldridge LLP
Ms. Shirley Yoshida - SVP, Internal Audit, Macy’s Inc.
Mr. Chet Young - Divisional VP Audit Compliance and Loss Prevention, Walgreen Co

فريق عمل ولجنة مراجعة الكتاب الأحمر (الإصداران 1.0 - 2.1)

حضر أعضاء فريق العمل اجتماعات المراجعة عبر الإنترنت وقدم كل من المساهمين في فريق عمل ولجنة مراجعة الكتاب الأحمر مراجعتهم العميقة لمسودات الكتاب الأحمر 2.0 طوال عملية الإعداد. يتم تحديد دورهم وشركاتهم عند مشاركتهم.

أعضاء فريق العمل

Mr. Ted Banks – Compliance & Competition Consultants, LLC (formerly Chief Counsel Global Compliance, Kraft Foods)
Mr. Dinesh O. Bareja - Program Director, CSI eSecure, Inc. (Canada)
Mr. Hadi Beski – PM, Hashem Co
Mr. Matthew Blake – Analyst, Ikobo
Mr. Wayne Brody - CCO VP Legal Affairs, Arrow Electronics, Inc
Mr. Mark Carey - Partner, Deloitte & Touche LLP
Mr. Glenn Carleton - Director National Consulting, RSM McGladrey
Mr. Nick Ciancio - Vice President Marketing, Global Compliance
Mr. Paul Cogswell – Vice President ERC, Comdata Network, Inc.
Mr. Brett Curran – Vice President GRC and Regulatory Practices, Axentis LLC
Mr. Ronald De Boer - Senior Sales Executive GRC, SAP Nederland (Netherlands)
Mr. Stephen Donovan - Chief Counsel - International Compliance, International Paper Company
Ms. Christine Doyle - SVP Senior Compliance Director, Bank of America
Mr. Rocky Dwyer, PhD, CMA – Principal, Chief Review Services, National Defence (Canada)
Ms. Catherine Finamore Henry, CIA – Ethics Officer and VP, Business Development, SmartPros Legal & Ethics, Ltd.

Mr. John Fons, Esq. – Attorney, John Fons Solo Practice
Mr. Christopher Fox – Senior Principal Manager, Governance Risk and Compliance, CA
Mr. Arnold Galit - VP Risk and Compliance, Ikobo, Inc
Mr. Jason Garelli - Head of Operational Risk and Sox Management, Och-Ziff Capital Management
Mr. Joe Grettenberger - Compliance Solutions Integration Manager, Quest Software
Mr. Eric Hespeneide - Internal Audit Services – Global Leader, Audit and Enterprise risk Services, Deloitte & Touche LLP
Mr. Eric Hong – Manager, Security Consulting, A3 Security (Republic of Korea)
Mr. Jawaid Iqbal - System Analyst, Saudi Pan Gulf (Saudi Arabia)
Mr. Dennis Irwin, CIA - Internal Audit Manager, Health Care Practice, Wipfli LLP
Mr. Bob Jacobson - Managing Director National Consulting, RSM McGladrey
Ms. Colleen Lyons, MBE, CCEP – Principal, Ethical Stability™
Mr. John MacKessy – President & CEO, Prism Risk Advisors, Inc.
Mr. Eamonn Maguire - Managing Director, PricewaterhouseCoopers LLP
Mr. Paul McGreal - Prof of Law, Southern Illinois University School of Law
Mr. Ashish Mehta - IT Manager, BP (United Arab Emirates)

Mr. Jeffrey Miller - Chief Compliance Officer, Synthes

Mr. Bruce R. Millman - Shareholder, Littler

Mr. James O'Keefe - Consulting Manager, Sycor Americas

Mr. Brin Odell - Director - Client Services, EthicsPoint

Ms. Mary Pruitt - Associate Director Firm Compliance, Americas Office of Ethics and Compliance, Ernst & Young

Mr. Azwar Ritonga - OSS Eng, TELKOM (Indonesia)

