



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran
سازمان ملی استاندارد ایران

Iran National Standards Organization



استاندارد ملی ایران-ایزو
۳۷۰۰۰
چاپ اول
۱۴۰۲

INSO-ISO
37000
1st Edition
2023

Identical with
ISO 37000: 2021

حکمرانی سازمانی - راهنما

Governance of organizations – Guidance

ICS: 03.100.02

استاندارد ملی ایران-ایزو شماره ۳۷۰۰۰ (چاپ اول): سال ۱۴۰۲

سازمان ملی استاندارد ایران

تهران، ضلع جنوب غربی میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۲۵۹۲

صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۱۳۹ تهران- ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۱۰۳ و ۸۸۸۸۷۰۸۰

کرج، شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۳۱۵۸۵-۱۶۳ کرج - ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶)

دورنگار: ۳۲۸۰۸۱۱۴ (۰۲۶)

رایانامه: standard@inso.gov.ir

وبگاه: <http://www.inso.gov.ir>

Iran National Standards Organization (INSO)

No. 2592 Valiasr Ave., Southwestern corner of Vanak Sq., Tehran, Iran

P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran

Tel: + 98 (21) 88879461-5

Fax: + 98 (21) 88887080, 88887103

Standard Square, Karaj, Iran

P.O. Box: 31585-163, Karaj, Iran

Tel: + 98 (26) 32806031-8

Fax: + 98 (26) 32808114

Email: standard@inso.gov.ir

Website: <http://www.inso.gov.ir>

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

سازمان ملی استاندارد ایران به موجب بند یک ماده ۷ قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد، ابلاغ شده در دی ماه ۱۳۹۶، وظیفه تعیین، تدوین، به روزرسانی و نشر استانداردهای ملی را بر عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب‌نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می‌شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می‌شود.

پیش‌نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند و ذی‌صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌کنند در کمیته ملی طرح، بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شود که بر اساس مقررات استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که در سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌شود به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)^۱، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ در کشور فعالیت می‌کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی‌های خاص کشور، از آخرین پیشرفت‌های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی بهره‌گیری می‌شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش‌بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست‌محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری کند. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استانداردهای کالاهای صادراتی و درجه‌بندی آن را اجباری کند. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز واسنجی (کالیبراسیون) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد این‌گونه سازمان‌ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن‌ها اعطا و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یکاها، واسنجی وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام پژوهش‌های کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International Organization for Standardization

2- International Electrotechnical Commission

3- International Organization of Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legals)

4- Contact point

5- Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

«حکمرانی سازمانی - راهنما»

رئیس:

سعادت فرد، اسماعیل
(دکتری علوم مدیریت)

دبیر:

رناسی، آرتیمیس

(کارشناسی ارشد شیمی تجزیه)

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

اسماعیلی، سمیه

(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)

امینی، اسماعیل

(دکتری مهندسی صنایع)

انبیائی، محمدرضا

(دکتری تخصصی مدیریت کسب و کار)

اوحدی، افشین

(کارشناسی ارشد مهندسی کشاورزی)

جعفری ندوشن، زهرا

(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)

حسینی نسب، معصومه

(کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی)

حیدری، مینا

(کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات - مدیریت

دانش)

خوشنام، فرزانه

(دکتری شیمی تجزیه)

دارابی کلهر، ژیلا

(دکتری شیمی تجزیه)

دایی، مینا

(کارشناسی ارشد شیمی آلی)

درویش، پرویز

(دکتری مدیریت کسب و کار)

سمت و/یا محل اشتغال:

انجمن مدیریت کسب و کار ایران

سازمان ملی استاندارد ایران - معاونت تدوین و ترویج استاندارد

اداره کل استاندارد استان اردبیل

سازمان ملی استاندارد ایران - دفتر ارزیابی کیفیت

انجمن مدیریت کسب و کار ایران

سازمان ملی استاندارد ایران - مرکز اندازه‌شناسی و اوزان و مقیاس‌ها

اداره کل استاندارد استان یزد

سازمان ملی استاندارد ایران - حوزه ریاست

دبیرخانه ستاد هماهنگی مبارزه با مفاسد اقتصادی

اداره کل استاندارد استان خوزستان

اداره کل استاندارد استان کرمانشاه

اداره کل استاندارد استان خوزستان

سازمان ملی استاندارد ایران - معاون تدوین و ترویج استاندارد

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)	سمت و/یا محل اشتغال:
رستم‌خانی، محمدرضا (کارشناسی ارشد کارآفرینی و کسب و کار جدید)	اداره کل استاندارد استان زنجان
روح‌بخشان، سامان (کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی)	سازمان ملی استاندارد ایران- دفتر تدوین استانداردهای ملی
سایانی، نوشین (کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)	اداره کل استاندارد استان هرمزگان
سعادت‌فرد، اسماعیل (دکتری علوم مدیریت)	انجمن مدیریت کسب و کار ایران
سعادت‌تی، علی (دکتری مدیریت کسب و کار)	سازمان ملی استاندارد ایران
سهیلی‌راد، محمدروش (دکتری اقتصاد بخش عمومی)	اداره کل استاندارد استان هرمزگان
سیروس سیفی، منصور (کارشناسی ارشد شیمی آلی)	اداره کل استاندارد استان اردبیل
شرافتخواه، شهین (دکتری علوم و مهندسی صنایع غذایی)	اداره کل استاندارد استان اردبیل
شریفیان، داود (دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی - بازیابی اطلاعات)	ستاد هماهنگی مبارزه با مفاسد اقتصادی
شکرخدایی، فرشید (دکتری مدیریت کسب و کار)	انجمن مدیریت کیفیت ایران
شهرکی، رضا (دکتری صنایع غذایی)	اداره کل استاندارد استان سیستان و بلوچستان
شهرودی، نرگس (کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)	پژوهشگاه استاندارد- پژوهشکده ارزیابی کیفیت و سامانه‌های مدیریت
صبافی، محسن (کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)	سازمان ملی استاندارد ایران- دفتر ارزیابی کیفیت
طاهری ناسی، زهره (کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)	سازمان ملی استاندارد ایران- دفتر آموزش و ترویج
فرهودی، آرش (دکتری علوم پزشکی)	سازمان بازرسی کل کشور
فروزان فرد، حسن (دکتری حرفه‌ای مدیریت کسب و کار)	کمیسیون حمایت قضایی و مبارزه با فساد اتاق بازرگانی تهران
غفاری، نرگس (کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)	اداره کل استاندارد خوزستان
غفوری، زهرا (دکتری بهداشت مواد غذایی)	اداره کل استاندارد استان البرز

سمت و/یا محل اشتغال:

سازمان ملی استاندارد ایران- دفتر تدوین استانداردهای ملی

سازمان ملی استاندارد ایران- دفتر مطالعات تطبیقی و مشارکت
در تدوین استانداردهای بین المللی
وزارت دادگستری

سازمان بازرسی کل کشور

سازمان ملی استاندارد ایران- دفتر آموزش و ترویج

سازمان ملی استاندارد ایران- دفتر آموزش و ترویج

اداره کل استاندارد استان مازندران

شرکت راهبران توسعه آراد

شرکت مشاوره مدیریت بلوغ ظرفیت‌ها

اداره کل استاندارد استان مرکزی

پژوهشگاه استاندارد- مرکز آزمون مهارت و تولید مواد مرجع

اداره کل استاندارد استان خراسان رضوی

سازمان ملی استاندارد ایران- دفتر تدوین استانداردهای ملی

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

کرمی، زهرا

(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

گرامی، الهام

(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)

گودرزی، جلال

(کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)

مبارک، اصغر

(دکتری علوم اقتصادی- پولی مالی)

محمدی بینا، لیلا

(کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی)

مرادی، هادی

(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

مرادی حاجی جفان، محسن

(دکتری فیزیک بنیادی)

نظری، رضا

(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

نجفی، الهه

(کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات)

واحدی، رویا

(کارشناسی ارشد فیزیک)

هاشمی شاد، الهام

(کارشناسی ارشد برق- الکترونیک)

هدایتی نژاد، وحید

(کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک)

ویراستار:

روحبخشان، سامان

(کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی)

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ح	پیش‌گفتار
ط	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۱	۱-۳ حکمرانی و سازمان
۴	۲-۳ اصول و پیامدها
۷	۳-۳ نقش‌ها
۹	۴ حکمرانی سازمانی
۹	۱-۴ کلیات
۱۰	۲-۴ حکمرانی یکپارچه
۱۲	۳-۴ مرجع حکمران
۱۴	۵ مرور کلی
۱۸	۶ اصول حکمرانی
۱۸	۱-۶ مقصود
۲۰	۲-۶ ارزش‌آفرینی
۲۳	۳-۶ راهبرد
۲۶	۴-۶ نظارت
۲۹	۵-۶ پاسخگویی
۳۲	۶-۶ مشارکت ذی‌نفعان
۳۴	۷-۶ راهبری
۳۷	۸-۶ داده‌ها و تصمیم‌ها
۴۱	۹-۶ حکمرانی ریسک
۴۴	۱۰-۶ مسئولیت‌پذیری اجتماعی
۴۶	۱۱-۶ ماندگاری و عملکرد در طی زمان
۴۹	کتاب‌نامه

پیش‌گفتار

استاندارد «حکمرانی سازمانی- راهنما» که پیش‌نویس آن در کمیسیون‌های مربوط بر مبنای پذیرش استانداردهای بین‌المللی/منطقه‌ای به عنوان استاندارد ملی ایران به روش اشاره شده در مورد الف، بند ۷، استاندارد ملی ایران شماره ۵ تهیه و تدوین شده، در دویست و نود و هشتمین اجلاس کمیته ملی استاندارد سیستم مدیریت مورخ ۱۴۰۲/۳/۳ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۷ قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد، ابلاغ شده در دی ماه ۱۳۹۶، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

استانداردهای ملی ایران بر اساس استاندارد ملی ایران شماره ۵ (استانداردهای ملی ایران- ساختار و شیوه نگارش) تدوین میشوند. برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در صورت لزوم تجدیدنظر خواهند شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح یا تکمیل این استانداردها ارائه شود، در هنگام تجدیدنظر در کمیسیون فنی مربوط، مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی ایران استفاده کرد.

این استاندارد ملی بر مبنای پذیرش استاندارد بین‌المللی زیر به روش «معادل یکسان» تهیه و تدوین شده و شامل ترجمه تخصصی کامل متن آن به زبان فارسی میباشد و معادل یکسان استاندارد بین‌المللی مزبور است:

ISO 37000: 2021, Governance of organizations – Guidance

مقدمه

تلاش برای دستیابی به مقصود در نقطه تمرکز تمامی سازمان‌ها است و بنابراین در حکمرانی سازمانی از اهمیت اصلی برخوردار است. در سازمان‌ها حکمرانی خوب، تحقق مقصود سازمان به شیوه‌ای اخلاقی، اثربخش^۱ و مسئولانه را در راستای انتظارات ذی‌نفعان پایه‌گذاری می‌کند. پیامدهای سازمانی این حکمرانی خوب عبارتند از:

- عملکرد اثربخش؛

- مراقبت مسئولانه^۲؛

- رفتار اخلاقی.

حکمرانی خوب به این معناست که تصمیم‌گیری در سازمان بر اساس اخلاق، فرهنگ، هنجارها^۳، شیوه‌ها^۴، رفتارها، ساختارها و فرایندهای سازمان است. حکمرانی خوب، سازمانی با مقصود روشن که ارزش بلندمدت سازگار با انتظارات ذی‌نفعان مربوط را ارائه می‌دهد، ایجاد و حفظ می‌کند. پیاده‌سازی حکمرانی خوب مبتنی بر رهبری، ارزش‌ها و چهارچوبی از سازوکارها، فرایندها و ساختارهایی متناسب با بافتار داخلی و خارجی سازمان است.

این راهنما برای جهت‌دهی به مرجع حکمران^۵ و گروه‌های حکمران است، اما برای افرادی هم که به آنها در انجام وظایف خود کمک می‌کند نیز می‌تواند مفید باشد، مانند:

- کارکنان؛

- دست‌اندرکاران^۶ حکمرانی؛

- سایر ذی‌نفعان علاقه‌مند.

سازمان‌هایی که از این راهنما استفاده می‌کنند، برای درک انتظارات ذی‌نفعان خود و به‌کارگیری خلاقیت، فرهنگ، اصول و عملکرد موردنیاز برای رسیدن به اهداف سازمان مطابق با مقصود و ارزش‌های آن، مجهزتر خواهند بود. مراجع حکمران، مدیریت را پاسخگو و مسئول برای حصول اطمینان از هماهنگی فرهنگ، هنجارها و شیوه‌های موجود در سازمان با اهداف و ارزش‌های سازمانی می‌دانند.

این راهنما اصول حکمرانی را تعیین می‌کند که به مراجع حکمران در انجام وظایف خود به‌طور مؤثر، محتاطانه^۷ و کارآمد کمک می‌کند و در عین حال اعتماد^۸، شمولیت، مسئولیت‌پذیری، مشروعیت،

1- Effective
2 - Stewardship
3- Norm
4- Practice
5- Governing body
6- Practitioner
7- Prudently
8- Trust

پاسخگویی، شفافیت و انصاف^۱ را افزایش می‌دهد. مراجع حکمرانی که این استاندارد را به کار می‌برند، می‌توانند انتظار داشته باشند که سازمان‌های آنها، عملکرد اثربخش، نظارت مسئولانه و رفتار اخلاقی را درک کنند.

وقتی سازمان‌ها از این استاندارد استفاده می‌کنند، ذی‌نفعان در سراسر کشور می‌توانند این اطمینان را داشته باشند که مراجع حکمران این سازمان‌ها، مسئول، پاسخگو، منصف و شفاف هستند، آنها (مراجع حکمران) با احتیاط عمل می‌کنند و تصمیم‌هایی که می‌گیرند مبتنی بر ریسک و با اطلاع از موارد زیر است:

- اطلاعات معتبر و داده‌های قابل اعتماد؛

- انتظارات ذی‌نفعان؛

- التزام‌های تطابق (مانند تطابق با قوانین، مقررات)؛

- انتظارات جامعگی و اخلاقی، از جمله انتظارات پیش‌بینی شده برای نسل‌های آینده؛

- تاثیرها و اتکا به محیط‌زیست طبیعی؛

مزایای حکمرانی خوب می‌تواند در موارد زیر اعمال شود:

الف- خود سازمان؛

ب- ذی‌نفعان عضو؛

پ- سایر ذی‌نفعان.

نمونه‌هایی از ارزش ایجادشده توسط حکمرانی خوب شامل موارد زیر است:

- بهبود ارزش‌آفرینی بلندمدت ذی‌نفعان: حکمرانی خوب، نظارت اثربخش بر سازمان را ارتقا می‌دهد و در نتیجه به حصول اطمینان از هم‌سویی بین مقصود، راهبردها، فعالیت‌های سازمانی و اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد (UN SDGs)^[15] کمک می‌کند. این امر، ارزش‌آفرینی بلندمدت ذی‌نفع را بهبود می‌بخشد؛

- نظارت اثربخش منابع: تعامل اثربخش با ذی‌نفعان، افشاگری‌های محافظت‌شده (سوت‌زنی) و میانجی‌گری، حدود اختیارات اجرایی مناسب، اصطلاحات همخوان، تصمیم‌گیری شفاف و پاسخگویی، همگی به بهبود اعتماد ذی‌نفعان نسبت به مدیریت مسئولانه منابع توسط سازمان کمک می‌کند؛

- بهبود تاب‌آوری و عملکرد سازمانی: سازمان می‌تواند زمانی که تحت تأثیر منفی تغییر بافتار خود قرار می‌گیرد، تاب‌آور باقی بماند و فرصت‌های ارزشمندی را در نتیجه این تغییرات از طریق شیوه‌های حکمرانی خوب تحقق بخشد. این شیوه‌ها شامل راهبردهای سازگار (منطبق)، رهبری اخلاقی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تفویض شفاف اختیارها و مسئولیت‌ها و نظارت بر مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی

است؛

- بهبود اثربخشی تصمیم‌گیری: با افزایش سرعت تغییر و پیچیدگی‌هایی که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند، حکمرانی خوب، توجه همه‌جانبه به سازمان، مقصود آن و زمینه‌ای که در آن فعالیت می‌کند را ارتقا می‌دهد که منجر به بهینه‌شدن تصمیم‌گیری می‌شود. شفافیت پاسخگویی، مسئولیت‌ها و اختیارهای تفویض‌شده، شیوه‌های حکمرانی خوب، مواردی هستند که سرعت تصمیم‌گیری، اقدام و پیامدهای سازمانی را افزایش می‌دهند؛

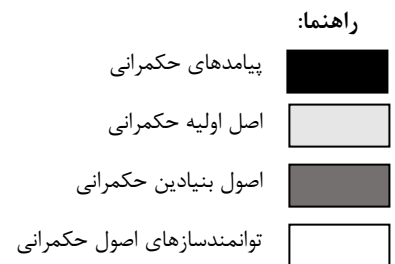
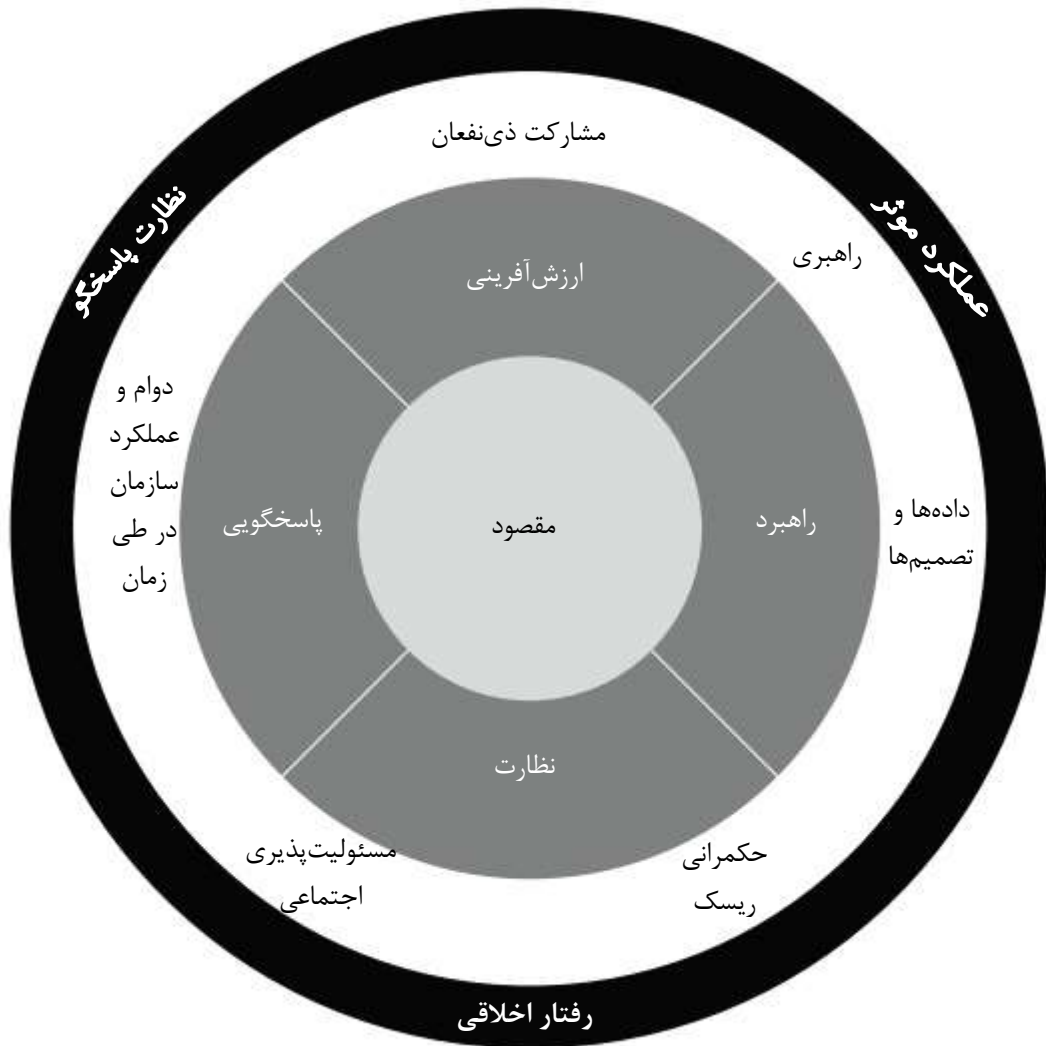
- بهبود ترکیب و حفظ کارکنان: افرادی که انگیزه کاری آنها نه تنها به دلیل منافع مالی، بلکه مقصود سازمانی و ارزش‌های ناملموس سازمانی مانند عدالت و شفافیت است، در سازمان‌هایی که شیوه‌های حکمرانی خوب مانند رهبری مؤثر و اخلاقی را نشان می‌دهند، جذب می‌شوند؛

- افزایش اعتماد سرمایه‌گذاران و اعتباردهندگان: رهبری و نظارت اثربخش، تصمیم‌گیری جامع‌نگر، شفافیت و روابط اثربخش با ذی‌نفعان، ملاحظات پایداری و اطمینان از مدیریت انطباق با قانون، همگی به افزایش اعتماد در سازمان کمک می‌کنند، این موضوع به نوبه خود می‌تواند دسترسی به سرمایه را بهبود بخشیده و هزینه سرمایه را کاهش دهد؛

- افزایش ارزش دارایی‌های نامشهود: شفافیت با ذی‌نفعان و رفتار سازمانی مسئولانه (شهروندی سازمانی) به ارزش دارایی‌های نامشهود سازمان مانند خوش‌نامی، وجهه عمومی، اعتماد عمومی و حسن نیت کمک می‌کند.

