



تأثير السلوك التنظيمي على النجاح

هل يمتلك مجلس إدارتكم رؤية واضحة حول السلوك التنظيمي للشركة؟ عندما تفهم الشركات ماهية السلوك التنظيمي ومدى تأثيره، تصبح أكثر قدرة على تحفيز موظفيها وإشراكهم وإلهامهم.

إن إغفال السلوك التنظيمي قد يقف حجر عثرة أمام تحقيق الشركات لأهدافها المنشودة، ولا يقتصر أثره على المؤسسات فحسب، بل يمتد ليشمل الكوادر البشرية والعملاء على حد سواء.

وتُعد المشكلات التي واجهتها شركة "بوينج" مع طائرات طراز (MAX 737)، والتي حظيت بتغطية إعلامية واسعة، مثالاً حياً على ذلك؛ فقد أدى التركيز الشديد للقيادة على الربحية قصيرة الأجل وسرعة طرح المنتج في الأسواق - بحسب ما ورد في مقال "التعلم من إخفاقات القيادة الأخلاقية في بوينج" الذي نشره برنامج التفاوض بكلية هارفارد للحقوق - إلى ثني المهندسين عن الإفصاح عن مخاوفهم المتعلقة بالسلامة، مما أدى في النهاية إلى وقوع عدد من كوارث الطيران.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع للشركات، أصدر معهد المدققين الداخليين متطلبات أساسية لأعضائه ضمن "المعايير الجديدة الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي".

السلوك التنظيمي مقابل الثقافة المؤسسية

تُعرف المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي بأنه:

"الأفعال والقرارات الملحوظة والديناميكيات التفاعلية بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة. ويؤثر هذا السلوك على الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وببساطة، السلوك التنظيمي هو الطريقة التي نُؤدي بها أعمالنا."

وكما يشير دليل مستخدم المتطلبات الموضوعية، يُعتبر السلوك التنظيمي جزءاً لا يتجزأ من الثقافة المؤسسية.

ويعرف دليل المستخدم الثقافة بأنها: "الخيارات التي يتخذها الموظفون أثناء تأدية مهامهم وكيفية تعاونهم مع الآخرين، إلى جانب المحركات التي توجه تلك السلوكيات

التنظيمية. وتشمل هذه المحركات آليات رسمية، مثل الحوافز والأهداف، وآليات غير رسمية مثل القيم والمعتقدات الجماعية."

يهدف معيار "المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي" إلى إعادة صياغة التركيز من "تدقيق الثقافة" بشكل عام إلى "تدقيق السلوك التنظيمي غير المتوافق مع

الأهداف الاستراتيجية". والغاية من ذلك هي توفير ركيزة أكثر وضوحاً وهيكلية ودقة وقابلية للتدقيق. كما يُراد من هذه المتطلبات ألا تُستخدم فقط في مراجعات الثقافة

المستقلة، بل في كافة مهام التدقيق التي يؤثر فيها السلوك على النتائج.



