

تمهيد :

تتكون المنظمات من إدارات وأقسام متعددة لكل منها مسؤوليات وأهداف مختلفة تعمل جميعها مع بعضها البعض وتتداخل مسؤولياتها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. لتنظيم أدوار تلك الأقسام مع بعضها البعض وتقليل الفجوة بينهم، يأتي هنا دور الحوكمة. فما هو معنى الحوكمة وما هي أهدافها وكيف يمكن تطبيقها في مجال تقنية المعلومات؟

معنى الحوكمة

الحوكمة، أو ما تعرف بـ "Governance"، هي مجموعة من القوانين والقواعد والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب الصحيحة والفعالة من أجل إدارة المنظمات وتحقيق أهدافها.

باختصار، الحوكمة هي اتباع نظام معين للتحكم في العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر على أداء المنظمات، مما يساعد على تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات لتحقيق الأهداف على المدى الطويل.

أهداف الحوكمة :

هناك العديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها في المنظمات عند تطبيق الحوكمة فيها، مثل:

- وضع قواعد ومبادئ لإدارة المنظمات والمؤسسات والرقابة عليها.
- تحقيق العدالة والشفافية وضمان حق المساءلة.
- حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة في المنظمات.
- توزيع الأدوار والمسؤوليات عبر هياكل تنظيمية مُحكّمة.
- الحوكمة (Governance) مجموعة القواعد والقوانين والأسس التي تضبط عمل الشركات وتحقق الرقابة الفعالة على مجلس إدارتها، وتنظم العلاقة بينها وبين أصحاب المصلحة، وذلك في سبيل في تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد.
- تُعرّف "مؤسسة التمويل الدولية (IFC)" الحوكمة على أنها نظام يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، فتعتبر أن الحوكمة مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح.
- تساعد الحوكمة الحكومة والمؤسسات على حماية مصالح جميع الأطراف، خاصة المصالح المتعارضة منها، بالإضافة إلى الحفاظ على حقوق المساهمين وتعظيم أرباح الشركة وقيمتها السوقية وإدارة المخاطر المتوقعة.
- أصل مصطلح الحوكمة
- ظهرت كلمة الحوكمة في عام 1976 في الجريدة الرسمية للحكومة الفيدرالية الأميركية، وتناولت هيئة الأوراق والأسواق المالية الأميركية قضية حوكمة الشركات وجعلتها ضمن أولوياتها، وذلك بعد سنوات من إفلاس شركة النقل "بين سنترال (Penn Central)" على الرغم من النجاحات التي حققتها، وفرضت هيئة الأوراق والأسواق المالية الأميركية

إجراءات قانونية بحق ثلاثة من المدراء بسبب تقديمهم بيانات مالية مضللة، وكذلك مجموعة من المدراء الآخرين لخرقهم القواعد المهنية.

- يعود أصل كلمة الحوكمة إلى الفعل اليوناني (κυβερνάω, Kubernáo) والذي يعني توجيهه، وقد استخدمه أفلاطون لأول مرة بالمعنى المجازي، وفيما بعد انتقلت إلى اللاتينية ومن ثم إلى لغات أخرى؛ لكن الحاجة إلى استخدامها ظهرت في التسعينيات عقب الأزمات الاقتصادية في شرق آسيا وأميركا اللاتينية وروسيا، إذ تعرضت الشركات العملاقة لمشاكل مادية، ما دفعها إلى استخدام قواعد الحوكمة من أجل إنقاذها.
- مقومات الحوكمة :**

• تتكون الحوكمة من نوعين من المقومات هما:

• **المقومات الخارجية:**

• إنّ المقومات الخارجية هي البيئة الاستثمارية والتشريعية والتنظيمية في البلد، وتتألف من كل القوانين الناظمة لعمل الشركات وحمايتها، بالإضافة للبيئة المصرفية والرقابية.

• **المقومات الداخلية:**

• إنّ المقومات الداخلية هي القواعد والأسس التي تحدد آلية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والمسؤوليات داخل الشركة ما بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.

• **مبادئ الحوكمة :**

• يمكن تلخيص مبادئ الحوكمة فيما يلي:

• **الشفافية:**

• يجب على مجلس الإدارة التوضيح للمساهمين أسباب اتخاذ القرارات الأساسية.

• **المسؤولية:**

• كل عضو في مجلس الإدارة مسؤول عن تنفيذ مهامه باحترافية ومهنية عالية.

• **المحاسبة:**

• يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة في موضع المساءلة والمحاسبة أمام المساهمين عن الأخطاء المرتكبة.

• **العدالة:**

• كل المساهمين متساويين أمام أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي.

• **أنواع الحوكمة :**

• تعتمد الحوكمة على نوع أو طبيعة عمل المنظمة، وتباين بسبب الاختلافات في أنشطتها. فيما يلي بعض أنواع الحوكمة المذكورة:

• **الحكم التشاركي أو الديمقراطي:**

• يضمن الحكم التشاركي أو الديمقراطي مشاركة المواطنين في عملية صنع السياسات وتنفيذها. يمكن أن تكون المشاركة من خلال الانتخابات، أو الاستفتاء، أو الحكم المحلي.

• وأساس هذا النوع من الحوكمة هو ضمان تقديم الخدمات لجميع قطاعات المجتمعات. وهذا ممكن فقط من خلال ضمان مشاركة الناس في عملية صنع القرار في جميع

المؤسسات الديمقراطية.

الحوكمة العالمية:

- تكون مصممة لتشمل أنظمة الحكم على جميع مستويات النشاط البشري؛ من الأسرة إلى المنظمة الدولية، حيث يكون للسعي وراء الأهداف من خلال ممارسة السيطرة تداعيات عبر الحدود الوطنية. وتعود جذور فكرة الحوكمة العالمية إلى حقيقة وجود الدول اليوم مع جهات فاعلة غير حكومية، ووجود مؤسسات دولية إلى جانب الدول، مثل صندوق النقد الدولي، وجهات فاعلة قوية غير حكومية مثل الشركات متعددة الجنسيات.
- **الحكم الرشيد:**
- هو المفهوم المثالي أو المفهوم المعياري، ويولد عندما تُضمّن الأخلاق والقيم في مناقشة الحكم. ويُطلق على الحوكمة حوكمة رشيدة عندما تتميز بالمشاركة، وسيادة القانون، والشفافية، والاستجابة، والتوافق، والإنصاف والشمول، والفعالية والكفاءة، والمساءلة.

الحوكمة البيئية:

- تقدم تفسيرات للطرق التي يمكن تنفيذها في تطوير اللوائح البيئية الدولية، وتطوير العلوم والمعلومات البيئية، والتنمية المستدامة وسياسات التنفيذ بما يتماشى مع السياسة الوطنية. وتتحكم في إدارة البيئة والموارد الطبيعية من أجل الاستخدام السليم للموارد وتأمين التنمية المستدامة. كما يمكن من خلالها تحقيق عدة مبادرات ومن أهمها عمليات صنع القرار الدولية المتسقة، والأولويات البيئية الوطنية من خلال تدابير قانونية ومؤسسية مناسبة.

الحوكمة الإلكترونية:

- هي مبادرة حديثة لجعل عملية الحكم أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة. هدفها هو استخدام التكنولوجيا من أجل الصالح العام للمجتمع. يؤمن هذا النظام تقديم الخدمة للمواطنين بأقل تكلفة وجهد ووقت باستخدام خدمات الإنترنت. كما أنه يضمن وجود علاقة قوية بين الدولة والمجتمع المدني وعمل السلطات العامة على جميع مستويات التخطيط. ويسمى هذا أيضاً مفهوم الخدمة الموجهة.

مصطلحات الحوكمة ومكافحة الفساد :

- **الحوكمة :**
- هي الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات في الدولة من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على الشفافية والمشاركة والمساءلة وسيادة القانون ومكافحة الفساد والسعي لتحقيق العدالة وعدم التمييز بين المواطنين والاستجابة للإحتياجاتهم وتحري الكفاءة للوصول بالسياسات والخدمات لأعلي مستوي من الفعالية والجودة بما يرضي المواطنين.
- **الرقمنة :**
- هي عملية تحويل مصادر المعلومات او المحتوى الفكري المتاح علي وسيط تخزين فيزيقي تقليدي باي شكل (أوراق ، كتب ، دوريات ، تعليمات ، صور ، تسجيلات ، صوتية ،

خرائط ونصوص) الي تنسيق رقمي يمكن فهمة بواسطة أنظمة الحاسبات الألية والأجهزة الإلكترونية لتكون وحدة المعلومات الأساسية لنظام المعلومات.