در نهایت، حکمرانی خوب شامل اقدامات مرجع حکمران (مانند تدوین خط‌مشی‌های حکمرانی) برای هدایت سازمان در راستای ارائه گزارش‌های شفاف، واضح و مختصر و دسترسی ذی‌نفعان به اطلاعات است. این امر به سازمان‌های تنظیم‌کننده مقررات قانونی و جامعه اجازه می‌دهد تا از طریق نمایندگان منتخب خود، اثرات مثبت و منفی طبیعی، محیطی، اجتماعی و اقتصادی سازمان را ارزیابی کنند. حکمرانی خوب به ذی‌نفعان این فرصت را می‌دهد تا سازمانها را فرا بخوانند، (مورد بازخواست قرار دهند). نتایج خود را محک بزنند، رویه‌های نامناسب را مشخص کنند و تاثیرهای سازمانی بر جامعه، اقتصاد و محیط‌زیست طبیعی را پایش کنند.

حکمرانی سازمان‌ها با به‌کارگیری اصولی که به سازمان کمک می‌کند تا مقصود سازمانی خود را برآورده کند و در این راه برای سازمان و ذی‌نفعان آن ارزش‌آفرینی کند، توانمند می‌شود. شکل ۱ نمایی کلی از حکمرانی سازمانی و اصول و نتایج حکمرانی ارائه‌شده در این راهنما را نشان می‌دهد. این اجزا می‌توانند از قبل به‌طور کامل یا جزئی در سازمان وجود داشته باشند. با این حال، گاهی اوقات آنها نیاز به انطباق یا بهبود دارند تا حکمرانی سازمان مؤثر، کارآمد و متناسب با ماهیت و زمینه منحصر به فرد و پویا باقی بماند.



شکل ۱- نمای کلی از حکمرانی سازمانی

حکمرانی سازمانی - راهنما

۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، ارائه راهنمایی‌هایی برای حکمرانی سازمانی است. این استاندارد اصول و جنبه‌های کلیدی کار^۱ را برای راهنمایی مراجع حکمران و گروه‌های حکمران در مورد چگونگی انجام مسئولیت‌های خود ارائه می‌کند تا سازمان‌هایی که بر اساس آن اداره می‌شوند بتوانند به مقصود خود دست یابند. همچنین این استاندارد برای ذی‌نفعانی در نظر گرفته شده است که در سازمان و حکمرانی آن دست‌اندرکار یا تحت‌تأثیر آن قرار دارند.

این استاندارد برای تمامی سازمان‌ها صرف‌نظر از نوع، اندازه، مکان، ساختار یا مقصود کاربرد دارد.

۲ مراجع الزامی

این استاندارد مراجع الزامی ندارد.

۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف زیر به کار می‌رود^۲:

۱-۳ حکمرانی و سازمان

۱-۱-۳

حکمرانی سازمانی

governance of organizations

سیستم انسان‌محور که توسط آن سازمان (۳-۱-۳) برای دستیابی به مقصود تعریف‌شده خود هدایت، نظارت و پاسخگو می‌شود.

۲-۱-۳

چهارچوب حکمرانی سازمانی

organizational governance framework

راهبردها، خط‌مشی‌های حکمرانی (۳-۲-۹)، ساختارهای تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری‌ها (۳-۲-۲) که به واسطه آنها، تمهیدات^۳ حکمرانی سازمان (۳-۱-۳) مشخص می‌شود.

1 - Key aspects of practices

۲- اصطلاحات و تعاریف به کار رفته در استانداردهای ISO و IEC در وبگاه‌های www.iso.org/obp و www.electropedia.org قابل دسترس است.

3 - Arrangements

۳-۱-۳

سازمان

organization

شخص یا گروهی از افراد که وظایف خاص خود را همراه با مسئولیت‌ها (۳-۲-۳)، اختیارها و روابط برای دستیابی به اهداف خود دارند.

یادآوری- مفهوم سازمان شامل (نه محدود به) شخص حقیقی، شرکت تجاری، بنگاه، شرکت سهامی، تعاونی، موسسه خیریه یا نهاد، شرکت تضامنی یا ترکیبی از یک یا چند از این موارد چه ثبت شده یا غیر ثبتی، خصوصی یا دولتی می‌شود.

۴-۱-۳

هستار سازمانی

organizational entity

سازمانی (۳-۱-۳) که وجودی متمایز و مستقل دارد.

یادآوری- در مواردی، یک نهاد سازمانی می‌تواند نهاد حقوقی باشد.

۵-۱-۳

مستندات تاسیس

constituting documents

مجموعه اسناد معتبر و منحصر به فردی (مجموعه‌ای از مستندات یا اسناد معتبر و منحصر به فرد) که وجود و پاسخگویی (۳-۲-۲) سازمان (۳-۱-۳) را که هر از چند گاهی اصلاح می‌شود، اثبات می‌کند.

یادآوری- مستندات بسته به نوع و محل سازمان متفاوت است و می‌تواند شامل سند تاسیس، اساس نامه یا جواز کسب باشد.

۶-۱-۳

ریسک

risk

اثر عدم قطعیت بر اهداف است.

یادآوری ۱- اثر انحراف از آنچه مورد انتظار است، می‌باشد. اثر می‌تواند مثبت، منفی یا هر دو باشد و می‌تواند فرصت‌ها و تهدیدها را نمایان یا ایجاد کند یا منجر به آنها شود.

یادآوری ۲- اهداف می‌توانند جنبه‌ها و دسته‌بندی‌های مختلفی داشته باشند و در سطوح مختلف قابل اعمال باشند.

یادآوری ۳- هدف را می‌توان به روش‌های دیگری بیان کرد، به عنوان مثال: به صورت پیامد مورد نظر؛

[منبع: برگرفته از اصطلاح و تعریف ۱-۳ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵: سال ۱۳۹۸، تغییر یافته- یادآوری ۳ جایگزین شد.]

۷-۱-۳

ریسک پذیری

risk appetite

مقدار و نوع ریسک (۳-۱-۳) که سازمان (۳-۱-۳) تمایل به پیگیری یا حفظ آن را دارد.

[منبع: اصطلاح و تعریف ۳-۱-۷-۲ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۶: سال ۱۳۸۹]

۸-۱-۳

معیارهای ریسک

risk criteria

دامنه فعالیتی که بر اساس آن اهمیت یک ریسک (۳-۱-۳) ارزیابی می‌شود.

یادآوری ۱- معیارهای ریسک بر اساس اهداف سازمانی و بافتار بیرونی و درونی است.

یادآوری ۲- معیارهای ریسک را می‌توان از استانداردها، قوانین، خط‌مشی‌ها و سایر الزامات استخراج کرد.

[منبع: اصطلاح و تعریف ۳-۱-۳-۳ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۶: سال ۱۳۸۹]

۹-۱-۳

تحمل ریسک

risk tolerance

آمادگی سازمان (۳-۱-۳) یا ذی‌نفعان (۱-۳-۳) برای پذیرش ریسک (۳-۱-۳) پس از علاج (برخورد با)

ریسک (۳-۱-۳) به منظور دستیابی به اهداف خود است.

یادآوری- تحمل ریسک می‌تواند تحت تأثیر الزامات قانونی یا تنظیم‌گری^۱ باشد.

[منبع: اصطلاح و تعریف ۳-۱-۳-۳ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۶: سال ۱۳۸۹]

۱۰-۱-۳

سطح ریسک

level of risk

بزرگی یک ریسک (۳-۱-۳) یا ترکیبی از ریسک‌ها که بر حسب ترکیبی از عواقب و احتمال آنها بیان می‌-

شود.

[منبع: اصطلاح و تعریف ۳-۱-۶-۸ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۶: سال ۱۳۸۹]

۱۱-۱-۳

علاج ریسک

risk treatment

فرایند تعدیل^۲ ریسک (۳-۱-۳) است.

یادآوری ۱- علاج ریسک می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

1- Regulatory

2- Modify

- اجتناب از ریسک با تصمیم‌گیری برای شروع نکردن یا ادامه‌دادن فعالیتی که منجر به افزایش ریسک می‌شود؛
 - ریسک کردن یا افزایش ریسک برای دنبال کردن یک فرصت؛
 - حذف منبع ریسک؛
 - تغییر احتمال؛
 - تغییر عواقب؛
 - به اشتراک گذاشتن ریسک با طرف یا طرف‌های دیگر (از جمله قراردادها و تامین مالی ریسک)؛ و
 - حفظ ریسک با تصمیم آگاهانه.
- یادآوری ۲-** برخورد با ریسکی که با عواقب منفی سروکار دارند، گاهی اوقات به‌عنوان «کاهش اثر ریسک»، «حذف ریسک»، «پیشگیری از ریسک» و «کاهش ریسک» نامیده می‌شوند.
- یادآوری ۳-** برخورد با ریسک می‌تواند ریسک‌های جدیدی ایجاد کند یا ریسک‌های موجود را اصلاح کند.
- [منبع: اصطلاح و تعریف ۳-۸-۱ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۶: سال ۱۳۸۹]

۳-۲ اصول و پیامدها

۳-۲-۱

اصل

principle

حقیقت، گزاره^۱ یا فرضی اساسی که به‌عنوان پایه‌ای برای مجموعه‌ای از باورها یا رفتارها یا زنجیره‌ای از استدلال‌ها عمل می‌کند.

۳-۲-۲

پاسخگویی

accountability

التزام به دیگری برای انجام یک مسئولیت (۳-۲-۳) است.

یادآوری ۱- التزام شامل وظیفه اطلاع‌رسانی و توضیح نحوه انجام مسئولیت است.

یادآوری ۲- عدم ایفای یک مسئولیت عواقبی دارد که می‌تواند بر طرف پاسخگو اعمال شود.

۳-۲-۳

مسئولیت پذیری

responsibility

التزام به اقدام و تصمیم‌گیری برای دستیابی به پیامدهای موردنیاز است.

[منبع: اصطلاح و تعریف ۲-۲۲ استاندارد ملی ایران شماره ۱۲۰۴۷: سال ۱۳۹۵]

۴-۲-۳

تفویض

delegation

واگذاری اختیار و مسئولیت (۳-۲-۳) از فردی که آن را به عهده دارد و آنها را بر عهده دیگری قرار می‌دهد.

۵-۲-۳

تطابق

compliance

برآوردن شدن تمام التزام‌های تطابق (۶-۲-۳) سازمان (۳-۱-۳) است.

[منبع: اصطلاح و تعریف ۳-۲۶ استاندارد ملی ایران- ایزو ۳۷۳۰۱: سال ۱۴۰۱]

۶-۲-۳

التزام‌های تطابق

compliance obligations

الزاماتی که سازمان (۳-۱-۳) باید به‌طور اجباری یا مواردی که به‌صورت داوطلبانه انتخاب می‌کند تا با آنها تطابق داشته باشد.

[منبع: اصطلاح و تعریف ۳-۲۵ استاندارد ملی ایران- ایزو ۳۷۳۰۱: سال ۱۴۰۱]

۷-۲-۳

رفتار اخلاقی

ethical behaviour

رفتاری که در مورد درستی یا رفتار خوب در زمینه یک موقعیت خاص است که بر اساس اصول (۱-۲-۳) پذیرفته شده و با هنجارهای رفتاری بین‌المللی (۳-۲-۸) سازگار می‌باشد.

[منبع: اصطلاح و تعریف 2.7 استاندارد ISO 26000: 2010]

۸-۲-۳

هنجارهای رفتاری بین‌المللی

international norms of behaviour

اگر چه حقوق بین‌الملل عرفی، اصول بین‌المللی مورد وثوق همگان و موافقت‌نامه‌های دولتی، عمدتاً (اساساً) متوجه دولت‌ها هستند، اما اهداف و اصولی را بیان می‌کنند که می‌توانند در سازمان‌ها (۳-۱-۳) مورد استفاده قرار گیرند.

یادآوری ۱- موافقت‌نامه‌های بین دولتی شامل معاهدات و پیمان‌نامه‌ها^۱ است.

یادآوری ۲- اگر چه حقوق بین الملل عرفی، به صورت کلی اصول حقوق بین الملل و موافقت نامه های بین دولت ها را در ابتدا ناظر بر دولت ها می داند، اما اهداف و اصولی را بیان می کند که می تواند در سازمان ها (۳-۱-۳) مورد استفاده قرار گیرد.

یادآوری ۳- هنجارهای رفتاری بین المللی در طی زمان تکامل می یابند.

[منبع: اصطلاح و تعریف 2.11 استاندارد ISO 26000: 2010]

۹-۲-۳

خط مشی حکمرانی

governance policy

نیت ها و گرایش های سازمان (۳-۱-۳)، که به طور رسمی توسط مرجع حکمران (۳-۳-۴) آن بیان شده است.

۱۰-۲-۳

مقصود سازمانی

organizational purpose

فلسفه وجودی سازمان (۳-۱-۳) است.

یادآوری ۱- مقصود سازمانی، ارزش نهایی است که سازمان قصد دارد برای ذی نفعان (۳-۳-۱) مشخص، ایجاد کند.

یادآوری ۲- مقصود سازمانی، اهداف عملکردی را هدایت می کند و زمینه روشنی را برای تصمیم گیری روزانه توسط ذی نفعان مرتبط فراهم می کند.

۱۱-۲-۳

ارزش های سازمانی

organizational values

باورها در مورد پیامدها یا اقدامات مطلوب که توسط سازمان (۳-۱-۳) به عنوان خوب و مهم تعریف شده است که به طور صریح یا ضمنی به اشتراک گذاشته و اعمال می شود.

۱۲-۲-۳

مسئولیت پذیری اجتماعی

social responsibility

مسئولیت پذیری (۳-۲-۳) سازمان (۳-۱-۳) در قبال اثرات تصمیم ها و فعالیت های خود بر روی جامعه و محیط زیست است که از طریق رفتار شفاف و اخلاقی (۳-۲-۷) زیر محقق می شود:

- مشارکت در توسعه پایدار (۳-۲-۱۴)، از جمله سلامت و رفاه جامعه؛

- در نظر گرفتن انتظارات ذی نفعان (۳-۳-۱)؛

- تطابق (۳-۲-۵) با قوانین لازم الاجرا و هنجارهای رفتاری بین المللی (۳-۲-۸)؛

- اجرای یکپارچه در سراسر سازمان و قابلیت اجرا در تمام روابط آن؛

یادآوری ۱- فعالیت ها شامل محصولات (کالا و خدمات) و فرایندها می شود.

استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۳۷۰۰۰ (چاپ اول): سال ۱۴۰۲

یادآوری ۲- روابط به فعالیتهای سازمان در حوزه نفوذ آن اشاره دارد.

[منبع: اصطلاح و تعریف 2.18 استاندارد ISO 26000: 2010]

۱۳-۲-۳

پایداری

sustainability

وضعیت سیستم جهانی از جمله جنبه‌های محیط‌زیستی، اجتماعی و اقتصادی که در آن نیازهای نسل حاضر را بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده برای برآوردن نیازهای آنها، امکان‌پذیر می‌سازد.

یادآوری ۱- جنبه‌های محیط‌زیستی، اجتماعی و اقتصادی که اثر متقابل روی هم دارند و به هم وابسته هستند و اغلب به عنوان سه بعد پایداری از آن یاد می‌شود.

یادآوری ۲- پایداری هدف توسعه پایدار (طبق اصطلاح و تعریف ۱۴-۲-۳) است.

[منبع: اصطلاح و تعریف 3.1 استاندارد ISO Guide 82: 2019]

۱۴-۲-۳

توسعه پایدار

sustainable development

توسعه‌ای که تامین نیازهای نسل حاضر را بدون به خطر انداختن توانمندی نسل‌های آینده برای برآوردن نیازهای خود، امکان‌پذیر می‌سازد.

یادآوری- توسعه پایدار به معنای یکپارچه‌سازی اهداف زندگی با کیفیت بالا، سلامتی و سعادت‌مندی همراه با عدالت اجتماعی و حفظ ظرفیت زمین برای زندگی تمامی موجودات است. این اهداف اجتماعی، اقتصادی و محیط‌زیستی به یکدیگر وابسته هستند و تحقق هم‌دیگر را تقویت می‌کنند. توسعه پایدار را می‌توان به عنوان راهی برای بیان انتظارات گسترده‌تر از جامعه به عنوان یک کل در نظر گرفت.

[منبع: اصطلاح و تعریف 2.23 استاندارد ISO 26000:2010]

۳-۳ نقش‌ها

۱-۳-۳

ذینفع

stakeholder

شخص یا سازمانی (۳-۱-۳) که می‌تواند بر یک تصمیم یا فعالیت تأثیرگذار یا از آن تأثیرپذیر باشد یا خود را متأثر از آن بداند.

یادآوری ۱- بسته به ماهیت سازمان، ذینفعان می‌توانند شامل ذینفعان عضو (۲-۳-۳) و سایر ذینفعان از جمله مشتریان، تنظیم‌گرها، تامین‌کنندگان و کارکنان باشند.

یادآوری ۲- در استانداردهای سیستم مدیریت سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)، ذی‌نفع را می‌توان «طرف ذی‌نفع»^۱ نامید.

۲-۳-۳

ذی‌نفع عضو

member stakeholder

ذی‌نفعی (۱-۳-۳) که التزام قانونی یا حق تعریف‌شده برای تصمیم‌گیری در رابطه با مرجع حکمران (۳-۳-۳) را دارد و مراجع حکمران به او پاسخگو است.

یادآوری ۱- این حقوق یا التزامها اغلب در مستندات تاسیس (۳-۱-۳)، قوانین و/یا مقررات فنی سازمان (۳-۱-۳) ثبت می‌شود.

یادآوری ۲- این تصمیم‌ها برای مثال می‌تواند شامل تعیین ترکیب مراجع حکمران یا پارامترهایی باشد که مراجع حکمران در مورد آن تصمیم‌گیری می‌کنند.

یادآوری ۳- مراجع حکمران برای پیامدها و عملکرد خود به ذی‌نفعان پاسخگو هستند.

یادآوری ۴- معمولاً عبارت ذی‌نفعان عضو به سهامداران و اعضای سازمان اطلاق می‌شود.

۳-۳-۳

ذی‌نفع مرجع

reference stakeholder

ذی‌نفعی (۱-۳-۳) که مرجع حکمران (۴-۳-۳) در هنگام تصمیم‌گیری در مورد مقصود سازمانی (۲-۳-۳) به وی پاسخ می‌دهد.

