



کمیسیون مسؤلیت اجتماعی و حاکمیت شرکتی

اتاق ایران



مرکز پژوهش های اتاق ایران



**ISO 37000**

**راهنمای حکمرانی سازمان ها**

توصیه هایی برای راهبری سازمان ها

---

مترجم: سارا مهربانی  
رئیس کمیته حاکمیت شرکتی، اتاق ایران  
مشاور و مدرس حوزه راهبری شرکتی

ناظر ترجمه: سید محمود عبادی  
مشاور و مدرس حوزه راهبری شرکتی

---

## اهمیت موضوع حاکمیت شرکتی، از نیاز تا ضرورت

امروزه موضوع حاکمیت شرکتی (راهبری شرکتی) از یک نیاز به یک ضرورت برای موفقیت و بقای عملکرد سازمان‌ها در شرایط عدم قطعیت و اقتصاد پرفراز و نشیب کنونی تبدیل شده است. با جرأت می‌توان بیان نمود یکی از مهمترین وجوه تمایز سازمان‌های هوشمند با سایر سازمان‌ها، نوع راهبری و ایفای نقش نهاد حاکمیتی یا به عبارت ساده هیأت‌مدیره آنها است. طیف وسیعی از مسائلی که امروزه گریبان‌گیر سازمان‌ها شده، ریشه در عدم راهبری صحیح هیأت‌مدیره و اعتقاد و تعهد هیأت‌مدیره به رعایت اصول حاکمیت شرکتی و یا اصولاً عدم وجود یک هیأت‌مدیره نقش‌آفرین دارد. از جمله اشتباهات رایج در حوزه حاکمیت شرکتی، منسوب نمودن آن به حیطه شرکت‌های بزرگ و به‌ویژه بورسی است که موجب شده بخش خصوصی کشور که سهم قابل ملاحظه‌ای در رشد و توسعه اقتصاد دارد، از این مهم محروم باشد. از سوی دیگر، فقدان دید یکپارچه به همه جنبه‌های حاکمیت شرکتی نیز معضلی دیگر در این حوزه به شمار می‌رود که باعث می‌شود برخی از بخش‌های آن همواره مغفول واقع شوند.

یکی از وظایف مهم کمیسیون حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی اتاق بازرگانی ایران، ترویج اصول صحیح حاکمیت شرکتی و تلاش برای ارتقای سطح دانش و فرهنگ به‌کارگیری حاکمیت شرکتی در بخش خصوصی کشور و منتفع نمودن شرکت‌ها از مزایای به‌کارگیری آن می‌باشد. در همین راستا ترجمه استاندارد ISO 37000 به عنوان اولین و تنها استاندارد حوزه حاکمیت شرکتی توسط کمیته حاکمیت شرکتی این کمیسیون انجام شده و تقدیم علائق‌مندان می‌گردد. امید است مفید و اثرگذار واقع شود.

### محمود اولیایی

رئیس کمیسیون مسئولیت‌های اجتماعی و  
حاکمیت شرکتی بنگاه‌های اتاق ایران

## سخنی با مخاطب

با نیم‌نگاهی به مقوله حاکمیت شرکتی در ایران درمی‌یابیم که حوزه «حاکمیت شرکتی» (که شاید عبارت «راهبری شرکتی» جایگزین مناسب‌تر و مانوس‌تری برای آن باشد) به ندرت به طور یکپارچه مورد توجه قرار گرفته است. طی سال‌های اخیر افراد و نهادها از زوایای مختلف به موضوع راهبری شرکتی پرداخته و به قول مولانا علیه‌الرحمه، از ظن خود یار حوزه راهبری شرکتی شده‌اند. از همین‌رو، گاه مقوله راهبری شرکتی کاملاً در قامت یک مقوله مدیریتی صرف، نمایان می‌شود و گاهی دیگر ردای حوزه مالی به تن دارد و تنها در لزوم شفافیت مالی خلاصه می‌شود و بعضاً صرفاً در قالب یک دستورالعمل الزامی برای طیف خاصی از شرکت‌ها ظهور پیدا می‌کند. همین موضوعات منجر شده است که اصولاً واژه «حاکمیت، حکمرانی یا راهبری شرکتی» با نام شرکت‌ها و هولدینگ‌های بزرگ و اغلب بورسی عجین شده باشد و عموماً آنچنان ثقیل و نامأنوس جلوه کند که شرکت‌های بخش خصوصی که سهم قابل‌ملاحظه‌ای در رشد و توسعه اقتصاد دارند، از این مهم محروم باشند.

عارضه دیگری که در این حوزه به چشم می‌خورد شخصی‌سازی (و نه متناسب‌سازی) محتوای راهبری شرکتی در ایران است. با این توضیح که در ایران بر خلاف سایر کشورها، هیچ نهاد تخصصی در حوزه راهبری شرکتی وجود ندارد که مسئولیت پژوهش و انتشار دانش و تجارب روز دنیا را به عهده داشته باشد و به صورت تخصصی و انحصاری در این حوزه به فعالیت بپردازد و حتی مسئولیت پرورش افراد متخصص برای ایفای نقش به عنوان عضو و یا رئیس هیأت‌مدیره را بر عهده گیرد. مؤسسات و سازمان‌هایی هستند که هر از گاهی به برگزاری دوره‌های عمومی تربیت هیأت‌مدیره و یا برگزاری سمینارهایی در این حوزه می‌پردازند که البته در شرایط کنونی، همین اندک اقدامات نیز غنیمت است؛ اما آنچه جای خالی آن احساس می‌شود، نخست داشتن نگاه جامع و یکپارچه به این حوزه و دوم وجود افراد و نهادهای متولی متخصص و از آن مهم‌تر با تخصص جامع در حوزه راهبری شرکتی است. در حال حاضر راهبری شرکتی در ایران، دانشی فرعی محسوب می‌شود و تخصص اصلی اغلب فعالان این حوزه، موضوعی غیر از راهبری شرکتی

است که منجر می‌شود عمدتاً از زاویه تخصصی خود به این مقوله بپردازند؛ وانگهی می‌بایست به همین اندک افراد موجود که از سر دغدغه‌مندی و با صرف زمان و مطالعه شخصی نقش و سهمی در ارتقای دانش هیأت‌مدیره‌ها ایفا می‌نمایند، دست‌مریزاد گفت و برایشان کلاه از سر برداشت.

سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO) در ۱۴ سپتامبر ۲۰۲۱، راهنمای ISO 37000 را به عنوان اولین و تنها راهنمای جامع حوزه راهبری (حکمرانی) شرکتی منتشر نمود. این راهنما، ساختاری جامع و یکپارچه را در مقیاس جهانی معرفی می‌کند که در آن کلیه حوزه‌هایی که هیأت‌مدیره‌ها به جهت دستیابی به موفقیت و تحقق هدف سازمانی خود می‌بایست مدنظر قرار دهند، مورد اشاره قرار گرفته و راهنمایی‌هایی در خصوص شیوه پرداختن به آنها نیز ارائه شده است.

کمیسیون حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی اتاق بازرگانی ایران نیز با توجه به مأموریت و رسالت خود در ارتقای سطح دانش در حوزه حاکمیت شرکتی، برای اولین بار در ایران اقدام به ترجمه و انتشار محتوای این استاندارد نموده است تا گامی کوچک در ایفای رسالت خود در این حوزه برداشته باشد.

پیش از مطالعه ترجمه حاضر، پرداختن به چند موضوع کلیدی می‌تواند در ایجاد درک بهتر از این راهنما مؤثر بوده و پیاده‌سازی آن را توسط هیأت‌مدیره‌ها به عنوان نهاد راهبری سازمان تسهیل نماید.

علیرغم آنکه ISO 37000 توسط سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO) انتشار یافته است، خود را «استاندارد» و الزام‌آور نمی‌داند بلکه خود را یک راهنما جهت حکمرانی خوب توسط نهاد حاکمیتی سازمان‌ها معرفی می‌کند. بر همین اساس، این راهنما در طیف وسیعی از سازمان‌ها، از سطح یک مؤسسه خیریه کوچک تا یک هولدینگ چندملیتی و بین‌المللی قابل استفاده می‌باشد. طبیعتاً عمق و میزان استفاده از آن در هر سازمان به مؤلفه‌های مختلفی از جمله میزان بلوغ هیأت‌مدیره، صنعت موضوع فعالیت و میزان پیچیدگی فعالیت سازمان و مواردی از این قبیل بستگی خواهد داشت.

در خصوص جایگاه این راهنما در مقابل قوانین و مقررات حاکم بر حوزه راهبری شرکتی در کشورهای مختلف، لازم به ذکر است این راهنما هیچگونه تقابلی با قوانین و مقررات حاکم بر حوزه راهبری شرکتی نداشته؛ بلکه از جایگاهی بالاتر به این مقوله پرداخته و موضوع لزوم رعایت قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت را نه تنها یک الزام بلکه در زمره مسئولیت اجتماعی یک سازمان اخلاقی مدار می‌داند. راهنمای ISO 37000 تا جایی پیش میرود که شفافیت و افشای به‌هنگام اطلاعات صحیح را نه صرفاً یک وظیفه، بلکه مسئولیت اجتماعی نهاد حاکمیتی سازمان می‌داند.

در پایان لازم به ذکر است در ترجمه این استاندارد سعی شده است تا حد امکان از ترجمه تحت‌اللفظی پرهیز و ضمن رعایت اصالت متن، محتوایی روان و قابل درک متناسب با ادبیات جاری در حوزه حاکمیت شرکتی در ایران در اختیار مخاطب قرار گیرد تا بتواند مرجع مناسب و کاربردی در اختیار اعضای هیأت‌مدیره شرکت‌ها به عنوان سکандار سازمان‌ها قرار دهد.

مزید امتنان مترجم خواهد بود چنانچه مخاطبین بزرگوار هر گونه نظر تکمیلی در راستای اصلاح یا بهبود متن را با اینجانب به آدرس Sarah.Mehrabani@gmail.com در میان گذاشته و لطف خود را از مترجم دریغ ننمایند. در پایان لازم می‌دانم صمیمانه از لطف جناب آقای دکتر سیدمحمود عبادی (رئیس پیشین کمیته حاکمیت شرکتی کمیسیون مسئولیت اجتماعی و حاکمیت شرکتی اتاق ایران) که نظارت فنی بر ترجمه حاضر را قبول زحمت نموده و با تخصص خود منجر به غنای ترجمه حاضر شده‌اند، قدردانی و تشکر نمایم.

سارا مهربانی

رئیس کمیته حاکمیت شرکتی

کمیسیون مسئولیت‌های اجتماعی و حاکمیت شرکتی

بنگاه‌های اتاق ایران

## فهرست مطالب

۱۰	پیشگفتار
۱۲	مقدمه
۱۶	حکمرانی [حاکمیت/راهبری] سازمان‌ها - راهنما
۱۶	۱- محدوده
۱۷	۲- استاندارد/منبع مرجع
۱۷	۳- تعریف واژگان
۱۷	۳-۱- حکمرانی و سازمان
۲۰	۳-۲- اصول و نتایج
۲۳	۳-۳- نقش‌ها
۲۵	۴- حکمرانی بر سازمان‌ها
۲۵	۴-۱- کلیات
۲۶	۴-۲- حکمرانی یکپارچه
۲۶	۴.۲.۱. کلیات
۲۷	۴.۲.۲. حکمرانی و تفویض
۲۷	۴.۲.۳. حکمرانی و مدیریت
۲۸	۴.۲.۴. حکمرانی و پایداری
۲۸	۴.۲.۵. حکمرانی و ذی‌نفعان
۲۹	۴-۳- نهاد حاکمیت
۲۹	۴.۳.۱. ترکیب و ساختار
۳۰	۴.۳.۲. شایستگی
۳۱	۵- مرور اجمالی
۳۶	۶- اصول حکمرانی
۳۶	۶-۱- هدف غایی
۳۶	۶.۱.۱. اصل
۳۶	۶.۱.۲. استدلال

## فهرست مطالب

۳۷	۶.۱.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا
۳۹	۶-۲- خلق ارزش
۳۹	۶.۲.۱. اصل
۳۹	۶.۲.۲. استدلال
۳۹	۶.۲.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا
۴۲	۶-۳- استراتژی
۴۲	۶.۳.۱. اصل
۴۲	۶.۳.۲. استدلال
۴۳	۶.۳.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا
۴۶	۶-۴- نظارت [پایش]
۴۶	۶.۴.۱. اصل
۴۶	۶.۴.۲. استدلال
۴۶	۶.۴.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا
-۵۰	۵-۶- [مسئولیت] پاسخگویی
۵۰	۶.۵.۱. اصل
۶۰	۶.۵.۲. استدلال
۵۱	۶.۵.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا
۵۳	۶-۶- تعامل با ذی‌نفعان
۵۳	۶.۶.۱. اصل
۵۳	۶.۶.۲. استدلال
۵۴	۶.۶.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا
۵۵	۶-۷- رهبری
۵۵	۶.۷.۱. اصل
۵۵	۶.۷.۲. استدلال
۵۵	۶.۷.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا



## فهرست مطالب

۵۹	۸-۶- داده‌ها و تصمیمات
۵۹	۱.۶.۸.۱. اصل
۵۹	۲.۶.۸.۲. استدلال
۶۰	۳.۶.۸.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا
۶۳	۹-۶- راهبری ریسک
۶۳	۱.۶.۹.۱. اصل
۶۳	۲.۶.۹.۲. استدلال
۶۴	۳.۶.۹.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا
۶۷	۶-۱۰- مسئولیت اجتماعی
۶۷	۱.۶.۱۰.۱. اصل
۶۷	۲.۶.۱۰.۲. استدلال
۶۸	۳.۶.۱۰.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا
۶۹	۱۱-۶- بقای سازمان و تداوم عملکرد آن در طول زمان
۶۹	۱.۶.۱۱.۱. اصل
۶۹	۲.۶.۱۱.۲. استدلال
۷۰	۳.۶.۱۱.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا
۷۲	مأخذ

## پیشگفتار

سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)، فدراسیونی متشکل از سازمان‌های ملی استاندارد (عضو ISO) در سراسر جهان است. تهیه استانداردهای بین‌المللی به طور معمول توسط کمیته‌های فنی ISO صورت می‌پذیرد. هر عضو ISO این حق را دارد که در حوزه محل علاقه خود که کمیته فنی برای آن تشکیل شده است، نماینده داشته باشد. سازمان‌های بین‌المللی، دولتی، غیردولتی و سازمان‌های مرتبط با ISO نیز در این فعالیت مشارکت دارند. ISO در خصوص کلیه موارد مرتبط با استانداردهای الکتروتکنیکی با کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیکی (IEC) همکاری نزدیک دارد.

رویه‌های مورد استفاده برای توسعه این سند و روش‌هایی که برای نگهداری و به‌روزرسانی آتی آن در نظر گرفته شده‌اند، در بخش اول از دستورالعمل‌های IEC/ISO، توضیح داده شده‌اند. به شکل ویژه، معیارهای متفاوت تأیید مورد نیاز برای انواع مختلف اسناد ISO باید مورد توجه قرار گیرند. این سند مطابق با بخش دوم از قوانین ویرایشی دستورالعمل‌های IEC/ISO، پیش‌نویس شده است (برای اطلاعات بیشتر به [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives) مراجعه کنید).

توجه مخاطبان را به این موضوع جلب می‌نماید که برخی از موارد موجود در این سند ممکن است مشمول حقوق ثبت اختراع<sup>۲</sup> باشد. ISO مسئولیتی در قبال شناسایی هیچ‌یک از موارد مذکور نخواهد داشت. جزئیات هرگونه حقوق مرتبط با حق امتیاز اختراعات ثبت‌شده، که در طول تدوین و توسعه سند شناسایی شده است، در مقدمه یا در فهرست ISO از اظهارنامه‌های ثبت اختراع دریافت شده و یا در هر دو، قرار خواهد داشت. (برای اطلاعات بیشتر به [www.patentsiso.org](http://www.patentsiso.org) مراجعه کنید).

۱. کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیکی (IEC) یک سازمان غیرانتفاعی و غیردولتی است که در سال ۱۹۰۶ با هدف توسعه استانداردهای مرتبط با تکنولوژی‌های الکتریکی، الکترونیکی و سایر فناوری‌های مرتبط تأسیس شده است. (مترجم)

هر نام تجاری که در این سند مورد استفاده قرار گرفته است، صرفاً در قالب اطلاعاتی جهت تسهیل استفاده کاربران بوده و به منزله تأیید آن نمی‌باشد.

برای تشریح ماهیت داوطلبانه استانداردها، معانی اصطلاحات و عبارات خاص ISO مرتبط با ارزیابی انطباق و نیز اطلاعاتی در مورد پایبندی ISO به اصول سازمان تجارت جهانی (WTO) در موانع فنی تجارت (TBT)، به [www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html) مراجعه نمایید.

این سند توسط کمیته فنی ISO/TC 309، حکمرانی سازمان‌ها تهیه شده است.

هر گونه بازخورد یا سؤال در خصوص این سند باید توسط کاربران به سازمان ملی استاندارد مرتبط با کشور خود ارجاع شود. فهرست کاملی از این سازمان‌ها در این آدرس [www.iso.org/members.html](http://www.iso.org/members.html) قابل مشاهده است.

## مقدمه

دستیابی به هدف غایی در مرکز [محور] تمامی سازمان‌ها قرار دارد و در نتیجه از اهمیت پایه‌ای در حکمرانی سازمان‌ها برخوردار است. حکمرانی خوب در سازمان‌ها، پایه و اساس تحقق اهداف سازمان را به شیوه‌ای اخلاق‌مدار، مؤثر و مسئولانه و در راستای انتظارات ذی‌نفعان بنا می‌گذارد. نتایج سازمانی این حکمرانی خوب عبارتند از:

- عملکرد مؤثر؛
- نظارت مسئولانه؛
- رفتار اخلاق‌مدار.

حکمرانی خوب به این معناست که تصمیم‌گیری در سازمان بر اساس اخلاق، فرهنگ، هنجارها، شیوه‌ها، رفتارها، ساختارها و فرآیندهای سازمان صورت می‌پذیرد. حکمرانی خوب، منجر به خلق یک سازمان با هدف مشخص و حفظ آن می‌شود؛ سازمانی که ارزش بلندمدتی را مطابق با انتظارات ذی‌نفعان مربوطه ارائه می‌دهد. پیاده‌سازی و اجرای یک حکمرانی خوب، مبتنی بر رهبری، ارزش‌ها و چارچوبی از مکانیسم‌ها، فرآیندها و ساختارهایی است که متناسب با بافت داخلی و خارجی سازمان می‌باشد.

این راهنما مختص به نهادها و گروه‌های حاکمیت [در سازمان] است، اما می‌تواند برای کلیه کسانی که از ایشان در انجام وظایفشان حمایت می‌کنند نیز مفید باشد، از جمله؛

- دست‌اندرکاران حکمرانی [راهبری سازمان]؛
- و سایر ذی‌نفعان علاقه‌مند.

سازمان‌هایی که از این راهنما استفاده می‌کنند، جهت درک انتظارات ذی‌نفعان خود و به‌کارگیری خلاقیت، فرهنگ، اصول و عملکرد مورد نیاز به منظور دستیابی به اهداف سازمان مطابق با هدف غایی و ارزش‌های آن، مجهزتر خواهند بود. نهادهای حاکمیت در این سازمان‌ها، مدیریت را [

در حوزه انجام وظایف محوله<sup>۱</sup> در جایگاه پاسخگویی قرار می‌دهند و اطمینان پیدا می‌کنند که فرهنگ، هنجارها و شیوه‌های موجود در سازمان با هدف غایی و ارزش‌های سازمان همسو هستند. این راهنما اصول حکمرانی را تعیین می‌نماید که به نهادهای حاکمیتی کمک می‌کند تا ضمن انجام وظایف خود به‌طور مؤثر، معقول و کارآمد؛ اعتماد، شمول، مسئولیت، مشروعیت، پاسخگویی، شفافیت و انصاف را نیز افزایش دهند. نهادهای حاکمیتی که این راهنما را به کار می‌گیرند، می‌توانند انتظار داشته باشند که سازمان‌های تحت حکمرانی آنها، عملکرد مؤثر، نظارت مسئولانه و رفتار اخلاق‌مدار را متوجه شده و درک می‌کنند.

هنگامی که سازمان‌ها این سند را به کار می‌بندند، ذی‌نفعان آنها در کلیه بخش‌ها و کشورها می‌توانند اطمینان بیشتری داشته باشند که نهادهای حاکمیت این سازمان‌ها مسئول، پاسخگو، منصف و شفاف هستند؛ از اصول پیروی نموده و شرافتمندانه عمل می‌کنند و ضمن در نظر گرفتن ریسک‌های مربوطه و بر اساس موارد زیر، تصمیم‌گیری می‌نمایند.

