

ندوة تعريفية بالمواصفة القياسية لحوكمة المؤسسات - إرشادات

ISO / 37000 / 2021

أعداد د / كارم فاروق الشويخ

رئيس قطاع الحوكمة والجودة - جهاز تنمية المشروعات - رئاسة مجلس الوزراء -
جمهورية مصر العربية

عضو اللجنة الفنية الوطنية المصرية للحوكمة المؤسسية 7/9

عضو اللجنة الفنية الدولية لحوكمة المؤسسات ISO / TC 309



ISO / 37000 / 2021 المواصفة القياسية الدولية لحوكمة المؤسسات - ارشادات

خلفية عن المواصفة

1- النطاق

2- المراجع المعيارية

3- المصطلحات والتعاريف

4- حوكمة المؤسسات

5- نظرة عامة

6- مبادئ الحوكمة

1- نشأة المواصفة 2- الاطار العام لحوكمة المؤسسات 3- الغرض من المواصفة 4 - اهمية تطبيق المواصفة

5 - تعريف ومفهوم الحوكمة الرشيدة بالمواصفة 6 - الفوائد والقيمة التي تولدها الحوكمة الرشيدة للمؤسسة

جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعها أو حجمها أو موقعها أو هيكلها أو غرضها.

لا توجد مراجع معيارية في هذه الوثيقة

3.1 الحوكمة والمؤسسة

11 بند فرعي

3.2 المبادئ والنتائج

14 بند فرعي

3.3 الأدوار

6 بند فرعي

4.1 عام

تعريف لنظام حوكمة المؤسسات

4.2 الحوكمة المتكاملة

5 بند فرعي

4.3 الهيئة الادارية

2 بند فرعي

مراحل تطبيق مبادئ الحوكمة بالمواصفة

تطبيق مبادئ الحوكمة بالمواصفة

6.1 الغرض

6.2 خلق القيمة

6.3 الاستراتيجية

6.4 الرقابة

6.5 المساءلة / المحاسبة

6.6 مشاركة أصحاب المصلحة

6.7 القيادة

6.8 البيانات والقرارات

6.9 حوكمة المخاطر

6.10 المسؤولية الاجتماعية

6.11 الجدوى والأداء والاستمرارية



أولا : خلفية عن المواصفة القياسية الدولية لحوكمة المؤسسات

حوكمة المؤسسات – نظرة عامة

1- نشأة المواصفة:

- صدرت المواصفة القياسية لحوكمة المؤسسات - إرشادات، "أيزو / 37000 / ISO " 2021 في طبعتها الاولى المعتمدة باللغة الإنجليزية من (المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO) في 14/9/2021، وتحتوي علي 53 بند رئيسي وفرعي، والنسخة الصادرة موثقة في 46 صفحة.

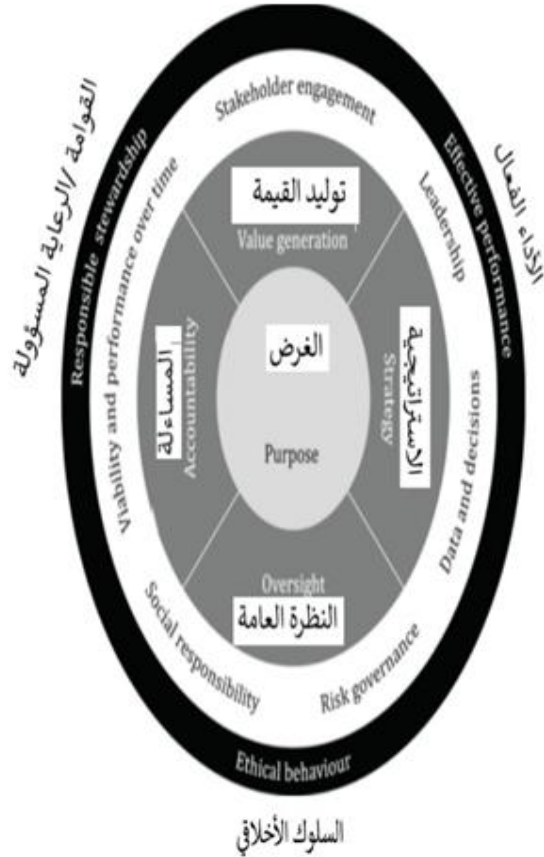
- تتكون المواصفة من ستة بنود رئيسية (النطاق - المراجع المعيارية - المصطلحات والتعاريف - حوكمة المؤسسات - نظرة عامة - مبادئ الحوكمة)

2- الاطار العام لحوكمة المؤسسات:

- يتم تمكين حوكمة المؤسسات من خلال تطبيق المبادئ التي تساعد المؤسسة على تحقيق هدفها التنظيمي، وبذلك تولد قيمة للمؤسسة وأصحاب المصلحة.

- يقدم الشكل نظرة عامة على حوكمة المؤسسات والمبادئ ونتائج الحوكمة الموضحة في هذه الوثيقة، يمكن أن توجد هذه المكونات بالفعل كلياً أو جزئياً داخل المؤسسة، ومع ذلك، في بعض الأحيان تحتاج إلى تكييفها أو تحسينها بحيث تظل حوكمة المؤسسة فعالة وكفوءة ومناسبة لطبيعتها وسياقها الفريد والديناميكي.

- الغرض من حوكمة المؤسسات (الغرض - توليد القيمة - المساءلة - الاستراتيجية - الرقابة)، وتقوم الحوكمة المؤسسية علي ستة مبادئ اساسية (مشاركة أصحاب المصالح - القيادة - البيانات والقرارات - حوكمة المخاطر - المسئولية المجتمعية - الجدوى والأداء عبر الزمن)، وتحقق الحوكمة للمؤسسة المخرجات والنتائج التالية (الأداء الفعال - السلوك الأخلاقي - الاشراف المسؤول)



Stakeholder engagement مشاركة أصحاب المصالح

Leadership القيادة

Data and decisions البيانات والقرارات

Risk governance حوكمة المخاطر

Social responsibility المسؤولية المجتمعية

Viability and performance overtime الجدوى والأداء عبر الزمن

السلوك الأخلاقي



3- الغرض من المواصفة:

- هذه المواصفة موجهة إلى الهيئات الرئاسية والمجموعات الحاكمة، ولكنها يمكن أن تكون مفيدة أيضاً لأولئك الذين يدعمونها في أداء واجباتهم مثل: (شؤون الموظفين؛ - ممارسو الحوكمة ؛ أصحاب المصلحة الآخرين المهتمين)
- ستكون المؤسسات التي تستخدم هذا الدليل مجهزة بشكل أفضل لفهم توقعات أصحاب المصلحة وتطبيق الإبداع والثقافة والمبادئ والأداء المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة وفقاً لغرضها وقيمتها.
- ستخضع مجالس إدارتها للمساءلة وتضمن أن الثقافة والمعايير والممارسات في المؤسسة تتماشى مع هدف المؤسسة والقيم التنظيمية.
- تحدد هذه المواصفة مبادئ الحوكمة التي ستساعد الهيئات الحاكمة في أداء واجباتها بفعالية وحكمة وكفاءة، مع تعزيز الثقة والإدماج والمساءلة والشرعية والاستجابة والشفافية والإنصاف.
- يمكن للهيئات الحاكمة التي تطبق هذا التوجيه أن تتوقع أن المؤسسات التي تحكمها ستحقق الأداء الفعال والإشراف المسؤول والسلوك الأخلاقي.

4 - أهمية تطبيق المواصفة:

- عندما تستخدم المؤسسات هذه المواصفة، سوف تؤدي إلى زيادة الثقة في أن الهيئات الإدارية لهذه المؤسسات مسؤولة وخاضعة للمساءلة وعادلة وشفافة.
- تتصرف الهيئات الإدارية للمؤسسات بنزاهة ويتخذون قرارات مبنية على المخاطر ومطلعة من خلال: (معلومات موثوقة وبيانات موثوقة - توقعات أصحاب المصلحة - التزامات الامتثال - التوقعات الأخلاقية والمجتمعية بما في ذلك تلك المتوقعة للأجيال القادمة - التأثيرات والاعتماد على البيئة الطبيعية).



5 - تعريف ومفهوم الحوكمة الرشيدة بالمواصفة:

- إن السعي وراء الهدف هو محور جميع المؤسسات، وبالتالي فهو ذو أهمية قصوى لإدارة المؤسسات.
- تضع الحوكمة الرشيدة للمنظمات الأساس لتحقيق الغرض من المؤسسة بطريقة أخلاقية وفعالة ومسؤولة بما يتماشى مع توقعات أصحاب المصلحة، والنتائج التنظيمية لهذا الحكم الرشيد هي: " أداء فعال - الوكالة المسؤولة - تصرف أخلاقي"
- تعني الحوكمة الرشيدة أن اتخاذ القرار داخل المؤسسة يعتمد على روح المؤسسة وثقافتها ومعاييرها وممارساتها وسلوكياتها وهياكلها وعملياتها.
- تنشئ الحوكمة الرشيدة وتحافظ على مؤسسة ذات غرض واضح تقدم قيمة طويلة الأجل تتفق مع توقعات أصحاب المصلحة المعنيين.
- يعتمد تنفيذ الحوكمة الرشيدة للمؤسسة على القيادة والقيم وإطار عمل من الآليات والعمليات والهياكل المناسبة للسياق الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- يمكن أن تنطبق فوائد الحوكمة الرشيدة على: (المؤسسة نفسها؛ الأعضاء أصحاب المصلحة؛ أصحاب المصلحة الآخرون).
- تشمل الحوكمة الرشيدة الإجراءات التي يتخذها مجلس الإدارة (مثل وضع سياسات الحوكمة) لتوجيه منظماتهم لتزويد أصحاب المصلحة بتقارير شفافة وواضحة وموجزة وإمكانية الوصول إلى المعلومات.
- يسمح ذلك للمنظمين والمجتمع، من خلال ممثليهم المعنيين حسب الأصول، بتقييم التأثيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية الطبيعية الإيجابية والسلبية للمؤسسة.
- كما تتيح الحوكمة الرشيدة لأصحاب المصلحة الفرصة لمساءلة المؤسسات، وقياس نتائجها، وتسليط الضوء على الممارسات غير الملائمة، وتقليل الضرر الذي يلحق بالمجتمع والاقتصاد والبيئة الطبيعية.



6 – الفوائد والقيمة التي تولدها الحوكمة الرشيدة للمؤسسة:

- **تحسين خلق القيمة طويلة الأجل لأصحاب المصلحة:** تعزز الحوكمة الرشيدة الرقابة الفعالة على المؤسسة، وبالتالي تساعد على ضمان التوافق بين الغرض التنظيمي والاستراتيجية والأنشطة وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، وهذا يحسن خلق القيمة لأصحاب المصلحة على المدى الطويل

- **الإشراف الفعال على الموارد:** المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة، والإفصاحات المحمية (الإبلاغ عن المخالفات) والوساطة، وحدود السلطة التنفيذية المناسبة، والمصطلحات المتسقة، واتخاذ القرارات الشفافة والمساءلة، كلها تساهم في تحسين ثقة أصحاب المصلحة في أن المؤسسة تشرف على الموارد بطريقة مسؤولة

- **تحسين المرونة والأداء التنظيمي:** تستطيع المؤسسة أن تظل مرنة عندما تتأثر سلباً بسياقها المتغير واغتنام الفرص القيمة نتيجة لهذه التغييرات من خلال ممارسات الحوكمة الرشيدة، وتشمل هذه الممارسات تكيف الاستراتيجية، والقيادة الأخلاقية، والتخطيط الفعال للتعاقب، والتفويض الواضح للسلطة والمسؤوليات، والإشراف على إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

- **تحسين فعالية صنع القرار:** مع تزايد معدل التغيير والتعقيد الذي تعمل فيه المؤسسات، تعزز الحوكمة الرشيدة النظر الشامل للمؤسسة، والغرض منها والسياق الذي تعمل فيه، مما يؤدي إلى تحسين عملية صنع القرار، إن وضوح المساءلة والمسؤوليات والسلطة المفوضة هي ممارسات حوكمة جيدة تزيد من سرعة اتخاذ القرارات التنظيمية والعمل والنتائج.

- **تحسين تكوين الموظفين والاحتفاظ بهم:** الأشخاص الذين تحفزهم ليس فقط المصالح المالية، ولكن أيضاً من خلال الغرض التنظيمي والقيم التنظيمية غير الملموسة مثل الإنصاف والشفافية، ينجذبون إلى المؤسسات التي تظهر ممارسات الحوكمة الرشيدة، مثل القيادة الفعالة والأخلاقية

- **زيادة ثقة المستثمرين والدائنين:** القيادة الفعالة والرقابة، واتخاذ القرارات الشاملة، والشفافية والعلاقات الفعالة مع أصحاب المصلحة، واعتبارات الاستدامة، واليقين في إدارة الامتثال، كلها تساهم في زيادة الثقة في المؤسسة، وهذا بدوره يمكن أن يحسن الوصول إلى رأس المال ويقلل من تكلفة رأس المال

- **زيادة قيمة الأصول غير الملموسة:** تساهم الشفافية مع أصحاب المصلحة والسلوك التنظيمي المسؤول (مواطنة الشركة) في قيمة الأصول غير الملموسة للمؤسسة مثل السمعة والصورة العامة والثقة العامة وحسن النية

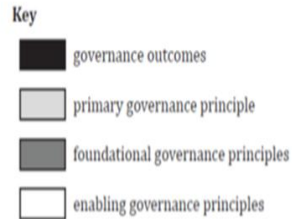
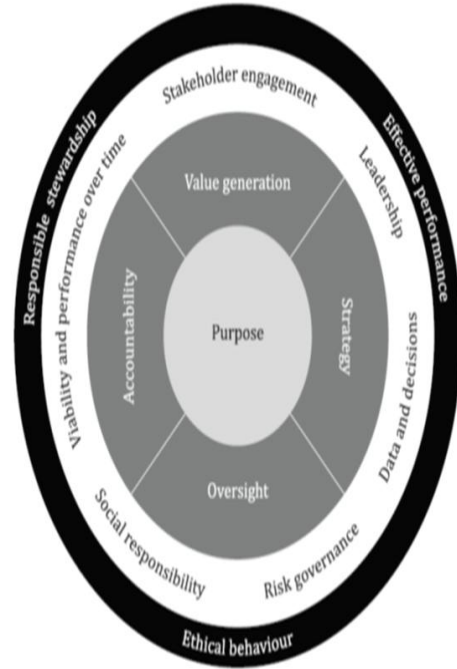


Figure 1 – Governance of organizations — Overview



1 النطاق: تقدم هذه الوثيقة إرشادات حول حوكمة المؤسسات، إنها توفر المبادئ والجوانب الرئيسية للممارسات لتوجيه الهيئات الحاكمة (مجالس الإدارة) والمجموعات الحاكمة بشأن كيفية الوفاء بمسؤولياتها حتى تتمكن المؤسسات التي تحكمها من تحقيق غرضها، كما أنها موجهة لأصحاب المصلحة المشاركين في المؤسسة وحوكمتها أو المتأثرين بها، وهي تنطبق على جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعها أو حجمها أو موقعها أو هيكلها أو غرضها.

2 المراجع المعيارية: لا توجد مراجع معيارية في هذه الوثيقة.

3 المصطلحات والتعاريف: لأغراض هذا المستند، تنطبق المصطلحات والتعريفات التالية.

3.1 الحوكمة والمؤسسة

3.1.1 حوكمة المؤسسات: النظام القائم على الموارد البشرية الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسة (3.1.3) والإشراف عليها ومساءلتها عن تحقيق غرضها المحدد

3.1.2 إطار حوكمة المؤسسة: الاستراتيجيات وسياسات الحوكمة (3.2.9) وهياكل صنع واتخاذ القرار والمساءلة (3.2.2) التي تعمل من خلالها ترتيبات الإدارة (3.1.3) للمؤسسة

3.1.3 المؤسسة: شخص أو مجموعة من الأشخاص الذين لديهم وظائف خاصة به مع مسؤوليات (3.2.3) وسلطات وعلاقات لتحقيق أهدافه
ملاحظة 1 للدخول: يشمل مفهوم المؤسسة، على سبيل المثال لا الحصر، شركة الشخص الواحد أو الشركة الضخمة / المدمجة أو شركة الاشخاص أو المنشأة أو الرسمية أو الشراكة أو المؤسسة الخيرية أو المؤسسة أو جزء منها أو مزيجا منها، سواء كانت مدمجة أم لا، عامة أو خاصة. [المصدر: ISO 37301:2021، 3.1، معدل]

3.1.4 الكيان التنظيمي: المؤسسة (3.1.3) لها وجود متميز ومستقل ، ملاحظة 1 للإدخال: في بعض الحالات، يمكن أن يكون الكيان التنظيمي كيانًا قانونيًا.

3.1.5 اعداد الوثائق: مجموعة أو مجموعة وثائق موثوقة وفريدة تحدد وجود المؤسسة (3.1.3) ومساءلتها (3.2.2) كما يتم صياغتها/ تعديلها من وقت لآخر

ملاحظة 1 للإدخال: تختلف المستندات حسب نوع وموقع المؤسسة، ويمكن أن تشمل سند التأسيس أو النظام الأساسي أو الميثاق.



