

بیانیه حکمرانی جامع

برای سازمان‌ها و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SME)

چارچوبی برای تحقق **کیفیت پایدار** و رضایتمندی ذی‌نفعان



یکپارچگی با مدل مدیریت جامع



MJ-STD-01

مدیریت جامع

اجرای فرآیندها، عملیات و بهبود مستمر



HJ-STD-01 (SME)

حکمرانی جامع

هدایت، تصمیم‌گیری، نظارت و انطباق



HS-STD-01

سیستم انسانی

انسان‌محوری، شایستگی‌ها و توسعه سرمایه انسانی

ارزش‌های بنیادین حکمرانی جامع



پاسخگویی

تعیین مسئولیت‌ها و پاسخگویی شفاف



شفافیت

تصمیمات بر اساس داده و شواهد



انسان‌محوری

اجترام به کرامت انسانی و توسعه سرمایه انسانی



انطباق

رعایت قوانین، اخلاق و حقوق ذی‌نفعان



بهبود مستمر

یادگیری، نوآوری و تحول پایدار

فهرست مطالب

شماره صفحات

3	صفحه حقوق مالکیت Copyright Page
4	دامنه استفاده
6	1. مقدمه
8	2. اصطلاحات و تعاریف
9	3. اصول بنیادین حکمرانی در SME
9	4. چارچوب حکمرانی
11	شکل 1 — مدل چرخه تکاملی حکمرانی جامع HJ
12	5. نقش‌ها و مسئولیت‌ها
13	6. الزامات عمومی استقرار
14	7. الزامات حکمرانی جامع
31	8. ارزیابی استقرار حکمرانی
32	9. مستندات مورد نیاز
33	10. پیوست‌ها
34	11. جایگاه HJ-STD-01 (SME) در مدل مدیریت جامع CM
35	12. ارتباط HJ با مدل مرجع مدیریت جامع CM

صفحه حقوق مالکیت (Copyright Page)

© ۱۴۰۵ پوریا رضایی

کلیه حقوق مادی و معنوی این سند محفوظ است.

هیچ بخشی از این سند، اعم از متن، ساختار، مدل‌ها، نمودارها، چارچوب‌های حکمرانی، اصطلاحات تخصصی، الزامات، روش‌ها و سایر محتوای ارائه شده، بدون اخذ مجوز کتبی از صاحب اثر، به هیچ شکل و با هیچ وسیله‌ای (الکترونیکی، چاپی، دیجیتال یا هر روش دیگر) قابل تکثیر، انتشار، بازنشر، ترجمه، اقتباس یا استفاده تجاری نیست. مشخصات سند

عنوان سند:

بیانیه مرجع حکمرانی جامع برای سازمان‌های کوچک و متوسط (SME)

Comprehensive Governance Reference Statement for Small and Medium
(Enterprises)

کد سند:

HJ-STD-01 (SME)

نسخه:

1.0

سال انتشار:

۱۴۰۵

مالک اثر و توسعه‌دهنده مدل:

پوریا رضایی

وبسایت رسمی: Modirjame.com

دامنه استفاده

این سند به عنوان مرجع مفهومی و چارچوب راهنما برای طراحی، استقرار، ارزیابی و بهبود نظام حکمرانی جامع در سازمان‌های کوچک و متوسط (SME) تدوین شده است.

این استاندارد برای شرکت‌های خصوصی، کارگاه‌ها، شرکت‌های خدماتی، بازرگانی، تولیدی، استارت‌آپ‌ها و سایر سازمان‌های کوچک و متوسط طراحی شده و با هدف ایجاد نظام حکمرانی مؤثر، چابک و متناسب با ظرفیت این سازمان‌ها ارائه می‌شود. استفاده از این سند برای موارد زیر مجاز است:

مطالعه فردی؛

آموزش غیرتجاری؛

پژوهش و ارجاع علمی با ذکر منبع؛

خودارزیابی و بهبود نظام حکمرانی در سازمان‌های کوچک و متوسط.

