



اتخاذ القرار في GRC: تحقيق القيمة في الوقت المناسب

موضوع الأسبوع | 03

استعرضنا الأسبوع الماضي ما يعنيه أن تكون الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) متكاملة فعلياً مع أعمال المنظمة. ومن الطرق العملية لاختبار هذا التكامل طرح سؤال بسيط:

متى تشارك وظائف GRC في اتخاذ قرار مهم من قرارات الأعمال؟

تُشارك المؤسسات وظائف GRC في مراحل مختلفة جداً. ففي بعض الأحيان، تُستشار هذه الوظائف قبل اتخاذ قرار رئيسي. وفي أحيان أخرى، تشارك أثناء دراسة الخيارات والمفاضلة بينها. وقد لا يبدأ دورها إلا بعد اتخاذ القرار، من خلال المتابعة أو المراجعة أو الضمان. هذا التوقيت مهم لأن GRC تقدم نوعاً مختلفاً من القيمة في كل مرحلة. وهذا يعتمد على نطاق الفحص. حيث لا يقتصر دور GRC في اتخاذ القرار على الموافقة على مقترح أو رفضه، بل يمثل في مساعدة المنظمة على اتخاذ قرارات في ضوء فهم واضح لأهدافها ومخاطرها والتزاماتها واقتضاياتها والخيارات المتاحة أمامها. فأين تحقق GRC أكبر قيمة؟

بعد القرار

أثناء القرار

قبل القرار



قبل اتخاذ القرار: صياغة الاختيار

قبل اتخاذ القرار، يمكن لقدرات GRC المساعدة في تحديد الضوابط والاعتبارات التي ينبغي تقييم القرار في إطارها.

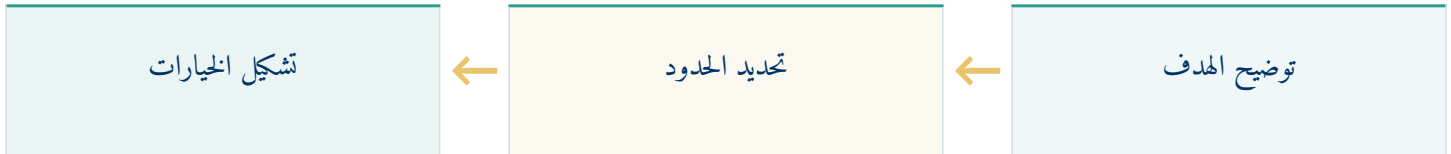
وقد يشمل ذلك توضيح:

- الهدف الذي يُراد من القرار دعمه.
- شبيهة المنظمة للمخاطر والحدود ذات الصلة.
- المتطلبات القانونية أو التنظيمية أو التعاقدية أو متطلبات السياسات.
- الافتراضات المهمة ومواطن عدم اليقين.
- الآثار المحتملة في العملاء والموظفين والعمليات وأصحاب المصلحة الآخرين.
- البدائل الممكنة لتحقيق الهدف نفسه.

في هذه المرحلة، لا تزال الخيارات مفتوحة، ولا يزال من الممكن اختبار الافتراضات. كما يمكن معالجة المخاطر من خلال تصميم القرار نفسه بدلاً من اللجوء إلى إجراءات تصحيحية لاحقاً.

ليس الهدف إزالة المخاطر، بل ضمان فهم صنّاع القرار للمخاطر التي قد يختارون تحملها.

كيف تتشكل القيمة قبل القرار؟





أثناء اتخاذ القرار: توفير المعلومات وطرح التحديات

أثناء اتخاذ القرار، يمكن لـ GRC مساعدة صناع القرار على مقارنة الخيارات وفهم المفاضلات بينها.

ويمكنها التحقق من موثوقية المعلومات المستخدمة، وما إذا كانت هناك مخاطر جوهرية جرى إغفالها، ومدى انساق القرار المقترح مع أهداف المنظمة والتزاماتها.

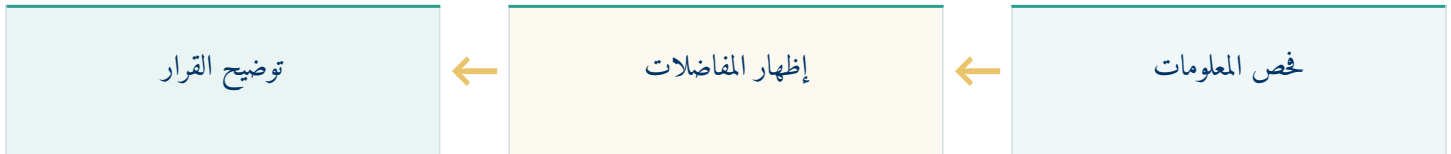
ينبغي للمشاركة الفعالة من جانب GRC أن تجعل القرار أكثر وضوحاً، لا أن تكتفي بإضافة مزيد من المعلومات. بل هو جودة المعلومات التي يتم توفيرها.