3.1.6 المخاطرة: تأثير عدم اليقين على الأهداف

ملاحظة 1 للدخول: التأثير هو انحراف عن المتوقع. يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية أو كليهما، ويمكن أن تعالج أو تخلق أو تؤدي إلى الفرص والتهديدات.
ملاحظة 2 للدخول: يمكن أن يكون للأهداف جوانب وفئات مختلفة، ويمكن تطبيقها على مستويات مختلفة.
ملاحظة 3 للدخول: يمكن التعبير عن الهدف بطرق أخرى، على سبيل المثال كنتيجة مقصودة.

[المصدر: ISO 31000: 2018، 3.1، تعديل]

3.1.7 شهية المخاطرة: مقدار ونوع المخاطر (3.1.6) التي ترغب المؤسسة (3.1.3) في متابعتها أو الاحتفاظ بها

[المصدر: دليل ISO 73: 2009، 3.7.1.2]

3.1.8 معايير المخاطر: الشروط المرجعية التي يتم على أساسها تقييم أهمية الخطر (3.1.6)

ملاحظة 1 عند الدخول: تستند معايير المخاطر إلى الأهداف التنظيمية والسياق الخارجي والداخلي.
ملاحظة 2 عند الدخول: يمكن اشتقاق معايير المخاطر من المعايير والقوانين والسياسات والمتطلبات الأخرى.

[المصدر: دليل ISO 73: 2009، 3.3.1.3]

3.1.9 تحمل المخاطر: استعداد المؤسسة (3.1.3) أو أصحاب المصلحة (3.3.1) لتحمل المخاطر (3.1.6) بعد معالجة المخاطر (3.1.11) من أجل تحقيق أهدافها

ملاحظة 1 عند الدخول: يمكن أن يتأثر تحمل المخاطر بالمتطلبات القانونية أو التنظيمية.

[المصدر: دليل ISO 73: 2009، 3.7.1.3]

3.1.10 مستوى الخطر: حجم الخطر (3.1.6) أو مجموعة من المخاطر، معبراً عنها بمزيج من العواقب واحتمالية حدوثها

[المصدر: دليل ISO 73: 2009، 3.6.1.8]

3.1.11 علاج المخاطر: عملية تعديل المخاطر (3.1.6)

ملاحظة 1 على الدخول: يمكن أن تشمل معالجة المخاطر: - تجنب المخاطر من خلال اتخاذ قرار بعدم البدء أو الاستمرار في النشاط الذي يؤدي إلى حدوث المخاطر ؛ - المخاطرة أو زيادتها من أجل اغتنام فرصة ؛ - إزالة مصدر الخطر ؛ - تغيير الاحتمالية ؛ - تغيير العواقب ؛ - تقاسم المخاطر مع طرف أو أطراف أخرى (بما في ذلك العقود وتمويل المخاطر) ؛ و - الاحتفاظ بالمخاطر بقرار مستنير.

ملاحظة 2 على الإدخال: يشار أحياناً إلى معالجات المخاطر التي تتعامل مع النتائج السلبية باسم "تخفيف المخاطر" و "القضاء على المخاطر" و "منع المخاطر" و "الحد من المخاطر". ملاحظة 3 على الإدخال: يمكن أن تؤدي معالجة المخاطر إلى خلق مخاطر جديدة أو تعديل المخاطر الحالية. [المصدر: دليل ISO 73: 2009، 3.8.1]



3.2 المبادئ والنتائج

3.2.1 المبدأ الحقيقة الأساسية أو الاقتراح أو الافتراض الذي يعمل كأساس لمجموعة من المعتقدات أو السلوكيات أو لسلسلة من التفكير
[المصدر: BS 13500: 2013، 2.14، معدل - تم استخدام صيغة النموذج المفرد]

3.2.2 المساءلة / المحاسبة: الالتزام تجاه الآخر من أجل الوفاء بالمسؤولية (3.2.3)
ملاحظة 1 للدخول: يشمل الالتزام واجب إبلاغ وشرح الطريقة التي تم بها الوفاء بالمسؤولية.

ملاحظة 2 على الإدخال: إن عدم الوفاء بالمسؤولية له عواقب يمكن فرضها على الطرف الخاضع للمساءلة.

3.2.3 المسؤولية: الالتزام بالعمل واتخاذ القرارات لتحقيق النتائج المطلوبة، المصدر: (ISO / IEC 38500: 2015 2.22)

3.2.4 التفويض: التنازل عن السلطة والمسؤولية (3.2.3) من شخص يحملها إلى آخر

3.2.5 الامتثال: الوفاء بجميع التزامات المؤسسة (3.1.3) المتعلقة بالامتثال (3.2.6)، المصدر: ISO 37301: 2021، [3.26]

3.2.6 التزامات الامتثال: المتطلبات التي يجب على المؤسسة (3.1.3) ان تمتثل لها بصورة إلزامية، وكذلك المتطلبات التي تختار المؤسسة طوعا الامتثال لها، المصدر: ISO 37301: 2021، [3.25]

3.2.7 السلوك الأخلاقي: السلوك الذي يتفق مع المبادئ المقبولة (3.2.1) للحق أو حسن السلوك في سياق حالة معينة ويتسق مع قواعد السلوك

الدولية (3.2.8)، المصدر: ISO 26000:2010، [2.7]

3.2.8 قواعد السلوك الدولية: التوقعات الخاصة بالسلوك التنظيمي المسؤول اجتماعيًا المستمدة من القانون الدولي العرفي، أو المبادئ المقبولة عمومًا (3.2.1) من القانون الدولي، أو الاتفاقيات الحكومية الدولية المعترف بها عالميًا أو شبه عالمي

ملاحظة 1 عند الدخول: تشمل الاتفاقيات الحكومية الدولية المعاهدات والاتفاقيات.

ملاحظة 2 للمدخل: على الرغم من أن القانون الدولي العرفي، فإن مبادئ القانون الدولي والاتفاقيات الحكومية الدولية المقبولة بشكل عام موجهة بالدرجة الأولى إلى الدول، إلا أنها تعبر عن الأهداف والمبادئ التي يمكن أن تتطلع إليها جميع المؤسسات (3.1.3).

ملاحظة 3 للمدخل: تتطور المعايير الدولية للسلوك بمرور الوقت.

المصدر: ISO 26000: 2010، [2.11]



3.2.9 سياسة الحوكمة: نوايا وتوجهات المؤسسة (3.1.3)، على النحو الذي أعربت عنه رسمياً من قبل مجلس إدارتها / الهيئة الإدارية (3.3.4)

3.2.10 الغرض التنظيمي : (3.1.3) سبب وجود المؤسسة

ملاحظة 1 على الإدخال: الغرض التنظيمي هو القيمة النهائية التي تنوي المؤسسة توليدها لأصحاب المصلحة المحددين (3.3.1).

ملاحظة 2 على الدخول: يوجه الغرض التنظيمي أهداف الأداء ويوفر سياقاً واضحاً لاتخاذ القرارات اليومية من قبل أصحاب المصلحة المعنيين.

3.2.11 القيم التنظيمية: المعتقدات حول النتائج المرغوبة أو الإجراءات التي حددتها المؤسسة (3.1.3) على أنها جيدة ومهمة، يجب مشاركتها وتطبيقها بشكل صريح أو ضمني من قبل المؤسسة

3.2.12 المسؤولية الاجتماعية: مسؤولية (3.2.3) مؤسسة (3.1.3) عن تأثيرات قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، من خلال سلوك شفاف وأخلاقي (3.2.7) والذي: (- يساهم في التنمية المستدامة (3.2.14)، بما في ذلك صحة ورفاهية المجتمع؛ - يأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة (3.3.1)؛ - متماثل (3.2.5) للقانون المعمول به ومتسق مع معايير السلوك الدولية (3.2.8)؛ - تتكامل في جميع أنحاء المؤسسة وتمارس في علاقاتها.

ملاحظة 1 للإدخال: تشمل الأنشطة المنتجات والخدمات والعمليات، ملاحظة 2 للمدخل: تشير العلاقات إلى أنشطة المؤسسة ضمن مجال نفوذها.

[المصدر: ISO 26000: 2010، 2.18]

3.2.13 الاستدامة: حالة النظام العالمي، بما في ذلك الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية، التي تلبي فيها احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة

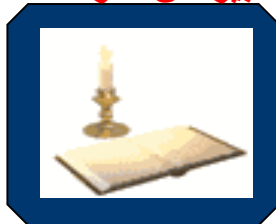
الملاحظة 1 للمدخل: تتفاعل الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وهي مترابطة وغالباً ما يشار إليها باسم الأبعاد الثلاثة للاستدامة.

الملاحظة 2 للدخول: الاستدامة هي هدف التنمية المستدامة (3-2-14). [المصدر: دليل ISO 82:2019، 3.1]

3.2.14 التنمية المستدامة: التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة

الملاحظة 1 للدخول: تتعلق التنمية المستدامة بدمج أهداف النوعية العالية من الحياة والصحة والازدهار مع العدالة الاجتماعية والحفاظ على قدرة الأرض على دعم الحياة بكل تنوعها. وهذه الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية مترابطة ويعزز بعضها بعضاً. ويمكن التعامل مع التنمية المستدامة كوسيلة للتعبير عن التوقعات الأوسع للمجتمع ككل.

[المصدر: ISO 26000:2010، 2.23]



3.3.1 أصحاب المصلحة: شخص أو منظمة (3.1.3) يمكن أن تؤثر أو تتأثر أو تدرك أنها تتأثر بقرار أو نشاط

ملاحظة 1 عند الدخول: اعتماداً على طبيعة المؤسسة، يمكن أن يشمل أصحاب المصلحة أصحاب المصلحة الأعضاء (3.3.2) وأصحاب المصلحة الآخرين، بما في ذلك العملاء والمنظمون والموردون والموظفون. ملاحظة 2 عند الإدخال: في معايير نظام إدارة ISO، يمكن الإشارة إلى صاحب المصلحة على أنه "طرف مهتم".

[المصدر: ISO 37301: 2021، 3.2،]

3.3.2 عضو أصحاب المصلحة: صاحب المصلحة (3.3.1) الذي لديه التزام قانوني أو حق محدد في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالهيئة الحاكمة

(3.3.4) والذي يتعين على مجلس الإدارة تقديمه للمساءلة

ملاحظة 1 عند الدخول: غالباً ما يتم تسجيل هذه الحقوق أو الالتزامات في (3.1.3) المستندات التي تشكل (3.1.5) والقوانين و / أو اللوائح الخاصة بالمؤسسة.

ملاحظة 2 على الإدخال: يمكن أن تشمل هذه القرارات، على سبيل المثال، تحديد تكوين الهيئة الرئاسية أو المعايير التي يتعين على الهيئة الإدارية اتخاذ القرارات من خلالها.

الملاحظة 3 للمدخل: تقدم هيئات الإدارة مسؤولية أمام أصحاب المصلحة عن نتائج المؤسسة بالإضافة إلى أداء مجلس الإدارة.

ملاحظة 4 عند الدخول: غالباً ما يشار إلى أصحاب المصلحة الأعضاء ويمكن أن يشملوا المساهمين وأعضاء المؤسسة.

3.3.3 صاحب المصلحة المرجعية: أصحاب المصلحة (3.3.1) الذين قرر مجلس الإدارة (3.3.4) محاسبته عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالغرض

التنظيمي (3.2.10)

مثال: مجلس استشاري علمي لمنظمة بحثية، وأولياء أمور التلاميذ في المدرسة، والمجالس الاستشارية المجتمعية للشركات.

ملاحظة 1 عند الإدخال: في بعض الحالات، يمكن أن يكون صاحب المصلحة العضو (3.3.2) أيضاً صاحب مصلحة مرجعياً.



3.3.4 الهيئة الإدارية: شخص أو مجموعة من الأشخاص الذين يتحملون المسؤولية النهائية (3.2.2) عن المؤسسة بأكملها (3.1.3)

ملاحظة 1 على الإدخال: لكل كيان تنظيمي (3.1.4) هيئة إدارية واحدة، سواء تم تأسيسها صراحة أم لا. عندما لا تكون المؤسسة كيانًا تنظيميًا، فإن مصطلح المجموعة الحاكمة (3.3.5) ينطبق حيث يتم استخدام "الهيئة الإدارية" في جميع أنحاء هذه الوثيقة.

ملاحظة 2 للمدخل: يمكن إنشاء هيئة حاكمة بشكل صريح في عدد من التنسيقات بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، مجلس الإدارة، أو مجلس الإشراف، أو المدير الوحيد، أو المديرين المشتركين أو المتعددين، أو الأمناء.

ملاحظة 3 عند الإدخال: تشير معايير نظام إدارة ISO إلى مصطلح "الإدارة العليا" لوصف الدور الذي، اعتمادًا على السياق المعياري والتنظيمي، يقدم تقارير إلى مجلس الإدارة ويخضع للمساءلة من قبله.

3.3.5 المجموعة الحاكمة: شخص أو مجموعة من الأشخاص الذين يحكمون المؤسسة (3.1.3)

ملاحظة 1 للإدخال: في بعض الحالات، يمكن أن تضم المجموعة الحاكمة مديرين تنفيذيين أو أشخاصًا لهم دور إداري أعلى، مع الحفاظ على تمييز أدوار الإدارة والحوكمة.

ملاحظة 2 على الإدخال: في بعض الحالات، يمكن أن تشمل المجموعة الحاكمة شخصًا أو مجموعة من الأشخاص يمثلون كيانًا تنظيميًا (3.1.4).

ملاحظة 3 للإدخال: عندما تمتد المؤسسة عبر كيانات تنظيمية متعددة، فإنها تحكمها مجموعة حاكمة. بالإضافة إلى ذلك، في حالة وجود مؤسسة بالكامل داخل كيان تنظيمي (على سبيل المثال، شركة فرعية أو قسم)، يكون لديها مجموعة حاكمة مسؤولة عن الحفاظ على الحوكمة المتكاملة للكيان التنظيمي.

الملاحظة 4 عند الإدخال: تشير معايير نظام إدارة ISO إلى مصطلح "الإدارة العليا" لوصف الدور الذي، اعتمادًا على السياق المعياري والتنظيمي، يقدم تقارير إلى المجموعة الحاكمة ويخضع للمساءلة من قبلها.

3.3.6 الافراد : مديري المؤسسة (3.1.3) والمسؤولين والموظفين والموظفين المؤقتين أو العمال والمتطوعين

[المصدر: ISO 37001: 2016، 3.25، تم تعديله]



4 - حوكمة المؤسسات

4.1 عام

- يتوقع جميع أصحاب المصلحة أن تكون المؤسسات، ولاسيما تلك التي تؤثر تأثيرا مباشرا على حياتهم، محكومة حكما جيدا. وهذا يؤدي الى ضرورة الإلمام المشترك بما يشكل تطوير لحوكمة المؤسسات عبر جميع الولايات الحاكمة / الاشرافية، ولذلك هناك حاجة إلى نهج عالمي قائم على توافق الآراء.

- تحدد هذه الوثيقة مبادئ الحوكمة وتوصي بالجوانب الرئيسية للممارسة التي يمكن أن توجه المؤسسات الحاكمة لفهم مسؤولياتهم والوفاء بها، حتى تتمكن المؤسسة التي يحكمونها من تحقيق هدفها. هذا التوجيه موجه لأعضاء مجلس الإدارة والمجموعات الحاكمة، والأشخاص الذين يشرفون عليهم والذين يخضعون للمساءلة أمامهم. كما أنه مخصص لأصحاب المصلحة المشاركين في إدارة المؤسسات أو المتأثرين بها.

- حوكمة المؤسسات:

هو نظام يقوم على أساس إنساني يتم من خلاله توجيه المؤسسة والإشراف عليها ومساءلتها لتحقيق غرضها التنظيمي المحدد، ويشمل ذلك في جوهره ما يلي:

- أ) تحديد الهدف التنظيمي والقيم التنظيمية والالتزام بها؛
- ب) تحديد نهج المؤسسة لخلق القيمة؛
- ج) التوجيه والمشاركة في الاستراتيجية لخلق القيمة؛
- د) الإشراف على أداء المؤسسة وتصرفها وفقاً للتوقعات التي حددها مجلس الإدارة؛
- هـ) إثبات المساءلة عن هذا الأداء والسلوك.



4.2 الحوكمة المتكاملة

4.2.1 عام

- تمارس الحوكمة في جميع أنحاء المؤسسة من قبل المجموعات الحاكمة، بما في ذلك: (- الأعضاء أصحاب المصلحة؛- الهيئة الإدارية؛- المديرون - الوظائف الداخلية الأخرى للمؤسسة).
- تعتبر الهيئة الإدارية مسؤولة عن إنشاء وصيانة إطار حوكمة تنظيمي متكامل في جميع أنحاء المؤسسة، ينسق أنشطة الحوكمة هذه بحيث تحقق المؤسسة أداءً فعالاً، وإدارة مسؤولة، وسلوكاً أخلاقياً، يجب أن يكفل إطار الحوكمة التنظيمية هذا،
- وأن يتمتع صانعو القرار بالسلطة والكفاءة والموارد المناسبة للمسؤوليات الموكلة إليهم، ويؤدي التفويض الفعال واتخاذ القرارات الشفافة إلى تمكين الموظفين من التصرف بشكل مناسب، مما يؤدي إلى مؤسسة أكثر مرونة وانسجاماً،
- وينبغي التخطيط لإجراءات الضوابط وما يليها من إجراءات التحسين وتنفيذها لضمان أن يظل نظام الحوكمة ملائماً لأغراض المؤسسة.