مثال: گروه مشاوره علمی سازمان پژوهشی، والدین دانش‌آموزان در یک مدرسه، گروه مشاوره جامعه برای شرکت‌ها.

یادآوری ۱- در برخی موارد، ذی‌نفع عضو (۲-۳-۳) همچنین می‌تواند ذی‌نفع مرجع باشد.

۴-۳-۳

مرجع حکمران

governing body

شخص یا گروهی از افراد که پاسخگویی نهایی برای کل سازمان (۳-۱-۳) را بر عهده دارند و بر آن حکمرانی می‌کنند.

یادآوری ۱- هر نهاد سازمانی (۴-۱-۳) اعم از اینکه به صورت رسمی تاسیس شده باشد یا نباشد، یک مرجع حکمران دارد هنگامی که سازمان یک نهاد سازمانی نیست، اصطلاح گروه حکمران (۵-۳-۳) به جای «مرجع حکمران» در سراسر این استاندارد استفاده می‌شود.

یادآوری ۲- مرجع حکمران می‌تواند شامل هیأت مدیره، کمیته‌های هیأت مدیره، هیأت سرپرستی، هیأت امنای ناظران باشد، اما محدود به این‌ها نیست.

1- Interested party

یادآوری ۳- در استانداردهای سیستم مدیریت سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO) با توجه به استاندارد و بافتار سازمانی، برای توصیف نقشی که به مرجع حکمران گزارش می‌دهد و به آن پاسخگو است، اصطلاح «مدیریت رده بالا» را به کار می‌برند.

۵-۳-۳

گروه حکمران

governing group

شخص یا گروهی از افراد که حکمرانی سازمان را برعهده دارند.

یادآوری ۱- در برخی موارد، گروه حکمران شامل مدیریت اجرایی یا افرادی هستند که نقش مدیریت رده بالا را بر عهده دارند، به شرطی که بتوانند نقش مدیریتی و حکمرانی را متمایز از هم ایفا کنند.

یادآوری ۲- در برخی موارد، گروه حکمران می‌تواند شامل شخص یا گروهی از افراد به نمایندگی از یک نهاد سازمانی (۳-۱-۳) باشد.

یادآوری ۳- در جایی که سازمان دارای چندین نهاد سازمانی است، حکمرانی توسط یک گروه حکمران انجام می‌شود. علاوه بر این، در جایی که سازمان جزئی از یک نهاد سازمانی (به‌عنوان مثال یک شرکت یا بخش فرعی) باشد، گروه حکمران مسئولیت این کار را بر عهده دارد.

یادآوری ۴- در استانداردهای سیستم مدیریت سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO) با توجه به استاندارد و زمینه سازمانی، برای توصیف نقشی که به مرجع حکمران گزارش می‌دهد و به آن پاسخگو است، اصطلاح «مدیریت رده بالا» را به کار می‌برد.

۶-۳-۳

کارکنان

personnel

مدیران، روسا، کارمندان رسمی، نیروها یا کارگران موقت و داوطلبان در سازمان (۳-۱-۳) است.

[منبع: برگرفته از اصطلاح و تعریف ۳-۲۵ استاندارد ملی ایران- ایزو ۳۷۰۰۱: سال ۱۴۰۱، تغییر یافته- یادآوری‌های ۱ و ۲ حذف شده است.]

۴ حکمرانی سازمانی

۱-۴ کلیات

تمامی ذی‌نفعان انتظار دارند که سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌هایی که مستقیماً بر زندگی آن‌ها تأثیرگذار هستند، به‌خوبی اداره شوند. در نتیجه نیاز به ایجاد یک درک مشترک از آنچه که در حکمرانی سازمان‌ها در تمام حوزه‌های کاری رخ می‌دهد، وجود دارد؛ بنابراین، برای آن یک رویکرد مبتنی بر اجماع جهانی مورد نیاز است.

این استاندارد، راهنما شرایط حکمرانی (که در این بند معین شده‌اند)، اصول و جنبه‌های کلیدی کار را توصیه می‌کند که می‌تواند سازمان‌های حکمران را برای درک و انجام مسئولیت‌های خود راهنمایی کند تا

سازمانی که آنها اداره می‌کنند بتواند به مقصود خود دست یابد. این راهنما برای اعضای مرجع حکمران، گروه حکمران، کسانی که بر آنها نظارت می‌کنند و کسانی که مرجع حکمران در برابر آنها پاسخگو است و همچنین برای ذی‌نفعانی که در حکمرانی سازمان نقش دارند یا تحت تأثیر آن قرار دارند، مناسب است.

حکمرانی سازمانی یک سیستم مبتنی بر انسان است که به‌واسطه آن سازمان برای دستیابی به مقصود سازمانی تعریف‌شده خود هدایت، نظارت و پاسخگو می‌شود.

حکمرانی سازمانی در هسته خود شامل موارد زیر است:

الف- تعیین و تعهد به مقاصد سازمانی و ارزش‌های سازمانی؛

ب- تعیین رویکرد سازمان برای ارزش‌آفرینی؛

پ- هدایت و درگیر شدن با راهبردها برای ارزش‌آفرینی؛

ت- نظارت بر عملکرد و رفتار سازمان مطابق با انتظارات تعیین‌شده توسط مرجع حکمران؛

ث- پاسخگو بودن در قبال عملکرد و رفتار.

یادآوری- جدول ۱ جزئیات بیشتری را ارائه می‌دهد.

۲-۴ حکمرانی یکپارچه

۱-۲-۴ کلیات

حکمرانی توسط گروه‌های حکمران زیر در سرتاسر سازمان اعمال می‌شود:

- ذی‌نفعان عضو؛

- مراجع حکمران؛

- مدیران؛

- سایر مدیران میانی سازمان.

مرجع حکمران مسئول ایجاد و حفظ چهارچوب حکمرانی سازمانی یکپارچه در سراسر سازمان است و به‌نحوی فعالیت‌های حکمرانی را هماهنگ می‌کند تا سازمان بتواند عملکرد مؤثر، سرپرستی مسئولانه و رفتار اخلاقی را تحقق بخشد. توصیه می‌شود چهارچوب حکمرانی سازمانی از اینکه تصمیم‌گیرندگان اختیار لازم، شایستگی و منابع مناسب برای مسئولیت‌هایی که دارند را به آنها داده است، اطمینان حاصل کند. تفویض مؤثر و تصمیم‌گیری شفاف، کارکنان را قادر می‌سازد تا به‌درستی عمل کنند و در نتیجه سازمانی انعطاف‌پذیرتر و چابک‌تر ایجاد شود. توصیه می‌شود متعاقب آن کنترل‌ها و اقدامات بهبود با برنامه‌ریزی انجام و اجرا شوند تا از کفایت اقدامات برای دستیابی سیستم حکمرانی به مقاصد سازمان اطمینان حاصل شود.

۲-۲-۴ حکمرانی و تفویض

مرجع حکمران می‌تواند تفویض کند، اما همچنان در قبال آن مسئولیت‌هایی که تفویض کرده است و در قبال کل سازمان همیشه پاسخگو می‌ماند و شیوه تفویض از سوی مرجع حکمران به‌نحوی باشد که اعتماد و شفافیت را در سازمان افزایش دهد و برای اثربخش بودن تفویض و پاسخگویی (به زیربند ۶-۵ مراجعه شود)، از برآورده شدن شرایط زیر اطمینان حاصل کند:

الف- بر روی پیامدهای مورد انتظار مشخص مذاکره و توافق حاصل شده است؛

ب- منابع موردنیاز موجود باشد؛

پ- اختیارات منطبق بر سطح مسئولیت باشد، یعنی برای تدوین و اجرای برنامه‌ها برای دستیابی به پیامدهای توافق شده در چهارچوب پارامترهای تعیین شده اختیارات لازم را داشته باشند؛

ت- خروجی‌ها، پیامدها و فرایندهای تحت مسئولیت به‌صورت دوره‌ای و با شواهدی مبتنی بر منطقی بودن و مناسب بودن اقدامات انجام شده، گزارش شود؛

ث- عواقب عدم انجام یک مسئولیت یا عدم پای‌بندی به پارامترهای تعیین شده به‌صورت قابل اجرا مشخص شود.

بهتر است هیچ‌کس در خصوص مواردی که اختیاری در مورد آنها ندارد یا انتظارهای در مورد آنها بیان یا توافق نشده است، مورد بازخواست قرار نگیرد.

افراد پاسخگو می‌توانند وظایف خود را با تفویض کنند. با این وجود، بهتر است به‌طور واضح مشخص شود که کسانی که تفویض می‌کنند در قبال استفاده نماینده خود از آن اختیار پاسخگو باقی می‌مانند.

توصیه می‌شود تفویض همراه با فرایندهای تضمینی مناسب رسمیت یابد و محدودیت‌های اختیار در تصمیم‌گیری متناسب با ریسک ارزیابی شده مرتبط اعمال شود.

۳-۲-۴ حکمرانی و مدیریت

«حکمرانی» و «مدیریت» فعالیت‌های متمایز، ضروری و مکملی هستند که بر یکدیگر تعامل و تأثیر متقابل دارند. حکمرانی شامل وضع و پاسخگویی برای تحقق مقصود سازمان در چهارچوب پارامترهای تعیین شده سازمان است؛ درحالی‌که مدیریت اهداف مرتبط را با انتخاب در بین این پارامترها محقق می‌کند. توصیه می‌شود مرجع حکمران از شفافیت نقش‌ها و مسئولیت‌های افراد درگیر و پاسخگو بودن کسانی که به آنها تفویض کرده است اطمینان حاصل کند.

میزان تفکیک وظایف بین مرجع حکمران و مدیران با توجه به نیازها و شرایط سازمانی متفاوت است. در شرایط خاص، می‌توان از یک فرد مثلاً یک عضو اجرایی مرجع حکمران خواست که مسئولیت‌های حکمرانی و مسئولیت‌های مدیریتی را با هم انجام دهد. در چنین مواردی، مهم است که آن فرد بتواند تشخیص دهد که چه زمانی در حال انجام مسئولیت‌های مختلف است و بر اساس آن عمل و رفتار کند.

این استاندارد، راهنمای حکمرانی سازمانی و تکمیل‌کننده استانداردهای مدیریتی است. این کار را با تعریف و هدایت نقش و عملکرد حکمرانی سازمان انجام می‌دهد.

۴-۲-۴ حکمرانی و پایداری

هدف حکمرانی و وظیفه مرجع حکمران، ایجاد شرایط و توانمندسازی سازمان در طی زمان است، به گونه‌ای که ضمن برآورده کردن مقصود سازمانی خود، ارزشی را که مدنظر است نیز ایجاد کند. سازمانی که در توسعه پایدار مشارکت می‌کند، زمانی پایدار است که ارزش‌آفرینی کند به نحوی که نیازهای حال حاضر را بدون اینکه توانایی نسل‌های آینده برای برآوردن نیازهای خود به خطر بیندازد، برآورده کند. بهتر است هیچ‌کس در خصوص مواردی که اختیاری در مورد آنها ندارد یا انتظارات در مورد آنها بیان یا توافق نشده است موردبازخواست قرار نگیرد. در نتیجه، توصیه می‌شود مراجع حکمران اطمینان حاصل کنند که توسعه پایدار و پایداری، از ملاحظات اساسی در هنگام حکمرانی و اعمال اصول حکمرانی ارائه شده در این استاندارد است.

۴-۲-۵ حکمرانی و ذی‌نفعان

توصیه می‌شود مرجع حکمران با تمامی ذی‌نفعان رفتار منصفانه داشته و انتظارات ذی‌نفعان را در نظر بگیرد و از رفتار منصفانه با تمامی ذی‌نفعان در سازمان اطمینان حاصل کند. توصیه می‌شود مرجع حکمران از اینکه مقصود سازمانی (به زیربند ۶-۱ مراجعه شود) و ارزش‌آفرینی موردنظر (به زیربند ۶-۲ مراجعه شود)، از طریق تعامل با ذی‌نفعان عضو و سایر ذی‌نفعان تعریف شده، اطمینان حاصل کند.

محیط‌زیست طبیعی و جامعه به‌عنوان یک کل، در حالی که به‌عنوان ذی‌نفعان تعریف نمی‌شوند، ولی توصیه می‌شود که توسط مرجع حکمران در تصمیم‌گیری‌های در نظر گرفته شوند، زیرا به‌صورت متقابل بر فعالیت‌های سازمان تأثیر می‌گذارند یا تحت تأثیر آن قرار خواهند گرفت.

۴-۳-۴ مرجع حکمران

۴-۳-۱ ترکیب و ساختار

ترکیب و ساختار مرجع حکمران در سازمان‌ها متفاوت خواهد بود. با این حال، توصیه می‌شود مرجع حکمران، به‌عنوان یک جمع، به‌طور مناسب برای ایفای نقش خود مجهز باشد. توصیه می‌شود نحوه انتصابات توسط مرجع حکمران برای ذی‌نفعان با در نظر گرفتن موارد زیر شفاف باشد:

- شایستگی (دانش و درک مرتبط، مهارت‌ها و تجربه)؛

- تنوع و شمول؛

- استقلال فکر و عمل؛

- ظرفیت؛

- حسن نیت؛

- تعهد.

بسته به اندازه سازمان، مراجع حکمران می‌توانند کمیته‌هایی را برای کمک به انجام التزام‌های خود ایجاد کنند. این کمیته‌ها می‌توانند قانونی یا داوطلبانه باشند. در هر صورت، توصیه می‌شود آن‌ها ظرفیت، مهارت‌ها، استقلال، تنوع و/یا نمایندگی ذی‌نفعان بیشتری را برای مرجع حکمران فراهم کنند و اگر یک مرجع حکمران از کمیته‌های حمایتی استفاده می‌کند از واگذاری موثر مسئولیت‌ها و تفویض لازم به این کمیته‌ها اطمینان حاصل کند.

توصیه می‌شود مرجع حکمران در همه حال به صورت جمعی (مشارکتی) عمل کند و برای اعمال اختیارات و پاسخگویی خود تعداد فعالیت‌های مرتبط را انجام داده و اصول مندرج در این استاندارد را رعایت و با امانتداری به نفع سازمان عمل کنند.

۲-۳-۴ شایستگی

توصیه می‌شود اعضای مرجع حکمران به‌طور مداوم شایستگی خود را با در نظر گرفتن فعالیت‌های سازمان، الزامات قانونی و به صورت گسترده‌تر در مورد بافتار سازمان بهبود بخشند. این قابلیت بهبود، همراه با بازبینی منظم شیوه‌های حکمرانی، توصیه می‌شود محیط حکمرانی بهبود مداوم سازمان را بر اساس شرایط زیر تضمین کند:

الف- اطمینان حاصل کند که برای درک عملکرد سازمان و بازارهایی که در آن فعالیت دارد دارای ترکیب مناسبی از دانش، مهارت و تجربه است؛

ب- معیارهای مناسب برای اندازه‌گیری را تدوین کرده و با شایستگی از آن استفاده کند به نحوی که بیانگر پیشرفت در جهت تحقق مقصود سازمانی در چهارچوب پارامترهای تعیین شده از طریق راهبرد سازمانی باشد؛

یادآوری ۱- معیارهای عملکرد سازمانی همچنین می‌تواند شامل معیارهای مقایسه‌ای با سایر شرکای مشابه یا سازمان‌های رقیب باشد.

پ- در هنگام تعیین اهداف انتظار از کیفیت و کمیت قابل اندازه‌گیری و مدت‌زمان لازم برای رسیدن به هدف را تعیین کنید.

ت- ارزیابی شایستگی، ساختارها و فرایندهای خود را، برای مثال استفاده از حمایت متخصصان مجرب و مستقل، به روش تعیین کفایت اثربخشی، کارایی، ترکیب و طرح‌های جانشین‌پروری اعضا بررسی کند؛

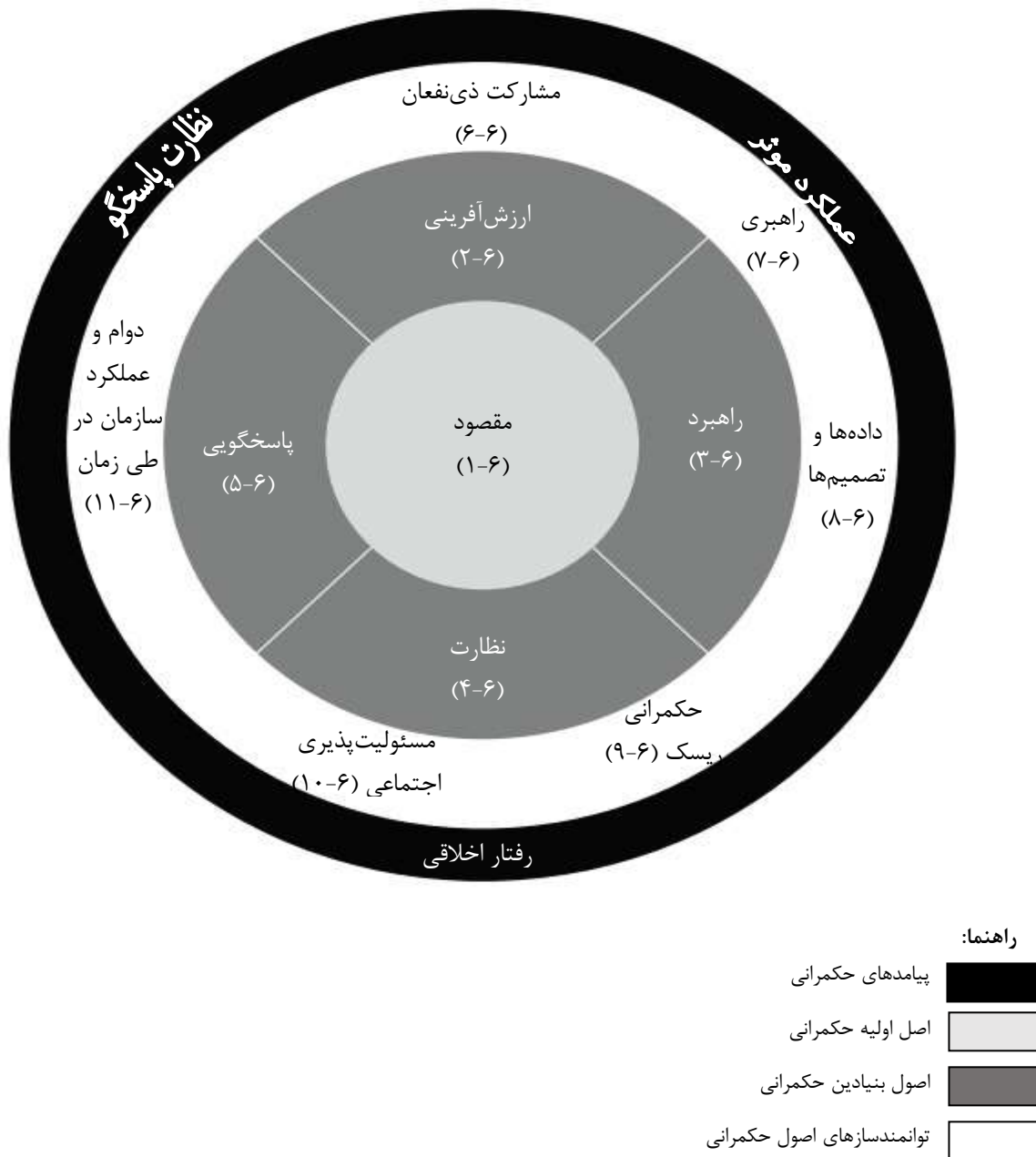
یادآوری ۲- چنین ارزیابی می‌تواند شامل استفاده از یک مدل بلوغ به‌عنوان وسیله‌ای برای نشان دادن پیشرفت به سمت سطح مطلوبی از شایستگی باشد.

یادآوری ۳- مرجع حکمران در ارزیابی شایستگی خود، باید در صورت امکان، از ممیزی داخلی استفاده کند تا اطمینان یابد که که سیستم حکمرانی به‌طور مناسب طراحی شده و همان‌طور که تعیین شده، عمل می‌کند.

