



موضوع الأسبوع • مستقبل GRC

مستقبل الحوكمة والمخاطر والامتثال GRC

إذا أعدنا تصميم قدرات GRC اليوم للخمس سنوات القادمة، فما أول شيء ينبغي تغييره؟

مستقبل GRC لا يبدأ بسؤال: «أي تقنية نضيف؟» بل بسؤال أكثر جوهرية: ما الذي يمنع قدراتنا اليوم من تحقيق قيمة أكبر؟

بقلم: رزان الشمrani • عضو لجنة خبراء اتخاذ القرار (EPDC)

التكنولوجيا ستغيّر GRC بلا شك، لكن المنظمة الجاهزة للمستقبل لا تبدأ بالأداة. تبدأ بتحديد أكبر قيد يمنع الحوكمة والمخاطر والامتثال من العمل كنظام مترابط يدعم الأهداف والقرارات ويحمي القيمة.



لماذا لا يبدأ مستقبل GRC بالتقنية وحدها؟

غالباً ما يُناقش مستقبل الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) من زاوية التكنولوجيا وحدها: الذكاء الاصطناعي، الأتمتة، المراقبة المستمرة، التحليلات المتقدمة، والمنصات المتكاملة. هذه التطورات مهمة بلا شك، لكن مستقبل GRC لا يمكن تصميمه بالاعتماد فقط على سؤال: أي تقنية نضيف؟

السؤال الأجدى: ما الذي يمنع قدرات GRC لدينا اليوم من تحقيق قيمة أكبر؟

لو أُتيحت لك الفرصة لإعادة تصميم قدرات GRC في منطقتك للخمسة سنوات القادمة، ما هو أول شيء تغيّره؟ الإجابة تختلف من منظمة لأخرى. المهم هو تحديد التغيير الذي يفتح الباب لأكثر تحسين في القدرات التكاملية.

أربعة مسارات للبدء

أربعة مسارات محتملة لإعادة التصميم

02

هندسة القرار

إدخال GRC في لحظة اتخاذ القرار قبل أن تضيق الخيارات أو يصبح الرجوع مكلفاً.

01

النموذج التشغيلي

توضيح الصلاحيات، تقليل الازدواجية، وتحسين تدفق المعلومات بين وظائف GRC.

04

الأفراد والثقافة

تقوية الملكية والمساءلة والحكم المهني وجعل GRC مسؤولية موزعة عبر المنظمة.

03

التقنية والبيانات

ربط الأنظمة والمعلومات وتسريع الرصد والتحليل دون أتمتة عمليات بيئة التصميم.



المساران الأول والثاني: كيف تعمل المنظومة؟ ومتى تؤثر؟

1 ابدأ بالنموذج التشغيلي

1

البنية التحتية

في بعض المنظمات، أهم تغيير هو توضيح كيف تُبنى وظائف GRC وكيف تتعاون مع بعضها. الحوكمة، المخاطر، الامتثال، التدقيق الداخلي، الأمن السيبراني، استمرارية الأعمال، والشؤون القانونية قد تكون جميعها تؤدي عملاً ذا قيمة، لكنها تعمل بعمليات منفصلة، وقنوات تقارير مختلفة، ومعلومات مزدوجة، وتوقيتات متفاوتة في التعامل مع الأعمال - رغم أنها تخدم الأهداف ذاتها.

مستقبل GRC لا يمكن أن يُبنى على تجزئة دائمة. إعادة تصميم النموذج التشغيلي تعني توضيح الصلاحيات، وتقليل الازدواجية، وتنسيق الخطط والأنشطة، وتحسين تدفق المعلومات، والحد من هدر الموارد، دون أن يعني ذلك بالضرورة وضع كل وظيفة تحت إدارة واحدة. الهدف هو أن تعمل هذه القدرات كنظام مترابط.

2 ادمج GRC في قرارات الأعمال

2

هندسة القرار

بالنسبة لبعض المنظمات، الأولوية هي تقريب GRC من لحظة اتخاذ القرار. غالباً ما تدخل GRC عندما يحتاج مقترح إلى موافقة، أو عندما يجب اختبار ضابط، أو عند ظهور قضية تنظيمية، أو عند الحاجة إلى توفير الضمان بعد التنفيذ - وبحلول تلك اللحظة، تكون المنظمة قد التزمت باتجاه معين بالفعل.