4.2.2 الحوكمة والتفويض

- هو يمكن لمجلس الإدارة التفويض ولكنه يظل مسؤولاً عما فوضه ويظل دائماً مسؤولاً عن المؤسسة ككل.
- عند التفويض، يجب على مجلس الإدارة التفويض بطريقة تزيد من الثقة والشفافية. لكي يكون التفويض والمساءلة (انظر 6.5) فعالين،
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة استيفاء الشروط التالية: " أ) يتم التفاوض بشأن النتائج المتوقعة وتحديد الاتفاق عليها؛ ب) الموارد المطلوبة متوفرة؛ ج) تتطابق السلطة مع مستوى المسؤولية، والذي يتضمن الاستقلالية في وضع الخطط وتنفيذها لتحقيق النتائج المتفق عليها ضمن المعايير المحددة؛ د) يتم الإبلاغ عن المخرجات والنتائج والعمليات لتحقيق ذلك بشكل دوري وتقديمها مع الأدلة على أن الإجراءات المتخذة معقولة ومناسبة؛ هـ) العواقب، مثل العقوبات، على عدم الوفاء بالمسؤولية أو عدم الالتزام بالمعايير المعمول بها قابلة للتنفيذ".
- لا ينبغي تحميل أي شخص المسؤولية عن الأمور التي ليس لديهم سلطة عليها أو التي لم يتم ذكر التوقعات أو الاتفاق عليها.
- يمكن للأشخاص المسؤولين أن يفوضوا للآخرين. ومع ذلك، ينبغي توضيح أن أولئك الذين يفوضون ما زالوا مسؤولين عن استخدام مفوضهم لتلك السلطة.
- يجب إضفاء الطابع الرسمي على التفويض مع عمليات التأكيد المناسبة. يجب تطبيق حدود سلطة اتخاذ القرار استجابةً للمخاطر المقدرة

4.2.3 الحوكمة والإدارة

- "الحوكمة" و "الإدارة" هما نشاطان متميزان وضروريان ومتكاملان يتفاعلان ويؤثران على بعضهما البعض.
- وتتضمن الحوكمة تحديد ومساءلة المؤسسة عن تحقيق غرضها في إطار المعايير المحددة للمؤسسة، في حين أن الإدارة تتعلق بتحقيق الأهداف المرتبطة بها عن طريق اتخاذ خيارات ضمن تلك المعايير، وينبغي أن يكفل مجلس الإدارة وضوح الأدوار والمسؤوليات لجميع المعنيين وأن يحاسب من يفوضونهم.
- تختلف درجة الفصل بين الواجبات بين مجلس الإدارة والمديرين وفقاً للاحتياجات والظروف التنظيمية. في ظروف معينة، مثل العضو التنفيذي للهيئة الحاكمة، يمكن أن يُطلب من الفرد الوفاء بكل من مسؤوليات الحوكمة والإدارة. في مثل هذه الحالات، من المهم أن يكون هذا الشخص قادراً على التمييز عندما يقوم بمسؤوليات مختلفة ويفعل ويحسن التصرف وفقاً لذلك.
- وتقدم هذه الوثيقة إرشادات بشأن إدارة المؤسسات وتكمل معايير الإدارة، وهي تقوم بذلك من خلال تحديد وتوجيه دور وأداء حوكمة المؤسسة.

4.2.4 الحوكمة والاستدامة

- الهدف من الحوكمة وواجب مجلس الإدارة، هو تهيئة الظروف لتمكين المؤسسة من أداء مهامها مع مرور الوقت، بحيث تحقق غرضها التنظيمي وتولد القيمة على النحو المنشود.
- ويمكن القول إن المؤسسة تساهم في التنمية المستدامة، وإن تكون مستدامة، عندما تولد قيمة بطريقة تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة.
- من خلال موازنة حوكمة المؤسسة مع التنمية المستدامة، على سبيل المثال من خلال أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، تساعد الهيئات الإدارية في تهيئة الظروف لنجاح المؤسسة في المستقبل،
- ونتيجة لذلك، ينبغي أن تكفل مجالس الإدارة أن تكون التنمية المستدامة والاستدامة من الاعتبارات الأساسية عند إدارة وتطبيق مبادئ الحوكمة في هذه الوثيقة.

4.2.5 الحوكمة وأصحاب المصلحة

- يجب على مجلس الإدارة أن يتعامل مع جميع أصحاب المصلحة وأن يتأكد من أن المؤسسة تعامل جميع أصحاب المصلحة بإنصاف ويجب أن تأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة المعنيين.
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة أن الغرض التنظيمي (انظر 6.1) والقيمة المقصودة التي سيتم توليدها (انظر 6.2) يتم تحديدها من خلال المشاركة مع الأعضاء والمرجع وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة.
- على الرغم من عدم تعريفها على أنها جهات معنية، إلا أنه ينبغي أيضاً مراعاة البيئة الطبيعية والمجتمع ككل من قبل مجلس الإدارة في عملية صنع القرار لأنها تؤثر أو ستتأثر بأنشطة المؤسسة.

4.3.1 الهيئة الإدارية

4.3.1 التركيب والهيكل

- سيختلف تكوين وهيكل هيئة الإدارة بين المؤسسات. ومع ذلك، يجب أن تظل هيئة الإدارة، كجماعة، مجهزة بشكل مناسب لأداء دورها.
- يجب أن تكون التعيينات في مجلس الإدارة شفافة لأصحاب المصلحة مع مراعاة ما يلي: (- الكفاءة والمعرفة والفهم والمهارات والخبرة ذات الصلة-). التنوع والتضمين-؛ استقلالية الفكر والعمل-؛ الأهلية-؛ الاستقامة - الالتزام).
- اعتماداً على حجم المؤسسة، يمكن للهيئات الإدارية إنشاء لجان لمساعدتها على الوفاء بالتزاماتها. يمكن أن تكون هذه اللجان قانونية أو طوعية.
- في كلتا الحالتين، يجب أن تزود الهيئة الحاكمة بقدرات ومهارات واستقلالية وتنوع و / أو تمثيل لأصحاب المصلحة.
- إذا استفاد مجلس الإدارة من اللجان الداعمة، فيجب على مجلس الإدارة التأكد من أنه يفوض بشكل فعال المسؤوليات والسلطات اللازمة لهذه اللجان.
- في جميع الأوقات، يجب أن يعمل مجلس الإدارة بشكل جماعي، ويقوم بالعديد من الأنشطة المترابطة من أجل ممارسة سلطته وتحقيق المساءلة.
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة التصرف بنزاهة وبما يخدم مصالح المؤسسة الفضلى أثناء تطبيق المبادئ الواردة في هذه الوثيقة.

4.3.2 الكفاءة

- يجب على أعضاء مجلس الإدارة تحسين معرفتهم باستمرار فيما يتعلق بأنشطة المؤسسة والمتطلبات القانونية، وعلى نطاق أوسع، سياق المؤسسة.
- يجب أن تضمن هذه القدرة المحسنة جنباً إلى جنب مع المراجعات المنتظمة لممارسات الحوكمة بيئة حوكمة تتحسن باستمرار.
- يجب على الهيئة الإدارية:
- أ) التأكد من أن لديها المزيج الصحيح من المعرفة والمهارات والخبرة لفهم عمليات المؤسسة والأسواق التي تعمل فيها؛ ب) وضع معايير مناسبة للقياس واستخدامها بكفاءة والتي من شأنها أن تشير إلى التقدم نحو تحقيق الغرض التنظيمي، ضمن المعايير المحددة، عبر الاستراتيجية التنظيمية؛
- ملاحظة 1 ويمكن أن تشمل معايير الأداء التنظيمي أيضاً تدابير مقارنة مع شركاء آخرين مماثلين أو مؤسسات تنافسية.
- ج) عند تحديد الأهداف، حدد توقعاً للنوعية والكمية المناسبة للقياس والالتزام بمواعيد التسليم؛ د) تقييم كفاءتها وهيكلها وعملياتها، بما في ذلك الاعتماد على دعم المهنيين ذوي الخبرة والمستقلين، فيما يتعلق، على سبيل المثال، بكفاءة فعاليتها وكفاءتها وتكوينها وخطط تعاقب الأعضاء؛
- الملاحظة 2 يمكن أن يشمل هذا التقييم تطبيق نموذج النضج كوسيلة للإشارة إلى التقدم نحو المستوى المطلوب من الكفاءة.
- الملاحظة 3 عند تقييم كفاءتها، يجب على الهيئة الحاكمة أن تتضمن استخدام التدقيق الداخلي، حيثما كان ذلك ممكناً، لتوفير ضمان بأن نظام الحوكمة مصمم بشكل مناسب ويعمل على النحو المنشود. هـ) تقديم تقرير عن عملية ونتائج التقييمات إلى أصحاب المصلحة المعنيين (انظر 6.5.3).



5 - نظرة عامة / ملخص

- توفر الإرشادات الواردة في هذه الوثيقة شروطا رئيسية للحوكمة (راجع البند 4) ومجموعة من مبادئ الحوكمة التي يتعين تطبيقها بطريقة متكاملة ومتزامنة (راجع البند 6) لتحقيق نتائج الحوكمة الموصوفة، وهذه المبادئ أساسية لحوكمة المؤسسات، وهي منظمة كمبادئ أولية ومؤسسية وتمكينية تبين دورها في حوكمة المؤسسات، كما هو موضح في الشكل 2.

- وعندما يطبق مجلس الإدارة التوجيهات الواردة في هذه الوثيقة، فإنه يمكن المؤسسة من تحقيق النتائج الرئيسية التالية في مجال الحوكمة، ومن ثم المساهمة في التنمية المستدامة. (أ) الأداء الفعال: المؤسسة: "1) صحيح لغرضه؛ 2) يؤدي على النحو المطلوب؛ 3) يولد قيمة لأصحاب المصلحة؛ 4) تظل متماشية مع سياساتها وتوقعات أصحاب المصلحة ذات الصلة".

(ب) الإشراف المسؤول: المؤسسة: "1) يستخدم الموارد بطريقة مسؤولة؛ 2) الموازنة الفعالة بين التأثيرات الإيجابية والسلبية؛ 3) يأخذ بعين الاعتبار السياق العالمي؛ 4) تضمن مساهمتها في التنمية المستدامة؛ 5) تولد ثقة وثقة المجتمعات التي تعمل داخلها وخارجها". (ج) السلوك الأخلاقي: تتصرف المؤسسة وفقا للمبادئ المقبولة للحق أو حسن السلوك في سياق حالة معينة وبطريقة تتسق مع قواعد السلوك الدولية، بما في ذلك إثبات ما يلي: "1) ثقافة أخلاقية؛ 2) المساءلة من خلال تقديم تقارير دقيقة وفي الوقت المناسب عن أدائها والإشراف على الموارد؛ 3) الإنصاف في معاملة أصحاب المصلحة والتعامل معهم؛ 4) النزاهة والشفافية في الوفاء بالتزاماتها والتزاماتها؛ 5) الكفاءة والاستقامة في الطريقة التي تتخذ بها القرارات"

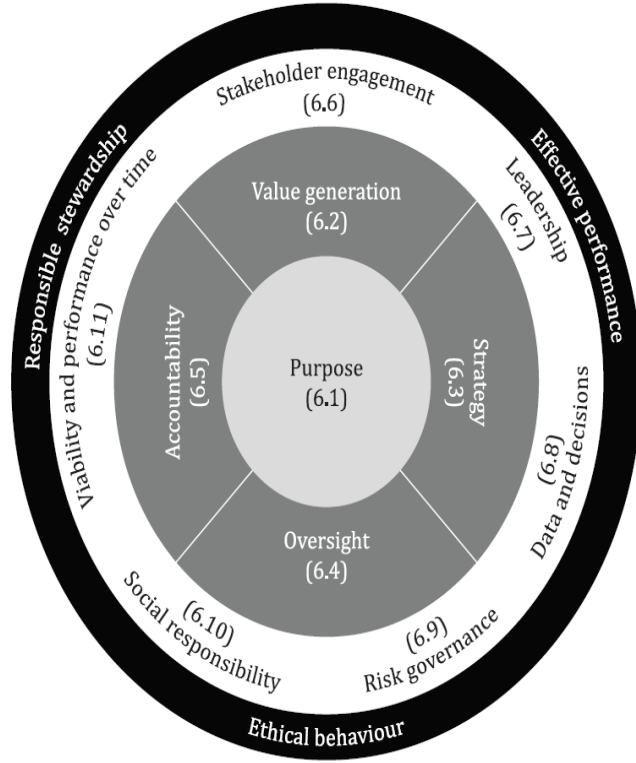


Figure 2 — Governance of organizations — Principles and outcomes



5 - نظرة عامة / ملخص

- تقدم هذه الوثيقة الجوانب الرئيسية للممارسة التي توجه الهيئات الرئاسية في تطبيقها لمبادئ الحوكمة. لا تهدف هذه الجوانب الرئيسية إلى تقديم قائمة حصرية بالممارسات.

- عند تطبيق مبادئ الحوكمة وتقرير كيفية تنفيذ الممارسات بشكل مناسب، يجب على مجلس الإدارة أن يأخذ في الاعتبار الطبيعة الفريدة والديناميكية للمؤسسة وسياقها، بما في ذلك ما يلي:

- الغرض التنظيمي والقيم التنظيمية

- السياق القانوني والتنظيمي والبيئي والاجتماعي والاقتصادي

- توقعات أصحاب المصلحة المعنيين، ولا سيما الأعضاء وأصحاب المصلحة المرجعية

- خصائص المؤسسة مثل النوع التنظيمي والهيكل والحجم والترابط والتعقيد والثقافة والتقدم المستقبلي المتوقع؛ - نموذج خلق القيمة والاستراتيجية التنظيمية

- الالتزامات والالتزامات المرتبطة بالأنشطة التنظيمية وعمليات خلق القيمة محددة بوضوح

- المتطلبات الوظيفية لإطار الحوكمة التنظيمية.

- يجب على الهيئات الحاكمة التأكد من أنها تدرك نتائج الحوكمة الموصوفة من خلال التنفيذ المتعمد للممارسات

- أخيرًا، يجب على مجلس الإدارة تقديم تقرير بصدق وشفافية إلى أصحاب المصلحة المعنيين حول إطار الحوكمة المؤسسية وهذا يشمل الإبلاغ عن:

- الطريقة التي نفذت بها الجوانب الرئيسية للممارسات الواردة في هذه الوثيقة وأي ممارسات أخرى مستخدمة لتطبيق المبادئ

- تقييمها لنتائج الحوكمة المحققة.

وبذلك، يقدم مجلس الإدارة مؤشرات على نضج حوكمة المؤسسة، من بين رؤى أخرى

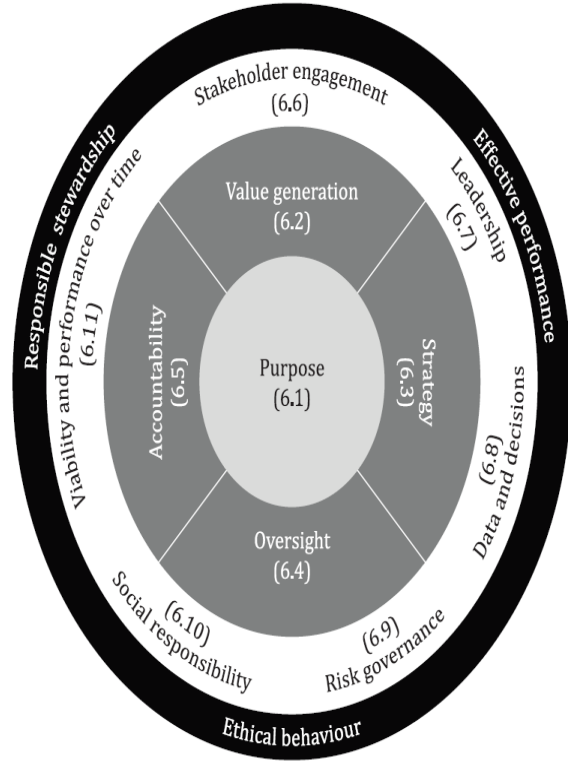


Figure 2 — Governance of organizations — Principles and outcomes



الجدول 1 - ملخص لمبادئ الحوكمة المؤسسية:

يصف الجدول 1 هيكل مبادئ الحوكمة ويسرد المبادئ المرتبطة بكل فئة، وينبغي تطبيق جميع المبادئ وتطبيقها في وقت واحد بشكل متزامن.