ث- گزارش فرایند و پیامدهای ارزیابی‌ها به ذی‌نفعان مرتبط (به زیربند ۶-۵-۳ مراجعه شود) ارائه شود.

۵ مرور کلی

راهنمایی ارائه‌شده در این استاندارد، شرایط کلیدی حکمرانی (به بند ۴ مراجعه شود) و مجموعه‌ای از اصول حکمرانی که به صورت یکپارچه و هم‌زمان اعمال می‌شوند و برای تحقق پیامدهای حکمرانی توصیف‌شده، فراهم می‌کند. این اصول در حکمرانی سازمان‌ها نقش اساسی دارند. همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده شده است، به‌عنوان اصول اولیه، بنیادین و توانمندسازها ساختاریافته و نقش آنها در حکمرانی سازمانی مشخص شده است.



شکل ۲- حکمرانی سازمانی - اصول و پیامدها

اجرای این راهنما توسط مرجع حکمران سازمان را قادر می‌سازد تا پیامدهای کلیدی حکمرانی زیر را محقق کرده و در نتیجه به توسعه پایدار کمک کند.

الف- عملکرد موثر که نشان می‌دهد سازمان موارد زیر را رعایت می‌کند:

۱- صادق در بیان مقاصد خود؛

۲- اقدام مطابق با نیاز؛

۳- ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان؛

۴- همسو بودن با خط‌مشی‌های خود و انتظارهای ذی‌نفعان مرتبط.

ب- نظارت مسئولانه که نشان می‌دهد سازمان:

۱- استفاده از منابع به شکل مراقبت مسئولانه؛

۲- متعادل کردن موثر اثرات مثبت و منفی؛

۳- در نظر گرفتن بافتار جهانی؛

۴- تضمین سهم خود را در توسعه پایدار؛

۵- ایجاد اعتماد و اطمینان از جوامعی که در آن فعالیت می‌کند و فراتر از آن.

پ- رفتار اخلاقی سازمان مطابق با اصول پذیرفته‌شده در مورد حق یا رفتار خوب در زمینه یک موقعیت خاص و به‌شیوه‌ای منطبق با هنجارهای بین‌المللی رفتار می‌کند، از جمله نشان دادن موارد زیر می‌باشد:

۱- فرهنگ اخلاقی؛

۲- پاسخگویی از طریق گزارش دقیق و به‌موقع عملکرد و نظارت بر منابع؛

۳- انصاف در رفتار و تعامل با ذی‌نفعان؛

۴- صداقت و شفافیت در انجام تعهدات و التزامها.

۵- شایستگی و صلاحیت در نحوه تصمیم‌گیری؛

جدول ۱ ساختار اصول حکمرانی را تشریح و اصول مرتبط با هر دسته را فهرست می‌کند. توصیه می‌شود تمامی اصول به‌کار گرفته و هم‌زمان اعمال شوند.

جدول ۱- مروری بر اصول حکمرانی سازمانی

دسته‌بندی	شرح دسته‌بندی	اصول	تحلیل اصلی
اولیه	دستیابی به مقصود در قلب تمامی سازمان‌ها و برای حکمرانی سازمان از اهمیت اولیه برخوردار است. بنابراین این اصل، ملاحظات اولیه برای حکمرانی و نقطه مرکزی تمامی اصول دیگر در این استاندارد است. توصیه می‌شود تمامی اصول دیگر در چهارچوب اعمال این اصل خوانده شوند.	مقصود (۶-۱)	مرجع حکمران اطمینان حاصل کند که دلیل وجود سازمان به‌وضوح به‌عنوان یک مقصود سازمانی تعریف شده و این مقصود سازمانی، نیت‌های سازمان را نسبت به محیط‌زیست طبیعی جامعه و ذی‌نفعان سازمان مشخص کند. همچنین مرجع حکمران اطمینان حاصل کنند که از تعریف شفاف مجموعه‌ای از ارزش‌های سازمانی مرتبط اطمینان حاصل کند.
بنیادین	<p>چهار اصل بنیادی حکمرانی، جوهره‌ای برای حصول اطمینان از صورت گرفتن حکمرانی مؤثر در سازمان هستند. هسته اصلی توانایی در حکمرانی مؤثر سازمان عبارت است از:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعیین رویکرد سازمان به ارزش‌آفرینی - هدایت و مشارکت در راهبردها برای ارزش‌آفرینی‌ها؛ - نظارت بر عملکرد و رفتار سازمان مطابق با انتظارات تعیین‌شده توسط مرجع حکمران؛ - نشان دادن (اثبات) مسئولیت‌پذیری نسبت به عملکرد، رفتار، تصمیم‌ها و فعالیت‌های سازمان. 	ارزش‌آفرینی (۶-۲)	توصیه می‌شود مرجع حکمران اهداف ارزش‌آفرینی سازمان را به‌گونه‌ای تعریف کند که هدف سازمانی را مطابق با ارزش‌های سازمانی و محیط‌زیست طبیعی، بافتار اجتماعی و اقتصادی که در آن فعالیت می‌کند، برآورده کند.
		راهبرد (۶-۳)	توصیه می‌شود مرجع حکمران راهبرد سازمانی را مطابق با مدل ارزش‌آفرینی برای تحقق مقصود سازمانی هدایت و در آن مشارکت کند.
		نظارت (۶-۴)	توصیه می‌شود مرجع حکمران بر عملکرد سازمان نظارت داشته باشد تا اطمینان حاصل کند که نیت‌ها و انتظارات از سازمان، رفتار اخلاقی و التزامها مربوط به انطباق آن برآورده می‌شود.
		پاسخگویی (۶-۵)	توصیه می‌شود مرجع حکمران نحوه پاسخگویی خود را در قبال سازمان به‌عنوان یک کل نشان دهد و کسانی که به آنها تفویض کرده است را مورد پرسش قرار دهد.
توانمندسازها	<p>شش اصل توانمندساز به مسئولیت‌های حکمرانی سازمان‌های امروزی برای برآورده ساختن انتظارات ذی‌نفعان، محیط‌زیست طبیعی در حال تغییر و تحول، بافتار اجتماعی و اقتصادی می‌پردازد.</p>	مشارکت ذی‌نفعان (۶-۶)	توصیه می‌شود مرجع حکمران از مشارکت مناسب ذی‌نفعان سازمان و در نظر گرفتن انتظارات آنها اطمینان حاصل کند.
		راهبری (۶-۷)	توصیه می‌شود مرجع حکمران سازمان را به صورت اخلاقی و مؤثر راهبری کند و چنین راهبری را در سراسر سازمان تضمین کند.
		داده‌ها و تصمیم‌ها (۶-۸)	توصیه می‌شود مرجع حکمران داده‌ها را به‌عنوان یک منبع ارزشمند برای تصمیم‌گیری توسط مرجع حکمران، سازمان و سایرین بشناسند.
		حکمرانی ریسک (۶-۹)	توصیه می‌شود از در نظر گرفتن تأثیر عدم قطعیت بر مقصود سازمانی و پیامدهای راهبردی مرتبط اطمینان حاصل کند.

توصیه می‌شود مرجع حکمران اطمینان حاصل کند که تصمیم‌ها، شفاف و همسو با انتظارات گسترده اجتماعی هستند.	مسئولیت اجتماعی (۱۰-۶)		
توصیه می‌شود مرجع حکمران از پایداری سازمان در طول زمان بدون اینکه توانایی نسل فعلی و آینده برای برآوردن نیازهای خود به خطر بیفتد اطمینان حاصل کند.	دوام و عملکرد در طی زمان (۱۱-۶)		

این مدرک جنبه‌های کلیدی کار که مرجع حکمران را برای کاربرد اصول حکمرانی راهنمایی می‌کند را ارائه می‌دهد. اما این جنبه‌های کلیدی برای ارائه فهرستی انحصاری از شیوه‌ها در نظر گرفته نشده است.

هنگام اعمال اصول حکمرانی و تصمیم‌گیری در مورد نحوه اجرای شیوه‌های مناسب، توصیه می‌شود مرجع حکمران ماهیت منحصر به فرد و پویای سازمان و بافتار آن و از جمله موارد زیر را هم در نظر بگیرد:

- مقصود سازمانی و ارزش‌های سازمانی؛
- قانون، تنظیم‌گری، بافتار اجتماعی و اقتصادی و محیط‌زیست طبیعی؛
- انتظارات ذی‌نفعان مرتبط، به‌ویژه ذی‌نفعان عضو و مرجع؛
- مشخصه‌های سازمان مانند نوع سازمان، ساختار، اندازه، وابستگی‌های متقابل، پیچیدگی، فرهنگ و پیشرفت موردانتظار در آینده؛
- مدل ارزش‌آفرینی و راهبرد سازمانی؛
- تعهدات و التزامات مرتبط با فعالیت‌های سازمانی و فرایندهای ارزش‌آفرینی؛
- الزامات عملکردی در چهارچوب حکمرانی سازمانی.

توصیه می‌شود مرجع حکمران از تحقق پیامدهای توصیف‌شده حکمرانی با اجرای آگاهانه این شیوه‌ها اطمینان حاصل کنند.

در نهایت، توصیه می‌شود مرجع حکمران صادقانه و شفاف به ذی‌نفعان مرتبط در مورد چهارچوب حکمرانی سازمانی گزارش دهد. این گزارش شامل موارد زیر است:

- روشی که جنبه‌های کلیدی کار را در این استاندارد و سایر روش‌های مورد استفاده برای اعمال این اصول پیاده‌سازی کرده است؛
- ارزیابی آن از پیامدهای حکمرانی به‌دست آمده؛
- در انجام این کار، مرجع حکمران، نشانه‌هایی از بلوغ حکمرانی سازمانی، از جمله تلقی‌های دیگر را ارائه می‌دهد.

۶ اصول حکمرانی

۱-۶ مقصود

۱-۱-۶ اصول

توصیه می‌شود مرجع حکمران اطمینان حاصل کند که دلیل وجودی سازمان به‌وضوح به‌عنوان یک مقصود سازمانی تعریف شده است. این مقصود سازمانی، بهتر است تعریف‌کننده نیت‌های سازمان نسبت به محیط-زیست طبیعی، جامعه و ذی‌نفعان باشد. همچنین توصیه می‌شود مرجع حکمران از این که مجموعه‌ای مرتبط از ارزش‌های سازمانی نیز به‌وضوح تعریف‌شده، اطمینان حاصل کند.

۲-۱-۶ منطق

برای حصول اطمینان از همسویی تمام فعالیت‌های سازمانی با دلیل وجودی سازمان، تعریف شفاف مقصود سازمانی ضروری است. همچنین ضروری است که مقصود سازمانی و پارامترهایی که مقصود سازمانی در چهارچوب آنها دنبال می‌شود بر اساس مجموعه‌ای از ارزش‌های سازمانی به‌طور شفاف تعریف شود. یک مقصود سازمانی تعریف شده واضح و همسو با فعالیت‌های سازمانی و مجموعه‌ای از ارزش‌های سازمانی به‌خوبی تثبیت شده‌اند که:

الف- برای ذی‌نفعان سازمان در مورد نیت‌ها، رفتارها، تصمیم‌ها و فعالیت‌های سازمان در رابطه با آن‌ها شفافیت ایجاد می‌کند؛

ب- درک هویت سازمان را برای ذی‌نفعان فراهم می‌کند؛

پ- یک مرکز مرجع برای تصمیم‌گیری کارآمد و چابک ایجاد می‌کند؛

ت- چهارچوبی را فراهم می‌کند که در آن برنامه‌ها به صورت متمرکز ایجاد و اجرا می‌شوند و از آشفتگی‌های غیرضروری اجتناب می‌کنند؛

ث- ارزش‌های سازمانی را که فراهم‌کننده پایه و اساس فرهنگ سازمان است تصویب می‌کند؛

ج- مبنایی را برای مرجع حکمران فراهم می‌کند تا ارزشی را که سازمان قصد دارد برای ذی‌نفعان خود ایجاد کند و روش انجام آن را تعریف کند.

چ- مبنایی را فراهم می‌کند که ذی‌نفعان می‌توانند پیامدهای سازمان و دستیابی به اهداف اعلام‌شده را ارزیابی کنند.

۳-۱-۶ جنبه‌های کلیدی کار

۱-۳-۱-۶ کلیات

توصیه می‌شود مرجع حکمران از این که مقصود سازمانی و ارزش‌های سازمانی تعریف، ابلاغ و تفهیم شده

است، اطمینان حاصل کند.

۲-۳-۱-۶ تعریف مقصود سازمانی

تعریف مقصود سازمانی شامل شناسایی موضوعات و ذی‌نفعانی است که سازمان برای خدمت به آنها و تأثیرهای منفی که قرار است از آنها اجتناب شود، ایجاد شده‌است. هنگام شناسایی این موارد، توصیه می‌شود مرجع حکمران از لحاظ‌شدن موارد زیر اطمینان حاصل کند:

الف- مستندات موجود مرتبط با مقصود سازمانی، دامنه فعالیت‌های سازمان، مانند مستندات تاسیس یا سایر مدارک جنبی؛

ب- هویت اصلی گذشته، فعلی و آرمانی سازمان، از جمله ارزش‌های سازمانی و رفتار اخلاقی موردانتظار؛

پ- مسائل مهم از جمله تهدیدات جهانی که در طی زمان تکامل می‌یابند (مانند تغییرات آب و هوا)؛

ت- انتظارهای ذی‌نفعان عضو، ذی‌نفعان مرجع و سایر ذی‌نفعان؛

ث- قابلیت‌ها و فرصت‌های سازمانی.

توصیه می‌شود مرجع حکمران از انجام موارد زیر اطمینان حاصل کند که:

- ماهیت مقصود سازمانی در یک بیانیه به‌صورت خلاصه برای ارتقای ارتباطات مؤثر و ارزیابی و تعیین اقدامات و موفقیت در سطح سازمان مستند شده است؛

- مقصود سازمانی در دسترس تمامی ذی‌نفعان است و در صورت امکان در مستندات تاسیس منعکس شده است؛

- مقصود سازمانی هسته اصلی مذاکرات و تصمیم‌گیری شیوه‌های حکمرانی است؛

- مقصود سازمانی پویا و حساس به بافتار در حال تغییر در سازمان عمل می‌کند.

یادآوری- بیانیه کوتاه مقصود سازمانی می‌تواند نیاز به تفسیر و تفصیل بیشتری داشته باشد، زمانی که مرجع حکمران اهداف راهبردی و ارزش‌آفرینی سازمان را تعریف کرد. این موضوع به ذی‌نفعان کمک می‌کند تا معنی و عواقب آن را بهتر درک کنند.

۳-۳-۱-۶ تعریف ارزش‌های سازمانی

توصیه می‌شود مرجع حکمران از لحاظ‌شدن موارد زیر در تعریف ارزش‌های سازمانی، اطمینان حاصل کند:

الف- تمامی ذی‌نفعان مرتبط مشارکت داده شده‌اند؛

ب- رفتار اخلاقی موردانتظار منتج از ارزش‌های سازمانی، مشخص شده است؛

پ- رفتار اخلاقی موردانتظار را می‌توان ارزیابی کرد؛

ت- مرجع حکمران عواقب رفتار غیراخلاقی از جمله رشوه، تقلب و فساد را درک می‌کند؛

ث- می‌توان اقدام اصلاحی انجام داد.

یادآوری- ارزش‌های سازمانی را می‌توان از طریق، به‌عنوان مثال آیین‌نامه، منشور اخلاقی و/یا خط‌مشی تطابق بیان کرد.

پس از تعریف ارزش‌های سازمانی، توصیه می‌شود مرجع حکمران از استقرار و تثبیت ارزش‌های سازمانی و نقش مهم آنها در تصمیم‌گیری‌ها دارند و همسو بودن آن با مقصود سازمانی و تحقق اهداف ارزش‌آفرینی اطمینان حاصل کند (به زیربند ۶-۲ مراجعه کنید). مرجع حکمران مسئول اطمینان از نظارت و بازنگری ارزش‌های سازمانی است و توصیه می‌شود همسو بودن ارزش‌های سازمانی با مقصود سازمانی را ارزیابی کند. اثربخشی ارزش‌های سازمانی در فرهنگ سازمان مشهود خواهد بود.

۴-۳-۱-۶ تعهد به مقصود و ارزش سازمانی

مرجع حکمران در قبال حصول اطمینان از تحقق مقاصد سازمانی تعریف‌شده توسط سازمان مسئول است و توصیه می‌شود از اینکه سازمان کار خود را به‌گونه‌ای انجام می‌دهد که ارزش‌های سازمانی تعریف‌شده را نشان دهد و اینکه مقصود سازمانی و ارزش‌های سازمانی و محوریت آنها به‌طور مؤثر در سراسر سازمان منتقل شده و در دسترس ذی‌نفعان سازمان است، اطمینان حاصل کند. به‌علاوه، توصیه می‌شود مرجع حکمران با هدایت سازمان برای تحقق مقاصد سازمانی و رفتار مطابق با ارزش‌های سازمانی، تعهد خود را به مقاصد و ارزش‌های سازمانی نشان دهند.

۲-۶ ارزش‌آفرینی

۱-۲-۶ اصل

توصیه می‌شود مرجع حکمران اهداف ارزش‌آفرینی سازمان را به‌گونه‌ای تعریف کند که مقصود سازمانی را مطابق با ارزش‌های سازمانی و محیط‌زیست طبیعی، بافتار اجتماعی و اقتصادی که در آن فعالیت می‌کند برآورده سازد.

۲-۲-۶ منطق

توصیه می‌شود تمرکز تمامی سازمان‌ها بر تحقق مقصود سازمانی خود از طریق ایجاد ارزش در طی زمان باشد. برای دستیابی به این شرایط، سازمان‌ها نیاز به ارزش‌آفرینی دارند که بیانگر موضوعی ارزشمند برای ذی‌نفعان باشد. ارزش‌نهایی که سازمان در تلاش است تولید کند (که در مقصود سازمانی بیان شده است) تنها از طریق همکاری با ذی‌نفعان قابل دستیابی است. پس ارزش‌آفرینی مناسب برای ذی‌نفعان امری ضروری است تا آنها مایل و قادر به حمایت از سازمان در تحقق مقاصد سازمانی خود در طی زمان باشند. ارزش موردانتظار ذی‌نفعان می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد و بر محیط‌زیست طبیعی، جامعه و همچنین خود ذی‌نفعان تأثیر بگذارد. کارکرد مرجع حکمران در این ارزش‌آفرینی شامل نظارت است تا از اینکه سازمان علاوه بر ارزش‌آفرینی از آن در طی زمان محافظت می‌کند، اطمینان حاصل کند.

۳-۲-۶ جنبه‌های کلیدی کار

۱-۳-۲-۶ کلیات

مرجع حکمران از تعیین مدل ارزش‌آفرینی فراگیر در سازمان و ابلاغ آن به‌نحو مقتضی اطمینان حاصل کند. توصیه می‌شود این مدل بیانگر موارد زیر باشد:

- سازمان قصد دارد چه ارزشی بیافریند (تعریف)؛

- چگونه سازمان آن ارزش را می‌آفریند (ایجاد)؛

- چگونه ارزش‌آفرینی تضمین می‌شود (ارائه)؛

- چگونه ارزش آفریده شده حفظ و اشاعه داده می‌شود (حفظ).