قدرات GRC الجاهزة للمستقبل يجب أن تساعد صناع القرار على فهم الأهداف والمخاطر والالتزامات والمقايضات والنتائج المحتملة قبل أن تضيق الخيارات. هذا لا يعني أن تتخذ GRC القرار بدلاً من الإدارة، بل أن تقدم رؤية ذات قيمة في اللحظة التي ما زالت فيها قادرة على التأثير في النتيجة.



المساران الثالث والرابع: ما الذي يمكن المنظومة؟

حدّث أنظمة البيانات والمعلومات

3

التقنيات الناشئة

تُقيّد بعض المنظمات بأنظمة غير مترابطة، وتقارير يدوية، وبيانات غير متسقة، وعمليات تستغرق وقتاً طويلاً، وإجراءات مزدوجة. في هذه الحالات، قد يكون تحديث التقنية والبيانات هو التغيير الأول الأكثر قيمة.

يمكن للتقنية أن تؤمّن الأنشطة الروتينية، وتربط المعلومات بين الوظائف، وتكتشف الأنماط الناشئة، وتدعم المراقبة المستمرة، وتوصل رؤى أسرع لصنّاع القرار. لكن التقنية وحدها لا تُنتج التكامل ولا تُحسّن الحكم المهني. أتمتة عملية مجزأة أو سيئة التصميم قد تعني ببساطة أداء النشاط الخاطئ بسرعة أكبر. التقنية يجب أن تدعم نموذجاً تشغيلياً واضحاً، ومعلومات موثوقة، ومسؤوليات محددة، واحتياجات فعلية للأعمال.

قوّة الأفراد والمساءلة والثقافة

4

التمكين

قد لا يكون التغيير الأهم هيكلياً أو تقنياً، بل بشرياً. يمكن لمنظمة أن تمتلك أنظمة متطورة، وأطر عمل مفصلة، وسياسات شاملة، وتظل رغم ذلك تفتقر إلى مساءلة واضحة، أو قدرة عملية، أو ثقافة تشجع الأفراد على رفع المخاوف والتصرف بناءً على معلومات المخاطر ومدخلاتها.

تجهيز GRC للسنوات الخمس القادمة قد يتطلب ملكية أقوى من جهة الأعمال، ومساءلة أوضح، وحكماً مهنيّاً أفضل، وفهماً أعمق لكيفية دعم GRC للأهداف. لا يمكن لقدرة GRC أن تبقى حبيسة المتخصصين فيها؛ يجب على المدراء والموظفين على مستوى المنظمة فهم أدوارهم في اتخاذ قرارات مستنيرة، وإدارة عدم اليقين، والوفاء بالالتزامات، وحماية القيمة.



مهارات الممارس: تحوّل لا يقل أهمية عن تحوّل المنظومة

المسارات الأربعة السابقة تجيب عن سؤال: «كيف نغيّر المنظومة؟» لكن هناك سؤال مواز لا يقل أهمية: **كيف يتغيّر الممارس نفسه داخل هذه المنظومة؟**

الحكم المهني

التقنيات الحديثة

التفكير النقدي

التواصل الفعّال

تحليل البيانات

فهم الأعمال

مستقبل GRC لا يتعلق فقط بالأنظمة والأدوات؛ فالممارس يحتاج مزيجاً مختلفاً من المهارات. إلى جانب المعرفة التقليدية بالحوكمة والمخاطر والامتثال، ستزداد أهمية فهم الأعمال بعمق، والقدرة على تحليل البيانات، والتواصل الفعّال، والتفكير النقدي، والارتياح في استخدام التقنيات الحديثة.

لكن أهم هذه المهارات جميعاً قد تكون القدرة على ترجمة المخاطر والمتطلبات إلى معلومات يستطيع صانع القرار استخدامها فعلياً - لا تقارير يُكتفى بأرشفتها.

يرتبط هذا مباشرة بمسار «الأفراد والمساءلة والثقافة»: حتى لو تم إصلاح المنظومة هيكلياً، ستبقى محدودة الأثر إن لم يمتلك الأفراد داخلها المهارات اللازمة لتنفيذها.

قاعدة تصميم بسيطة للمستقبل

القرارات

توقيت التأثير

هل تصل رؤية GRC قبل اتخاذ القرار أم بعده؟

البنية

وضوح البنية

من يملك ماذا؟ وكيف تتصل الوظائف ببعضها؟

الأفراد

قدرة الأفراد

هل يملك الناس المهارة والثقافة والمساءلة لتنفيذ النظام؟

المعلومات

جودة المعلومة

هل البيانات سريعة، مترابطة، وموثوقة بما يكفي للعمل؟



زوايا إضافية تعمق كل مسار

المسارات الأربعة تجيب عن سؤال «أين نبدأ هيكلياً؟». لكن هناك ثلاث زوايا تعيد تشكيل الطريقة التي نفكر بها في أي مسار، وتستحق أن تكون حاضرة بغض النظر عن نقطة البداية.

1 من الامتثال الدفاعي إلى المرونة التنظيمية

1

الفلسفة التقليدية لـ GRC غالباً دفاعية: تجنّب المخالفة وتجنّب العقوبة. لكن الاتجاه الأوسع يضع «المرونة» هدفاً قائماً بذاته - أي بناء قدرة المؤسسة على امتصاص الصدمة والعودة إلى العمل بسرعة، بدل الاكتفاء بتجنّب الخطأ. هذا التحول يغيّر معيار تقييم النموذج التشغيلي والقرارات والتقنية والثقافة: هل نستطيع الاستمرار والتعافي؟ لا فقط: هل التزمنا بالقواعد؟

2 التوازن بين أصحاب المصلحة المتعارضين

2

أي تغيير في GRC قد يخدم طرفاً أكثر من آخر: المنظّم يريد امتثالاً صارماً، المستثمر يريد نمواً سريعاً، والموظف يريد بيئة آمنة. التغيير «الصحيح» من منظور وظيفة GRC قد يفرض تكلفة أو قيداً على صاحب مصلحة آخر. لذا فإن اختيار «أول تغيير» يجب أن يوازن هذه المصالح صراحة، لا أن يفترض توافقها دائماً.

3 الحوكمة كميزة تنافسية لا كتكلفة

3

بدل النظر إلى GRC كعبء تنظيمي ضروري، يمكن التعامل معها كمصدر ثقة وميزة تنافسية - خصوصاً في القطاعات التي ترتبط فيها ثقة العميل بالشفافية والأمان والاعتمادية. هذا يرفع سقف الطموح: لا يكفي أن يصبح GRC «أكثر كفاءة داخلياً»، بل يمكن أن يصبح جزءاً من القيمة التي تراها السوق وأصحاب المصلحة خارجياً.

الخيط المشترك: لا يكفي تحسين العملية نفسها؛ يجب أن نسأل ما الغرض الذي نخدمه، ومن يتأثر بها، وما القيمة التي تضيفها وقت الضغط والاضطراب.



اختبار واقعي • الضغط الجيوسياسي

اختبار واقعي: أثر الوضع الجغرافي-السياسي الحالي

الزوايا السابقة ليست نظرية بحتة، تصاعد الاضطرابات الجيوسياسية يجعل سرعة الاستشعار، وجودة القرار، ومرونة النموذج التشغيلي قضايا عملية مباشرة.

على النموذج التشغيلي

استمرار الصراعات في مناطق متعددة حول العالم، إلى جانب عدم حسم بعض الحروب الكبرى، يخلق بيئة أمنية متدهورة تؤثر مباشرة على الأعمال ذات العمليات أو سلاسل التوريد المرتبطة بهذه المناطق. الأمن والمخاطر الجيوسياسية لم تعد ملفات منفصلة عن GRC؛ بل يجب أن تُدمج ضمن النموذج التشغيلي نفسه، لا أن تُعامل كوظيفة استشارية جانبية.