التصنيف	وصف التصنيف	المبدأ	بيان ووصف المبدأ
المرحلة الأولى	السعي وراء الهدف هو المركز لجميع المؤسسات الأولية لأهمية حوكمة المؤسسات. لذلك، فإن هذا المبدأ هو الاعتبار الأساسي للحوكمة والنقطة المركزية لجميع المبادئ الأخرى في هذه الوثيقة. يجب قراءة جميع المبادئ الأخرى في سياق تطبيق هذا المبدأ.	الغرض (6.1)	يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سبب وجود المؤسسة، فيما يتعلق بنواياها تجاه البيئة الطبيعية والمجتمع وأصحاب المصلحة في المؤسسة، محدد بوضوح كهدف تنظيمي. يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سبب وجود المؤسسة، فيما يتعلق بنواياها تجاه البيئة الطبيعية والمجتمع وأصحاب المصلحة في المؤسسة، محدد بوضوح كهدف تنظيمي.
المرحلة التأسيسية	المبادئ الأربعة للحوكمة التأسيسية هي الجوهر لضمان الحوكمة الفعالة للتنظيم يحدث. جوهر القدرة على نحو فعال تحكم المؤسسة هي: -تحديد نهج المؤسسة لخلق القيمة -التوجيه والمشاركة في الاستراتيجية لتوليد تلك القيمة ؛ -الإشراف على أداء المؤسسة وتصرفها وفقاً للتوقعات التي حددها مجلس الإدارة -إظهار المساءلة عن أداء المؤسسة وسلوكها وقراراتها وأنشطتها.	خلق القيمة (6.2)	يجب على مجلس الإدارة تحديد أهداف خلق القيمة للمؤسسة بحيث تتواءم مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية والبيئية الطبيعية، والسياسات الاجتماعية والاقتصادية التي تعمل فيها.
تابع المرحلة التأسيسية		الاستراتيجية (6.3)	يجب أن يوجه مجلس الإدارة ويشترك مع الاستراتيجية التنظيمية، وفقاً لنموذج خلق القيمة، لتحقيق الغرض التنظيمي.
تابع المرحلة التأسيسية		المراقبة (6.4)	يجب أن يشرف مجلس الإدارة على أداء المؤسسة للتأكد من أنه يفي بنوايا مجلس الإدارة وتوقعاته للمؤسسة وسلوكها الأخلاقي وامتثالها.
تابع المرحلة التأسيسية		المسئولية (6.5)	يجب على مجلس الإدارة إثبات مسؤوليته عن المؤسسة ككل ومحاسبة أولئك الذين فوضهم.

الجدول 1 - ملخص لمبادئ الحوكمة المؤسسية (تابع):

يصف الجدول 1 هيكل مبادئ الحوكمة ويسرد المبادئ المرتبطة بكل فئة، وينبغي تطبيق جميع المبادئ وتطبيقها في وقت واحد بشكل متزامن.

مرحلة التمكين	تتناول المبادئ التمكينية الستة مسؤوليات الحوكمة ذات صلة بمنظمات اليوممقابلة أصحاب المصلحة التوقعات والمتغيرة البيئة الطبيعية والاجتماعية و السياق الاقتصادي	أصحاب المصلحة المرتبطة (6.6)	يجب أن يضمن مجلس الإدارة أن أصحاب المصلحة في المؤسسة يشاركون بشكل مناسب وأن توقعاتهم تؤخذ في الاعتبار
		القيادة (6.7)	يجب أن يقود مجلس الإدارة المؤسسة بشكل أخلاقي و بشكل فعال وضمان ذلك القيادة في جميع أنحاء المنظمة
		البيانات و القرارات (6.8)	يجب على الهيئة الإدارية التعرف على البيانات باعتبارها قيمة مورد لصنع القرار من قبل هيئة الإدارة ، و المؤسسة وغيرها.
		حوكمة المخاطر (6.9)	يجب على الهيئة الإدارية تأكد من أنه يعتبر تأثير عدم اليقين على الغرض التنظيمي و النتائج الاستراتيجية المرتبطة.
		المسئولية الاجتماعية (6.10)	يجب على الهيئة الإدارية تأكد من أن القرارات شفاف ومحاذاة التوقعات المجتمعية الأوسع.
		الجدوى والأداء والوقت (6.11)	يجب على الهيئة الإدارية تأكد من أن المؤسسة يبقى قابلاً للحياة، ويؤدي مع مرور الوقت ، دون المساس بقدرة الأجيال الحالية والمستقبلية على تلبية احتياجاتهم.

6 - مبادئ الحوكمة

6.1 الغرض

6.1.1 المبدأ

ينبغي أن يكفل مجلس الإدارة تعريف سبب وجود المؤسسة بوضوح بوصفه غرضاً تنظيمياً، وينبغي لهذا الغرض التنظيمي أن يحدد نوايا المؤسسة تجاه البيئة الطبيعية والمجتمع وأصحاب المصلحة في المؤسسة، وينبغي أن يكفل مجلس الإدارة أيضاً تحديد مجموعة من القيم التنظيمية المرتبطة بها بوضوح.

6.1.2 الأساس المنطقي

الغرض التنظيمي واضح المعالم ضروري لضمان أن جميع الأنشطة التنظيمية تتماشى مع سبب وجود المؤسسة، ومن الضروري أيضاً أن يتم تحديد الغرض التنظيمي والمعايير التي يتم من خلالها متابعة الغرض التنظيمي على أساس مجموعة محددة بوضوح من القيم التنظيمية، غرض تنظيمي واضح المعالم، مع أنشطة تنظيمية متوافقة، ومجموعة راسخة من القيم التنظيمية:

(أ) يوضح لأصحاب المصلحة في المؤسسة نوايا المؤسسة وسلوكياتها وقراراتها وأنشطتها فيما يتعلق بها؛

(ب) يزود أصحاب المصلحة بفهم لهوية المؤسسة؛

(ج) إنشاء نقطة مرجعية لاتخاذ قرارات فعالة ونشطة؛

(د) يوفر إطاراً يتم من خلاله إنشاء الخطط وتنفيذها بطريقة مركزة، وتجنب الانحرافات غير الضرورية؛

(هـ) يسن القيم التنظيمية، وبالتالي توفير الأساس لثقافة المؤسسة؛

(و) يزود الهيئة الحاكمة بالأساس الذي يتم على أساسه تحديد القيمة التي تهدف المؤسسة إلى توليدها لأصحاب المصلحة وطريقة القيام بذلك؛

(ز) يوفر الأساس الذي يمكن لأصحاب المصلحة من خلاله تقييم نتائج المؤسسة وتحقيق الأهداف المعلنة.



6.1 الغرض

6.1.3 الجوانب الرئيسية للممارسة

6.1.3.1 عام : يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الغرض التنظيمي والقيم التنظيمية قد تم تحديدها وإبلاغها ودمجها.

6.1.3.2 تحديد الغرض التنظيمي: يتضمن تحديد الغرض التنظيمي تحديد القضايا وأصحاب المصلحة الذين توجد المؤسسة لخدمتهم والآثار

السلبية التي يجب تجنبها، عند تحديدها، يجب على مجلس الإدارة التأكد من مراعاة ما يلي:

(أ) الوثائق الحالية المتعلقة بالغرض التنظيمي ونطاق أنشطة المؤسسة، مثل تشكيل الوثائق أو المصوغات الأخرى؛

(ب) الهوية الأساسية التاريخية والحالية والطموحة للمؤسسة، بما في ذلك القيم التنظيمية والسلوك الأخلاقي المتوقع؛

(ج) المشكلات المهمة بما في ذلك التهديدات العالمية التي تتطور بمرور الوقت (مثل تغير المناخ)؛

(د) الأعضاء والمرجع وتوقعات أصحاب المصلحة الآخرين ذات الصلة؛

(هـ) القدرات والفرص التنظيمية.

وينبغي أن يكفل مجلس الإدارة ما يلي:

- يتم توثيق جوهر الغرض التنظيمي في بيان موجز لتعزيز التواصل الفعال وتقييم وتحديد الإجراءات على مستوى المنظمة والنجاح؛

- الغرض التنظيمي متاح لجميع أصحاب المصلحة وينعكس في الوثائق التأسيسية حيثما أمكن؛

- أن الغرض التنظيمي أساسي لممارسات الإدارة والمداولات وصنع القرار؛

- يظل الغرض التنظيمي ديناميكيًا وحساسًا للسياق المتغير الذي تعمل المؤسسة في إطاره.

ملاحظة: يمكن أن يتطلب بيان الغرض التنظيمي مزيدًا من التفسير والصياغة بمجرد أن تحدد الهيئة الإدارية الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وأهداف توليد القيمة، ويساعد ذلك أصحاب المصلحة على فهم معناها ونتائجها على نحو أفضل.



6.1.3.3 تحديد القيم التنظيمية

عند تحديد القيم التنظيمية، يجب على مجلس الإدارة التأكد من:

- أ) إشراك جميع أصحاب المصلحة المعنيين؛
- ب) ان يكون من الواضح ما هو السلوك الأخلاقي المتوقع نتيجة للقيم التنظيمية؛
- ج) يمكن تقييم السلوك الأخلاقي المتوقع؛
- د) يتفهم مجلس الإدارة نفسه عواقب السلوك غير الأخلاقي بما في ذلك الرشوة والاحتيال والفساد؛
- هـ) يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية.

ملاحظة: يمكن التعبير عن القيم التنظيمية من خلال، على سبيل المثال، مدونة قواعد السلوك و / أو مدونة الأخلاق و / أو سياسة الامتثال.

بعد تحديد القيم التنظيمية، يجب على مجلس الإدارة التأكد من إظهار هذه القيم التنظيمية وأنها جزء نشط من عملية صنع القرار، ويجب أن يستخدم مجلس الإدارة هذه القيم التنظيمية لتحديد الطريقة التي يتم بها متابعة الغرض التنظيمي وتحقيق أهداف خلق القيمة (انظر 6.2)، ويظل مجلس الإدارة مسؤولاً عن ضمان مراقبة القيم التنظيمية ومراجعتها، وينبغي تقييم ما إذا كانت القيم التنظيمية تظل متوافقة مع الغرض التنظيمي وتدعمه، وستكون فعالية القيم التنظيمية واضحة في ثقافة المؤسسة.

6.1.3.4 الالتزام بالأهداف والقيم التنظيمية

الهيئة الإدارية مسؤولة عن ضمان أن المؤسسة تفي بالغرض التنظيمي المحدد ويجب أن تضمن قيام المؤسسة بذلك بطريقة توضح القيم التنظيمية المحددة.

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الغرض التنظيمي والقيم التنظيمية وأهميتها يتم توصيلها بشكل فعال في جميع أنحاء المؤسسة وأن تكون متاحة لأصحاب المصلحة في المؤسسة.

علاوة على ذلك، يجب على مجلس الإدارة وأعضائه إظهار الالتزام بالهدف والقيم التنظيمية من خلال قيادة المؤسسة لتحقيق هدفها التنظيمي والتصرف وفقاً للقيم التنظيمية.



6.2 خلق القيمة

6.2.1 المبدأ: يجب على مجلس الإدارة تحديد أهداف خلق القيمة للمؤسسة بحيث تفي بالغرض التنظيمي وفقاً للقيم التنظيمية والبيئة الطبيعية والسياق الاجتماعي والاقتصادي الذي تعمل فيه.

6.2.2 الأساس المنطقي

يجب أن يكون التركيز لجميع المؤسسات على تحقيق غرضها التنظيمي من خلال خلق القيمة بمرور الوقت. لتحقيق ذلك، تحتاج المؤسسات إلى توليد قيمة تمثل شيئاً ذا قيمة لأصحاب المصلحة. لا يمكن تحقيق القيمة النهائية التي تحاول المؤسسة تحقيقها (المنصوص عليها في الغرض التنظيمي) إلا من خلال التعاون مع أصحاب المصلحة. يجب إنشاء ما يكفي من النوع الصحيح من القيمة لأصحاب المصلحة حتى يكونوا مستعدين وقادرين على دعم المؤسسة في تحقيق غرضها التنظيمي بمرور الوقت. يمكن أن تتخذ القيمة التي يتوقعها أصحاب المصلحة أشكالاً مختلفة ويمكن أن تؤثر على البيئة الطبيعية والمجتمع، وكذلك أصحاب المصلحة أنفسهم.

لدى الهيئة الحاكمة وظيفة إشراف، والتي تتطلب أن تضمن أن المؤسسة لا تخلق القيمة فحسب، بل تحميها أيضاً بمرور الوقت. ينبغي أن يكفل مجلس الإدارة تعريف سبب وجود المؤسسة بوضوح بوصفه غرضاً تنظيمياً، وينبغي لهذا الغرض التنظيمي أن يحدد نوايا المؤسسة تجاه البيئة الطبيعية والمجتمع وأصحاب المصلحة في المؤسسة، وينبغي أن يكفل مجلس الإدارة أيضاً تحديد مجموعة من القيم التنظيمية المرتبطة بها بوضوح.

6.2.3 الجوانب الرئيسية للممارسة

6.2.3.1 عام يجب أن يضمن مجلس الإدارة تحديد نموذج شامل لخلق القيمة للمؤسسة وإبلاغه بشكل مناسب. يجب أن يوضح نموذج خلق القيمة هذا: (-) ما هي القيمة التي تنوي المؤسسة توليدها (تحديدها)؛- كيف يجب أن تولد المؤسسة تلك القيمة (إنشاء)؛- كيف سيتم ضمان خلق القيمة (التسليم)؛- كيف يتم الاحتفاظ بالقيمة المتولدة وتوزيعها (استدامتها).



6.2.3 الجوانب الرئيسية للممارسة

6.2.3.1 عام – تابع

عند تحديد نموذج خلق القيمة، يجب أن يفهم مجلس الإدارة السياق الذي تعمل فيه المؤسسة بمرور الوقت، بما في ذلك توقعات أصحاب المصلحة، والأطر التنظيمية، والتغير التكنولوجي، والبيئة الطبيعية الحالية والمستقبلية المحتملة، والقضايا الاجتماعية والاقتصادية.

يجب أن يضمن مجلس الإدارة أن نموذج خلق القيمة للمؤسسة لا يزال قابلاً للتطبيق استجابةً للمعلومات المتعلقة بالسياقات الحالية والمستقبلية للمؤسسة وظروف التشغيل.

يتطلب نموذج خلق القيمة نهجاً متكاملاً لفهم واستخدام الموارد (مثل البشرية والاجتماعية والعلائقية والفكرية والبيئة الطبيعية والمالية والمصنعة). يتضمن هذا النهج:

أ) تحديد جميع الموارد المتضمنة في النموذج؛

ب) قياس وتتبع استخدام المؤسسة لهذه الموارد والتأثير عليها؛

ج) الإبلاغ عن مدى تأثير المؤسسة على هذه الموارد وتأثير الموارد على بعضها البعض.

يوضح الشكل 3 مكونات نموذج خلق القيمة.

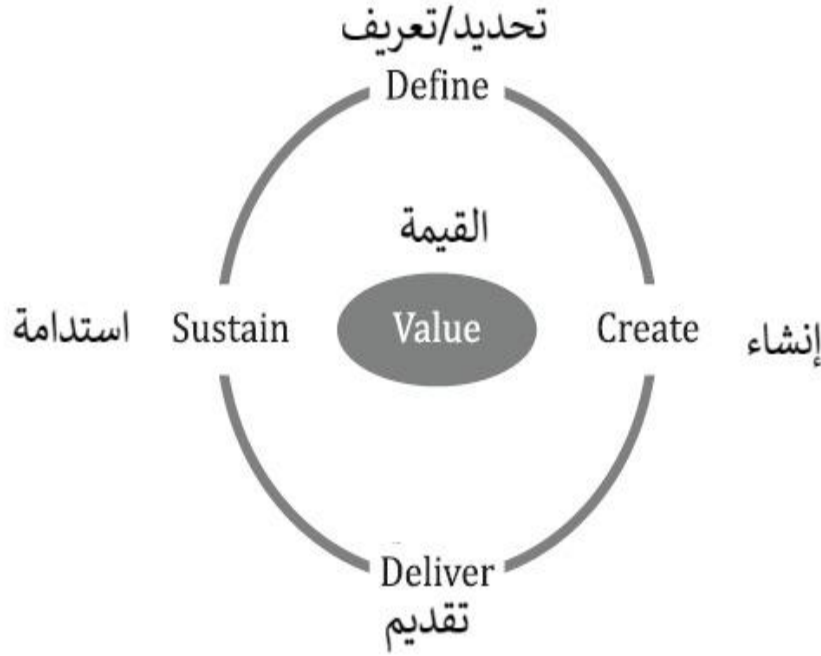


Figure 3 — Organizational value generation model

شكل 3: نموذج المنظمة لتوليد القيمة



6.2.3.2 تحديد القيمة:

يجب على مجلس الإدارة تحديد أهداف خلق القيمة للمؤسسة بحيث تفي بالغرض التنظيمي وفقاً للقيم التنظيمية والبيئة الطبيعية والسياق الاجتماعي والاقتصادي الذي تعمل فيه.

يجب أن يشمل ذلك التكرارات لتحديد مجموعات أصحاب المصلحة ذات الصلة وتحديد وترتيب الأولويات وصياغة الأهداف التي تلبي توقعات هذه المجموعات.

(أ) تحديد، على سبيل المثال: (1) تلك الأهداف التي ستؤدي إلى تحقيق الغرض التنظيمي؛ (2) حقوق وتوقعات مجموعات أصحاب المصلحة؛ (3) أصحاب المصلحة

الذين يتحكمون أو يؤثرون على الموارد المطلوبة لخلق القيمة؛ (4) الجودة الحالية والمطلوبة لتلك الموارد).

(ب) استشارة مجموعة من المصادر الداخلية والخارجية، على سبيل المثال: (1) منظمات البحث؛ (2) المؤسسات الاستشارية والاستشاريين؛ (3) المؤسسات غير

الحكومية).