Mr. David Mace Roberts - Vice President and Gen Counsel, Elbit Systems of America LLC

Mr. Roy Robinson - Vice President Communications Education, Archer Daniels Midland Company

Mr. Sayed Sadjady - Partner, PricewaterhouseCoopers LLP

Mr. Suvendu Samantaray - Business Consultant, Infosys Consulting

Mr. William Shenkir, Ph.D., CPA - William Stamps Farish Prof Emeritus, McIntire School of Commerce, University of Virginia

Mr. Ratan Sonti - Software Engineer, SAP

Ms. Andrea Spudich, CCEP – Principal, The Responsible Leader Group

Ms. Darla Stanley – Wal-mart Stores, Inc.

Ms. PJ Sullivan - Sr Technical Mgr-IT Compliance, Freight System, FedEx Corporation

Mr. Lou Tinto - Engagement Manager Technology Risk Management, Jefferson Wells

Ms. Patricia Towers - Senior Manager, Global Ethics & Compliance, Procter & Gamble

Ms. Juven Zeng – Consultant, Smartdot Tech

أعضاء لجنة المراجعة

Mr. Daoud Abu-Joudom, MBA, CISA, CISM – VP, Head of IT Audit, Group Internal Audit, Arab Bank (Jordan)

Mr. John Adamsons – Coordinator, WHO

Mr. Mani Akella - Director, Technology, Consultantgurus

Ms. Julia Allen - Senior Researcher, Carnegie Mellon University

Ms. Sam Apps - Group Manager Compliance, Origin Energy Limited (Australia)

Mr. Toks Azeez - Compliance Business Consultant, Legal Department, Baker Hughes Inc.

Mr. Timour Baiazitov – Head of Risk Management and Control, Severstal (Russia)

Mr. Brian Barnier – GRC, IBM Corporation

Mr. Stephen Baruch, CBCP – Disaster Preparedness, Business Continuity, Enterprise Risk Management

Mr. Bob Bassetti - Senior Manager, BearingPoint, Inc.

Mr. Indarduth Beejah – Deputy Director Internal Control, US Government (Mauritius)

Mr. Jose Antonio Rubio Blanco - Rey Juan Carlos University (Spain)

Mr. Robert Boryniuk - Sr Security Consultant, Versatile Solutions LLC (Saudi Arabia)

Mr. Bruce Buckley -General Counsel, IIR

Mr. French Caldwell - VP – Analyst, Gartner, Inc.

Dr. Joseph V. Carcello – Ernst & Young Professor and Director of Research - Corporate Governance Center, University of Tennessee

Mr. Anthony Chalker - Director, Protiviti

Mr. Derek Cherneski - Business Continuity & Security Analyst, Federal Communications Commission (Canada)

Mr. Mandar Chitre - Solution Architect, Infrastructure Management Services, Patni (India)

Mr. Tom Cleary (Australia)

Mr. Richard Cohan, FACHE, CHC, CCEP - Director of Integrity and Compliance and Chief Privacy Officer, Providence Health & Services

Mr. Marco Colonna (Italy)

Mr. Brian Conrey, CISA - Program Manager, Controls Integrity LLC

Ms. Laura Cote - Senior Auditor, Allergan

Mr. Doug Cotton - MD Business Ethics & Compliance Program, American Airlines

Mr. Kevin Crimmins - VP GC, Software Impressions LLC

Mr. John Cross - Lecturer, California State University Fullerton

Ms. Yo Delmar, CMC, CISM - Chief Marketing Officer, Brabeion Software Corporation

Ms. Andrea Dias – Manager, ICTS Global (Brazil)

Mr. Patrick Donovan – Chief Compliance Officer, Airbus SAS (France)

Mr. Rory Douglas - Ethics Analyst

Mr. Robert Drolet - Oracle Financials and GRC Professional, OraApps Consulting, Inc.