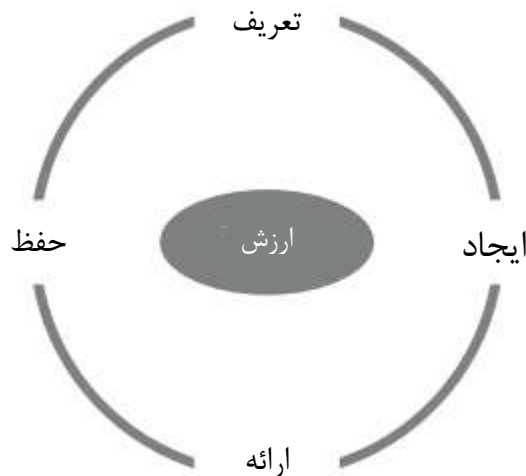
در تعیین مدل ارزش‌آفرینی، توصیه می‌شود مرجع حکمران زمینه‌ای را که سازمان در طی زمان در آن فعالیت می‌کند، از جمله انتظارات ذی‌نفعان، چهارچوب‌های نظارتی، تغییرات فناوری و محیط‌زیست طبیعی فعلی و بالقوه آینده، مسائل اجتماعی و اقتصادی را درک کند و از اینکه مدل ارزش‌آفرینی سازمان همچنان قابل دوام بوده و به شرایط متغیر پاسخ می‌دهد، اطمینان حاصل کند. مدل ارزش‌آفرینی مستلزم یک رویکرد یکپارچه برای درک و استفاده از منابع (مانند انسانی، اجتماعی و رابطه‌ای، فکری، محیط‌زیست طبیعی، مالی و تولیدی) است. این رویکرد شامل:

الف- شناسایی تمام منابع دخیل در مدل؛

ب- اندازه‌گیری و ردیابی استفاده و تأثیر سازمان از این منابع؛

پ- گزارش در مورد میزان تأثیر سازمان بر این منابع و تأثیر این منابع بر یکدیگر؛

ت- اجزای یک مدل ارزش‌آفرینی در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳- مدل ارزش‌آفرینی سازمانی

۲-۳-۲-۶ تعریف ارزش

توصیه می‌شود مرجع حکمران اهداف ارزش‌آفرینی سازمان را تعریف کند. اهدافی به‌گونه‌ای که مقصود سازمانی را مطابق با ارزش‌های سازمانی و محیط‌زیست طبیعی، بافتار اجتماعی و اقتصادی که در آن فعالیت می‌کند، برآورده کنند. توصیه می‌شود شناسایی گروه‌های ذی‌نفع مرتبط همراه با تعیین، اولویت‌بندی و تنظیم اهدافی باشد که انتظارات این گروه‌ها را برآورده کند.

الف- این موضوع برای مثال می‌تواند شامل درک موارد زیر باشد:

- ۱- اهدافی که منجر به تحقق مقصود سازمانی می‌شود؛
- ۲- حقوق و انتظارات گروه‌های ذی‌نفع؛
- ۳- آن دسته از ذی‌نفعانی که منابع موردنیاز برای ارزش‌آفرینی را کنترل یا تحت‌تأثیر قرار می‌دهند؛
- ۴- کیفیت فعلی و موردنیاز آن منابع.

ب- توصیه می‌شود طیف وسیعی از منابع داخلی و خارجی مورد مشورت قرار گیرد، به‌عنوان مثال:

- ۱- سازمان‌های پژوهشی؛
- ۲- سازمان‌های مشاوره‌ای و مشورتی؛
- ۳- سازمان‌های غیرحاکمیتی.

۳-۳-۲-۶ ارزش‌آفرینی

توصیه می‌شود مرجع حکمران از تنظیم مولفه‌ها در چهارچوب اهداف ارزش‌آفرینی اطمینان حاصل کند. توصیه می‌شود مولفه‌ها موارد زیر را در سازمان تضمین کنند:

- الف- متعادل کردن دستیابی به اهداف ارزش‌آفرینی در برابر اثرات بالقوه؛
- ب- تعریف منابع موردنیاز برای تحقق اهداف ارزش‌آفرینی و توصیه نحوه دسترسی به آنها و تخصیص منابع؛
- پ- شناسایی و بهینه‌سازی تعامل بین منابع موردنیاز.

۴-۳-۲-۶ ارائه ارزش

توصیه می‌شود مرجع حکمران از ارائه اهداف ارزش‌آفرینی توسط سازمان به‌عنوان یک کل با اعمال تمامی اصول دیگر در این استاندارد اطمینان حاصل کند، این موضوع شامل حصول اطمینان در موارد زیر است:

- الف- پیامدهای ناخواسته به‌طور کامل شناسایی، درک، پایش و اقدامات مناسب انجام شود؛
- ب- تاثیرهای بافتار در حال تغییر سازمان شناسایی، درک، پایش و اقدام مناسب انجام شود؛

پ- از تحقق اهداف ارزش آفرینی اطمینان حاصل شود.

۵-۳-۲-۶ حفظ ارزش

توصیه می‌شود مرجع حکمران اطمینان حاصل کند که ارزش به‌شیوه‌ای حفظ و توزیع می‌شود که سازمان را چابک، قابل دوام در طول زمان می‌کند و به اهداف ارزش آفرینی خود دست می‌یابد و به‌شیوه‌ای شفاف و با گزارش در مورد فرایندها، تصمیم‌ها و نتایج مرتبط، از جمله در مورد میزان تاثیرهای سازمان در طی زمان، مسئولیت‌پذیری خود را نشان دهد، اطمینان حاصل کند. این موارد همچنین شامل اطلاع‌رسانی در مورد شرایطی است که سازمان ارزشی را از بین برده یا به خطر انداخته و در ملزم به ارائه توجیه و توضیح اینکه چگونه آن ارزش را جبران یا بازگرداند به ذی‌نفعان است.

۳-۶ راهبرد

۱-۳-۶ اصل

توصیه می‌شود مرجع حکمران برنامه راهبردی سازمانی را مطابق با مدل ارزش آفرینی و در راستای تحقق مقاصد سازمانی هدایت و با آن عجین شود.

۲-۳-۶ منطق

راهبرد، الگویی از نیت‌های در حال تکامل است، که برای هماهنگی و تمرکز تلاش برای تحقق مقصود سازمانی، اهداف ارزش آفرینی و پیامدهای راهبردی مرتبط را فراهم می‌کند. ماهیت راهبردهای سازمانی حوزه وسیعی از موارد اضطراری و عمدی و رسمی و غیررسمی است. راهبرد سازمان در بطن خود، منعکس-کننده مقاصد و نیت‌های مرجع حکمران برای دستیابی سازمان به پیامدهای راهبردی در بافتار متغیر آن است.

یک راهبرد مؤثر به‌عنوان چهارچوبی برای تصمیم‌گیری به نحوی عمل می‌کند که اجزا و قسمت‌های مختلف سازمان را قادر به همسو شدن کند. طرح‌های راهبردی نحوه رفتار سازمان با راهبرد سازمانی و خط‌مشی‌های حکمرانی و مولفه‌هایی که این کار را انجام می‌دهند، مستند می‌کند.

۳-۳-۶ جنبه‌های کلیدی کار

۱-۳-۳-۶ تعیین مسیر (جهت‌گیری راهبرد)

۱-۱-۳-۳-۶ تعیین پیامدهای راهبردی

توصیه می‌شود مرجع حکمران، با درک درستی از نیت‌های سازمان پیامدهای راهبردی روشنی را تعیین کرده و با راهنمایی برنامه راهبردی سازمان که در راستای برآورده کردن مقاصد سازمانی و اهداف

ارزش‌آفرینی است به سمت پیامدهای راهبردی حرکت کرده و هنگام تنظیم پیامدهای راهبردی موارد زیر را برای بافتار داخلی و خارجی سازمان در نظر بگیرد:

- الف- مقصود سازمانی، کاربرد ارزش‌های سازمانی و مدل ارزش‌آفرینی سازمان؛
- ب- مقیاس‌های زمانی پیش‌بینی‌شده برای پیامدهای راهبردی و راهبرد سازمانی؛
- پ- چشم‌انداز ریسک سازمان؛
- ت- اهداف ارزش‌آفرینی تعریف‌شده؛
- ث- وابستگی متقابل بین محیط‌زیست طبیعی، بافتار اجتماعی و اقتصادی، تأثیر عمده سازمان بر بافتار و تأثیر عمده آن بر سازمان؛
- ج- نیاز و دسترسی سازمان به منابع، از جمله منابع مالی؛
- چ- کیفیت و ماهیت روابط با ذی‌نفعان و اثربخشی مشارکت ذی‌نفعان؛
- ح- تأثیر سازمان بر ذی‌نفعان؛
- خ- نقاط قوت، نقاط ضعف، موقعیت رقابتی و تاب‌آوری عملیاتی سازمان؛
- د- انتظارات ذی‌نفعان مرتبط؛
- ذ- فرصت‌های بالقوه برای نوآوری.

۶-۳-۳-۱-۲ استقرار خط‌مشی حکمرانی

توصیه می‌شود مرجع حکمران خط‌مشی‌های حکمرانی را مستقر کند و از موارد زیر اطمینان حاصل کند:

- الف- شفاف‌سازی نیت‌ها و انتظارات مرجع حکمران با توجه به مقصود سازمانی، ارزش‌های سازمانی و اهداف ارزش‌آفرینی سازمان؛
- ب- شفاف‌سازی تفویض در سازمان، از جمله در رابطه با راهبردها؛
- پ- تعریف ساختارها (به‌عنوان مثال کمیته‌ها) و نقش‌های دست‌اندرکار در حکمرانی سازمان، از جمله اختیارات، مسئولیت‌ها، عملکرد و الزامات گزارش‌دهی؛
- ت- ارائه راهنمایی در مورد اینکه چه مسئولیتی انجام شود به جای توضیح جزئیات؛
- ث- تعیین انتظارات برای کنترل‌های داخلی، تطابق، مدیریت ریسک و ریسک‌پذیری؛
- ج- شفاف‌سازی نحوه فعالیت و اداره سازمان توسط خود مرجع حکمران؛
- چ- رسیدگی به تعهد خود مرجع حکمران به بهبود مداوم؛

ح- بررسی به صورت ادواری و به روزرسانی در صورت لزوم، برای حصول اطمینان از همسویی با مدارک تاسیس سازمان، بافتار متغیر سازمان، براساس راهنماها، آیین کار و استانداردها؛

توصیه می شود مرجع حکمران از اینکه خطمشی حکمرانی به طور مؤثر در سراسر سازمان در راستای رسیدن به نیت های آنها اعمال می شود اطمینان حاصل کند.

توصیه می شود مرجع حکمران از توانایی کسانی که به آنها تفویض شده است در تدوین خطمشی های مدیریتی سازگار با خطمشی حکمرانی یا ارائه پیشنهاد برای تغییر در آن و نیز از اینکه مسئولیت های تدوین و تصویب تمامی خطمشی ها روشن است و خطمشی های حکمرانی بدون موافقت مرجع حکمران قابل تغییر نیستند، اطمینان حاصل کند.

۶-۳-۳-۲ مشارکت در راهبرد

۶-۳-۳-۱ مشارکت در طرح ریزی راهبرد

توصیه می شود مرجع حکمران با برنامه ریزی راهبردی به روش زیر ورود کند:

الف- ایجاد شفافیت در مورد نقش آن در فرایند طرح ریزی راهبردی؛

ب- تفویض در صورت لزوم؛

پ- بررسی، ارزیابی و تصویب طرح های تدوین شده توسط افرادی که به آنها تفویض شده است؛

ت- نظارت (به زیربند ۶-۴ مراجعه کنید) بر پیاده سازی این طرح ها و اطمینان از اینکه آنها پیامدهای راهبردی مورد توافق را برآورده می کنند.

۶-۳-۳-۲ هدایت راهبرد

توصیه می شود مرجع حکمران به طور فعال و پویا پیاده سازی راهبرد سازمان را در چهارچوبی که در خطمشی گذاری های حکمرانی تعریف شده، از جمله ارزش های سازمانی و بافتار متغیر ریسک برای تحقق مقصود سازمانی هدایت کند. بهتر است مرجع حکمران راهبرد را به گونه ای هدایت کند که ارزش آفرینی در بافتار فعلی با نوآوری مورد نیاز برای ارزش آفرینی در آینده سازگار باشد.

مرجع حکمران راهبرد سازمانی را از طریق موارد زیر هدایت کند:

الف- فرهنگ سازمانی، از جمله جو فرهنگی که مرجع حکمران از طریق مفاهیم اخلاقی مدنظر خود تعیین می کند؛

ب- پایش رفتار، تصمیم ها و فعالیت های سازمان، به عنوان مثال رفتارهای ارزش محور مربوط به پایداری و واکنش در برابر آنها؛

پ- ترکیب و کارکرد خود مرجع حکمران و کمیته آن و حصول اطمینان از اینکه آنها به طور مداوم قادر به درک و برآوردن نیازهای در حال تغییر سازمان (به زیربند ۲-۳-۴ مراجعه کنید)، از جمله توصیه راه که برای بستن شکاف‌های پیش‌بینی شده است؛

ت- خط‌مشی‌های حکمرانی، برای اطمینان از همسو بودن با بافتار متغیر داخلی و خارجی سازمان مطابق با آئین کار یا روش‌های رایج؛

ث- حفظ برخی از تصمیم‌گیری‌ها برای مرجع حکمران (آنهایی که تأثیر عمده یا اساسی بر کل سازمان دارند) و تفویض سایر تصمیم‌ها؛

ج- طرح‌ریزی جانشین پروری برای نقش‌های حیاتی در سازمان، از جمله ترتیبات جانشینی اضطراری؛

چ- پایش، ارزشیابی و توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های افرادی که مرجع حکمران به آنها تفویض کرده است؛

ح- رویکرد سازمان به برقراری نظام جبرانی و حصول اطمینان از اینکه نظام جبرانی عادلانه، مسئولانه و شفاف است و بدین صورت باقی خواهد ماند؛

خ- اهداف، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) و مشوق‌های مرتبط، از جمله پاداش مالی (به زیربند ۶-۳-۴ مراجعه شود)؛

د- تصمیم‌گیری، به طور خاص، به کارگیری راهبردی منابع.

۴-۶ نظارت

۱-۴-۶ اصل

توصیه می‌شود مرجع حکمران برای حصول اطمینان از برآورده شدن نیت‌ها و انتظارات خود از سازمان، رفتار اخلاقی و التزام‌های تطابق، بر عملکرد سازمان نظارت داشته باشد.

۲-۴-۶ منطق

نظارت مؤثر توسط مرجع حکمران، دستیابی به مقاصد سازمانی و پیامدهای راهبردی به شیوه موردنظر و موردنیاز را تضمین می‌کند. نظارت مهم است، زیرا حصول اطمینان مرجع حکمران از اینکه مسئولیت‌های تفویض شده طبق نیاز انجام و تصمیم‌های متناسب با اختیار تفویض شده اتخاذ می‌شود، ضروری است. در صورت لزوم، از راه نظارت، مرجع حکمران، برای تحقق مقصود سازمانی، اقدامات اصلاحی را انجام می‌دهد. فعالیت نظارتی مرجع حکمران به عوامل مختلفی از جمله اندازه سازمان و پیچیدگی آن بستگی دارد.

۳-۴-۶ جنبه‌های کلیدی کار

۱-۳-۴-۶ کلیات

برای اعمال نظارت مؤثر، توصیه می‌شود مرجع حکمران اقدام‌های زیر را انجام دهد:

الف- الزام به ارائه گزارش‌های به‌موقع و دقیق در مورد تمامی جنبه‌های عمده مدیریت سازمان از کسانی که به آنها تفویض شده است؛

ب- حصول اطمینان از پیاده‌سازی یک سیستم کنترل داخلی، شامل سیستم مدیریت ریسک، سیستم مدیریت تطابق و سیستم کنترل‌های مالی؛

پ- انجام اقدام اصلاحی؛

ت- حصول اطمینان از صحت گزارش‌ها و مدارک دریافتی و اثربخشی سیستم کنترل داخلی.

۲-۳-۴-۶ نظارت بر عملکرد

توصیه می‌شود مرجع حکمران با ارزیابی و انجام اقدامات اصلاحی بر عملکرد سازمانی بر اساس موارد زیر نظارت کند:

الف- آیا ارزش‌های سازمانی و خط‌مشی‌های حکمرانی به‌طور مؤثر، سازمان، فرهنگ و رفتار اخلاقی آن را هدایت می‌کنند یا خیر؛

ب- گزارش‌دهی و عملکرد مدیریتی و حصول اطمینان از اینکه نتایج بر اساس معیارهای اندازه‌گیری، قابل اجرا و نیت‌ها و انتظارات آن را ارزیابی می‌کند (به زیربند ۳-۳-۶ مراجعه شود)؛

پ- اطلاعات ریسک (مثلاً اطلاعات دریافت‌شده به‌صورت مستقیم از واحد ریسک) در مورد ارزیابی و علاج سازمان از تهدیدها و فرصت‌های کلیدی آن با در نظر گرفتن چهارچوب ریسک سازمانی (به زیربند ۹-۶ مراجعه شود)؛

ت- تطابق (مثلاً اطلاعات دریافت‌شده به‌صورت مستقیم از واحد تطابق) در مورد فرهنگ تطابق سازمان و برآوردن التزام‌های تطابق آن؛

ث- شناسایی و تعامل سازمان با ذی‌نفعان مربوط (به زیربند ۶-۶ مراجعه شود)؛

ج- نتایج مالی و منابع مالی سازمان، حصول اطمینان از اینکه سازمان از نظر مالی سالم باقی می‌ماند؛

چ- تخصیص منابع، ظرفیت و توانمندی (شامل افراد و توسعه آنها) و حصول اطمینان از اینکه سازمان قادر به برآوردن مقاصد سازمانی، اهداف ارزش‌آفرینی و پیامدهای راهبردی خود است؛

ح- کنترل و پردازش داده‌ها توسط سازمان، حصول اطمینان از اینکه داده‌ها به‌عنوان یک منبع ارزشمند و راهبردی سازمانی شناخته می‌شوند (به زیر بند ۸-۶ مراجعه شود)؛

خ- استفاده مسئولانه سازمان (که شامل استفاده اخلاقی است) و سرمایه‌گذاری کافی در فناوری به‌عنوان مثال هوش مصنوعی و امنیت سایبری؛

د- مدیریت طرح‌ها توسط سازمان، تغییرات و سایر تحولات اساسی سازمانی و همچنین واکنش به رویدادها و حوادث غیرمترقبه توسط سازمان؛

یادآوری ۱- اطلاعات بیشتر برای کمک به حکمرانی ریسک، در استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ و IEC 31010 ارائه شده است.

یادآوری ۲- اطلاعات بیشتر برای کمک به مدیریت تطابق، در استاندارد ملی ایران- ایزو ۳۷۳۰۱ ارائه شده است.

یادآوری ۳- اطلاعات بیشتر برای کمک به حکمرانی فناوری اطلاعات سازمان‌ها در استاندارد ملی ایران شماره ۱۲۰۴۷ ارائه شده است.

یادآوری ۴- اطلاعات بیشتر برای کمک به پیامدهای حاکمیتی استفاده از هوش مصنوعی توسط سازمان‌ها در استاندارد ISO/IEC 38507 ارائه شده است.