6.2.3.3 خلق القيمة:

يجب أن يضمن مجلس الإدارة أن المعايير التي تحددها للمؤسسة، والتي من خلالها يتم تحقيق أهداف خلق القيمة، والتي بدورها تضمن أن

المؤسسة: (أ) يوازن بين تحقيق أهداف خلق القيمة والآثار المحتملة؛ (ب) يحدد ما هي الموارد المطلوبة لتحقيق أهداف خلق القيمة وكيف ينبغي الوصول إليها

وتخصيصها؛ (ج) يعترف ويحسن التفاعل بين الموارد المطلوبة).

6.2.3.4 تقديم القيمة

يجب أن يضمن مجلس الإدارة أن أهداف خلق القيمة يتم تسليمها من قبل المؤسسة ككل، من خلال تطبيق جميع المبادئ الأخرى في هذه الوثيقة. وهذا يشمل ضمان

ما يلي: (أ) تحديد النتائج غير المقصودة وفهمها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات المناسبة بشكل مناسب؛ (ب) تحديد تأثيرات السياق المتغير للمؤسسة وفهمها ومراقبتها

واتخاذ الإجراءات المناسبة؛ (ج) يتم الحصول على تأكيد بشأن تحقيق أهداف خلق القيمة).

6.2.3.5 الحفاظ على القيمة

يجب أن يضمن مجلس الإدارة الاحتفاظ بالقيمة وتوزيعها بطريقة تضمن أن تكون المؤسسة مرنة وقابلة للحياة بمرور الوقت وتحقق أهداف خلق القيمة الخاصة

بها.

يجب على مجلس الإدارة إثبات المساءلة من خلال الاحتفاظ بالقيمة وتوزيعها بطريقة شفافة والإبلاغ عن العمليات والقرارات والنتائج المرتبطة بها، بما في ذلك

مدى تأثير المؤسسة بمرور الوقت. ويشمل ذلك الإفصاح لأصحاب المصلحة المعنيين عن الأماكن التي دمرت فيها المؤسسة القيمة أو أخلت بها، وتقديم تبرير لذلك

عند الاقتضاء، ووصف كيف ستعالج هذه القيمة أو تعيدها.



6.3 الاستراتيجية

6.3.1 المبدأ : وينبغي أن يوجه مجلس الإدارة الاستراتيجية التنظيمية وأن يخطط فيها، وفقا لنموذج توليد القيمة، لتحقيق الغرض التنظيمي.

6.3.2 الأساس المنطقي

الاستراتيجية هي نمط النوايا المتطورة التي توفر التوجيه لتنسيق وتركيز الجهود لتحقيق الغرض التنظيمي، وأهداف توليد القيمة المرتبطة بها والنتائج الاستراتيجية ذات الصلة.

تتنوع طبيعة الاستراتيجيات التنظيمية على نطاق واسع، بما في ذلك الناشئة والمتعمدة والرسمية وغير الرسمية، تعكس الاستراتيجية التنظيمية في جوهرها نوايا مجلس الإدارة فيما يتعلق بتحقيق المؤسسة للنتائج الاستراتيجية في سياقها المتغير. تعمل الاستراتيجية الفعالة بوصفها إطارا لاتخاذ القرارات لتمكين مختلف مكونات المؤسسة من المواءمة، توثق الخطط الاستراتيجية وكيفية متابعة المؤسسة للاستراتيجية التنظيمية وسياسات الحوكمة توثيق المعايير التي تقوم بذلك.

6.3.3 الجوانب الرئيسية للممارسة

6.3.3.1 تقديم التوجيه الاستراتيجي

6.3.3.1.1 تحديد النتائج الاستراتيجية

يجب أن يزود مجلس الإدارة المؤسسة بفهم لنواياها من خلال وضع نتائج استراتيجية واضحة وإرشادات حول الاستراتيجية التنظيمية لتحقيق هذه النتائج، والتي قرر أنها ستفي بالغرض التنظيمي وأهداف خلق القيمة.

عند تحديد النتائج الاستراتيجية وتوجيه الاستراتيجية التنظيمية، يجب على مجلس الإدارة مراعاة السياق الداخلي والخارجي للمؤسسة، بما في ذلك:

" أ) الغرض التنظيمي وتطبيق القيم التنظيمية ونموذج خلق القيمة للمؤسسة؛ ب) الجدول الزمني المتوخى للنتائج الاستراتيجية والاستراتيجية التنظيمية؛ ج) طبيعة المخاطر في المؤسسة؛ د) أهداف خلق القيمة المحددة؛ هـ) الترابط بين البيئة الطبيعية والسياسات الاجتماعية والاقتصادية - التأثير المادي للمؤسسة على السياق وتأثيرها المادي على المؤسسة؛ و) حاجة المؤسسة إلى الموارد والوصول إليها، بما في ذلك الموارد المالية؛ ز) جودة وطبيعة العلاقات مع أصحاب المصلحة وفعالية مشاركة أصحاب المصلحة؛ ح) تأثير المؤسسة على أصحاب المصلحة؛ 1) نقاط القوة والضعف في المؤسسة والمكانة التنافسية والمرونة التشغيلية؛ ي) توقعات أصحاب المصلحة ذات الصلة؛ ك) الفرص المحتملة للابتكار".



6.3.3.1.2 وضع سياسات الحوكمة

يجب على مجلس الإدارة وضع سياسات الحوكمة والتأكد من أن هذه:

- (أ) توضيح نوايا وتوقعات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالغرض التنظيمي والقيم التنظيمية وأهداف خلق القيمة للمؤسسة؛
- (ب) توضيح التفويضات داخل المؤسسة، بما في ذلك ما يتعلق بعملية الاستراتيجية؛
- (ج) تحديد الهياكل (مثل اللجان) والأدوار المشاركة في حوكمة المؤسسة، بما في ذلك سلطاتها ومسؤولياتها وأدائها ومتطلبات إعداد التقارير؛
- (د) تقديم إرشادات بشأن المسؤوليات التي يتعين الوفاء بها، وكيفية تفصيلها؛
- (هـ) وضع التوقعات الخاصة بالرقابة الداخلية والامتثال وإدارة المخاطر والمخاطرة.
- (و) يتم مراجعتها وتحديثها بانتظام حسب الضرورة، للتأكد من أنها تظل متوافقة مع الوثائق التأسيسية للمؤسسة، والسياق المتغير للمؤسسة، وتستند إلى الإرشادات ذات الصلة وأفضل الممارسات مثل المعايير والقواعد؛
- (ز) توضيح الطريقة التي يعمل بها مجلس الإدارة نفسه ويحكم المؤسسة؛
- (ح) معالجة التزام الهيئة الرئاسية بالتحسين المستمر.

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الحوكمة يتم تطبيقها بشكل فعال في جميع أنحاء المؤسسة وأنها تحقق نوايا الهيئة الحاكمة.

ينبغي أن يكفل مجلس الإدارة تمكين من يفوضونه من وضع سياسات إدارية تتسق مع سياسات الإدارة، وأن يكون لهم أيضا سلطة تقديم مقترحات لإجراء تغييرات في سياسات الحوكمة.

ينبغي أن يتأكد مجلس الإدارة من أن مسؤوليات تطوير جميع السياسات والموافقة عليها واضحة وأن سياسات الحوكمة ليست مفتوحة للتغيير دون موافقة مجلس الإدارة.

6.3.3.2 الانخراط في الاستراتيجية

6.3.3.2.1 الانخراط في التخطيط الاستراتيجي

يجب أن يشارك مجلس الإدارة في التخطيط الاستراتيجي من خلال:" (أ) توضيح دورها في عملية التخطيط الاستراتيجي؛ (ب) التفويض حسب الضرورة؛ (ج) مراجعة وتقييم واعتماد الخطط الموضوعة من قبل من كلفوا بهم - (د) الإشراف (انظر 6.4) على تنفيذ هذه الخطط والتأكد من أنها تلبي النتائج الاستراتيجية المتفق عليها".



6.3.3.2.2 توجيه الاستراتيجية

يجب أن يوجه مجلس الإدارة بشكل فعال وديناميكي تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية، ضمن القيم التنظيمية المحددة وسياق المخاطر المتغير، لتحقيق الغرض التنظيمي. يجب أن يوجه مجلس الإدارة أيضاً الاستراتيجية بحيث يكون خلق القيمة في السياق الحالي متوازناً مع الابتكار المطلوب لخلق القيمة في المستقبل. يجب أن يوجه مجلس الإدارة الاستراتيجية التنظيمية من خلال:

- (أ) الثقافة التنظيمية، بما في ذلك النبرة / النغمة الثقافية التي تحددها الهيئة الإدارية من خلال روحها؛
- (ب) رصد سلوك المؤسسة وقراراتها وأنشطتها والاستجابة لها، مثل السلوكيات القائمة على القيم المتعلقة بالاستدامة
- (ج) تكوين وعمل الهيئة الحاكمة نفسها ولجانها، والتأكد من أنها قادرة باستمرار على فهم وتلبية الاحتياجات المتغيرة للمؤسسة (انظر 4.3.2)، بما في ذلك التوصية بطرق لسد الفجوات المتوقعة؛
- (د) سياسات الحوكمة، للتأكد من أنها تظل متوافقة مع السياق الداخلي والخارجي المتغير للمؤسسة وأنها مواكبة للممارسات المشتركة أو أفضل الممارسات؛
- (هـ) الاحتفاظ ببعض القرارات للهيئة الحاكمة (تلك التي تؤثر مادياً أو جوهرياً على المؤسسة ككل) وتفويض الآخرين؛
- (و) تخطيط التعاقب للأدوار الحاسمة في المؤسسة، بما في ذلك ترتيبات التعاقب في حالات الطوارئ؛
- (ز) رصد وتقييم وتطوير قدرات وكفاءات أولئك الذين فوضهم مجلس الإدارة؛
- (ح) نهج المؤسسة في التعويض، والتأكد من أن التعويض، يظل، عادلاً ومسؤولاً وشفافاً؛
- (ط) الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والحوافز المرتبطة بها، بما في ذلك المكافآت المالية (انظر 6.4.3)؛
- (ي) اتخاذ القرار على وجه التحديد، التوزيع الاستراتيجي للموارد.



6.4 الرقابة

6.4.1 المبدأ: يجب أن يشرف مجلس الإدارة على أداء المؤسسة للتأكد من أنه يفي بنوايا مجلس الإدارة وتوقعاته للمؤسسة وسلوكها الأخلاقي والتزامات الامتثال الخاصة بها.

6.4.2 الأساس المنطقي: يضمن الإشراف الفعال من قبل مجلس الإدارة تحقيق الغرض التنظيمي والنتائج الاستراتيجية بالطريقة المقصودة والمطلوبة، والرقابة مهمة لأن مجلس الإدارة يحتاج إلى ضمان تنفيذ المسؤوليات المفوضة كما هو مطلوب واتخاذ القرارات داخل السلطة المفوضة، من خلال الرقابة، يتخذ مجلس الإدارة إجراءات تصحيحية، حسب الضرورة، لتحقيق الغرض التنظيمي، تعتمد جهود الرقابة التي يبذلها مجلس الإدارة على عوامل مختلفة بما في ذلك حجم المؤسسة ومدى تعقيدها.

6.4.3 الجوانب الرئيسية للممارسة

6.4.3.1 عام: لممارسة الرقابة الفعالة، يجب على مجلس الإدارة:

- أ) مطالبة أولئك الذين تم تفويضهم بتقديم تقارير دقيقة وفي الوقت المناسب عن جميع الجوانب المادية للإدارة اليومية للمؤسسة؛
- ب) التأكد من تطبيق نظام الرقابة الداخلية، بما في ذلك نظام إدارة المخاطر ونظام إدارة الامتثال ونظام الضوابط المالية؛
- ج) اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- د) التأكد من دقة التقارير والأدلة التي يتلقاها وفعاليتها نظام الرقابة الداخلية.

6.4.3.2 الإشراف على الأداء: يجب أن يشرف مجلس الإدارة على الأداء التنظيمي من خلال التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية بناءً على:

- أ) ما إذا كانت القيم التنظيمية وسياسات الحوكمة توجه المؤسسة بشكل فعال وثقافتها وسلوكها الأخلاقي؛
- ب) التقارير الإدارية والأداء، والتأكد من أنها تقيم النتائج مقابل معايير القياس المطبقة ونواياها وتوقعاتها (انظر 6.3.3)؛
- ج) معلومات المخاطر (على سبيل المثال المعلومات الواردة مباشرة من وظيفة إدارة المخاطر) فيما يتعلق بتقييم المؤسسة ومعالجة التهديدات والفرص الرئيسية في الاعتبار لإطار عمل المخاطر التنظيمية (انظر 6.9)؛
- د) الامتثال (على سبيل المثال المعلومات الواردة مباشرة من وظيفة الامتثال) فيما يتعلق بثقافة الامتثال للمؤسسة وتلبية التزامات الامتثال الخاصة بها؛
- هـ) تحديد المؤسسة والمشاركة مع أصحاب المصلحة المعنيين (انظر 6.6)؛
- و) النتائج المالية للمؤسسة ومواردها المالية، مما يضمن بقاء المؤسسة سليمة مالياً؛
- ز) تخصيص الموارد والقدرات والقدرات (بما في ذلك الأفراد وتنميتهم) ضمان تمكين المؤسسة من تحقيق غرضها التنظيمي وأهداف خلق القيمة والنتائج الاستراتيجية؛
- ح) سيطرة المؤسسة على البيانات ومعالجتها، وضمان الاعتراف بالبيانات كمورد تنظيمي استراتيجي وقيم (انظر 6.8)؛
- 1) الاستخدام المسؤول (والذي يتضمن الأخلاقي) من قبل المؤسسة، والاستثمار الكافي في التكنولوجيا، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني؛
- ي) إدارة المؤسسة للخطط والتغييرات التنظيمية والتحول الجوهري الأخرى بالإضافة إلى الاستجابات للأحداث والحوادث غير المخطط لها.

ملاحظة 1 يتم توفير معلومات إضافية للمساعدة في إدارة المخاطر في ISO 31000 أو IEC 31010

ملاحظة 2 يتم توفير معلومات إضافية للمساعدة في إدارة التوافق في ISO 37301

ملاحظة 3 يتم توفير معلومات إضافية للمساعدة في إدارة تكنولوجيا المعلومات في المنظمات في ISO/IEC 38500

ملاحظة 4 يتم توفير معلومات إضافية للمساعدة في الآثار المترتبة على استخدام المنظمات للذكاء الاصطناعي في مجال الحوكمة في 385071 المنظمة الدولية للتوحيد القياسي/اللجنة المستقلة للانتخابات).

6.4.3.3 الحصول على التأكيد

لتوفير رقابة فعالة على المؤسسة، بالإضافة إلى التقارير التي تتلقاها من أولئك الذين فوضوا إليهم، يجب على مجلس الإدارة أن يؤكد لنفسه أن نظام الحوكمة مصمم بشكل مناسب ويعمل على النحو المنشود. إذا لم يستطع مجلس الإدارة ضمان نفسه بشكل مباشر، فيجب عليه استخدام وسائل إضافية للتأكيد المستقل. يجب على الهيئة الإدارية:

- (أ) تحديد مستوى التدقيق التأكيدي الذي يتطلبه، اعتمادًا على المخاطر المقدرة؛
 - (ب) التأكد من أن أولئك الذين يقدمون التأكيدات لديهم السلطة المناسبة والموارد الكافية لتزويد هيئة الإدارة بتقييمات دقيقة؛
 - (ج) التأكد من أن مقدمي خدمات التأكيد لديهم الكفاءة والقدرة اللازمين وأن جهودهم مركزة بشكل مناسب؛
 - (د) التدقيق بعناية في التسلسل الإداري لأولئك الذين يقدمون ضمانات داخليًا، للحفاظ على استقلاليتهم وسلطتهم (انظر الملاحظة 2)؛
 - (هـ) التدقيق بعناية في قدرة أي مزودي خدمات ضمان خارجيين، على تقديم تأكيد مستقل (انظر الملاحظة 2)؛
 - (و) التأكد من أن خدمات الضمان المقدمة للهيئة الحاكمة متكاملة ومُحسَّنة بحيث تدعم، ككل، نظام رقابة داخلي فعال وتمكنه وتتصدى للمخاطر والمسائل الجوهرية الكبيرة التي تتعرض لها المؤسسة؛
 - (ز) إثبات التزامها بالتأكدات والتواصل بشكل مناسب وواضح، في جميع أنحاء المؤسسة، حول نظام الضمان الخاص بها.
- تشمل عمليات التأكيد التي تُعلم الهيئة الحاكمة بشكل مستقل ودقيق ما يلي:**

- عمليات التحقق المباشرة من قبل مجلس الإدارة؛
 - التقارير المباشرة والجلسات الخاصة مع إدارة المخاطر وإدارة الامتثال كوظائف رقابة مستقلة؛
 - تقارير مباشرة من قبل التدقيق الداخلي وجلسات خاصة معه كمزود مستقل للضمانات، بما في ذلك البصيرة والمشورة، بشأن فعالية وأداء عمليات الحوكمة ونظام الرقابة الداخلية، ولا سيما إدارة المخاطر وإدارة الامتثال؛
 - المراجعة الخارجية وما يرتبط بها من تقارير إلى أصحاب المصلحة ومجلس الإدارة؛
 - عمليات الإبلاغ عن المخالفات وآليات ملاحظات الموظفين والعملاء، الرسمية وغير الرسمية (انظر الملاحظة 3).
- عند تعيين مدققين خارجيين، يجب أن يكون هناك تناوب بين شركات التدقيق أو المراجعين، ودراسة متأنية وشفافية للخدمات غير المتعلقة بالمراجعة التي يقدمونها، لضمان استمرار التأكيد المستقل.