اعتبارات الحوكمة

- التأكد من أن وظائف المخاطر، والامتثال، والموارد البشرية، وجهات الرقابة المرتبطة، تقوم بتصميم الإطار السلوكي للمؤسسة والامتثال له.
- المراقبة والتقييم المستمر ومراجعة مدى التوافق بين الأنماط السلوكية والأهداف الاستراتيجية. وقد يتضمن ذلك ما يلي:
 - استخدام لوحة معلومات لتوفير نقاط بيانات رئيسية من مصادر متنوعة، مثل نتائج استبيانات رضا الموظفين والنزاهة، ومعدلات فقدان الموظفين والغياب، ومحتوى قنوات الإبلاغ، وبيانات الحوادث، بالإضافة إلى مقاييس الأداء والابتكار.
 - النظر في معرفة مجلس الإدارة بكيفية معالجة الجوانب الحالية للسلوك التنظيمي لتعزيز الفعالية والأداء المؤسسي.
 - مراجعة متطلبات المجلس المتعلقة بنظام التعلم المستمر الذي يحدد فرص التحسين ويعالج النتائج بشكل فعال وقابل للقياس.
 - بروتوكولات المخاطر السلوكية التي تُراجع وتُعمم دورياً، ودمجها في عمليات الأعمال وعمليات صنع القرار. وفي هذا الصدد، ينبغي للمدققين الداخليين النظر فيما يلي:
 - تحديد التوقعات السلوكية رسمياً في السياسات ذات الصلة (مثل مدونة قواعد السلوك، وسياسات الأخلاقيات، والموارد البشرية، والحوافز، وتفويض الصلاحيات).
 - قيام القائمين على إدارة المخاطر بربط التوقعات السلوكية بالعمليات التشغيلية الرئيسية - مثل التوظيف، ومراجعات الأداء، وتهيئة الموظفين الجدد، وإدارة العملاء - بحيث تنعكس هذه التوقعات في القرارات اليومية.
 - حصول مجلس الإدارة على تأكيد بأن السياسات متاحة ومُعَمَّمة بوضوح عبر قنوات متعددة.
 - خضوع كافة السياسات والإجراءات السلوكية لمراجعات وفق جدول زمني محدد، وتحديثها بناءً على الحوادث، أو نتائج الاستبيانات، أو التغييرات التنظيمية.
 - تلقي مجلس الإدارة تحديثات دورية بشأن نطاق تغطية السياسات، ووضوحها، ومدى فعاليتها.

- يجب على أعضاء مجلس الإدارة الإلمام "بالمعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي"، ليس فقط لما تقدمه من توجيهات للمدققين الداخليين، بل لأنها تتناول أيضاً كيفية تقييم المدققين لعدة جوانب رئيسية في حوكمة السلوك التنظيمي. (تتضمن المعايير الخاصة أقساماً مماثلة حول إدارة المخاطر وعمليات الرقابة).
- يتم هيكلية الأدوار والمسؤوليات لتجنب أي انحراف في السلوك التنظيمي عن المسار المحدد. ولإجراء هذا التقييم، يوصي دليل مستخدم المعايير الخاصة بأن ينظر المدققون الداخليون في أدلة تثبت وجود ما يلي:
 - لجنة حوكمة تقوم بها يلي:
 - » إنشاء مجلس للسلوك التنظيمي أو لجنة فرعية تركز على الحفاظ على الروابط بين السلوك التنظيمي والاستراتيجية.
 - » المراجعة الدورية لمقاييس المخاطر السلوكية التي تحدد الإجراءات اللازمة لضمان توافق السلوك مع الأهداف الاستراتيجية، والقيم ذات المرتبطة بها، والغرض المؤسسي.
 - » إدراج الأهداف السلوكية ضمن معايير أداء الإدارة التنفيذية ونظام المكافآت.
 - أطر تقارير مجلس الإدارة التي تستخدم لوحات معلومات (Dashboards) منظمة لتقديم رؤى حول مؤشرات المخاطر السلوكية، وتقديم مقاييس متعلقة بالثقافة لإعداد تقارير الأداء الاستراتيجي على مستوى مجلس الإدارة.
 - الاستبيانات وآراء المساهمين الأخرى التي تقدم تصورات حول مدى توافق السلوك مع التوجهات الاستراتيجية.
 - المساءلة الفردية والجماعية عن التوقعات السلوكية. ويمكن أن تشمل الأدلة في هذا المجال ما يلي:
 - جهود مجلس الإدارة لتعريف المساءلة عن السلوك التنظيمي بوضوح في كافة أنحاء المؤسسة.
 - تحديد ما إذا كانت الوحدات الإدارية والإدارة التشغيلية تعمل على ترسيخ التوقعات السلوكية، بحيث تعكس القرارات والاتصالات وديناميكيات الفريق قيم المؤسسة المعلنة.