• **الميكنة :**

هي عملية تحويل الأعمال المكتبية اليدوية الي أعمال مكتبية إلكترونية باستخدام تطبيقات وأنظمة تكنولوجية من خلال أجهزة الحاسب الألي حيث تقوم بربط هذه التطبيقات بعضها ببعض وذلك لاستلام وتخزين وتسجيل هذه المعلومات والبيانات علي تلك الأنظمة بدلا من السجلات والدفاتر للحد من التدخل البشري ولتحقق الأهداف المرجوة من استخدامها.

• **الشمول المالي :**

هي عملية إدخال أو دمج الفئات المهمشة ماليا أو ذوى الدخل المالية المنخفضة والتي كانت لا تستطيع الانخراط في عمليات النظام المصرفى (البنوك ، البريد) بالتعامل مع الجهاز المصرفى - لتحقيق الرقابة المالية علي تلك التعاملات - من خلال منظمة عمل رقمية حديثة (المحمول،النت) واتمام جميع معاملاتها المالية بطريقة التكرونية سهلة وبسيطة في أسرع وقت وبأقل التكلفة.

• **العملة الافتراضية :**

العملة الافتراضية هي عملة متاحة بشكل إلكتروني او رقمي فقط وليست بشكل مادي او ملموس ويتم التعامل بها من خلال اجهزة الحاسب الألي ويمكن استخدامها لشراء السلع والخدمات من علي المواقع الإلكترونية علي شبكة الانترنت فقط والتي تسمح بالتعامل بهذه العملات ويتم الحصول عليها من الموقع الذى انشئها بالسعر الذى يحدده الموقع.

• **الشفافية :**

هي سلوك بشري يعتمد علي ابراز صفات كالصراحة ،الصدق ، الوضوح والمسائلة لنشر مبدأ المسائلة والمحاسبة بين جميع المسؤولين بالجهات الإدارية للدولة من خلال إتاحة الحكومة كافة المعلومات والبيانات عن جميع المؤسسات والهيئات الحكومية أمام المواطنين لتعزيز ثقتهم فيها.

• **النزاهة :**

هي ظاهرة سلوكية تعبر عن ترفع الانسان عن سوء الاخلاق وترك الشبهات للتحلى بالأمانة والقيم الحميدة من خلال تفعيل منظومة من القيم تم بنائها داخل المجتمع للحفاظ علي ممتلكات الدولة واستئصال الفساد بكل صورته ومكافحته.

مثال :

ما المقصود بالحوكمة والمخاطر والامتثال(GRC) ؟

الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) هي طريقة مهيكلة الغرض منها هو توفير تكنولوجيا المعلومات مع أهداف العمل وفي الوقت نفسه إدارة المخاطر واستيفاء متطلبات جميع اللوائح الصناعية والحكومية. وهذه الطريقة تشتمل على أدوات وعمليات تهدف إلى توحيد الحوكمة

في المنظمة وإدارة المخاطر فيها من خلال ابتكاراتها التكنولوجية واعتمادها. تستخدم الشركات نموذج الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة موثوقة، وإزالة أوجه عدم اليقين، وتلبية متطلبات الامتثال.

ما المقصود بمصطلح GRC ؟

يشير المصطلح GRC إلى الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال. معظم الشركات على دراية بهذه المصطلحات لكنها مارست كل منها بشكل منفصل في الماضي. يجمع نموذج GRC بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في نموذج واحد منسق. يساعد ذلك شركتك على تقليل الهدر وزيادة الكفاءة وتقليل مخاطر عدم الامتثال ومشاركة المعلومات بشكل أكثر فعالية.

الحوكمة

الحوكمة هي مجموعة السياسات أو القواعد أو الأطر التي تستخدمها الشركة لتحقيق أهداف أعمالها. وهي تحدد مسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل مجلس الإدارة والإدارة العليا. على سبيل المثال، تقدّم حوكمة الشركة الرشيدة الدعم لفريقك عن طريق تضمين سياسة المسؤولية الاجتماعية للشركة في خطته.

وتشمل الحوكمة الرشيدة ما يلي:

- الأخلاق والمساءلة
- شفافية تبادل المعلومات
- سياسات حل النزاعات
- إدارة الموارد

إدارة المخاطر

تواجه الشركات مُختلف أنواع المخاطر، بما يشمل المخاطر المالية والقانونية والإستراتيجية والأمنية. إنّ الإدارة السليمة للمخاطر تساعد الشركات على تحديد هذه المخاطر وإيجاد طرق لمعالجتها. تستخدم الشركات برنامج إدارة مخاطر المؤسسة للتنبؤ بالمشاكل المحتملة وتقليل الخسائر. على سبيل المثال، يمكنك استخدام تقييم المخاطر للعثور على ثغرات أمنية في نظام الكمبيوتر الخاص بك وإصلاحها.

الامتثال

الامتثال هو فعل تطبيق القواعد والقوانين واللوائح. وهو ينطبق على المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تضعها الهيئات الصناعية، وكذلك على سياسات الشركة الداخلية. في نموذج GRC، يشمل الامتثال تنفيذ الإجراءات لضمان امتثال الأنشطة التجارية للوائح ذات الصلة. على سبيل المثال، على مؤسسات الرعاية الصحية الامتثال لقوانين تحمي خصوصية المرضى، مثل قانون إخضاع التأمين الصحي لقابلية النقل والمساءلة (HIPAA).

ما أهمية نموذج GRC ؟

من خلال تنفيذ GRC ، يمكن للشركات اتخاذ قرارات أفضل في بيئة مدركة للمخاطر. يساعد برنامج GRC الفعّال أصحاب المصلحة الرئيسيين على وضع السياسات من منظور مشترك والامتثال للمتطلبات التنظيمية. باستخدام برامج GRC ، تتّحد الشركة بأكملها في سياساتها وقراراتها وإجراءاتها.

في ما يلي بعض فوائد تنفيذ استراتيجية GRC في مؤسستك.

اتّخاذ القرارات المعتمدة على البيانات

يمكنك اتخاذ قرارات تستند إلى البيانات في وقت أقل من خلال مراقبة مواردك، ووضع القواعد أو أطر العمل، واستخدام برمجيات وأدوات GRC.

عمليات مسؤولة

يبسّط نموذج GRC العمليات ويجعلها تتمحور حول ثقافة مشتركة تعزّز القيم الأخلاقية وتهيئ بيئة صحية تحفّز النمو. وهو يوجّه تطوير الثقافة التنظيمية القوية واتخاذ القرارات الأخلاقية في المنظمة.

تحسين الأمن السيبراني

من خلال نهج GRC المتكامل، يمكن للشركات استخدام تدابير أمان البيانات لحماية بيانات العملاء والمعلومات الخاصة. من الضروري أن تعتمد مؤسستك إستراتيجية GRC نظرًا لزيادة المخاطر الإلكترونية التي تهدد بيانات المستخدمين وخصوصيتهم. يساعد هذا النهج المؤسسات على الامتثال للوائح خصوصية البيانات مثل اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) من خلال إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات تعتمد نهج GRC ، يمكنك بناء ثقة العملاء وحماية عملك من العقوبات.

ما الدافع وراء تنفيذ إستراتيجية GRC ؟

تواجه الشركات مهما كان حجمها تحديات يمكن أن تعرّض إيراداتها وسمعتها ومصالح عملائها وأصحاب المصلحة فيها للخطر. وتشمل بعض هذه التحديات ما يلي:

- الاتصال بالإنترنت وتحديدًا المخاطر الإلكترونية الناتجة عنه قد تعرّض أمن تخزين البيانات للخطر
- حاجة الشركات إلى الامتثال للمتطلبات التنظيمية الجديدة أو المعدّلة
- حاجة الشركات إلى الحفاظ على خصوصية البيانات وحمايتها
- مواجهة الشركات للمزيد من أوجه عدم اليقين في مشهد الأعمال الحديث
- زيادة تكاليف إدارة المخاطر بمعدل غير مسبوق
- زيادة المخاطر بسبب العلاقات التجارية المعقّدة مع الأطراف الثالثة

تؤدّي هذه التحديات إلى زيادة الطلب على إستراتيجية تساعد في توجيه الأعمال نحو أهدافها. ولا يكفي فقط اعتماد أساليب إدارة المخاطر التقليدية للجهات الخارجية والامتثال التنظيمية.

ولهذا السبب، تم تقديم نموذج GRC كنهج موحد يساعد أصحاب المصلحة على اتخاذ قرارات دقيقة.