الملاحظة 1 التأكيد المستقل هو التحقق من المعلومات دون أي تدخل لا مبرر له، وهو يتطلب سلطة مناسبة وموارد كافية لمهام المراقبة والضمان، والوصول دون قيود إلى الأشخاص والموارد والبيانات.

ملاحظة 2 غالبًا ما تتبع وظائف التدقيق الداخلي المعايير والقواعد المهنية المقبولة عموماً.

ملاحظة 3 يتم توفير معلومات إضافية للمساعدة في الإبلاغ عن المخالفات في ISO 37002.



6.5 المساءلة / المحاسبة

6.5.1 المبدأ: يجب على مجلس الإدارة إثبات مسؤوليته عن المؤسسة ككل ومحاسبة أولئك الذين فوضهم.

6.5.2 الأساس المنطقي هيئة الإدارة مسؤولة عن المؤسسة ككل وخاضعة للمساءلة أمامها، وهي مسؤولة عن العمل باستمرار بما يخدم المصالح الفضلى للمؤسسة بحيث يتحقق الغرض التنظيمي بمرور الوقت (انظر 6.1). فيما يتعلق بالمؤسسات، يتم إنشاء المساءلة من خلال إسناد المسؤولية والموافقة عليها وتفويض السلطة المناسبة (انظر 4.2.2). مصادر المسؤوليات تشمل: - القانون أو اللوائح؛ - الأعراف الأخلاقية أو الأخلاقية؛ - الممارسات المعيارية المعترف بها؛ - الأعضاء أصحاب المصلحة وأصحاب المصلحة المرجعية؛ - تفويض من آخر يتولى هذه المسؤولية.

يمكن تفويض السلطة إلى الهيئة الحاكمة من قبل أصحاب المصلحة: - مباشرة (على سبيل المثال من قبل أصحاب المصلحة الأعضاء)؛ أو - بشكل غير مباشر (على سبيل المثال من خلال المجتمع عن طريق القانون أو عن طريق الترخيص الاجتماعي).

تعد المساءلة جانباً أساسياً من جوانب الحوكمة لأنها تولد الثقة والشرعية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

يمكن لمجلس الإدارة أن يفوض، لكنه يظل مسؤولاً عن أفعال وتفاعس وإغفالات المؤسسة ككل.

6.5.3 الجوانب الرئيسية للممارسة

6.5.3.1 عام: ينبغي أن يبدي مجلس الإدارة استعداده للتجاوب مع الوفاء بمسؤولياته، حتى في حالة تفويض هذه المسؤوليات، وينبغي أن يقدم مجلس الإدارة أيضاً تقريراً عن الطريقة التي يحاسب بها أولئك الذين فوضهم. ينبغي أن يضمن مجلس الإدارة ممارسة التفويض الفعال (انظر 4.2.2)، لأن هذا ضروري للمساءلة.

6.5.3.2 إظهار المساءلة: لإثبات المساءلة، يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن تقارير وإفصاحات المؤسسة:

(أ) وصف الغرض التنظيمي والقيم التنظيمية ونموذج خلق القيمة والاستراتيجية التنظيمية وسياسات الحوكمة المرتبطة بها؛

(ب) تقديم معلومات عن هيئة الإدارة نفسها، بما في ذلك: (1) القرارات والإجراءات والأداء والتحسينات؛ (2) الوفاء بمسؤولياتها، بما في ذلك عواقب عدم الوفاء بالتزاماتها؛

(ج) تقديم معلومات عن المؤسسة، بما في ذلك: (1) أداء المؤسسة في تحقيق الغرض التنظيمي؛ (2) الطريقة التي تم بها تحقيق أداء المؤسسة وما إذا كان هذا الأداء معقولاً بالنظر إلى سياق المؤسسة المتغير والقيم التنظيمية المحددة؛ (3) تأثير المؤسسة، وتتوقع أن يكون لها، على الموارد التي تستخدمها والبيئة الطبيعية، والسياق الاجتماعي والاقتصادي الذي تعمل فيه؛ (4) أولئك الذين يمكنهم التأثير على قرارات مجلس الإدارة (مثل أصحاب المصلحة الأعضاء وأصحاب المصلحة المرجعية وأصحاب المصلحة الآخرين الذين يمكنهم ممارسة تأثير مسيطر) وطبيعة ومستوى التأثير؛ (5) الثقافة التنظيمية، بما في ذلك السلوك التنظيمي وتصورات سلوك المؤسسة المقدمة من أصحاب المصلحة المعنيين؛

(د) الوفاء بالتزامات الامتثال؛

(هـ) إعطاء الثقة في سلامة المعلومات المستخدمة، على سبيل المثال وصف عمليات الضمان المطبقة (انظر 6.4)؛

(و) شفافية ولكن أيضاً ضمن حدود السرية؛

(ز) شرح وتبرير تصرفات المؤسسة، والتفاعس، والسهو، والمخاطر والتبعيات، بما في ذلك تلك الخاصة بالهيئة الإدارية؛

(ح) تقرير عن الإجراءات والنتائج التاريخية، فضلاً عن النوايا المستقبلية.

6.5.3.2 إظهار المساءلة - تابع:

يجب على الهيئة الإدارية:

- تحديد أنسب منهجيات إعداد التقارير للمؤسسة، في ضوء توقعات أصحاب المصلحة المعنيين؛
- التأكد من أن المعلومات المبلغ عنها والمعلومات التي تم الكشف عنها مادية وكاملة ومفهومة وسريعة الاستجابة ودقيقة ومتوازنة وفي الوقت المناسب؛
- التأكد من أن جميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة قادرون على الوصول إلى التقارير والإفصاحات، بقدر ما هو معقول، وبالتالي فهي مجهزة بشكل مناسب بالمعلومات اللازمة لإجراء تقييمات مستنيرة لأداء المؤسسة السابق، والأداء الحالي والأداء بمرور الوقت.
- لكي تكون المساءلة فعالة، فإنها تعتمد على المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة (انظر 6.6) لأن هذا هو الأساس للحوار الفعال وخلق القيمة والتحسين. يجب أن يكون مجلس الإدارة متاحًا للإجابة على أصحاب المصلحة المعنيين بشأن القرارات المتخذة وتقييم الردود. يجب تطبيق التحسينات كنتيجة للتغذية الراجعة من أنشطة إعداد التقارير والإفصاح والحوار.

6.5.3.3 المحاسبة

- يجب على مجلس الإدارة مساءلة أولئك الذين فوضت لهم (انظر 4.2.2). يجب على مجلس الإدارة طرح الأسئلة، وممارسة حكمه، وتنفيذ النتائج، والتأثير على التحسينات والتأكد من أنه مجهز للقيام بذلك. عند القيام بذلك، يجب أن يمارس مجلس الإدارة النزاهة والإنصاف والشفافية.
- يجب أن يوجه مجلس الإدارة ويشرف على المؤسسة لضمان ممارسة المساءلة طوال الوقت (انظر 6.4).



6.6 مشاركة أصحاب المصلحة

6.6.1 المبدأ: يجب أن يضمن مجلس الإدارة أن أصحاب المصلحة في المؤسسة يشاركون بشكل مناسب وأن توقعاتهم تؤخذ في الاعتبار.

6.6.2 الأساس المنطقي: إن إظهار علاقات سليمة وذات منفعة متبادلة مع أصحاب المصلحة، استنادًا إلى السلوكيات والممارسات الأخلاقية والفعالة لإشراك أصحاب المصلحة، يساعد المؤسسات على توليد قيمة بمرور الوقت.

المؤسسات لديها مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، لكل منها أنواع ومستويات مشاركة متميزة، ولها اهتمامات وتوقعات واهتمامات متنوعة ومتضاربة في بعض الأحيان. وبالتالي، تتمتع المؤسسات بمجموعة من العلاقات مع أصحاب المصلحة وتحتاج الهيئات الحاكمة إلى اتخاذ قرارات يمكن أن تنطوي على مقايضات.

يمكن أن يكون لأصحاب المصلحة علاقات قوية مع المؤسسة التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام بما يتجاوز المساءلة القانونية أو التنظيمية أو التعاقدية المطلوبة في حالة بعض أصحاب المصلحة، على سبيل المثال الأعضاء أصحاب المصلحة. هناك عدد من الأسباب لذلك، بما في ذلك ما يلي.

أ) العلاقة غير المتكافئة: غالبًا ما تكون قدرتهم الفردية على التأثير أو التأثير بالمؤسسة محدودة على المدى القصير. قد لا يكون لعلاقة أصحاب المصلحة الفرديين تأثير كبير على المؤسسة، ولكن يمكن لعدد من العلاقات مجتمعة.

ب) الآثار التراكمية: بمرور الوقت وبشكل جماعي، يمكن أن يكون للمجتمع والبيئة والاقتصاد تأثير أساسي على المؤسسة والعكس صحيح. على سبيل المثال، يمكن أن يؤثر التلوث الناجم عن المؤسسة سلبًا على البيئة بمرور الوقت ويمكن أن يؤثر ارتفاع مستويات سطح البحر سلبًا على المؤسسة.

ج) الشرعية: يمكن أيضًا اشتقاق شرعية المؤسسة لمتابعة غرضها التنظيمي والعمل في البيئة الطبيعية والمجتمع والاقتصاد، جزئيًا، من أولئك الذين ليسوا من أصحاب المصلحة. من المتوقع أن يدرك أصحاب المصلحة سلطاتهم ويمارسونها بطريقة مسؤولة، على سبيل المثال. لدعم حقوقهم والتزاماتهم العادلة والسليمة، ولضمان مساءلة المؤسسة عن هذه الحقوق والالتزامات.

6.6.3 الجوانب الرئيسية للممارسة

يجب أن يضمن مجلس الإدارة تحديد أصحاب المصلحة في المؤسسة، وتحديد أولوياتهم، وإشراكهم بشكل مناسب، والتشاور معهم وفهم توقعاتهم، لضمان أن تكون علاقات أصحاب المصلحة فعالة واتخاذ القرارات المناسبة بشأن التوقعات لتحقيق أهداف خلق القيمة المقصودة.

يجب أن يوضح مجلس الإدارة معايير لتجميع وتحديد مدى ملائمة أصحاب المصلحة ويجب أن يضمن أن عملية إشراك أصحاب المصلحة قد تم تصميمها على هذا الأساس. تتنوع مجموعات أصحاب المصلحة وأهميتها وتعتمد على المؤسسة.

ينبغي مراعاة توقعات مجموعات أصحاب المصلحة ذات الصلة عند الحكم. على وجه الخصوص، يجب أن تنظر الهيئة الحاكمة في توقعات بعض مجموعات أصحاب المصلحة إما لأن المؤسسة ملزمة قانونًا بالقيام بذلك (مثل أصحاب المصلحة الأعضاء والهيئات التنظيمية) أو لأنها تختار القيام بذلك (أصحاب المصلحة المرجعيون).

يجب أن يضمن مجلس الإدارة ما يلي: "أ) مشاركة أصحاب المصلحة المعنيين في تحقيق الغرض التنظيمي من خلال استراتيجيتها التنظيمية؛ ب) الثقافة التنظيمية تستجيب لآراء أصحاب المصلحة المعنيين؛ ج) الحفاظ على علاقات تعاون مع أصحاب المصلحة المعنيين؛ د) احترام حقوق الإنسان وحقوق العمل في جميع بلدان العمل؛ هـ) يتم إنشاء ثقافة اتصال مفتوحة وشفافة داخل المؤسسة والمحافظة عليها للمساعدة في سد الفجوة بين مجموعات أصحاب المصلحة المتنوعة ووجهات النظر المختلفة بناءً على، على سبيل المثال، الجنس أو العمر أو أنظمة المعتقدات أو القدرات المعرفية؛ و) إعداد التقارير متماسك بحيث يمكن لأصحاب المصلحة تقييم ترتيبات حوكمة المؤسسة بشكل فعال (انظر 6.5.3)."

6.7 القيادة

6.7.1 المبدأ: يجب أن يقود مجلس الإدارة المؤسسة بشكل أخلاقي وفعال وأن يضمن هذه القيادة في جميع أنحاء المؤسسة.

6.7.2 الأساس المنطقي: في المؤسسة، يجب على مجلس الإدارة تحديد نغمة الثقافة التنظيمية الأخلاقية. في حين أن جميع الأفراد يساهمون في هذه الثقافة، فإن ما يقوله مجلس الإدارة ويفعله ويتوقعه أمر بالغ الأهمية في تحديد نغمة المؤسسة بأكملها. ولذلك فإن القيادة هي قضية حاسمة بالنسبة لهيئة الإدارة. توفر سلوكياتها نموذجًا لسلوك المؤسسة. مع المبادئ التي تحددها فيما يتعلق بالطريقة التي يجب أن يُعامل بها أصحاب المصلحة والطريقة التي ينبغي بها متابعة الأهداف، يضع مجلس الإدارة معايير وأمثلة للآخرين لاتباعها. تضمن القيادة المرئية والمسؤولة والمختصة أن المؤسسة تتبع التوقعات التي تم وضعها. بالإضافة إلى ذلك، توفر القيادة الفعالة الوضوح في الاتصال وفهم التوقعات عبر المؤسسة بأكملها.

6.7.3 الجوانب الرئيسية للممارسة

6.7.3.1 عام

يمكن أن تختلف أساليب القيادة، لكنها تنطوي جميعها على تحديد التوقعات التي يتبعها الآخرون. نظرًا لأن مجلس الإدارة مسؤول عن المؤسسة بأكملها، بما في ذلك سلوكها وقراراتها وأنشطتها، يجب على مجلس الإدارة تحديد تلك التوقعات التي يتطلب من المؤسسة اتباعها، بما في ذلك المعايير التي يتعين على المؤسسة القيام بذلك من خلالها. يجب وضع هذه التوقعات بشكل مدروس ومتعمد، مع مراعاة السياق الذي تعمل فيه المؤسسة. من أجل القيادة بشكل أخلاقي وفعال، يجب على الهيئة الإدارية أن تكون مثالاً يحتذى به لخلق ثقافة إيجابية، وتهئية نغمة للآخرين، وتوليد الثقة والتعاون بين أصحاب المصلحة في المؤسسة.

تظهر القيادة الأخلاقية والفعالة عندما: - يضع التوقعات للمؤسسة باستخدام عمليات صنع القرار القوية؛ - يتصرف بطريقة تتفق مع القيم التنظيمية المحددة؛ - يضمن أن المؤسسة تتبع التوقعات كما هي محددة. يجب إظهار القيادة الأخلاقية والفعالة في ثلاثة مجالات: (أ) عمل الهيئة الإدارية؛ (ب) أداء المؤسسة ككل؛ (ج) الطريقة التي تتفاعل بها المؤسسة مع أصحاب المصلحة وتؤثر عليهم والسياق الذي تعمل فيه.

6.7.3.2 إظهار القيادة الفعالة

يجب أن يظهر مجلس الإدارة قيادة فعالة في جميع المجالات.

(أ) داخل مجلس الإدارة: يجب أن يضع مجلس الإدارة توقعات لنفسه وللمؤسسة، بما في ذلك المعايير التي يتم من خلالها تحقيق هذه التوقعات. يجب أن يفي مجلس الإدارة بهذه التوقعات (التوافق الداخلي).

(ب) داخل المؤسسة: يجب أن تفي المؤسسة بالتوقعات التي حددها مجلس الإدارة.

(ج) ضمن السياق الخارجي للمؤسسة: عندما تضع المؤسسة توقعات سياقية، مثل الالتزامات تجاه أصحاب المصلحة والبيئة الطبيعية، يجب على المؤسسة أن تفي بهذه التوقعات على النحو المحدد.

النتائج، سواء كانت إيجابية أو سلبية، يتم تحديدها من خلال التوقعات التي تم وضعها. تحدد القيادة ما إذا كانت هذه التوقعات قد تم الوفاء بها.

6.7.3.3 ضمان القيادة الأخلاقية: يجب أن يضمن مجلس الإدارة القيادة الأخلاقية في جميع المجالات.

(أ) داخل مجلس الإدارة: يجب على أعضاء مجلس الإدارة إثبات أنهم يتصرفون بطريقة تتفق مع القيم التنظيمية.

(ب) داخل المؤسسة: يجب أن يضمن مجلس الإدارة أن المؤسسة تتصرف بطريقة تتفق مع قيمها التنظيمية.

(ج) ضمن السياق الخارجي للمؤسسة: يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن المؤسسة تعامل أصحاب المصلحة بطريقة تتفق مع قيمها التنظيمية.

توفر القوانين والقواعد الحد الأدنى من مجموعة القيم التنظيمية التي يتم تقييم السلوك على أساسها. يتم توفير القيم التنظيمية الأخرى (انظر 6.1) في الوثائق المتفق عليها بشكل جماعي مثل مدونة قواعد السلوك أو مدونة الأخلاق أو معايير السلوك.