- اطلاعات معتبر و داده‌های قابل اعتماد؛
  - انتظارات ذی‌نفعان؛
  - انطباق با قوانین و مقررات موجود؛
  - انتظارات اخلاقی و اجتماعی، از جمله مواردی که برای [تسهیل زندگی] نسل‌های آینده پیش‌بینی شده؛
  - [تأثیرات عملکرد سازمان] بر محیط زیست و بالعکس
- حکمرانی خوب یک سازمان، می‌تواند به نفع گروه‌های زیر باشد:
- خود سازمان؛
  - ذی‌نفعان عضو؛
  - سایر ذی‌نفعان

۱. منظور ذی‌نفعان درونی سازمان می‌باشد از جمله سهامداران و کارکنان (مترجم)

موارد زیر نمونه‌هایی از ارزش‌های ایجادشده ناشی از حکمرانی خوب در سازمان‌ها است:

- بهبود خلق ارزش بلندمدت برای ذی‌نفعان: حکمرانی خوب، نظارت مؤثر بر سازمان را ارتقا می‌دهد و در نتیجه به حصول اطمینان از هم‌سویی بین هدف غایی، استراتژی، فعالیت‌های سازمانی و اهداف توسعه پایدار سازمان ملل (UN SDGs) کمک می‌کند [۱۵]. این امر خلق ارزش بلندمدت برای ذی‌نفعان را بهبود می‌بخشد.
- نظارت مؤثر بر منابع: تعامل مؤثر با ذی‌نفعان، افشای محافظت‌شده (افشاگری) و میانجی‌گری<sup>۱</sup>، [اعمال] محدودیت‌های مناسب در اختیارات اجرایی مدیران اجرایی، ایجاد ادبیات مشترک در سازمان<sup>۲</sup>، تصمیم‌گیری شفاف و پاسخگویی، همگی مواردی هستند که منجر به افزایش اعتماد ذی‌نفعان از این موضوع می‌شود که سازمان منابع خود را به شیوه‌ای مسئولانه مدیریت می‌نماید.
- بهبود تاب‌آوری و عملکرد سازمانی: زمانی که سازمان تحت تأثیر منفی تغییرات قرار می‌گیرد، از طریق به‌کارگیری شیوه‌های یک حکمرانی خوب، می‌تواند انعطاف‌پذیر باقی بماند و فرصت‌های ارزشمندی را در نتیجه این تغییرات، برای سازمان محقق کند. این شیوه‌ها شامل تطبیق استراتژی، رهبری خلاق‌مدارانه، برنامه‌ریزی مؤثر جانشین‌پروری، تفویض شفاف اختیارات و مسئولیت‌ها و نظارت بر مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی است.
- بهبود اثربخشی تصمیم‌گیری: با افزایش نرخ تغییر و پیچیدگی‌ای که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند، حکمرانی خوب توجه همه‌جانبه سازمان، هدف غایی آن و زمینه‌ای که در آن فعالیت می‌کند را ارتقا می‌دهد و منجر به بهبود تصمیم‌گیری می‌شود. شفافیت در پاسخگویی، مسئولیت‌ها و اختیارات تفویض‌شده، شیوه‌های یک حکمرانی خوب هستند که سرعت تصمیم‌گیری، اقدام سازمانی و دستیابی به نتیجه را افزایش می‌دهد.
- بهبود ترکیب و نگهداشت پرسنل: افرادی که نه تنها با منافع مالی، بلکه با هدف غایی سازمانی و ارزش‌های ناملموس سازمانی همچون عدالت و شفافیت، تهییج شده و انگیزه پیدا می‌کنند، جذب سازمان‌هایی می‌شوند که شیوه‌هایی از حکمرانی خوب مانند رهبری مؤثر و اخلاق‌مدارانه‌ای را به معرض نمایش می‌گذارند.

۱. اشاره به قانونی است که در سال ۱۹۹۶ تصویب شده است و طی آن کارمندان یک سازمان در صورت مشاهده تخلفات قانونی و با ریسک بالا در سازمان متبوع خود، می‌توانند تحت حمایت این قانون، مراتب را به مراجع ذی‌ربط گزارش داده و افشا نمایند. (مترجم)

۲. منظور ایجاد ادبیات یکسان و مشترک در سازمان است به نحوی که تمامی افراد سازمان برداشت یکسانی از کلمات و ادبیات به‌کار گرفته شده در سازمان داشته باشند. (مترجم)

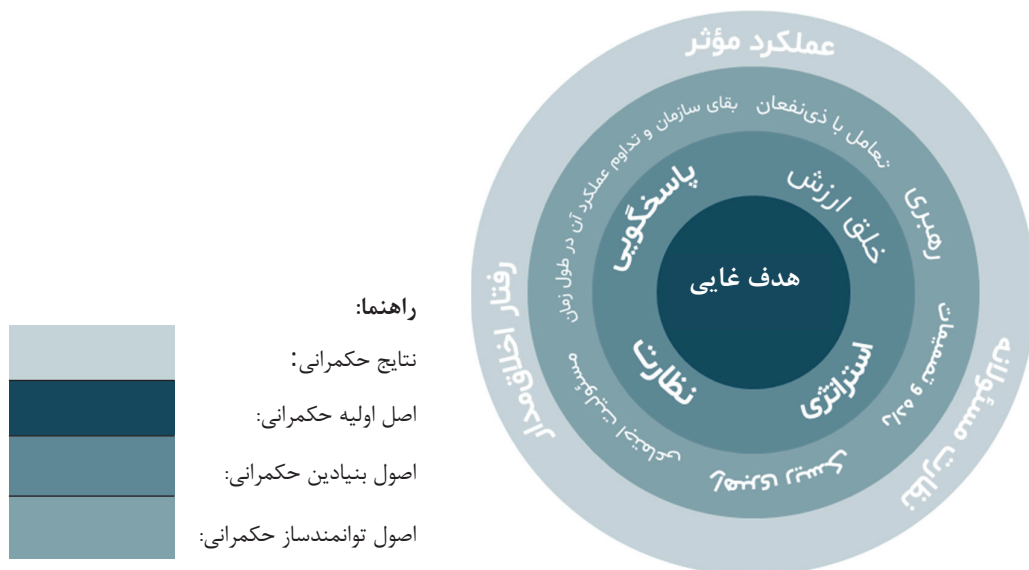
- افزایش اعتماد سرمایه‌گذاران و اعتباردهندگان: رهبری و نظارت مؤثر، تصمیم‌گیری کل‌نگر، شفافیت و روابط مؤثر با ذی‌نفعان، [در نظر گرفتن] ملاحظات پایداری و اطمینان از مدیریت انطباق [با قوانین و مقررات و اصول الزامی]، همگی به [افزایش سطح] اعتماد در سازمان کمک می‌کنند. این امر به نوبه خود، می‌تواند منجر به بهبود دسترسی به سرمایه و کاهش هزینه آن شود.
- افزایش ارزش دارایی‌های نامشهود: شفافیت با ذی‌نفعان و رفتار سازمانی مسئولانه (شهروندی شرکتی<sup>۱</sup>) منجر به [ایجاد و افزایش] ارزش دارایی‌های نامشهود سازمان همچون حسن شهرت، وجهه عمومی، اعتماد عمومی و حسن نیت می‌شود.
- در نهایت، حکمرانی خوب شامل اقدامات نهاد حاکمیت<sup>۲</sup> (به عنوان مثال اتخاذ سیاست‌های حکمرانی) برای هدایت سازمان‌های متبوع خود در راستای ارائه گزارش‌های شفاف، مختصر و مطلوب به ذی‌نفعان و نیز ایجاد دسترسی به اطلاعات برای ایشان است. این امر به جامعه و قانون‌گذار اجازه می‌دهد تا از طریق نمایندگانی که به‌درستی منصوب شده‌اند، اثرات مثبت و منفی عملکرد سازمان در حوزه‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی را ارزیابی کند. حکمرانی خوب، به ذی‌نفعان این فرصت را می‌دهد تا سازمان‌ها را در مقام پاسخگویی قرار دهند، نتایج عملکرد آنها را محک بزنند، رویه‌های نامناسب را برجسته کنند و بر تأثیرات عملکرد سازمان بر جامعه، اقتصاد و محیط زیست نظارت داشته باشند.

حکمرانی [راهبری] سازمان‌ها، از طریق بکارگیری اصولی میسر می‌شود که به سازمان کمک می‌نماید تا هدف غایی سازمانی خود را به انجام رسانده و در این میان برای سازمان و ذی‌نفعان آن خلق ارزش نماید.

شکل شماره ۱: حکمرانی سازمان‌ها - نمای کلی؛ نمای کلی از حکمرانی سازمان‌ها و اصول و نتایج آن که در این سند بیان شده است را ارائه می‌دهد. این مؤلفه‌ها می‌توانند به طور کامل در سازمان وجود داشته باشند و یا صرفاً بخشی از آنها در سازمان وجود داشته باشد. اگرچه گاهی اوقات مؤلفه‌های مذکور نیاز به انطباق یا بهبود دارند تا حکمرانی سازمان مؤثر، کارآمد و متناسب با ماهیت و زمینه فعالیت پویا و منحصر به فرد سازمان، باقی بماند.

## 1. Corporate Citizenship

۲. منظور Governing body یا همان رکن حکمرانی سازمان و به معنای عام هیأت‌مدیره سازمان می‌باشد. (مترجم)



شکل شماره ۱: حکمرانی سازمان‌ها - نمای کلی

## حکمرانی [حاکمیت/راهبری<sup>۱</sup>] سازمان‌ها - راهنما

### ۱- محدوده

این سند رهنمودهایی در مورد حکمرانی سازمان‌ها ارائه می‌دهد. اصول و جنبه‌های کلیدی شیوه‌های حکمرانی سازمان را برای راهنمایی نهادها و گروه‌های حاکمیت سازمان فراهم می‌کند تا به آنان در چگونگی ایفای کامل مسئولیت‌های خود کمک نماید تا به تبع آن سازمان‌های تحت حکمرانی آنان بتوانند به هدف غایی خود دست یابند. این سند همچنین برای ذی‌نفعانی در نظر گرفته شده است که در تعامل با سازمان و عملکرد آن بوده و یا از سازمان و عملکرد آن متأثر می‌شوند.

این سند برای کلیه سازمان‌ها صرف‌نظر از نوع، اندازه، مکان، ساختار یا هدف غایی آنها، کاربرد دارد.

۱. در کل ترجمه این استاندارد واژه Governance به حکمرانی ترجمه شده است که معادل حاکمیت و یا راهبری می‌باشد. (حکمرانی سازمانی: حاکمیت شرکتی: راهبری شرکتی) (مترجم)



## ۲- استاندارد/منبع مرجع

هیچ استاندارد یا منبع مرجعی در این سند وجود ندارد.

## ۳- تعریف واژگان

در راستای تأمین اهداف این سند، اصطلاحات و تعاریف زیر به کار برده می‌شود. سازمان‌های ISO و IEC پایگاه‌های داده‌ای از واژگان را برای استفاده در تدوین استانداردها در آدرس‌های زیر نگهداری می‌کنند:

- پلتفرم مرور آنلاین ISO: در دسترس در آدرس: <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: در دسترس در آدرس <http://www.electropedia.org>

## ۳-۱- حکمرانی و سازمان

### ۳.۱.۱. حکمرانی سازمان‌ها

سیستمی مبتنی بر انسان است که یک سازمان (۳.۱.۳) برای دستیابی به هدف غایی تعریف شده خود، از طریق آن هدایت و نظارت [شده] و پاسخگو می‌باشد.

### ۳.۱.۲. چارچوب حکمرانی سازمانی

عبارت است از استراتژی‌ها، سیاست‌های حکمرانی (۳.۲.۹)، ساختارهای تصمیم‌گیری و پاسخگویی (۳.۲.۲) که ترتیبات و تنظیمات حکمرانی سازمان (۳.۱.۳) از طریق آن عمل می‌نماید.

### ۳.۱.۳. سازمان

عبارت است از شخص یا گروهی از افراد با وظیفه مشخص و دارای مسئولیت‌ها (۳.۲.۳)، اختیارات و روابط برای دستیابی به اهداف خود.

نکته ۱: مفهوم سازمان شامل این موارد، قسمتی و یا ترکیبی از آنها می‌باشد ولی محدود به آنها نمی‌شود: تاجر منفرد، شرکت، شرکت سهامی، بنگاه، مؤسسه تجاری، نهاد قانون‌گذار، شرکت تضامنی، خیریه یا مؤسسه؛ اعم از اینکه ثبت شده باشند یا خیر، خصوصی باشند یا عمومی.

[منبع: اصلاحیه 3.1، ISO 37301:2021، - تبصره ۲ حذف شده است.]

۱. در ادبیات ما اصطلاحاً به آنها «خویش‌کارفرما» گفته می‌شود، افرادی که به تنهایی یک کسب‌وکار را اداره می‌کنند. (مترجم)

**۳.۱.۴. نهاد سازمانی**

سازمانی (۳.۱.۳) است که وجودی متمایز و مستقل دارد.

نکته ۱: در برخی موارد، یک نهاد سازمانی می‌تواند یک شخص حقوقی باشد.

**۳.۱.۵. اسناد تأسیس**

مجموعه یا دسته‌ای از اسناد معتبر و منحصربه‌فرد است که موجودیت سازمان (۳.۱.۳) بر اساس آنها تأسیس و سازمان بر مبنای آنها پاسخگو (۳.۲.۲) می‌باشد و هر از چندگاهی اصلاح می‌شوند.

نکته ۱: اسناد بسته به نوع و محل سازمان متفاوت بوده و می‌تواند شامل سند تأسیس، اساسنامه یا مجوز تأسیس باشد.

**۳.۱.۶. ریسک**

عبارت است از اثر عدم قطعیت بر اهداف

نکته ۱: «اثر» عبارت است از انحراف از حد انتظار. «اثر» می‌تواند مثبت، منفی یا هر دو باشد و می‌تواند فرصت‌ها و تهدیدها را بیابد، ایجاد کند یا به آنها منتج شود.

نکته ۲: اهداف می‌توانند وجوه و طبقه‌بندی‌های مختلفی داشته باشند و در سطوح مختلف به کار برده شوند.

نکته ۳: یک هدف می‌تواند به روش‌های دیگری نیز بیان شود، مثلاً به عنوان یک نتیجه مورد نظر.

[منبع: اصلاحیه 3.1، ISO 31000:2018، - تبصره ۳ جایگزین شده است.]

**۳.۱.۷. ریسک‌پذیری**

به معنای مقدار و نوع ریسکی (۳،۱،۶) است که یک سازمان (۳.۱.۳) مایل به پذیرش یا حفظ است.

[منبع: راهنمای ISO 73:2009,3.7.1.2]

**۳.۱.۸. معیارهای ریسک**

شرایط مرجعی که اهمیت یک ریسک (۳،۱،۶) در برابر آن ارزیابی می‌شود.

نکته ۱: معیارهای ریسک بر اساس اهداف سازمانی و زمینه بیرونی و درونی است.

نکته ۲: معیارهای ریسک می‌توانند از استانداردها، قوانین، سیاست‌ها و سایر الزامات استخراج شوند.

[منبع: راهنمای ISO: 73:2009, 3.3.1.3]

### ۳.۱.۹. توان ریسک‌پذیری

عبارت است از میزان آمادگی سازمان (۳,۱,۳) یا ذی‌نفعان (۳,۳,۱) به منظور تحمل ریسک (۳.۱.۶) پس از مواجهه با آن (۳,۱,۱۱) به منظور دستیابی به اهداف خود. نکته ۱: توان ریسک‌پذیری می‌تواند متأثر از الزامات قانونی یا نظارتی باشد.

[منبع: راهنمای ISO: 3.7.1.3, 73:2009]

### ۳.۱.۱۰. سطح ریسک

عبارت است از بزرگی یک ریسک (۳,۱,۶) یا ترکیبی از ریسک‌ها که بر حسب ترکیبی از پیامدها و احتمال آنها بیان می‌شود.

[منبع: راهنمای ISO: 73:2009, 3.6.1.8]

### ۳.۱.۱۱. مقابله و رفع ریسک

عبارت است از فرآیند تعدیل ریسک (۳.۱.۶)

نکته ۱: مقابله و برطرف کردن ریسک می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- اجتناب از ریسک از طریق اتخاذ تصمیم مبنی بر شروع نکردن یا ادامه ندادن فعالیتی که منجر به بروز ریسک می‌شود.
- ریسک‌کردن یا افزایش ریسک در راستای دنبال کردن یک فرصت؛
- حذف منبع ریسک؛
- تغییر احتمال ریسک؛
- تغییر پیامدهای ریسک؛
- سهام‌شدن ریسک با طرف یا طرف‌های دیگر (از جمله با انعقاد قراردادهای و تأمین مالی ریسک)؛ و
- پذیرش ریسک طی یک تصمیم آگاهانه.

نکته ۲: مقابله با ریسکی که با پیامدهای منفی سروکار دارد، گاهی اوقات با عناوین «کاهش

ریسک»، «حذف ریسک»، «پیشگیری از ریسک» و «کاهش اثر ریسک» نامیده می‌شوند.  
 نکته ۳: مقابله با ریسک می‌تواند ریسک‌های جدیدی ایجاد و یا ریسک‌های موجود را تعدیل نماید.

[منبع: راهنمای ISO: 73:2009, 3.8.1]

## ۲-۳- اصول و نتایج

### ۳.۲.۱ اصل

عبارت است از حقیقت بنیادین، گزاره یا فرضی که به عنوان پایه و اساس مجموعه‌ای از باورها یا رفتارها یا زنجیره‌ای از استدلال عمل می‌کند.

[منبع: اصلاحیه 2.14، BS 13500:2013- از شکل مفرد استفاده شده است.]

### ۳.۲.۲ [مسئولیت] پاسخگویی

عبارت است تعهد [الزام‌آور] به دیگری برای ایفای یک مسئولیت (۳.۲.۳)

نکته ۱: تعهد شامل انجام وظیفه اطلاع‌رسانی و توضیح در خصوص نحوه انجام مسئولیت می‌باشد.

نکته ۲: عدم ایفای یک مسئولیت عواقبی را به همراه دارد که آن عواقب می‌تواند در مورد فرد پاسخگو به اجرا درآید.

### ۳.۲.۳ مسئولیت

عبارت است از تعهد [الزام‌آور] به اقدام و تصمیم‌گیری در راستای دستیابی به نتایج مورد نیاز.

[منبع: ISO/IEC 38500:2015 2.22]

### ۳.۲.۴ تفویض اختیار

عبارت است از واگذاری اختیار و مسئولیت (۳.۲.۳) از یکی به دیگری.

### ۳.۲.۵ انطباق

عبارت است از انجام کلیه تعهداتی [مقرراتی] (۳.۲.۶) که سازمان (۳.۱.۳) ملزم به رعایت آنها است.

[منبع: ISO 37301:2021, 3.26]

### ۳.۲.۶. الزامات انطباق‌پذیری

الزاماتی هستند که یک سازمان (۳.۱.۳) یا به طور اجباری و یا انتخابی باید از آنها پیروی کند.<sup>۱</sup>  
[منبع: ISO 37301:2021, 3.25]

### ۳.۲.۷. رفتار اخلاق‌مدار

رفتاری است که مطابق با اصول پذیرفته‌شده (۳.۲.۱) از رفتار درست یا خوب در زمینه یک موقعیت خاص بوده و با هنجارهای بین‌المللی رفتار منطبق است. (۳.۲.۸)  
[منبع: ISO 26000:2010, 2.7]

### ۳.۲.۸. هنجارهای رفتاری بین‌المللی

عبارت است از انتظارات از رفتار سازمانی مسئولیت‌پذیر در برابر جامعه، که برگرفته از حقوق بین‌الملل عرفی، اصول پذیرفته‌شده عمومی (۳.۲.۱) از حقوق بین‌الملل یا موافقت‌نامه‌های بین‌دولتی است که به‌طور جهانی یا تقریباً جهانی به رسمیت شناخته شده‌اند.  
نکته ۱: موافقت‌نامه‌های بین‌دولتی شامل معاهدات و کنوانسیون‌ها می‌باشد.

نکته ۲: اگرچه حقوق بین‌الملل عرفی، اصول پذیرفته‌شده حقوق بین‌الملل و موافقت‌نامه‌های بین‌دولتی عمدتاً متوجه دولت‌ها هستند، اما اهداف و اصولی را بیان می‌کنند که همه سازمان‌ها (۳.۱.۳) می‌توانند آرزوی آن را داشته باشند.

نکته ۳: هنجارهای رفتاری بین‌المللی، در طول زمان تکامل می‌یابند.

[منبع: ISO 26000:2010, 2.11]

### ۳.۲.۹. خط‌مشی حکمرانی

عبارت است از مقاصد و جهت‌گیری یک سازمان (۳.۱.۳)، همان‌طور که به‌طور رسمی توسط نهاد حاکمیت آن بیان شده است. (۳.۳.۴)

### ۳.۲.۱۰. هدف غایی سازمانی

عبارت است از دلیل معنادار وجود سازمان (۳.۱.۳)

نکته ۱: هدف غایی سازمانی، ارزش‌نهایی است که سازمان قصد دارد برای ذی‌نفعان مشخص ایجاد کند. (۳.۳.۱)

۱. اجباری مانند برخی قوانین و آیین‌نامه‌های قانونی و انتخابی مانند استانداردها صنعتی (مترجم)

نکته ۲: هدف غایی سازمانی، اهداف عملکردی را هدایت نموده و زمینه واضح و شفاف را برای تصمیم‌گیری روزانه توسط ذی‌نفعان مربوطه فراهم می‌نماید.

### ۳.۲.۱۱. ارزش‌های سازمانی

عبارت است از باورهای موجود در خصوص نتایج یا اقدامات مطلوب که توسط سازمان (۳،۱،۳) به عنوان باورهای خوب و مهم، به طور صریح یا ضمنی به اشتراک گذاشته و به کار برده می‌شود.

### ۳.۲.۱۲. مسئولیت اجتماعی

عبارت است از مسئولیت (۳،۲،۳) یک سازمان (۳.۱.۳) در مقابل تأثیرات تصمیمات و فعالیت‌های آن بر جامعه و محیط زیست، از طریق رفتار شفاف و اخلاق‌مدارانه (۳.۲.۷) که:

- به توسعه پایدار (۳.۲.۱۴) از جمله سلامت و رفاه جامعه کمک می‌کند؛
- انتظارات ذی‌نفعان را در نظر می‌گیرد (۳.۳.۱)؛
- در تطابق با (۳.۲.۵) با قوانین قابل اجرا قرار داشته و سازگار با هنجارهای رفتاری بین‌المللی (۳.۲.۸) است؛
- در سراسر سازمان یکپارچه شده و در روابط سازمانی به کار گرفته می‌شوند.

نکته ۱: فعالیت‌ها شامل محصولات، خدمات و فرآیندها می‌شود.

نکته ۲: روابط به فعالیت‌های یک سازمان در حوزه نفوذ آن اطلاق می‌شود.

[منبع: ISO 26000:2010, 2.18]

### ۳.۲.۱۳. پایداری

وضعیت سیستم جهانی، شامل جنبه‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی که در آن نیازهای زمان حال بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده در تأمین نیازهایشان، برآورده می‌شود.

نکته ۱: جنبه‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی بر هم اثر متقابل داشته، به هم وابسته هستند و اغلب به عنوان سه بعد پایداری از آنها یاد می‌شود.

نکته ۲: پایداری هدف توسعه پایدار است (۳.۲.۱۴).

[منبع: ISO Guide 82:2019, 3.1]

### ۳.۲.۱۴. توسعه پایدار

عبارت است از توسعه‌ای که نیازهای زمان حال را بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده برای برآوردن نیازهایشان، برآورده می‌نماید.

نکته ۱: توسعه پایدار عبارت است از ادغام اهداف کیفیت بالای زندگی، سلامت و رفاه همراه با عدالت اجتماعی و حفظ ظرفیت کره زمین برای حمایت از هستی با همه گوناگونی آن. این اهداف اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی به یکدیگر وابسته بوده و متقابلاً تقویت می‌شوند. توسعه پایدار را می‌توان به عنوان راهی برای بیان انتظارات وسیع‌تر جامعه، به عنوان یک کل در نظر گرفت.

[منبع: ISO 26000:2010, 2.23]

### ۳-۳- نقش‌ها

#### ۳.۳.۱. ذی‌نفع

عبارت است از شخص یا سازمانی (۳.۱.۳) که می‌تواند بر یک تصمیم یا فعالیت تأثیر بگذارد، از یک تصمیم یا فعالیت تأثیر بپذیرد و یا خود را در معرض تأثیر آنها قرار بدهد.

نکته ۱: بسته به ماهیت سازمان، ذی‌نفعان می‌توانند شامل ذی‌نفعان عضو (۳.۳.۲) و سایر ذی‌نفعان از جمله مشتریان، نهادهای قانون‌گذار، تأمین‌کننده‌ها و کارکنان باشند.

نکته ۲: در استانداردهای مدیریت سیستم ایزو، ذی‌نفع<sup>۱</sup> را می‌توان «طرف ذی‌نفع<sup>۲</sup>» نامید. [منبع: اصلاحیه 3.2، ISO 37301:2021 - عبارت «طرف ذی‌نفع» حذف شده است.

نکته‌های ۱ و ۲ اضافه شده است.]

#### ۳.۳.۲. ذی‌نفع عضو

عبارت است از ذی‌نفعی (۳.۳.۱) که دارای تعهدات قانونی بوده<sup>۳</sup> و یا به واسطه نهاد حاکمیت (۳.۳.۴) و یا رکنی که نهاد حاکمیت به آن پاسخگو است، حق تعریف‌شده‌ای در تصمیم‌گیری دارد.

نکته ۱: این حقوق یا تعهدات اغلب در اسناد تأسیس (۳.۱.۵) سازمان<sup>۴</sup> (۳.۱.۳)، قوانین و یا مقررات مربوطه درج می‌شود.

نکته ۲: این تصمیمات به عنوان مثال می‌تواند شامل تعیین ترکیب نهاد حاکمیت یا پارامترهایی

1. Stakeholder

2. Interested Party

۳. به عنوان مثال سازمان مالیات که به واسطه قانون، جزو ذی‌نفعان یک سازمان محسوب می‌شود. (مترجم)

۴. همچون اساسنامه و امثالهم (مترجم)

باشد که نهاد حاکمیت باید در حوزه آنها تصمیم‌گیری کند.

نکته ۳: نهادهای حاکمیت به ذی‌نفعان مذکور در قبال نتایج سازمان به همان اندازه که در قبال عملکرد خود پاسخگو هستند، پاسخگو خواهند بود.

نکته ۴: ذی‌نفعان عضو معمولاً به سهامداران و اعضای سازمان اطلاق می‌شود و می‌تواند شامل آنها باشد.

### ۳.۳.۳. ذی‌نفع مرجع

ذی‌نفعی (۳.۳.۱) است که نهاد حاکمیت (۳.۳.۴) بنا به هدف غایی سازمانی (۳.۲.۱۰) تصمیم گرفته است در هنگام تصمیم‌گیری به آن پاسخگو باشد.

مثال: هیأت مشاور علمی در یک سازمان تحقیقاتی، والدین دانش‌آموزان در یک مدرسه، هیأت مشاوران در شرکت‌ها.

نکته ۱: در برخی موارد، یکی ذی‌نفع عضو (۳.۳.۲) می‌تواند یک ذی‌نفع مرجع نیز باشد.

### ۳.۳.۴. نهاد حاکمیت

عبارت است از شخص یا گروهی از افراد که مسئولیت (۳.۲.۲) پاسخگویی نهایی در قبال عملکرد کل سازمان (۳.۱.۳) را بر عهده دارند.

نکته ۱: هر نهاد سازمانی (۳.۱.۴) خواه به طور رسمی تشکیل شده باشد یا خیر، یک نهاد حاکمیت دارد. هنگامی که سازمان مورد نظر، یک نهاد سازمانی نیست، در سراسر این سند هر جا از اصطلاح «نهاد حاکمیت» (۳.۳.۵) استفاده شده به جای آن اصطلاح «گروه حاکمیت» کاربرد خواهد داشت.

نکته ۲: نهاد حاکمیت را می‌توان صراحتاً در قالب‌های متعددی، ولی نه محدود به آنها، از جمله هیأت‌مدیره، هیأت نظارت، نماینده انحصاری<sup>۱</sup>، مدیران تضامنی<sup>۲</sup>، مدیران مشترک<sup>۳</sup> و یا هیأت امنا تشکیل داد.

نکته ۳: استانداردهای سیستم مدیریتی ISO، جهت توصیف نقشی که بسته به استاندارد و زمینه سازمانی به نهاد حاکمیت گزارش می‌دهد و به آن پاسخگو است، به عبارت «مدیریت ارشد» اشاره می‌کند.

۱. یک شخص نماینده انحصاری شرکت است و لذا فردی و مستقل عمل می‌کند. (مترجم)

۲. Several Directors: حالتی است که هر یک از مدیران عضو نهاد حاکمیت، می‌تواند جداگانه عمل کند ولی هر اقدامی که یکی از مدیران تضامنی انجام می‌دهد، کل شرکت را متعهد می‌کند. (مترجم)

۳. Joint Directors: مدیران مشترک الزاماً می‌بایست مشترکاً عمل کنند. (مترجم)



### ۳.۳.۵. گروه حاکمیت

عبارت است شخص یا گروهی از افراد که بر یک سازمان حکمرانی می‌کنند. (۳.۱.۳)

نکته ۱: در برخی موارد، گروه حاکمیت می‌تواند شامل مدیران اجرایی یا افرادی باشد که دارای نقش مدیریتی ارشد هستند، به شرطی که نقش‌های مدیریتی اجرایی خود را از نقش حاکمیتی متمایز نمایند.

نکته ۲: در برخی موارد، گروه حاکمیت می‌تواند شامل یک فرد یا گروهی از افراد به نمایندگی از یک نهاد سازمانی (۳.۱.۴) باشد.

نکته ۳: در مواردی که یک سازمان چندین نهاد سازمانی را در بر می‌گیرد، توسط یک گروه حاکمیت، حکمرانی (راهبری) می‌شود. به علاوه، در مواردی که یک سازمان به طور کامل درون یک نهاد سازمانی موجودیت دارد (مانند یک شرکت زیرمجموعه یا یک بخش فرعی)، آن سازمان دارای یک گروه حاکمیت است که مسئول حفظ حکمرانی [راهبری] یکپارچه نهاد سازمانی است.

نکته ۴: استانداردهای سیستم مدیریتی ISO، جهت توصیف نقشی که بسته به استاندارد و زمینه سازمانی به گروه حاکمیت گزارش می‌دهد و به آن پاسخگو است، به عبارت «مدیریت ارشد» اشاره می‌کند.

### ۳.۳.۶. پرسنل

عبارت است از مدیران، رؤسا، کارکنان، کارمندان و کارگران موقت و افرادی که به صورت داوطلبانه در سازمان کار می‌کنند. (۳.۱.۳).

[منبع: اصلاحیه ISO 37001:2016, 3.25 – نکته‌های ۱ و ۲ حذف شده است.]

## ۴- حکمرانی بر سازمان‌ها

### ۴-۱- کلیات

همه ذی‌نفعان انتظار دارند که سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌هایی که مستقیماً بر زندگی آنها تأثیر می‌گذارند، به خوبی حکمرانی شوند. این امر، منجر به نیاز به ایجاد یک درک مشترک از آنچه که در میان کلیه حوزه‌های قضایی به منزله حکمرانی سازمان‌ها است، می‌شود. لذا یک رویکرد مبتنی بر اجماع جهانی مورد نیاز است.

این سند، شروط (که در این بند ارائه شده است) و اصول حکمرانی را تعریف نموده و جنبه‌های کلیدی از عملکرد را توصیه می‌نماید که می‌تواند سازمان‌های حکمرانی‌کننده را برای درک و

انجام تمام و کمال مسئولیت‌های خود هدایت نموده تا سازمان تحت حکمرانی آنها بتواند هدف غایی خود را محقق نماید. این راهنما برای اعضای نهاد و گروه‌های حاکمیت، کسانی که تحت نظارت آنها هستند، کسانی که نهاد حاکمیت در مقابل آنها پاسخگو است و نیز ذی‌نفعانی در نظر گرفته شده است که در حکمرانی سازمان‌ها دخیل بوده و یا تحت تأثیر آن قرار دارند.

حکمرانی سازمان، یک سیستم مبتنی بر انسان است که توسط آن یک سازمان برای دستیابی به هدف غایی سازمانی تعریف‌شده خود هدایت، نظارت و در مقام پاسخگویی قرار داده می‌شود. حکمرانی سازمانی در هسته خود شامل موارد زیر است:

ا. تعیین هدف غایی و ارزش‌های سازمانی و تعهد به آنها؛

ب. تعیین رویکرد سازمان در راستای خلق ارزش؛

پ. هدایت استراتژی و تعهد به آن به منظور خلق ارزش؛

ت. نظارت بر عملکرد و رفتار سازمان به لحاظ مطابقت با انتظارات تعیین‌شده توسط نهاد حاکمیت؛

ث. نشان‌دادن پاسخگوبودن در قبال این عملکرد و رفتار، در عمل

توجه: جدول شماره ۱ جزئیات بیشتری را در این خصوص ارائه می‌دهد.

## ۲-۴- حکمرانی یکپارچه

### ۴.۲.۱. کلیات

حاکمیت در سرتاسر سازمان از طریق گروه‌های حاکمیت شامل موارد زیر اعمال می‌شود:

- ذی‌نفعان عضو؛

- نهاد حاکمیت؛

- مدیران؛

- سایر نقش‌ها و مکانیزم‌های داخلی سازمان.

نهاد حاکمیت مسئول و پاسخگو در قبال ایجاد و حفظ یک چارچوب حکمرانی سازمانی یکپارچه در سراسر سازمان است که هماهنگی لازم میان فعالیت‌های حوزه حاکمیت را به‌گونه‌ای صورت دهد که سازمان عملکرد مؤثر، نظارتی مسئولانه و رفتار اخلاق‌مدار را تحقق بخشد. این چارچوب حکمرانی سازمانی باید تضمین کند که تصمیم‌گیرندگان دارای اختیارات، شایستگی و منابع مناسب برای مسئولیت‌هایی که به آنها محول شده است، می‌باشند. تفویض

اختیار مؤثر و تصمیم‌گیری شفاف، پرسنل را قادر می‌سازد تا به‌درستی عمل کنند و منجر به ایجاد سازمانی تاب‌آورتر و چابک‌تر می‌شود. برای اطمینان از این موضوع که سیستم حکمرانی در راستای تحقق هدف غایی سازمان واجد صلاحیت باقی می‌ماند، می‌بایست کنترل‌ها و اقدامات اصلاحی متعاقب آن برنامه‌ریزی شده و به اجرا درآیند.

#### ۴.۲.۲. حکمرانی و تفویض

نهاد حاکمیت می‌تواند تفویض اختیار کند، اما همچنان در قبال آنچه تفویض کرده است، پاسخگو باقی می‌ماند و همواره در قبال کل سازمان مسئول است.

در هنگام تفویض اختیار، نهاد حاکمیت باید به نحوی تفویض اختیار نماید که اعتماد و شفافیت را افزایش دهد. برای اینکه تفویض اختیار و پاسخگویی (مراجعه کنید به بند ۶،۵) مؤثر باشد، نهاد حاکمیت می‌بایست اطمینان حاصل نماید که شروط زیر برآورده می‌شوند:

ا. نتایج مورد انتظار مذاکره‌شده، مشخص و توافق می‌شوند؛

ب. منابع مورد نیاز [جهت اجرای وظیفه محوله] در دسترس می‌باشند؛

پ. اختیار با سطح مسئولیت مطابقت دارد، که این امر شامل استقلال برای ایجاد برنامه‌ها و اجرای آنها برای دستیابی به نتایج توافق‌شده در چارچوب مؤلفه‌های تعیین‌شده است.

ت. خروجی‌ها، نتایج و فرآیندهای به‌کار گرفته‌شده به منظور تحقق مسئولیت‌ها به صورت دوره‌ای گزارش شده و همراه با شواهدی مبنی بر منطقی و مناسب بودن اقدامات انجام‌شده ارائه می‌شود.

ج. عواقب لازم‌الاجرائی مانند جریمه، برای عدم انجام یک مسئولیت یا عدم پایبندی به مؤلفه‌های تعیین‌شده وجود دارند.

هیچ‌کس نباید در مورد مسائلی که هیچ‌گونه اختیاری در مورد آنها ندارد یا مسائلی که انتظاراتی در خصوص آنها مطرح و یا توافق نشده است، پاسخگو باشد.

افراد پاسخگو می‌توانند به دیگران تفویض اختیار کنند. اگرچه، باید شفاف شود که کسانی که تفویض اختیار می‌کنند در قبال استفاده نماینده خود از آن اختیار پاسخگو هستند.

تفویض اختیار باید همراه با فرآیندهای تضمینی مناسب رسمیت یابد. در مواجهه با ریسک‌های ارزیابی‌شده، محدودیت‌های اختیار در تصمیم‌گیری می‌بایست اعمال شود.

#### ۴.۲.۳. حکمرانی و مدیریت

«حکمرانی» و «مدیریت» فعالیت‌های متمایز، ضروری و مکملی هستند که بر یکدیگر تأثیر

متقابل دارند. حکمرانی شامل تعیین هدف غایی [مقصود] سازمان و پاسخگویی در قبال تحقق آن در چارچوب مؤلفه‌های تعیین‌شده برای سازمان است، در حالی که مدیریت، تحقق اهداف مشخص مرتبط با تحقق هدف غایی از طریق انتخاب بین مؤلفه‌های مذکور می‌باشد. نهاد حاکمیت باید از شفافیت نقش‌ها و مسئولیت‌های همه دست‌اندرکاران اطمینان حاصل نموده و افرادی را که به آنها تفویض اختیار می‌نماید، در مقام پاسخگویی قرار دهد.

میزان تفکیک وظایف بین نهاد حاکمیت و مدیران با توجه به نیازها و شرایط سازمانی، متفاوت است. در شرایط خاص، مانند وجود یک عضو اجرایی در نهاد حاکمیت، یک فرد حقیقی می‌تواند ملزم به ایفای مسئولیت‌های هر دو حوزه اجرایی و حاکمیتی شود. در چنین مواردی، مهم است که افراد مذکور بتوانند مواقعی را که در حال ایفای مسئولیت‌های مختلف هستند، از یکدیگر تمیز داده و متناسب با آن عمل و رفتار نمایند.

این سند، از طریق تعریف و هدایت نقش و عملکرد حکمرانی در سازمان، راهنمایی در مورد حکمرانی سازمان‌ها فراهم آورده و استانداردهای مدیریتی را تکمیل می‌نماید.

#### ۴.۲.۴. حکمرانی و پایداری

هدف حکمرانی و وظیفه نهاد حاکمیت، آن است که شرایطی را برای سازمان مهیا نموده و آن را به‌گونه‌ای توانمند سازد که بتواند در طول زمان به عملکرد خود ادامه دهد و هدف غایی سازمانی خود را محقق و ارزش مورد انتظار را ایجاد نماید. زمانی می‌توان گفت یک سازمان پایدار بوده و در حال توسعه پایدار است که به نحوی ایجاد ارزش کند که نیازهای کنونی را بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده در تأمین نیازهایشان، برآورده سازد. نهادهای حاکمیت با هم‌سوسازی حکمرانی یک سازمان با توسعه پایدار، به عنوان مثال از طریق [پیگیری] اهداف توسعه پایدار سازمان ملل [۱۵]،<sup>۱</sup> به ایجاد شرایط موفقیت آینده یک سازمان کمک می‌کنند. در نتیجه، نهادهای حاکمیت باید اطمینان حاصل کنند که در هنگام حکمرانی و اجرای اصول حکمرانی مندرج در این سند، [دو موضوع] توسعه پایدار و پایداری، ملاحظات اساسی هستند.

#### ۴.۲.۵. حکمرانی و ذی‌نفعان

نهاد حاکمیت باید با کلیه ذی‌نفعان رفتار منصفانه داشته باشد و اطمینان حاصل نماید که سازمان نیز با کلیه ذی‌نفعان رفتاری منصفانه دارد و می‌بایست انتظارات ذی‌نفعان مربوطه را مدنظر قرار دهد. نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل کند که هدف غایی سازمانی (مراجعه

کنید به بند ۶.۱) و ارزش مورد نظر که باید ایجاد شود (مراجعه کنید به بند ۶.۲) در تعامل با ذی‌نفعان عضو، ذی‌نفعان مرجع و سایر ذی‌نفعان مرتبط تعریف می‌شوند.

در حالی که محیط زیست و جامعه در کل در قالب ذی‌نفعان تعریف نشده‌اند، می‌بایست توسط نهاد حاکمیت در تصمیم‌گیری مدنظر قرار گیرند زیرا آنها بر فعالیت‌های سازمان تأثیر داشته و یا از آن تأثیر خواهند پذیرفت.

### ۳-۴- نهاد حاکمیت

#### ۴.۳.۱. ترکیب و ساختار

ترکیب و ساختار نهاد حاکمیت در میان سازمان‌ها متفاوت خواهد بود. اگرچه نهاد حاکمیت، به عنوان یک جمع، می‌بایست به طور مناسبی برای ایفای نقش خود مجهز باقی بماند. انتصابات نهاد حاکمیت باید برای ذی‌نفعان شفاف بوده و موارد زیر را در نظر گیرد:

- شایستگی (داشتن دانش و ادراک، مهارت‌ها و تجربه مرتبط)؛
- تنوع و شمول<sup>۱</sup>؛
- استقلال فکر و عمل؛
- ظرفیت<sup>۲</sup>؛
- درستی و راستی<sup>۳</sup>؛
- تعهد<sup>۴</sup>.

بسته به اندازه سازمان، نهادهای حاکمیت می‌توانند کمیته‌هایی ایجاد کنند تا به آنها در انجام تعهدات خود کمک کنند. این کمیته‌ها می‌توانند بنابر الزام قانون یا داوطلبانه ایجاد شوند. در هر دو صورت، آن‌ها باید ظرفیت، مهارت‌ها، استقلال و تنوع بیشتری را برای نهاد حاکمیت فراهم آورده و نیز نقش نمایندگی ذی‌نفعان را بیشتر ایفا نمایند. اگر یک نهاد حاکمیت از کمیته‌های حمایتی استفاده کند، نهاد مذکور می‌بایست اطمینان حاصل کند که مسئولیت‌ها و اختیارات لازم را به نحو مؤثری به این کمیته‌ها تفویض می‌نماید.

در همه حال، نهاد حاکمیت باید به طور جمعی عمل نموده، بسیاری از فعالیت‌های مرتبط

۱. به معنی آن است که ترکیب هیأت‌مدیره، مهارت، تخصص و تجربه مورد نیاز برای راهبری سازمان متناسب با شرایط جاری و نیاز روز آن و همچنین دستیابی به چشم‌انداز آتی متصور برای سازمان را در اختیار دارد. (مترجم)

۲. به معنای داشتن ظرفیت فکری و زمانی لازم برای ایفای صحیح نقش هیأت‌مدیره است. (مترجم)

۳. به معنای صداقت و پیروی صحیح از اصول (مترجم)

۴. به معنای متعهدبودن به سازمان و تعهد به تحقق اهداف آن (مترجم)

را انجام دهد تا بتواند اختیارات خود را اعمال و مسئولیت و پاسخگویی خود را در قبال آن به انجام برساند. اعضای نهاد حاکمیت باید در اجرای اصول مندرج در این سند، با درستی و امانتداری و در راستای بهترین منافع سازمان عمل کنند.

#### ۴.۳.۲. شایستگی

اعضای نهاد حاکمیت باید به طور مستمر شایستگی خود را در حوزه فعالیت‌های سازمان، الزامات قانونی و به طور گسترده‌تر، در زمینه ماهیت فعالیت سازمان بهبود بخشند.<sup>۱</sup> این قابلیت بهبود، توأم با بازبینی منظم روش‌های حکمرانی، باید بهبود مستمر حوزه حاکمیت را تضمین نماید.

نهاد حاکمیت می‌بایست:

ا. اطمینان حاصل نماید که دارای ترکیب مناسبی از دانش، مهارت و تجربه برای درک عملیات سازمان و بازارهایی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند.

ب. معیارهای مناسبی را که نشان‌دهنده میزان پیشرفت در راستای تحقق هدف غایی سازمانی باشد، از طریق استراتژی سازمانی و در چارچوب مؤلفه‌های تعیین‌شده ایجاد و به نحو شایسته‌ای از آنها برای ارزیابی استفاده نماید.

نکته ۱: معیارهای عملکرد سازمانی، می‌تواند شامل معیارهای مقایسه‌ای جهت مقایسه عملکرد سازمان با سایر شرکای مشابه یا سازمان‌های رقیب نیز باشد.

پ. هنگام تعیین اهداف، انتظار از مناسب‌بودن کیفیت و کمیت اقدامات را مشخص و زمان مناسب تحویل را معین نماید.

ت. شایستگی، ساختارها و فرآیندهای خود، شامل استفاده از کمک افراد حرفه‌ای مجرب و مستقل را با مدنظر قراردادن، به عنوان مثال کفایت اثربخشی، کارایی، ترکیب و طرح‌های جانشین‌پروری اعضا مورد ارزیابی قرار دهد.

نکته ۲: چنین ارزیابی‌ای می‌تواند شامل استفاده از یک مدل بلوغ به عنوان ابزاری برای نشان‌دادن میزان پیشرفت به سمت سطح مطلوب شایستگی باشد.

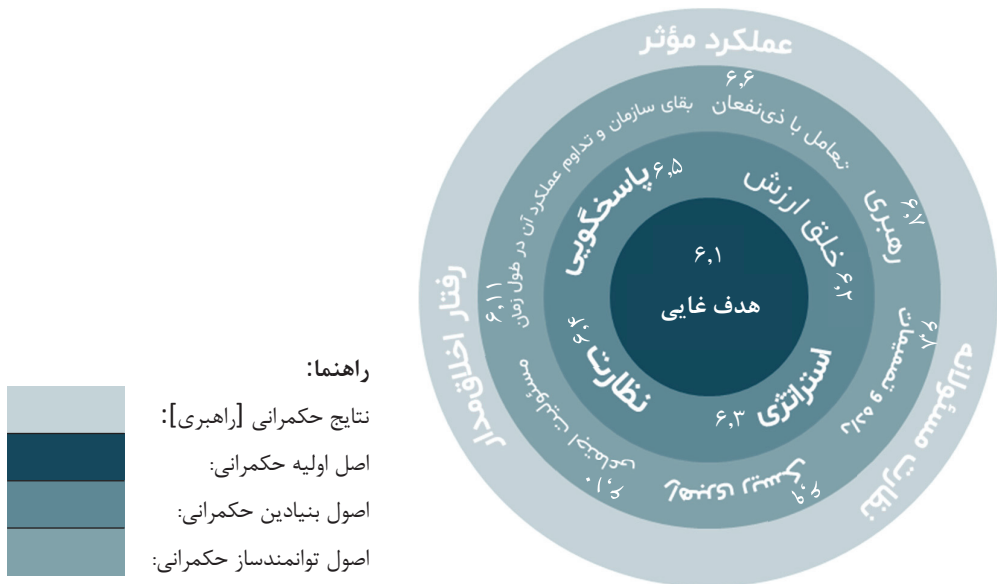
نکته ۳: نهاد حاکمیت در ارزیابی شایستگی خود، می‌بایست در موارد امکان‌پذیر از کاربرد حسابرسی داخلی به منظور تضمین آنکه سیستم حکمرانی به نحو مناسبی طراحی شده و مطابق با انتظارات عمل می‌نماید؛ استفاده کند.

۱. به عنوان مثال اگر شرکتی در صنعت IT فعالیت دارد، اعضای نهاد حاکمیت یا هیأت‌مدیره می‌بایست دانش خود در حوزه IT را همواره ارتقا داده و به‌روز نگه دارند. (مترجم)

ث. فرایند و نتایج ارزیابی‌ها را به ذی‌نفعان مربوطه گزارش نماید. (مراجعه کنید به بند ۶.۵.۳).

## ۵- مرور اجمالی

رهنمودهای ارائه‌شده در این سند شرایط کلیدی حکمرانی (مراجعه کنید به بخش ۴) و مجموعه‌ای از اصول حکمرانی را فراهم می‌نماید که به منظور تحقق نتایج حکمرانی توصیف‌شده مذکور، می‌بایست به صورت یکپارچه و همزمان به کار برده شوند. (مراجعه کنید به بخش ۶). این اصول در حکمرانی سازمان‌ها نقشی اساسی دارند. آنها به عنوان اصول اولیه، بنیادین و توانمندساز که همان‌گونه که در شکل شماره ۲ مشاهده می‌شود، نقش آنها را در حکمرانی سازمان‌ها نشان می‌دهد، ساختار یافته‌اند.



### شکل شماره ۲: حکمرانی سازمان‌ها - اصول و نتایج

زمانی که نهاد حاکمیت رهنمودهای موجود در این سند را به کار گیرد، سازمان را قادر می‌سازد تا نتایج کلیدی حاکمیت به شرح زیر را محقق نموده و در نتیجه منجر به توسعه پایدار گردد.

۱. عملکرد مؤثر - سازمان<sup>۱</sup>:

- به هدف غایی خود پایبند است؛

۱. بدین صورت بخواهید: سازمانی که عملکرد مؤثر دارد، به هدف غایی خود پایبند است، ... (مترجم)

- عملکردی مطابق انتظار دارد؛
  - برای ذی‌نفعان ایجاد ارزش می‌نماید؛
  - همسو با سیاست‌های خود و انتظارات ذی‌نفعان باقی می‌ماند.
- ب. نظارت مسئولانه - سازمان:
- از منابع به شیوه‌ای مسئولانه استفاده می‌کند؛
  - به طور مؤثر میان اثرات مثبت و منفی عملکرد خود تعادل برقرار می‌نماید؛
  - بستر جهانی را مدنظر قرار می‌دهد؛
  - از مشارکت خود در توسعه پایدار اطمینان حاصل می‌نماید؛
  - در جوامعی که در آن فعالیت می‌کند و فراتر از آن، اعتماد و اطمینان را ایجاد می‌کند.
- پ. رفتار اخلاق‌مدار - سازمان در شرایط خاص، مطابق با اصول پذیرفته‌شده در مورد حق یا رفتار شایسته و منطبق با هنجارهای رفتاری بین‌المللی، رفتار می‌کند، از جمله:
- نشان‌دادن یک فرهنگ اخلاق‌مدار در عمل؛
  - پاسخگویی از طریق گزارش‌دهی دقیق و به‌موقع از عملکرد سازمان و نحوه نظارت بر منابع؛
  - انصاف در رفتار و تعامل با ذی‌نفعان؛
  - صداقت و شفافیت در اجرای مسئولیت‌های قانونی و تعهدات خود؛
  - شایستگی و صداقت در نحوه تصمیم‌گیری.
- جدول شماره ۱ ساختار اصول حکمرانی را تشریح نموده و اصول مرتبط با هر دسته را فهرست می‌نماید. کلیه اصول می‌بایست مورد استفاده قرار گرفته و همزمان به کار گرفته شوند.



## جدول شماره ۱: مروری بر اصول حکمرانی سازمانی

بیانیه مرتبط با اصل	اصل مرتبط	توضیحات دسته	دسته
<p>نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل نماید که دلیل وجودی سازمان به وضوح به عنوان یک هدف غایی سازمانی تعریف شده است. این هدف غایی سازمانی باید مقاصد سازمان را نسبت به محیط زیست، جامعه و ذی نفعان سازمان تعریف کند. نهاد حاکمیت، همچنین می بایست اطمینان حاصل نماید که مجموعه‌ای از ارزش‌های سازمانی مرتبط، به طور واضح تعریف شده است.</p>	<p>هدف غایی (۲.۱)</p>	<p>دستیابی به هدف غایی در مرکز تمامی سازمان‌ها قرار دارد و در نتیجه از اهمیت پایهای در حکمرانی سازمان‌ها برخوردار است. لذا، این اصل، اولین ملاحظه به منظور حکمرانی و نقطه مرکزی تمام اصول دیگر در این سند است. لازم است کلیه اصول دیگر در چارچوب اعمال این اصل خوانده شوند.</p>	<p>۴ ۵ ۶</p>
<p>نهاد حاکمیت باید اهداف خلق ارزش سازمان را به گونه‌ای تعریف کند که هدف و مقصود غایی سازمانی را مطابق با ارزش‌های سازمانی و زیست محیطی و زمینه اجتماعی و اقتصادی که در آن فعالیت می کند، برآورده نماید.</p>	<p>خلق ارزش (۲.۲)</p>	<p>چهار اصل بنیادین حاکمیت، جوهره‌ای برای اطمینان از این موضوع می باشد که حکمرانی یک سازمان به صورت مؤثر صورت می پذیرد.</p>	
<p>نهاد حاکمیت جهت تحقق هدف غایی سازمانی، باید استراتژی سازمانی را مطابق با مدل ارزش آفرینی هدایت نموده و با آن تعامل نزدیک داشته باشد.</p>	<p>استراتژی (۲.۳)</p>	<p>تعیین رویکرد سازمان نسبت به خلق ارزش؛</p>	<p>۷ ۸ ۹ ۱۰</p>
<p>نهاد حاکمیت می بایست بر عملکرد سازمان نظارت داشته باشد تا اطمینان حاصل نماید که مقاصد و انتظارات نهاد حاکمیت از سازمان، رفتار اخلاق مدار و مطابقت با قوانین و تعهدات مربوطه در آن، برآورده می شود.</p>	<p>نظارت آپایش (۲.۴)</p>	<p>هدایت و تعامل نزدیک با استراتژی برای خلق ارزش مذکور؛</p> <p>نظارت بر عملکرد و رفتار سازمان به لحاظ مطابقت با انتظارات تعیین شده توسط نهاد حاکمیت؛</p>	
<p>نهاد حاکمیت باید پاسخگویی خود را نسبت به عملکرد سازمان در قالب یک مجموعه واحد، در عمل نشان داده و کسانی را که به آنها تفویض اختیار کرده است، در مقام پاسخگویی قرار دهد.</p>	<p>مسئولیت پاسخگویی (۲.۵)</p>	<p>نشان دادن مسئولیت پذیری و پاسخگویی در قبال عملکرد، رفتار، تصمیمات و فعالیت‌های سازمان، در عمل.</p>	

بیانیه مرتبط با اصل	اصل مرتبط	توضیحات دسته	دسته
<p>نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل کند که تعامل مناسبی با ذی‌نفعان سازمان صورت گرفته و انتظارات آنها مدنظر قرار داده شده است.</p>	<p>تعامل با ذی‌نفعان (۶.۶)</p>	<p>شش اصل توانمندساز، به مسئولیت‌های حکمرانی متناسب با سازمان‌های امروز- جهت برآورد ساختن انتظارات در حال تحول ذی‌نفعان و شرایط زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی متغیر می‌پردازد.</p>	<p>سیاست</p>
<p>نهاد حاکمیت می‌بایست سازمان را به شیوه‌ای اخلاق‌مدار و مؤثر رهبری نموده و برقراری چنین رهبرایی را در سراسر سازمان تضمین کند.</p>	<p>رهبری (۶.۷)</p>		
<p>نهاد حاکمیت می‌بایست داده‌ها را یک منبع ارزشمند برای تصمیم‌گیری‌های خود، سازمان و سایرین تلقی نماید.</p>	<p>داده‌ها و تصمیمات (۶.۸)</p>		
<p>نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل نماید که اثر عدم قطعیت را بر هدف غایی سازمانی و نیز نتایج استراتژیک مربوطه مدنظر قرار داده است.</p>	<p>راهبری ریسک (۶.۹)</p>		
<p>نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل نماید که تصمیمات شفاف بوده و با سطح گسترده‌ای از انتظارات اجتماعی همسو است.</p>	<p>مسئولیت اجتماعی (۶.۱۰)</p>		
<p>نهاد حاکمیت می‌بایست بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های فعلی و آینده در تأمین نیازهایشان، از بقای سازمان و دوام عملکرد آن در طول زمان اطمینان حاصل نماید.</p>	<p>بقای سازمان و دوام عملکرد در طول زمان (۶.۱۱)</p>		

این سند، با ارائه جنبه‌های کلیدی‌ای از عملکرد، نهادهای حاکمیت را در به‌کارگیری اصول حکمرانی راهنمایی می‌کند. هدف از این جنبه‌های کلیدی، ارائه فهرستی انحصاری از شیوه‌ها و روش‌ها نمی‌باشد.

نهاد حاکمیت، در هنگام به‌کارگیری اصول حکمرانی و تصمیم‌گیری در خصوص چگونگی اجرای اقدامات مناسب، می‌بایست ماهیت منحصر به فرد و پویای سازمان و شرایط زمینه‌ای آن، شامل موارد زیر را در نظر بگیرد:

- هدف غایی و ارزش‌های سازمانی؛
- بستر حقوقی، مقررات و قوانین مربوط به دستگاه‌های نظارتی، زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی؛
- انتظارات ذی‌نفعان مرتبط، به صورت ویژه ذی‌نفعان عضو و مرجع؛
- ویژگی‌های سازمان از جمله نوع سازمان، ساختار، اندازه، نقاط وابسته متقابل، پیچیدگی، فرهنگ و پیشرفت مورد انتظار در آینده؛
- مدل خلق ارزش و استراتژی سازمانی؛
- تعهدات و قوانین و مقررات الزامی مرتبط با فعالیت‌های سازمانی و فرآیندهای خلق ارزش؛
- الزامات کاربردی چارچوب حکمرانی سازمانی

نهادهای حاکمیت می‌بایست اطمینان حاصل نمایند که نتایج حکمرانی توصیف‌شده را از طریق اجرای آگاهانه و عامدانه شیوه‌های مذکور، محقق می‌نمایند.

در نهایت، نهاد حاکمیت باید صادقانه و شفاف به ذی‌نفعان مربوطه در مورد چارچوب حکمرانی سازمانی گزارش دهد. این امر شامل گزارش موارد زیر است:

- روشی که طبق آن جنبه‌های کلیدی شیوه‌های مندرج در این سند را پیاده‌سازی کرده و نیز هر روش دیگری که برای پیاده‌سازی اصول مذکور مورد استفاده قرار داده است.
- نتایج حاصل‌شده از ارزیابی میزان دستیابی به نتایج حکمرانی

با انجام این کار، نهاد حاکمیت، در میان سایر بینش‌ها [شواهد]، نشانه‌هایی از بلوغ حکمرانی سازمان را نیز از خود به نمایش می‌گذارد.

## ۶- اصول حکمرانی

### ۶-۱- هدف غایی

#### ۶.۱.۱. اصل

نهاد حاکمیت، باید اطمینان حاصل نماید که دلیل وجودی سازمان به وضوح به عنوان یک هدف و قصد سازمانی تعریف شده است. این هدف غایی باید سایر مقاصد سازمان را در حوزه زیست‌محیطی، جامعه و ذی‌نفعان تعیین کند. نهاد حاکمیت همچنین باید از تعریف شفاف مجموعه‌ای از ارزش‌های سازمانی مرتبط نیز اطمینان یابد.

#### ۶.۱.۲. استدلال

برای اطمینان از اینکه تمام فعالیت‌های سازمان همسو با علت وجودی سازمان هستند، وجود یک هدف غایی سازمانی که به طور شفاف تشریح شده باشد، ضروری است. همچنین ضروری است که هدف غایی سازمانی و مؤلفه‌هایی که هدف مذکور در چارچوب آنها دنبال می‌شود، بر مبنای مجموعه‌ای مشخص از ارزش‌های سازمانی تعیین شوند. یک هدف غایی سازمانی که به طور شفاف تشریح شده، با فعالیت‌های سازمانی همسو بوده و بر مبنای مجموعه‌ای از ارزش‌های سازمانی است که به خوبی تثبیت شده‌اند:

ا. در خصوص منظور و نیت، رفتارها، تصمیمات و فعالیت‌های سازمان در ارتباط با ذی‌نفعان، برای آنها شفافیت ایجاد می‌کند؛

ب. درکی از هویت سازمان را برای ذی‌نفعان فراهم می‌کند؛

پ. یک شاخص برای تصمیم‌گیری کارآمد و چابک ایجاد می‌کند؛

ت. چارچوبی را فراهم می‌کند که در آن برنامه‌ها به صورت متمرکز ایجاد و اجرا می‌شوند و از اختلالات<sup>۱</sup> غیرضروری اجتناب می‌کند؛

ث. ارزش‌های سازمانی‌ای را مصوب می‌کند که پایه و اساس فرهنگ سازمان را فراهم می‌نمایند؛

ج. مبنایی برای نهاد حاکمیت فراهم می‌کند تا ارزشی که سازمان قصد دارد برای ذی‌نفعان خود ایجاد کند و روش انجام آن را تعریف کند؛

چ. مبنایی را فراهم می‌کند که ذی‌نفعان می‌توانند بر مبنای آن نتایج سازمان و میزان دستیابی به اهداف اعلام شده را ارزیابی کنند.

### ۶.۱.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا

#### ۶.۱.۳.۱. کلیات

نهاد حاکمیت می‌بایست اطمینان یابد که هدف غایی و ارزش‌های سازمانی تعریف، مورد گفتگو قرار گرفته و نهادینه شده است.

#### ۶.۱.۳.۲. هدف غایی سازمانی را تعریف کنید.

تعریف هدف غایی سازمانی شامل شناسایی موضوعات و ذی‌نفعانی است که سازمان برای خدمت به آنها موجودیت یافته است و شناسایی اثرات منفی که باید از آنها اجتناب شود. هنگام شناسایی موارد مذکور، نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل کند که موارد زیر در نظر گرفته شده است:

ا. وجود اسناد مرتبط با هدف غایی سازمانی و دامنه فعالیت‌های سازمان مانند اسناد تأسیس یا سایر داشته‌های هویت سازمانی<sup>۱</sup>؛

ب. هویت اصلی تاریخی، جاری و آرمانی سازمان، از جمله ارزش‌های سازمانی و رفتار اخلاقی مورد انتظار؛

پ. مسائل مهمی از جمله تهدیدات جهانی که این مسائل در طول زمان تکامل می‌یابند (مانند تغییرات آب و هوا)؛

ت. انتظارات ذی‌نفعان عضو، مرجع و سایر ذی‌نفعان مرتبط؛

ث. قابلیت‌ها و فرصت‌های سازمانی.

نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل نماید که:

- ماهیت هدف غایی سازمانی در یک بیانیه خلاصه به منظور ارتقای ارتباطات مؤثر و ارزیابی و تعیین اقدامات و موفقیت در سطح سازمان، مستند شده است؛
- هدف غایی سازمانی در دسترس کلیه ذی‌نفعان قرار دارد و در صورت امکان در اسناد تأسیس سازمان منعکس می‌شود؛
- هدف غایی سازمانی هسته اصلی شیوه‌های حکمرانی بحث و تبادل نظر و تصمیم‌گیری

۱. Artifacts: به هر آنچه متعلق به سازمان از ظاهر ساختمان‌ها گرفته تا نمادها، نام‌ها، تصاویر، لوگوها، نحوه رفتار کارکنان و حتی مصطلحات سازمانی گفته می‌شود که چه برای افراد درون سازمان و چه برای افراد خارج از سازمان از جمله ذی‌نفعان یک سازمان بار معنایی دارد. به عبارتی آنها فقط یک موجودیت تلقی نمی‌شوند بلکه بار معنایی و پیامی برای مخاطب دارند. بر اساس بند مذکور به عنوان مثال سازمان می‌بایست کدهای رفتاری و یا فرضا پوششی خود را در قالب اسناد سازمانی، تهیه نماید. (مترجم)

آن است؛

- هدف غایی سازمانی نسبت به بستر در حال تغییری که سازمان در آن به فعالیت مشغول است، پویا و حساس است.

نکته: زمانی که نهاد حاکمیت اهداف استراتژیک و خلق ارزش سازمان را در قالب بیانیه هدف غایی سازمانی تعریف نمود، بیانیه مذکور می‌تواند نیاز به تفسیر و تفصیل بیشتری داشته باشد. این امر به ذی‌نفعان در درک بهتر معنی و پیامدهای آن کمک می‌نماید.

### ۶.۱.۳.۳. ارزش‌های سازمانی را تعریف کنید.

هنگام تعریف ارزش‌های سازمانی، نهاد حاکمیت باید اطمینان یابد که:

- این تعریف در تعامل با کلیه ذی‌نفعان مرتبط ایجاد می‌شود؛
- واضح است که چه رفتار اخلاق‌مداری در نتیجه ارزش‌های سازمانی مورد انتظار است؛
- رفتار اخلاق‌مدار مورد انتظار، قابل ارزیابی است؛
- خود نهاد حاکمیت، عواقب رفتار غیراخلاقی از جمله رشوه، تقلب و فساد را درک می‌کند؛
- اقدامات اصلاحی قابل اجرایی وجود دارد.

نکته: ارزش‌های سازمانی می‌تواند از طریق، برای مثال نظام‌نامه رفتاری، ضوابط اخلاقی [کدهای رفتاری] و نیز خط‌مشی سازمان در خصوص انطباق با قوانین و مقررات و تعهدات بیان شود.

پس از تعریف ارزش‌های سازمانی، نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل کند که ارزش‌های مذکور در عمل نشان داده شده و بخش فعالی از تصمیم‌گیری می‌باشند. نهاد حاکمیت باید از این ارزش‌های سازمانی برای تعیین طریقی که در آن هدف غایی سازمانی دنبال می‌شود و اهداف مربوط به خلق ارزش محقق می‌شوند، استفاده کند. (مراجعه کنید به بند ۶.۲). نهاد حاکمیت همچنان مسئول اطمینان از آن است که ارزش‌های سازمانی مورد نظارت قرار گرفته و بررسی می‌شوند و می‌بایست ارزیابی کند که آیا ارزش‌های سازمانی همسو با هدف غایی سازمانی هستند و آن را پشتیبانی می‌کنند یا خیر. اثربخشی ارزش‌های سازمانی در فرهنگ سازمان مشهود خواهد شد.

### ۶.۱.۳.۴. به هدف غایی و ارزش‌های سازمانی متعهد باشید.

نهاد حاکمیت در قبال اطمینان از این موضوع که سازمان، هدف غایی سازمانی را محقق می‌سازد، مسئول و پاسخگو بوده و می‌بایست اطمینان حاصل کند که سازمان این کار را به‌نحوی انجام می‌دهد که ارزش‌های سازمانی تعریف‌شده را در عمل به نمایش می‌گذارد.

نهاد حاکمیت باید اطمینان یابد که هدف غایی و ارزش‌های سازمانی و محوریت آنها به طور مؤثر و تعاملی به سراسر سازمان منتقل شده<sup>۱</sup> و در دسترس ذی‌نفعان سازمان قرار دارد. علاوه بر این، نهاد حاکمیت و اعضای آن می‌بایست با هدایت سازمان به سمت تحقق هدف غایی سازمانی و رفتار منطبق بر ارزش‌های سازمانی، پایبندی خود را نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمانی نشان دهند.

## ۲-۶- خلق ارزش

### ۶.۲.۱. اصل

نهاد حاکمیت باید اهداف خلق ارزش سازمان را به‌گونه‌ای تعریف کند که اهداف مذکور، هدف غایی سازمانی را مطابق با ارزش‌های سازمانی و بستر زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، محقق نماید.

### ۶.۲.۲. استدلال

تمرکز کلیه سازمان‌ها می‌بایست تحقق هدف غایی سازمانی خود از طریق خلق ارزش در طول زمان باشد. برای دستیابی به این امر، سازمان‌ها نیاز به خلق ارزشی دارند که نشانگر موضوع ارزشمندی برای ذی‌نفعانشان باشد. ارزش نهایی‌ای که یک سازمان در تلاش است تا آن را خلق نماید (که در هدف غایی سازمانی به تفصیل بیان شده است) تنها از طریق تشریک مساعی با ذی‌نفعان قابل دستیابی است. جهت آنکه ذی‌نفعان تمایل داشته و قادر به حمایت از سازمان در راستای تحقق هدف غایی سازمانی آن در طول زمان باشند، می‌بایست ارزش مناسبی برای ذی‌نفعان ایجاد شود. ارزش مورد انتظار ذی‌نفعان می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد و بر محیط زیست و جامعه و همچنین خود ذی‌نفعان تأثیر بگذارد. عملکرد نهاد حاکمیت در خلق این ارزش، شامل نظارت- جهت اطمینان از آن است که سازمان صرفاً به خلق ارزش نپرداخته و بلکه در طول زمان از آن محافظت نیز به عمل می‌آورد.

### ۶.۲.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا

#### ۶.۲.۳.۱. کلیات

نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل نماید که یک مدل خلق ارزش فراگیر برای سازمان تعیین شده و به طور مناسب، در تعامل مؤثر به سازمان اعلام شده است.<sup>۲</sup>

1.Communicated

2.Communicated

این مدل خلق ارزش باید موارد زیر را روشن نماید:

- سازمان قصد خلق چه ارزشی را دارد (تعریف)؛
- سازمان چگونه باید آن ارزش را خلق نماید (ایجاد)؛
- خلق ارزش چگونه تضمین می‌شود (ارائه)؛
- ارزش خلق شده چگونه حفظ و توزیع می‌شود (نگهداشت).

در تعیین مدل خلق ارزش، نهاد حاکمیت باید بستری را که سازمان در طول زمان در آن فعالیت می‌کند، از جمله انتظارات ذی‌نفعان، چارچوب‌های قانونی، تغییرات تکنولوژیکی و شرایط کنونی و شرایط بالقوه آینده محیط زیست، مسائل اجتماعی و اقتصادی را درک نماید. نهاد حاکمیت همچنین باید اطمینان حاصل نماید که مدل خلق ارزش سازمان همچنان قابل اجرا بوده و در مقابل شرایط متغیر پاسخگو است.

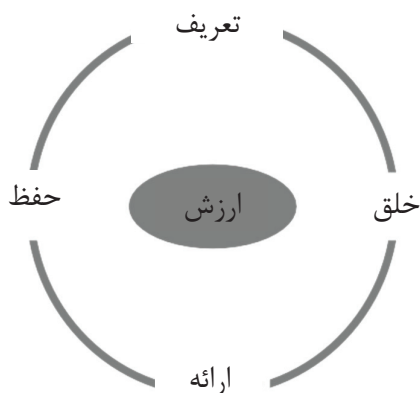
مدل خلق ارزش مستلزم وجود یک رویکرد یکپارچه به منظور درک و استفاده از منابع (مانند منابع انسانی، اجتماعی و ارتباطی، مالکیت معنوی، محیط زیست، مالی و تولیدی) است. این رویکرد شامل موارد زیر است:

۱. شناسایی تمام منابع درگیر در مدل؛

ب. اندازه‌گیری و ردیابی استفاده سازمان از این منابع و تأثیر سازمان بر آنها؛

پ. گزارشگری از میزان تأثیر سازمان بر این منابع و تأثیر این منابع بر یکدیگر.

اجزای یک مدل خلق ارزش در شکل شماره ۳: مدل خلق ارزش سازمانی نشان داده شده است.



شکل شماره ۳: مدل خلق ارزش سازمانی



### ۶.۲.۳.۲. ارزش را تعریف کنید.

نهاد حاکمیت باید اهداف خلق ارزش سازمان را به‌گونه‌ای تعریف کند که اهداف سازمانی را مطابق با ارزش‌های سازمانی و بستر زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی که در آن فعالیت می‌کند، برآورده نماید. این باید شامل تکرار در شناسایی گروه‌های ذی‌نفع مرتبط و تعیین، اولویت‌بندی و تدوین اهدافی باشد که انتظارات گروه‌های مذکور را محقق نماید.

۱. این موضوع برای مثال می‌تواند شامل درک موارد زیر باشد:

- اهدافی که منجر به تحقق هدف غایی سازمانی می‌شوند؛
- حقوق و انتظارات گروه‌های ذی‌نفع؛
- آن دسته از ذی‌نفعانی که منابع مورد نیاز برای خلق ارزش را کنترل یا تحت تأثیر قرار می‌دهند؛
- کیفیت فعلی و مورد نیاز آن منابع.

ب. باید از طیف وسیعی از منابع داخلی و خارجی، به عنوان نمونه موارد زیر، مشاوره گرفت:

- سازمان‌های تحقیقاتی؛
- سازمان‌های مشورتی و مشاوره‌ای؛
- سازمان‌های غیردولتی.

### ۶.۲.۳.۳. ارزش را خلق کنید.

نهاد حاکمیت باید اطمینان یابد که مؤلفه‌هایی را تعیین می‌کند که در آن اهداف خلق ارزش الزاماً محقق شود. این مؤلفه‌ها باید تضمین نمایند که سازمان:

۱. بین دستیابی به اهداف خلق ارزش و اثرات بالقوه آن تعادل برقرار می‌کند؛
- ب. منابع مورد نیاز برای تحقق اهداف خلق ارزش و چگونگی دستیابی به آنها و تخصیص آنها را تعریف می‌کند؛
- پ. تعامل بین منابع مورد نیاز را شناسایی و بهینه می‌کند.

### ۶.۲.۳.۴. ارزش را ارائه کنید.

نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل نماید که اهداف خلق ارزش، توسط کل سازمان به عنوان یک مجموعه و با به‌کارگیری کلیه اصول مندرج در این سند، ارائه می‌شود. این امر شامل اطمینان از موارد زیر است:

۱. نتایج ناخواسته به میزان کافی شناسایی، درک و تحت نظارت قرار گرفته و اقدام مناسب در خصوص آنها انجام می‌شود؛

ب. اثرات تغییر بستر سازمان شناسایی، درک و تحت نظارت قرار گرفته و اقدام مناسب در خصوص آنها انجام می‌شود؛

پ. تحقق اهداف خلق ارزش تضمین می‌شود.

### ۵.۲.۳.۶. ارزش را حفظ و پایدار کنید.

نهاد حاکمیت باید اطمینان یابد که ارزش به نحوی حفظ و توزیع می‌شود که اطمینان حاصل شود سازمان در طول زمان چابک و بادوام است و به اهداف خلق ارزش خود دست می‌یابد.

نهاد حاکمیت باید با حفظ و توزیع ارزش به شیوه‌ای شفاف و گزارش‌دهی در مورد فرآیندها، تصمیمات و نتایج مرتبط از جمله در مورد میزان اثرگذاری سازمان در طول زمان، پاسخگویی خود را در عمل نشان دهد. این شامل افشای مواردی به ذی‌نفعان مربوطه است که در آنها سازمان ارزش را از بین برده یا به خطر انداخته است؛ و در صورت لزوم ارائه توجیهی برای موارد این‌چنینی و توضیح اینکه چگونه آن خسارت مربوطه جبران و یا ارزش مذکور بازگردانده می‌شود.

## ۳-۶ - استراتژی

### ۱.۳.۶. اصل

نهاد حاکمیت می‌بایست در راستای تحقق هدف غایی سازمان، استراتژی سازمانی را مطابق با مدل ارزش‌آفرینی هدایت نموده و با آن تعامل نزدیک داشته باشد.

### ۲.۳.۶. استدلال

استراتژی الگویی از مقاصد در حال تکامل است که منجر به هماهنگی و متمرکز نمودن تلاش صورت‌گرفته برای تحقق هدف غایی سازمانی، اهداف خلق ارزش مرتبط و نتایج استراتژیک مربوطه می‌شود.

ماهیت استراتژی‌های سازمانی طیف گسترده‌ای از موارد اضطراری، آگاهانه، رسمی و غیررسمی را شامل می‌شود. استراتژی سازمانی در هسته خود، انعکاس‌دهنده مقاصد نهاد حاکمیت در خصوص دستیابی سازمان به نتایج استراتژیک در بستر متغیر فعالیت سازمان است.

یک استراتژی مؤثر به عنوان چارچوبی برای تصمیم‌گیری عمل می‌نماید تا قابلیت همسویی را برای اجزای مختلف سازمان فراهم آورد. برنامه‌های استراتژیک چگونگی دنبال کردن استراتژی سازمانی را مستند می‌نمایند و خط‌مشی‌ها حکمرانی مؤلفه‌هایی را که سازمان از طریق آنها

استراتژی را دنبال می‌کند، مستند می‌نمایند.

### ۶.۳.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا

۶.۳.۳.۱. سمت و سوی استراتژی را مشخص کنید.

#### ۶.۳.۳.۱.۱. تعیین نتایج استراتژیک

نهاد حاکمیت می‌بایست با تعیین نتایج استراتژیک شفاف و رهنمودهایی در خصوص چگونگی دستیابی استراتژی سازمانی به نتایج مذکور که جملگی منجر به تحقق هدف غایی سازمان و اهداف خلق ارزش رزش خواهند شد؛ درکی از مقاصد خود برای سازمان ایجاد نماید.

نهاد حاکمیت در هنگام تنظیم نتایج استراتژیک و هدایت استراتژی سازمانی، می‌بایست بستر داخلی و خارجی سازمان، از جمله موارد زیر را در نظر بگیرد:

ا. هدف غایی سازمانی، کاربرد ارزش‌های سازمانی و مدل خلق ارزش سازمان؛

ب. مقیاس‌های زمانی در نظر گرفته شده برای نتایج استراتژیک و استراتژی سازمانی؛

پ. چشم‌انداز ریسک سازمان؛

ت. اهداف خلق ارزش تعریف‌شده؛

ث. وابستگی متقابل بین [سازمان و] بستر زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی - تأثیر بااهمیت سازمان بر بسترهای مذکور و تأثیر بااهمیت بسترهای مذکور 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، ضعف، جایگیری رقابتی و تاب‌آوری عملیاتی سازمان؛

د. انتظارات ذی‌نفعان مرتبط؛

ذ. فرصت‌های بالقوه برای نوآوری؛

#### ۶.۳.۳.۱.۲. تعیین خط‌مشی حکمرانی<sup>۱</sup>

نهاد حاکمیت باید خط‌مشی حکمرانی را تعیین کند و اطمینان یابد که موارد زیر:

ا. شفاف‌سازی مقاصد و انتظارات نهاد حاکمیت با توجه به هدف غایی سازمانی، ارزش‌های

سازمانی و اهداف ارزش‌آفرینی سازمان؛

ب. شفاف‌سازی تفویض اختیارات در سازمان، از جمله در رابطه با فرآیند استراتژی؛

پ. تعریف ساختارها (مانند کمیته‌ها) و نقش‌های دخیل در حکمرانی سازمان، شامل اختیارات، مسئولیت‌ها، عملکرد و الزامات گزارش‌دهی؛

ت. راهنمایی در مورد اینکه چه مسئولیت‌هایی باید انجام شود، به جای پرداختن به جزئیات چگونگی انجام آن؛

ث. تعیین انتظارات برای کنترل‌های داخلی، انطباق‌پذیری، مدیریت ریسک و ریسک‌پذیری؛

ج. شفاف‌سازی نحوه عملکرد و حکمرانی سازمان توسط خود نهاد حاکمیت

چ. پرداختن به تعهد خود نهاد حاکمیت در راستای بهبود مستمر؛

ح. [موارد فوق] به‌طور منظم مورد بررسی قرار گرفته و در صورت لزوم به‌روز می‌شوند تا از همسویی آنها با اسناد رسمی سازمان، بستر متغیر سازمان و نیز از این موضوع که موارد مذکور بر مبنای راهنماهای مرتبط و به روش‌ها مانند استانداردها و نظام‌نامه‌ها می‌باشند، اطمینان حاصل نماید.

نهاد حاکمیت می‌بایست اطمینان یابد که خط‌مشی‌ها حکمرانی به‌طور مؤثر در سراسر سازمان اعمال می‌شود و مقاصد نهاد حاکمیت را محقق می‌نماید.

نهاد حاکمیت می‌بایست اطمینان یابد افرادی که به آنها تفویض اختیار می‌کند، توانمندی و اختیارات لازم به منظور ایجاد خط‌مشی‌ها مدیریتی که با خط‌مشی‌ها حکمرانی سازگار می‌باشند را دارا بوده و همچنین توانمندی و اختیار لازم به منظور ارائه پیشنهاداتی به منظور اعمال تغییراتی در خط‌مشی‌ها حکمرانی سازمان را نیز دارند.

نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل نماید که مسئولیت‌های تدوین و تصویب کلیه خط‌مشی‌ها شفاف بوده و خط‌مشی‌ها حکمرانی بدون موافقت نهاد حاکمیت قابل تغییر نیستند.

۶.۳.۳.۲. استراتژی را درگیر کنید.

۶.۳.۳.۲.۱. تعامل عمیق با برنامه‌ریزی استراتژیک

نهاد حاکمیت باید از طرق زیر با برنامه‌ریزی استراتژیک تعامل عمیقی برقرار کند:

۱. شفاف‌سازی نقش خود در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک؛

ب. تفویض اختیار در صورت لزوم؛

پ. بررسی، ارزیابی و تصویب برنامه‌های تدوین‌شده توسط افرادی که به آنها تفویض اختیار کرده‌اند؛

ت. نظارت (مراجعه کنید به ۶.۴) بر اجرای برنامه‌های مذکور و حصول اطمینان از دستیابی به نتایج استراتژیک مورد توافق.

### ۶.۳.۳.۲.۲. هدایت استراتژی

نهاد حاکمیت باید به طور فعال و پویا اجرای استراتژی سازمانی را در چارچوب خط‌مشی‌ها حکمرانی تعریف‌شده از جمله ارزش‌های سازمانی و تغییر بستر ریسک برای تحقق هدف غایی سازمانی، هدایت نماید. همچنین نهاد حاکمیت می‌بایست استراتژی را به گونه‌ای هدایت کند که میان خلق ارزش در بستر فعلی با نوآوری مورد نیاز برای خلق ارزش در آینده تعادل ایجاد شود.

نهاد حاکمیت باید استراتژی سازمانی را به وسیله موارد زیر هدایت کند:

ا. فرهنگ سازمانی؛ از جمله فضای فرهنگی که نهاد حاکمیت از طریق رفتار و منش خود تعیین می‌نماید؛

ب. نظارت و واکنش نسبت به رفتار، تصمیمات و فعالیت‌های سازمان؛ به عنوان مثال، رفتارهای ارزش‌محور مربوط به پایداری؛

پ. ترکیب و عملکرد خود نهاد حاکمیت و کمیته‌های آن؛ حصول اطمینان از اینکه آنها مستمراً قادر به درک و رفع نیازهای در حال تغییر سازمان هستند (مراجعه کنید به ۴.۳.۲)، از جمله راه‌های توصیه‌شده برای پوشش شکاف‌های پیش‌بینی‌شده؛

ت. خط‌مشی‌ها حکمرانی؛ برای اطمینان از همسویی آنها با بستر متغیر داخلی و خارجی سازمان و همسویی آنها با روش معمول یا بهترین روش؛

ث. محفوظ نگهداشتن برخی تصمیمات برای نهاد حاکمیت (آنهایی که تأثیر عمده یا اساسی بر کل سازمان دارند) و تفویض اختیار در خصوص سایر تصمیمات؛

ج. برنامه‌ریزی برای جانشین پروری در مورد نقش‌های حیاتی در سازمان؛ از جمله ترتیبات جانشینی در شرایط اضطراری؛

چ. نظارت، ارزیابی و توسعه ظرفیت‌ها و شایستگی‌های افرادی که نهاد حاکمیت به آنها تفویض اختیار نموده است؛

ح. رویکرد سازمان نسبت به جبران خدمت؛ اطمینان از اینکه جبران خدمت عادلانه، مسئولانه و شفاف بوده و باقی می‌ماند؛

خ. اهداف، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) و مشوق‌های مرتبط، از جمله پاداش مالی (مراجعه کنید به ۶.۴.۳)؛

د. تصمیم‌گیری؛ به‌ویژه در خصوص تخصیص استراتژیک منابع.

#### ۴-۶ - نظارت [پایش]

##### ۶.۴.۱. اصل

نهاد حاکمیت باید بر عملکرد سازمان نظارت [پایش] داشته باشد تا اطمینان حاصل نماید که مقاصد و انتظارات نهاد حاکمیت از سازمان، رفتار اخلاق‌مدار و تطابق با قوانین و مقررات و رعایت تعهدات مربوطه برآورده می‌شود.

##### ۶.۴.۲. استدلال

نظارت مؤثر توسط نهاد حاکمیت تضمین می‌کند که هدف سازمانی و نتایج استراتژیک به شیوه مورد نظر و مورد نیاز محقق می‌شوند. اهمیت نظارت از این منظر است که نهاد حاکمیت می‌بایست اطمینان حاصل نماید که مسئولیت‌های تفویض‌شده همان‌طور که خواسته شده انجام و تصمیمات در حیطه اختیار تفویض‌شده اتخاذ می‌شود. نهاد حاکمیت از طریق نظارت، در صورت لزوم، اقدامات اصلاحی را در راستای تحقق هدف سازمانی اتخاذ می‌کند. میزان تلاش نهاد حاکمیت به منظور نظارت به عوامل مختلفی از جمله اندازه سازمان و پیچیدگی آن بستگی دارد.

##### ۶.۴.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا

##### ۶.۴.۳.۱. کلیات

برای اعمال نظارت مؤثر، نهاد حاکمیت می‌بایست:

ا. از کلیه کسانی که به آنها تفویض اختیار کرده است بخواهد که گزارش‌های به‌موقع و دقیقی را در مورد تمام جنبه‌های بااهمیت مدیریت سازمان ارائه دهند؛

ب. اطمینان حاصل نماید که یک سیستم کنترل داخلی شامل سیستم مدیریت ریسک، سیستم مدیریت انطباق [عملکرد سازمان با کلیه قوانین و مقررات داخلی و بیرونی حاکم بر فعالیت سازمان] و سیستم کنترل‌های مالی استقرار یافته است؛

پ. اقدام اصلاحی اتخاذ نماید؛

ت. از صحت گزارش‌ها و شواهد دریافتی و اثربخشی سیستم کنترل داخلی اطمینان حاصل نماید.

۶.۴.۳.۲. بر عملکرد نظارت کنید.

نهاد حاکمیت باید با ارزیابی و اتخاذ اقدامات اصلاحی بر اساس موارد زیر، بر عملکرد سازمان نظارت کند:

ا. آیا ارزش‌های سازمانی و خط‌مشی‌ها حکمرانی به طور مؤثر سازمان، فرهنگ و رفتار اخلاق‌مدار در آن را هدایت می‌کنند؟

ب. عملکرد و گزارشگری مدیریتی؛ حصول اطمینان از اینکه نهاد حاکمیت نتایج را براساس معیارهای اندازه‌گیری قابل اجرا و مقاصد و انتظارات خود، ارزیابی می‌کند (مراجعه کنید به ۶.۳.۳)؛

پ. اطلاعات ریسک (به عنوان مثال اطلاعاتی که مستقیماً از فرایند شناسایی ریسک دریافت شده است)؛ در مورد ارزیابی سازمان و نوع برخورد سازمان با تهدیدها و فرصت‌های کلیدی آن با در نظر گرفتن چارچوب ریسک سازمانی (مراجعه کنید به ۶.۹)؛

ت. انطباق‌پذیری (به عنوان مثال اطلاعاتی که مستقیماً از فرایند اطمینان‌دهی از انطباق عملکرد سازمان آدریافت شده است) در مورد فرهنگ انطباق‌پذیری سازمان با قوانین و مقررات و رعایت تعهدات مربوطه؛

ث. شناسایی و تعامل سازمان با ذی‌نفعان مرتبط (مراجعه کنید به ۶.۶)؛

ج. نتایج مالی و منابع مالی سازمان؛ حصول اطمینان از اینکه سلامت مالی سازمان حفظ می‌شود؛

چ. تخصیص منابع، ظرفیت و قابلیت‌ها (شامل افراد و توسعه آنها)؛ حصول اطمینان از اینکه سازمان قادر است به هدف سازمانی، اهداف خلق ارزش و نتایج استراتژیک خود دست یابد؛

ح. کنترل و پردازش داده‌ها توسط سازمان، حصول اطمینان از اینکه داده‌ها به عنوان یک منبع ارزشمند و استراتژیک سازمانی تلقی می‌شوند؛ (مراجعه کنید به ۶.۸)

خ. استفاده مسئولانه (که شامل استفاده اخلاق‌مدار نیز می‌باشد) و سرمایه‌گذاری مکفی د.

1. Risk Function

2. Compliance Function

فناوری از جمله به عنوان مثال، هوش مصنوعی و امنیت سایبری؛

د. مدیریت برنامه‌های سازمان، تغییرات سازمانی و سایر تحولات اساسی و همچنین واکنش به رویدادها و حوادث برنامه‌ریزی نشده.

نکته ۱: اطلاعات بیشتر برای کمک به راهبری ریسک در ISO 31000 و IEC 31010 ارائه شده است.

نکته ۲: اطلاعات بیشتر برای کمک به مدیریت انطباق در ISO 37301 ارائه شده است.

نکته ۳: اطلاعات بیشتر برای کمک به راهبری فناوری اطلاعات سازمان‌ها در ISO/IEC 38500 ارائه شده است.

نکته ۴: اطلاعات بیشتر برای کمک به مفاهیم راهبری استفاده از هوش مصنوعی توسط سازمان‌ها در IEC/ISO 38507<sup>۱</sup> ارائه شده است.

### ۶.۴.۳.۳. اطمینان کسب کنید

نهاد حاکمیت در راستای نظارت مؤثر بر سازمان، علاوه بر دریافت گزارش‌ها از افرادی که به آنها تفویض اختیار نموده است، باید به خود اطمینان دهد که سیستم حکمرانی به‌طور مناسبی طراحی و مطابق انتظار عمل می‌نماید. اگر نهاد حاکمیت نتواند مستقیماً این اطمینان را در خود ایجاد نماید، می‌بایست از سایر ابزارهای اطمینان‌بخشی مستقل استفاده نماید. نهاد حاکمیت باید:

ا. سطح بررسی مورد نیاز جهت ایجاد اطمینان را بسته به ریسک ارزیابی شده، تعیین کند؛

ب. اطمینان حاصل نماید که افرادی که اطمینان مذکور را فراهم می‌آورند، دارای اختیارات مناسب و منابع کافی برای انجام ارزیابی‌های دقیق و ارائه نتایج آن به نهاد حاکمیت می‌باشند؛

پ. اطمینان حاصل کند که افرادی که قرار است اطمینان مورد نیاز نهاد حاکمیت را تأمین نمایند، از شایستگی و ظرفیت لازم برخوردار بوده و تلاش‌های آنها به‌طور مناسبی متمرکز است؛

ج. به منظور حفظ استقلال و اقتدار افراد درون سازمان که در راستای ایجاد اطمینان مورد نیاز نهاد حاکمیت فعالیت می‌نمایند، خط به خط گزارش آنها را به دقت مورد بررسی قرار دهد؛ (به نکته ۱ مراجعه کنید)

چ. توانایی کلیه افراد برون‌سازمانی که قرار است اطمینان مورد نیاز نهاد حاکمیت را ایجاد

۱. ISO/IEC/DIS 38507:2021 در زمان انتشار این سند، در مرحله آماده‌سازی می‌باشد.



نمایند به جهت استقلال در اطمینان‌دهی<sup>۱</sup>، به دقت مورد بررسی قرار دهد؛ (به نکته ۱ مراجعه کنید)

ح. اطمینان حاصل شود که خدمات اطمینان‌بخشی ارائه‌شده به نهاد حاکمیت، یکپارچه و بهینه شده است تا در مجموع از یک سیستم کنترل داخلی موثر، پشتیبانی و آن را توانمند سازد و خطرات مهم و مسائل بااهمیت سازمان را شناسایی و مورد توجه قرار دهد.

خ. تعهد خود را به مقوله اطمینان‌بخشی در عمل نشان داده و به طور مناسب و واضح، در سراسر سازمان، در مورد سیستم اطمینان‌بخشی خود گفتگو و تعامل نماید.

فرآیندهای اطمینان‌بخشی که مستقلاً و به دقت آگاه‌سازی نهاد حاکمیت را انجام می‌دهد، عبارتند از:

- بررسی و صحت‌سنجی مستقیم توسط نهاد حاکمیت؛
- گزارش‌های مستقیم توسط مدیریت ریسک و مدیریت انطباق و برگزاری جلسات خصوصی با آنها به عنوان مکانیزم‌های مستقل کنترلی؛
- گزارش‌های مستقیم توسط حسابرسی داخلی و برگزاری جلسات خصوصی با آن به‌عنوان یک رکن مستقل ایجاد اطمینان برای نهاد حاکمیت، از جمله ارائه بینش و مشاوره در مورد اثربخشی و عملکرد فرآیندهای حکمرانی و سیستم کنترل داخلی، به‌ویژه مدیریت ریسک و مدیریت انطباق؛
- حسابرسی خارجی و گزارش‌دهی مرتبط به ذی‌نفعان و نهاد حاکمیت؛
- فرآیندهای افشاگری و مکانیسم‌های دریافت بازخورد از پرسنل و مشتری، چه رسمی و چه غیررسمی (به نکته ۳ مراجعه کنید).

در مواردی که حسابرسان خارجی منصوب می‌شوند، مؤسسات حسابرسی یا حسابرسان می‌بایست چرخش داشته باشند و خدمات غیرحسابرسی که توسط آنها ارائه می‌شود می‌بایست کاملاً شفاف بوده و به دقت مورد توجه قرار گیرد تا از استمرار استقلال اطمینان‌بخشی توسط آنها، اطمینان حاصل شود.

نکته ۱: اطمینان‌بخشی مستقل عبارت است از راستی‌آزمایی اطلاعات بدون هیچ‌گونه دخالت بی‌مورد. این امر مستلزم داشتن اختیار مناسب و منابع کافی در مورد مکانیزم‌های کنترل و

۱. منظور آن است که نهاد حاکمیت می‌بایست بی‌طرفی و ذی‌نفع نبودن افرادی که در این حوزه به‌کار می‌گیرد را به دقت و به صورت موشکافانه مورد بررسی قرار دهد. (مترجم)

اطمینان بخشی<sup>۱</sup> و دسترسی نامحدود به افراد، منابع و داده‌ها می‌باشد.

نکته ۲: وظایف حسابرسی داخلی اغلب از قوانین و استانداردهای حرفه‌ای پذیرفته‌شده عمومی پیروی می‌کنند.

نکته ۳: اطلاعات بیشتر برای کمک در حوزه افشاگری در ISO 37002 ارائه شده است.

## ۵-۶ - [مسئولیت] پاسخگویی

### ۶.۵.۱. اصل

نهاد حاکمیت می‌بایست پاسخگویی خود را در قبال کل سازمان در عمل نشان داده و کسانی را که به آنها تفویض اختیار نموده است را در مقام پاسخگویی قرار دهد.

### ۶.۵.۲. استدلال

نهاد حاکمیت در قبال کل سازمان مسئول و پاسخگو بوده و موظف است مستمراً در راستای منافع سازمان عمل نموده تا هدف سازمانی در طول زمان محقق گردد (مراجعه کنید به ۶.۱). پاسخگویی در سازمان‌ها از طریق تخصیص و موافقت با مسئولیت و تفویض اختیارات متناسب ایجاد می‌شود (مراجعه کنید به ۴.۲.۲).

منبع‌های تخصیص مسئولیت عبارتند از:

- قانون یا مقررات؛
- قواعد اخلاقی؛
- رویه‌های استاندارد شناخته‌شده؛
- ذی‌نفعان عضو و ذی‌نفعان مرجع؛
- تفویض اختیار از فرد دیگری که چنین مسئولیتی را بر عهده دارد؛
- اختیارات می‌تواند توسط ذی‌نفعان به نهاد حاکمیت تفویض شود:
- به طور مستقیم (به عنوان مثال توسط ذی‌نفعان عضو)؛ یا
- غیر مستقیم (مثلاً توسط جامعه از طریق قانون یا با مجوز اجتماعی).

پاسخگویی یک جنبه کلیدی از حکمرانی است زیرا اعتماد و مشروعیت ایجاد می‌نماید که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.

نهاد حاکمیت می‌تواند تفویض اختیار کند، اما در قبال فعالیت‌ها، عدم فعالیت‌ها و قصور کل سازمان پاسخگو باقی می‌ماند.

### ۶.۵.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا

#### ۶.۵.۳.۱. عمومی

نهاد حاکمیت باید تمایل خود را برای پاسخگویی در ایفای مسئولیت‌های خود، حتی در مواردی که مسئولیت‌های مذکور [از طرف نهاد حاکمیت] به غیر تفویض شده است، در عمل نشان دهد. همچنین نهاد حاکمیت می‌بایست در مورد شیوه‌ای که با آن، افرادی که به آنها تفویض اختیار نموده را در مقام پاسخگویی قرار می‌دهد نیز گزارش‌دهی نماید.

نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل نماید که تفویض اختیار مؤثر صورت می‌پذیرد (مراجعه کنید به ۴.۲.۲) زیرا که این امر لازمه پاسخگویی است.

#### ۶.۵.۳.۲. پاسخگویی را در عمل نشان دهید.

برای نشان دادن پاسخگویی، نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل نماید که گزارش‌ها و اطلاعات افشاشده سازمان:

۱. هدف سازمانی، ارزش‌های سازمانی، مدل خلق ارزش، استراتژی سازمانی و خط‌مشی‌ها حکمرانی مرتبط را تشریح می‌کند؛

ب. اطلاعاتی در مورد خود نهاد حاکمیت، از جمله موارد زیر ارائه می‌دهد:

۱. تصمیمات، اقدامات، عملکرد و بهبودها؛

۲. انجام مسئولیت‌های نهاد حاکمیت، از جمله عواقب عدم انجام تعهدات آن؛

پ. اطلاعاتی از جمله موارد زیر را در مورد سازمان ارائه می‌دهد:

۱. عملکرد سازمان در تحقق هدف غایی سازمانی؛

۲. چگونگی عملکرد سازمان و اینکه آیا این عملکرد با توجه به خط‌مشی‌ها حکمرانی بستر متغیر سازمان، از جمله ارزش‌های سازمانی قانع‌کننده بوده است یا خیر؛

۳. تأثیری که سازمان بر منابعی که استفاده کرده است و محیط‌زیست و بستر اجتماعی و اقتصادی که در آن فعالیت می‌کند داشته و یا برآورد می‌نماید که داشته باشد؛

۴. افرادی که می‌توانند بر تصمیمات نهاد حاکمیت تأثیر داشته باشند (مانند ذی‌نفعان عضو، ذی‌نفعان مرجع و سایر ذی‌نفعانی که می‌توانند اثر کنترلی اعمال کنند) و ماهیت اثر و

## سطح تأثیر آن؛

۵. فرهنگ سازمانی، از جمله رفتار سازمانی و ادراکی که ذی‌نفعان مرتبط از رفتار سازمان ارائه می‌دهند؛

ت. تطابق مورد انتظار عملکرد سازمان با قوانین و مقررات و تعهدات مربوطه را محقق می‌نماید؛

ث. در خصوص یکپارچگی اطلاعات مورد استفاده، به عنوان مثال توصیف فرآیندهای اطمینان‌بخشی به‌کارگرفته شده، ایجاد اطمینان می‌نمایند (مراجعه کنید به ۶.۴)؛

ج. در محدوده محرمانگی، شفاف می‌باشند؛

چ. اقدامات انجام‌شده و انجام‌نشده سازمان، قصورات، ریسک‌ها و وابستگی‌های سازمان، شامل موارد مربوط به نهاد حاکمیت را تشریح کرده و توجیه می‌نماید؛

خ. اقدامات و نتایج مهم و همچنین اهداف و مقاصد آتی را گزارش می‌نماید.

نهاد حاکمیت می‌بایست:

- با توجه به انتظارات ذی‌نفعان مرتبط خود، مناسب‌ترین متدولوژی‌های گزارش‌دهی را برای سازمان تعیین نماید؛

- اطمینان حاصل نماید که اطلاعات گزارش‌شده و اطلاعات افشاشده، با اهمیت، کامل، قابل درک، حاوی پاسخ‌های کافی به سوالات احتمالی، دقیق، متوازن و به‌موقع است؛

- اطمینان یابد که کلیه ذی‌نفعان مربوطه در حد قانع‌کننده‌ای به گزارش‌ها و موارد افشاشده، دسترسی داشته و در نتیجه به طور مناسبی به اطلاعات لازم برای ارزیابی‌های آگاهانه از عملکرد گذشته، فعلی و عملکرد سازمان در طول زمان، مجهز می‌باشند.

مؤثر بودن پاسخگویی، بر تعامل مؤثر با ذی‌نفعان استوار است (مراجعه کنید به ۶.۶) چرا که این موضوع مبنای گفتگوی مؤثر، خلق ارزش و ایجاد بهبود است. نهاد حاکمیت می‌بایست به منظور پاسخگویی در مورد تصمیمات اتخاذشده به ذی‌نفعان مربوطه، در دسترس باشد و پاسخ‌ها را ارزیابی نماید. بهبودها باید در نتیجه بازخورد از فعالیت‌های گزارش‌دهی، افشاگری و گفتگو ایجاد شوند.

## ۶.۵.۳.۴. در مقام پاسخگویی قرار دهید

نهاد حاکمیت باید کسانی که به آنها تفویض اختیار نموده است را در مقام پاسخگویی قرار دهد (مراجعه کنید به ۴.۲.۲). نهاد حاکمیت می‌بایست پرسش کرده، قضاوت خود را اعمال نموده، عواقب [در نظر گرفته شده] را اجرا کند، بر بهبودها تأثیر بگذارد و اطمینان یابد که

برای انجام این کار مجهز است. هنگام انجام این کار، نهاد حاکمیت می‌بایست صداقت، انصاف و شفافیت را رعایت نماید.

نهاد حاکمیت باید سازمان را هدایت نموده و بر آن نظارت داشته باشد تا اطمینان یابد که پاسخگویی در سرتاسر آن اجرا می‌شود. (مراجعه کنید به ۶.۴).

## ۶-۶- تعامل با ذی‌نفعان

### ۶.۶.۱. اصل

نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل کند که تعامل مناسبی با ذی‌نفعان سازمان شکل گرفته و انتظارات آنها مدنظر قرار داده شده است.

### ۶.۶.۲. استدلال

نشان دادن عملی روابط سالم و سودمند متقابل با ذی‌نفعان، بر اساس رفتارها و شیوه‌های تعامل اخلاقی و مؤثر با آنان، خلق ارزش سازمان‌ها در طول زمان را تضمین می‌نماید.

سازمان‌ها دارای ذی‌نفعان گوناگون با انواع متمایز و سطوح مختلفی از مشارکت می‌باشند که دارای منافع، انتظارات و دغدغه‌های متنوع و گاهاً متضاد هستند. در نتیجه سازمان‌ها طیف ارتباطات وسیعی را با ذی‌نفعان خود دارند و لازم است تا نهادهای حاکمیتی در تصمیم‌گیری‌های خود جوانب مختلف را سبک و سنگین نموده<sup>۱</sup> [و منافع کلیه ذی‌نفعان را مدنظر قرار بدهند].

ذی‌نفعان می‌توانند روابط قوی‌ای با سازمان داشته باشند که این امر در مورد برخی از ذی‌نفعان، مثلاً ذی‌نفعان عضو، نیازمند آن است تا سازمان مواردی بیشتر و فراتر از الزامات پاسخگویی قانونی، نظارتی یا قراردادی را مدنظر قرار دهد. دلایل متعددی، از جمله موارد زیر، برای این امر وجود دارد.

ا. رابطه نامتقارن: اگرچه توانایی هر رابطه‌ای از روابط با ذی‌نفعان برای اثرگذاری بر سازمان و یا اثرپذیری از سازمان، در کوتاه مدت محدود است، اما مجتمعاً می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر یک سازمان داشته باشند.

ب. اثرات تجمعی: جامعه به عنوان یک ذی‌نفع و همچنین محیط زیست و اقتصاد، مجتمعاً و در طول زمان، می‌توانند تأثیر اساسی بر سازمان داشته باشد و بالعکس. به عنوان مثال، آلودگی ایجادشده توسط سازمان می‌تواند در طول زمان، تأثیر نامطلوبی بر جامعه و محیط زیست داشته باشد و افزایش سطح آب دریاها می‌تواند تأثیر نامطلوبی بر سازمان بگذارد.

1. Trade-offs

پ. مشروعیت: مشروعیت سازمان برای دنبال کردن هدف غایی سازمانی خود و فعالیت در محیط زیست، جامعه و اقتصاد نیز می‌تواند تا حدی از آنانی که ذی‌نفع عضو نیستند، نشأت گیرد.

انتظار می‌رود ذی‌نفعان از اختیارات خود آگاه بوده و آنها را به نحوی مسئولانه اعمال نمایند، به عنوان مثال از حقوق و تعهدات منصفانه و مختص خود دفاع نموده و اطمینان حاصل کنند که سازمان در قبال این حقوق و تعهدات پاسخگو است.

### ۶.۶.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا

نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل نماید که ذی‌نفعان سازمان شناسایی و اولویت‌بندی شده، تعامل مناسبی با آنها برقرار شده، مورد مشورت قرار گرفته و انتظارات آنها درک شده است. نهاد حاکمیت می‌بایست این امر را انجام دهد تا از وجود روابط مؤثر با ذی‌نفعان مؤثر و اتخاذ تصمیمات مناسب در خصوص انتظارات آنها به منظور دستیابی به اهداف خلق ارزش مورد نظر، اطمینان یابد.

زمانی که نهاد حاکمیت ذی‌نفعان را دسته‌بندی می‌نماید، می‌بایست معیارهای خود را برای این دسته‌بندی و تعیین ارتباط با ذی‌نفعان شفاف نماید. همچنین نهاد حاکمیت می‌بایست اطمینان یابد که فرآیند تعامل با ذی‌نفعان بر همین اساس طراحی شده است.

نکته: [چگونگی] گروه‌بندی و ارتباط با ذی‌نفعان متفاوت بوده و به سازمان بستگی دارد.

نهاد حاکمیت باید انتظارات گروه‌های ذی‌نفع مربوطه را در نظر بگیرد؛ چه سازمان الزاماً موظف به انجام این کار باشد (مثلاً در مورد ذی‌نفعان عضو، قانون‌گذاران) چه سازمان به انتخاب خود این کار را انجام دهد (مثلاً در مورد ذی‌نفعان مرجع). نهاد حاکمیت باید اطمینان یابد که:

۱. ذی‌نفعان مربوطه از طریق استراتژی سازمانی در دستیابی به هدف غایی سازمانی مشارکت دارند؛

ب. فرهنگ سازمانی به دیدگاه ذی‌نفعان مربوطه پاسخ می‌دهد؛

پ. روابط تعاملی و مبتنی بر همکاری با ذی‌نفعان مربوطه حفظ می‌شود؛

ت. حقوق بشر و قانون کار در تمام کشورهایی که سازمان در آنها فعالیت دارد، رعایت می‌شود؛

ث. یک فرهنگ ارتباطی باز و شفاف، به منظور کمک به پوشش فاصله بین گروه‌های متنوع ذی‌نفع و به تبع آن دیدگاه‌های متفاوت، به عنوان مثال، جنسیت، سن، سیستم‌های اعتقادی یا قابلیت‌های شناختی، در سازمان ایجاد و حفظ می‌شود؛

ج. گزارش‌دهی به صورت منسجم صورت می‌پذیرد تا ذی‌نفعان بتوانند به طور مؤثر ترتیبات حکمرانی سازمان را ارزیابی کنند (مراجعه کنید به ۶.۵.۳).

## ۶-۷- رهبری

### ۶.۷.۱. اصل

نهاد حاکمیت باید سازمان را به روشی اخلاق‌مدار و مؤثر رهبری کند و چنین رهبری‌ای را در سراسر سازمان تضمین نماید.

### ۶.۷.۲. استدلال

در یک سازمان، نهاد حاکمیت باید فضای لازم برای یک فرهنگ سازمانی اخلاق‌مدار را ایجاد نماید. در حالی که تمامی افراد در این فرهنگ مشارکت دارند، گفتار و رفتار نهاد حاکمیت و آنچه که مورد انتظار وی است در ایجاد چنین فضایی در کل سازمان حیاتی است. بنابراین رهبری یک موضوع حیاتی برای یک نهاد حاکمیتی است. رفتارهای وی، الگوی رفتار سازمان را ایجاد می‌کند. نهاد حاکمیت، با اصولی که در مورد نحوه رفتار با ذی‌نفعان و نحوه دنبال کردن اهداف تعیین می‌کند، استانداردها و نمونه‌هایی را برای سایرین ایجاد می‌کند که از آن پیروی کنند. رهبری عینی، مسئولانه و شایسته متضمن آن است که سازمان از انتظارات تعیین‌شده پیروی می‌نماید. به علاوه، رهبری مؤثر، شفافیت در ارتباطات و درکی از انتظارات را در کل سازمان فراهم می‌کند.

### ۶.۷.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا

#### ۶.۷.۳.۱. کلیات

سبک‌های رهبری می‌توانند متفاوت باشند، اما همه آنها شامل تنظیم انتظاراتی هستند که دیگران از آنها پیروی می‌کنند. از آنجایی که نهاد حاکمیت در قبال کل سازمان، از جمله رفتار، تصمیمات و فعالیت‌های آن پاسخگو است، باید آن انتظاراتی را که می‌خواهد سازمان از آن پیروی نماید، از جمله مؤلفه‌هایی که سازمان باید در قالب آنها به فعالیت بپردازد را تعیین نماید. این انتظارات باید آگاهانه، عامدانه و با توجه به بستری که سازمان در آن فعالیت می‌کند، تنظیم شود.

نهاد حاکمیت به منظور رهبری اخلاق‌مدار و مؤثر، می‌بایست خود الگویی برای ایجاد فرهنگ مثبت، ایجاد فضای مناسب برای دیگران و ایجاد اعتماد و همکاری در بین ذی‌نفعان سازمان باشد.

رهبری اخلاق‌مدار و مؤثر زمانی در عمل نشان داده می‌شود که نهاد حاکمیت:

- انتظارات را با استفاده از فرایندهای قوی تصمیم‌گیری، برای سازمان تعیین کند؛ (مراجعه کنید به ۶.۸.۳)

- به شیوه‌ای منطبق با ارزش‌های سازمانی تعریف‌شده رفتار کند؛

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

رهبری اخلاق‌مدار و مؤثر باید در عمل، در سه حوزه نشان داده شود:

۱. عملکرد نهاد حاکمیت؛

ب. عملکرد کل سازمان؛

پ. نحوه تعامل سازمان با ذی‌نفعان خود و بستری که در آن فعالیت می‌نماید و شیوه اثرگذاری بر آنها.

### ۶.۷.۳.۲. رهبری مؤثر را در عمل نشان دهید.

نهاد حاکمیت باید در تمامی حوزه‌ها در عمل، از خود رهبری مؤثر نشان دهد.

۱. در درون نهاد حاکمیت: نهاد حاکمیت باید انتظاراتی را برای خود و سازمان، از جمله مؤلفه‌هایی که در آن انتظارات باید برآورده شوند، تنظیم کند. نهاد حاکمیت می‌بایست این انتظارات را برآورده نماید (همسویی داخلی).

ب. در درون سازمان: سازمان باید انتظارات تعیین‌شده توسط نهاد حاکمیت را برآورده کند.

پ. در بستر بیرونی سازمان: در مواردی که سازمان، انتظارات ضمنی، مانند تعهدات نسبت به ذی‌نفعان و محیط زیست را تعیین کرده است، سازمان باید این انتظارات را مطابق آنچه تعیین‌شده برآورده نماید.

نتایج، چه مثبت یا منفی، در مقایسه با انتظارات تعیین‌شده، مشخص می‌شوند. رهبری معین می‌کند که آیا این انتظارات برآورده می‌شوند یا خیر.

### ۶.۷.۳.۳. از رهبری اخلاق‌مدار اطمینان حاصل کنید.

نهاد حاکمیت باید رهبری اخلاق‌مدار را در تمامی حوزه‌ها تضمین نماید.

۱. در درون نهاد حاکمیت: اعضای نهاد حاکمیت باید در عمل نشان دهند که به شیوه‌ای مطابق با ارزش‌های سازمانی رفتار می‌نمایند.

ب. در درون سازمان: نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل کند که سازمان، خود به شیوه‌ای



منطبق با ارزش‌های سازمانی رفتار می‌کند.

پ. در بستر بیرونی سازمان: نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل کند که سازمان با ذی‌نفعان به شیوه‌ای مطابق با ارزش‌های سازمانی خود رفتار می‌کند.

قوانین و قواعد، حداقلی از مجموعه ارزش‌های سازمانی را که رفتار بر اساس آن ارزیابی می‌شود، ایجاد می‌نمایند. سایر ارزش‌های سازمانی (مراجعه کنید به ۶,۱) در اسناد مورد توافق جمعی مانند آیین‌نامه رفتاری، نظامنامه اخلاقی یا استانداردهای رفتاری ارائه شده است. موارد زیر نمونه‌هایی از ارزش‌های رهبری است که نهادهای حاکمیتی و افراد تشکیل‌دهنده آن‌ها، رعایت می‌کنند:

- [مسئولیت] پاسخگویی؛

- راستی و صداقت؛

- انصاف و شفافیت؛

- صلاحیت و هوش هیجانی؛

- احترام به تنوع.

رهبری اخلاق‌مدارا منجر به ایجاد بستر و فرهنگ سازمانی می‌شود که:

- به افراد یک سازمان احساس تعلق جمعی می‌دهد.

- با ایجاد همسویی سازمانی از طریق ادغام موارد متضاد، به تلفیق دوره‌های استراتژیک کمک می‌کند.

- به جلوگیری از سوء رفتار کمک می‌کند؛

- با ایجاد شفافیتی که از طریق آن ارزیابان می‌توانند فعالیت‌ها، تصمیمات و رفتار سازمان را ارزیابی کنند، تمایز رقابتی را برای ذی‌نفعان ایجاد می‌نماید.

- افزایش قطعیت را ایجاد نموده که به نوبه خود، حسن شهرت را به عنوان یک ارزش ایجاد می‌کند.

رفتارهای درج‌شده در جدول شماره ۲ را می‌توان خروجی مورد انتظار از به‌کارگیری ارزش‌های رهبری مرتبط در نهاد حاکمیت، دانست.

## جدول شماره ۲: نمونه‌هایی از ارزش‌ها و رفتارهای رهبری

نمونه‌هایی از رفتارها	نمونه‌هایی از ارزش‌های رهبری
<ul style="list-style-type: none"> <li>• با حسن نیت و در راستای بهترین نفع سازمان عمل کنید.</li> <li>• تضاد منافع بالفعل، بالقوه یا درک‌شده را در اولین فرصت افشا کنید و این تعارضات را به‌درستی مدیریت کنید.</li> <li>• اخلاق‌مدار و به شیوه‌ای سازگار عمل کنید.</li> <li>• با رفتار کردن به شیوه‌ای که از سازمان و پرسنل انتظار می‌رود، فضای اخلاق‌مدار را در سازمان ایجاد کنید.</li> <li>• شکست‌ها و اشتباهات را شناسایی و اقدامات متناسب را اتخاذ کنید.</li> </ul>	راستی و صداقت
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اقدامات لازم را برای آنکه به طور مناسب از تمام جنبه‌های سازمان و بستری که در آن فعالیت می‌کند (مانند حقوقی، زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی، فنی و منابع انسانی)، مطلع شوید، انجام دهید.</li> <li>• با مراقبت، مهارت، کوشش و وفاداری مناسب عمل کنید و اقدامات منطقی اتخاذ کنید تا از مسائل خاص برای تصمیم‌گیری مطلع شوید.</li> </ul>	صلاحیت
<ul style="list-style-type: none"> <li>• در مورد تصمیمات و فعالیت‌هایی که بر محیط زیست، جامعه و اقتصاد تأثیر می‌گذارند، گشوده برخورد کنید و از روی تمایل، این موارد را به شیوه‌ای شفاف، دقیق، به‌موقع، صادقانه و کامل به اطلاع دیگران برسانید.</li> </ul>	شفافیت
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اطمینان حاصل کنید که تنوع و شمول درک‌شده و در کلیه تصمیم‌گیری‌های سازمانی از طریق عواملی همچون جنسیت، سن، قومیت، تحصیلات، دیدگاه‌ها، ملیت، معلولیت‌ها و باورها گنجانده شده است.</li> </ul>	تنوع و شمول

### ۶.۷.۳.۴. دوراهی‌ها را با هم تلفیق کنید

در هنگام رهبری، موقعیت‌هایی می‌توانند بروز پیدا کنند که در آن باید بین دو یا چند گزینه، انتخاب‌های دشواری انجام شود. چنین انتخاب‌هایی می‌توانند به مثابه مخمصه‌ای باشند و ابعاد مختلف و احتمالاً طیف گسترده‌ای از سیستم‌های ارزشی مختلف اجتماعی را در برگیرند. نمونه‌ها عبارتند از:

- متعادل کردن الزامات کوتاه‌مدت با تاب‌آوری بلندمدت؛
- فراگیری و اولویت‌های رقابتی ذی‌نفعان؛
- پیامدهای رفتاری مشوق‌های ذی‌نفعان؛

• اهمیت و شفافیت گزارش‌دهی و افشا.

فرآیند تلفیق ابعاد به ظاهر متضاد منجر به تصمیم‌های آگاهانه‌تر و قدرت‌مندتری می‌شود. تلفیق دوراهی‌ها مستلزم یک رویکرد عامدانه شامل موارد زیر است:

ا. شناخت و شناسایی دوراهی‌ها؛

ب. درک و بیان دیدگاه‌های مخالف؛

پ. شناسایی مزایا و معایب هر یک؛

ت. تلفیق دیدگاه‌ها با در نظر گرفتن اینکه چگونه موضع هر یک می‌تواند از دیگری حمایت کند؛

ث. تهیه و تطبیق یک برنامه اجرایی مرتبط.

در جایی که دوراهی‌ها به مناقشه یا اختلاف تبدیل می‌شوند در صورت امکان، باید به جای دعوی قضایی، مکانیسم‌های حل اختلاف جایگزین در نظر گرفته شود. مناقشات باید به صورت اخلاقی و مؤثر حل شود.

## ۸-۶- داده‌ها و تصمیمات

### ۸.۱.۶. اصل

نهاد حاکمیت می‌بایست داده‌ها را به عنوان یک منبع ارزشمند برای تصمیم‌گیری برای خود، سازمان و سایرین قلمداد کند.

### ۸.۲.۶. استدلال

غایت استفاده از داده‌ها، ارائه اطلاعات برای تصمیم‌گیری‌هایی است که یا مستقیماً توسط انسان و یا از طریق ماشین صورت می‌پذیرد.

با توجه به فراگیری تکنولوژی، ارزش داده‌ها به عنوان یک منبع استراتژیک و ضروری برای سازمان‌ها در حال افزایش است. این امر مسئولیت‌هایی را به جهت برخورد مناسب با اثرات بالقوه استراتژیک و عملیاتی این داده‌ها، به همراه دارد.

داده‌ها مواد اولیه‌ای را فراهم می‌آورند که اطلاعات از آن نشأت گرفته و از آن اطلاعات، بینش‌هایی برای تصمیم‌گیری استخراج می‌شود. اطلاعاتی که از داده‌ها استخراج می‌شوند بر اساس جنبه‌های بسیاری مانند تکنولوژی، موضوع و الزامات سازمانی متفاوت خواهد بود. اطلاعات بالقوه‌ای که می‌تواند از داده‌ها استخراج شود ممکن است واضح نباشد، استخراج آن

دشوار باشد و ممکن است مستقیماً برای سازمان مفید نباشد، اما می‌تواند برای سایر سازمان‌ها یا اشخاص بسیار مفید باشد.

ارزش داده‌ها برای تصمیم‌گیری می‌تواند از منظرهای مختلفی مانند موارد زیر، مدنظر قرار گیرد.

۱. تصمیم‌گیری توسط نهادهای داخل سازمانی:

۱- تصمیم‌گیری نهاد حاکمیت. دوام یک سازمان به داده‌هایی بستگی دارد که نهاد حاکمیت برای تصمیم‌گیری بر آنها تکیه می‌کند.

۲- تصمیم‌گیری در سراسر سازمان. عملکرد یک سازمان به ساختارها و شیوه‌های اطمینان از تصمیم‌گیری مؤثر، بستگی دارد. چنین تصمیم‌گیری‌ای، مبتنی بر اطلاعات قابل اعتماد و تصمیماتی است که با سطح مناسبی از اختیار و مسئولیت در موارد زیر اتخاذ می‌شوند:

– تصمیمات؛

– ماهیت داده‌هایی که تصمیمات بر آن تکیه دارند.

ب. تصمیم‌گیری توسط دیگران خارج از سازمان: از آنجایی که داده‌ها جهت تصمیم‌گیری استفاده می‌شوند، نه تنها برای خود سازمان بلکه به عنوان منبعی که می‌تواند خریداری شده، فروخته شود و یا توزیع شود نیز با ارزش محسوب می‌شوند. به عنوان مثال، داده‌ها منبعی برای استفاده در تولید و طراحی محصولات، بینش بازار و مشتری و همچنین اطلاعات زنجیره تأمین و نحوه مصرف محصول می‌باشند.

### ۶.۸.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا

#### ۶.۸.۳.۱. کلیات

نهاد حاکمیت می‌بایست اطمینان یابد که سازمان ماهیت و میزان استفاده از داده‌ها را شناسایی، مدیریت، نظارت و مورد گفتگو و تعامل<sup>۱</sup> قرار می‌دهد. (مراجعه کنید به ۶.۵.۳).

نهاد حاکمیت می‌بایست به طور خاص، اطمینان حاصل نماید که سازمان داده‌ها را به عنوان یک منبع استراتژیک به رسمیت شناخته و از داده‌ها مسئولانه و اخلاق‌مدار استفاده می‌نماید.

#### ۶.۸.۳.۲. از تصمیم‌گیری مؤثر اطمینان حاصل نمایید.

#### ۶.۸.۳.۲.۱. اطمینان از تصمیم‌گیری مؤثر توسط نهاد حاکمیت

نهاد حاکمیت باید تصمیماتی با کیفیت لازم اتخاذ و اطمینان حاصل نماید که تصمیم‌گیری

وی به طور مناسبی اطلاع‌رسانی شده است. نهاد حاکمیت می‌بایست:

ا. تعادل مناسبی بین هدایت بحث‌ها به سمت یک تصمیم و حصول اطمینان از اینکه هر عضو فرصت بیان ارزیابی مستقل خود را دارد، برقرار نماید.

ب. اطمینان حاصل کند که تعهد به حمایت از تصمیم جمعی، ثبت شفاف آن و اقدام بر اساس آن وجود دارد.

پ. سطح استقلال و تأثیری که این سطح از استقلال بر تصمیم‌گیری وی دارد، از جمله منافع مالی، موقعیت، وابستگی‌ها، روابط، سمت‌گیری و جناح‌بندی‌ها را مد نظر قرار دهد.

ت. در هنگام تصمیم‌گیری به دقت به تضاد منافع بپردازد.

ث. به پویایی نهاد حاکمیت، از جمله به عنوان مثال، اتکای بی‌مورد به هر یک از اعضا برای تصمیم‌گیری، توجه داشته باشد.

ج. از اعمال حق و مسئولیت خود برای تعیین و دریافت اطلاعات مورد نیاز، از جمله تعیین روش‌های مناسب جمع‌آوری داده‌ها، تهیه و تحویل به موقع اطلاعات استفاده نماید.

چ. اطمینان یابد که از صحت داده‌ها و اطلاعات دریافتی و بالاخص، از صحت و کامل بودن آن اطمینان حاصل می‌شود.

ح. اطمینان حاصل کند که ورودی‌های متنوع برای یک فرآیند تصمیم‌گیری بسیار دقیق، باز و شفاف ارائه می‌شود و نتایج قابل دستیابی، گزینه‌های دستیابی به آنها و پیامدهای آنها درک می‌شود.

نکته: چنین ورودی‌هایی می‌تواند از تنوع ترکیب نهاد حاکمیت، حوزه دانشی، مهارت‌ها، تجربه، سن، فرهنگ، نژاد و جنسیت آن نشأت گیرد. (مراجعه کنید به ۴.۳).

#### ۶.۸.۳.۲.۲. اطمینان از تصمیم‌گیری مؤثر در سراسر سازمان

تصمیم‌گیری در سرتاسر سازمان از طریق تفویض اختیار مناسب، پشتیبانی شود. (مراجعه کنید به ۴.۲.۲). این تفویض اختیار باید همراه با فرآیندهای اطمینان‌بخشی مناسب رسمیت یابد. علاوه بر این، نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل نماید که:

ا. اختیار با سطح مسئولیت مرتبط با تصمیماتی که اتخاذ می‌شود، مطابقت دارد؛

ب. محدودیت‌های اختیار در تصمیم‌گیری، به خصوص در مواردی که از تصمیم‌گیری خودکار استفاده می‌شود، بر اساس سطح ریسک مرتبط اعمال می‌شود؛

ب. ساختارهای اطلاعات، از جمله دسترسی به اطلاعات، نظارت و کاهش بالقوه تصمیمات نادرست برای اطمینان از انطباق با الزامات سازمانی کافی می‌باشد.

### ۶.۸.۳.۲.۳. به رسمیت شناختن داده‌ها به عنوان یک منبع استراتژیک

به رسمیت شناختن اینکه داده‌ها می‌توانند یک دارایی (یا بدهی) استراتژیک باشند به این معنی است که نهاد حاکمیت باید:

ا. اطمینان یابد که سازمان یک رویکرد رسمی برای مدیریت داده‌های خود ایجاد می‌کند و در موارد لزوم، از وجود آن اطمینان حاصل می‌شود. (مراجعه کنید به ۶.۴.۳)؛

ب. استفاده کنونی و استفاده بالقوه از داده‌ها توسط سازمان و سایرین را درک نماید. (به عنوان مثال تأمین کنندگان، مشتریان، قانون‌گذاران و سایر ذی‌نفعان مرتبط و همچنین رقبا و کسانی که می‌توانند از داده‌ها سوءاستفاده کنند)؛

پ. پیچیدگی و اهمیت فزاینده داده‌ها را بپذیرد و خط‌مشی‌ها و جهت‌گیری‌های حکمرانی را ایجاد کند که با نیازهای سازمان و میزان تغییرات مورد نیاز همسو باشد؛

ت. اطمینان حاصل کند که الزامات اطلاعاتی سازمان به اندازه کافی توسط قابلیت‌های تکنولوژیک فعلی و آینده سازمان پشتیبانی می‌شود؛

ث. ماهیت و وسعت استفاده سازمان از داده‌ها را به عنوان نشانه‌ای عملی از پاسخگوبودن در قبال این منبع، اطلاع‌رسانی نماید.

### ۶.۸.۳.۲.۴. اطمینان از استفاده مسئولانه از داده‌ها

تکنولوژی جدید، افزایش حجم و ارزش داده‌ها را در بر داشته و برای گروه‌های حاکمیت، مسئولیت اطمینان از موارد زیر را به همراه دارد:

- داده‌ها با رعایت اصول اخلاقی مورد استفاده قرار می‌گیرند؛
- از فرصت‌های ارزشمند بهره‌برداری می‌شود؛
- داده‌های حساس محافظت‌شده و امنیت آنها تأمین می‌شود.

نهاد حاکمیت باید در استفاده از داده‌ها و تکنولوژی مرتبط با آن، هدایت و نظارت کافی داشته باشد تا اطمینان حاصل نماید که سازمان در محدوده ریسک‌پذیری خود و چارچوب ریسک سازمانی باقی می‌ماند. این می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

ا. اتخاذ یک سیستم برای اطمینان از اینکه حقوق، مقررات و محدودیت‌های حاکم بر مجموعه

داده‌ها، در سازمان درک و پیگیری می‌شود. به عنوان مثال مقررات مرتبط با حریم خصوصی و حقوق مالکیت معنوی؛

ب. پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت امنیت اطلاعات مبتنی بر ریسک (ISMS)؛

پ. ممیزی و نظارت کافی بر تکنولوژی برای اطمینان از مسئولانه بودن [نحوه استفاده] از آن از جمله استفاده اخلاقی از داده‌ها و اینکه به همان اندازه که مقاصد و انتظارات نهاد حاکمیت را برآورده می‌نماید، قوانین و مقررات مربوطه را نیز رعایت می‌نماید.

ت. فرآیندهای نوآوری برای اطمینان از اینکه تغییرات در تکنولوژی می‌توانند به سرعت ارزیابی شوند و در صورت لزوم و تناسب، خط‌مشی‌ها حکمرانی می‌توانند به منظور بهره‌برداری از فرصت‌های جدید به‌روز شوند.

ث. حصول اطمینان از اینکه ملاحظاتی که در به‌کارگیری تکنولوژی می‌بایست توسط افراد صورت پذیرد، مد نظر قرار داده می‌شود، از جمله ایمنی، تناسب با هدف غایی و همسویی با آن.

ج. حصول اطمینان از اینکه در استفاده سازمان از تکنولوژی، طیف گسترده‌تری از ذی‌نفعان سازمانی، به خصوص در مواردی که موضوع به سرمایه انسانی مربوط می‌شود، در نظر گرفته می‌شوند.

نکته: اطلاعات بیشتر برای کمک به حکمرانی [راهبری] داده‌ها در سری ISO/IEC 27001، ISO/IEC 38505 و ISO/IEC 38505 ارائه شده است.

## ۹-۶- راهبری ریسک<sup>۱</sup>

### ۹.۶.۱. اصل

نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل نماید که تأثیر عدم قطعیت را بر هدف غایی سازمانی و نتایج استراتژیک مرتبط مد نظر قرار می‌دهد.

### ۹.۶.۲. استدلال

عدم قطعیت جزو لاینفک بستری که سازمان در آن فعالیت می‌کند و نیز خود سازمان می‌باشد. تأثیری که این عدم قطعیت بر دستیابی به هدف غایی سازمانی، خلق ارزش و نتایج استراتژیک سازمان دارد، راهبری ریسک را برای کلیه سازمان‌ها حیاتی می‌سازد. ارزش، زمانی ایجاد می‌شود که ریسک مناسب در زمان مناسب پذیرفته شود. این امر زمانی به وقوع می‌پیوندد که نهاد حاکمیت ریسک را به طور مؤثری متوازن کند. به عنوان مثال، نهادهای حاکمیتی

می‌توانند رویکردهایی را ایجاد کنند که ضمن اینکه سازمان تحت حکمرانی خود را به سمت پذیرش آگاهانه ریسک مناسب در راستای برخورداری از مزایای فرصت‌ها، سوق داده و توانمند می‌نمایند؛ احتمال وقوع و اثر نتایج غیرقابل قبول را نیز کاهش دهند.

### ۶.۹.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا

#### ۶.۹.۳.۱. کلیات

نهاد حاکمیت باید مسئولیت پاسخگویی در قبال شناسایی مستمر ریسک توسط سازمان، واکنش سازمان به ریسک و اعلام رویکرد انتخابی به ذی‌نفعان مربوطه در صورت لزوم را بپذیرد (مراجعه کنید به ۶.۵.۳).

نهاد حاکمیت برای اطمینان از تحقق هدف سازمانی و دستیابی به نتایج استراتژیک مورد نظر، باید موارد زیر را انجام دهد:

ا. فضای حاکم بر سازمان را با توجه به رویکرد در نظر گرفته شده برای مدیریت ریسک، تعیین کند؛

ب. اطمینان حاصل نماید که نهاد حاکمیت در زمان تصمیم‌گیری، ماهیت و میزان ریسک‌هایی که با آن مواجه شده است را ارزیابی نموده، به آنها پرداخته و مورد گفتگو قرار داده است، آنها را مورد نظارت قرار داده و اعلام می‌نماید؛

پ. بر فعالیتهای مدیریت ریسک سازمان، نظارت کند.

نکته: اطلاعات بیشتر برای کمک به حکمرانی [راهبری] ریسک در ISO 31000 و IEC 31010 ارائه شده است.

#### ۶.۹.۳.۲. فضای لازم برای مدیریت ریسک را ایجاد نمایید.

نهاد حاکمیت باید یک چارچوب ریسک سازمانی را ایجاد کند که وجود یک رویکرد رسمی، فعالانه و پیشگیرانه در خصوص مدیریت ریسک در سراسر سازمان، از جمله توسط نهاد حاکمیت را تضمین نماید. نهاد حاکمیت می‌بایست اطمینان یابد که این چارچوب، مدیریت ریسک را در تمام فعالیتهای سازمانی می‌گنجانند.

ا. نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل نماید که چارچوب ریسک سازمانی در رابطه با مدیریت ریسک:

ب. فرهنگ مطلوب در مورد ریسک را در سراسر سازمان ایجاد می‌کند. فرهنگی که گزارش‌دهی و اعلام ریسک‌های جدید و نوظهور را تشویق می‌کند و تضمین می‌نماید که هر فرد در سازمان،



مسئولیت خود را در قبال مدیریت ریسک درک می‌نمایند؛

پ. رفتارهای تصمیم‌گیری و تأثیر انجام، عدم انجام و یا غفلت در رفتارهای مذکور را هدایت می‌کند؛

ت. ریسک را به عنوان یک ملاحظه کلیدی در تنظیم خط‌مشی‌ها حکمرانی لحاظ می‌کند. (مراجعه کنید به ۶.۳)

ث. اثر بستر بیرونی و درونی سازمان و تغییرات و وابستگی‌های آن، از جمله موارد زیر را در نظر می‌گیرد:

۱- سهامداران؛

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

۳- هدف غایی سازمانی؛

۴- ارزش‌های سازمانی؛

۵- مدل خلق ارزش؛

۶- نتایج استراتژیک مورد نظر؛

ج. مسئولیت‌های نهاد حاکمیت و افرادی که در سراسر سازمان به آنها تفویض اختیار شده است را تعریف می‌نماید؛

چ. منافع کافی ایجاد و آن را حفظ می‌نماید؛

ح. ریسک‌پذیری را ایجاد می‌کند که شامل تعیین معیارهای ریسک و محدوده مرتبط با آن است؛

خ. اطلاع‌رسانی و تعامل مسئولانه و دقیق با ذی‌نفعان مربوطه را الزام نموده و اثرات مثبت و منفی ریسک سازمان بر آنها را مد نظر قرار می‌دهد. (مراجعه کنید به ۶.۶).

۶.۹.۳.۳. مدیریت مؤثر ریسک را به اجرا در آورید.

نهاد حاکمیت باید ریسک مرتبط با فعالیت‌های خود را مطابق با چارچوب ریسک سازمانی، مد نظر قرار داده و مدیریت نماید. به عنوان مثال، نهاد حاکمیت می‌بایست:

ا. اطمینان حاصل نماید که خود نهاد حاکمیت به طور فعالانه و به اندازه کافی از ریسک‌های جدید و نوظهور مطلع می‌شود؛

ب. هنگام ارزیابی گزینه‌های استراتژیک، اطمینان حاصل نماید که هم تهدیدها و هم فرصت‌ها ارزیابی شده و میزانی که هر یک از گزینه‌ها به تحقق هدف غایی و ارزش‌های سازمانی کمک می‌نماید را ارزیابی کند؛ این شامل بررسی و ارزیابی تأثیر بر محیط زیست و بستر اجتماعی و اقتصادی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند (مراجعه کنید به ۶.۱۱.۳)؛

پ. در هنگام یک انتخاب استراتژیک، اطمینان یابد که این انتخاب در تعادل با بستر متغیر ریسک قرار دارد به ریسک مربوطه [در راستای رفع یا کاهش شدت اثر آن] پرداخته شده و نظارت می‌شود.

ت. ریسک اساسی، محدودیت‌ها و انتظارات مرتبط با ذی‌نفعان مربوطه را به عنوان نمودی از پاسخگویی خود افشا نماید (مراجعه کنید به ۶.۵.۳)؛

ث. ماهیت و میزان ریسک پذیرفته‌شده در کنار اطمینان‌بخشی نسبت به اینکه سازمان در محدوده ریسک تعریف‌شده فعالیت نموده و در صورت لزوم، اقدام اصلاحی اتخاذ می‌نماید را برای ذی‌نفعان مرتبط شفاف نماید.

#### ۶.۹.۳.۴. بر مدیریت ریسک نظارت نمایید

نهاد حاکمیت می‌بایست بر مدیریت ریسک سازمان نظارت داشته باشد (مراجعه کنید به ۶.۴) و اطمینان یابد که:

ا. یک دیدگاه جامع و کل‌نگر، شامل ملاحظه کلیه انواع ریسک‌های مرتبط، توسط سازمان اتخاذ می‌شود؛

ب. استراتژی‌های مدیریت ریسک در محدوده توافق‌شده ریسک و توان ریسک‌پذیری استقرار پیدا می‌کنند؛

پ. انتخاب مدل برخورد با ریسک با خط‌مشی‌ها حکمرانی سازمان سازگار است؛

ت. سازمان مطابق با چارچوب ریسک سازمانی ایجادشده، ریسک را ارزیابی، به آن پرداخته، آن را مورد نظارت و بررسی قرار می‌دهد؛

ث. فرآیند ارزیابی ریسک در سراسر سازمان برقرار است و امکان مقایسه مؤثر و اولویت‌بندی ریسک را فراهم می‌کند؛

ج. از تجزیه و تحلیل مؤثر داده‌ها برای ارزیابی صحیح ریسک و تعاملات ریسک استفاده می‌شود؛

چ. رفتارهای [فراوندهای] تصمیم‌گیری از نتایج ارزیابی ریسک مطلع می‌شوند و با خط‌مشی‌ها

حکمرانی سازگار هستند؛

ح. گزارش‌دهی مؤثر و اطلاع‌رسانی ریسک در سراسر سازمان اجرا و ترویج می‌شود؛

خ. عملکرد مورد انتظار از مدیریت ریسک محقق می‌شود.

در نظارت بر مدیریت ریسک، نهاد حاکمیت می‌بایست با جستجوی شواهدی از جمله موارد زیر، به طور خاص این اطمینان را در خود ایجاد نماید که مدیریت ریسک در تمام فعالیت‌های سازمانی لحاظ می‌شود.

- فرهنگ مطلوب ریسک کاملاً مشهود است؛
- تمام اجزای چارچوب ریسک سازمانی متناسب‌سازی و پیاده‌سازی شده است؛
- منابع لازم برای مدیریت ریسک تخصیص داده شده است؛
- اختیار، مسئولیت و پاسخگویی لازم برای مدیریت ریسک ایجاد شده است.

## ۶-۱۰-۱- مسئولیت اجتماعی

### ۶.۱۰.۱ اصل

نهاد حاکمیت می‌بایست اطمینان حاصل نماید که تصمیمات شفاف و با سطح فراگیری از انتظارات اجتماعی همسو می‌باشند.

### ۶.۱۰.۲ استدلال

یک سازمان زمانی به شیوه‌ای مسئولانه در مقابل اجتماع رفتار می‌کند که مستمراً در راستای ارزش‌های سازمانی و انتظارات ذی‌نفعان و جامعه به طور شفاف عمل کند. در این صورت، سازمان رفتار اخلاق‌مداری را نشان می‌دهد و به حفظ تعادل بین سلامت محیط زیست، سلامت اجتماعی و اقتصادی کمک می‌کند. در نتیجه، سازمان فعالانه به توسعه پایدار کمک نموده و به این ترتیب، رفاه پایدار ایجاد می‌نماید و از نیازهای نسل‌های آینده محافظت می‌کند.

رعایت قوانین اغلب برای نشان‌دادن اینکه یک سازمان مسئولانه عمل می‌کند کافی نیست زیرا قوانین اغلب از انتظارات اجتماعی عقب‌تر هستند و معمولاً صرفاً حداقل استانداردهای قابل قبول را تعیین می‌کنند. برای اینکه یک سازمان به شیوه‌ای مسئولانه در قبال اجتماع رفتار کند، علاوه بر رعایت قوانین لازم است در چارچوب پارامترهای پذیرفته‌شده رفتاری، عمل کند و اجازه ندهد اعمالی که علی‌رغم اینکه از نظر قانونی یا محلی مجاز است ولی با انتظارات طیف فراگیری از ذی‌نفعان و جامعه تطابق ندارد، به وقوع بپیوندند.

مسئولیت اجتماعی همچنین به معنای شفاف‌بودن با ذی‌نفعان در مورد اینکه آیا انتظارات مربوطه را برآورده می‌نماید یا خیر؟ و اگر بلی، چگونه؟ نیز می‌باشد. سازمانی که به شیوه‌ای مسئولانه در مقابل جامعه رفتار می‌نماید، مسئولیت اثرات خود را بر جامعه‌ای که خود بخشی از آن است را نیز بر عهده می‌گیرد.

جامعه دارای گروه‌های متنوع با انتظارات گوناگون است. این انتظارات می‌توانند در یک هدف سازمانی تلفیق شوند به گونه‌ای که هم شامل تقاضاهای رقابتی گروه‌های موجود در جامعه باشد و هم شامل مسئولیتی که سازمان در قبال جامعه به عنوان یک کل دارا است. نکته: اطلاعات بیشتر برای کمک در حوزه مسئولیت اجتماعی در ISO 26000 ارائه شده است.

### ۶.۱۰.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا

برای اطمینان از اینکه سازمان به شیوه‌ای مسئولیت‌پذیر در قبال جامعه رفتار می‌کند، نهاد حاکمیت می‌بایست:

ا. اطمینان حاصل کند که انتظارات ذی‌نفعان به وضوح درک شده است؛ این شامل تعامل مستمر با ذی‌نفعان مربوطه از طریق یک فرآیند تعاملی و رویکردی بسیار توسعه‌یافته برای پاسخگویی است (مراجعه کنید به ۶.۵)؛

ب. اطمینان حاصل کند که مسائل و فرصت‌های مؤثر بر انتظارات ذی‌نفعان شناسایی و به تفصیل بیان شده‌اند (مراجعه کنید به ۶.۹)؛

پ. اطمینان حاصل کند که هدف غایی سازمانی بیانگر رویکرد سازمان نسبت به ذی‌نفعان است؛

ت. در هنگام تعیین و بازنگری ارزش‌های سازمانی با همه ذی‌نفعان مرتبط تعامل داشته و ارزش‌های سازمانی را برای ذی‌نفعان ترویج کند؛

ث. در هنگام تدوین و بازنگری خط‌مشی‌ها حکمرانی، با همه ذی‌نفعان مرتبط تعامل داشته باشد؛

ج. سازمان را به گونه‌ای هدایت کند که تصمیم‌گیری و فعالیت‌های آن با هدف سازمانی، ارزش‌های سازمانی و خط‌مشی‌ها حکمرانی سازگار باشد، از جمله مدنظر قرار دادن اینکه ذی‌نفعان چگونه می‌توانند یک نقض رفتار را گزارش کنند (مثلاً از طریق افشاگری).

نکته: اطلاعات بیشتر برای کمک در حوزه افشاگری در ISO 37002 ارائه شده است؛

چ. عملکرد را در تناسب با اهداف مرتبط با رفتار اجتماعی مسئولانه ارزیابی کند؛  
 ح. اهداف مسئولیت اجتماعی سازمان را به طور واضح و شفاف گزارش دهدی نماید تا ذی‌نفعان بتوانند این اهداف، چگونگی دستیابی به آنها و کارایی که در قبال آنها به دست می‌آید را درک کنند و همچنین شواهد لازم برای حمایت از چنین ادعاهایی را نیز ارائه دهند؛  
 خ. این موضوع که چگونه اقدامات هر یک از اعضای حقیقی نهاد حاکمیت می‌تواند بر مسئولیت اجتماعی تأثیرگذار باشد را ارزیابی نماید.

مواردی که سازمان منتفع می‌شود اما طرف دیگری متحمل هزینه‌های ایجاد منفعت مذکور می‌شود، مواردی هستند که باید مورد توجه خاص یک نهاد حاکمیت قرار بگیرند. این موارد گاهی اوقات تحت عنوان «پیامدهای نامطلوب خارجی» یا «اثرات ارزش‌گذاری نشده» نامیده می‌شوند و می‌توانند ماهیت مالی یا غیرمالی داشته باشند. در چنین مواردی، نهاد حاکمیت می‌بایست موارد مذکور را در منافع ایجادشده لحاظ نماید.

نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل نماید که سازمان اقدامات خاصی را برای کمک به رفاه جامعه در نظر می‌گیرد. انسان دوستی می‌تواند تأثیر مثبتی بر جامعه داشته باشد. اگرچه، سازمان نباید از این موضوع به عنوان جایگزینی برای ادغام مسئولیت اجتماعی در سازمان، استفاده نماید. (مراجعه کنید به ISO 26000:2010, 3.3.4).

## ۱۱-۶- بقای سازمان و تداوم عملکرد آن در طول زمان

### ۱۱.۱.۶. اصل

نهاد حاکمیت می‌بایست اطمینان حاصل نماید که بقای سازمان حفظ شده و عملکرد آن در طول زمان تداوم دارد، بدون آنکه توانایی نسل فعلی و آینده را در برآوردن نیازهایشان به خطر بیندازد.

### ۱۱.۲.۶. استدلال

نهاد حاکمیت یک مسئولیت اصلی دارد مبنی بر اینکه که اطمینان حاصل نماید که سازمان می‌تواند به تحقق اهداف سازمانی خود در طول زمان ادامه دهد. این امر مستلزم وجود سیستم‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی انعطاف‌پذیر است. تأثیرات بر این سیستم‌ها می‌تواند هم مثبت و هم منفی باشد و می‌تواند نتیجه مستقیم اقدامات سازمان یا پیامدهای ناخواسته این اقدامات باشد. حوزه‌های اثرگذاری می‌تواند شامل ثبات اقلیمی، سطح سالمی از تنوع زیستی و برابری اجتماعی باشد. سازمان‌ها از طریق کمک به سلامت این سیستم‌ها و همچنین محدودکردن اثرات منفی بر آنها به رفاه پایدار کمک می‌کنند.

در مواردی که سازمان نمی‌تواند نیازهای سیستم‌هایی را که بخشی از آن است را درک نموده و به آنها پاسخ دهد، بعید است که بقای سازمان در طول زمان حفظ شده و عملکرد آن دوام داشته باشد.

### ۶.۱۱.۳. جنبه‌های کلیدی اجرا

#### ۶.۱۱.۳.۱. کلیات

بقا و عملکرد سازمان در طول زمان به انعطاف‌پذیری سیستم‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی که سازمان در آن فعالیت می‌کند بستگی دارد. انعطاف‌پذیری این سیستم‌ها زمانی از تصمیمات نهاد حاکمیت سود می‌برد که در چنین تصمیماتی موارد زیر لحاظ شده باشد:

- انتظارات ذی‌نفعان مربوطه (مراجعه کنید به ۶.۶ و ۶.۱۰)؛
- فعالانه به حفظ و ترمیم این سیستم‌ها کمک کند.

بنابراین، نهاد حاکمیت می‌بایست:

۱. اطمینان یابد که تعاملات و وابستگیها در مدل خلق ارزش سازمان به شیوه‌ای یک‌پارچه و به تفصیل بیان می‌شود؛

ب. اطمینان یابد که ارتباطات سیستم زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی که زیربنای مدل خلق ارزش سازمان است، شناسایی و ارزیابی شده است؛

پ. در راستای بقای سازمان در طول زمان حکمرانی نماید.

نکته: اطلاعات بیشتر برای کمک به مدیریت زیست‌محیطی در ISO14001 ارائه شده است.

#### ۶.۱۱.۳.۲. دیدگاه یکپارچه‌ای از خلق ارزش را به تفصیل بیان کنید.

۱. نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل کند که مدل خلق ارزش سازمان (مراجعه کنید به ۶.۲):

منابع کلیدی (مانند سرمایه‌هایی از جمله سرمایه‌های انسانی، اجتماعی و ارتباطی، فکری، محیط زیست، مالی و تولیدی)، ساختارها، فرآیندها، ارتباطات، اطلاعات، تصمیم‌گیری، گزارش‌دهی و سایر جنبه‌های سازمان را که به وی اجازه خلق ارزش پایدار برای ذی‌نفعان مرتبط می‌دهد، را شناسایی می‌نماید؛

ب. توضیح می‌دهد که چگونه ساختارهای کلیدی سازمان، فرآیندها، ارتباطات، اطلاعات، تصمیم‌گیری، گزارش‌دهی و سایر جنبه‌ها با هم ارتباطات متقابل داشته و برای خلق ارزش در طول زمان استفاده می‌شوند.

### ۶.۱۱.۳.۳. ارتباطات سیستم را ارزیابی کنید.

نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل کند که مدل خلق ارزش سازمان موارد زیر را شناسایی و ارزیابی می‌کند. (مراجعه کنید به ۶.۲):

ا. سیستم‌های مرتبط برون‌سازمانی که سازمان به آنها وابسته است؛

ب. روابط متقابل بین سازمان و سیستم‌های مذکور؛

پ. تأثیرات مثبت و منفی سازمان بر این سیستم‌ها.

یادداشت: این سیستم‌ها بر منابع مختلف و سایر جنبه‌های عملکرد سازمانی تأثیرگذار هستند.

### ۶.۱۱.۳.۴. در راستای بقای سازمانی در طول زمان حکمرانی نمایید.

نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل کند که سازمان از سیستم‌هایی که به آنها وابسته است محافظت و آنها را ترمیم می‌نماید. در این راستا، نهاد حاکمیت باید ریسک‌های مرتبط با تصمیماتی که اتخاذ می‌کند و می‌تواند بر سیستم‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی اثرگذار باشد را مدنظر قرار داده و مدیریت نماید (مراجعه کنید به ۶.۹). در هنگام انجام این امر، نهاد حاکمیت باید اطمینان یابد که با ذی‌نفعان مربوطه تعامل برقرار و با آنان مشورت شده است (مراجعه کنید به ۶.۶). این امر باید در مورد تأثیر تصمیمات نهاد حاکمیت در طول زمان بر جنبه‌های زیر، شفافیت ایجاد کند:

- جوانبی که سازمان مستقیماً به آنها وابسته است؛
- جوانبی که سازمان مستقیماً به آنها وابسته نیست، اما توانایی سازمان برای پایدارماندن تحت تأثیر تصمیمات نهاد حاکمیت قرار خواهد گرفت.

نهاد حاکمیت باید اطمینان حاصل نماید زمانی که سازمان مدل خلق ارزش خود را گزارش‌دهی و افشا می‌نماید (مراجعه کنید به ۶.۲ و ۶.۵) این امر شامل موارد زیر باشد:

ا. دید یکپارچه‌ای از ارتباطات بین مدل خلق ارزش سازمان و سیستم‌هایی که این موضوع به آنها بستگی دارد (و نیز سیستم‌هایی که سازمان از طریق خلق ارزش خود بر آنها تأثیر می‌گذارد)؛

ب. ریسک‌های ناشی از سیستم‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی که سازمان در آن فعالیت می‌کند و نیز ریسک‌های ناشی تصمیمات نهاد حاکمیت که متوجه سازمان و مدل خلق ارزش سازمان شده است؛

پ. ریسک‌هایی که توسط سازمان، مدل خلق ارزش سازمان و تصمیمات نهاد حاکمیت متوجه سیستم‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی شده است.

## مأخذ

- [1] ISO 14001، سیستم‌های مدیریت زیست‌محیطی - الزامات به همراه راهنمای استفاده
- [2] ISO 26000:2010، راهنمای مسئولیت اجتماعی
- [3] ISO 31000:2018، مدیریت ریسک - دستورالعمل‌ها
- [4] ISO 37001:2016، سیستم‌های مدیریت ضد رشوه - الزامات به همراه راهنمای استفاده
- [5] ISO 37002، سیستم‌های مدیریت افشاگری - دستورالعمل‌ها
- [6] ISO 37301:2021، سیستم‌های مدیریت انطباق - الزامات به همراه راهنمای استفاده
- [7] راهنمای ISO 73:2009، مدیریت ریسک - واژگان
- [8] راهنمای ISO 82:2019، دستورالعمل‌هایی برای پرداختن به پایداری در استانداردها
- [9] ISO/IEC 27001، فناوری اطلاعات - تکنیک‌های امنیتی - سیستم‌های مدیریت امنیت اطلاعات - الزامات
- [10] ISO/IEC 38500:2015، فناوری اطلاعات - حکمرانی بر فناوری اطلاعات در سازمان
- [11] ISO/IEC 38505 (کلید قسمت‌ها)، فناوری اطلاعات - حکمرانی بر فناوری اطلاعات - حاکمیت بر داده‌ها
- [12] ISO/IEC 38507<sup>1</sup>، فناوری اطلاعات - حکمرانی بر فناوری اطلاعات - مفاهیم حاکمیتی در استفاده از هوش مصنوعی توسط سازمان‌ها
- [13] IEC 31010، مدیریت ریسک - تکنیک‌های ارزیابی ریسک
- [14] BS 13500:2013، آیین‌نامه اجرایی در راستای حکمرانی مؤثر سازمان‌ها
- [15] اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد. در دسترس در: <https://www.un.org/en/academic-impact/page/sustainable-development-goals>
- [16] اطلاعات مربوط به حکمرانی سازمان‌ها از آدرس زیر قابل دسترسی است: <https://committee.iso.org/home/tc309>