آلية عمل نموذج GRC

يعمل نموذج GRC في أي منظمة على المبادئ التالية:

أصحاب المصلحة الرئيسيون

يتطلب نموذج GRC تعاونًا متعدد الوظائف في الإدارات المختلفة التي تمارس الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال التنظيمي. في ما يلي بعض الأمثلة:

- كبار المدراء التنفيذيين الذين يقيّمون المخاطر عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية
- الفرق القانونية التي تساعد الشركات على تخفيف التعرض القانوني
- مدراء المالية الذين يدعمون الامتثال للمتطلبات التنظيمية
- مدراء الموارد البشرية الذين يتعاملون مع معلومات التوظيف السرية
- أقسام تكنولوجيا المعلومات التي تحمي البيانات من التهديدات السيبرانية

إطار عمل GRC

إطار عمل GRC هو نموذج لإدارة مخاطر الحوكمة والامتثال في الشركة. وهو ينطوي على تحديد السياسات الرئيسية التي يمكن أن تدفع الشركة نحو أهدافها. من خلال اعتماد إطار عمل GRC ، يمكنك اتباع نهج استباقي للتخفيف من المخاطر واتخاذ قرارات مستنيرة وضمان استمرارية الأعمال.

تطبّق الشركات نهج GRC من خلال اعتماد أطر عمل GRC التي تحتوي على السياسات الرئيسية المتوافقة مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. ويعتمد أصحاب المصلحة الرئيسيون في عملهم على فهم مشترك لإطار عمل GRC أثناء قيامهم بوضع للسياسات وهيكل سير العمل وإدارة الشركة. قد تستخدم الشركات البرمجيات والأدوات لتنسيق إطار عمل GRC ومراقبة نجاحه.

نضج GRC

نضج GRC هو مستوى تكامل الحوكمة وتقييم المخاطر والامتثال داخل مؤسسة. يمكنك تحقيق مستوى عالٍ من نضج GRC عندما تؤدي إستراتيجية GRC المدروسة جيدًا إلى تحقيق كفاءة التكلفة والإنتاجية والفعالية في التخفيف من المخاطر. وفي الوقت نفسه، فإن المستوى المنخفض من نضج GRC يشير إلى إنتاجية منخفضة ويبقي وحدات الأعمال في معزل عن بعضها البعض .

آلية عمل نموذج GRC

يعمل نموذج GRC في أي منظمة على المبادئ التالية:

أصحاب المصلحة الرئيسيون

يتطلب نموذج GRC تعاونًا متعدد الوظائف في الإدارات المختلفة التي تمارس الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال التنظيمي. في ما يلي بعض الأمثلة:

- كبار المدراء التنفيذيين الذين يقيّمون المخاطر عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية
- الفرق القانونية التي تساعد الشركات على تخفيف التعرض القانوني
- مدراء المالية الذين يدعمون الامتثال للمتطلبات التنظيمية
- مدراء الموارد البشرية الذين يتعاملون مع معلومات التوظيف السرية
- أقسام تكنولوجيا المعلومات التي تحمي البيانات من التهديدات السيبرانية

إطار عمل GRC

إطار عمل GRC هو نموذج لإدارة مخاطر الحوكمة والامتثال في الشركة. وهو ينطوي على تحديد السياسات الرئيسية التي يمكن أن تدفع الشركة نحو أهدافها. من خلال اعتماد إطار عمل GRC ، يمكنك اتباع نهج استباقي للتخفيف من المخاطر واتخاذ قرارات مستنيرة وضمان استمرارية الأعمال.

تطبّق الشركات نهج GRC من خلال اعتماد أطر عمل GRC التي تحتوي على السياسات الرئيسية المتوافقة مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. ويعتمد أصحاب المصلحة الرئيسيون في عملهم على فهم مشترك لإطار عمل GRC أثناء قيامهم بوضع للسياسات وهيكله سير العمل وإدارة الشركة. قد تستخدم الشركات البرمجيات والأدوات لتنسيق إطار عمل GRC ومراقبة نجاحه.

نضج GRC

نضج GRC هو مستوى تكامل الحوكمة وتقييم المخاطر والامتثال داخل مؤسسة. يمكنك تحقيق مستوى عالٍ من نضج GRC عندما تؤدي إستراتيجية GRC المدروسة جيدًا إلى تحقيق كفاءة التكلفة والإنتاجية والفعالية في التخفيف من المخاطر. وفي الوقت نفسه، فإن المستوى المنخفض من نضج GRC يشير إلى إنتاجية منخفضة ويبقى وحدات الأعمال في معزل عن بعضها البعض.

ما هو نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC) ؟

يحتوي نموذج قدرات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC) على إرشادات تساعد الشركات على تنفيذ نهج GRC وتحقيق الأداء المبدئي. وهو يضمن فهمًا مشتركًا للتواصل والسياسات والتدريب. يمكنك اتباع نهج متماسك ومنظم لدمج عمليات GRC في جميع أقسام مؤسستك.

التعلّم

تتعرّف على سياق شركتك وقيمها وثقافتها، ما يسمح لك بتحديد الإستراتيجيات والإجراءات التي تحقق الأهداف بشكل موثوق.

التوافق

تأكد من توافق إستراتيجيتك وإجراءاتك وأهدافك. يمكنك القيام بذلك من خلال النظر في الفرص والتهديدات والقيم والمتطلبات عند اتخاذ القرارات.

الأداء

يشجعك نموذج GRC على اتخاذ الإجراءات التي تحقق النتائج، وتجنب تلك التي تعيق الأهداف، ومراقبة عملياتك لاكتشاف أي تغييرات مفاجئة.

المراجعة

يمكنك مراجعة إستراتيجيتك وإجراءاتك للتأكد من توافقها مع أهداف العمل. على سبيل المثال، قد تتطلب التغييرات التنظيمية تغيير النهج.

ما هي أدوات GRC الشائعة؟

أدوات GRC هي تطبيقات برمجية يمكن للشركات استخدامها لإدارة السياسات وتقييم المخاطر والتحكم في وصول المستخدمين وتبسيط الامتثال. يمكنك استخدام بعض أدوات GRC التالية لدمج العمليات التجارية وتقليل التكاليف وتحسين الكفاءة.

برمجيات GRC

تساعد برمجيات GRC في أتمتة أطر عمل GRC باستخدام أنظمة الكمبيوتر. تستخدم الشركات برمجيات GRC لأداء هذه المهام:

- الإشراف على السياسات وإدارة المخاطر وضمان الامتثال
- البقاء على اطلاع دائم بالتغييرات التنظيمية المختلفة التي تؤثر في الأعمال
- تمكين وحدات الأعمال المتعددة من العمل معًا على منصة واحد
- تبسيط التدقيق الداخلي وزيادة دقته

يمكنك أيضًا دمج أطر عمل GRC على منصة واحدة. على سبيل المثال، يمكنك استخدام AWS Cloud Operations للتحكم في الموارد السحابية والمحلية.

إدارة المستخدمين

يمكنك منح العديد من أصحاب المصلحة الحق في الوصول إلى موارد الشركة باستخدام برنامج إدارة المستخدمين. يدعم هذا البرنامج التفويض الدقيق، ما يتيح لك إمكانية تحديد المستخدمين الذين يمكنهم الوصول إلى معلومات معينة. تحرص إدارة المستخدمين على تمكين الجميع من الوصول بأمان إلى الموارد اللازمة لإنجاز عملهم.

إدارة المعلومات والأحداث الأمنية

يمكنك استخدام برمجيات إدارة المعلومات والأحداث الأمنية (SIEM) لاكتشاف تهديدات الأمن السيبراني المحتملة. تستخدم فرق تكنولوجيا المعلومات برمجيات SIEM ، مثل [AWS CloudTrail](#) ، بهدف سد الثغرات الأمنية والامتثال للوائح الخصوصية.

التدقيق

يمكنك استخدام أدوات التدقيق مثل [مدير التدقيق في AWS](#) من أجل تقييم نتائج مجموعة أنشطة GRC المتكاملة في شركتك. من خلال إجراء عمليات التدقيق الداخلي، يمكنك مقارنة الأداء الفعلي بأهداف GRC. يمكنك بعد ذلك تحديد مدى فعالية إطار عمل GRC وبالتالي إجراء التحسينات اللازمة.

ما هي تحديات اعتماد نموذج GRC ؟

قد تواجه الشركات تحديات عند دمج مكونات نموذج GRC في الأنشطة التنظيمية.

إدارة التغيير

تقدّم تقارير GRC رؤى توجّه الشركات لاتخاذ قرارات دقيقة، ما يساعد في تهيئة بيئة أعمال سريعة التغيير. ومع ذلك، تحتاج الشركات إلى الاستثمار في برنامج إدارة التغيير للعمل بسرعة بناءً على رؤى GRC.