Mr. Tim Elliott – Senior Vice-President, Operational Risk Director, Financial Intelligence Division, Comerica Bank

Ms. Sheila Fields - Knowledge Management, HS FIDS

Ms. Cyndi Fleming - Director of IM/IT, DTSSAB (Canada)

Mr. Russ Gates – President, Dupage Consulting LLC

Mr. Leon Goldman - Chief Compliance and Privacy Officer, Beth Israel Deaconess Medical Center

Mr. Royd Graham - Corporate Controller and Senior Director of Accounting, Academy Sports + Outdoors

Mr. Luis Guadarrama - Sr. Data Security Consultant (Mexico)

Mr. Richard Gudoi Gid'Agui, CIA, CGFM, CFSA, MSc. Audit(UK), MBA - Senior Lecturer / Program Coordinator Internal Auditing, School of Accountancy, Witwatersrand University (South Africa)

Mr. Miguel Gutierrez, CISA, CISM - Director Global IT Risk & Compliance, International Information Technology, Brink's Incorporated

Mr. Rodrigo Hayvard, Esq. (Chile)

Mr. Michael Helmantoler – Business Continuity, Helmantoler.net

Mr. Arnold Hill - Project Manager, Property Development Division – WPC, US General Services Administration

Mr. Peter Hillier - Principal Consultant, Hillier Security Services (Canada)

Mr. David Hoberg - Corporate Finance Manager, Voith Paper, Inc.

Mr. Matthew Hourin, - Senior Manager, Deloitte

Mr. Jörgen Jarleman - Principal, JMC Management Consulting (Sweden)

Mr. Anil Jhumkhawala – Director-Compliance, Secure Matrix I Pvt Ltd. (India)

Mr. Jim Jolley - Training and Research Manager, Office of Communication and Professional Development, Florida Department of Revenue

Mrs. Christiane Jourdain - Business Continuity Planning Project Manager, Sussex HIS, NHS (United Kingdom)

Mr. Rodriguez Julio - Chief Compliance Officer, Banco Pastor (Spain)

Mr. Daniel Karrer - E-Loan Inc (Brazil)

Ms. Marion Keraudren

Ms. Cary Klafter - VP Legal and Corporate Affairs and Corporate Secretary, Intel Corporation

Mr. Sam Koh - Technical Manager, Vasco (Singapore)

Mr. Alon Kohalny - CAE, Municipality of Kadima-Zoran (Israel)

Mr. Richard Levy - Vice President of Engineering, Mitrtech Holdings, Inc.

Ms. Adlinna Liang – Director, MetLife

Mr. Peter Liria – Director, Global Ethics & Compliance, Avaya Inc.

Ms. Anna Luszpanska – Director, Prudential Regulations Department, Bank Zachodni WBK SA (Poland)

Mr. Andre Macieira – Director, ELO Group (Brazil)

Prof. Andre Macieira- Assistant Professor, Concordia University

Ms. Marjorie A. Maguire-Krupp, CPA, CIA, CFSA – President, Coastal Empire Consulting

Mr. Jorge Soeiro Marques - Chief Risk Officer, Lusitania Seguros (Portugal)

Mr. Gabe Mazzarolo - VP – Technology, Pareto (Canada)

Ms. Amelia McCarty - VP Ethics and Compliance, Cardinal Health

Mr. Tlhabano Mmusi - Compliance Trainee (Botswana)

Mr. Paul Moxey - Head of Corporate Governance and Risk Management, ACCA (Association of Chartered Certified Accountants)(UK)

Ms. Florie Munroe - Vice President for Compliance, Health Quest

Mr. Joe Nadivi - CEO, SBS (Israel)

Mr. Warren Nelson - Risk Advisor, Risk & Assurance, Inland Revenue Department (New Zealand)

Mr. Peter Parmenter – Director, Internal Controls, Biomed Realty Trust, Inc.