۶-۴-۳ کسب تضمین

برای ایجاد نظارت مؤثر سازمان، علاوه بر دریافت گزارش‌هایی از افرادی که به آنها تفویض شده است، توصیه می‌شود مرجع حکمران از اینکه سیستم حکمرانی به‌صورت مناسب طراحی و مطابق با هدف عمل می‌کند اطمینان حاصل کند و اگر نمی‌تواند به‌طور مستقیم این کار را انجام دهد، از ابزارهای مستقل تضمین‌کننده بیشتری استفاده کند. توصیه می‌شود مرجع حکمران موارد زیر را در نظر بگیرد:

الف- تعیین سطح بررسی اطمینان موردنیاز، بسته به ریسک ارزیابی شده؛

ب- حصول اطمینان از اینکه افراد تضمین‌کننده سیستم دارای اختیارات مناسب و منابع کافی برای ارائه ارزیابی‌های دقیق به مرجع حکمران هستند؛

پ- حصول اطمینان از اینکه افراد تضمین‌کننده، از شایستگی و ظرفیت لازم برخوردارند و تلاش‌های آنها به‌طور مناسب روی این کار متمرکز شده است؛

ت- بررسی دقیق مسیرهای گزارش‌دهی افرادی که در داخل سازمان سیستم را تضمین می‌کنند به‌منظور حفظ استقلال و اختیارات آنها (به یادآوری ۱ مراجعه شود)؛

ث- بررسی دقیق توانایی هر یک از ارائه‌دهندگان تضمین برون‌سازمانی را برای ارائه تضمین مستقل (به یادآوری ۱ مراجعه شود)؛

ج- حصول اطمینان از اینکه خدمات تضمینی ارائه شده که به مرجع حکمران، یکپارچه و بهینه‌سازی شده باشد. تا در مجموع، این سیستم کنترل داخلی مؤثر را قادر می‌سازد تا ریسک‌ها و مسائل عمده سازمان رسیدگی کند و از آن پشتیبانی کند؛

چ- اثبات تعهد خود به تضمین و برقراری ارتباط به طور مناسب و واضح در سراسر سازمان، در مورد سیستم تضمین خود؛

فرایندهای تضمینی که به طور مستقل و دقیق به مرجع حکمران اطلاع می دهند عبارتند از:

- تصدیق‌های مستقیم توسط مرجع حکمران؛

- گزارش‌های مستقیم و جلسات خصوصی با مدیریت واحد ریسک و مدیریت واحد تطابق به‌عنوان کارهای کنترلی مستقل؛

- گزارش‌های مستقیم و جلسات خصوصی با واحد ممیزی درون‌سازمانی به‌عنوان واحد ارائه‌دهنده مستقل تضمین، از جمله اطلاع و آگاهی در مورد اثربخشی و عملکرد فرایندهای حکمرانی و سیستم کنترل داخلی، به‌ویژه مدیریت واحد ریسک و مدیریت واحد تطابق؛

- ممیزی برون‌سازمانی و گزارش‌دهی مرتبط با ذی‌نفعان و مرجع حکمران؛

- فرایندهای سوت‌زنی و سازوکارهای بازخورد کارکنان و مشتری، به‌صورت رسمی و غیررسمی (به یادآوری ۳ مراجعه شود).

در مواردی که ممیزان برون‌سازمانی منصوب می‌شوند، توصیه می‌شود موسسات ممیزی یا ممیزان به‌صورت چرخشی باشند و خدمات غیر از ممیزی ارائه‌شده توسط آنها مورد توجه و شفافیت قرار گیرد تا از تداوم تضمین مستقل بودن آنها اطمینان حاصل شود.

یادآوری ۱- تضمین مستقل عبارت است از تصدیق اطلاعات بدون هرگونه تداخل ناروا، این امر مستلزم اختیار مناسب و منابع کافی برای کار کنترل و تضمین و دسترسی نامحدود به افراد، منابع و داده‌ها است.

یادآوری ۲- کار ممیزی درون‌سازمانی اغلب از استانداردها و قواعد حرفه‌ای پذیرفته‌شده عمومی پیروی می‌کنند.

یادآوری ۳- اطلاعات بیشتر برای کمک به سوت‌زنی اطلاعات در استاندارد ISO 37002 ارائه شده است.

۵-۶ پاسخگویی

۱-۵-۶ اصل

توصیه می‌شود مرجع حکمران پاسخگویی خود را در قبال سازمان به‌عنوان یک کل نشان دهد و کسانی را که به آنها تفویض کرده است در معرض پرسش قرار دهد.

۲-۵-۶ منطق

مرجع حکمران در قبال سازمان مسئولیت‌پذیر و پاسخگو است و موظف است به‌طور مداوم در راستای بهترین منافع سازمان عمل کند تا مقصود سازمانی در طی زمان محقق شود (به زیربند ۶-۱ مراجعه شود).

در رابطه با سازمان‌ها، پاسخگویی از طریق واگذاری و موافقت با مسئولیت‌پذیری و تفویض اختیارات متناسب ایجاد می‌شود (به زیربند ۲-۲-۴ مراجعه شود).

منابع مسئولیت عبارتند از:

- قانون یا مقررات؛
 - قراردادهای اخلاقی جمعی یا اخلاق حرفه‌ای؛
 - شیوه‌های استاندارد شناخته‌شده؛
 - ذی‌نفعان عضو و ذی‌نفعان مرجع؛
 - تفویض از طرف کسی که چنین مسئولیت‌پذیری را بر عهده دارد.
- اختیارات می‌تواند توسط ذی‌نفعان به مرجع حکمران تفویض شود:
- به‌طور مستقیم (به‌عنوان مثال توسط ذی‌نفعان عضو)؛ یا
 - غیرمستقیم (به‌عنوان مثال توسط جامعه از طریق قانون یا با مجوز اجتماعی).
- پاسخگویی یک جنبه کلیدی از حکمرانی است زیرا اعتماد و مشروعیت ایجاد می‌کند و منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.
- مرجع حکمران می‌تواند تفویض کند، اما در قبال اعمال، ترک فعل‌ها و کوتاهی‌های سازمان به‌عنوان یک کل پاسخگو باقی می‌ماند.

۳-۵-۶ جنبه‌های کلیدی کار

۱-۳-۵-۶ کلیات

توصیه می‌شود مرجع حکمران آمادگی خود را برای پاسخگویی انجام مسئولیت‌های خود، حتی در مواردی که این مسئولیت‌ها به دیگری تفویض شده است، نشان دهد و همچنین در مورد نحوه پاسخگویی افرادی که به آنها تفویض کرده است، گزارش دهد.

توصیه می‌شود مرجع حکمران به دلیل اهمیت پاسخگویی از اینکه تفویض مؤثر انجام شده، اطمینان حاصل کند (به زیربند ۲-۲-۴ مراجعه شود).

۲-۳-۵-۶ نشان‌دادن پاسخگویی

توصیه می‌شود برای نشان‌دادن پاسخگویی، مرجع حکمران از نحوه ارائه گزارش و اطلاع‌رسانی سازمان که شامل شرایط زیر است اطمینان حاصل کند:

الف- تشریح مقصود سازمانی، ارزش‌های سازمانی، مدل‌های ارزش‌آفرینی، راهبرد سازمانی و خط‌مشی‌های حکمرانی مرتبط؛

ب- ارائه اطلاعات درباره خود مرجع حکمران از جمله:

۱- تصمیم‌ها، اقدام‌ها، عملکرد و بهبودها؛

۲- انجام مسئولیت‌های خود از جمله عواقب عدم انجام التزامها.

پ- ارائه اطلاعات در مورد سازمان، از جمله:

۱- عملکرد سازمان در تحقق مقصود سازمانی؛

۲- نحوه دستیابی به عملکرد سازمان و اینکه آیا این عملکرد با توجه به تغییر خط‌مشی‌های حکمرانی سازمان از جمله ارزش‌های سازمانی معقول بوده است یا خیر؛

۳- تأثیری که سازمان بر منابعی که استفاده می‌کند و محیط‌زیست طبیعی، بافتار اجتماعی و اقتصادی که در آن فعالیت می‌کند، داشته و پیش‌بینی می‌کند، داشته باشد؛

۴- کسانی که می‌توانند بر تصمیم‌های مرجع حکمران تأثیر بگذارند (مانند ذی‌نفعان عضو، ذی‌نفعان مرجع و سایر ذی‌نفعان که می‌توانند تأثیر کنترلی اعمال کنند) و ماهیت و سطح تأثیر آنها؛

۵- فرهنگ سازمانی، از جمله رفتار سازمانی و ادراکات رفتار سازمان که توسط ذی‌نفعان مرتبط ارائه شده است.

ت- التزام‌های تطابق را برآورده کند؛

ث- اطمینان به‌درستی اطلاعات استفاده‌شده، برای مثال توصیف فرایندهای تضمین اعمال‌شده (به زیربند ۴-۶ مراجعه شود).

ج- شفاف‌بودن با رعایت حدود محرمانه‌بودن؛

چ- توضیح و توجیه اقدامات، انفعال‌ها، حذفیات، ریسک‌ها و وابستگی‌های سازمان از جمله اقدامات مرجع حکمران؛

خ- گزارش اقدامات و پیامدهای ثبت‌شده و همچنین نیت‌های آینده.

توصیه می‌شود مرجع حکمران موارد زیر را در نظر بگیرد

- با توجه به انتظارهای ذی‌نفعان مرتبط، مناسب‌ترین روش‌های گزارش‌دهی را برای سازمان تعیین کنند؛

- از اینکه اطلاعات گزارش‌شده و اطلاع‌رسانی‌شده با اهمیت، کامل، قابل‌درک، پاسخگو، دقیق، متعادل و به‌موقع است، اطمینان حاصل شود؛

- از اینکه تمامی ذی‌نفعان تا حد معقول مرتبط قادر به دسترسی به گزارش‌ها و اطلاع‌رسانی‌ها و بنابراین به‌طور مناسب به اطلاعات لازم برای ارزیابی‌های آگاهانه از عملکرد گذشته، عملکرد فعلی و عملکرد سازمان در طی زمان مجهز هستند اطمینان حاصل شود.

پاسخگویی مؤثر، بر مشارکت مؤثر ذی‌نفعان استوار است (به زیربند ۶-۶ مراجعه شود) زیرا این مبنایی برای گفتگوی مؤثر، ارزش‌آفرینی و بهبود است. توصیه می‌شود مرجع حکمران در دسترس باشد تا به ذی‌نفعان مربوط در مورد تصمیم‌های اتخاذشده، پاسخ دهد و پاسخ‌ها را ارزیابی کند و بهبودها در نتیجه بازخورد از فعالیت‌های گزارش‌دهی، اطلاع‌رسانی و گفتگو اعمال شوند.

۶-۵-۳ پاسخگویی

توصیه می‌شود مرجع حکمران کسانی را که به آنها تفویض کرده است در معرض سوال قرار داده و پاسخگو کند (به زیربند ۴-۲-۲ مراجعه شود) و پس از حصول اطمینان از در اختیار داشتن تمامی مدارک لازم و رعایت صداقت، انصاف و شفافیت، عملکرد آنها را داوری کند و عواقب (تنبیه) آن را به‌نحوی که بر بهبود فعالیت‌ها تأثیر بگذارد، اجرا کند. توصیه می‌شود مرجع حکمران سازمان را هدایت و نظارت کند و از اجرایی‌شدن پاسخگویی در سرتاسر سازمان اطمینان حاصل کند (به زیربند ۶-۴ مراجعه شود).

۶-۶ مشارکت ذی‌نفعان

۶-۶-۱ اصل

توصیه می‌شود مرجع حکمران از اینکه ذی‌نفعان سازمان به‌درستی مشارکت داده شده و انتظارات آنها در نظر گرفته می‌شود، اطمینان حاصل کند.

۶-۶-۲ منطق

تثبیت روابط صحیح و سودمند متقابل با ذی‌نفعان، بر اساس رفتارها و شیوه‌های تعامل اخلاقی و مؤثر با ذی‌نفعان، ارزش‌آفرینی در طی زمان سازمان را تضمین می‌کند. سازمان‌ها دارای ذی‌نفعان متفاوتی هستند که بنا به نوع دسته‌بندی سطوح مختلف مشارکت و منافع، انتظارات و نگرانی‌های متنوع و گاه متضاد با هم دارند در نتیجه، سازمان‌ها طیف وسیعی از روابط را با ذی‌نفعان خود دارند و توصیه می‌شود مراجع حکمران بر مبنای موازنه منافع ذی‌نفعان تصمیم‌گیری کنند.

ذی‌نفعان می‌توانند روابط مستحکم با سازمان داشته باشند برای مثال ذی‌نفعان عضو، اما این موضوع به دلیل اینکه فراتر از پاسخگویی قانونی، مقرراتی یا قراردادی است، نیازمند بررسی بیشتر است. دلایل متعددی برای این موضوع از جمله موارد زیر وجود دارد:

الف- رابطه نامتقارن: اگرچه توانایی فردی این روابط ذی‌نفعان برای تأثیرگذاری یا تحت‌تأثیر قرار گرفتن سازمان، در کوتاه مدت کم و محدود است، اما در مجموع می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر سازمان داشته باشد؛

ب- اثرات تجمعی: جامعه به‌عنوان یک ذی‌نفع و همچنین محیط‌زیست طبیعی و اقتصاد در طی زمان و در مجموع، می‌تواند تأثیر اساسی بر سازمان و بالعکس داشته باشد. به‌عنوان مثال، آلودگی ناشی از سازمان

می‌تواند تأثیر نامطلوبی بر جامعه و محیط‌زیست طبیعی در طی زمان داشته باشد و افزایش سطح آب دریاها می‌تواند تأثیر نامطلوبی بر سازمان بگذارد؛

پ- مشروعیت: مشروعیت سازمان برای تعقیب مقصود سازمانی خود و فعالیت در محیط‌زیست طبیعی، جامعه و اقتصاد نیز می‌تواند تا حدی از کسانی حاصل شود که ذی‌نفعان عضو نیستند.

انتظار می‌رود که ذی‌نفعان از اختیارات خود آگاه باشند و به‌شیوه مسئولانه آن را اعمال کنند، به‌عنوان مثال از حقوق و التزام‌های منصفانه و مناسب حمایت کنند و اطمینان حاصل کنند که سازمان در قبال این حقوق و التزام‌ها پاسخگو است.

۳-۶-۶ جنبه‌های کلیدی کار

توصیه می‌شود مرجع حکمران از شناسایی، اولویت‌بندی مشارکت مؤثر، انتظارات و مورد مشورت قرار گرفتن ذی‌نفعان، اطمینان حاصل کند. همچنین توصیه می‌شود مرجع حکمران از مؤثر بودن روابط با ذی‌نفعان و تصمیم‌های مناسب در مورد انتظارات آنها برای دستیابی به اهداف ارزش‌آفرینی موردنظر آنها اطمینان حاصل کند. در زمان گروه‌بندی ذی‌نفعان، توصیه می‌شود مرجع حکمران معیارهای خود را برای گروه‌بندی و تعیین ارتباط ذی‌نفعان روشن کند و از اینکه فرایند مشارکت ذی‌نفعان بر این اساس طراحی شده است، اطمینان حاصل کند.

یادآوری- گروه‌بندی و ارتباط ذی‌نفعان متفاوت بوده و به سازمان بستگی دارد.

توصیه می‌شود مرجع حکمران انتظارات گروه‌های ذی‌نفع مرتبط را بررسی کند که آنچه را که آنها می‌خواهند خواه جزو وظایف سازمان (به‌عنوان مثال ذی‌نفعان عضو، تنظیم‌گرها) یا به‌صورت انتخابی انجام دهد (مانند ذی‌نفعان مرجع). همچنین توصیه می‌شود مرجع حکمران از اجرایی شدن موارد زیر اطمینان حاصل کند:

الف- ذی‌نفعان مرتبط از طریق راهبرد سازمانی خود در دستیابی به مقصود سازمانی مشارکت دارند؛

ب- فرهنگ سازمانی به نظرات ذی‌نفعان مرتبط پاسخگو باشد؛

پ- روابط مشترک با ذی‌نفعان مرتبط حفظ شود؛

ت- حقوق بشر و کار در همه کشورهایی که در حال فعالیت هستند، رعایت می‌شود؛

ث- یک فرهنگ ارتباطی باز و شفاف در سازمان ایجاد و حفظ شود تا به پل‌زدن بین گروه‌های ذی‌نفع مختلف بر اساس دیدگاه‌های متفاوت، به‌عنوان مثال جنسیت، سن، سیستم‌های اعتقادی یا توانایی‌های شناختی کمک کند؛

ج- گزارش‌دهی منسجم تا ذی‌نفعان بتوانند ترتیبات حکمرانی سازمان را به‌طور مؤثر ارزیابی کنند (به زیربند ۳-۵-۶ مراجعه شود).

۶-۷ راهبری

۶-۷-۱ اصل

توصیه می‌شود مرجع حکمران سازمان را به‌طور اخلاقی و مؤثر، راهبری و آن را در سراسر سازمان تضمین کند.

۶-۷-۲ منطق

توصیه می‌شود مرجع حکمران جوّ فرهنگ اخلاق سازمانی در سازمان را تعیین کند به‌نحوی که تمامی افراد در این فرهنگ دست‌اندرکار بوده و آنچه مرجع حکمران در تعیین این جوّ می‌گوید، انتظار دارد و انجام می‌دهد برای کل سازمان حیاتی است. بنابراین رهبری یک موضوع حیاتی برای یک مرجع حکمران است و با رفتارهای خود در تعیین فرهنگ اخلاق سازمانی، مدلی برای رفتار سازمان ارائه می‌دهد. مرجع حکمران با اصولی که در مورد نحوه رفتار با ذی‌نفعان و نحوه پیگیری اهداف تعیین می‌کند، استانداردها و مدل‌هایی را برای دیگران ایجاد می‌کند تا از آنها پیروی کنند. رهبری مشهود، مسئول و شایسته تضمین می‌کند که سازمان از انتظارات تعیین‌شده پیروی می‌کند و علاوه بر این رهبری مؤثر شفافیت در ارتباطات و درک انتظارات را در کل سازمان فراهم می‌کند.

۶-۷-۳ جنبه‌های کلیدی کار

۶-۷-۳-۱ کلیات

سبک‌های راهبری می‌توانند متفاوت باشند، اما تمامی آنها شامل تنظیم انتظاراتی است که دیگران از آنها پیروی می‌کنند. از آنجایی که مرجع حکمران در قبال کل سازمان، از جمله رفتار، تصمیم‌های و فعالیت‌های آن، پاسخگو است، توصیه می‌شود انتظاراتها و عواملی را که سازمان ملزم به پیروی از آنها است را تنظیم کند و این انتظاراتها عالمانه و آگاهانه و با توجه به بافتاری که سازمان در آن فعالیت می‌کند، تنظیم شود. توصیه می‌شود مرجع حکمران به‌منظور رهبری اخلاقی و مؤثر، الگوی خود برای ایجاد فرهنگ مثبت، تعیین جوّ اخلاقی برای دیگران و اعتماد و همکاری در بین ذی‌نفعان سازمان را راهبری کند. راهبری اخلاقی و مؤثر زمانی نشان داده می‌شود که مرجع حکمران از روش‌های زیر تبعیت کند:

- انتظاراتها را برای سازمان با استفاده از فرایندهای تصمیم‌گیری قوی تنظیم کند (به زیربند ۶-۸-۳ مراجعه شود)؛

- به‌شیوه‌ای منطبق با ارزش‌های تعریف‌شده سازمانی رفتار کند؛

- اطمینان حاصل می‌کند که سازمان از انتظارات تعیین‌شده پیروی می‌کند.

توصیه می‌شود راهبری اخلاقی و مؤثر در سه زمینه نشان داده شود:

الف- کارکرد مرجع حکمران؛

ب- کارکرد سازمان به‌عنوان یک کل؛

پ- نحوه تعامل و تأثیر سازمان با ذی‌نفعان و بافتاری که در آن فعالیت می‌کند.

۶-۷-۳-۲ اثبات^۱ رهبری مؤثر

توصیه می‌شود مرجع حکمران رهبری مؤثر در تمامی حوزه‌ها را از خود اثبات کند.

الف- در مرجع حکمران: توصیه می‌شود مرجع حکمران انتظاراتی را برای خود و سازمان تعیین کند، از جمله عواملی که در آن انتظاراتی برآورده خواهند شد. مرجع حکمران این انتظارات را برآورده کند (هم‌سوایی داخلی)؛

ب- در سازمان: توصیه می‌شود سازمان انتظاراتی تعیین شده توسط مرجع حکمران را برآورده کند؛

پ- در بافتار برون سازمانی: در جایی که سازمان انتظاراتی مکتوب مانند تعهدات نسبت به ذی‌نفعان و محیط‌زیست طبیعی را تعیین کرده است، سازمان این انتظارات را مطابق با چهارچوب تعیین شده برآورده می‌کند.

پیامدها، چه مثبت و چه منفی، با انتظاراتی که تعیین شده‌اند تنظیم می‌شوند و راهبر تعیین می‌کند که آیا این انتظارات برآورده می‌شوند یا خیر.

۶-۷-۳-۳ تضمین راهبری اخلاقی

توصیه می‌شود مرجع حکمران راهبری اخلاقی را در تمامی زمینه‌ها تضمین کند.

الف- در مرجع حکمران: توصیه می‌شود اعضای مرجع حکمران رفتار مطابق با ارزش‌های سازمانی را نشان دهند؛

ب- در سازمان: توصیه می‌شود مرجع حکمران از اینکه سازمان به‌شیوه‌ای منطبق با ارزش‌های سازمانی خود رفتار می‌کند اطمینان حاصل کند؛

پ- در بافتار برون‌سازمانی: توصیه می‌شود مرجع حکمران از اینکه سازمان با ذی‌نفعان به‌شیوه‌ای سازگار با ارزش‌های سازمانی خود رفتار می‌کند، اطمینان حاصل کند.