إدارة البيانات

لطالما أنجزت الشركات عملها من خلال الفصل بين وظائف الإدارات. فيقوم كل قسم بإنشاء بياناته الخاصة وتخزينها. يعمل نموذج GRC من خلال الجمع بين جميع البيانات داخل المنظمة. وهذا يسبّب بيانات مكرّرة ويطرح تحديات في إدارة المعلومات.

عدم توفّر إطار عمل GRC كامل

يتم دمج إطار عمل GRC الكامل مكونات GRC في الأنشطة التجارية. وهو يخدم بيئة الأعمال المتغيرة، لا سيما عند تعاملك مع لوائح جديدة. وإن لم يتوفّر تكامل سلس، فمن المحتمل أن يكون تنفيذ نموذج GRC مجزأ وغير فعال.

تنمية الثقافة الأخلاقية

يتطلب الأمر جهودًا كبيرة لجعل كل موظف يشارك ثقافة متوافقة أخلاقيًا. على كبار المدراء التنفيذيين تحديد أسلوب التحوّل والتأكّد من نقل المعلومات إلى كل من طبقات المؤسسة.

الوضوح في التواصل

يعتمد تنفيذ برامج GRC بنجاح على التواصل السلس. يجب أن تكون مشاركة المعلومات شفافة بين فرق الامتثال لنموذج GRC وأصحاب المصلحة والموظفين. فهذا يجعل الأنشطة، مثل إنشاء السياسات والتخطيط واتخاذ القرار، أسهل.

كيف يمكن للشركات تنفيذ إستراتيجية GRC بفعالية؟

عليك إدخال أجزاء مختلفة من عملك في إطار موحد لتنفيذ إطار GRC. يتطلب تطوير نموذج GRC فعال التقييم والتحسين المستمر. النصائح التالية تجعل تنفيذ نموذج GRC أسهل.

تحديد أهداف واضحة

ابدأ بتحديد الأهداف التي تريد تحقيقها باستخدام نموذج GRC. على سبيل المثال، قد تريد معالجة مخاطر عدم الامتثال لقوانين خصوصية البيانات.

تقييم الإجراءات الحالية

قيّم العمليات والتقنيات الحالية في شركتك التي تستخدمها للتعامل مع الحوكمة والمخاطر والامتثال. يمكنك بعد ذلك تخطيط واختيار أطر عمل GRC والأدوات المناسبة.

البدء من أعلى الهيكل الهرمي

يلعب كبار المدراء التنفيذيين دورًا رائدًا في برنامج GRC. فعليهم فهم كيف تستفيد السياسات من تنفيذ نموذج GRC، وكيف يساعدهم هذا النموذج على اتخاذ القرارات ونشر ثقافة مدركة للمخاطر. يضع كبار القادة سياسات واضحة قائمة على نموذج GRC ويشجعون على القبول داخل المنظمة.

استخدام حلول GRC

يمكنك استخدام حلول GRC لإدارة برنامج GRC في المؤسسة ومراقبته. تمنحك حلول GRC نظرة شاملة على العمليات والموارد والسجلات الأساسية. استخدم الأدوات لمراقبة متطلبات الامتثال التنظيمي وتبليتها. على سبيل المثال، تقوم [Netflix](#) باستخدام [AWS Config](#) للتأكد من أنّ موارد AWS تلبّي متطلبات الأمان [Symetra](#). تستخدم [AWS Control Tower](#) لتوفير حسابات جديدة سريعة تلتزم تمامًا بسياسة الشركة.

اختبار إطار عمل GRC

يمكنك اختبار إطار عمل GRC على وحدة عمل أو عملية واحدة، ثم تقييم مدى توافق الإطار المعتمد مع أهدافك. من خلال إجراء اختبار على نطاق صغير، يمكنك إجراء تغييرات مفيدة على نظام GRC قبل اعتماده في المؤسسة بأكملها.

تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة

يتطلب اعتماد نموذج GRC جهدًا جماعيًا. ومع أنّ كبار المدراء التنفيذيين مسؤولون عن وضع السياسات الرئيسية، إلا أن موظفي الشؤون القانونية والمالية وتكنولوجيا المعلومات مسؤولون بشكل متساوٍ عن نجاح GRC. إن تحديد أدوار ومسؤوليات كل موظف يعزّز المساءلة. وهذا يسمح للموظفين بالإبلاغ عن أي مشاكل في نموذج GRC ومعالجتها على الفور.

كيف يمكن استخدام AWS لتنفيذ نموذج GRC ؟

تعمل AWS Cloud Operations على تحسين موارد السحابة من خلال مرونة الأعمال والتحكم في الحوكمة. يمكنك إدارة الموارد الديناميكية على نطاق واسع وتقليل التكاليف.

على سبيل المثال، باستخدام AWS Cloud Operations ، يمكنك تنفيذ المهام التالية:

- التحكم في أعباء عمل AWS وتوسيع نطاقها وقياسها في مكان واحد
- الحرص على توافق عملية إدارة المخاطر المعتمدة لديك بحيث تجتاز عملية التدقيق
- أتمتة إدارة الامتثال لإزالة احتمال حدوث أخطاء بشرية

الحوكمة في الإسلام :

نظام الحكم في عهد الخلفاء الراشدين يعد تجربة خصبة ورائدة في حياة البشر , في عالم مزدهر بالافكار والنظريات لإيجاد حلول لمشاكل البشرية في كامل المعمورة , وكانت مرحلة فريدة من نوعها في التاريخ الاسلامي والتاريخ العالمي ولنا في عهد الخليفة عمر ابن الخطاب حيث استطاع بما منحه الله من القيم والصفات التي اثبتت على مر التاريخ نبوغه في القيادة وهو كاره لها فقد اصبح خليفة لامصار عديدة بعد توالي الفتحات الاسلامية فرأى بعبقريته تنظيم اداري محكم له اسسه وتعاليمه التي دعت منه نموذجاً يحتذى به فقد سبق المنظمات الدولية باربعة عشر قرناً في تطبيق الحوكمة الادارية بشكل شمولي منقطع النظير ولقد كان عمر شديد على عمال الدولة الاسلامية فاستطاع ان يمارس الحوكمة الادارية وفقاً لتعاليم الاسلام متأسياً بالمصطفى ﷺ وبصاحبه ابي بكر رضي الله عنه المعايير التي جاءت بها المنظمات مطبقة علمياً دون تسميتها بالمصطلح الحديث فقد كانت عملية الديمقراطية شاملة تتمثل في (الشورى) والمساواة في تقاليد الوظائف الادارية خاصة بين الرجل والمرأة في تلك الحقبة وتطبيق العدل باسمي معانيه , فالادارة بلغت اوج عطاءها حيث كان التسيير في البداية مركزياً لكن بعد اتساع الرقعة الاسلامية اصبح هناك تفويض للولاة في الامور التي تخص البلاد البعيدة دون المساس بكيان الدولة الإسلامية .

الحوكمة و التنمية المستدامة :

هل تساءلت يوماً عن أهمية الحوكمة وتأثيرها على التنمية المستدامة والاستقرار الاقتصادي؟ إن الحوكمة هي مفهوم شامل يعكس صحة وفعالية الأنظمة في القطاعات، وهي عنصر حيوي يرتبط بتحقيق التوازن والتناغم بين مختلف جوانب الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ظهور مفهوم الحوكمة (Governance) في الآونة الأخيرة يرجع إلى عدة عوامل وتطورات في العالم الاقتصادي والسياسي. تشمل هذه العوامل القضايا المتعلقة بالسلوكيات الغير أخلاقية وسوء الإدارة التي شهدناها في الشركات والمؤسسات الكبرى، مما دفع الجمهور للمطالبة بنظام حوكمة فعال يحسن الشفافية والمساءلة ويكافح هذه السلوكيات. بالإضافة إلى ذلك، زاد الوعي بأهمية الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة والاستقرار الاقتصادي، وتزايدت التدابير التنظيمية والرقابية على الأنشطة المالية والشركات بعد الأزمة المالية في عام 2008. كما شهد العالم تحولاً نحو المزيد من المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات، وهنا تلعب الحوكمة دوراً هاماً في تعزيز المساءلة والأخلاق في إدارة الشركات واتخاذ القرارات.

في تجارب سابقة، تم تسجيل أزمة شركة إنرون (Enron Scandal) في عام 2001 والتي كانت من أكبر شركات الطاقة في العالم، حيث بلغت إيراداتها 111 مليار دولار وسعر سهمها 90 دولار.

ولكن تبين أن هذه الأرقام مبالغ فيها وتم إجراء تحقيق للتحقق من صحتها، حيث تم اكتشاف تلاعب من قبل أعضاء مجلس الإدارة لتضخيم الأرباح وزيادة حصتهم. أدى ذلك إلى انهيار الشركة وفقدان الثقة فيها من قبل العملاء والمستثمرين وتأثر بهذا الضرر المساهمون والدائنون والعملاء والموردون والموظفون.

