



التكامل في الحوكمة والمخاطر والامتثال

البدء بالأساسيات

موضوع
الأسبوع
02

مدخل عملي لفهم ما الذي يجعل GRC متكاملًا فعلاً داخل المنظمة.

يُعد مصطلح «التكامل» (Integration) من المصطلحات التي نسمعها كثيراً في مجالات الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC). حيث «تحتاج المنظمات إلى تطبيق نهج متكامل»، كما «ينبغي أن تكون أنشطة GRC لدينا متكاملة»، و«هذه المنظمات تقوم بتنفيذ عمليات GRC بشكل متكامل».

ولكن ماذا يعني التكامل بالفعل؟

لا يكفي وجود الحوكمة (Governance) وإدارة المخاطر (Risk) والامتثال (Compliance) والمراجعة الداخلية (Internal Audit)، وغيرها من الوظائف ذات الصلة داخل المنظمة نفسها، ولا يعني ذلك تلقائياً أن قدرات الحوكمة والمخاطر والامتثال GRC Capability «متكاملة». حيث من الممكن أن تتواجد هذه الوظائف من تأدية للمهام، أو إعداد التقارير، أو حضور اللجان والاجتماعات، ومع كل ذلك تعتبر منفصلة إلى حد كبير عن بعضها بعضاً.

وهذا ما يعطي التكامل أهميته الخاصة في مجالات الحوكمة والمخاطر والامتثال GRC.

التكامل مقارنة بالتعايش (Integration vs. Coexistence)

هذا تعريف مبسط لكل من مفهوم التعايش ومفهوم التكامل:

- **التعايش (Coexistence)** يعني تواجد مختلف الوظائف والأنشطة الخاصة بمجالات GRC داخل المنظمة.
- **التكامل (Integration)** يعني أن هذه الوظائف والأنشطة موائمة فيما بينها وبين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وعمل هذه الوظائف باتساق نحو تحقيق هذه الأهداف المشتركة.

التعايش

مختلف المهام التي يتم إنجازها.

التكامل

مختلف المهام التي تعمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة.

وهذا فارق في غاية الأهمية. فقد تحتفظ إدارة المخاطر بسجل المخاطر (risk register)، وقد تتابع إدارة الامتثال الالتزامات والمتطلبات. وقد ينفذ قسم المراجعة الداخلية إجراءات التدقيق الداخلي، وجميعها أنشطة مفيدة للمنشأة والكيان بحد ذاته. ولكن إذا لم ترتبط المعلومات والقرارات والعمليات والنتائج والأداء ببعضها، يمكن القول في هذه الحالة أن المؤسسة تحظى بقدرات عالية للحوكمة والمخاطر والامتثال، ولكن ليس بالضرورة أن هذه القدرات متكاملة.

ما العناصر التي تربط مجالات وأنشطة GRC ببعضها؟

التكاملية في المنهجيات التطبيقية لقدرات الحوكمة والمخاطر والامتثال GRC ليست لعبة ورقية، بل هي بنية تحتية تربطها مجموعة من العناصر الرئيسية. فالحوكمة تحرك الأداء والتقدم نحو الأهداف، والمخاطر تعالج عدم اليقين بأنواعه، والامتثال يلبي الالتزامات والمتطلبات النظامية والتعاقدية، بما فيها القيم والوعود التي يقدمها الكيان لأصحاب المصلحة.

وفي هذه الحالة، يمكن النظر إلى المخاطر باعتبارها أشبه بالجهاز العصبي المركزي في جسم الإنسان. هذا الجهاز الذي يربط العديد من عناصر قدرات الحوكمة والمخاطر والامتثال. ومن هنا يتم إسقاط وظائف/مجالات GRC على مختلف المستويات المؤسسية عمودياً ليتم دمجها مع العمليات التشغيلية للمنظمة.