قوانین و قواعد، مجموعه حداقلی از ارزش‌های سازمانی را ارائه می‌کنند که رفتار سازمان بر اساس آن ارزیابی می‌شود. سایر ارزش‌های سازمانی (به زیربند ۶-۱ مراجعه شود) در مدارک مورد توافق جمعی مانند منشور اخلاقی، آیین‌نامه اخلاقی یا استانداردهای رفتار ارائه شده‌اند. موارد زیر نمونه‌هایی از ارزش‌های راهبری است که مراجع حکمران به آنها احترام می‌گذارند:

- پاسخگویی؛

- صداقت و درستی؛
 - انصاف و شفافیت؛
 - هوش هیجانی^۱ و شایستگی؛
 - احترام به تنوع و شمولیت.
- راهبری اخلاقی در بافتار و فرهنگ سازمانی منجر به موارد زیر می‌شود:
- به افراد سازمان احساس تعلق جمعی می‌دهد؛
 - با ایجاد همسویی سازمانی از طریق یکپارچه‌سازی موضوعات اختلافی و حل و فصل معماهای راهبردی کمک می‌کند؛
 - موجب جلوگیری از سوءرفتار می‌شود؛
 - برای ذی‌نفعان، تمایزهای رقابتی را با ارائه شفافیتی که ارزیابان بتوانند رفتار، تصمیم‌های و فعالیت‌های سازمان را ارزیابی کنند، فراهم می‌کند؛
 - اطمینان بیشتری را فراهم می‌کند، که به نوبه خود، ارزش شهرت ایجاد می‌کند.
- برای مرجع حکمران، رفتارهای ارائه‌شده در جدول ۲ را می‌توان در نتیجه اعمال ارزش‌های رهبری مرتبط انتظار داشت.

جدول ۲- نمونه‌هایی از ارزش‌ها و رفتارهای راهبری

مثال‌هایی از رفتارها	مثال‌هایی از ارزش‌های راهبری
<ul style="list-style-type: none"> - با حسن نیت و به مصلحت سازمان عمل کنید؛ - تضاد منافع واقعی، بالقوه یا درک‌شده را در اولین فرصت افشا کنید و چنین تعارضاتی را به‌درستی مدیریت کنید؛ - اخلاقی و سازگار عمل کنید؛ - با رفتاری که انتظار می‌رود سازمان و کارکنان آن رفتار کنند، جو را برای سازمان تنظیم کنید؛ - شکست‌ها و اشتباهات را بشناسید و اقدامات مناسب را انجام دهید. 	صداقت و درستی
<ul style="list-style-type: none"> - اقدامات لازم را برای اطلاع‌رسانی مناسب از تمامی جنبه‌های سازمان و بافتاری که در آن فعالیت می‌کنید (مانند قانونی، محیط‌زیست طبیعی، اجتماعی، اقتصادی، فنی و کارکنان) انجام دهید؛ - با دقت، مهارت، کوشش و وفادارانه عمل کنید و گام‌های معقولی بردارید تا از مسائل خاص برای تصمیم‌گیری مطلع شوید. 	شایستگی
<ul style="list-style-type: none"> - در مورد تصمیم‌ها و فعالیت‌هایی که بر محیط‌زیست طبیعی، جامعه و اقتصاد 	شفافیت

1 - Emotional intelligence

تأثیر می‌گذارد را اطلاع‌رسانی کنید و آمادگی داشته باشید که این موارد را به شیوه‌ای واضح، دقیق، به موقع، صادقانه و کامل بیان کنید.	
اطمینان حاصل کنید که تنوع و شمول با در نظر گرفتن عواملی مانند جنسیت، سن، قومیت، تحصیلات، دیدگاه‌ها، ملیت، ناتوانی‌ها و باورها، درک شده و در تمام تصمیم‌گیری‌های سازمانی گنجانده شده است.	تنوع و شمول

۴-۳-۷-۶ حل و فصل معماها

در راهبری، در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرید که در آن بین دو گزینه یا چند گزینه، انتخاب‌های دشواری انجام دهید. چنین انتخاب‌هایی می‌توانند معما باشند و ابعاد مختلف و احتمالاً طیف وسیعی از نظام‌های ارزشی مختلف اجتماعی را در برگیرند.

مثال‌ها عبارتند از:

- متعادل کردن امور ضروری کوتاه‌مدت با تاب‌آوری بلندمدت؛

- فراگیر بودن و اولویت‌های ذی‌نفعان رقابتی؛

- عواقب رفتاری مشوق‌های ذی‌نفعان؛

- اهمیت و شفافیت گزارش و افشای آن.

فرایند ایجاد توافق بین ابعاد به ظاهر متضاد منجر به تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر و قوی‌تر می‌شود. حل و فصل معماها مستلزم یک رویکرد هدفمند است و شامل موارد زیر است:

الف- شناخت و شناسایی معماها؛

ب- درک و بیان دیدگاه‌های مخالف؛

پ- شناسایی مزایا و معایب هر کدام؛

ت- توافق دیدگاه‌ها با در نظر گرفتن اینکه هر موضع چگونه می‌تواند از دیگری حمایت کند؛

ث- تهیه نقشه راه.

توصیه می‌شود در جایی که معماها به درگیری یا اختلاف تبدیل می‌شوند، سازوکارهای حل اختلاف در صورت امکان نسبت به دعاوی رسمی جایگزین شود و اختلافات به صورت اخلاقی و مؤثر حل شود.

۸-۶ داده‌ها و تصمیم‌ها

۱-۸-۶ اصل

توصیه می‌شود مراجع حکمران داده‌ها را به‌عنوان یک منبع ارزشمند برای تصمیم‌گیری توسط مرجع حکمران، سازمان و سایرین بشناسد.

۲-۸-۶ منطق

استفاده نهایی از داده‌ها ارائه اطلاعات برای تصمیم‌گیری مستقیماً توسط انسان یا از طریق خودکارسازی^۱ است.

با توجه به فراگیر شدن فناوری، ارزش داده‌ها به‌عنوان یک منبع راهبردی و ضروری برای سازمان‌ها در حال افزایش است. این موضوع مسئولیت‌هایی را برای استفاده از اطلاعات متناسب با اثرات بالقوه راهبردی و عملیاتی به همراه دارد. اطلاعات از داده‌های خام و از آنها، بینش‌هایی برای تصمیم‌گیری استخراج می‌شود. اطلاعاتی که از داده‌ها استخراج می‌شود در جنبه‌های بسیاری مانند فناوری، موضوع و الزامات سازمانی متفاوت خواهند بود. اطلاعات بالقوه‌ای که می‌توان از داده‌ها استخراج کرد ممکن است واضح نباشد و استخراج آنها دشوار باشد یا مستقیماً برای سازمان مفید نباشد، اما می‌تواند برای سایر سازمان‌ها یا افراد بسیار مفید باشد. ارزش داده‌ها برای تصمیم‌گیری را می‌توان از منظرهای مختلفی مانند موارد زیر در نظر گرفت:

الف- تصمیم‌گیری داخلی سازمان:

۱- تصمیم‌گیری در مرجع حکمران: قابلیت دوام سازمان به داده‌هایی بستگی دارد که مرجع حکمران برای تصمیم‌گیری به آنها تکیه می‌کند؛

۲- تصمیم‌گیری در سراسر سازمان: عملکرد سازمان به ساختارها و شیوه‌هایی برای اطمینان از تصمیم‌گیری موثر بستگی دارد. چنین تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات قابل اعتماد و با سطح اختیار و مسئولیت مناسب برای موارد زیر اتخاذ می‌شود:

- تصمیم‌ها؛

- ماهیت داده‌هایی که تصمیم‌هایی بر آن تکیه دارند.

ب- تصمیم‌گیری توسط افراد، خارج از سازمان: از آنجایی که داده‌ها برای تصمیم‌گیری استفاده می‌شوند، نه تنها برای خود سازمان بلکه به‌عنوان منبعی ارزشمند هستند که می‌توان آن را خرید، فروخت یا به‌طور دیگری توزیع کرد. به‌عنوان مثال، داده‌ها منبعی هستند که در محصولات و طراحی آنها، بازار و بینش مشتری و همچنین زنجیره تامین و اطلاعات استفاده از محصول استفاده می‌شود.

۳-۸-۶ جنبه‌های کلیدی کار

۱-۳-۸-۶ کلیات

توصیه می‌شود مرجع حکمران از شناسایی، مدیریت، پایش و ابلاغ‌شدن ماهیت داده‌ها و میزان استفاده از آنها توسط سازمان، اطمینان حاصل کند (به زیربند ۳-۵-۶ مراجعه شود). توصیه می‌شود مرجع حکمران به

1- Automation

ویژه اطمینان حاصل کند که سازمان داده‌ها را به‌عنوان منبع راهبردی می‌شناسد و از آنها به‌طور مسئولانه و اخلاقی استفاده می‌کند.

۶-۸-۳-۲ اطمینان از تصمیم‌گیری موثر سازمان

۶-۸-۳-۱-۲ اطمینان از تصمیم‌گیری موثر مرجع حکمران

توصیه می‌شود مراجع حکمران تصمیم‌های لازم اتخاذ کند و از اینکه تصمیم‌گیری آن به‌درستی اطلاع‌رسانی شده است، اطمینان حاصل کند. توصیه می‌شود مرجع حکمران موارد زیر را در نظر بگیرد:

الف- حفظ توازن بین بحث‌ها برای تصمیم‌گیری و حصول اطمینان از وجود فرصت برای تمامی اعضا به منظور بیان ارزیابی‌های مستقل آنان؛

ب- از تعهد برای حمایت از تصمیم جمعی، ثبت شفاف و عمل به آن اطمینان حاصل کند؛

پ- سطح استقلال و تأثیری که آن بر تصمیم‌گیری‌ها دارد، از جمله منافع مالی، موقعیت، انجمن‌ها، روابط، سوگیری‌ها و اتحادها را در نظر بگیرد؛

ت- هنگام تصمیم‌گیری به دقت به تعارض منافع رسیدگی شود؛

ث- به پویایی مرجع حکمران توجه شود، از جمله به‌عنوان مثال اتکای بی‌مورد به هر یک از اعضا برای تصمیم‌گیری؛

ج- از حق و مسئولیت خود برای تعیین و دریافت اطلاعات موردنیاز خود، از جمله تعیین روش‌های مناسب جمع‌آوری داده‌ها، تهیه و تحویل به موقع اطلاعات استفاده کند؛

چ- از صحت داده‌ها و اطلاعات دریافتی و به‌ویژه صحت و کامل بودن آن اطمینان حاصل کند؛

ح- از اینکه دروندادهای متنوع برای یک فرایند تصمیم‌گیری دقیق، باز و شفاف ارائه می‌شود و نتایج قابل دستیابی و گزینه‌های دستیابی به آنها و پیامدهای آنها درک می‌شود اطمینان حاصل کند.

یادآوری- چنین دروندادهایی را می‌توان از تفاوت‌های موجود در ترکیب مرجع حکمران، حوزه دانش، مهارت‌ها، تجربه، سن، فرهنگ، نژاد و جنسیت به دست آورد (به زیربند ۴-۳ مراجعه کنید).

۶-۸-۳-۲-۲ اطمینان از تصمیم‌گیری موثر در سراسر سازمان

توصیه می‌شود در سراسر سازمان تصمیم‌گیری با تفویض مناسب حمایت شود (به زیربند ۴-۲-۲ مراجعه شود) و این تفویض همراه با فرایندهای تضمینی مناسب رسمیت یابد. علاوه بر این، مرجع حکمران از موارد زیر اطمینان حاصل کند:

الف- اختیارات با سطح مسئولیت مرتبط برای تصمیم‌گیری مطابقت دارد؛

ب- محدودیت‌های اختیار تصمیم‌گیری بر اساس سطح ریسک مرتبط اعمال می‌شود، به‌ویژه در مواردی که از تصمیم‌گیری خودکار استفاده می‌شود؛

پ- ساختارهای اطلاعاتی، از جمله دسترسی به اطلاعات، پایش و کاهش احتمالی تصمیم‌های نادرست برای اطمینان از تطابق با الزامات سازمان کافی است.

۶-۸-۳-۳ به رسمیت شناختن داده‌ها به‌عنوان یک منبع راهبردی

تشخیص اینکه داده‌ها می‌توانند دارای (یا بدهی) راهبردی باشند به این معنی است که توصیه می‌شود مرجع حکمران:

الف- از رویکرد رسمی که سازمان برای مدیریت داده‌های خود ایجاد می‌کند و در صورت لزوم تضمین می‌کند اطمینان حاصل کند (به زیربند ۶-۴-۳ مراجعه شود)؛

ب- نحوه استفاده از داده‌ها توسط سازمان و دیگران (به‌عنوان مثال، تامین‌کنندگان، مشتریان، تنظیم‌کنندگان و سایر ذی‌نفعان مرتبط و همچنین رقبا و کسانی که می‌توانند از داده‌ها سوء استفاده کنند) به‌درستی درک کند؛

پ- پیچیدگی‌ها و اهمیت فزاینده داده‌ها را تصدیق کرده و خط‌مشی‌ها و جهت‌گیری‌های حکمرانی را به‌نحوی ایجاد کند که با نیازهای سازمان و میزان تغییرات موردنیاز، هماهنگ باشد؛

ت- از کفایت پشتیبانی الزامات اطلاعاتی سازمان توسط قابلیت‌های فناوری فعلی و آینده آن اطمینان حاصل کند؛

ث- ماهیت و میزان استفاده سازمان از داده‌ها را برای اثبات مسئولیت‌پذیری در قبال این منبع، اطلاع‌رسانی کند.

۶-۸-۳-۴ اطمینان از استفاده مسئولانه از داده‌ها

فناوری جدید، افزایش حجم و ارزش داده‌ها را به‌همراه دارد و مسئولیت مرجع حکمران برای اطمینان از موارد زیر است:

- از داده‌ها به‌صورت اخلاقی استفاده می‌شود؛

- از فرصت‌های ارزشمند استفاده می‌شود؛

- داده‌های حساس محافظت و ایمن می‌شوند.

توصیه می‌شود مرجع حکمران جهت‌دهی و نظارت بر استفاده از داده‌ها و پشتیبانی فناوری اطلاعات داشته باشد تا از اینکه سازمان در ریسک سازمانی و چهارچوب آن باقی می‌ماند اطمینان حاصل کند. این موضوع می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

الف- اتخاذ یک سیستم برای اطمینان از درک و ردیابی حقوق، التزامها و محدودیت‌های مجموعه داده‌ها، به‌عنوان مثال حریم خصوصی و التزامهای حقوق مالکیت معنوی؛

ب- اجرای سیستم مدیریت امنیت اطلاعات مبتنی بر ریسک (ISMS)^۱؛

پ- ممیزی و پایش کافی فناوری اطلاعات برای اطمینان از استفاده مسئولانه از آن، از جمله استفاده اخلاقی و اینکه با نیت‌ها و انتظارات مرجع حکمران و همچنین التزامهای تطابق سازمان منطبق باشد؛

ت- فرایندهای نوآوری برای اطمینان از اینکه تغییرات در فناوری اطلاعات را می‌توان به سرعت ارزیابی کرد و در صورت لزوم خط مشی حکمرانی را می‌توان برای استفاده از فرصت‌های جدید به‌روز کرد؛

ث- از رفتار انسانی هنگام استفاده از فناوری اطلاعات، از جمله ایمنی و اینکه متناسب و همسو با مقصود سازمانی در نظر گرفته می‌شود، اطمینان حاصل کند؛

ج- از اینکه استفاده ذی‌نفعان سازمانی از فناوری اطلاعات به‌صورت گسترده‌تری نسبت به سازمان به‌ویژه در رابطه با سرمایه انسانی در نظر گرفته می‌شوند اطمینان حاصل شود.

یادآوری- اطلاعات بیشتر برای کمک به حکمرانی داده‌ها در مجموعه استاندارد ISO/IEC 38505 و استانداردهای ISO/IEC 27001 و ISO/IEC 38507 ارائه شده است.

۹-۶ حکمرانی ریسک

۱-۹-۶ اصل

توصیه می‌شود مرجع حکمران از نظر گرفتن تأثیر عدم قطعیت بر مقصود سازمانی و پیامدهای راهبردی مرتبط، اطمینان حاصل کند.

۲-۹-۶ منطق

عدم قطعیت در بافتاری که سازمان در آن فعالیت می‌کند و همچنین در سراسر سازمان، ذاتی است. تأثیر این عدم قطعیت در دستیابی به مقصود سازمانی، ارزش‌آفرینی و پیامدهای راهبردی سازمان، حکمرانی ریسک را برای تمامی سازمان‌ها حیاتی می‌کند. ارزش، زمانی تولید می‌شود که ریسک مناسب و به‌موقع انجام شود و این زمانی اتفاق می‌افتد که مرجع حکمران ریسک را به‌طور موثر متعادل کند. برای مثال، مرجع حکمران می‌تواند رویکردهایی ایجاد کند که احتمال و تأثیر نتایج غیرقابل قبول را کاهش دهد، در عین حال با راهبری سازمان‌های تحت حکمرانی آنها را قادر می‌سازد تا عمداً ریسک‌های مناسب را بپذیرند و در نتیجه از فرصت‌ها استفاده کنند.

1 - Information security management system

۳-۹-۶ جنبه‌های کلیدی کار

۱-۳-۹-۶ کلیات

توصیه می‌شود مرجع حکمران در قبال درک مداوم ریسک سازمانی و عمل کردن به آن، و در صورت لزوم اطلاع‌رسانی در مورد رویکرد انتخاب‌شده به ذی‌نفعان مربوط پاسخگو باشد (به زیربند ۳-۵-۶ مراجعه شود).
توصیه می‌شود مرجع حکمران برای اطمینان از تحقق مقاصد سازمانی و دستیابی به پیامدهای راهبردی موردنظر، موارد زیر را انجام دهد:

الف- جو سازمان را با توجه به نحوه برخورد با مدیریت ریسک تعیین کنید؛

ب- از اینکه در هنگام تصمیم‌گیری مرجع حکمران، ماهیت و میزان ریسک‌های پیش روی ارزیابی، علاج، پایش و ابلاغ می‌شود اطمینان حاصل کند؛

پ- بر فعالیت‌های مدیریت ریسک سازمان نظارت کند.

یادآوری- اطلاعات بیشتر برای کمک به حکمرانی ریسک در استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ و استاندارد IEC 31010 ارائه شده است.

۲-۳-۹-۶ تنظیم جو برای مدیریت ریسک

توصیه می‌شود مرجع حکمران ریسک سازمانی را به نحوی ایجاد کند که در سراسر سازمان از رویکرد رسمی، پیش‌کنشی و پیش‌بینانه برای مدیریت ریسک اطمینان حاصل کند و از اینکه این چهارچوب مدیریت ریسک به شرح زیر در تمام سازمان به صورت یکپارچه فعال است اطمینان حاصل کند.

الف- فرهنگ ریسک موردنظر را در سراسر سازمان ایجاد کند به نحوی که اطمینان می‌دهد که هر فرد در سازمان مسئولیت مدیریت ریسک خود را درک می‌کند و به اطلاع‌رسانی و گزارش ریسک‌های جدید و نوظهور تشویق می‌کند؛

ب- رفتارهای تصمیم‌گیری و تأثیر فعل‌ها، ترک فعل یا قصور راهبری بر آن رفتارها را هدایت کند؛

پ- ریسک را به‌عنوان ملاحظات اصلی در تنظیم سیاست‌های حکمرانی قرار دهد (به زیربند ۳-۶ مراجعه شود)؛

ت- تأثیر، تغییرات و وابستگی‌ها به بافتار بیرونی و داخلی سازمان را در نظر گیرد، از جمله:

۱- ذی‌نفعان؛

۲- روندهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت از جمله روندهای مسئولیت اجتماعی و پایداری؛

۳- مقصود سازمانی؛

۴- ارزش‌های سازمانی؛

۵- مدل ارزش آفرینی ؛

۶- پیامدهای راهبری موردنظر؛

ث- مسئولیت‌های مرجع حکمران و تفویض‌ها را در سراسر سازمان تعریف کند؛

ج- منابع کافی را ایجاد و حفظ کند؛

چ- ریسک‌پذیری را که مستلزم تعیین معیارهای ریسک و محدودیت‌های مرتبط است، تعیین کند؛

خ- ذی‌نفعان مربوط ملزم هستند به‌طور مسئولانه و دقیق مشارکت کنند و تاثیرهای ریسک مثبت و منفی سازمان بر آنها را در نظر بگیرند (به زیربند ۶-۶ مراجعه شود).