لذا، وجب وجود قوانين وإجراءات ومعايير لحماية المساهمين وأطراف العمل المرتبطة بالشركة. ويُطلق على هذه القوانين والإجراءات مفهوم الحوكمة (Governance) أو ما يعرف بـ "الحوكمة الرشيدة". نستطيع هنا تعريف الحوكمة على أنها المعايير والأنظمة والقوانين التي يتم من خلالها توجيه وضبط ورقابة المؤسسات والمجتمعات، إذ ينطوي ذلك على وضع وتنفيذ السياسات واتخاذ القرارات وإدارة الموارد لتحقيق أهداف محددة وضمان المساءلة.

يعود أصل مصطلح الحوكمة الى كلمة اغريقية قديمة (Governance) والتي تعبر عن قدرة ربّان السفينة في قيادتها الى بر الأمان نتيجة لما يملكه من حس ومهارة في المحافظة على أرواح وممتلكات الركب. تتعدد أهداف الحوكمة التي يمكن تطبيقها في القطاعات، ومن أهمها:

1. الحفاظ على مصالح المساهمين والأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

2. تحقيق التوازن بين استقلالية المجلس والخبرة والمواهب وفقاً لطبيعة ونطاق أعمال الشركة.

3. ضمان دقة تقارير الأعمال.

4. السيطرة الداخلية وإدارة المخاطر.

5. الكشف عن جميع المعلومات المهمة.

6. تعزيز المساءلة ووظائف الرقابة الإدارية.

كذلك، تبرز أهمية مبادئ الحوكمة في التحكم بالعمليات الإدارية واتخاذ القرارات في المؤسسات والمنظمات، سواء كانت حكومية أو خاصة، ومن أبرزها الشفافية والمساءلة والنزاهة وإدارة المخاطر والاستدامة.

1. الشفافية

يبرز دور الحوكمة في نشر وتعزيز مفهوم الشفافية لتمكّن القطاعات من توفير المعلومات والبيانات بشكل متاح وفعال للجمهور، بحيث تكون القرارات والأنشطة مفهومة ومرئية.

2. المساءلة

في سياق الحوكمة، تعتبر المساءلة ضرورة لضمان ممارسة السلطة بطريقة شفافة وعادلة ومسؤولة، حيث توفر الحوكمة آليات للمساءلة والمراقبة للتأكد من أن القرارات والأعمال تتوافق مع المصالح العامة والمعايير الأخلاقية.

3. النزاهة

تفرض الحوكمة على القادة والموظفين أن يلتزموا بمعايير السلوك الأخلاقي والقانوني وتجنب أي صراعات مصالح، حيث يتطلب ذلك تطبيق سياسات مضادة للسلوكيات الغير أخلاقية وتعزيز ثقافة النزاهة داخل المؤسسة.

4. إدارة المخاطر

يتعين على المؤسسة تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أدائها وسمعتها من خلال تطوير إطار عمل لإدارة المخاطر واتخاذ إجراءات للتعامل معها.

5. الاستدامة

تشير إلى الجهود المستدامة للحفاظ على التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للعمل، حيث يجب أن تهتم المؤسسات بتقليل تأثيرها البيئي وتعزيز الممارسات المستدامة والمسؤولة اجتماعياً. تشمل أيضاً مسؤولية المؤسسات تجاه المجتمعات المحلية والمشاركة في الجوانب الاجتماعية والبيئية لتحقيق التنمية المستدامة.

تشير الحوكمة إلى المبادئ والممارسات التي تحكم عمليات إدارة واتخاذ القرارات في كل من القطاع العام والقطاع الخاص. على الرغم من أن هناك بعض التشابه في مبادئ الحوكمة بين القطاعين، إلا أن هناك أيضاً بعض الاختلافات الرئيسية فيما يتعلق بالهدف والهيكل والتطبيق.

تهدف الحوكمة في القطاع العام إلى تحقيق المصلحة العامة وتعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة في اتخاذ القرارات الحكومية. ويتم تطبيقها على مستوى الدولة وتشمل مبادئ مثل فصل السلطات والمساءلة السياسية والمشاركة المدنية، إذ تسعى الحكومات إلى تحقيق التوازن بين الاحتياجات المجتمعية المتعارضة وتلبية تطلعات المواطنين. وترتبط هياكل الحوكمة في القطاع العام بالأجهزة التنفيذية والتشريعية والقضائية وتشمل الدستور والقوانين، الهيئات التشريعية الحكومة والوزارات، الهيئات التنفيذية، الرقابة والمراجعة. تتفاعل جميع هذه العناصر في نظام الحوكمة للعمل سوياً لتحقيق الاستقرار والتنمية الشاملة للمجتمع. كما يجب أن تكون هذه الهيكلة متوازنة وتعتمد على الشفافية والمساءلة والمشاركة الفعالة للمواطنين لضمان تحقيق أفضل النتائج في خدمة المصلحة العامة.

من ناحية أخرى، الحوكمة في القطاع الخاص تركز على تحقيق المصلحة المالية للشركات والمؤسسات الخاصة، وتهدف إلى زيادة الشفافية وتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو المستدام. تشمل مبادئ الحوكمة في القطاع الخاص توزيع الأدوار والمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وإقرار معايير المساءلة المالية والإفصاح العلني للمعلومات. في حين هياكل القطاع الخاص ترتبط بإدارة المؤسسات التجارية والشركات. في الماضي، كانت المشاريع تعني الحرف اليدوية البسيطة أو المشاريع التجارية الصغيرة. ولكن مع ظهور الثورة الصناعية في أوروبا في القرن التاسع عشر، ظهرت المشاريع العملاقة والمصانع التي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة. وكان لدى هذه المشاريع مساهمين ومستثمرين يسعون للحفاظ على استقرار أعمالهم وأموالهم. ومع ذلك، بدأت المشكلة في معرفة من سيدير هذه المشاريع، حيث لم يتم التوصل إلى اتفاق حول شخص واحد قادر على إدارة الشركة.

وهنا ظهرت نظرية الوكالة (Agency Theory)، التي تعكس مفهوم فصل الملكية عن الإدارة. تقوم هذه النظرية بتعيين أشخاص غير المساهمين (أصحاب المصلحة)، من خلال اجتماع سنوي يُعرف بـ "الجمعية العمومية التأسيسية"، ويتم اختيار هؤلاء الأشخاص بناءً على خبرتهم ومهاراتهم في إدارة الشركة، ويطلق عليهم مجلس الإدارة (Board of Directors) لكل طرف من هؤلاء الأطراف أدوار رئيسية تتمثل بالمحافظة على أداء الشركة وإدارتها بالشكل الصحيح.

من المهم أن ندرك أن الحوكمة ليست مجرد مسألة نظرية، بل هي نهج عملي يُحسن من أداء المؤسسات ويحمي حقوق المساهمين ويعزز الاستدامة. ويفضل الحوكمة الفعالة، يُمكن للمؤسسات أن تلعب دوراً بارزاً في تحقيق التنمية المستدامة والاستقرار الاقتصادي.

تعد أي سي جي (ACG /مجموعة العقاب للاستشارات) من الشركات الرائدة في هذا المجال حيث تعي تماماً أهمية الحوكمة في العمل المؤسسي مدركة مدى أهمية تطوير وتحسين ما يستوجبه تفعيل الحوكمة من ممارسات وآليات وتحرص على أن تقدم كل ذلك لعملائها. ففريقها الاستشاري يدرك أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء العام للعملاء وفي تحسين أنظمة وفاعلية مؤسساتهم الإدارية بشكل خاص. فإهتمام العقاب بإستمرارية أعمال عملائها في جو تنافسي استدعى الى أن تحرص الشركة على تقديم خدمات واستشارات يتم من خلالها تقديم أنموذج الحوكمة الرشيدة مفعلة بذلك عمليات الدمج والاستحواذ والشراكات وتقليل المخاطر عن طريق تنويع الأصول .

حوكمة المؤسسات الحكومية

تعد الحوكمة متطلباً أساسياً لضمان تطور القطاع الحكومي واتخاذ القرارات الرشيدة التي تراعي متطلبات وتوقعات جميع المعنيين والمستفيدين من خدمات القطاع الحكومي، وأن تطوير أنظمة عمل متكاملة وتحديد المسؤوليات وأطر العمل والإلتزام بها يضع الأسس الصحيحة للحوكمة والإدارة الرشيدة. وتعزيز ثقافة التميز والإبداع ونشرها على كل مستويات العمل الحكومي لجعل الحكومة في مصاف الحكومات العالمية

و قد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الإلتزام بمبادئ الحوكمة وأثرها في زيادة ثقة الشعب في إدارة الحكومة، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين محليين أو أجانب، وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصادات تلك الدول. وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم والمنظمات الدولية بالاهتمام بمفهوم الحوكمة، وذلك من خلال قيام الهيئات العلمية، والجهات التشريعية بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير والقواعد التي تؤكد على أهمية الإلتزام بتطبيق تلك المبادئ والقواعد.