فيما يلي أمثلة على القيم القيادية التي تتبعها الهيئات الحاكمة والأفراد المكونون لها: - المسؤولية؛ - الاستقامة والنزاهة؛ - العدل والشفافية؛ - الذكاء العاطفي والكفاءة - احترام التنوع".

تؤدي القيادة الأخلاقية إلى سياق وثقافة مؤسسية:

- تزود أفراد المؤسسة بإحساس جماعي بالانتماء؛

- يساعد في التوفيق بين المعضلات الاستراتيجية من خلال خلق التوافق التنظيمي من خلال تكامل الأضداد؛

- يساهم في منع سوء السلوك؛

- يوفر تمايزًا تنافسيًا لأصحاب المصلحة من خلال توفير الوضوح الذي يمكن للمقيمين من خلاله تقييم سلوك المؤسسة وقراراتها وأنشطتها؛

- يزود اليقين الذي يؤدي بدوره إلى خلق قيمة للسمعة.

بالنسبة للهيئة الحاكمة نفسها، يمكن توقع السلوكيات الواردة في الجدول 2 نتيجة لتطبيق قيم القيادة المرتبطة.

الجدول 2 أمثلة على القيم والسلوكيات القيادية

أمثلة على قيم القيادة	أمثلة على السلوكيات
النزاهة والاستقامة	- التصرف بحسن نية وبما يخدم مصلحة المؤسسة. - الكشف عن تضارب المصالح الفعلي أو المحتمل أو المتصور في أقرب فرصة وإدارة مثل هذه التضاربات بشكل مناسب. - التصرف بطريقة أخلاقية ومتوافقة. - ضبط نغمة المؤسسة من خلال التصرف بالطريقة التي يتوقع من المؤسسة وموظفيها التصرف بها. - التعرف على الإخفاقات والأخطاء واتخاذ الإجراءات المناسبة.
الكفاءة	- اتخاذ خطوات لتكون على اطلاع مناسب بجميع جوانب المؤسسة والسياق الذي تعمل فيه (مثل القانونية، والبيئة الطبيعية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتقنية، والموظفين). - التصرف بالعباية الواجبة، والمهارة، والاجتهاد والولاء، واتخاذ خطوات معقولة لتصبح على اطلاع بأمر معينة لاتخاذ القرار.
الشفافية	- كن منفتحًا بشأن القرارات والأنشطة التي تؤثر على البيئة الطبيعية والمجتمع والاقتصاد، وكن على استعداد لإبلاغها بطريقة واضحة ودقيقة وفي الوقت المناسب وصادقة وكاملة.
التنوع والتضمين	- التأكد من فهم التنوع والشمول وإدماجهما في جميع عمليات صنع القرار التنظيمي من خلال تضمين عوامل مثل الجنس والعمر و العرق والتوجه الجنسي والتعليم ووجهات النظر والجنسية والإعاقة والمعتقدات.

6.7.3.4 التوفيق بين العضلات

عند ممارسة القيادة، يمكن مواجهة المواقف التي يجب فيها اتخاذ خيارات صعبة بين بديلين أو أكثر. يمكن أن تكون هذه الاختيارات عضلات وتتضمن أبعاداً متعددة وربما مجموعة واسعة من أنظمة القيم المجتمعية المختلفة. الأمثلة تشمل:

- الموازنة بين الضرورات قصيرة المدى والمرونة طويلة المدى؛

- الشمولية وتنافس أولويات أصحاب المصلحة؛

- العواقب السلوكية لحوافز أصحاب المصلحة؛

- الأهمية النسبية وشفافية التقارير والإفصاح.

تؤدي عملية المصالحة بين الأبعاد التي تبدو متعارضة إلى قرارات أكثر استنارة وقوة. تتطلب تسوية العضلات اتباع نهج مدروس يتضمن:

(أ) التعرف على العضلة وتحديدتها؛

(ب) فهم وتوضيح وجهات النظر المتعارضة؛

(ج) تحديد مزايا وعيوب كل منها؛

(د) التوفيق بين وجهات النظر، مع الأخذ في الاعتبار كيف يمكن لكل موقف أن يدعم الآخر؛

(هـ) رسم خرائط لخطة العمل ذات الصلة.

عندما تتحول العضلات إلى نزاعات أو نزاعات، ينبغي النظر في الآليات البديلة لتسوية المنازعات على التقاضي الرسمي حيثما أمكن ذلك. يجب حل النزاعات بشكل أخلاقي وفعال.



6.8 البيانات والقرارات

6.8.1 المبدأ : يجب أن يعترف مجلس الإدارة بالبيانات كمورد قيم لصنع القرار من قبل مجلس الإدارة والمؤسسة وغيرها.

6.8.2 الأساس المنطقي : الاستخدام النهائي للبيانات هو توفير المعلومات لاتخاذ القرار إما مباشرة من قبل البشر أو عن طريق التشغيل الآلي. نظرًا لانتشار التكنولوجيا في كل مكان، تتصاعد قيمة البيانات كمورد استراتيجي وأساسي للمؤسسات. وهذا يحمل معه مسؤوليات للتعامل بشكل مناسب مع الآثار الاستراتيجية والتشغيلية المحتملة. توفر البيانات المادة الخام التي يتم استخلاص المعلومات منها والتي يتم استخلاص الأفكار منها لاتخاذ القرار. تختلف المعلومات المستخرجة من البيانات بناءً على العديد من الجوانب مثل التكنولوجيا والموضوع والمتطلبات التنظيمية. قد لا تكون المعلومات المحتملة التي يمكن الحصول عليها من البيانات واضحة، وقد يكون من الصعب استخراجها وقد لا تكون مفيدة بشكل مباشر للمؤسسة، ولكنها قد تكون مفيدة جدًا للمؤسسات الأخرى أو الأفراد.

يمكن النظر إلى قيمة البيانات لاتخاذ القرار من وجهات نظر مختلفة، مثل ما يلي. اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

- (1) اتخاذ القرار داخل الهيئة الإدارية. تعتمد صلاحية المؤسسة على البيانات التي يعتمد عليها مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات.
- (2) صنع القرار عبر المؤسسة. يعتمد تشغيل المؤسسة على الهياكل والممارسات لضمان اتخاذ القرار الفعال. يعتمد اتخاذ القرار هذا على معلومات موثوقة وقرارات يتم اتخاذها بمستوى السلطة والمسؤولية المناسبين لما يلي: "القرارات؛ طبيعة البيانات التي تعتمد عليها القرارات".
- (3) صنع القرار من قبل الآخرين خارج المؤسسة: نظرًا لاستخدام البيانات لاتخاذ القرارات، فهي ذات قيمة ليس فقط للمؤسسة نفسها ولكن أيضًا كمورد يمكن شراؤه أو بيعه أو توزيعه بطريقة أخرى. على سبيل المثال، تعد البيانات موردًا يتم استخدامه في المنتجات وتصميمها ورؤى السوق والعملاء، بالإضافة إلى معلومات استخدام المنتج وسلسلة التوريد.

6.8.3 الجوانب الرئيسية للممارسة

6.8.3.1 عام

يجب أن تتأكد هيئة الإدارة من أن المؤسسة تحدد طبيعة ومدى استخدامها للبيانات وتديرها وتراقبها وتبلغها (انظر 6.5.3). يجب على مجلس الإدارة، على وجه الخصوص، التأكد من أن المؤسسة تعترف بالبيانات كمورد استراتيجي وأن تضمن أن المؤسسة تستخدم البيانات بمسؤولية وأخلاقية.

6.8.3.2 ضمان اتخاذ قرارات فعالة

6.8.3.2.1 ضمان اتخاذ قرارات فعالة داخل مجلس الإدارة

يجب على مجلس الإدارة اتخاذ قرارات الجودة المطلوبة والتأكد من أن عملية صنع القرار لديها مدروسة بشكل مناسب. يجب على الهيئة الإدارية:

(أ) الحفاظ على توازن مناسب بين توجيه المناقشات إلى قرار والتأكد من أن كل عضو لديه الفرصة للتعبير عن تقييمه المستقل؛ (ب) التأكد من وجود التزام بدعم القرار الجماعي وتسجيله بوضوح والعمل على تنفيذه؛ (ج) النظر في مستوى استقلاليته وتأثير هذا المستوى على صنع القرار، بما في ذلك المصالح المالية، والوضع، والجمعيات، والعلاقات، والتحيز والتحالفات؛ (د) معالجة تضارب المصالح بعناية عند اتخاذ القرارات؛ (هـ) الاهتمام بديناميات الهيئة الرئاسية، بما في ذلك، على سبيل المثال، الاعتماد غير المبرر على أي عضو واحد في صنع القرار؛ (و) ممارسة حقها ومسؤوليتها في تحديد وتلقي المعلومات التي تتطلبها، بما في ذلك تحديد طرق جمع البيانات المناسبة، وإعداد المعلومات وتسليمها في الوقت المناسب؛ (ز) ضمان توفير ضمانات بشأن سلامة البيانات والمعلومات الواردة، وعلى وجه الخصوص دقتها واكتمالها؛ (ح) ضمان تقديم المدخلات المتنوعة لعملية صنع قرار صارمة ومفتوحة وشفافة وأن النتائج التي يمكن تحقيقها وخيارات تحقيقها وآثارها مفهومة.

ملاحظة يمكن اشتقاق هذه المدخلات من تنوع تكوين الهيئة الإدارية ومجال المعرفة والمهارات والخبرة والعمر والثقافة والعرق والجنس (انظر 4.3).

6.8.3.2.2 ضمان اتخاذ قرارات فعالة في جميع أنحاء المؤسسة

يجب أن يكون صنع القرار في جميع أنحاء المؤسسة مدعومًا بالتفويض المناسب (انظر 4.2.2). يجب أن يكون هذا التفويض رسميًا جنبًا إلى جنب مع عمليات التأكيد المناسبة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يضمن مجلس الإدارة ما يلي:

- أ) تتطابق السلطة مع مستوى المسؤولية المرتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها؛
- ب) يتم تطبيق حدود سلطة اتخاذ القرار بناءً على مستوى المخاطر المصاحب، لا سيما عند استخدام اتخاذ القرار الآلي؛
- ج) هياكل المعلومات، بما في ذلك الوصول إلى المعلومات، والرصد والتخفيف المحتمل للقرارات غير الصحيحة كافية لضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية.

6.8.3.3 التعرف على البيانات كمورد استراتيجي

- الاعتراف بأن البيانات يمكن أن تكون أصلًا استراتيجيًا (أو مسؤولية) يعني أن مجلس الإدارة يجب أن:
- أ) التأكد من أن المؤسسة تضع نهجًا رسميًا لإدارتها للبيانات، وعند الضرورة، يتم تقديم ضمانات (انظر 6.4.3)؛
 - ب) فهم الاستخدام والاستخدام المحتمل للبيانات من قبل المؤسسة والآخرين (مثل الموردين والعملاء والمنظمين وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة وكذلك المنافسين وأولئك الذين يمكنهم إساءة استخدام البيانات)؛
 - ج) الاعتراف بالتعقيدات والأهمية المتزايدة للبيانات ووضع سياسات الحوكمة والتوجيه الذي يتوافق مع احتياجات المؤسسة ودرجة التغيير المطلوب؛
 - د) التأكد من أن متطلبات المعلومات الخاصة بالمؤسسة مدعومة بشكل كافٍ من خلال قدراتها التكنولوجية الحالية والمستقبلية؛
 - هـ) الإبلاغ عن طبيعة ومدى استخدام المؤسسة للبيانات كدليل على المساءلة عن هذا المورد.

6.8.3.4 ضمان استخدام مسؤول للبيانات

- تجلب التكنولوجيا الجديدة زيادة في حجم وقيمة البيانات، وتضفي مسؤولية على الهيئات الإدارية لضمان ما يلي: " - يتم استخدام البيانات بشكل أخلاقي؛ - الاستفادة من الفرص القيمة؛ - البيانات الحساسة محمية ومأمونة".
- يجب أن تقدم هيئة الإدارة التوجيهات والإشراف الكافي على استخدام البيانات وتكنولوجيا المعلومات الداعمة لها لضمان بقاء المؤسسة في نطاق تقبل المخاطر وإطار المخاطر التنظيمية. يمكن أن يشمل ذلك:
- أ) اعتماد نظام لضمان فهم وتتبع حقوق والتزامات وقيود مجموعات البيانات، على سبيل المثال التزامات الخصوصية وحقوق الملكية الفكرية؛
 - ب) تنفيذ نظام إدارة أمن المعلومات القائم على المخاطر ((ISMS)؛
 - ج) تدقيق ومراقبة كافية لتكنولوجيا المعلومات لضمان مسؤوليتها، بما في ذلك الاستخدام الأخلاقي، وأنها تلبى نوايا وتوقعات مجلس الإدارة وكذلك التزامات الامتثال الخاصة بالمؤسسة؛
 - د) عمليات الابتكار لضمان إمكانية تقييم التغييرات في تكنولوجيا المعلومات بسرعة، وإذا لزم الأمر ومناسب، يمكن تحديث سياسات الحوكمة للاستفادة من الفرص الجديدة؛
 - هـ) ضمان مراعاة السلوك البشري عند تطبيق تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك السلامة، والملاءمة للغرض والمواءمة مع الغرض التنظيمي؛
 - و) ضمان مراعاة أصحاب المصلحة التنظيميين الأوسع نطاقاً في استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات، لا سيما فيما يتعلق برأس المال البشري.
- ملاحظة: تتوفر معلومات إضافية للمساعدة في حوكمة البيانات في سلسلة ISO / IEC 38505 أو ISO / IEC 27001 أو ISO / IEC 38507

6.9 حوكمة المخاطر

6.9.1 المبدأ: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أنه يأخذ في الاعتبار تأثير عدم اليقين على الغرض التنظيمي والنتائج الاستراتيجية المرتبطة به.

6.9.2 الأساس المنطقي: عدم اليقين متأصل في السياق ذاته الذي تعمل فيه المؤسسة وكذلك عبر المؤسسة نفسها. إن تأثير عدم اليقين هذا على تحقيق الغرض التنظيمي، وخلق القيمة والنتائج الاستراتيجية للمؤسسة يجعل إدارة المخاطر أمرًا بالغ الأهمية لجميع المؤسسات. يتم إنشاء القيمة عندما يتم أخذ المخاطر المناسبة في الوقت المناسب. يحدث هذا عندما يوازن مجلس الإدارة المخاطر بشكل فعال. على سبيل المثال، يمكن للهيئة الحاكمة إنشاء مناهج تقلل من احتمالية وتأثير النتائج غير المقبولة، بينما في نفس الوقت قيادة وتمكين المؤسسات التي يحكمونها من اتخاذ المخاطر المناسبة عن عمد وبالتالي الاستفادة من الفرص.

6.9.3 الجوانب الرئيسية للممارسة

6.9.3.1 عام: يجب أن يتحمل مجلس الإدارة المساءلة عن استشعار المؤسسة المستمر للمخاطر والاستجابة لها وإبلاغ النهج المختار مع أصحاب المصلحة المعنيين حسب الضرورة (انظر 6.5.3). للتأكد من أن المؤسسة تفي بالغرض التنظيمي وتحقق النتائج الاستراتيجية المرجوة، يجب على مجلس الإدارة:

(أ) تحديد أسلوب عمل المؤسسة فيما يتعلق بكيفية التعامل مع إدارة المخاطر؛

(ب) التأكد من أنه عندما يتخذ مجلس الإدارة قرارات، فإنه يقيم ويعالج ويراقب ويبلغ طبيعة ومدى المخاطر التي تواجهها؛

(ج) الإشراف على أنشطة إدارة المخاطر في المؤسسة.

ملاحظة: تتوفر معلومات إضافية للمساعدة في حوكمة المخاطر في ISO 31000 و IEC 31010

6.9.3.2 حدد أسلوب إدارة المخاطر

يجب أن يضع مجلس الإدارة إطارًا تنظيميًا للمخاطر يضمن اتباع نهج رسمي واستباقي واستباقي لإدارة المخاطر في جميع أنحاء المؤسسة، بما في ذلك من قبل مجلس الإدارة. يجب أن يضمن مجلس الإدارة أن هذا الإطار يدمج إدارة المخاطر في جميع الأنشطة التنظيمية.

يجب أن يضمن مجلس الإدارة أن إطار المخاطر التنظيمية، فيما يتعلق بإدارة المخاطر:

(أ) يؤسس ثقافة المخاطر المرغوبة في جميع أنحاء المؤسسة والتي تشجع على الإبلاغ عن المخاطر الجديدة والناشئة والإبلاغ عنها، وتضمن أن كل شخص في المؤسسة يفهم مسؤوليته في إدارة المخاطر؛

(ب) يوجه سلوكيات صنع القرار وتأثير تصرفات القيادة أو التقاعس أو الإهمال على تلك السلوكيات؛

(ج) وضع المخاطر كعنصر رئيسي في وضع سياسات الحوكمة (انظر 6.3)؛

(د) يأخذ في الاعتبار تأثير والتغيرات والتبعيات على السياق الخارجي والداخلي للمؤسسة، بما في ذلك: "1) أصحاب المصلحة؛ 2) الاتجاهات قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى بما في ذلك المسؤولية الاجتماعية واتجاهات الاستدامة. 3) الغرض التنظيمي. 4) القيم التنظيمية. 5) نموذج خلق القيمة. 6) النتائج الاستراتيجية المقصودة؛

(هـ) يحدد مسؤوليات هيئة الإدارة والتفويض المرتبط بها عبر المؤسسة؛

(و) يؤسس ويحافظ على الموارد الكافية؛

(ز) يحدد قابلية تحمل المخاطر، والتي تتضمن وضع معايير المخاطر والحدود المرتبطة بها؛

(ح) يفرض مشاركة أصحاب المصلحة المعنيين بشكل مسؤول ودقيق، ويأخذون في الاعتبار آثار المخاطر الإيجابية والسلبية للمؤسسة عليهم (انظر 6.6).