۶-۹-۳-۳ به‌کارگیری مدیریت ریسک اثربخش

توصیه می‌شود مرجع حکمران ریسک مرتبط با فعالیت‌های خود را مطابق با چهارچوب ریسک سازمانی در نظر گرفته و مدیریت کند. موارد زیر به‌عنوان مثال آورده شده است:

الف- اطمینان حاصل شود که مرجع حکمران به‌طور کافی و فعال از ریسک‌های جدید و نوظهور مطلع شده است؛

ب- هنگام ارزیابی گزینه‌های راهبردی، از اینکه تهدیدها و فرصت‌ها و میزان پشتیبانی گزینه‌ها از تحقق مقصود سازمانی و ارزش‌های سازمانی ارزیابی می‌شود، اطمینان حاصل کند. این مورد شامل ارزیابی تأثیر بر محیط‌زیست طبیعی، بافتار اجتماعی و اقتصادی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند (به زیربند ۶-۱۱-۳ مراجعه شود)؛

پ- هنگام انجام یک انتخاب راهبردی، از اینکه این انتخاب در برابر بافتار ریسک در حال تغییر متعادل است و ریسک مرتبط با آن علاج و پایش می‌شود اطمینان حاصل شود؛

ت- ریسک اساسی، محدودیت‌ها و انتظارات‌های مرتبط را به‌عنوان نشانی از مسئولیت‌پذیری خود برای ذی‌نفعان مرتبط افشا کند (به زیربند ۶-۵-۳ مراجعه شود)؛

ث- ماهیت و میزان ریسک پذیرفته‌شده را به‌همراه اطمینان از اینکه سازمان در محدوده ریسک تعریف‌شده عمل خواهد کرد و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی را برای ذی‌نفعان مرتبط روشن کند.

۶-۹-۳-۴ نظارت بر مدیریت ریسک

توصیه می‌شود مرجع حکمران بر مدیریت ریسک سازمان نظارت داشته باشد (به زیربند ۶-۴ مراجعه شود) و اطمینان حاصل کند که:

الف- دیدگاهی جامع از سوی سازمان، شامل در نظر گرفتن تمامی انواع ریسک مرتبط اتخاذ می‌شود؛

ب- راهبردهای مدیریت ریسک در محدوده ریسک توافق‌شده و تحمل ریسک مرتبط به‌کار گرفته می‌شوند؛

پ- انتخاب علاج‌های ریسک با خط‌مشی حکمرانی سازگار است؛

ت- سازمان ریسک را مطابق با چهارچوب ریسک سازمانی تعیین‌شده، ارزیابی، علاج، پایش و بررسی می‌کند؛

ث- فرایند ارزیابی ریسک در کل سازمان سازگار است و امکان مقایسه و اولویت‌بندی موثر ریسک را فراهم می‌کند؛

ج- از تجزیه و تحلیل داده‌های اثربخش برای ارزیابی صحیح ریسک و تعاملات ریسک استفاده می‌شود؛

چ- رفتارهای تصمیم‌گیری براساس پیامدهای ارزیابی ریسک اطلاع داده می‌شود و با خط‌مشی حکمرانی سازگار است؛

ح- گزارش‌دهی و اطلاع‌رسانی اثربخش ریسک در کل سازمان اعمال و ترویج می‌شود؛

خ- عملکرد مدیریت ریسک موردنظر محقق شده است؛

در نظارت بر مدیریت ریسک، توصیه می‌شود خود مرجع حکمران به‌طور ویژه از یکپارچگی مدیریت ریسک در تمام فعالیت‌های سازمانی با جستجوی شواهد اطمینان حاصل کند برای مثال:

- فرهنگ ریسک مطلوب مشهود است؛

- تمام اجزای چهارچوب ریسک سازمانی بهینه و پیاده‌سازی شده است؛

- منابع لازم برای مدیریت ریسک تخصیص داده شده است؛

- اختیارات، مسئولیت و پاسخگویی برای مدیریت ریسک تعیین شده است.

۱۰-۶ مسئولیت‌پذیری اجتماعی

۱-۱۰-۶ اصل

توصیه می‌شود مرجع حکمران از اینکه تصمیم‌ها شفاف و همسو با انتظارات‌های جامعگی گسترده‌تر است، اطمینان حاصل کند.

۲-۱۰-۶ منطق

سازمان زمانی به شیوه‌ی مسئولیت‌پذیر اجتماعی رفتار می‌کند که در راستای ارزش‌های سازمانی و انتظارات‌های جامعگی و ذی‌نفعان به‌طور مداوم و شفاف عمل کند. هنگام انجام این کار، سازمان رفتار اخلاقی نشان می‌دهد و به حفظ تعادل بین محیط‌زیست طبیعی، سلامت اجتماعی و اقتصادی و در نتیجه به‌صورت فعال به توسعه پایدار کمک می‌کند و متعاقب آن، رفاه پایدار ایجاد و از نیازهای نسل‌های آینده محافظت می‌کند.

تطابق با قانون اغلب برای نشان‌دادن اینکه سازمان مسئولانه عمل می‌کند، کافی نیست زیرا قوانین اغلب از انتظارات‌های اجتماعی عقب هستند و معمولاً فقط حداقل استانداردهای قابل قبول را تعیین می‌کنند. برای

اینکه سازمان با مسئولیت‌پذیری اجتماعی عمل کند، توصیه می‌شود در چهارچوب پارامترهای رفتار قابل قبول عمل کند و اجازه اعمالی را که از نظر قانونی یا محلی مجاز است اما مطابق با آنچه که توسط ذی‌نفعان و جامعه از آن انتظار می‌رود، نیست انجام ندهد. همچنین مسئولیت‌پذیری اجتماعی به معنای شفاف بودن با ذی‌نفعان در مورد اینکه آیا انتظارات آنها برآورده می‌شود است. سازمانی که به مسئولیت‌پذیری اجتماعی عمل می‌کند، مسئولیت تاثیرهای خود را بر جامعه‌ای که بخشی از آن است نیز بر عهده می‌گیرد.

جامعه دارای گروه‌های متنوع با انتظاراتی گوناگون است. این انتظارات را می‌توان در یک مقصود سازمانی که تقاضاهای رقابتی گروه‌های جامعه را با مسئولیتی که سازمان در قبال جامعه به‌عنوان یک کل دارد، تلفیق کرد.

یادآوری - اطلاعات بیشتر برای کمک به مسئولیت اجتماعی در استاندارد ISO 26000 ارائه شده است.

۳-۱۰-۶ جنبه‌های کلیدی کار

برای اطمینان از اینکه سازمان به شیوه مسئولیت‌پذیری اجتماعی عمل می‌کند، توصیه می‌شود مرجع حکمران موارد زیر را در نظر بگیرد:

الف- از اینکه انتظارات ذی‌نفعان به‌وضوح درک شده و این موضوع شامل مشارکت مداوم ذی‌نفعان مرتبط از طریق فرایند مشارکت و رویکرد بسیار توسعه‌یافته برای پاسخگوبودن است (به زیربند ۶-۵ مراجعه شود) اطمینان حاصل شود؛

ب- از اینکه موضوعات و فرصت‌های مؤثر بر انتظارات ذی‌نفعان شناسایی و بیان شده‌اند (به زیربند ۶-۹ مراجعه شود) اطمینان حاصل شود؛

پ- از اینکه مقصود سازمانی رویکرد سازمان را به ذی‌نفعان بیان می‌کند اطمینان حاصل شود؛

ت- هنگام تعیین و بازنگری ارزش‌های سازمانی با تمامی ذی‌نفعان مرتبط تعامل داشته و ارزش‌های سازمانی را برای ذی‌نفعان ترویج کند؛

ث- هنگام ایجاد و بازنگری خط‌مشی حکمرانی، با تمامی ذی‌نفعان مرتبط مشارکت داشته باشد؛

ج- سازمان را به‌گونه‌ای هدایت کند که تصمیم‌گیری و فعالیت‌های آن با مقصود سازمانی، ارزش‌های سازمانی و خط‌مشی حکمرانی سازگار باشد، از جمله در نظر گرفتن اینکه چگونه ذی‌نفعان می‌توانند نقض رفتار را گزارش کنند (مثلاً از طریق سوت زنی)؛

یادآوری - اطلاعات بیشتر برای کمک به سوت‌زنی در استاندارد ISO 37002 ارائه شده است.

چ- سنجش عملکرد در برابر اهداف مرتبط با رفتار مسئولانه اجتماعی؛

ح- اهداف مسئولیت اجتماعی سازمان را به طور واضح و شفاف گزارش کند تا ذی‌نفعان بتوانند این اهداف، چگونگی دستیابی به آنها و عملکردی که در برابر آنها حاصل می‌شود را درک کنند و همچنین شواهد لازم را برای حمایت از چنین ادعاهایی را ارائه دهند؛

خ- ارزیابی کنید که چگونه اقدامات تک تک اعضای مرجع حکمران بر مسئولیت اجتماعی تأثیر می‌گذارد. یکی از موضوعات مورد نظر مرجع حکمران این است که سازمان از آن موضوع منتفع می‌شود اما هزینه‌های آن منفعت را طرف دیگری متحمل می‌شود. اینها به‌عنوان «اثرهای خارجی منفی» یا «تأثیرهای بدون هزینه» نامیده می‌شوند و می‌توانند ماهیت مالی یا غیرمالی داشته باشند. در چنین مواردی توصیه می‌شود مرجع حکمران این مزیت‌ها را در نظر بگیرد.

توصیه می‌شود مرجع حکمران از اقدامات خاص سازمان برای کمک به رفاه جامعه و بشردوستانه که می‌تواند تأثیر مثبتی بر جامعه داشته باشد اطمینان حاصل کند اما این اقدامات جایگزین مسئولیت اجتماعی در سازمان نیست (به زیربند 3.3.4 استاندارد ISO 26000 مراجعه شود).

۶-۱۱ ماندگاری و عملکرد در طی زمان

۶-۱۱-۱ اصل

توصیه می‌شود مرجع حکمران از ماندگاری سازمان و عملکرد آن در زمانی که فعالیت می‌کند، بدون اینکه توانایی نسل فعلی و آینده را برای برآوردن نیازهای خود به خطر بیندازد، اطمینان حاصل کند.

۶-۱۱-۲ منطق

مسئولیت اصلی مرجع حکمران حصول اطمینان از توانایی سازمان در نیل به مقاصد خود در طی زمان است. این امر مستلزم سیستم‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی طبیعی انعطاف‌پذیر است. تأثیرهای بر این سیستم‌ها می‌تواند مثبت و منفی باشد و می‌تواند نتیجه مستقیم اقدامات سازمان یا عواقب ناخواسته این اقدامات باشد. حوزه‌های تأثیر می‌تواند شامل پایداری اقلیمی، سطح سلامت تنوع زیستی و برابری اجتماعی باشد. سازمان‌ها از طریق حمایت از سلامت این سیستم‌ها و همچنین محدود کردن اثرات منفی بر آنها به رفاه پایدار کمک می‌کنند.

در جایی که سازمانی نتواند نیازهای سیستم‌هایی که بخشی از آن است را درک کند و به آنها پاسخ دهد، بعید است که سازمان در طی زمان ماندگاری و کارایی داشته باشد.

۳-۱۱-۶ جنبه‌های کلیدی کار

۱-۳-۱۱-۶ کلیات

دوام و عملکرد سازمان در طی زمان به تاب‌آوری سیستم‌های محیط‌زیستی، اجتماعی و اقتصادی که سازمان در آن فعالیت می‌کند بستگی دارد. تاب‌آوری این سیستم‌ها از تصمیم‌های مرجع حکمران زمانی منتفع می‌شود که چنین تصمیم‌هایی گرفته شوند:

- انتظارات ذی‌نفعان مرتبط (به زیربندهای ۶-۶ و ۶-۱۰ مراجعه شود)؛

- به‌طور فعال به حفظ و بازیابی این سیستم‌ها کمک کنید.

بنابراین، توصیه می‌شود مرجع حکمران:

الف- از اینکه تعاملات و وابستگی‌ها در مدل ارزش‌آفرینی سازمان به‌شیوه‌ای یکپارچه تشریح شده است، اطمینان حاصل کند؛

ب- از اینکه روابط محیط‌زیست طبیعی، اجتماعی و سیستم اقتصادی که زیربنای مدل ارزش‌آفرینی سازمان است، شناسایی و ارزیابی شده است، اطمینان حاصل کند؛

پ- حکمرانی بر ماندگاری سازمانی در طی زمان؛

یادآوری- اطلاعات بیشتر برای کمک به مدیریت محیط‌زیستی در استاندارد ISO 14001 ارائه شده است.

۲-۳-۱۱-۶ بیان دیدگاه یکپارچه ارزش‌آفرینی

توصیه می‌شود مرجع حکمران از وجود مدل ارزش‌آفرینی سازمان اطمینان حاصل کند (به زیربند ۲-۶ مراجعه شود).

الف- منابع اصلی (مانند سرمایه‌های انسانی، اجتماعی و رابطه‌ای، فکری، محیط‌زیست طبیعی، مالی و تولیدی)، ساختارها، فرایندها، روابط، اطلاعات، تصمیم‌گیری، گزارش‌دهی و سایر جنبه‌های سازمان را شناسایی می‌کند. ایجاد ارزش پایدار برای ذی‌نفعان مرتبط؛

ب- چگونگی ساختارهای اصلی سازمان، فرایندها، روابط، اطلاعات، تصمیم‌گیری، گزارش‌دهی و سایر جنبه‌هایی که با هم ارتباط دارند و برای ارزش‌آفرینی در طی زمان استفاده می‌شوند را توضیح دهد.

۳-۳-۱۱-۶ ارزیابی روابط سیستم

توصیه می‌شود مرجع حکمران بنا به روال زیر از شناسایی و ارزیابی مدل ارزش‌آفرینی سازمان اطمینان حاصل کند (به زیربند ۲-۶ مراجعه شود):

الف- سیستم‌های خارجی که سازمان به آنها وابسته است؛

ب- روابط متقابل بین سازمان و این سیستم‌ها؛

پ- تأثیرهای مثبت و منفی سازمان بر این سیستم‌ها.
یادآوری- این سیستم‌ها بر منابع مختلف و سایر جنبه‌های عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند.

۴-۳-۱۱-۶ حکمرانی برای بقای سازمانی در طی زمان

توصیه می‌شود مرجع حکمران از اینکه سازمان از سیستم‌هایی که به آنها وابسته است محافظت و آن‌ها را بازیابی می‌کند اطمینان حاصل کند و در این راستا ریسک‌های مرتبط با تصمیم‌های اتخاذ شده که می‌تواند بر سیستم‌های محیط‌زیست طبیعی، اجتماعی و اقتصادی تأثیر بگذارد، را در نظر گرفته و مدیریت کند (به زیربند ۶-۹ مراجعه شود). همچنین در حین انجام این کار با ذی‌نفعان مرتبط مشورت کرده و مشارکت داده شوند (به زیربند ۶-۶ مراجعه شود). این موضوع را در مورد تأثیر تصمیم‌های مرجع حکمران، در طی زمان، بر جنبه‌هایی که سازمان به آنها توجه می‌کند، با شفافیت ارائه دهد:

- وابسته مستقیم؛

- مستقیماً وابسته نیستند، اما توانایی آنها برای پایدار ماندن تحت تأثیر تصمیم‌های مرجع حکمران قرار می‌گیرد.

توصیه می‌شود مرجع حکمران از اینکه گزارش و اطلاع‌رسانی سازمان در مورد مدل ارزش‌آفرینی خود شامل موارد زیر است اطمینان حاصل کند:

الف- دیدگاه یکپارچه روابط بین مدل ارزش‌آفرینی سازمان و سیستم‌های وابسته (سازمان از طریق ارزش‌آفرینی خود نیز بر آنها تأثیر می‌گذارد)؛

ب- ریسک‌های سازمان، مدل ارزش‌آفرینی سازمان و تصمیم‌های مرجع حکمران ناشی از سیستم‌های محیط‌زیست طبیعی، اجتماعی و اقتصادی که در آن فعالیت می‌کند؛

پ- ریسک‌های که سازمان، مدل ارزش‌آفرینی سازمان و تصمیم‌های مرجع حکمران برای سیستم‌های محیط‌زیست طبیعی، اجتماعی و اقتصادی ایجاد می‌کند.

کتابنامه

- [1] ISO 14001, Environmental management systems – Requirements with guidance for use
یادآوری- استاندارد ملی ایران-ایزو شماره ۱۴۰۰۱: سال ۱۳۹۷، سیستم‌های مدیریت زیست محیطی- الزامات همراه با راهنمای استفاده با استفاده از استاندارد ISO 14001: 2015 تدوین شده است.
- [2] ISO 26000: 2010, Guidance on social responsibility
- [۳] استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵: سال ۱۳۹۸، مدیریت ریسک- رهنمودها
- [۴] استاندارد ملی ایران-ایزو شماره ۳۷۰۰۱: سال ۱۳۹۹، سیستم مدیریت ضد رشوه- الزامات به همراه راهنمای کاربر
- [5] ISO 37002, Whistleblowing management systems – Guideline
یادآوری- استاندارد ملی ایران-ایزو شماره ۳۷۰۰۲: سال ۱۴۰۱، سیستم‌های مدیریت سوت‌زنی- راهنما با استفاده از استاندارد ISO 37002: 2021 تدوین شده است.
- [6] ISO 37301: 2021, Compliance management systems – Requirements with guidance for use
- [۷] استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۶: سال ۱۳۸۹، مدیریت ریسک- واژگان
- [8] ISO Guide 82: 2019, Guidelines for addressing sustainability in standards
- [9] ISO/IEC 27001, Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements
یادآوری- استاندارد ملی ایران-ایزو شماره ۲۷۰۰۱: سال ۱۳۹۴، فناوری اطلاعات- فنون امنیتی- سامانه (سیستم) مدیریت امنیت اطلاعات- الزامات با استفاده از استاندارد ISO/IEC 27001: 2013 تدوین شده است.
- [۱۰] استاندارد ملی ایران شماره ۱۲۰۴۷: سال ۱۳۹۵، فناوری اطلاعات- حاکمیت فناوری اطلاعات (IT) برای سازمان
- [11] ISO/IEC 38505 (all parts), Information technology – Governance of IT – Governance of data
یادآوری- مجموعه استاندارد ملی ایران شماره ۱۵۸۱۶، فناوری اطلاعات- حاکمیت فناوری اطلاعات- حاکمیت داده ها با استفاده از برخی قسمت‌های مجموعه استاندارد ISO/IEC 38505 تدوین شده است.
- [12] ISO/IEC 38507, Information technology – Governance of IT – Governance implications of the use of artificial intelligence by organizations
- [13] IEC 31010, Risk management – Risk assessment techniques
یادآوری- استاندارد ملی ایران شماره ۱۴۵۶۰: سال ۱۳۹۱، مدیریت ریسک- تکنیک‌های ارزیابی ریسک با استفاده از استاندارد ISO/IEC 31010: 2009 تدوین شده است.
- [14] BS 13500: 2013, Code of practice for delivering effective governance of organizations

- [15] United Nations Sustainable Development Goals. Available from: <https://www.un.org/sustainable-development/sustainable-development-goals/>
- [16] Information on the governance of organizations is available from <https://committee.iso.org/home/tc309>