وضع المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي موضع التنفيذ

يوفر "دليل المستخدم" أمثلة حول كيفية تطبيق المعايير الخاصة في الممارسة العملية ، بما في ذلك:

- إجراء مراجعة مستقلة للإطار العام للمؤسسة لتقييم كفاءة تصميمه وفعاليتته التشغيلية في إدارة المخاطر السلوكية. ويمكن أن يشمل نطاق مهمة التدقيق هياكل الحوكمة ، وأنشطة إدارة المخاطر ، والضوابط الرقابية السلوكية التي تعزز التوافق في كافة أنحاء المؤسسة.
- تقييم مدى تأثير أطر الحوافز في المؤسسة على السلوك ، ومدى توافرها مع غرض المؤسسة وقيمتها والتوقعات التنظيمية والرقابية. وقد يستدعي الأمر استخدام هذا النهج في حال وجود مخاوف بشأن مخاطر سوء السلوك أو ظهور أدلة على سلوكيات ناتجة عن الضغوط في الوحدات الإدارية للشركة.
- دمج اعتبارات المخاطر السلوكية ضمن مهمة تدقيق تقليدية لتقييم إدارة مخاطر الأمن السيبراني. ونظراً لأن العديد من الإخفاقات السيبرانية لا تعود لأسباب تقنية فحسب بل لسلوكيات بشرية أيضاً ، فإنه يتعين على المدققين تضمين مراجعات للسلوك طوال فترة المهمة.

كما يتضمن "دليل المستخدم" مخططاً يربط المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي في عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة بكل من إطار كوسو (COSO) للرقابة الداخلية المتكاملة وإطار إدارة المخاطر المؤسسية. ويمكن للمدققين الداخليين استخدام هذا المخطط للمواءمة بين الاختبارات التي يجريها بناءً على إطار "كوسو" ومتطلبات السلوك التنظيمي.

رؤى قيمة

يجب على المدققين الداخليين تطبيق "المعايير الخاصة" بما يتوافق مع المعايير الدولية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين عند تقديم خدمات التأكيد بشأن هذا الموضوع. ويمكن تخصيص مهام تدقيق السلوك التنظيمي وفقاً للاحتياجات الخاصة بكل شركة ، مما يمكن المدققين الداخليين من تزويد مجالس الإدارة برؤى قيمة في هذا المجال الهام.

الامتثال للمعايير الخاصة:

مُخصصة للحالات التي يكون فيها الموضوع واحداً مما يلي:

1. موضوع مهمة تدقيق مدرجة ضمن خطة التدقيق الداخلي.
2. موضوعاً تم تحديده لمزيد من الدراسة والتقييم أثناء تنفيذ مهمة تدقيق.
3. موضوع من مواضيع مهمة تدقيق مطلوبة لم يكن مدرجاً في خطة التدقيق الداخلي الأصلية.

نبذة عن معهد المدققين الداخليين

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية غير ربحية يضم أكثر من 265,000 عضواً عالمياً ، وقد منح أكثر من 200,000 شهادة مدقق داخلي معتمد (CIA) في جميع أنحاء العالم. وتأسس المعهد في عام 1941م ، ويُعرف عالمياً بأنه الجهة الرائدة في مهنة التدقيق الداخلي التي تقدم المعايير والشهادات والتعليم والبحوث والإرشادات الفنية. لمزيد من المعلومات ، تفضلوا بزيارة الموقع: theiia.org.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA

الاشتراك المجاني

تفضلوا بزيارة theiia.org/Tone للتسجيل والاشتراك المجاني.

آراء القراء

أرسلوا أسئلتكم وتعليقاتكم إلى البريد الإلكتروني:

Tone@theiia.org

ردم الفجوات في السلوك التنظيمي

- وفقاً لمقال فوريس بعنوان "ما هو السلوك التنظيمي؟"، فإن الفجوة الأكبر في السلوك التنظيمي تكمن بين الأفراد والإدارة العليا. ويحدد المقال خمسة عوامل يمكنها تضيق هذه الفجوة:
- ثقافة مؤسسية إيجابية يتشارك فيها جميع الموظفين قيماً موحدة ويطبقونها في واقع العمل.
- الابتكار في الهيكل التنظيمي بما يعزز الاستقلالية والقدرة على الابتكار.
- إدارة التغيير التي تسمح بتبني الأفكار الجديدة مع ضمان الحفاظ على الأهداف والقيم الجوهرية.
- عمليات العمل التي تمكن الأفراد والفرق من إنجاز مهامهم بطرق تتوافق مع أهداف الشركة قصيرة وطويلة الأمد.
- التوافق الاستراتيجي حيث تحدد رسالة الشركة وتوجهها المسار العام للأنشطة التنظيمية، وتدعم القرارات المتخذة أهداف الشركة.