6.9.3.3 ممارسة الإدارة الفعالة للمخاطر

يجب على مجلس الإدارة النظر في المخاطر المرتبطة بأنشطته وإدارتها وفقاً لإطار عمل المخاطر التنظيمية. على سبيل المثال، يجب على مجلس الإدارة:

(أ) التأكد من أن مجلس الإدارة نفسه على علم كاف وبشكل استباقي بالمخاطر الجديدة والناشئة؛

(ب) عند تقييم الخيارات الاستراتيجية، تأكد من تقييم التهديدات والفرص وتقييم مدى دعم الخيارات لتحقيق الغرض التنظيمي والقيم التنظيمية؛ وهذا يشمل تقييم وتقييم التأثير على البيئة الطبيعية، والسياق الاجتماعي والاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة (انظر 6.11.3)؛

(ج) عند اتخاذ خيار استراتيجي، تأكد من أن هذا الخيار متوازن مقابل سياق المخاطر المتغير وأن المخاطر المرتبطة تتم معالجتها ومراقبتها؛

(د) الإفصاح عن المخاطر الجوهرية والقيود والتوقعات المرتبطة بها لأصحاب المصلحة المعنيين كدليل على مسؤوليتهم (انظر 6.5.3)؛

(هـ) توضيح طبيعة ومدى المخاطر المقبولة لأصحاب المصلحة المعنيين بالإضافة إلى التأكيد على أن المؤسسة ستعمل ضمن حدود المخاطر المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

6.9.3.4 الإشراف على إدارة المخاطر

يجب أن يشرف مجلس الإدارة على إدارة المؤسسة للمخاطر (انظر 6.4)، مع ضمان ما يلي:

(أ) تأخذ المؤسسة نظرة شاملة، بما في ذلك النظر في جميع أنواع المخاطر ذات الصلة؛

(ب) يتم نشر استراتيجيات إدارة المخاطر ضمن حدود المخاطر المتفق عليها وتحمل المخاطر المرتبطة بها؛

(ج) اختيار معالجات المخاطر يتفق مع سياسات الحوكمة.

(د) تقوم المؤسسة بتقييم المخاطر ومعالجتها ومراقبتها ومراجعتها وفقاً لإطار عمل المخاطر التنظيمية المعمول به؛

(هـ) عملية تقييم المخاطر متسقة في جميع أنحاء المؤسسة، مما يتيح المقارنة الفعالة وتحديد أولويات المخاطر؛

(و) استخدام تحليلات البيانات الفعالة لتقييم تفاعلات المخاطر والمخاطر بشكل صحيح؛

(ز) أن سلوكيات صنع القرار مستنيرة بنتائج تقييم المخاطر ومتسقة مع سياسات الحوكمة؛

(ح) ممارسة الإبلاغ الفعال عن المخاطر والإبلاغ عن المخاطر والترويج لها في جميع أنحاء المؤسسة؛

(ط) تحقق أداء إدارة المخاطر المقصود.

عند الإشراف على إدارة المخاطر، يجب على مجلس الإدارة أن يؤكد لنفسه على وجه التحديد أن إدارة المخاطر مدمجة في جميع الأنشطة التنظيمية من خلال البحث عن أدلة، على سبيل المثال:

- وضوح ثقافة المخاطر المرغوبة؛

- تم تكييف وتنفيذ جميع مكونات إطار المخاطر التنظيمية؛

- تم تخصيص الموارد اللازمة لإدارة المخاطر؛

- تم تحديد السلطة والمسؤولية والمساءلة لإدارة المخاطر.

6.10 المسؤولية الاجتماعية

6.10.1 المبدأ: يجب أن يضمن مجلس الإدارة أن القرارات شفافة ومتوافقة مع التوقعات المجتمعية الأوسع.

6.10.2 الأساس المنطقي: تتصرف المؤسسة بطريقة مسؤولة اجتماعيًا عندما تتصرف بثبات وشفافية بما يتماشى مع قيمها التنظيمية وتوقعات أصحاب المصلحة والمجتمعات. عند القيام بذلك، تُظهر المؤسسة السلوك الأخلاقي وتساعد في الحفاظ على التوازن بين البيئة الطبيعية والصحة الاجتماعية والاقتصادية. نتيجة لذلك، تساهم المؤسسة بشكل استباقي في التنمية المستدامة وعلى هذا النحو، تخلق الرفاهية المستدامة وتحمي احتياجات الأجيال القادمة. غالبًا ما يكون الامتثال للقانون غير كافٍ لإثبات أن المؤسسة تتصرف بمسؤولية لأن القوانين غالبًا ما تتخلف عن التوقعات الاجتماعية وعادةً ما تحدد الحد الأدنى من المعايير المقبولة فقط. لكي تتصرف المؤسسة بطريقة مسؤولة اجتماعيًا، فإنها تحتاج أيضًا إلى العمل ضمن معايير السلوك المقبول وعدم السماح بالإجراءات المسموح بها قانونًا أو محليًا ولكن لا تتماشى مع ما هو متوقع منها من قبل أصحاب المصلحة الأوسع والمجتمع. كما يعني أيضًا أن تكون شفافًا مع أصحاب المصلحة حول ما إذا كان يلبي التوقعات ذات الصلة وكيف يتم تحقيق ذلك أم لا. المؤسسة التي تعمل بطريقة مسؤولة اجتماعيًا تتحمل أيضًا مسؤولية تأثيرها على المجتمع الذي هي جزء منه.

المجتمع لديه مجموعات متنوعة مع توقعات متنوعة. يمكن التوفيق بين هذه التوقعات في غرض تنظيمي يجمع بين المطالب المتنافسة للمجموعات في المجتمع والمسؤولية التي تتحملها المؤسسة تجاه المجتمع ككل.

ملاحظة: تتوفر معلومات إضافية للمساعدة في المسؤولية الاجتماعية في ISO 26000.

6.10.3 الجوانب الرئيسية للممارسة

للتأكد من أن المؤسسة تتصرف بطريقة مسؤولة اجتماعيًا، يجب على مجلس الإدارة:

(أ) التأكد من أن توقعات أصحاب المصلحة مفهومة بوضوح؛ وهذا يشمل إشراك أصحاب المصلحة المعنيين باستمرار من خلال عملية المشاركة ونهج متطور للغاية للمساءلة (انظر 6.5)؛

(ب) ضمان تحديد وتوضيح القضايا والفرص التي تؤثر على توقعات أصحاب المصلحة (انظر 6.9)؛

(ج) التأكد من أن الغرض التنظيمي يعبر عن نهج المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة؛

(د) الانخراط مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين عند تحديد ومراجعة القيم التنظيمية وتعزيز القيم التنظيمية لأصحاب المصلحة؛



هـ) المشاركة مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين عند وضع سياسات الحوكمة ومراجعتها؛
و) توجيه المؤسسة بحيث تتماشى عملية صنع القرار والأنشطة مع الغرض التنظيمي والقيم التنظيمية وسياسات الحوكمة، بما في ذلك النظر في كيفية إبلاغ أصحاب المصلحة عن انتهاك في السلوك (على سبيل المثال، من خلال الإبلاغ عن المخالفات)؛
ملاحظة: تتوفر معلومات إضافية للمساعدة في الإبلاغ عن المخالفات في ISO 37002.
ز) قياس الأداء مقابل الأهداف المتعلقة بالسلوك المسؤول اجتماعياً؛
ح) الإبلاغ عن أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بشكل واضح وشفاف حتى يتمكن أصحاب المصلحة من فهم هذه الأهداف، وكيف يتم الوفاء بها وما هو الأداء الذي يتم تحقيقه ضدهم، وكذلك تقديم الأدلة اللازمة لدعم مثل هذه الادعاءات؛
ط) تقييم كيفية تأثير تصرفات أعضاء مجلس الإدارة على المسؤولية الاجتماعية.
القضايا التي تهم هيئة الإدارة بشكل خاص هي حيث تستفيد المؤسسة ولكن عندما يتكبد طرف آخر تكاليف تلك المنافع. يشار إلى هذه في بعض الأحيان باسم "العوامل الخارجية السلبية" أو "الآثار غير المسعرة" ويمكن أن تكون ذات طبيعة مالية أو غير مالية. في مثل هذه الحالات، يجب على مجلس الإدارة أن يأخذ في الحسبان هذه الفوائد.
يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن المؤسسة تدرس اتخاذ تدابير محددة للمساهمة في رفاهية المجتمع.
يمكن أن يكون للعمل الخيري تأثير إيجابي على المجتمع. ومع ذلك، لا ينبغي أن تستخدمها المؤسسة كبديل لدمج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة (انظر ISO 26000: 2010، 3.3.4).



6.11 الجدوى والأداء والاستمرارية

6.11.1 المبدأ

يجب أن يضمن مجلس الإدارة بقاء المؤسسة قابلة للحياة، وتعمل بمرور الوقت، دون المساس بقدرة الأجيال الحالية والمستقبلية على تلبية احتياجاتهم.

6.11.2 الأساس المنطقي

يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الأساسية عن ضمان أن المؤسسة يمكنها الاستمرار في تحقيق هدفها التنظيمي بمرور الوقت. وهذا يتطلب أنظمة بيئية واجتماعية واقتصادية طبيعية مرنة. يمكن أن تكون التأثيرات على هذه الأنظمة إيجابية وسلبية على حد سواء ويمكن أن تكون نتيجة مباشرة لإجراءات المؤسسة أو النتائج غير المقصودة لهذه الإجراءات. يمكن أن تشمل مجالات التأثير الاستقرار المناخي، ومستوى صحي من التنوع البيولوجي والمساواة الاجتماعية. تساهم المؤسسات في الرفاهية المستدامة من خلال دعم صحة هذه الأنظمة وكذلك الحد من الآثار السلبية عليها. عندما تفشل المؤسسة في فهم احتياجات الأنظمة التي هي جزء منها والاستجابة لها، فمن غير المرجح أن تظل المؤسسة قادرة على البقاء وتعمل بمرور الوقت.

6.11.3 الجوانب الرئيسية للممارسة

6.11.3.1 عام

تعتمد جدوى المؤسسة وأدائها بمرور الوقت على مرونة النظم البيئية والاجتماعية والاقتصادية الطبيعية التي تعمل فيها المؤسسة. تستفيد مرونة هذه الأنظمة من قرارات مجلس الإدارة عندما تأخذ هذه القرارات في الاعتبار:

- توقعات أصحاب المصلحة المعنيين (انظر 6.6 و 6.10)؛

- المساهمة بنشاط في حفظ واستعادة هذه الأنظمة.

لذلك، يجب على مجلس الإدارة:

(أ) التأكد من أن التفاعلات والتبعيات ضمن نموذج خلق القيمة للمؤسسة يتم التعبير عنها بطريقة متكاملة؛

(ب) ضمان تحديد وتقييم علاقات النظام البيئي والاجتماعي والاقتصادي الطبيعي التي يقوم عليها نموذج خلق القيمة بالمؤسسة؛

(ج) التحكم في الجدوى التنظيمية بمرور الوقت.

ملاحظة: تتوفر معلومات إضافية للمساعدة في الإدارة البيئية في ISO 14001.



6.11.3.2 صياغة رؤية متكاملة لخلق القيمة

يجب أن يضمن مجلس الإدارة أن نموذج خلق القيمة للمؤسسة (انظر 6.2):

أ) يحدد الموارد الرئيسية (مثل رؤوس الأموال مثل البشرية والاجتماعية والعلائقية والفكرية والبيئية الطبيعية والمالية والمصنعة) والهياكل والعمليات والعلاقات والمعلومات وصنع القرار وإعداد التقارير والجوانب الأخرى للمؤسسة التي تسمح بذلك لخلق قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة المعنيين؛
ب) يصف كيف ترتبط الهياكل والعمليات والعلاقات والمعلومات وصنع القرار والإبلاغ والجوانب الأخرى بالمؤسسة الرئيسية، وتستخدم لخلق القيمة بمرور الوقت.

6.11.3.3 تقييم علاقات النظام

يجب أن يضمن مجلس الإدارة أن نموذج خلق القيمة للمؤسسة يحدد ويقيم (انظر 6.2): أ) الأنظمة الخارجية ذات الصلة التي تعتمد عليها المؤسسة؛ ب) العلاقات المتبادلة بين المؤسسة وهذه الأنظمة؛ ج) التأثيرات الإيجابية والسلبية للمؤسسة على هذه الأنظمة. تؤثر هذه الأنظمة على الموارد المختلفة والجوانب الأخرى للأداء التنظيمي.

6.11.3.4 حوكمة الجدوى التنظيمية بمرور الوقت

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن المؤسسة تحمي وتستعيد تلك الأنظمة التي تعتمد عليها. في هذا الصدد، يجب على مجلس الإدارة النظر وإدارة المخاطر المرتبطة بالقرارات التي يتخذها والتي يمكن أن تؤثر على النظم البيئية والاجتماعية والاقتصادية الطبيعية (انظر 6.9). وأثناء القيام بذلك، يجب أن يضمن مجلس الإدارة استشارة أصحاب المصلحة المعنيين وإشراكهم (انظر 6.6). يجب أن يوفر ذلك وضوحاً فيما يتعلق بتأثير قرارات مجلس الإدارة، بمرور الوقت، على تلك الجوانب التي تتعلق بها المؤسسة: - تابع بشكل مباشر؛ - لا يعتمد بشكل مباشر ولكن قد تتأثر قدرته على الاستمرار بقرارات مجلس الإدارة.
يجب أن يضمن مجلس الإدارة أنه عندما تقدم المؤسسة تقارير وتكشف عن نموذج خلق القيمة الخاص بها (انظر 6.2 و6.5)، فإن هذه تشمل:
أ) النظرة المتكاملة للعلاقات بين نموذج خلق القيمة للمؤسسة والأنظمة التي يعتمد عليها ذلك (والتي تؤثر عليها المؤسسة أيضاً من خلال خلق القيمة)؛
ب) المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، ونموذج خلق القيمة للمؤسسة، من خلال النظم البيئية والاجتماعية والاقتصادية الطبيعية التي تعمل من خلالها وقرارات مجلس الإدارة؛

ج) المخاطر التي تتعرض لها النظم البيئية والاجتماعية والاقتصادية الطبيعية من قبل المؤسسة ونموذج خلق القيمة للمؤسسة وقرارات مجلس الإدارة.



قائمة المراجع

- [1] ISO 14001، أنظمة الإدارة البيئية - متطلبات مع إرشادات للاستخدام
- [2] ISO 26000: 2010، إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية
- [3] ISO 31000: 2018، إدارة المخاطر - إرشادات
- [4] ISO 37001: 2016، أنظمة إدارة مكافحة الرشوة - متطلبات مع إرشادات للاستخدام
- [5] ISO 37002، (3) أنظمة إدارة الإبلاغ عن المخالفات - إرشادات
- [6] ISO 37301: 2021، أنظمة إدارة الامتثال - متطلبات مع إرشادات للاستخدام
- [7] دليل ISO 73: 2009، إدارة المخاطر - المفردات
- [8] دليل ISO 82: 2019، إرشادات لمعالجة الاستدامة في المعايير
- [9] ISO / IEC 27001، تكنولوجيا المعلومات - تقنيات الأمن - أنظمة إدارة أمن المعلومات - المتطلبات
- [10] ISO / IEC 38500: 2015، تكنولوجيا المعلومات - حوكمة تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة
- [11] (ISO / IEC 38505 جميع الأجزاء)، تكنولوجيا المعلومات - حوكمة تكنولوجيا المعلومات - حوكمة البيانات
- [12] ISO / IEC 38507، (4) تكنولوجيا المعلومات - حوكمة تكنولوجيا المعلومات - تداعيات الحوكمة على استخدام الذكاء الاصطناعي من قبل المؤسسات
- [13] IEC 31010، إدارة المخاطر - تقنيات تقييم المخاطر
- [14] BS 13500: 2013، قانون الممارسة لتقديم حوكمة فعالة للمنظمات
- [15] أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة. متاح من: [https:// www. un .org / sus tainablede velopment / Sustainable -development /](https://www.un.org/sustainable-development/goals/)
- [16] معلومات عن حوكمة المؤسسات متاحة من: [https:// Committee .iso .org / home / tc309](https://Committee.iso.org/home/tc309)
- (3) قيد الإعداد. المرحلة وقت النشر: ISO / FDIS 37002: 2021.
- (4) قيد الإعداد. المرحلة وقت النشر: ISO / IEC / DIS 38507: 2021.



أي سؤال؟





شكرا لكم
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته