

وزارة المالية
Ministry of Finance



الدليل الاسترشادي

لتصميم وتنفيذ برنامج إدارة الالتزام





إخلاء مسؤولية

تم إعداد هذا الدليل لغرض الاسترشاد به ولتقديم توجيهات عامة، ولا يمثل مشورة مهنية ولا يحل محل المتطلبات الواردة في المعايير الدولية. ويجب أن تستند أعمال إدارة الالتزام في الجهة إلى الحقائق والظروف الخاصة المحيطة بها، والمتطلبات التفصيلية للمعايير الدولية لإدارة الالتزام. يقدم هذا الدليل معلومات استرشادية حول تصميم وتنفيذ برنامج إدارة الالتزام ولا يعد وثيقة إلزامية يجب أن يتم تطبيق الأعمال وفقاً لها. وبناءً عليه، فإن وزارة المالية لا تتحمل أي مسؤولية عن أي تبعات قد تنشئ بسبب اتخاذ الجهة قرارات بناءً على المعلومات الواردة بهذا الدليل.

جدول المحتويات

7	المقدمة	(1)
7	1.1 نظرة عامة عن إدارة الالتزام	
7	1.2 أهمية إدارة الالتزام	
8	1.3 أهداف إدارة الالتزام	
8	1.4 المعايير الدولية لبرنامج إدارة الالتزام	
11	مبادئ الالتزام الرئيسية	(2)
13	وظيفة إدارة الالتزام	(3)
15	المراحل التفصيلية لتصميم وتنفيذ والمحافظة على برنامج إدارة الالتزام	(4)
16	4.1 تطوير البنية التحتية لإدارة الالتزام الإطار العام للالتزام	
25	4.2 تطوير قاعدة بيانات الالتزام	
28	4.3 تطوير سجل ومنهجية إدارة مخاطر عدم الالتزام	
35	4.4 تخطيط وتنفيذ عمليات المراقبة والمتابعة	
40	4.5 ضمان الجودة والتحسين المستمر	
44	ممكنات نجاح برنامج إدارة الالتزام	(5)
44	5.1 عوامل نجاح برنامج إدارة الجودة	
45	المراجع	(6)
46	خاتمة	(7)

المصطلحات والتعاريف

م	المصطلح	التعريف
1.1	الجهة	الجهة الحكومية.
1.2	الإدارة	إدارة الالتزام.
1.3	المسؤول الأول	الشخص المسؤول عن الجهة ويكون أعلى منصب في الهيكل التنظيمي على سبيل المثال منصب الوزير، المحافظ، وما يماثله.
1.4	الإدارة العليا	جميع المسؤولين المرتبطين تنظيمياً بشكل مباشر بالمسؤول الأول في الجهة (باستثناء الفرق أو الوحدات الإدارية المعنية بإدارة وتنظيم أعمال المسؤول الأول).
1.5	منسوبو الجهة	كل شخص طبيعي يعمل لمصلحة الجهة وتحت إدارتها أو إشرافها ولو كان بعيداً عن نظارتها سواء كان خاضعاً لنظام الخدمة المدنية أو متعاقداً مع الجهة بشكل مباشر أو غير مباشر.
1.6	أصحاب المصلحة	الأطراف والجهات التي تؤثر بقرارات وتوجهات وإجراءات وأهداف وسياسات ومبادرات الجهة وتشاركها بعضاً من اهتماماتها ومخرجاتها وتتأثر بأي تغيير يحدث بها.
1.7	الالتزام	تلبية جميع متطلبات الالتزام سواء كانت متطلبات إلزامية (مثل: التشريعات، والأنظمة) أو متطلبات أخرى (مثل: السياسات الداخلية للجهة، والمعايير المتبعة).
1.8	المتطلبات التنظيمية	هي المتطلبات الداخلية والخارجية (على سبيل المثال لا الحصر: الأنظمة واللوائح والسياسات الداخلية، إلخ) التي تنطبق على أعمال الجهة والتي يجب الالتزام بها لضمان سير الأعمال.
1.9	ثقافة الالتزام	هي عبارة عن القيم، والمبادئ، والمعرفة التي يمتلكها منسوبو الجهة وتساعدهم على ترسيخ معايير سلوكية تؤدي إلى الالتزام بالمتطلبات التنظيمية.
1.10	إدارة عمليات الالتزام	هي مجموعة من العمليات المترابطة، الهدف منها التأكد من أن الجهة تعمل وتدير أنشطتها بالتوافق مع جميع المتطلبات التنظيمية وقواعد السلوك الوظيفي المعمول بها.

1.11	سياسة الالتزام	هي الوثيقة التي تعبر من خلالها الجهة رسمياً عن مبادئها وتوجهاتها فيما يتعلق بالالتزام.
1.12	قاعدة بيانات الالتزام (Compliance Universe)	هي قاعدة بيانات تحتوي على جميع المتطلبات التنظيمية التي تنطبق على الجهة.
1.13	مخاطر عدم الالتزام	احتمالية حدوث عواقب ناتجة عن عدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية التي تنطبق على الجهة وسياساتها الداخلية.
1.14	سجل مخاطر عدم الالتزام	هو سجل شامل يحتوي على تفاصيل مخاطر عدم الالتزام من حيث تقييمات المخاطر على الصعيد الكامن والمتبقي، وتقييمات الضوابط الرقابية المرتبطة بالمخاطر، وأولويات المخاطر التي يتم تحديدها بناءً على التقييمات، وخطط معالجة المخاطر.
1.15	حالات عدم الالتزام	هي الحالات التي قد تنشأ نتيجة لعدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية.
1.16	الضوابط الرقابية	هي الضوابط التي يتم تصميمها وتنفيذها (مثل السياسات والإجراءات والممارسات والعمليات) لتقديم تأكيد معقول فيما يتعلق بالعمليات التشغيلية ورفع التقارير والالتزام.
1.17	مراقبة ومتابعة الالتزام	مراقبة ومتابعة التزام الوحدات التنظيمية داخل الجهة والأطراف ذات العلاقة بالمتطلبات التنظيمية وذلك بناءً على خطة مراقبة ومتابعة الالتزام المبنية على النهج القائم على المخاطر، ويتم من خلالها تحديد أي حالات عدم التزم.
1.18	الإبلاغ	هي العملية المُتبعة في رفع البلاغات عن حالات عدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية أو الممارسات الخاطئة التي تخالف مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة داخل الجهة.
1.19	تعارض المصالح	تعارض مصلحة خاصة مع مصلحة الجهة بحيث تؤثر المصلحة الخاصة في قدرة الشخص على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية والمهنية بموضوعية ونزاهة وحياد، سواءً كان التعارض فعلياً أو ظاهرياً أو محتملاً.
1.20	مالك الخطر	هو أعلى شخص مسؤول في الوحدة التنظيمية في الجهة، والذي يُعتبر مُساءل أمام المسؤول الأول أو الإدارة العليا عن إدارة مخاطر عدم الالتزام.
1.21	رواد الالتزام	ممثلي مختلف الوحدات التنظيمية في الجهة للتنسيق والمتابعة والتنفيذ فيما يخص أعمال إدارة الالتزام وتعزيز الوعي لتبني أفضل الممارسات والمعايير.

تشمل الموارد المالية والمعلومات والكفاءات والمهارات والأفراد والتقنيات التي تحصل عليها الإدارة وتستخدمها لتحقيق أهدافها وغاياتها.	الموارد	1.22
بناء المهارات والكفاءات التي تساهم في رفع مستوى أداء منسوبي الجهة وذلك بهدف تطبيق الأدوار والمسؤوليات المناطة بهم.	التدريب	1.23
عملية لا متناهية تهدف إلى تعزيز وتحسين أداء عمل برنامج إدارة الالتزام إما بشكل استباقي أو بشكل تفاعلي.	التحسين المستمر	1.24
الأنشطة والمهام والخطوات المطلوبة لضمان تصميم إجراءات العمل وتشغيلها بما يعكس جميع الالتزامات، والتأكد من أن هذه الإجراءات مدمجة بالكامل في الجهة بطريقة تضمن إدارة جميع أنواع مخاطر عدم الالتزام بفعالية.	تكامل الأعمال	1.25
تضمين عمليات الالتزام ضمن خطط الحوافز ومؤشرات قياس الأداء في الجهة.	حوافز الأداء	1.26
تقديم المشورة لمختلف الأطراف في الجهة (القيادة، الإدارة العليا، الوكالات، والإدارات، إلخ.) فيما يخص المتطلبات التنظيمية.	الدور الاستشاري	1.27
مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات العمل الصادرة من مجلس الوزراء بقرار رقم (555) وتاريخ 1437/12/25هـ، التي تهدف بشكل أساسي إلى تحديد السلوكيات والأخلاق والقيم التي يجب أن يتحلّى بها منسوبو الجهة أثناء أدائهم لواجباتهم وممارسة الأعمال المناطة بهم.	مدونة قواعد السلوك الوظيفي	1.28

1) المقدمة

1.1 نظرة عامة عن إدارة الالتزام

شهدت المملكة العربية السعودية منذ إطلاق رؤية 2030 تغييرات متسارعة لتمكين التحول الاقتصادي والمالي، مما نتج عن ذلك إصلاحات تنظيمية وزيادة مطّردة في المتطلبات التنظيمية وتغييرها وتحديثها بشكل مستمر وذلك لأنها عملية لامتناهيّة، وقد يؤدي ذلك إلى نشوء تحديات أمام الجهات فيما يتعلق بمواكبة هذه التغييرات والتحديات التي تطرأ على المتطلبات التنظيمية مما ينتج عنها ارتفاع في نسبة مخاطر عدم الالتزام. وبناءً عليه، قامت وزارة المالية، باتخاذ خطوة استباقية هامة لمواكبة هذه التغييرات التنظيمية وذلك من خلال إنشائها لإدارة معنية بعمليات الالتزام، بحيث تساهم في حوكمة عمليات الالتزام والتي يتم تنفيذها من خلال إطار ممنهج وشامل، والقيام برفع مستوى ثقافة الالتزام في الوزارة، وتعزيز مبادئ الالتزام التي يتعين على جميع منسوبي الوزارة تبنيها والعمل وفقاً لها.

وفي ضوء ذلك، قامت وزارة المالية بإعداد هذا الدليل الاسترشادي وفقاً للمعايير الدولية المعتمدة في مجال الالتزام وذلك سعياً منها في المساهمة بنشر الوعي والمعرفة حول إدارة الالتزام، وتوفير مرجع للجهات عن الخطوات الرئيسية الواجب اتباعها عند بناء برنامج إدارة التزم متكامل يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويحافظ على سمعة ومكانة الجهة.

يوضح هذا الدليل بشكل عام جميع المراحل الرئيسية اللازمة لتصميم وتنفيذ والمحافظة على برنامج إدارة الالتزام، وتحديد المتطلبات التنظيمية ومواكبة أي تحديثات أو تغييرات قد تطرأ عليها وذلك بهدف إدارة مخاطر عدم الالتزام بالشكل الفعّال، إضافةً إلى تحفيز وتوجيه منسوبي الجهة والمسؤولين بتبني مبادئ وثقافة الالتزام عند تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإبلاغ عن الممارسات الخاطئة وذلك لحماية الجهة ومنسوبيها من العواقب التي قد تنتج عن تنفيذ هذه الممارسات الخاطئة.

ومن الجدير ذكره بأن آلية تطبيق هذه الإرشادات قد تختلف من جهة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة حجم الجهة ونطاق عملها، ويعد من الضروري أن يتم أخذ ذلك بعين الاعتبار خلال عملية تصميم وتنفيذ والمحافظة على برنامج إدارة الالتزام من أجل أن تتمكن الجهة من تطبيق عمليات إدارة الالتزام بالشكل السليم وتحقيق المستهدفات المرتبطة بها.

1.2 أهمية إدارة الالتزام

على الرغم من أن مجال إدارة الالتزام قد نشأ في بادئ الأمر في القطاع المالي وبالأخص في المؤسسات البنكية والاستثمارية، ولكن مع ازدياد التطورات التي حدثت في الفترات السابقة على البيئة التنظيمية في المملكة نتيجة للتغيرات الحديثة ورؤية 2030 الطموحة، برزت أهمية إدارة الالتزام في جميع القطاعات باعتبارها إدارة رقابية داخل الجهة تتأكد من التزام جميع الوحدات التنظيمية بالمتطلبات التنظيمية الصادرة من الجهات التشريعية والرقابية. كما تكمن أهمية إدارة الالتزام باعتبارها إحدى الإدارات التي تساهم في نجاح الجهة في تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها وذلك لما لها من دور أساسي في:

1. دعم وتمكين الجهة من تحقيق أهدافها على كافة المستويات الاستراتيجية والتشغيلية.
2. رفع مستوى ثقافة وممارسات وعمليات إدارة الالتزام على صعيد الجهة باستخدام مختلف الوسائل وبالشكل المستمر والفعال.
3. زيادة ثقة أصحاب المصلحة في أعمال وأنشطة الجهة وذلك من خلال إثبات امتلاك الجهة لبرنامج إدارة التزام يساهم في مواجهة وإدارة مخاطر عدم الالتزام بالشكل الفعال.
4. رفع قدرات الجهة في التعرف على حالات عدم الالتزام بشكل استباقي واتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية اللازمة لمعالجتها.
5. حماية وتعزيز سمعة ومكانة الجهة من خلال التخفيف من حدة المخاطر الناتجة عن عدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والمساهمة في منع أو اكتشاف أي سلوك لا يتماشى مع مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة ومعالجته بالشكل الأمثل.

1.3 أهداف إدارة الالتزام

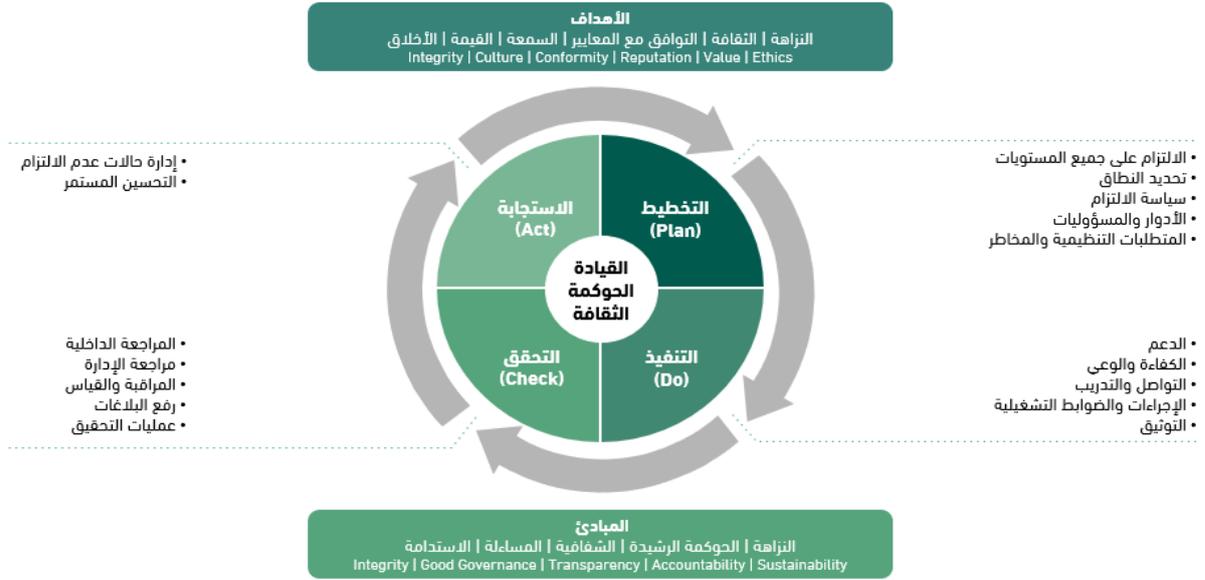
من أبرز أهداف إدارة الالتزام هو التأكد من أن الجهة تدير وتنفذ أنشطتها وأعمالها وفقاً للأنظمة واللوائح وغيرها من المتطلبات التنظيمية التي تنطبق عليها، إلا أن هناك أهداف أخرى تسعى إدارة الالتزام إلى تحقيقها، وهي كالتالي:

- تقليل مخاطر عدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية.
- رفع مستوى الالتزام بالمتطلبات التنظيمية.
- رفع مستوى نضج ممارسات إدارة الالتزام في الجهة.
- المساهمة في رفع مستوى الوعي والمعرفة بثقافة الالتزام.
- زيادة وعي والتزام منسوبي الجهة بمدونة السلوك الوظيفي.
- إدارة البلاغات الواردة المتعلقة بحالات عدم الالتزام بفعالية.
- تقديم الدعم والمشورة للقطاعات المختلفة في الجهة وذلك من أجل تحقيق متطلبات الالتزام.

1.4 المعايير الدولية لبرنامج إدارة الالتزام

1.4.1 المعيار الدولي لبرنامج إدارة الالتزام (ISO 37301:2021)

قامت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (International Organization for Standardization) بإصدار معيار (ISO 37301) الخاص بإدارة الالتزام في عام 2021 وفقاً لأفضل الممارسات في هذا المجال، ويعتبر بمثابة أداة تمكّن الجهة، بغض النظر عن حجمها، من تطوير وتنفيذ برنامج إدارة الالتزام بشكل فعال. ويُعتبر هذا المعيار مرجعاً معتمداً دولياً لأي جهة ترغب أن تمارس أعمالها بالتوافق مع المتطلبات والإرشادات الرئيسية لبرنامج إدارة الالتزام. كما أن هذا المعيار يتبنى منهجية (PDCA) "التخطيط-Plan، التنفيذ-Do، التحقق-Check، والاستجابة-Act" والتي تستخدم في تطوير وتنفيذ ومراقبة وتحسين برنامج إدارة الالتزام بشكل مستمر ومستدام وذلك حسب الشكل الموضح أدناه:



الشكل 1 - منهجية (PDCA)

1.4.1.1 التخطيط (Plan)

تبدأ عملية التخطيط لبرنامج إدارة الالتزام بفهم وتحديد السياق العام للجهة وذلك فيما يتعلق بالعوامل الخارجية (الوضع الاقتصادي، والبيئي، والثقافي، والمجتمعي، إلخ.) والعوامل الداخلية (ثقافة منسوبي الجهة، التقنية المستخدمة، السياسات والإجراءات الداخلية، إلخ.)، وتحديد أصحاب المصلحة ذوي العلاقة ببرنامج إدارة الالتزام بما يشمل احتياجاتهم وتوقعاتهم، ونطاق عمل برنامج إدارة الالتزام، وذلك من خلال تحديد النطاق التنظيمي و/أو الجغرافي الذي سينطبق عليه برنامج إدارة الالتزام، وتوضيح جميع أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة ذوي الصلة بإدارة الالتزام، وبناء سياسة متوائمة مع قيم وأهداف واستراتيجية الجهة.

ويعد من المهم عند تنفيذ عملية التخطيط لبرنامج إدارة الالتزام أن يتم الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- تحديد أهداف برنامج إدارة الالتزام.
- تحديد المتطلبات التنظيمية.
- تحديد مخاطر عدم الالتزام.

1.4.1.2 التنفيذ (Do)

تشمل عملية تنفيذ برنامج إدارة الالتزام على ما يلي:

- تحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء وتنفيذ والمحافظة على برنامج إدارة الالتزام وتحسينه بالشكل المستمر.
- تحديد كفاءات الأشخاص الذين يعملون لصالح الجهة والذين لهم تأثير على أداء برنامج إدارة الالتزام، والتأكد من مستوى كفاءتهم بناءً على الخبرات والمهارات التي يمتلكونها.
- عقد البرامج التدريبية للموظفين بشكل دوري ومنظم ومخطط له.
- توعية الموظفين بسياسة الالتزام، ودورهم الذي يساهم في فعالية برنامج إدارة الالتزام، والآثار المترتبة عن عدم الالتزام، وأهمية دعم ثقافة الالتزام.

- وضع عمليات وإجراءات التواصل الداخلي والخارجي ذات الصلة ببرنامج إدارة الالتزام.
- توثيق المعلومات الضرورية لفعالية برنامج إدارة الالتزام وضبطها، وتحديثها، وتطويرها بالشكل المستمر.
- تطبيق الضوابط الرقابية اللازمة لإدارة المتطلبات التنظيمية ومخاطر عدم الالتزام المرتبطة بها. كما يجب مراجعة والتأكد من فعالية تلك الضوابط الرقابية بالشكل المستمر.

1.4.1.3 التحقق (Check)

لضمان أن ما تم التخطيط له وتنفيذه يتناسب مع أهداف الالتزام والجهة، يتم تقييم أداء وفعالية برنامج إدارة الالتزام والتحقق منه من خلال ما يلي:

- **الإدارة العليا:** مراجعة نتائج برنامج إدارة الالتزام على فترات مخططة من قبل الإدارة العليا، وذلك كجزء من مسؤولياتهم والتي تُعنى بالتأكد من أن الإطار يتم تطبيقه بالشكل الفعّال.
- **المراجعة الداخلية:** إجراء عمليات المراجعة الداخلية وفقاً لخطة المراجعة الداخلية المعتمدة في الجهة والمبنية على عملية تقييم المخاطر التي تُنفذ بشكل مستقل من قبل المراجعة الداخلية، وستهدف عمليات المراجعة إلى تقديم معلومات حول ما إذا كان برنامج إدارة الالتزام فعال ويتوافق مع متطلبات الجهة.
- **المراقبة والقياس:** مراقبة أداء برنامج إدارة الالتزام لغايات التأكد من أن أهداف الالتزام يتم تحقيقها، بحيث تتم عملية المراقبة من خلال وسائل وطرق مختلفة.
- **الإبلاغ:** يجب على الجهة أن تنشئ وتنفذ وتحافظ على برنامج يعنى بتشجيع وتمكين منسوبيها من الإبلاغ عن أي حالات مشتبه بها أو قد وقعت بالفعل فيما يتعلق بعدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية أو أي ممارسات خاطئة تخالف مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة داخل الجهة.
- **عمليات التحقيق:** يجب على الجهة أن تقوم بتطوير عمليات خاصة تُعنى بالتحقيق والتقييم وإغلاق البلاغات المستلمة. كما يجب أن تُنفذ عملية التحقيق باستقلالية وذلك لتجنب أي حالات تعارض في المصالح أو تأثير على موضوعية التحقيق الجاري تنفيذه.

1.4.1.4 الاستجابة (Act)

يتم في هذه المرحلة العمل على تحسين برنامج إدارة الالتزام وذلك من خلال نتائج أداء العمليات المطبقة سابقاً كجزء من عمليات الالتزام، والتي تساعد في تحديد الفجوات ومجالات التحسين المرتبطة بالبرنامج، ولذلك يجب على الجهة مراجعة برنامج إدارة الالتزام على فترات مخطط لها. كما تستند عملية الاستجابة على ما يلي:

- 1- **إدارة حالات عدم الالتزام:** يجب على الجهة القيام بتحديد الأسباب الجذرية وراء وقوع حالات عدم الالتزام، وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والتي تساهم في الحد من حالات عدم الالتزام.
- 2- **التحسين المستمر:** يجب على الجهة زيادة جودة وكفاءة برنامج إدارة الالتزام بالشكل المستمر وذلك من خلال أسلوب التغذية الراجعة وذلك للتأكد من أن البرنامج يتم تطبيقه بالشكل الملائم والفعّال.

1.4.2 إرشادات صادرة عن لجنة دعم المنظمات – COSO

أصدرت لجنة دعم المنظمات Committee of Sponsoring Organizations – COSO إرشادات حول تطبيق إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية فيما يتعلق بعمليات إدارة مخاطر عدم الالتزام، حيث يُمكن استخدامها في عملية إدارة مخاطر عدم الالتزام في الجهة. ويحتوي الدليل على معلومات حول العناصر التالية:



(2) مبادئ الالتزام الرئيسية

تم تحديد مجموعة من المبادئ الرئيسية بناءً على ما تم الإشارة إليه في معيار (ISO 37301) والتي يجب أن يتم أخذها بعين الاعتبار وتبنيها عند إنشاء برنامج إدارة الالتزام، وذلك لضمان التزام جميع الوحدات التنظيمية ومنسوبي الجهة بجميع المتطلبات التنظيمية ذات الصلة. ويوضح الشكل أدناه مبادئ الالتزام:



الشكل 2 - مبادئ الالتزام

2.1 النزاهة (Integrity)

تعتبر النزاهة من أهم المبادئ التي من دونها لن تتحقق أهداف الالتزام في الجهة، وبالتالي يتعين على منسوبي الجهة التحلي بالسلوك الشخصي المتمم بالموضوعية والحياد والعدالة، والبُعد عن السُّبُهات، والالتزام بالأمانة، وعدم إساءة استخدام السلطة، أو المنصب الوظيفي لتحقيق منفعة شخصية.

2.2 الحوكمة الرشيدة (Good Governance)

حوكمة عمليات إدارة الالتزام بشكل جيد وفَعَّال يساعد على تحقيق أهدافها وذلك من خلال توضيح أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة المعنيين بعمليات إدارة الالتزام.

2.3 الشفافية (Transparency)

من المهم لأي جهة إنشاء بيئة تكون فيها المعلومات متاحة وتتسم بالوضوح، ولذلك يجب أن يكون جميع منسوبي الجهة وأصحاب المصلحة على علم بالآليات وعمليات الجهة، وأن يتم التعاون فيما بينهم في مشاركة وتبادل المعلومات، وذلك في حدود ما تسمح به الأنظمة ويتطلب كشفه وبيانه.

2.4 المساءلة (Accountability)

الالتزام مسؤولية الجميع، ولذلك يجب على جميع منسوبي الجهة الالتزام بالمتطلبات التنظيمية المرتبطة بأعمالهم وتحمل المسؤولية كلاً بحسب منصبه.

2.5 الاستدامة (Sustainability)

استدامة عمليات برنامج إدارة الالتزام تُمكنَّ الجهة من تعزيز قدرتها على الالتزام بالمتطلبات التنظيمية بشكل مستمر وفعال على المدى البعيد، ويتم العمل على تحقيق الاستدامة من خلال التحسين والمراقبة المستمرة لعمليات برنامج إدارة الالتزام.

3) وظيفة إدارة الالتزام

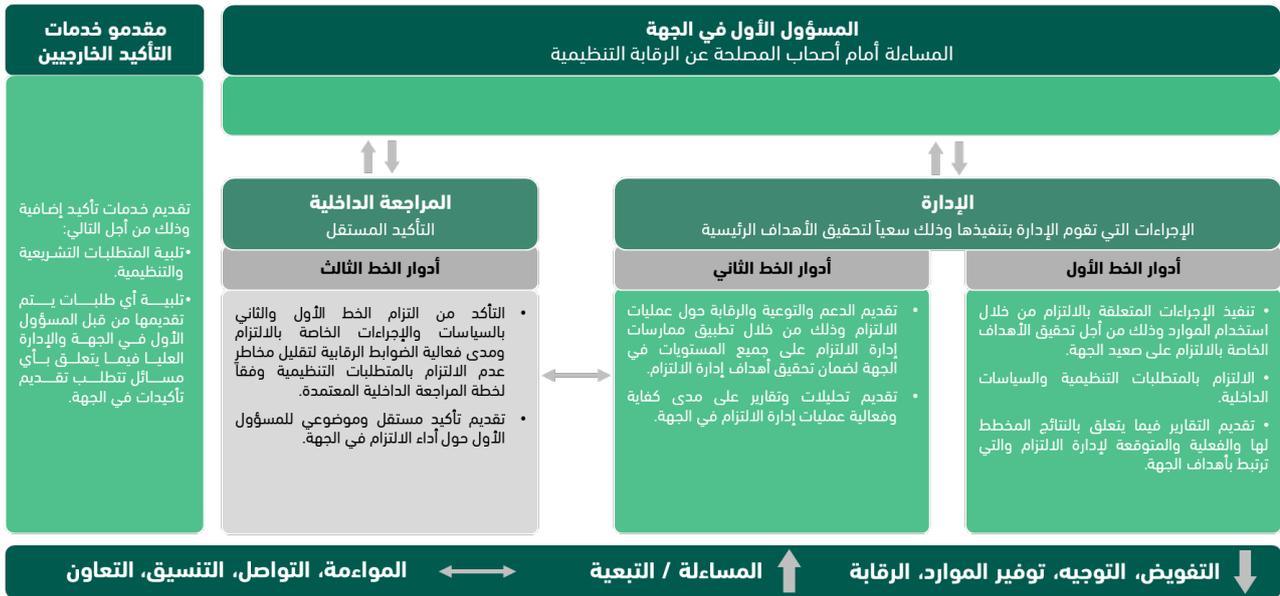
أولاً: مهام إدارة الالتزام

تهتم الجهات بإنشاء إدارة معنية بالالتزام باعتبارها إدارة رقابية تتمثل مهمتها في التأكد من أن الجهة تلتزم بالمتطلبات التنظيمية، وذلك من خلال تحديد وحصر وتوثيق جميع المتطلبات التنظيمية التي يجب الالتزام بها في قاعدة بيانات الالتزام، والتعاون مع الوحدات التنظيمية في الجهة من أجل تقييم مخاطر عدم الالتزام بهذه المتطلبات التنظيمية وذلك بما يساهم في إدارة المخاطر بالشكل الفعّال والتخفيف من حدّتها، ومتابعة ومراقبة الالتزام بها ورفع التقارير عن حالتها.

ثانياً: نموذج الخطوط الثلاثة

لتفعيل وظيفة إدارة الالتزام بشكل يضمن استقلاليتها وفعاليتها داخل الجهة يوصى بتبني نموذج الخطوط الثلاثة المعتمد من معهد المراجعين الداخليين (Institute of Internal Auditors-IIA) والذي يوضح الأدوار والمسؤوليات لكل خط من الخطوط الثلاثة ويرتكز على مبدأ ألا يكون هناك تضارب في المصالح في هذه الأدوار والمسؤوليات، ويساعد الجهات - بغض النظر عن حجمها - على تحديد الهياكل والعمليات التي تدعم تحقيق أهدافها.

تعتبر الضوابط الرقابية والإدارات التنفيذية هي الخط الأول، وإدارة المخاطر وإدارة الالتزام وغيرها من الوظائف الرقابية هي الخط الثاني، وأخيراً المراجعة الداخلية هي الخط الثالث والذي يقدم تأكيد مستقل عما قبله، وجميعها تمتلك علاقة متبادلة ومرجعية مباشرة للمسؤول الأول في الجهة، حسب ما هو موضح بالشكل أدناه:



الشكل 3 - نموذج الخطوط الثلاثة

ثالثاً: الصلاحيات والمُمكّنات المرتبطة بإدارة الالتزام

يجب أن يتم تفعيل إدارة الالتزام بشكل مناسب من خلال حرص الإدارة العليا في الجهة على التأكد من توفر الصلاحيات والمُمكّنات التالية على سبيل المثال لا الحصر:

أن تُمكنَّ إدارة الالتزام من الوصول المباشر إلى المسؤول الأول أو مجلس إدارة الجهة (إن وجد) عند الحاجة.



أن تُمكنَّ إدارة الالتزام من الوصول إلى كافة الملفات والمستندات والوثائق المطلوبة لتنفيذ المهام المنوطة بها.



أن تُعطى إدارة الالتزام الصلاحيات الكافية لإتمام الأدوار والمسؤوليات المناطة بها.

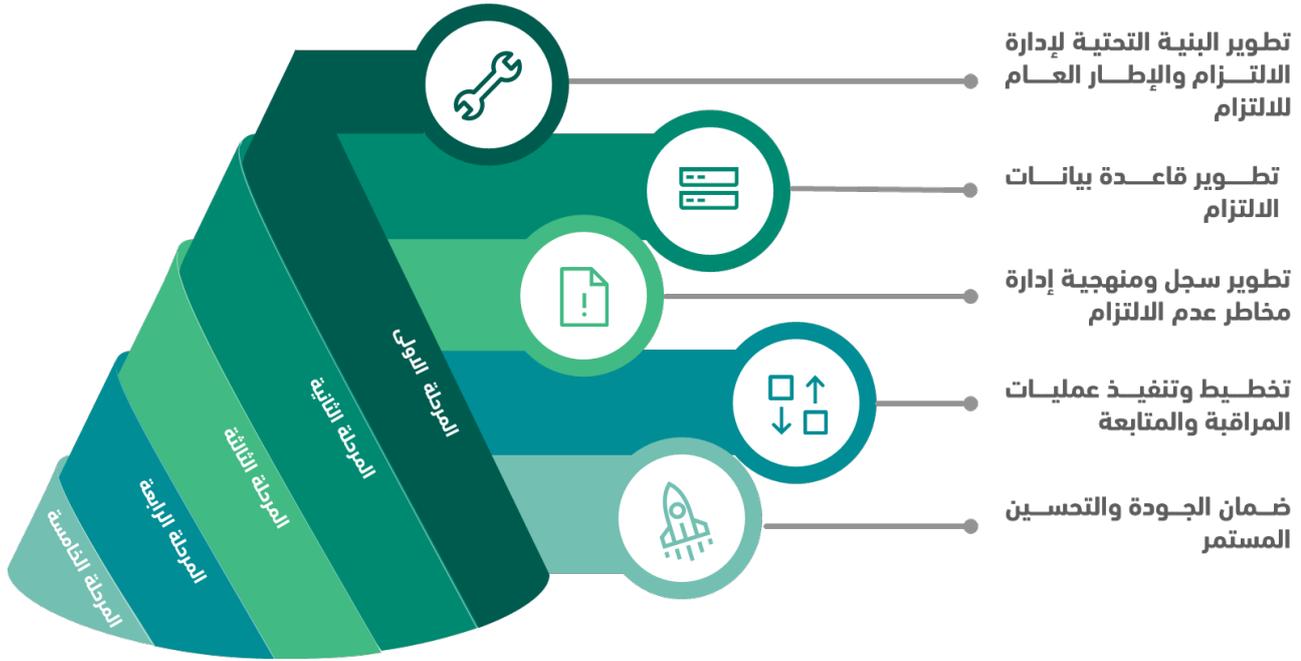


أن يتم توفير الكفاءات المناسبة لإدارة الالتزام للقيام بالأدوار والمسؤوليات المناطة بها.



4) المراحل التفصيلية لتصميم وتنفيذ والمحافظة على برنامج إدارة الالتزام

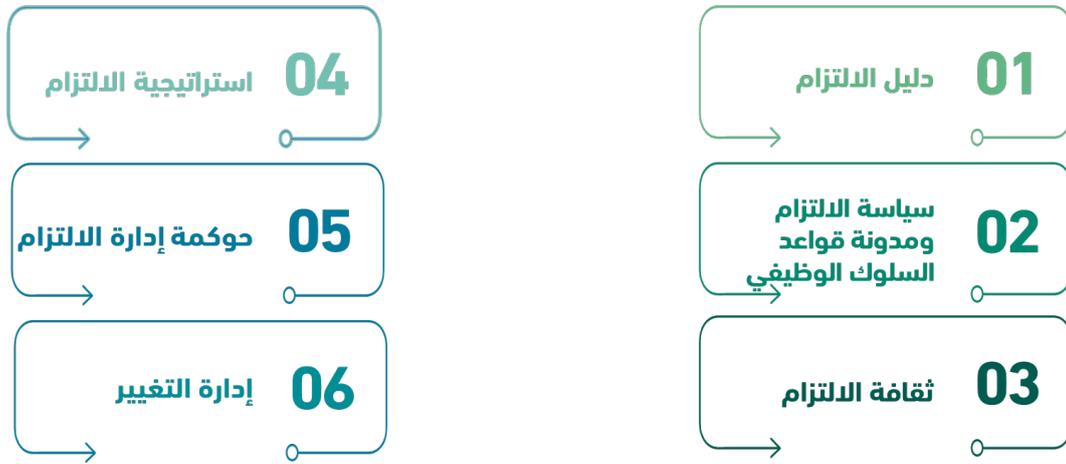
يهدف هذا القسم إلى استعراض المراحل الرئيسية والتفصيلية التي يتم الاستناد عليها عند تصميم وتنفيذ والمحافظة على برنامج إدارة الالتزام في الجهة، وذلك حسب المراحل الرئيسية الموضحة أدناه:



تطوير البنية التحتية لإدارة الالتزام والإطار العام للالتزام

4.1 المرحلة الأولى

تبدأ أولى مراحل تصميم وتنفيذ والمحافظة على برنامج إدارة الالتزام في تطوير البنية التحتية اللازمة للإدارة، وذلك من خلال تحديد نطاق العمل للجهة متضمناً السياق والنطاق التنظيمي للإطار العام للالتزام، وتحديد أهداف إدارة الالتزام والعمليات والإجراءات الخاصة بها، بالإضافة إلى بناء مجموعة من المتطلبات اللازمة التي تساهم في تفعيل وتشغيل الإدارة وضمان تحقيقها للأهداف المرجوة. وتشمل البنية التحتية لإدارة الالتزام عدة عناصر على سبيل المثال لا الحصر:



أولاً: دليل الالتزام

يعد دليل الالتزام أداة توعوية ومرجعية هامة تساهم في توفير نظرة شمولية لمن يرغب بالتعرف والحصول على تفاصيل أكثر عن طبيعة برنامج إدارة الالتزام، بحيث يحتوي الدليل على ملخص عن جميع محتويات برنامج إدارة الالتزام.

ثانياً: سياسة الالتزام ومدونة قواعد السلوك الوظيفي

- **سياسة الالتزام:** هي سياسة عامة يتم إعدادها من قبل إدارة الالتزام وتُعتمد من المسؤول الأول في الجهة، والتي يُعبّر عن خلالها عن مبادئ وتوجهات الجهة فيما يتعلق بالالتزام، على أن تكون السياسة متناسبة مع متطلبات الالتزام التي تنطبق على الجهة بناءً على طبيعة أعمالها وحجمها. وتنطبق هذه السياسة على كافة منسوبي الجهة وتعد عاملاً أساسياً في تفعيل وتعزيز ثقافة الالتزام، وبشكل أساسي، يجب أن توضح سياسة الالتزام نطاق برنامج إدارة الالتزام وكيفية تطبيقه بشكل يتناسب مع حجم وطبيعة وأنشطة الجهة، ومدى تكامل البرنامج مع الوظائف ذات العلاقة في الجهة، والمبادئ التي سيتم على أساسها إدارة العلاقات مع الأطراف الداخلية والخارجية، مع الأخذ بعين



الاعتبار أي متطلبات التزام محلية أو إقليمية أو دولية وأي معايير تنظيمية ذات علاقة بالقطاع التي تنتمي إليه الجهة وأي معايير وقواعد وسياسات وإجراءات داخلية ذات علاقة، واستراتيجية الجهة وأهدافها وثقافتها ونهج الحوكمة لديها، وهيكل الجهة، وطبيعة ومستوى المخاطر التي قد تنتج عن عدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية.

ويساهم وجود سياسة خاصة بالالتزام على تحقيق العديد من الأهداف على مستوى الجهة وعلى مستوى إدارة الالتزام، مثل دعم وتعزيز مبادئ الالتزام، وتفعيل وتعزيز ثقافة الالتزام، ورفع مستوى الالتزام بالمتطلبات التنظيمية، ومواءمة التوجه العام لإدارة الالتزام مع استراتيجية وأهداف الجهة، وتحديد وتوضيح مسؤوليات ومهام إدارة الالتزام وتحديد الأدوار ما بين إدارة الالتزام والوحدات التنظيمية في الجهة لضمان عدم تداخل الأدوار والمسؤوليات، وتحقيق الاستقلالية والموضوعية في عمليات الالتزام.

ولضمان التطبيق السليم لسياسة الالتزام، يجب أن يتم إعداد إجراءات توضح آلية تطبيق السياسة مدعومة بالأدلة والسياسات الأخرى ذات العلاقة بالالتزام من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

• **مدونة قواعد السلوك الوظيفي:** تعد مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة إحدى العناصر الأساسية في عمليات إدارة الالتزام، والتي تنطبق على جميع الجهات الحكومية ومنسوبيها ويجب أن تكون متاحة لهم. وتهدف المدونة بشكل أساسي إلى تحديد السلوكيات والأخلاق والقيم التي يجب أن يتحلّى بها منسوبو الجهة أثناء أدائهم لواجباتهم وممارسة الأعمال المناطة بهم.

ويمكن لكل جهة تطوير سياسة السلوك الوظيفي بشكل مُفصل ومناسب لأنشطتها على أن تكون متوافقة مع مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة ولا تتعارض معها. وتوضح السياسة مدى التزام الجهة بتبني تلك المبادئ ونشرها والحث عليها لتكوين بيئة التزم فعالة وتعزز ثقافة الالتزام.

ثالثاً: ثقافة الالتزام

يصبح الالتزام مستداماً من خلال تضمينه في ثقافة الجهة وسلوك منسوبيها. ولذلك يجب على الجهة إنشاء بيئة تُرسّخ وتعزز ثقافة الالتزام وتحافظ عليها، ويجب على المسؤول الأول والإدارة العليا إظهار الالتزام الدائم اتجاه المعايير السلوكية الخاصة بالجهة وأن يكونوا مثلاً يُحتذى به، مما يُحفز التزم منسوبي الجهة ويعزز ثقافة الالتزام. وقد تشمل أيضاً العوامل التي تُحفّز وتدعم ثقافة الالتزام لدى الجهة على ما يلي:

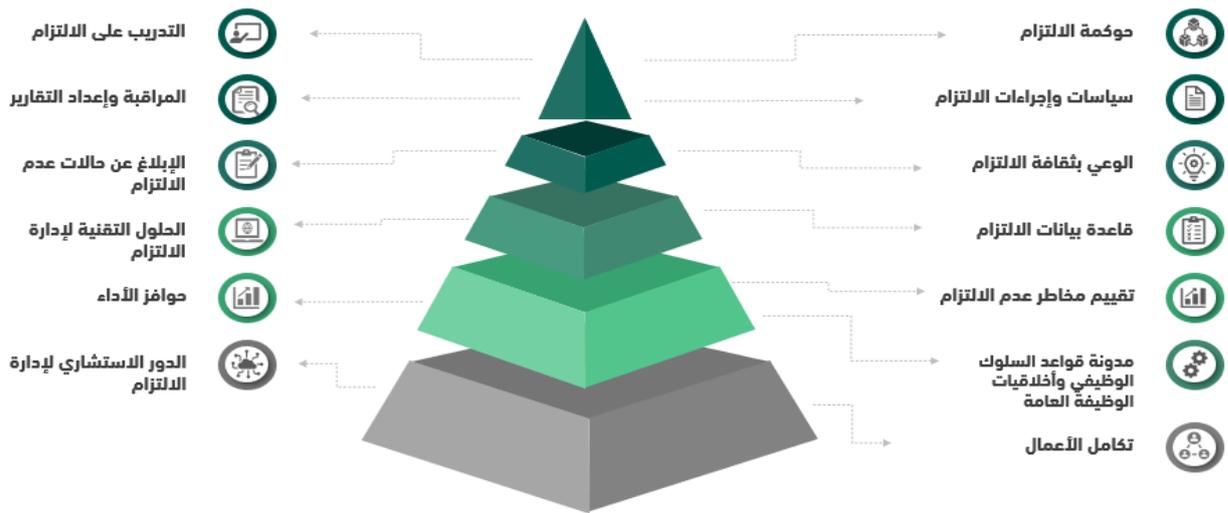
- وجود قيم واضحة ومعتمدة.
- إلتزام الإدارات بهذه القيم بشكل واضح ومستمر.
- الاتساق في معالجة حالات عدم الالتزام مهما كانت الوظيفة أو الإدارة التي نتج عنها عدم الالتزام، واتخاذ الإجراءات اللازمة والمناسبة بشكل سريع لمعالجة الانتهاكات.



تكون العوامل المذكورة أعلاه دليلاً على مدى فعالية ثقافة الالتزام لدى الجهة ومدى تبنيها وفهم منسوبيها لأهمية الالتزام وعلاقتها بوظائفهم، والأهمية التي تعكسها أدوار وأهداف إدارة الالتزام، ومدى تحفيز منسوبي الجهة.

وعليه يمكن استخدام أدوات تساعد على تقييم مستوى نضج ثقافة وممارسات الالتزام الحالية، وكذلك يمكن تحديد الفجوات بالمقارنة مع مستوى النضج المستهدف وتطوير خارطة طريق بناءً على نتائج التقييم ووضع إجراءات تصحيحية لازمة لمعالجة هذه الفجوات وتحسين وتطوير ثقافة وممارسات الالتزام. وقد تكون هذه الأدوات، على سبيل المثال لا الحصر، نشر استبيان، أو إجراء مقارنة معيارية، أو عقد اجتماعات مع أصحاب المصلحة لتكوين فهم عن طبيعة الممارسات والعمليات المطبقة حالياً. وتعد عملية تقييم مستوى نضج ثقافة وممارسات الالتزام فعالة عندما تكون مستندة على ركائز خاصة بإدارة الالتزام متوائمة مع المعيار الدولي ISO 37301 والممارسات الرائدة.

ويوضح الشكل أدناه ركائز إدارة الالتزام الرئيسية والمتوافقة مع معيار ISO 37301 والممارسات الرائدة والتي من الممكن الاستناد عليها عند إجراء عملية تقييم لمستوى نضج ثقافة وممارسات الالتزام.



الشكل 4 - الركائز الثلاثة عشر لإدارة الالتزام

كما يجب أن تكون عملية تقييم مستوى النضج مبنية على منهجية واضحة في تحديد مستويات النضج، حيث يمكن تقييم كل ركيزة من الركائز وتحديد الفجوات بالمقارنة مع مستوى النضج المستهدف الذي تتطلع الجهة للوصول إليه. ومن ثم يمكن تحديد مستوى النضج الكلي من خلال احتساب متوسط مجموع مستويات النضج لجميع الركائز.

رابعاً: استراتيجية الالتزام

استراتيجية الالتزام هي النهج الذي يُمكنَّ الجهة من الوصول إلى الأهداف المرجوة التي يجب على إدارة الالتزام تحقيقها. ويتم بناء وتطوير استراتيجية الالتزام وتنفيذها ومراقبة وتقييم مدى تطبيقها وفقاً للمراحل الرئيسية الموضحة أدناه:

أ. مرحلة التطوير

يجب أن تبدأ عملية تطوير استراتيجية إدارة الالتزام بتحديد رؤية ورسالة الإدارة المتوائمة مع رؤية ورسالة الجهة، ومن ثم يتم تحديد البيئة الداخلية والخارجية للجهة وجوانب التأثير على مدى تحقيق النتائج المرجوة من برنامج إدارة الالتزام وذلك باستخدام أدوات مثل Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT) و Political, Economic, Social, Technological, و Environmental and Legal (PESTEL). وعليه يتم تحديد الأهداف طويلة المدى لإدارة الالتزام مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية المُحددة. وبناءً على ذلك، تقوم الإدارة بتحديد الاستراتيجية المناسبة لبيئتها وأنشطتها والتي تُمكنُّها من تحقيق الأهداف المرجوة من خلال المبادرات والمشاريع ذات العلاقة.

ب. مرحلة التنفيذ

تقوم إدارة الالتزام بتنفيذ الاستراتيجية التي تم تطويرها وتنفيذ المبادرات والمشاريع التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة، ويكون ذلك من خلال الاستعانة بالموارد البشرية والاستخدام الأمثل للموارد المالية والتقنية واللوجستية اللازمة.

ج. مرحلة المراقبة والتقييم

على إدارة الالتزام مراقبة تنفيذ الاستراتيجية والمبادرات والمشاريع ومدى تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك لفهم الوضع الراهن وتحديد مدى الحاجة إلى تنفيذ إجراءات تصحيحية لمعالجة أي أوجه قصور، أو تحديث أي من المبادرات والمشاريع أو الأهداف إن لزم الأمر.

خامساً: حوكمة إدارة الالتزام

كجزء من تطوير إطار عمل فعّال لإدارة الالتزام، يجب أن يتم بناء العناصر التي تحوكم أعمال الإدارة وتوضح الأسس المعتمدة لأداء عمليات إدارة الالتزام بشكل فعّال ومتكامل في الجهة، كما يجب وضع آلية خاصة بإدارة الالتزام تحدد كيفية التعامل مع الوثائق والسجلات الخاصة بالإدارة.

أ. حوكمة عمليات إدارة الالتزام

تعد حوكمة عمليات إدارة الالتزام نقطة أساسية في تفعيل العمليات بالشكل اللازم وبعد من أهم أهداف الحوكمة ما يلي:

- توضيح النموذج التشغيلي والهيكل التنظيمي الخاص بإدارة الالتزام وآلية عمل الإدارة والأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالالتزام.

- مساعدة وظيفة إدارة الالتزام بتخطيط وتنفيذ وتقييم والمحافظة على برنامج إدارة الالتزام.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة والتحسين المستمر لعمليات ومستوى الالتزام في الجهة.

وتتضمن حوكمة إدارة الالتزام العناصر الرئيسية التالية:

أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالالتزام

01

يساعد تحديد أصحاب المصلحة على اكتساب فهم أفضل عن الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالالتزام والأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم وتوقعاتهم فيما يتعلق بالالتزام. ويجب أن يتم تحديد أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بطريقة ممنهجة لضمان التفعيل السليم لعمليات إدارة الالتزام.

يعتبر أي طرف داخلي أو خارجي قد يؤثر أو يتأثر بقرارات الجهة فيما يتعلق بالمسائل المرتبطة بإدارة الالتزام هو من أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالالتزام، على سبيل المثال لا الحصر:

أصحاب المصلحة الخارجيين: الجهات التابعة والمرتبطة بالجهة أو الجهات الرقابية التي منحها النظام صلاحية الرقابة على الجهة؛ إلخ.

أصحاب المصلحة الداخليين: المسؤول الأول، ومجلس الإدارة واللجان التي تتبع للمجلس، والإدارة العليا، ومدراء الوحدات التنظيمية، ورواد الالتزام، ومنسوبي الجهة؛ إلخ.

النموذج التشغيلي للإدارة

02

يتكون النموذج التشغيلي من العناصر الرئيسية التي تُمكن إدارة الالتزام في الجهة من تفعيل دورها وتنفيذ عملياتها بالمواءمة مع التوجه الاستراتيجي للجهة وتحقيق الأهداف المرجوة والقيمة المضافة، وذلك من خلال ما يلي:

- تحديد الآلية والنموذج الذي سوف يتم من خلاله تنفيذ عمليات إدارة الالتزام.
- تحديد آلية تنسيق عمليات إدارة الالتزام بين وظيفة إدارة الالتزام وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

ويجب اختيار النموذج التشغيلي بعناية ليتناسب مع طبيعة وحجم أعمال الجهة ونضج الإدارة. وذلك بناءً على خيارات النماذج التشغيلية التالية:

- النموذج التشغيلي المركزي.
- النموذج التشغيلي اللامركزي.
- النموذج التشغيلي الهجين.

ومن المهم مراعاة الجهات التابعة والمرتبطة بالجهة عند تطوير النموذج التشغيلي لإدارة الالتزام حيث قد يكون لها تأثير على الجهة وآلية عملها وسمعتها، ويختلف مستوى التأثير بمدى ارتباطهم بالجهة. ومن هنا تكمن أهمية تحديد شمولية النموذج التشغيلي لتلك الجهات التابعة والمرتبطة ومستوى المراقبة والمتابعة لهم حول التزامهم بالمتطلبات التنظيمية التي تنطبق عليهم، وتحديد كيفية القيام بذلك.

الهيكل التنظيمي للإدارة

03

يعمل الهيكل التنظيمي الخاص بإدارة الالتزام على تحديد طبيعة الوظائف اللازمة لدعم عمليات إدارة الالتزام وضمان تنفيذ جميع الأعمال بفعالية مع الأخذ بعين الاعتبار حجم الأعمال وأفضل الطرق لتفعيل وظيفة إدارة الالتزام، وذلك من خلال ما يلي:

- تحديد الإدارات و/أو الوحدات المقترح تواجدها في الهيكل.
- تحديد خطوط التبعية الوظيفية ورفع التقارير بين الإدارات والوحدات المقترحة.
- تحديد مما إذا يجب أن تكون الإدارات و/أو الوحدات ذات اختصاص وخبرة معينة أو تخدم جميع العمليات في الجهة.

يعد الهيكل التنظيمي والنموذج التشغيلي الخاص بوظيفة إدارة الالتزام قابل للتحديث (التغيير أو التطوير) وذلك حسب طبيعة مستوى نضج برنامج إدارة الالتزام ومستوى الثقافة في الجهة، بحيث عند إنشاء الوظيفة وخلال المراحل الأولى قد يتم تعيين عدد موظفين أقل وتحديد وحدات رئيسية تتبع للوظيفة واختيار نموذج تشغيلي محدد وبشكل تدريجي ومع ازدياد حجم الأعمال قد يتم زيادة عدد الموظفين وإنشاء وحدات إضافية تتبع للوظيفة واختيار نموذج تشغيلي آخر يواكب مستوى النضج وطبيعة وحجم الأعمال بعدما تم تفعيلها بالشكل المناسب.

الأدوار والمسؤوليات

04

يهدف تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل أساسي إلى تفعيل عمليات إدارة الالتزام في الجهة، بالإضافة إلى تحسين وتطوير عمليات التواصل ذات العلاقة بإدارة الالتزام وحوكمة آلية سير العمل بين أصحاب المصلحة المختلفين وزيادة كفاءة وفعالية عمليات إدارة الالتزام. فيجب تحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة بأصحاب المصلحة ذوي العلاقة بإدارة الالتزام بشكل يضمن تكامل عمليات إدارة الالتزام وعدم تكرار أو ازدواجية الأعمال. فيتم تحديد، على سبيل المثال، دور كل من المسؤول الأول والإدارة العليا ومدراء الوحدات التنظيمية ومنسوبي الجهة والمسؤوليات المناطة على كل منهم، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات بأنه يجب أن توفر الإدارة العليا الدعم في تطبيق عمليات إدارة الالتزام بحيث تُعد مثل هذه الممارسة إحدى عوامل النجاح الأساسية في تفعيل عمليات الإدارة.

05

أهداف وظيفية إدارة الالتزام

يجب تحديد الأهداف التي تسعى وظيفية إدارة الالتزام إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة على أن تكون هذه الأهداف متسقة، ومتوائمة مع سياسة الالتزام، وقابلة للقياس والمراقبة، ويتم تحديثها عند الحاجة. عند التخطيط لكيفية تحقيق أهداف الالتزام، يجب تحديد على سبيل المثال لا الحصر: ما الذي سيتم تطبيقه؟ ما هي الموارد اللازمة؟ من سيكون المسؤول عن تحقيق الأهداف؟ متى سيتم تحقيق الأهداف؟ وكيف سيتم تقييم النتائج؟

06

مؤشرات الأداء الرئيسية لوظيفة إدارة الالتزام

مؤشرات الأداء الرئيسية هي أداة يتم استخدامها لقياس مستوى فعالية تحقيق الأهداف خلال فترة زمنية محددة. كما تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية المسؤول عن إدارة الالتزام في اتخاذ القرارات بشكل أفضل وتحديد مجالات وفرص التحسين بناءً على نتائج المؤشرات.

ii. ضبط الوثائق والسجلات

يجب الاحتفاظ بجميع المعلومات الموثقة (الوثائق والسجلات) لدى إدارة الالتزام مثل المعلومات ذات العلاقة بأداء الالتزام، وبمخاطر عدم الالتزام، وحالات عدم الالتزام، والإجراءات التصحيحية، ونتائج عمليات المراقبة والمتابعة، وتقارير الالتزام والبلاغات، على أن تكون هذه المعلومات موثقة ودقيقة ومحدثة ومنظمة وذلك بهدف:

- زيادة الكفاءة والإنتاجية، حيث يعمل ضبط الوثائق وتحديثها على تبسيط العمليات وإتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات بشكل أكثر سهولة.
- تطوير وثائق وسجلات إدارة الالتزام بحيث تكون سهلة الاستخدام والفهم للموظفين.

ولذلك يجب أن تعمل الجهة على وضع آلية خاصة بكيفية التعامل مع الوثائق والسجلات من حيث الإصدار والتحديث والحفظ ومدة الحفظ وآلية التخلص منها، ومراقبتها وتحديثها وفق الأنظمة واللوائح الصادرة في هذا الشأن. ويجب أن تتضمن هذه الآلية إجراءات تهدف لحماية الوثائق والسجلات من أي إضافة، أو حذف، أو تعديل، أو استخدام غير مصرح به.



سادساً: إدارة التغيير

بشكل أساسي، إدارة التغيير هي النهج المستخدم لتهيئة ودعم ومساعدة الجهة ومنسوبيها في إجراء تغيير تنظيمي والتأقلم معه بأقل نسبة ممكنة من المقاومة. وغالباً ما لا تحقق برامج التغيير المعقدة وواسعة النطاق أهدافها بسبب مقاومة الموظفين أو نقص في الدعم الإداري لبرنامج التغيير، بالإضافة إلى مسائل أخرى موضحة في الجدول أدناه:

غياب مستوى الوعي اللازم

يعد السبب الرئيسي لمقاومة الموظفين لأي تغييرات قد تطرأ هو انخفاض مستوى الوعي اللازم حول أهداف وأسباب التغيير، وذلك نتيجة لعدم قيام الجهة بمشاركة وشرح التفاصيل واحتياجات العمل التي تتطلب التغيير، بالإضافة إلى عدم وضوح دور الموظفين ومساهماتهم في ضمان نجاح التغيير الذي سيتم تطبيقه.

الخوف من المجهول

يعد الخوف من المجهول عامل أساسي لمقاومة التغيير، مثل الخوف من فقدان الوظيفة أو تغيير في المكافآت، وظهور الخوف هو نتيجة لأي تغييرات غير ناجحة قد حصلت سابقاً مما أدت إلى خلق انطباع بين الموظفين في عدم القدرة على التأقلم مع التغييرات الجديدة.

استبعاد الموظفين من القرارات المتعلقة بالتغيير

يعد عدم إشراك بعض الموظفين وأخذ آرائهم بالقرارات ذات الصلة بتصميم الحلول وتطبيق التغيير عامل أساسي للمقاومة، بحيث يشعر الموظفون بالعرضة للتهديد أو التجاهل أو أنهم مستهدفون كجزء من عملية التغيير.

التغيير في الأدوار

تحدث المقاومة عندما يكون هناك تغيير في أدوار الموظفين كزيادة في أعباء العمل، أو تعديل على الأوصاف الوظيفية، أو متطلبات سلوكية جديدة كجزء من تنفيذ التغيير. عندما يكون هناك تغييرات في الأدوار، يفترق بعض الموظفين إلى الرغبة في التأقلم مع الأدوار الجديدة ويشعر البعض الآخر بالخوف من الوقت اللازم للتأقلم مع التغيير، أو عدم وجود حوافز كافية في حال أدت التغييرات إلى زيادة في أعباء العمل.

غياب الثقة والدعم من بعض القادة

من العوامل التي تؤدي إلى زيادة المقاومة في التغيير، هو عدم تقبل بعض القادة لأي تغيير، بحيث يظهرون مقاومة أعلى ودعم أقل فيما يتعلق بعملية التغيير، وذلك يؤدي إلى عكس انطباع سلبي والتأثير على رغبة الموظفين في مواكبة التغيير.

الجدول 1 - أمثلة عن أسباب مقاومة التغيير

ولذلك يجب تطوير آلية ومنهجية لإدارة التغيير فيما يتعلق بالأمور الخاصة بإنشاء برنامج إدارة الالتزام لضمان الانسيابية في عملية التغيير داخل الجهة ولتجنب المقاومة والآثار السلبية من التغيير غير المنظم وذلك من خلال اتباع خطوات إدارة التغيير التالية:



الشكل 5 - خطوات إدارة التغيير

تطوير قاعدة بيانات الالتزام

المرحلة الثانية

4.2

على كل جهة تحديد المتطلبات التنظيمية التي تنطبق عليها نتيجة لطبيعتها، أو أنشطتها، أو خدماتها، أو منتجاتها، على أن يتم الأخذ بعين الاعتبار أي تغيير قد يطرأ على تلك المتطلبات لضمان الالتزام المستمر بها. لذلك يعد من الهام توثيق جميع المتطلبات التنظيمية في قاعدة بيانات الالتزام وذلك لتكون مرجع رئيسي يوضح جميع المتطلبات التي سيتعين على الجهة الالتزام بها. وتتضمن عملية تطوير قاعدة بيانات الالتزام أربع خطوات أساسية وهي:



الشكل 6 - خطوات تطوير قاعدة بيانات الالتزام

أولاً: حصر المتطلبات التنظيمية

على كل جهة حصر المتطلبات التنظيمية التي يجب عليها الالتزام بها، وقد تكون المتطلبات التنظيمية خارجية (مثل الأنظمة واللوائح) أو داخلية (مثل السياسات الداخلية والمعايير التي تعتمدها الجهة).

نظراً لوجود متطلبات التزام عديدة، يجب اتباع نهج قائم على المخاطر في حصر المتطلبات، أي يجب أن تبدأ الجهة بتحديد أهم متطلبات الالتزام ذات الصلة بأنشطتها وطبيعتها أولاً، ثم تحديد الالتزامات الأخرى. ونظراً لأن متطلبات الالتزام واسعة النطاق، ولضمان المعرفة التامة بجميع المتطلبات ذات العلاقة بالجهة، يعد من الهام فهم المنظومة وإطار العمل الخاص بها، وبناءً على ذلك يتم تحديد مصادر المعلومات المتاحة وبناء الهيكل العام لقاعدة بيانات الالتزام وتحديد منهجية يتم اتباعها لغايات تحديث القاعدة بشكل ممنهج ومنظم وكلما دعت الحاجة.

ويمكن الاستعانة بعدد من الأدوات لتطوير قاعدة البيانات منها:

1. **البحث المكتبي:** يعتبر البحث المكتبي الوسيلة الرئيسية لجمع أكبر قدر من المتطلبات التنظيمية والتي تتم من خلال تحديد هدف البحث، والمصادر التي سيتم الاستعانة بها مثل المواقع الرسمية التي تنشر الأنظمة واللوائح وغيرها من المتطلبات التنظيمية، ومن ثم يتم حصرها ومراجعتها وتحليلها.

2. **الاجتماعات:** يعد عقد الاجتماعات مع الوحدات التنظيمية ذات العلاقة وعدد من الجهات الخارجية وسيلة فعالة لفهم نطاق عمل الوحدات التنظيمية والمتطلبات التنظيمية التي يجب عليهم الالتزام بها.
3. **الاستبيانات:** تعد عملية نشر الاستبيانات لمختلف أصحاب المصلحة إحدى الوسائل التي تساعد في قيام الوحدات التنظيمية بتزويد المتطلبات التنظيمية التي يقومون بالالتزام بها.

ثانياً: تصنيف المتطلبات التنظيمية

بعد أن يتم تحديد وحصص جميع المتطلبات التنظيمية، يجب أن تقوم الجهة بتصنيف تلك المتطلبات للنظر بما إذا كانت تنطبق على الجهة ووحداتها التنظيمية، وذلك من خلال اتباع التصنيفات التالية:

"تنطبق" يتم تصنيف المتطلبات التنظيمية على أنها "تنطبق" عندما يتضمن نصها متطلب أو التزام مباشر على الجهة أو وحداتها التنظيمية بما فيه منسوبيها أو مجموعة من الجهات التي تتبع أو ترتبط بها الجهة.



"لا تنطبق" يتم تصنيف المتطلبات التنظيمية على أنها "لا تنطبق" عندما لا يتضمن نصها أي متطلب أو التزام مباشر على الجهة أو وحداتها التنظيمية بما فيه منسوبيها أو مجموعة من الجهات التي تتبع أو ترتبط بها الجهة.



يجب أن يتم مراجعة حالة تصنيف (تنطبق أو لا تنطبق) المتطلبات التنظيمية بالشكل الدوري، وذلك لإجراء أي تحديثات لازمة في حال كان هناك متطلبات لا تنطبق على الجهة وأصبحت في مرحلة لاحقة تنطبق نظراً لوجود تغيير في طبيعة العمليات أو نشوء أدوار ومسؤوليات جديدة في الجهة.

ثالثاً: تفريغ المتطلبات التنظيمية

بعد إتمام عملية تصنيف المتطلبات التنظيمية، يجب تفريغ المتطلبات التي تنطبق على الجهة والمنصوص عليها بموجب الوثيقة التي تحتوي على المتطلبات التنظيمية (مثل الأنظمة واللوائح، والأوامر الملكية والسامية، إلخ.) والتي تم تصنيفها على أنها "تنطبق" في قاعدة بيانات الالتزام.

رابعاً: تحديد مخاطر عدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية

أخيراً، يجب تحديد مخاطر عدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية التي تم حصرها وتصنيفها على أنها "تنطبق" وتم تفريغها، وتحديد مالك الخطر، أي الوحدات التنظيمية التي يتعين عليها الالتزام بتلك المتطلبات وذلك لتجنب أي آثار أو عواقب قد تنتج عن حالات عدم الالتزام.

وتصنف بعض آثار مخاطر عدم الالتزام بحسب الفئات الست الرئيسية الموضحة في الشكل أدناه:

<p>استمرارية الأعمال: انقطاع/تأخير سير أعمال الجهة أو عدم كفاءة استخدام مواردها، التسرب الوظيفي، عدم الفعالية في تحقيق الأهداف والنتائج، نقص مستوى المهارة والانتاجية، عدم تكافؤ الفرص وحرية المناقشة والشفافية، عدم معرفة الموظفين بحقوقهم وواجباتهم، عدم كفاءة وسرعة اتخاذ القرار، تعرض الأصول إلى التلف أو الفقدان، إلخ.</p>	<p>إجراءات قانونية/ نظامية: مثل إجراءات قانونية ضد الجهة أو منسوبيها، عقوبات تأديبية، فسخ العقود أو إبطال بعض موادها أو إنهاء العلاقة التعاقدية، الرفع بشكوى، توجيه إرشاد، أو تنبيه شفهي، أو إنذار كتابي أو تحرير محضر ضبط للمخالفة، عدم الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية، إلخ.</p>
<p>المكانة والسمعة: ضرر محتمل بالسمعة، تسرب معلومات حساسة، انخفاض رضا الموظفين، انخفاض ثقة/ رضا أصحاب المصلحة، الفساد و/أو الرشوة و/أو استغلال النفوذ، إلخ.</p>	<p>الصحة والسلامة: تهديد أمن وسلامة الأفراد، إلخ.</p>
<p>القوة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية: انحراف عن المستهدفات الاستراتيجية، التأخر في تحقيق المستهدفات الاستراتيجية، إلخ.</p>	<p>خسائر مالية: ضياع حق من الحقوق المالية، إهدار/ضرر المال، إلخ.</p>

* مصدر الفئات الرئيسية مستمد من الدليل الإرشادي لتطبيق إطار عمل "COSO" في إدارة مخاطر عدم الالتزام

الشكل 7 - الفئات الست الرئيسية لآثار مخاطر عدم الالتزام

تطوير سجل ومنهجية إدارة مخاطر عدم الالتزام

المرحلة الثالثة

4.3

أصبحت قدرة أي جهة على التعامل مع مخاطر عدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية مؤشر على سمعتها ومكانتها، وتعزز من رضى وثقة أصحاب المصلحة في أعمالها وأنشطتها. ولتحقيق ذلك وتحسين قدرة الجهة في التعامل مع هذه المخاطر واتخاذ إجراءات وقائية لمنعها أو إجراءات تصحيحية لمعالجتها في الوقت المناسب، يتم تطوير منهجية ومعايير لإدارة مخاطر عدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية التي تم تحديدها وتفريغها في قاعدة بيانات الالتزام.

أولاً: مقدمة عن إدارة مخاطر عدم الالتزام

بعد إتمام عملية إنشاء قاعدة بيانات الالتزام، يتم البدء في عملية تطوير منهجية ومعايير خاصة بإدارة مخاطر عدم الالتزام، حيث يتم من خلالها تقييم مخاطر عدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية، التي تم تحديدها بموجب المرحلة الأولى، من حيث احتمالية حدوثها والآثار الناتجة عنها على الصعيد الكامن والمتبقي.

ومن أهداف إدارة مخاطر عدم الالتزام:

- فهم النطاق الكامل للمخاطر وتصنيفاتها (على سبيل المثال لا الحصر: مخاطر قانونية، أو تعاقدية، أو تنظيمية، إلخ)، والوحدة التنظيمية المسؤولة عنها.
- تقييم احتمالية وقوع المخاطر والآثار الناتجة عنها.
- تحديد أولويات متابعة ومراقبة المخاطر بناءً على النهج القائم على المخاطر.
- تخصيص الموارد بشكل فعال ووضع الخطط التصحيحية اللازمة لمعالجة المخاطر.

ثانياً: منهجية ومعايير تقييم مخاطر عدم الالتزام الكامنة

يتم البدء بعملية تقييم مخاطر عدم الالتزام الكامنة وفقاً لاحتمالية حدوث الخطر، ويوضح الشكل أدناه مثال عن تلك المعايير:

01 معايير تقييم الاحتمالية

تكرار الحدوث	احتمالية الحدوث	التقييم
حدث مرة أو أكثر خلال العام الحالي	احتمال حدوث أكثر من 80 %	5 شبه مؤكد
حدث مرة أو أكثر العام الماضي	احتمال حدوث أكثر من 60 % وأقل من 80 %	4 على الأغلب
حدث مرة أو أكثر العام القبل الماضي	احتمال حدوث أكثر من 40 % وأقل من 60 %	3 محتمل
حدث مرة أو أكثر قبل ثلاثة أعوام ماضية	احتمال حدوث أكثر من 20 % وأقل من 40 %	2 نادر
حدث مرة أو أكثر قبل خمسة أعوام ماضية	احتمال حدوث أقل من 20 %	1 مستبعد حدوثه

الاحتمالية: هي قياس لمدى إمكانية تحقق أو حدوث الخطر، أو مدى تكرار تعرض الجهة لهذا الخطر، وذلك بناءً على طبيعة الخطر، ويتم تحديد الاحتمالية بناءً على الخبرات والأحداث السابقة أو التوقعات خلال الفترات القادمة المبينة على التطورات المحيطة بالجهة.

يتم تقدير احتمالية حدوث كل خطر عدم التزام والمواءمة مع إدارة المخاطر في الجهة وفقاً لما يلي:

الشكل 8 - معايير تقييم الاحتمالية

وبعد الانتهاء من تقييم احتمالية حدوث الخطر، يجب أن يتم تقييم الأثر الذي سوف ينتج عن خطر عدم الالتزام، ويوضح الشكل أدناه مثال عن تلك المعايير:

02 معايير تقييم الأثر

أ. تقدير أثر الخطر

1 ضئيل 2 قليل 3 متوسط 4 عالي 5 عالي جداً

ب. تقييم الأثر

درجة الأثر	مستوى الأثر	إجراءات قانونية/نظامية	خسائر مالية	استمرارية الأعمال	المكانة والسمعة	القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية	الصحة والسلامة
الدرجة 1 إلى 5	المستوى	نطاق الإجراءات وحجمها	حجم الخسائر المالية بحسب مستويات مالية تحددتها الجهة	خطورة وحجم التعطيل التشغيلي	حجم وأثر النقطية الإعلامية السلبية	حجم الانحراف/ الأثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	حجم الإصابات

الأثر: هو قياس أثر الخطر على الجهة في حال تحقق، وتأخذ بعين الاعتبار العواقب أو الخسائر المتوقعة.

يتم تقدير أثر المخاطر التي تم تحديدها وتصنيفها وفقاً للفقرة (أ. تقدير أثر الخطر) من خلال معايير تضعها الجهة بحسب ما هو مذكور في الفقرة (ب. تقييم الأثر).

الشكل 9 - معايير تقييم الأثر

وبناءً على نتيجة تقييم الاحتمالية والآثر لمخاطر عدم الالتزام الكامنة، يتم تحديد مستوى الخطر الكامن كما هو موضح في المثال أدناه:

03 تقييم مستوى الخطر

درج	درج	عالي	متوسط	متوسط	شبه مؤكد
درج	عالي	عالي	متوسط	متوسط	على الأغلب
عالي	عالي	متوسط	متوسط	متوسط	محمّل
متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	منخفض	نادر
متوسط	متوسط	متوسط	منخفض	منخفض جدا	مستبعد حدوثه
عالي جدا	عالي	متوسط	قليل	ضئيل	
					الآثر

بناءً على نتائج تقييم أثر وإتمالية حدوث الخطر، يتم تحديد درجة / مستوى المخاطر وفقاً لما يلي:

الآثر x الاحتمالية = مستوى الخطر

وتوضح مصفوفة المخاطر الكامنة تصنيف الخطر الإجمالي (منخفض جداً، أو منخفض، أو متوسط، أو مؤثر، أو مرتفع) بناءً على حاصل الضرب ما بين درجة الأثر والاحتمالية التي يتم تحديدها لكل خطر.

الشكل 10 - تقييم مستوى الخطر

ثالثاً: منهجية ومعايير تحديد أولوية مخاطر عدم الالتزام

بعد الانتهاء من تقييم مخاطر عدم الالتزام على الصعيد الكامن، ولتحديد أولويات مراقبة ومتابعة مخاطر عدم الالتزام، يجب على الجهة تحديد الضوابط الرقابية الحالية لديها وتقييمها من حيث فعاليتها في التخفيف من حدة الخطر.

1. تحديد الضوابط الرقابية

الضوابط الرقابية هي الضوابط التي يتم تصميمها وتنفيذها (مثل السياسات والإجراءات والممارسات والعمليات) لتقديم تأكيد معقول فيما يتعلق بالعمليات التشغيلية ورفع التقارير والالتزام. ويمكن أن تختلف أنواع الضوابط الرقابية وذلك حسب ما يلي:

ضوابط رقابية وقائية Preventive controls



تعمل الضوابط الوقائية على تقليل احتمالية حدوث الخطر ومدى تأثيره بحيث يتم وضع هذه الضوابط وتفعيلها قبل حصول مشكلة، أو خسارة، أو حالة طارئة. مثلاً: وضع سياسات وإجراءات واضحة وعملية، توزيع المهام، إلخ.

ضوابط رقابية استكشافية Detective controls



تعمل الضوابط الاستكشافية على اكتشاف المخاطر بعد حدوثها، ولكن في الوقت المناسب لتصحيحها قبل أن ينشئ عنها أية تبعات جوهرية. مثلاً: قيام الوحدة التنظيمية بمراجعة المعاملات لغايات رصد أي حالات عدم التزام أو مخالفات.

ضوابط رقابية تصحيحية Corrective controls



تعمل هذه الضوابط على تخفيف التبعات أو الأثر السلبي الناتج عن الخطر في حال حدوثه وبهدف التخفيف من احتمالية حدوثه في المستقبل.
مثلاً: الإجراءات المتخذة لتصحيح البيانات بعد اكتشاف عدم تطابقها، إلخ.

2. تقييم الضوابط الرقابية

يتم تحديد كفاية الضوابط المعمول بها لتخفيف أثر أو احتمالية حدوث مخاطر عدم الالتزام كما هو موضح في المثال أدناه عن معايير تقييم الضوابط الرقابية:

تعريف معيار التقييم	وصف تقييم الضابط الرقابي	تقييم الضابط الرقابي
<ul style="list-style-type: none"> الضوابط الرقابية غير موجودة لا يوجد سياسات وإجراءات عمل يتم اتباعها لتنفيذ ومراقبة المتطلب التنظيمي لا يوجد شخص/أشخاص مسؤولين عن تنفيذ ومتابعة المتطلب التنظيمي لا يوجد برامج تدريبية وتوعوية متعلقة بالمتطلب التنظيمي لا يوجد عمليات مراجعة من قبل الإدارة المعنية بالمتطلب التنظيمي 	غير مرضي	1
<ul style="list-style-type: none"> الضوابط الرقابية لم يتم فحصها أو أشارت نتائج الفحص على أن الضابط مصمم بشكل ضعيف أو غير فعال يوجد سياسات وإجراءات عمل ولكنها غير معتمدة أو يتم تحديثها بانتظام يوجد شخص/أشخاص مسؤولين عن متابعة تنفيذ ومراقبة المتطلب التنظيمي يوجد بعض التدريبات غير مخططة ورسمية متعلقة بالمتطلب التنظيمي للأشخاص المسؤولين عن متابعة تنفيذ ومراقبة المتطلب لا يوجد عمليات مراجعة من قبل الإدارة المعنية بالمتطلب التنظيمي الضوابط الرقابية تعتمد بشكل كبير على عمليات يدوية وبحاجة إلى أتمتة 	ضعيف	2
<ul style="list-style-type: none"> الضوابط الرقابية لا يتم فحصها بانتظام وفي حال فحصها تكون النتائج بحاجة إلى تحسينات أو إضافة ضابط رقابي آخر / يتم إجراء عملية مراجعة للضابط الرقابي من حين إلى آخر بنتائج متفاوتة ومختلفة يوجد سياسات وإجراءات عمل معتمدة ولكن لا يتم تحديثها بانتظام يوجد شخص/أشخاص مسؤولين عن متابعة تنفيذ ومراقبة المتطلب التنظيمي يتم توفير تدريبات عند الحاجة فقط متعلقة بالمتطلب التنظيمي للأشخاص المسؤولين عن متابعة تنفيذ ومراقبة المتطلب يتم إجراء عمليات مراجعة من قبل الإدارة المعنية بالمتطلب التنظيمي، ولكن لا يتم توثيقها الضوابط الرقابية تعتمد بشكل جزئي على عمليات يدوية وبحاجة إلى أتمتة 	مقبول	3
<ul style="list-style-type: none"> الضوابط الرقابية يتم فحصها وتشير النتائج على أنها مصممة بشكل جيد، ولكن لا يزال يوجد فرص للتحسين / يتم إجراء عملية مراجعة للضابط الرقابي بشكل دوري بنتائج إيجابية في معظم الأحيان يوجد سياسات وإجراءات عمل معتمدة ويتم تحديثها بانتظام يوجد شخص/أشخاص مسؤولين عن متابعة تنفيذ ومراقبة المتطلب التنظيمي يتم توفير تدريبات متعلقة بالمتطلب التنظيمي للأشخاص المسؤولين عن متابعة تنفيذ ومراقبة المتطلب، ولكن لا يتم توثيقها. يتم إجراء عمليات مراجعة من قبل الإدارة المعنية بالمتطلب التنظيمي، ولكن لا يتم توثيقها الضوابط الرقابية مؤتمتة بشكل كبير، أو أنها يدوية ولا يوجد حاجة للأتمتة 	جيد	4
<ul style="list-style-type: none"> الضوابط الرقابية يتم فحصها وتشير النتائج على أنها مصممة بشكل ممتاز وكافي / يتم إجراء عملية مراجعة للضابط الرقابي بشكل دوري بنتائج إيجابية يوجد سياسات وإجراءات عمل معتمدة ويتم تحديثها بانتظام يوجد شخص/أشخاص مسؤولين عن متابعة تنفيذ ومراقبة المتطلب التنظيمي يتم توفير تدريبات الزامية منتظمة وعلى فترات مخططة متعلقة بالمتطلب التنظيمي للأشخاص المسؤولين عن متابعة تنفيذ ومراقبة المتطلب يتم إجراء عمليات مراجعة من قبل الإدارة المعنية بالمتطلب التنظيمي، ويتم توثيقها الضوابط الرقابية مؤتمتة بشكل كامل، أو أنها يدوية ولا يوجد حاجة للأتمتة 	ممتاز	5

الشكل 11- معايير تقييم الضوابط الرقابية

3. تحديد أولويات مستويات المخاطر

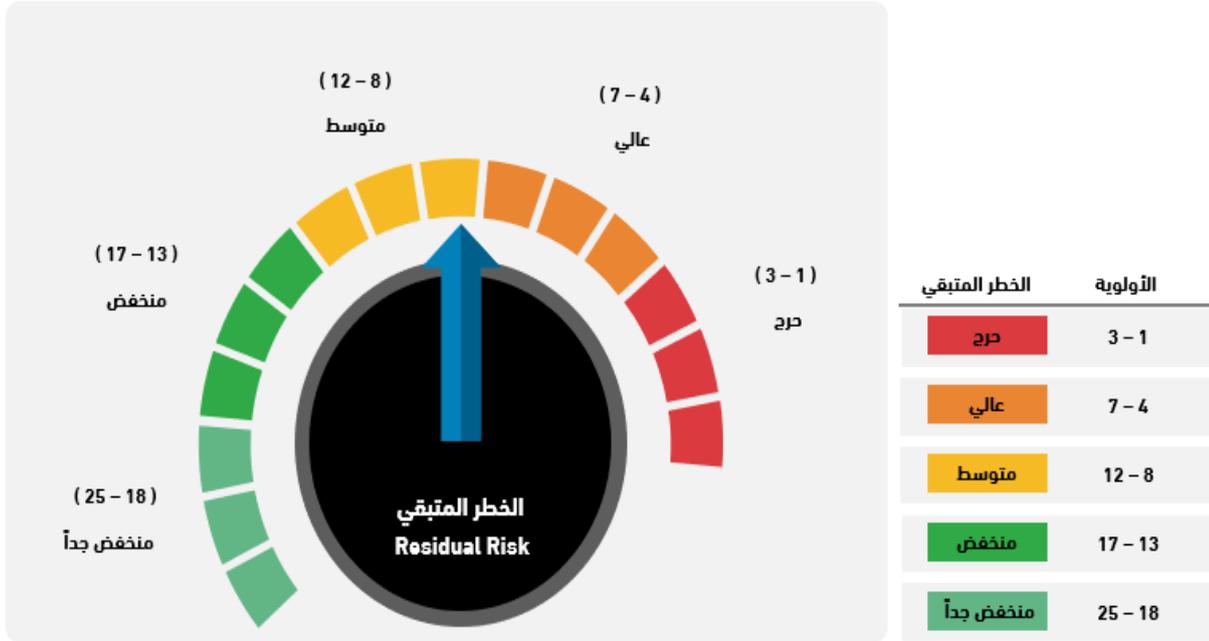
يتم تحديد أولويات مراقبة ومتابعة المخاطر ويتم تحديد ترتيبها بناءً على درجات تقييم كل من الخطر الكامن والضوابط الرقابية، ويوضح الشكل أدناه مثال عن مصفوفة تحديد الأولويات:

أولوية 1	أولوية 2	أولوية 3	أولوية 6	أولوية 8	درج	الخطر الكامن
أولوية 4	أولوية 5	أولوية 7	أولوية 11	أولوية 13	عالي	
أولوية 9	أولوية 10	أولوية 12	أولوية 16	أولوية 18	متوسط	
أولوية 14	أولوية 15	أولوية 17	أولوية 21	أولوية 23	منخفض	
أولوية 19	أولوية 20	أولوية 22	أولوية 24	أولوية 25	منخفض جداً	
غير مرضي	ضعيف	مقبول	جيد	ممتاز		
فاعلية الضوابط الرقابية						

الشكل 12 - مصفوفة الأولويات

رابعاً: منهجية ومعايير تحديد درجة مخاطر عدم الالتزام المتبقية

بعد تحديد أولويات مخاطر عدم الالتزام الناتجة عن تقييم المخاطر الكامنة والضوابط الرقابية، يتم تحديد درجة المخاطر المتبقية، حيث تكون نتيجة المخاطر المتبقية مبنية على نتيجة الأولوية التي تم تحديدها وذلك من خلال المثال الموضح أدناه:



الشكل 13 - معايير تحديد درجة الخطر المتبقي

خامساً: وضع خطط معالجة مخاطر عدم الالتزام

في المرحلة الأخيرة من إدارة مخاطر عدم الالتزام، وبعد تحديد مستوى المخاطر المتبقية نتيجة للضوابط المعمول بها لتخفيف أثر أو احتمالية مخاطر عدم الالتزام الكامنة، على الجهة وضع الخطط التصحيحية لمعالجة مستويات المخاطر المتبقية من أجل أن تكون ضمن المستوى المستهدف أو المقبول. ففي حال كان الضابط الرقابي ضعيف أو غير موجود يتم وضع خطط تصحيحية لمعالجة الخطر، ويتم تحديد التاريخ المستهدف لاستكمال تنفيذ كل من الخطط التصحيحية ومتابعة تنفيذها وتحديث حالتها لتتبعها بشكل فعّال وذلك حسب المثال الموضح أدناه:



تخطيط وتنفيذ عمليات المراقبة والمتابعة

المرحلة الرابعة

4.4

من الضروري إجراء عمليات المراقبة والمتابعة على الوحدات التنظيمية التابعة للجهة للتأكد من التزامها بالمتطلبات التنظيمية ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم ذلك وفقاً لخطة مراقبة ومتابعة الالتزام التي يتم تطويرها على صعيد الجهة بحيث توضح ما يجب مراقبته ومتابعته، وأولويات المراقبة والمتابعة، وطرق المراقبة، ومدى تكرارها، وغيرها. ويتم توثيق هذه المعلومات والنتائج في تقارير شاملة لمشاركتها مع المسؤول المعني.

4.4.1 مراقبة ومتابعة الالتزام

أولاً: تحديد العناصر الرئيسية لخطة مراقبة ومتابعة الالتزام

بعد بناء سجل مخاطر عدم الالتزام، يعد من الضروري أن يتم مراقبة ومتابعة التزام الوحدات التنظيمية في الجهة بالمتطلبات التنظيمية، وحالة تنفيذ الخطط التصحيحية ومدى فعاليتها وإغلاقها في المدة المتفق عليها.

فمنظراً لحجم ونطاق المسائل التي يجب على إدارة الالتزام مراقبتها ومتابعتها، يتعين على إدارة الالتزام بناء خطة موثقة ومعتمدة من قبل الإدارة العليا في الجهة لضمان سير الأعمال بفعالية وكفاءة.

تُحدد إدارة الالتزام العناصر الرئيسية لخطة مراقبة ومتابعة الالتزام والتي تشمل على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- نطاق عمليات المراقبة والمتابعة (الوحدات التنظيمية والجهات التابعة والمرتبطة التي ستكون ضمن الخطة).
- مدى تكرار عمليات المراقبة والمتابعة (شهري، أو ربع سنوي، أو سنوي) بحسب أولويات المخاطر.
- كيفية تحليل وتقييم نتائج المراقبة والمتابعة.
- توثيق المعلومات والوثائق المستخدمة في عمليات المراقبة والمتابعة.
- توزيع الموارد لتناسب مع احتياجات الخطة (مثل عدد الموظفين والأدوات واللوجستيات اللازمة).

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون الخطة مبنية بحسب الموارد المتوفرة للجهة؛ وأن تتمتع بالمرونة اللازمة لمعالجة أي مخاطر عدم التزام ناشئة أو عمليات مراقبة ومتابعة غير مخطط لها؛ وأن يتم توثيقها وتعديلها عندما يتغير أي من عناصرها. ولضمان فعالية تطبيقها، يجب الاتفاق على صلاحية الموافقة على الخطة داخل الجهة والمسؤولين عن تنفيذها، وكيفية تقييم تقدم وفعالية الخطة، والموافقة على أي تغييرات تتم على الخطة.



ثانياً: تطوير منهجية مراقبة ومتابعة الالتزام

إن المنهجية المتبعة لمراقبة ومتابعة الالتزام لها دور رئيسي في مدى فعالية هذه العملية وتحقيقها للنتائج المرجوة، ويوجد أساليب متعددة يمكن استخدامها، ولكن يجب على إدارة الالتزام اختيار المزيج المناسب من الأدوات والأساليب التي تحقق أعلى مستويات الجودة عند تطبيق عملية المراقبة والمتابعة، حيث إن لكل من الأدوات والأساليب خصائص موضحة في الشكل أدناه:

أسلوب مراقبة ومتابعة تتولى فيه إدارة الالتزام مراقبة ومتابعة الوحدات التنظيمية من خلال زيارات ميدانية. توفر الفحوصات الميدانية فرص لإجراء فحوصات أكثر شمولية تساعد إدارة الالتزام على التحقق من صحة تقييمها وعلى تعديل نتائج التقييم والمعطيات بحسب الحاجة. وقد يتم فحص العينات للتأكد من فعالية الضوابط خلال الفحوصات الميدانية.

الميداني



أسلوب مراقبة ومتابعة تتولى فيه إدارة الالتزام المراقبة والمتابعة من خلال إجراء الفحوصات المكتبية (عن بعد) وذلك بطلب تقارير ووثائق وسجلات تتعلق بمعايير ومتطلبات الالتزام، ومن ثم تقوم إدارة الالتزام بتحليلها للتأكد من التطبيق الفعال لها. وبحسب نتائج الفحص يمكن لها اللجوء إلى أسلوب آخر مثل الفحص الميداني أو الاقتصار على طلب معلومات إضافية إن لزم الأمر. يطبق هذا الأسلوب إما بشكل يدوي أو مؤتمت، وفي حال كانت العملية مؤتمتة فيعتبر حينئذ هذا الأسلوب مزيج من الأسلوب الرقمي والتقني والأسلوب المكتبي.

المكتبي



أسلوب مراقبة ومتابعة تتولى فيه إدارة الالتزام المراقبة والمتابعة من خلال إشراك الوحدات التنظيمية والاعتماد عليهم في عملية التقييم الذاتي وفقاً لمعايير ومتطلبات الالتزام المحددة ومن ثم تقوم الوحدات التنظيمية بمشاركة النتائج مع إدارة الالتزام. وبناء على النتائج تنظر إدارة الالتزام في مدى ضرورة إجراء فحص ميداني أو الاقتصار على طلب معلومات إضافية. وقد تقوم إدارة الالتزام بنشر استبيان للتقييم الذاتي إلى الوحدات التنظيمية لتقييم مدى استيفائهم لمتطلبات ومعايير الالتزام.

الذاتي



أسلوب مراقبة ومتابعة تتولى فيه إدارة الالتزام المراقبة والمتابعة إما من خلال استخدام نظام تقني يرتبط بعدد من الوحدات التنظيمية، أو من خلال استخدام التقنية لإدارة العملية الرقابية بشكل كامل، مثل أن يكون هنالك منصة تقوم من خلالها الوحدات التنظيمية برفع الوثائق اللازمة، وتتم عملية متابعة نتائج الفحص وغيرها من خلال المنصة. ويمكن أن يشمل النظام أو التقنية بحسب ما يناسب الجهة ومستوى الإمكانيات والموارد المتاحة.

الرقمي والتقني



الشكل 15 - طرق مراقبة ومتابعة الالتزام

ومع مرور الوقت، تكتسب إدارة الالتزام معرفة أكبر عن مخاطر عدم الالتزام التي تتعرض لها الجهة، وعن الضوابط المعمول بها وأوجه القصور الموجودة، فيجب أن تستفيد الإدارة من هذه الخبرة والدروس المستفادة والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها خلال عمليات المراقبة والمتابعة لتحسين خطة مراقبة ومتابعة الالتزام والأدوات وجميع الجوانب التي تتعلق بالمراقبة والمتابعة.

ثالثاً: تنفيذ عمليات مراقبة ومتابعة الالتزام

يجب على إدارة الالتزام تنفيذ خطة مراقبة ومتابعة الالتزام من خلال تعيين الفريق المسؤول عن تنفيذ كل من عناصر الخطة، مع الأخذ في الاعتبار الكفاءات الموجودة لدى الإدارة والكفاءات اللازمة لإكمال الخطة بنجاح. ثم يجب أن تتواصل إدارة الالتزام مع الوحدات التنظيمية، والموظفين إن اقتضى الأمر، للتنسيق والتعاون بما يتعلق بعمليات المراقبة والمتابعة حيث يجب أن تكون الوحدات التنظيمية والموظفين على استعداد لتقديم كافة المعلومات والبيانات المرتبطة بالالتزام بالمتطلبات التنظيمية.

رابعاً: رفع تقارير عمليات مراقبة ومتابعة الالتزام

فيما يلي بعض الأمثلة عن التقارير ذات العلاقة التي يجب على إدارة الالتزام رفعها فيما يتعلق بعمليات المراقبة والمتابعة. وقد يكون هنالك تقارير أخرى يجب على إدارة الالتزام إعدادها ورفعها بحسب الحاجة، مثل تقارير تتضمن المسائل التالية:

- أمور يتعين على الجهة الإبلاغ عنها لأي هيئة أو جهة تنظيمية أو إشرافية بحسب القطاع.
- تغيرات في متطلبات الالتزام وتأثيرها على مسار عمل الجهة ومقترحات حول استيفاء المتطلبات الجديدة.
- أداء برنامج إدارة الالتزام في الجهة بما في ذلك حالات عدم الالتزام.
- الإجراءات التصحيحية المتخذة حيال حالات عدم الالتزام.
- نتائج عمليات مراقبة ومتابعة الالتزام.

خامساً: متابعة الخطط التصحيحية لتقارير عمليات مراقبة ومتابعة الالتزام

يجب على إدارة الالتزام متابعة الخطط التصحيحية المتفق عليها مع الإدارات نتيجة أعمال مراقبة ومتابعة الالتزام والتأكد من تنفيذها ضمن المدة المستهدفة. ويمكن للإدارة التحقق من مدى اعتماد الخطط التصحيحية وحالة تطبيقها من خلال تطبيق أي من الأساليب المذكورة مسبقاً، أي الأسلوب الميداني، أو المكتبي، أو الذاتي، أو الرقمي والتقني، أو مزيج بينهم، حسب ما تستلزمه الحالة. ويجب أن تقيّم الإدارة الحاجة لوضع إجراءات تصحيحية إضافية بحسب تطور الحالة.

خلال تطبيق جميع خطوات مراقبة ومتابعة الالتزام، يجب على إدارة الالتزام الحرص على حفظ جميع السجلات والمعلومات المستعان بها بشكل آمن ويسهل الوصول إليها وبحسب آلية ضبط الوثائق والسجلات المعتمدة في الجهة. فيجب تطوير نظم لتصنيف المعلومات وتخزينها واسترجاعها، على أن تسمح هذه النظم بتصنيف المعلومات وتحليلها وبالأخص تحديد أوجه القصور وحالات عدم الالتزام المتكررة ومعالجتها بشكل فعال ومناسب. ويمكن أن يتم تصنيف هذه المعلومات بحسب معايير عديدة مثل مصدرها، وصف الحالة، المؤشرات، مستوى الخطورة، الأثر الفعلي أو المحتمل، إلخ.



4.4.2 عمليات الإبلاغ عن الممارسات الخاطئة

للوصول لأعلى المعايير السلوكية والنزاهة والكفاءة المهنية ولمنح الفرصة للمشاركة في تعزيز أخلاقيات وقيم المهنة وحماية منسوبي وأصول الجهة من المخالفات والممارسات الخاطئة في مكان العمل ومعالجتها، يجب تطوير آلية ووسائل متاحة للجميع عن كيفية الإبلاغ عن الممارسات الخاطئة وإعداد سياسة خاصة بذلك لحماية قيم الجهة من خلال تمكين منسوبي الجهة والأطراف ذات العلاقة من الإبلاغ عن أي وقائع يشتبه في انطوائها على مخالفات وذلك لكي تقوم الجهة بالتحريات والتحققات واتخاذ الإجراءات اللازمة بموجب الأنظمة والسياسات ذات العلاقة بأعمال الجهة وبالسرية التامة.

ولذلك تُعرف الممارسات الخاطئة التي يتم الإبلاغ عنها بما يلي:

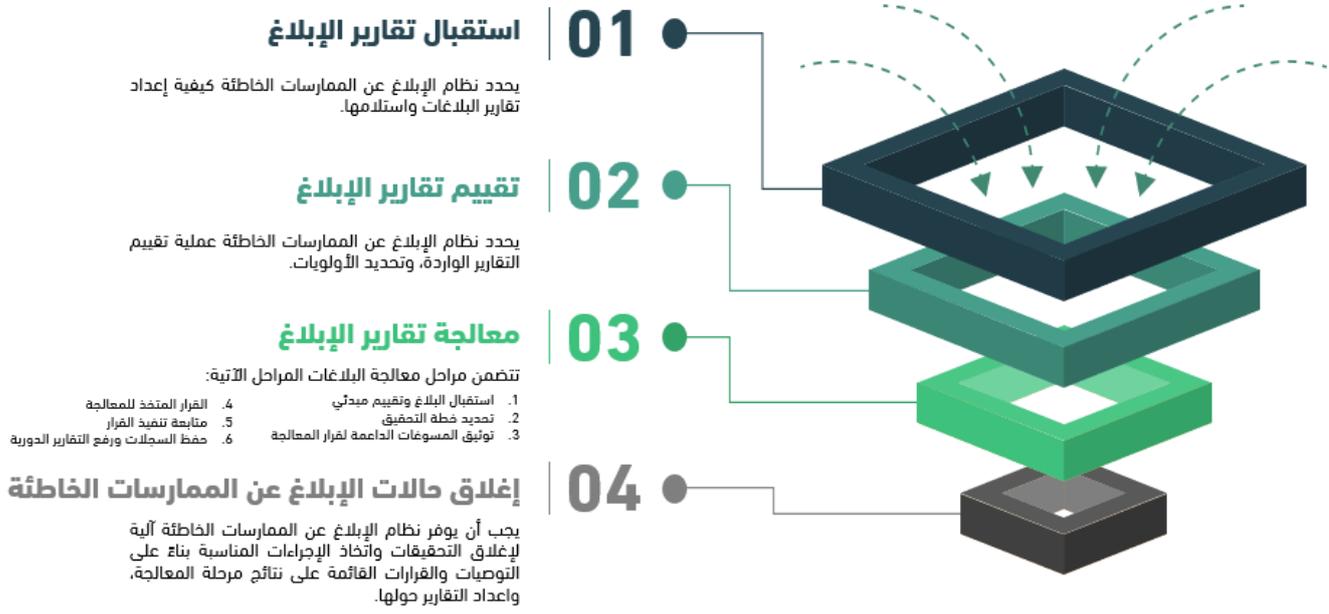
"السلوك غير الأخلاقي والاحتيال والفساد بما في ذلك الرشوة، وخرق الأنظمة، وخرق لقواعد السلوك الخاصة بالجهة أو غيرها من قواعد السلوك ذات الصلة، وعدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والسياسات الداخلية للجهة، والتمييز أو المضايقة، والاستخدام غير المصرح به للأموال أو الموارد العامة، وإساءة استخدام السلطة، وتضارب المصالح، وضرر في حقوق الإنسان أو الصحة العامة والسلامة."

المصدر: المعيار الدولي ISO 37002 الخاص بنظام إدارة البلاغات

إن وجود آلية ووسائل متاحة لجميع منسوبي الجهة والأطراف ذات العلاقة له فوائد عديدة على سبيل المثال لا الحصر:

- السماح للجهة بتحديد ومعالجة الممارسات الخاطئة في أسرع وقت ممكن.
- ضمان الالتزام بالسياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية.
- المساعدة في منع أو تقليل خسارة الأصول والمساعدة في استرداد الأصول المفقودة.
- إظهار ممارسات الحوكمة السليمة والأخلاقية للجهة والأطراف الأخرى المعنية.

بناءً على ذلك، يتم بناء نظام للإبلاغ عن الممارسات الخاطئة يوضح العمليات الرئيسية التي يتم اتباعها حسب الشكل أدناه:



الشكل 16 - العمليات الرئيسية لنظام الإبلاغ عن الممارسات الخاطئة

4.5 المرحلة الخامسة ضمان الجودة والتحسين المستمر

من المهم أن تقوم إدارة الالتزام بتقديم الدعم لمختلف الوحدات التنظيمية في الجهة عند طرحهم لأي استفسارات وتقديم الدعم فيما يتعلق بالأمور ذات الصلة بالالتزام، بالإضافة إلى تقديم المشورة إلى المسؤولين الأول والإدارة العليا في الجهة. ومن الضروري تقييم فعالية قدرة وأداء إدارة الالتزام على رصد الفجوات وأوجه القصور للعمل على سد هذه الفجوات، وضمان جودة عملياتها وأتممتها لرفع كفاءتها، والعمل على تحسينها بشكل مستمر بهدف تحقيق النتائج المستهدفة. لذلك يتم في هذه المرحلة تنفيذ عدة متطلبات تشمل على ما يلي:

أولاً: المشورة والدعم

تقوم إدارة الالتزام بتقديم المشورة إلى المسؤولين الأول والإدارة العليا في الجهة فيما يتعلق بأمور الالتزام بهدف توضيح المتطلبات التنظيمية وتقليل مخاطرها للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات. كما ويتم تقديم الدعم للوحدات التنظيمية ومنسوبيها في أمور عدة، على سبيل المثال:

01 استفسارات عن المتطلبات التنظيمية التي تنطبق على الوحدات التنظيمية ذات العلاقة.

02 استفسارات عن كيفية رفع البلاغ حول الممارسات الخاطئة.

03 استشارات عن مخاطر عدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية.

04 استفسارات عن تنفيذ السياسات ذات العلاقة.

ثانياً: أتمتة عمليات إدارة الالتزام

يوصى أن تعمل الجهة على توفير نظام مؤتمت لإدارة الالتزام في مراحل متقدمة من إنشاء الإدارة وذلك لأتمتة جميع عمليات إدارة الالتزام والوصول إلى أعلى مستوى من النضج فيها. بالإضافة إلى أنه تساعد أتمتة العمليات على التخفيف من الأخطاء البشرية التي قد تحصل خلال تنفيذ الأعمال.

ويُمكن النظام المؤتمت من رفع المتطلبات التنظيمية عليه لتسهيل عملية تحديث قاعدة بيانات الالتزام ومواءمتها مع التغييرات المستمرة للمتطلبات التنظيمية، كما يعمل على تسهيل عملية تقييم مخاطر عدم الالتزام الكامنة والمتبقية، ويوفر القدرة على إعداد لوحات بيانات تقدم نظرة شمولية عن طبيعة المتطلبات والخطط التصحيحية المرتبطة بها.

وتساعد أتمتة عمليات إدارة الالتزام على ما يلي:

-  01 توفر الوقت وتزيد من كفاءة وفعالية العمليات مقارنة بالضوابط غير المؤتمتة.
-  02 تمكن الوصول إلى معلومات عن عمليات إدارة الالتزام والتحقق منها ضمن لوحة معلومات واحدة.
-  03 التحقق باستمرار من المتطلبات التنظيمية وإدارة مخاطرها وتحديد نقاط الضعف المحتملة.
-  04 تقلل من احتمالية التعرض لعواقب عدم الالتزام أو الانتهاكات للمتطلبات التنظيمية.
-  05 تقلل من احتمالية وقوع أخطاء بشرية ومن عدد أخطاء عمليات الإبلاغ غير الدقيقة.

ثالثاً: ضمان جودة عمليات إدارة الالتزام

يعد من المهم التأكد من أن عمليات إدارة الالتزام تحقق أهدافها الأساسية ويتم ذلك من خلال تحديد المعايير والمتطلبات اللازمة لعمليات الالتزام ومراقبة ومتابعة الالتزام بها وتحديد مجالات التحسين بهدف رفع مستوى جودة هذه العمليات. لذلك يجب أن يكون القائمون على ضمان جودة عمليات إدارة الالتزام مستقلين عن الإدارة المعنية بعمليات الالتزام وذلك لرفع مستوى الموضوعية والحيادية في عمليات ضمان الجودة والتقارير الناتجة عنها.

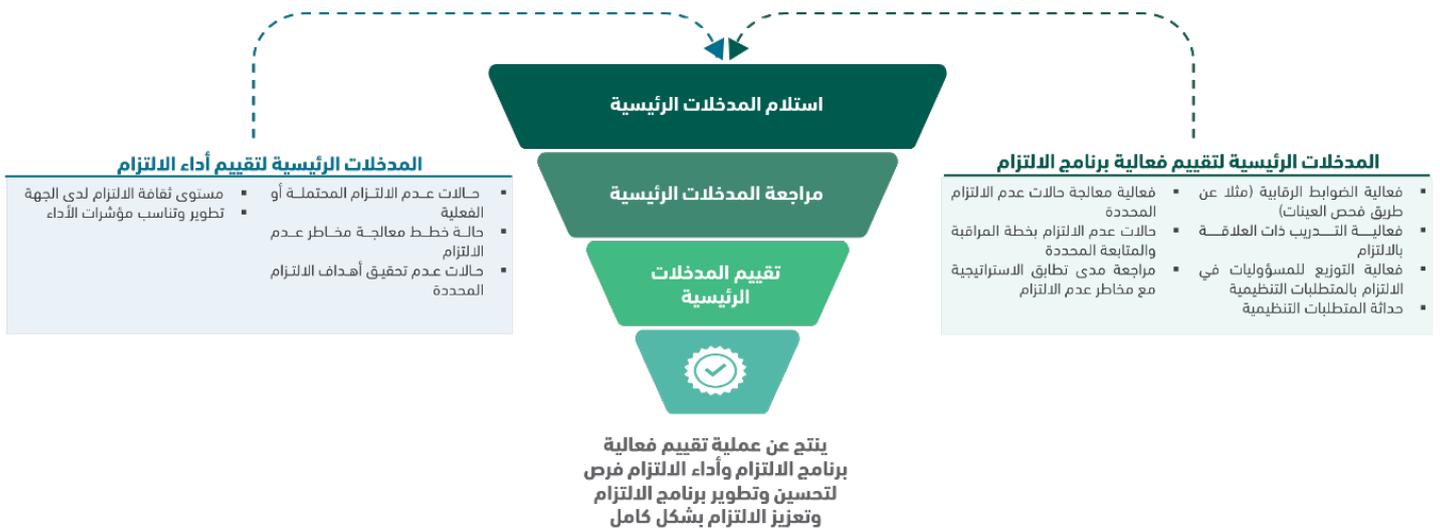
وفيما يلي أمثلة عن أبرز المسائل التي يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان جودة عمليات إدارة الالتزام:

- تحديد المجالات التي تتطلب معايير الجودة للالتزام، ووضع معايير الجودة لها بما يتوافق مع المتطلبات والممارسات الرائدة.
- تحديد الأدوات والمنهجيات المطلوبة لضمان الجودة في مجال الالتزام.
- مراقبة مجالات تحسين الجودة في عمليات إدارة الالتزام المختلفة، وتحديد الإجراءات اللازمة لتطوير العمل.
- مراقبة حالات عدم الالتزام بمعايير الجودة المعتمدة وتحديد الإجراءات التصحيحية بالتعاون مع الوحدة التنظيمية ذات العلاقة.

رابعاً: تقييم أداء برنامج إدارة الالتزام

تعتبر جميع نتائج تنفيذ عمليات إدارة الالتزام إحدى المدخلات الرئيسية لعملية تقييم فعالية وأداء برنامج إدارة الالتزام للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة، وينتج عن عملية التقييم فرص لتحسين وتطوير البرنامج وتعزيز الالتزام بشكل كامل.

وبشكل عام، يجب على إدارة الالتزام تقييم فعالية وأداء برنامج إدارة الالتزام في الجهة من خلال تقييم العديد من المدخلات وذلك كما هو موضح في الشكل أدناه:



الشكل 17 - تقييم فعالية أداء برنامج إدارة الالتزام

ولتوفير أساس لتقييم أداء برنامج إدارة الالتزام، لابد من أن تبدأ الإدارة بتحديد المؤشرات التي سيتم استخدامها في عملية قياس وتقييم الأداء، على أن تأخذ في الاعتبار نتائج تقييم مخاطر عدم الالتزام المعمول بها لضمان تناسب المؤشرات مع مخاطر عدم الالتزام الخاصة بالجهة وأنشطتها.

ومع ارتفاع مستوى نضج برنامج إدارة الالتزام والثقافة في الجهة، يجب أن يتم تضمين نتائج أداء عمليات إدارة الالتزام كجزء من خطط الحوافز ومؤشرات قياس الأداء في الجهة، بحيث سيساهم ذلك في تحفيز الأداء وتفعيل برنامج إدارة الالتزام بأكثر الطرق فعالية.

خامساً: التحسين المستمر

تعتبر عملية التحسين المستمر عملية لامتناهية تساهم في زيادة جودة وكفاءة برنامج إدارة الالتزام بالشكل الدوري، حيث يتم في هذه العملية تصحيح الفجوات وأوجه القصور التي تم تحديدها خلال عملية تقييم أداء وفعالية برنامج إدارة الالتزام، والاستجابة لحالات عدم الالتزام عند وقوعها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للتأكد من حلها بشكل جذري حتى لا تتكرر أو تحدث في مكان آخر، أو العمل على فرص التحسين بشكل استباقي قبل وقوع المشكلة وذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة للتحسين والعمل عليها لرفع مستوى جودة عمليات إدارة الالتزام في الجهة.

5) إمكانات نجاح برنامج إدارة الالتزام

5.1 عوامل نجاح برنامج إدارة الالتزام

بشكل عام، عوامل نجاح برنامج إدارة الالتزام هي أي ميزة أو معرفة أو دافع أو قيمة أو أي خصائص أخرى تلعب دوراً أساسياً في نجاح البرنامج بأداء متفوق وفعالية. ويعد من أبرز عوامل نجاح برنامج إدارة الالتزام ما يلي:

- نجاح تغيير ثقافة الالتزام تكمن أولاً في فهم مستوى الثقافة الحالية ووضع خطة لرفع مستوى الوعي بثقافة الالتزام.

- التوعية بالالتزام هو من أهم الوسائل في التقليل من مقاومة التغيير في الجهة.

- إن عملية تغيير الثقافة حول الالتزام ورفع من مستوى الوعي بها يتطلب جهوداً مشتركة وتعاون بين الجميع.

- بالتعاون والتشارك والتوافق مع الإدارات ذات العلاقة بالالتزام في عدة جوانب مثل تقييم المخاطر والإبلاغ والمتطلبات التنظيمية يعزز العمل المؤسسي بين الإدارات.

- لضمان فعالية عمليات إدارة الالتزام، فإن المواءمة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين مهم للغاية حيث يساعد ذلك في فهم متطلبات وتوقعات جميع الأطراف ويساعد في تحقيقها.

- في رحلة الوصول إلى الهدف المأمول، فإن تبني منهجية العمل المرنة في تنفيذ الأعمال يساعد الإدارة على الارتقاء بمستوى نضج ممارسات الالتزام بشكل تدريجي وفعال.

الثقافة والتغيير

دعم القيادة

المنهجية

الموارد

- القيادة هي الأساس في وضع التوجه والتصور العام حول الالتزام، وتوجيه جميع المعنيين بالالتزام بذلك التوجه لتحقيق الأهداف المرجوة.

- من أبرز أسباب نجاح تفعيل إدارة الالتزام هو دعم القيادة لإنشاء وتفعيل الإدارة وتذليل صعوبات وعقبات تفعيلها.

- إن الموارد بكافة أنواعها مثل الموارد البشرية والتقنية وغيرها تعتبر إمكانات لتحقيق الأهداف المرجوة من عمليات إدارة الالتزام.

- تعيين كوادر وظيفية ذو كفاءة عالية تعتبر مصدر رئيسي في إنجاز تنفيذ وتطوير عمليات إدارة الالتزام على صعيد الجهة.

- وجود رواد للالتزام يدعم عمليات إدارة الالتزام ويساعد في رفع كفاءة العمل في الجهة ويزيد من التعاون بين الإدارات المعنية وإدارة الالتزام.

الشكل 18 - عوامل نجاح برنامج إدارة الالتزام

6) المراجع:

المرجع	الرقم
المعيار الدولي لنظام إدارة الالتزام ISO 37301.	1
المعيار الدولي الخاص بنظام إدارة البلاغات ISO 37002.	2
الدليل الإرشادي لتطبيق إطار عمل "COSO" في إدارة مخاطر عدم الالتزام.	3
مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات العمل الصادرة من مجلس الوزراء بقرار رقم (555) وتاريخ 1437/12/25هـ.	4

7 خاتمة

تم إعداد هذا الدليل الاسترشادي وفقاً للمعايير الدولية المعتمدة في مجال الالتزام، على سبيل المثال لا الحصر: المعيار الدولي "ISO 37301" والدليل الإرشادي لتطبيق إطار عمل "COSO" في إدارة مخاطر عدم الالتزام؛ ليكون مرجعاً مفيداً للجهات المختلفة في معرفة الخطوات الرئيسية لبناء إطار متكامل لإدارة الالتزام يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويحافظ على سمعة ومكانة الجهة، وتم التوضيح في هذا الدليل بشكل عام جميع المراحل الرئيسية اللازمة لتطوير وتنفيذ عمليات إدارة الالتزام ومراقبتها وتحسينها، وتحديد المتطلبات التنظيمية ومواكبة أي تغيرات تطرأ عليها وتحديثها بهدف إدارة مخاطر عدم الالتزام بالشكل الفعّال، بالإضافة إلى تحفيز وتوجيه منسوبي الجهة والمسؤولين بتبني مبادئ وثقافة الالتزام في عملهم وقراراتهم اليومية وتشجيعهم على الإبلاغ عن الممارسات الخاطئة وذلك لحماية الجهة ومنسوبيها من عواقب هذه الممارسات.

وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق هذه الإرشادات تختلف من جهة إلى أخرى بحسب حجمها وطبيعة نطاق عملها، ومن الضروري أن يتم أخذ ذلك في عين الاعتبار في عملية تصميم وتنفيذ إطار الالتزام حتى تتمكن الجهة من النجاح في إدارة عمليات الالتزام وتحقيق مستهدفاتها، وتم إعداد هذا الدليل لغرض الاسترشاد به ولتقديم توجيهات عامة، ولا يمثل مشورة مهنية ولا يحل محل المتطلبات الواردة في المعايير الدولية. ويجب أن تستند أعمال إدارة الالتزام في الجهة إلى الحقائق والظروف الخاصة المحيطة بها، والمتطلبات التفصيلية للمعايير الدولية لإدارة الالتزام. يقدم هذا الدليل معلومات استرشادية حول تصميم وتنفيذ برنامج إدارة الالتزام ولا يعد وثيقة إلزامية يجب أن يتم تطبيق الأعمال وفقاً لها. وبناءً عليه، فإن وزارة المالية لا تتحمل أي مسؤولية عن أي تبعات قد تنشئ بسبب اتخاذ الجهة قرارات بناءً على المعلومات الواردة بهذا الدليل.

نهاية الدليل