حيث أن المخاطر تساعد على ربط هذه العناصر معاً من خلال سؤال أساسي:

ما الذي قد يؤثر على قدرتنا على تحقيق أهدافنا؟

ومن هنا تبدأ الروابط بالظهور بين:

- الاستراتيجية والأداء (الأهداف المؤسسية)
- إدارة المخاطر ودعم القرارات (حالات عدم اليقين)
- الامتثال والأخلاقيات (الالتزامات والمتطلبات)
- التدقيق والضمان (مستوى عالي من الضمان)
- المتابعة والتحسين (استغلال التقنيات الناشئة)

وهذا لا يعني أن إدارة المخاطر «تملك» بقية وظائف GRC أو أن جميع الوظائف يجب أن تعمل بالطريقة نفسها. بل يعني أن فهم المخاطر يوفر رابطاً مشتركاً يساعد على دمج هذه الأنشطة التكاملية ببعضها البعض. ونذكر هنا التكاملية، لأنها صفة في قدرات الحوكمة والمخاطر والامتثال التي تعمل كآلة مكونة من عدة مركبات. في حين أن كل مركب يعمل على حدة، إلا أن الآلة تعمل بكفاءة أعلى وفعالية أكبر.

ماذا يعني كل ذلك ضمن سياق الحوكمة والمخاطر والامتثال GRC؟

يتمثل تواجد مهام GRC في الإسهام في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بشكل موثوق (reliably achieve objectives)، ومعالجة عدم اليقين (address uncertainty)، والعمل بنزاهة (act with integrity). وهذا ما تطلق عليه منظمة OCEG مسمى الأداء المنضبط أو Principled Performance™.

وهذا يتطلب أكثر من مجرد وجود وظائف منفصلة تؤدي كل من مهامها على حدة.

على سبيل المثال، تعزز إحدى الجهات بالتخطيط لإطلاق خدمة جديدة. ففي النهج المتكامل، تكون الاعتبارات ذات الصلة بالحوكمة والمخاطر والامتثال والضوابط (controls) والضمان (assurance) والأداء (performance) مرتبطة بالقرار المتعلق بإطلاق هذه الخدمة.

أما اتخاذ القرارات أولاً، ومن ثم التعامل مع هذه الاعتبارات لاحقاً، فهذا يعد من الممارسات غير الجيدة في الحوكمة.

حيث ينبغي النظر في هذه الاعتبارات مسبقاً:

- إدارة المخاطر لديها مخاوف.
- إدارة الامتثال لديها متطلبات يجب مراعاتها.
- المراجعة الداخلية سبق أن حددت مشكلة ذات صلة.
- هناك سياسة تتطلب موافقة لم يأخذها أحد في الاعتبار.
- وهناك فريق آخر يراقب المشكلة ذاتها.

وهذه الاعتبارات تدعم التكامل من خلال مشاركة المعلومات الصحيحة ووجهات النظر المناسبة في الوقت المناسب للتأثير على النتائج.

فالهدف ليس أن تقوم كل وظيفة من وظائف GRC بالعمل ذاته، إنما الهدف هو التأكد من أن أعمالها مترابطة ومتسقة وموائمة للخطط الاستراتيجية والأهداف المؤسسية.

ما العلاقة بين التكامل وأعمال المنظمة؟

من الأخطاء الشائعة في GRC الاعتقاد بأن التكامل يعني فقط ربط وظائف الحوكمة والمخاطر والامتثال GRC ببعضها. هذا جزء من التكامل، لكنه ليس كافياً.

يجب بالتأكيد دمج الأنشطة والإجراءات والضوابط ضمن أعمال المنظمة ذاتها، ولكن بعد فهم واضح ومدرّس لغرض المنظمة (الرؤية والمهمة والقيم)، وطبيعة أعمالها، وأهدافها، وطموحاتها في الحوكمة، ومتطلبات الامتثال التي تنطبق عليها، والمخاطر التي قد تؤثر على جهود تحقيق أهدافها.

ولهذا السبب، لا يوجد نموذج واحد للتكامل يمكن نسخه وتطبيقه بالطريقة ذاتها في جميع المنظمات.

ما يبدو عليه التكامل في جهة استثمارية، على سبيل المثال، قد يختلف بشكل كبير عما يبدو عليه في شركة صناعية أو جهة حكومية أو مؤسسة مالية.

المبدأ واحد، ولكن طريقة التطبيق يجب أن تناسب المنظمة.

فإذا كانت إدارة المخاطر تظهر فقط عند المراجعة الربعية للمخاطر (quarterly risk review)، ولا يظهر الامتثال إلا عند حدوث مشكلة، وتبقى السياسات محفوظة في مستودع دون ارتباط فعلي بالعمل، وتتم معالجة ملاحظات المراجعة بعيداً عن القرارات التشغيلية (operational decisions)، ففي هذه الحالة تكون الأنشطة ما يُطلق عليه الإجراءات الاستجابية.

وعلى الرغم من أن النهج الاستجابي ضروري للأحداث والمسببات التي لا يتم رصدها مسبقاً، إلا أن الإجراءات الاستباقية أكثر كفاءة وفعالية عند متابعة التقدم نحو الأهداف. أما التكامل الحقيقي يكون ملحوظاً وأكثر وضوحاً عندما تصبح اعتبارات GRC جزءاً من الأنشطة المعتادة للمنظمة، مثل:

- تحديد الأهداف
- اتخاذ القرارات
- تخطيط المبادرات
- تخصيص الموارد
- إدارة الأداء
- التعامل مع المخاطر والالتزامات
- تصعيد القضايا والمشكلات
- مراقبة النتائج

حيث يجب أن تساهم مهام GRC في دعم المنظمة على اتخاذ قرارات أفضل، لا أن تعمل كطبقة منفصلة بجانب الأعمال.

كيف يبدو GRC المتكامل؟

لا تحتاج إلى نموذج معقد لكي تبدأ في اختبار مستوى التكامل.

ابدأ بالبحث عن الروابط والاعتبارات والعوامل المؤثرة على تحقيق الأهداف.

على سبيل المثال:

- هل تستخدم الوظائف المختلفة الأهداف نفسها كنقطة انطلاق؟
- هل تؤثر معلومات المخاطر فعلياً على القرارات؟
- هل ترتبط متطلبات الامتثال بالسياسات والضوابط وأنشطة الأعمال؟
- هل يتم النظر في المشكلات والنتائج معاً عندما تؤثر على نفس الهدف أو العملية؟
- هل يستطيع القادة رؤية صورة مترابطة، بدلاً من تلقي عدة تقارير منفصلة عن الموضوع نفسه؟
- هل تعرف فرق الأعمال متى وكيف تُشرك أدوار GRC المناسبة؟

إذا كانت الإجابة في الغالب «لا»، فقد يكون هناك الكثير من أنشطة GRC، ولكن بدرجة محدودة من التكامل.

التكامل لا يعني إلغاء التخصص، بل يعني التأكد من أن التخصص لا يتحول إلى عزلة.

خمسة إجراءات يمكنك اتخاذها هذا الأسبوع

1	اختر هدفاً أو نشاطاً مهماً واحداً في المنظمة. لا تبدأ بمحاولة دمج المنظمة بأكملها دفعة واحدة.
2	حدد المخاطر والأنشطة المرتبطة به. انظر إلى الحوكمة والمخاطر والامتثال والضوابط والتوكيد والأداء وغيرها من الأنشطة ذات العلاقة وابدأ بالأنشطة عالية المخاطر.
3	تحقق مما إذا كانت هذه الأنشطة مترابطة مع بعضها البعض. هل تتم مشاركة المعلومات ذات الصلة بينها، أم أن كل وظيفة تعمل بشكل منفصل؟
4	تحقق من مدى ارتباطها بأعمال المنظمة. اسأل: متى يتم إشراك GRC؟ أثناء اتخاذ القرار أم بعد اتخاذه؟
5	اختبر ذلك بسؤال واحد: هل تحصل الإدارة على صورة واحدة مترابطة تساعد على اتخاذ قرار أفضل، أم تحصل على عدة وجهات نظر منفصلة من وظائف GRC ويترك لها جمع أجزاء الصورة بنفسها؟

التكامل في GRC لا يعني وضع إدارة المخاطر والامتثال والمراجعة والحوكمة تحت إدارة واحدة، ولا يعني أن يؤدي الجميع الدور نفسه، ولا يعني إضافة المزيد من الاجتماعات أو اللجان أو التقارير؛ بل يبدأ بفهم ما الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وما المخاطر التي قد تؤثر على ذلك، ثم ربط الأهداف والمعلومات والالتزامات والقرارات والإجراءات والأشخاص معاً بطريقة تناسب طبيعة المنظمة نفسها.

وعندما يصبح GRC جزءاً طبيعياً من الطريقة التي تفكر بها المنظمة وتتخذ بها قراراتها وتدير بها أعمالها، يبدأ التكامل الحقيقي.

MENA GRC COMMUNITY | TOPIC OF THE WEEK 02