ويتطلب ذلك من مختصي GRC التمييز بين:

- متطلب إلزامي وممارسة موصى بها.
- مخاطر تتجاوز حداً معتمداً ومخاطر يمكن قبولها.
- حالة حرجية من عدم اليقين وفجوة محدودة في المعلومات.
- قرار يتطلب التصعيد وقرار يقع ضمن الصلاحيات المفوضة.
- ومن المهم ألا تتولى GRC ملكية قرار أعمال يعود إلى الإدارة.

فدورها هو تحسين جودة القرار وشفافيته، مع الحفاظ على وضوح المسألة عن الجهة التي تتخذ القرار في نهاية المطاف.

كيف نتضح المفاضلات أثناء القرار؟





بعد اتخاذ القرار: المتابعة والضمان والتعلم

لا يصبح القرار ناجحاً لمجرد اعتماده.

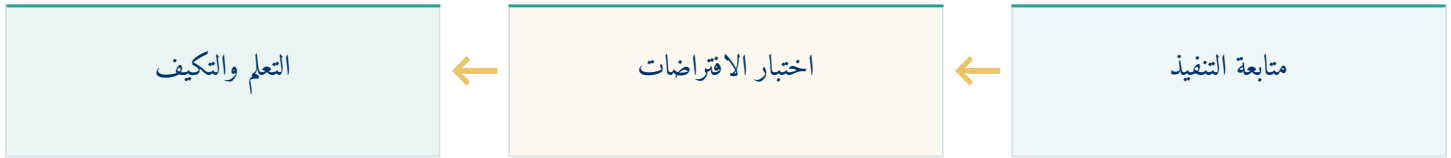
بعد اتخاذ القرار، يمكن لـ GRC المساعدة في تحديد ما إذا كان:

- القرار يُنفذ على النحو المقصود.
- الافتراضات الأصلية لا تزال صحيحة.
- المنافع المتوقعة تتحقق.
- المخاطر تتطور ضمن الحدود المقبولة.
- الضوابط المطلوبة تعمل بفاعلية.
- المعلومات الجديدة تستدعي إعادة النظر في القرار.

توفر المتابعة والضمان الثقة في استمرار ملاءمة القرار، كما تولدان تغذية راجعة يمكن أن تحسن القرارات المستقبلية.

ولذلك، تتجاوز هذه المرحلة مجرد تحديد ما حدث على نحو خاطئ. فعندما تُنفذ جيداً، فإنها تخلق تعلماً مؤسسياً يغذي القرار التالي مباشرة.

كيف تتحول المتابعة إلى تعلم؟





التوقيت بوصفه اختباراً للتكامل

يعيدنا ذلك إلى مفهوم التكامل.

قد تمتلك المنظمة وظائف قوية في المخاطر والامتثال والحوكمة والتدقيق الداخلي وغيرها من الوظائف المرتبطة بـ GRC. ولكن إذا لم تصل المعلومات ذات الصلة إلى صنّاع القرار إلا بعد اتخاذ الخيارات المهمة، فإلى أي مدى تكون GRC متكاملة فعلياً مع أعمال المنظمة؟

وفي المقابل، لا تعني مشاركة جميع وظائف GRC منذ البداية في كل قرار بالضرورة وجود تكامل جيد. فقد يؤدي ذلك إلى تعقيد غير ضروري وإبطاء قرارات لا تحتاج إلى هذا المستوى من المشاركة.

والسؤال الأكثر فائدة هو: هل تصل قدرات GRC ومعلوماتها ووجهات نظرها المناسبة إلى صنّاع القرار المناسبين في الوقت المناسب؟

قد يعني ذلك المشاركة قبل أحد القرارات، وأثناء قرار آخر، ثم المتابعة أو الضمان بعد قرار ثالث.

أما القرارات المهمة، فقد تستلزم المشاركة في المراحل الثلاث جميعها.

إذن، أين تحقق **GRC** أكبر قيمة؟

قبل اتخاذ القرار، يمكن لـ GRC صياغة السياق وتوضيح الحدود.

أثناء اتخاذ القرار، يمكنها توفير المعلومات وطرح التحديات وإظهار المفاضلات بوضوح.

بعد اتخاذ القرار، يمكنها متابعة النتائج وتوفير الضمان ودعم التعلم.

وتحقق كل مرحلة شكلاً مختلفاً من القيمة.

لذلك، لا يمكن الاختبار الحقيقي في حضور GRC للاجتماع أو مراجعتها للوثيقة أو إصدارها للموافقة.

بل يمكن في ما إذا كانت GRC قد قدمت ما احتاج إليه صنّاع القرار في الوقت المناسب، وما إذا أسهمت تلك المشاركة في مساعدة المنظمة على اتخاذ

قرار مستنير، والعمل ضمن الحدود الملائمة، ومتابعة ما حدث بعد ذلك، والتعلم من النتائج والتأثير على الأداء.

ولعل هذا يمثل أحد أوضح اختبارات تكامل GRC:

بعد القرار	أثناء القرار	قبل القرار
متابعة النتائج وتوفير الضمان ودعم التعلم	توفير المعلومات وطرح التحديات وإظهار المفاضلات	صياغة السياق وتوضيح الحدود

فالمهم ليس مجرد ترابط وظائف **GRC** بعضها مع بعض، بل ارتباطها بالقرارات المهمة في الوقت الذي تكون فيه تلك القرارات مهمة.