مفهوم الفساد.

الفساد هو إساءة استعمال القوة العمومية للمنفعة الخاصة سوءا عن طريق الرشوة أو الإبتزاز أو سلطة استغلال النفوذ، أو المحسوبية أو الغش أو تقديم إكراميات للتعجيل بالخدمات أو عن طريق الإختلاس.

ورغم أن الفساد كثيرا مايعتبر جريمة يرتكبها العاملون بالدولة، فإنه يتفشى أيضا في القطاع الخاص، بل إن القطاع الخاص يتورط في معظم حالات الفساد الحكومي التي تنطوي على إساءة استعمال المال أو التماس خدمات للكسب الشخصي، أو إساءة استعمال السلطة الرسمية أو النفوذ مقابل أو خدمات، أو إخلال بالمصلحة العامة لإكتساب إمتيازات شخصية خاصة ([1]).

وتتباين مستويات الفساد بتباين النظم السياسية فينخفض مستواه في النظم التي تقيم فيها الضوابط المؤسسية بين الفروع الثلاثة للحكم (الجهاز التنفيذي، الجهاز التشريعي، الجهاز القضائي) وآليات فعالة لمنع وكشف هذا السلوك غير المشروع والمعاقبة عليه.

وترتفع مستويات الفساد حيثما تضعف الآليات المؤسسية لمكافحة الفساد، ويتفشى الفساد بدرجة يصبح معها أمراً مقبولاً ومسموحاً به. وفي هذه النظم تسيطر نخبة سياسية ضيقة على الفرص الاقتصادية وتشغيلها وتسخر الفرص السياسية الثمينة والنادرة نسبياً للحصول على مكاسب شخصية، وتقل ضوابط العمل الرسمي وتندد الوسائل البديلة أمام المصالح والفئات المعرضة للإستغلال.

يقتضي الالتفات في معظم البحوث الأكاديمية على تحديد معنى المصطلحات المستخدمة ومضمونها، وعليه بالإمكان تعريف الفساد لغة واصطلاحاً.

1- الفساد لغة:

من فسد، فسد الشيء، (يفسد) بضم السين (فساداً) فهو (فاسد)، و(فسد) بضم السين أيضاً فهو (فسيد)، و(أفسده ففسد). والمفسدة ضد المصلحة، وفساد الشيء يعني تلفه وعدم صلاحيته (). والفساد في معاجم اللغة هو من (فسد) ضد (الصلاح)، والفساد لغة البطلان فيقال فسد الشيء أي بطل واضمحل، ويأتي التعبير على معاني عدة بحسب موقعه، فهو الجذب أو القحط كما في قوله تعالى: **ظهر الفساد في البر والبحر بما كسبت أيدي الناس ليذيقهم بعض الذي عملوا لعلهم يرجعون** [21])

أو الطغيان والتجبر كما في قوله تعالى: **الذين لا يريدون علواً في الأرض ولا فساداً** [31])

أو العصيان لطاعة الله كما في قوله تعالى: **إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَاداً أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِنْ خِلافٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ذَلِكَ لَهُمْ جَزَاءُ فِي الدُّنْيَا وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ**، [41] (ونرى في هذه الآية الكريمة تشديد القرآن الكريم على تحريم الفساد وعلى نحو كلي، وأن لمرتكبيه الخزي في الحياة الدنيا والعذاب الشديد في الآخرة [51] .

2- الفساد في الإصطلاح الشرعي.

الفساد هو: كل المعاصي والمخالفات لأحكام الشريعة الإسلامية ومقاصدها، والعمل بها [61]. فهو يتناول جميع الشر من المحرمات والمكروهات شرعاً [71] ، إذ هو في حقيقته خروج عن منهج الله تعالى (عبد الله الجيوسي، 2005م، ص: 177 [81]).

يقول الزمخشري: "الفساد: خروج الشيء عن حال استقامته وكونه منتفعاً به، ونقيضه، الصلاح، وهو الحصول على الحال المستقيمة النافعة" (الزمخشري، 1977م، ص: 179 [91]). ويقول القرطبي: "الفساد ضد الصلاح وحقيقته العدول عن الإستقامة إلى ضدها" (القرطبي، الجامع لأحكام القرآن، ج 1، ص: 302). ويقول ابن كثير: "الفساد هو العمل بالمعصية" (ابن كثير، تفسير القرآن العظيم، ج 1، ص 79). ويمكن القول أن الفساد هو: "كل مخالفة لنص شرعي أو اتفاق عرفي معتبر" [101].

وردت أحاديث كثيرة تتحدث عن الفساد والمفسدين، ونكتفي بذكر طائفة منها:

حديث النعمان بن بشير رضي الله عنهما قال سمعت رسول الله ﷺ يقول الحلال بين والحرام بين، وبينهما مشبهات لا يعلمها كثير من الناس، فمن اتقى المشبهات استبرأ لدينه وعرضه، ومن وقع في الشبهات كراعٍ يرعى حول الحمى، يوشك أن يواقعها، ألا وإن لكل ملك حمى، ألا إن حمى الله

في أرضه محارمه، ألا وإن في الجسد مضغة إذا صلحت صلح الجسد كله، وإذا فسدت فسد الجسد كله، ألا وهي القلب(111).

حديث سهل بن سعد الساعدي رضي الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ إن الإسلام بدأ غريباً وسيعود غريباً، فطوبى للغرباء ، قالوا : يا رسول الله، وما الغرباء؟ قال : " الذين يصلحون عند فساد الناس(112) .

حديث أبي أمامة الباهلي رضي الله عنه: عن النبي ﷺ قال : " إن الأمير إذا ابتغى الريبة في الناس أفسداهم). أخرجه أبو داود في سننه, كتاب: الأدب، باب: في النهي عن التجسس, حديث: (٤٨٨) ومعنى الحديث: أن الأمير إذا اتهم الناس وجاهرهم بسوء الظن فيهم أد ذلك إلى ارتكاب ما ظن بهم ففسدوا(113) .

ومعنى الفساد في السنة النبوية: مخالفة أوامر الله عز وجل، ويترتب عليه الابتلاء ومحق البركة من الأرزاق والحياة الضنك والشقاء، ودليل ذلك قول الرسول ﷺ : " إياكم والمعصية فإن العبد ليذنب الذنب الواحد فينسى به الباب من العلم، وإن العبد ليذنب الذنب فيحرم قيام الليل، وإن العبد ليذنب الذنب فيحرم به رزقاً كان قد هبئ له ثم تلى الرسول ﷺ قول الله عز وجل(: فَطَافَ عَلَيْهَا طَائِفٌ مِّن رَّبِّكَ وَهُمْ نَائِمُونَ(14)).

-3 الفساد في الاصطلاح الإداري والقانوني:

تعددت التعريفات لمفهوم الفساد بتعدد جوانبه المتعلقة به واتجاهاته المختلفة، وذلك تبعاً لإختلاف الثقافات والقيم السائدة، كما يختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليها من خلالها المهتم ما بين رؤية سياسية، أو اقتصادية أو اجتماعية أو إدارية ، وهو ما يبرر الإختلاف في تحديد مفهوم الفساد(115).

فليس هناك تعريف محدد للفساد بالمعنى الذي يستخدم فيه هذا المصطلح اليوم، لكن هناك اتجاهات مختلفة تتفق في كون الفساد. فلقد تعددت التعاريف الرامية لتحديد مفهوم الفساد نظراً لتعدد الأشكال والمظاهر التي يتخذها في مجتمع ما، ولم يتفق الكتاب والمنظمات المعنية بمكافحة الفساد على تعريف له، لذلك ليس هناك إجماع على تعريف شامل يطال كافة أبعاد الفساد، ويحظى بموافقة كافة الباحثين في الفساد(116).

ومن هذه المفاهيم ما عرفه السيد شتا حيث عرف الفساد بأنه: "استخدام السلطة العامة من أجل كسب أو ربح شخص، أو من أجل تحقيق هيبة أو مكانة اجتماعية، أو من أجل تحقيق منفعة لجماعة، أو طبقة ما بالطريقة التي يترتب عليها خرق القانون، أو مخالفة التشريع ومعايير السلوك الأخلاقي، وبذلك يتضمن الفساد انتهاك للواجب العام، وانحراف عن المعايير الأخلاقية في التعامل(117).