على دمج GRC بالقرارات

لم يعد الأسلوب التقليدي لإدارة المخاطر كافياً أمام وتيرة الاضطرابات الناتجة عن الحروب التجارية والعقوبات والصراعات المسلحة المتسارعة. هذا يرفع أولوية دمج GRC في القرارات: قرارات دخول سوق جديد، اختيار مورد، أو توسع جغرافي لا تحتل انتظار مراجعة GRC بعد اتخاذها؛ يجب أن تكون الرؤية حاضرة من اللحظة الأولى.

مالذي يتغير تحت الضغوطات؟

في بيئة مستقرة نسبياً، قد تستطيع المنظمة تحمل بطء المعلومة أو تأخر الاستشارة. تحت الضغط الجيوسياسي، يتحول التوقيت نفسه إلى عنصر من عناصر الحوكمة.



الاختبار الجيوسياسي: التقنية والثقافة

على التقنية والبيانات

يتزايد الاهتمام ببناء لوحات لمراقبة المخاطر الجيوسياسية، بما في ذلك العقوبات، وتغيرات التعريفات الجمركية، وضوابط التصدير، إلى جانب تنويع مناطق الموردين لتجنب التركيز في كتلة سياسية واحدة. الاستثمار التقني لم يعد فقط لتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى؛ بل أصبح وسيلة للرد المستمر لتغيرات قد تؤثر مباشرة على الاستمرارية والقرارات.

على الثقافة والمساءلة

أصبح التخطيط بالسيناريوهات ضرورة أكثر من كونه خياراً. المنظمات تستعد لمجموعة من النتائج المحتملة: قيود تجارية، اضطرابات في سلاسل التوريد، أو تغييرات تنظيمية مفاجئة. وهذا يتطلب ثقافة تنظيمية تتقبل عدم اليقين كوضع دائم، لا كاستثناء طارئ - وهو ما يعزز أهمية مسار «الأفراد والثقافة» في هذا المناخ.

الخلاصة الجيوسياسية

الوضع الحالي يرفع من أولوية مسارين تحديداً: دمج GRC بالقرارات وتحديث التقنية والبيانات، لأن المنظمات لم يعد لديها ترف انتظار المعلومة أو الموافقة المتأخرة. لكن ذلك لا يلغي أهمية الثقافة والمساءلة؛ فأفضل لوحة بيانات جيوسياسية تبقى محدودة القيمة إن لم توجد ثقافة تنظيمية تأخذ الإشارة على محمل الجد وقت الأزمة الفعلية.

المستقبل لا يطلب من GRC أن تتنبأ بكل شيء؛ بل أن تجعل المنظمة أسرع في الاستشعار، أوضح في القرار، وأكثر قدرة على التكيف.



اختيار التغيير الأول

لا توجد إجابة واحدة تناسب كل منظمة. نقطة البداية الصحيحة تعتمد على أكبر قيد يمنع قدرات GRC من العمل كما ينبغي.

← إذا كانت المسؤوليات غير واضحة، ابدأ بالمساءلة.

← إذا كانت الوظائف مجزأة، ابدأ بالتكامل.

← إذا كانت GRC تُستشار دائماً متأخرة، ابدأ بدمجها في القرارات.

← إذا كانت المعلومات بطيئة أو غير موثوقة، ابدأ بالبيانات والتقنية.

← إذا كان الأفراد يرون GRC كمسؤولية «شخص آخر»، ابدأ بالقدرة والثقافة.

← إذا كان الفريق يمتلك المنظومة الصحيحة لكنه يفتقر إلى مهارات ترجمة المخاطر إلى قرارات، ابدأ بتطوير المهارات.

← إذا كانت المخاطر الجيوسياسية تتصاعد وتؤثر على العمليات، قيم النموذج التشغيلي والتقنية معاً كأولوية عاجلة.

مستقبل GRC لن يُبنى بتبني كل اتجاه جديد، بل بفهم ما تحتاجه المنظمة من GRC فعلاً - وإعادة تصميم القدرات حول ذلك الغرض.

**السؤال الأكثر كشافاً يبقى الأبسط:
ما هو التغيير الواحد الذي سيجعل كل شيء آخر يعمل بشكل أفضل؟**

هذه ليست قائمة ترتيب ثابتة، بل أداة تفكير لتحديد نقطة البداية الأعلى أثراً بحسب واقع كل منظمة.