Ms. Alice Peterson – President, Syrus Global

Ms. Diane Pettie - Vice President General Counsel & Corporate Secretary, Legal, Canexus Limited (Canada)

Ms. Judy Pokorny – Director, Utilities Consulting, Huron Consulting

Mr. Tobin Pospisil - Chief Financial Officer, Gallatin Steel Company

Mr. Richard Poworski – ITA, SGI (Canada)

Ms. Monika Rajh Mladenov – Auditor, The Court of Audit of the Republic of Slovenia (Slovenia)

Mr. Bala Ramanan, -.Sr. Consultant, Microland Ltd (India)

Mr. Javvadi H Rao, FICWA, ACA, CMA, CFM(USA) - Head of Risk Management, Agri Business Division, ITC Ltd. (India)

Dr. Peter Reichard - Group Compliance Officer, Allianz Risk Transfer (Switzerland)

Ms. Kim Rivera - VP Associate GC, The Clorox Company

Mr. Joel Rogers – Director, Ethics & Corporate Compliance, Kaplan EduNeeringMs. Johanna Rogers - Chief Compliance Officer, SunGard

Mr. Peter Rosenzweig - Senior Manager, Advisory Services, Ernst & Young LLP

Mr. Stefano Rossi – Dott, Guidance SRL (Italy)

Ms. Mary Roth - Executive Director, RIMS (Risk and Insurance Management Society)

Mr. Paul Russo - Systems Engineer, BAE Systems

Ms. Karen Rutledge, -.Ethics & Compliance Specialist, PNM Resources, Inc.

Mr. Richard Sanzin - Company Secretary, Royal Automotive Club of Victoria (RACV) Limited (Australia)

Mr. Ram Sastry - Director - IT Audits

Mr. James Sehloff - Information Security Analyst, Holy Family Memorial

Mr. Bob Semple - PricewaterhouseCoopers LLP (Ireland)

Mr. Jerry Shafran - CEO, Compliance Assurance Corporation

Mr. Ken Shaurette - Engagement Manager, Jefferson Wells

Ms. Monica Shilling – Partner, Proskauer Rose LLP

Mr. Jay Shinde, Assistant Professor, Eastern Illinois University

Ms. Elizabeth Siemens - Senior Legal Advisor Governance, Cameco Corporation (Canada)

Mr. Samir Singh

Mr. Mark Snyderman - Chief Ethics & Compliance Officer & Assistant General Counsel, The Coca-Cola Company

Ms. Barbara Stegun Phair – Partner, Abrams Fensterman Fensterman Eisman Greenberg Formato & Einiger, LLP

Ms. C Karen Stopford - AVP Information Security, The Commerce Insurance Company, Inc.

Mr. Geoffrey Storms - Chief Internal Auditor, Cameco Corporation (Canada)

Mr. Dan Swanson - President and CEO, Dan Swanson & Associates (Canada)

Ms. Celia Szelwach - Ethics and Compliance Manager, PBS&J

Ms. Heidi Teresi - Compliance Manager, Alcatel-Lucent

Mr. Tim Tesluk - SVP, Greater China Legal & Compliance, DBS Bank (China)

Mr. Calvin Thompson - Manager, TSWCCUL (Bahamas)

Mr. Kevin Tisdell - Director of Corporate Compliance, Shaw Industries Group, Inc.

Mr. Dan Twing – COO, EMA (South Africa)

Mr. Pieter Van Hout, Ing Mba Mbci - Essent Corporation (Netherlands)

Mr. Surya Vangara – SCSL (Trinidad and Tobago)

Mr. Kishore Vekaria - Director, Secure Keys Consulting (Mauritius)

Mr. Nitish Verma - Director

Mr. Dean Wagers -SOX Compliance, The Kroger Co.

Ms. Kathy Washenberger – IPSO, Hennepin County

Mr. David Wassel - VP, Business Development, ZeroTouchWare

Mr. Ian Lawrence Webster - Governance Officer, Performance Technologies (Brazil)

Mr. Chip Weiant – Chair, American Center for Civic Character

Ms. Mary Karen Wills – Partner, Consulting, Argy Wiltse & Robinson

Ms. ChunHua Yang - Student, Southern Illinois University

Ms. Jie Yang, MBA (China)

Mr. Gunter Zimm