كما أن الفساد هو إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص. ويحدث الفساد عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب إبتزاز رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة. كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة من دون اللجوء إلى الرشوة، وذلك بتعيين الأقارب ضمن منطوق (المحسوبية والمنسوبية) أو سرقة أموال الدولة مباشرة(118) .

حيث عرف مشروع اتفاقية الأمم المتحدة لمنع الفساد، الفساد بأنه: "القيام بأعمال تمثل أداء غير سليم للواجب، أو إساءة استغلال لموقع أو سلطة بما في ذلك أفعال الإغفال توقعًا مزية، أو سعيًا للحصول على مزية يوعد بها، أو تعرض، أو تطلب بشكل مباشر أو غير مباشر، أو أثر قبول مزية ممنوحة بشكل سواء للشخص ذاته أو لصالح شخص آخر[19]".

ويتمثل الفساد في الحياة العامة في استخدام السلطة العامة من أجل كسب أو ربح شخص من أجل تحقيق هيبة أو مكانة إجتماعية أو من أجل تحقيق منفعة لجماعة أو طبقة ما بالطريق التي يترتب عليها خرق القانون أو مخالفة التشريع ومعايير السلوك الأخلاقي. وبذلك يتضمن الفساد إنتهاك للواجب العام وانحراف عن معايير الأخلاقيه في التعامل. ومن ثم يعد هذا السلوك غير مشروع من ناحيه وغير قانوني من ناحيه أخرى. ومن صور الفساد الشائعة في الوظائف العامة الرشوة والإختلاس من المال العام والإحتيال والنصب، والتزيف والتزوير في التقارير الرسمية

دور النزاهة والشفافية في محاربة الفساد:

الفساد ظاهرة اجتماعية قديمة، وحديثاً انتشرت هذه الظاهرة وعبرت حدود الدول نتيجة للتغيرات والتطورات المتسارعة في البيئتين المحلية والدولية متمثلة في العولمة والشركات العملاقة ومتعددة الجنسيات، وثورة المعلومات والاتصالات، والاقتصاد الرأسمالي، والظروف السياسية والاقتصادية والتنموية والاجتماعية الأخرى. وقد ارتبطت ظاهرة الفساد بعدة عوامل منها غياب الشفافية والمساءلة وضعف الأجهزة الرقابية وعدم خضوع السلطات الإدارية لضوابط قانونية وسلوكية تحد من التجاوزات والممارسات المخالفة للقانون واستغلال النفوذ.

ولم يعد الفساد في الوقت الحاضر حالات منفردة ومنعزلة في إدارات أو قطاعات أو مجموعات من المنتفعين بل أصبح ظاهرة منظمة تتعدى حدود الدول، لذلك كان من الضروري إيجاد سياسات واستراتيجيات شاملة ومنظمة لمكافحته، ولضمان نجاح هذه السياسات لا بد من مشاركة أطراف متعددة من ضمنها الحكومات والمجتمع المدني والإعلام والقطاعات الحكومية المختلفة والأجهزة الرقابية وغيرها من اللاعبين الأساسيين. إن مكافحة الفساد والشفافية والمساءلة عناصر أساسية للحكومة الرشيدة أو الصالحة (Good Governance) التي تبنتها الحكومات والهيئات المحلية والدولية لتطبيقها في القطاعين العام والخاص.

ليس هناك تعريف موحد للحكومة الرشيدة أو الصالحة، ولكن المفهوم هو ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية بطريقة تتسم بالإصلاح، وتتألف الحكومة من عدد من العناصر الأساسية من أهمها الشفافية وسيادة القانون والمساءلة والمشاركة ومكافحة الفساد وغيرها، والشفافية عنصر أساسي للحكومة الرشيدة ومتفق عليه في جميع التعاريف المختلفة للحكومة الرشيدة، والشفافية تعني أن اتخاذ القرار وتطبيقه يبنى على قوانين وأنظمة محددة، ويعني كذلك توفر المعلومات للجمهور وحرية الوصول إليها لكل الأطراف التي لها علاقة أو تتأثر بتطبيق القرار، إطلاع الجمهور على المعلومات المختلفة عن سياسات الدولة وقراراتها وميزانياتها يساعد على الحد أو القضاء على الفساد، ومن الوسائل الفعالة لمكافحة الفساد والحد منه أيضاً خلق بيئة من القيم في جميع مؤسسات الدولة لرفع درجة النزاهة وبما يوفر رؤية شاملة لأداء مختلف السلطات لمهامها تحت مظلة النظام الوطني للنزاهة. هذا النظام

يوفر الفرصة لتقييم جميع مؤسسات الدولة في أوجه النزاهة والشفافية والمساءلة، وكذلك كيفية تفاعل وتعاون هذه المؤسسات لأداء مهامها. عندما يضعف أداء الأجهزة الحكومية وتنعدم المساءلة من البديهي أن ينتشر الفساد ويؤدي إلى آثار اجتماعية واقتصادية وسياسية غير محمودة العواقب. وبالعكس من ذلك عندما ترتفع مؤشرات النزاهة والشفافية والمساءلة في أجهزة الدولة ترتفع ثقة المواطنين في نظامها وتتحسن نوعية الحياة والتنمية المستدامة وسيادة القانون وتتلاشى فرص ومظاهر الفساد.

- تعريف اخلاقيات المهنة :

التعريف الأول: هي عبارة عن العديد من المبادئ والمعايير التي تدير سلوكيات وأداء الموظف وزملاء العمل في العمل المهني، وتتصل هذه المبادئ والمعايير بالتمييز بين ما هو صحيح أو خطأ في موقف معين أو نشاط مهني معين.

التعريف الثاني: هو عبارة عن العديد من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق ويشترك بها جميع العاملين في وظيفة ومؤسسة مهنية واحدة، بحيث تشمل على جميع الحقوق والواجبات والأساسيات والقواعد الخاصة بالتعامل بينهم وتنظيم شؤونهم وواجباتهم تجاه العملية المهنية وتجاه بعضهم البعض، وتقوم هذه الأخلاقيات على تنظيم سلوك الموظف في إطار المهنة التي ينتمي لها.

التعريف الثالث: هي عبارة عن العديد من المبادئ أو الأسس المحددة التي يجب على جميع من ينتمي لوظيفة معينة أو مؤسسة مهنية معينة احترامها، ويمكن تصويرها على أنها تحليل وسائل تطبيق المعايير الأخلاقية للموظفين في قراراته المهنية الملموسة المتخذة من داخل المؤسسة المهني والتي تؤثر على قرارات الإدارة المهنية أو القرارات المهنية الخاصة بالمؤسسة المهنية كاملة.

التعريف الإجرائي لأخلاقيات المهنة: نقصد بها هي تلك القواعد والنصوص القانونية المدونة في مدونة السلوك والتي تحدد مجموعة الواجبات المهنية لأفراد المهنة الواحدة في المنظمة والعمل على التقيد بها في أداء المهنة والناشئة لحقوق الأفراد والجماعات .

2 أبعاد أخلاقيات المهنة:

2.1 البعد الإنساني: يستمد هذا البعد مدلوله من إنسانية الإنسان والإيمان بضرورة الحفاظ على كرامة الإنسان في ممارسة العدل ومراعاة الأمانة العلمية والصدق والشفافية.

2.2 البعد المؤسسي: السهر على تكريس المثابرة في تقديم نموذج علاجي وارشادي مبني على الجودة، ومساعدة الأفراد على تخطي المحن والمشاكل النفسية.

3.2 البعد الشرعي: ينبثق من مبادئ الشريعة الإسلامية وما تحثنا عليه من الالتزام الخلقي والتحسين بالخلق وإتقان العمل.

3 مبادئ أخلاقيات المهنة:

هي مجموعة السمات والمبادئ الواجب التحلي بها حيث اقر ريبون وراين (Raiborn & Rayne) أن المنظمات تأخذ في عين الاعتبار أربعة قيم عند تطوير مدونات السلوك وهي: (طاهر و العامري، 2010، صفحة 133).

النزاهة: وهي تقديم المثل في ميثاق الأخلاق حيث تلقي الضوء على سمات الأمانة والإخلاص والصدق والشفافية.

لعدالة: وهي تعهد المنظمة بعدم التحيز لأي من الأطراف أو أصحاب المصالح. لمنافسة: وهي قدرات المنظمة على تنفيذ رؤيتها الاجتماعية

المنفعة: وهي اندماج المنظمة داخل قيم ميثاق الأخلاق والتي تؤدي أفضل أداء للعدد الأكبر من أصحاب المصالح.

الصدق: يعتبر روح الضمير الذي ينبغي أن يتصف به أصحاب المهن المختلفة وان يلتزم بالموضوعية دون مغالاة أو محاباة.

المسؤولية: وهي الوضع الذي يسأل فيه الفرد عن أفعاله، ويتحمل نتائج أفعاله عنها أخلاقيا واجتماعيا، وهذا على أساس أن لكل فعل صفة أخلاقية تجعله مقبولا أو مرفوضا.

المسؤولية: وهي الوضع الذي يسأل فيه الفرد عن أفعاله، ويتحمل نتائج أفعاله عنها أخلاقيا واجتماعيا، وهذا على أساس أن لكل فعل صفة أخلاقية تجعله مقبولا أو مرفوضا.

النقد الذاتي: وهي صفة نبيلة تعطي للفرد تميز خلقي وأخلاقي، يلجا إليها بهدف إدراك النقص، والنقد الذاتي في أي مهنة يتطلب القدرة على مراجعة النفس وتقبل النقد من الآخرين.

إضافة إلى هذه الصفات هنالك جملة من الأخلاق يجب توفرها في أي فرد يحمل مهنة من المهن المختلفة وفي جميع الميادين مهما كانت رتبته أو مكانته وتتمثل فيما يلي :

- الحفظ: وتعني القدرة على إدارة الذات والعمل بدقة وتحمل المسؤولية ويمكن تسميتها بالكفاءة العلمية

- العلم: ويعني إدراك الأمر المتعلق بالعمل بدقة الذي يقوم به إدراك جيدا ويمكن تسميتها بالكفاءة العقلية أو الفكرية.

- القوة: وتعني الجدارة والجد وال ضبط والانضباط، ويمكن تسميتها بالكفاءة التأهيلية.

- الأمانة: وتعني رعاية الحقوق والواجبات وأدائها على الوجه الصحيح ويمكن تسميتها بالكفاءة النفسية.

4 مصادر أخلاقيات المهنة:

المصدر الدين: ويعتبر من أهم المصادر الأخلاقية، فالمجتمع المسلم وحدة مترابطة فالفرد المسلم ذو مسؤولية اجتماعية تجاه والديه ومعارفه ووطنه، وهو قبل ذلك مؤمن بالله

تعالى وبمبادئ الإسلام في عقيدته، وعباداته، وتصوراته ومفاهيمه. ويعد الدين بمثابة رقابة ذاتية تلازم الفرد في كل انجاز وخاصة إذا تعلق الأمر بالعملية الارشادية.

المصدر القانوني: ويفترض انه من المصادر الرئيسية في مدونة السلوك المتعلقة بأخلاقيات المهنة، لكن في الواقع، عند اطلعنا على بعض النصوص التشريعية كالنصوص التشريعية المتعلقة بالأخصائي النفسي، اومستشار التوجيه والإرشاد في الجزائر، يتبين لنا أن تلك النصوص تحتوي فقط على دليل عمل الأخصائي النفسي أو دليل عمل مستشار التوجيه والارشاد.

المصدر الاجتماعي: هو مجموعة من المعتقدات والميولات والاتجاهات يتأثر بها الأفراد من البيئة الاجتماعية تشكل الولاء والانتماء والعادات ونمط العيش، وقد يحملها الأفراد وتنعكس على الحياة المهنية حيث تأثر في الثقافة التنظيمية سلبيا أو ايجابيا.

المصدر الاقتصادي: هي مجموعة من الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع، والتي تدفع بإفراد المجتمع تبني أنماط من السلوك بعيدة عن المعايير الخلقية.

5 أهمية أخلاقيات المهنة:

تكمن أهمية أخلاقيات المهنة من خلال الدور الذي تلعبه في الانعكاسات الإيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة في أي مجال من المجالات مما يجبر هذه المؤسسات على الحرص بالالتزام بها وتتمثل أهمية أخلاقيات المهنة عموما فيما يلي:

على مستوى المؤسسة:

- توفير بيئة عمل مناسبة لفريق العمل وزيادة الإنتاجية.
- تحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفاعلية.
- تفادي وقوع النزاعات والخصومات داخل المؤسسة
- تدعيم الاستقرار والاستمرارية والسمعة للمؤسسة.
- نشر ثقافة تنظيمية ايجابية للمؤسسة.

على مستوى الفرد:

- التحلي بالأمانة والصدق في أداء الأعمال الموكلة لهم.
- زيادة الانتماء الوظيفي للمؤسسة.
- الارتقاء بأخلاق الأفراد داخل المؤسسة.
- تعزيز الإتقان في العمل والتفاني والإخلاص فيه.
- تعزيز الرقابة الذاتية لدى الأفراد.

-الارتقاء بأخلاق الأفراد داخل المؤسسة.

-تحقيق الولاء والروح المعنوية وروح الفريق.

على مستوى المجتمع :

- التقليل من الفوضى والتماسك الاجتماعي

- تعزيز الرضى والاستقرار والأمن الاجتماعي.

- تحقيق الانضباط والتحكم في السلوكيات للأفراد داخل المجتمع.

- نشر التكافل الاجتماعي والاندماج.

و منه فإن الأخلاق المهنية هي مجموعة من الأنظمة والقواعد التي تسيطر على سلوكيات شخص أو مجموعة من الأشخاص في مجال العمل والأعمال، مثل الأخلاق، وتقوم الأخلاقيات المهنية بتوفير أنظمة حول طريقة تصرف الإنسان اتجاه الأشخاص والشركات الأخرى في مثل هذه البيئة، ضمن المجال الواسع للأخلاقيات العملية، وتقوم على تقييم البعد الأخلاقي للأنشطة البشرية في الأعمال المعتادة أو الروتينية لتصل بها إلى مكانة مهنية عالية، كما تهتم بالأنظمة والسلوكيات الأخلاقية التي تحكم المهنة وموظفيها، فضلاً عن دراسة القضايا والتحديات والمسؤولية الاجتماعية للمهنة نفسها والذين يمارسونها من الأفراد ضمن القواعد الفلسفية، وفي بعض النطاقات أو المجالات. ما أهمية أخلاقيات المهنة في العمل؟ فيما يلي بعض النقاط حول أهمية أخلاقيات المهنة: الحصول على ثقة الموظفين والعملاء بالمؤسسة. رفع مستوى صورة الشركة. القدرة على تنظيم الوقت بطريقة صحيحة وعدم استغلاله للمصالح الذاتية. القدرة على الالتزام في العمل، وتنمية قدرة الفرد على الموازنة بين العمل والراحة، وتناول الطعام في الوقت اللازم. إنهاء المهمة أو العمل المطلوب بشكل كامل. تعزيز الرضا والتوازن الاجتماعي بين أغلب الناس، حيث يحصل كل فرد على حقه. ظهور المساواة في التعاملات والعقود والإسناد وتوزيع الثروة؛ إذ يجعل ذلك أغلب الأشخاص يشعرون بالرضا واستقرار. تنمية ثقة الشخص في نفسه وثقته بالشركة أو المؤسسة التي يعمل بها ويعمل على تطوير المجتمع، والتقليل من الشعور بالقلق والتوتر بين الأفراد. تنمية أخلاقيات المهنة في ظروف مناسبة وممتازة للعمل ضمن روح الفريق والعمل على زيادة الإنتاج، وهو ما يرجع بالفائدة على كل الأفراد وعلى المؤسسات أو الشركات. تقلل تعرض المؤسسات للأخطار؛ لأن نسبة المخالفات والجرائم تقل؛ حيث يتمسك الجميع بالقانون الذي هو أولاً وأخيراً قيمة أخلاقية. يشجع الالتزام بالعهود الأخلاقية الحاسمة على اللجوء إلى الجهات الملتزمة أخلاقياً، وبالتالي تسيطر السلوكيات الجيدة على المجتمع وتقوم بطرد السلوكيات السيئة. القيام بتسهيل تطوير العلاقات في المؤسسة. الحفاظ على سلامة مكان العمل، والتخلص من الأعمال السلبية، وجعل بيئة العمل تتطور. تعزيز الأعمال في الشركة، ورفع مستوى التعامل الإيجابي نحو المواقف الموكلة للموظف. التأثير على العاملين، فهي تقوم على رفع إنتاجية الموظف، ورفع معنوياته، والشعور بالمساواة داخل العمل. ما هي علامات اكتساب أخلاقيات المهنة؟ من العلامات التي تدل على أن الفرد اكتسب أخلاق المهنة ما يلي: فيديو قد يعجبك: الوصول في الوقت اللازم للعمل. إنجاز ما هو مطلوب منه من واجبات إذا كانت سهلة أو صعبة. توقف الفرد عن الشكوى، والتذمر. العمل في الظروف الشديدة.