هرگونه استفاده از این سند برای موارد زیر منوط به اخذ مجوز کتبی از مالک اثر است:

ارائه خدمات مشاوره یا پیاده‌سازی تجاری بر اساس این استاندارد؛

برگزاری دوره‌های آموزشی تجاری مبتنی بر این مدل؛

بازتولید، اقتباس یا توسعه این سند در قالب استاندارد، دستورالعمل یا متدولوژی مستقل.

ملاحظات اجرایی و انطباق

HJ-STD-01 (SME) چارچوبی برای هدایت، تصمیم‌گیری، نظارت و انطباق در سازمان‌های کوچک و متوسط است و با در نظر گرفتن محدودیت منابع، ساختارهای ساده‌تر و نیاز به تصمیم‌گیری سریع تدوین شده است. اجرای مؤثر این استاندارد مستلزم انطباق آن با اندازه سازمان، نوع فعالیت، ساختار، فرهنگ سازمانی، الزامات قانونی و شرایط محیط کسب‌وکار است. این استاندارد باید در کنار MJ-STD-01 (مدیریت جامع) و HS-STD-01 (سیستم انسانی جامع) به‌کار گرفته شود تا میان حکمرانی، مدیریت و سرمایه انسانی سازمان هماهنگی و یکپارچگی ایجاد گردد. مسئولیت نهایی انتخاب دامنه کاربرد، کیفیت استقرار و نتایج حاصل از اجرای این استاندارد بر عهده مالکان، هیئت‌مدیره یا مدیریت ارشد سازمان استفاده‌کننده است. این سند جایگزین قوانین و مقررات کشور نبوده و تمامی الزامات آن باید در چارچوب قوانین و الزامات قانونی اجرا شوند.

تغییرات و به روزرسانی‌ها

این سند بخشی از مجموعه استانداردهای مدل مدیریت جامع (CM) بوده و ممکن است بر اساس تجربیات اجرایی، بازخورد کاربران، تغییرات محیط کسب و کار و توسعه مدل، در نسخه‌های بعدی اصلاح، تکمیل یا به روزرسانی شود. آخرین نسخه معتبر این سند از طریق وبسایت رسمی در دسترس است:

Modirjame.com

1. مقدمه

سازمان‌های کوچک و متوسط (SME) بخش قابل توجهی از اقتصاد را تشکیل می‌دهند و به دلیل محدودیت منابع، ساختارهای ساده‌تر و سرعت بالای تصمیم‌گیری، نیازمند نظام حکمرانی متناسب با ویژگی‌های خود هستند. در بسیاری از این سازمان‌ها، تمرکز تصمیمات در اختیار تعداد محدودی از مدیران یا مالکان است و نبود یک چارچوب حکمرانی منسجم می‌تواند زمینه‌ساز تصمیمات سلیقه‌ای، تداخل نقش‌ها، تعارض منافع، کاهش شفافیت و افزایش ریسک‌های سازمانی شود.

استاندارد HJ-STD-01 (SME) با هدف ارائه یک چارچوب ساده، کاربردی و قابل اجرا برای استقرار حکمرانی در سازمان‌های کوچک و متوسط تدوین شده است. این استاندارد تلاش می‌کند بدون ایجاد پیچیدگی‌های اداری، حداقل الزامات لازم برای جهت‌دهی، تصمیم‌گیری، نظارت و انطباق را فراهم آورد تا سازمان بتواند در مسیر تحقق اهداف خود، با شفافیت، پاسخگویی، قانون‌مداری، انسان‌محوری و بهبود مستمر حرکت کند.

این استاندارد بخشی از مدل مدیریت جامع (Comprehensive Management - CM) بوده و در کنار استانداردهای MJ-STD-01 (مدیریت جامع) و HS-STD-01 (سیستم انسانی جامع)، چارچوبی یکپارچه برای هدایت، اجرای عملیات و توسعه سرمایه انسانی سازمان ایجاد می‌کند. در این مدل، حکمرانی مسیر و سیاست‌ها را تعیین می‌کند، مدیریت مسئول اجرای اثربخش آن‌هاست و سیستم انسانی، ظرفیت لازم برای تحقق پایدار اهداف سازمان را فراهم می‌سازد. الزامات این سند بر اساس اصل تناسب با اندازه سازمان تدوین شده است؛ از این‌رو، ضمن حفظ اصول بنیادین حکمرانی، از تحمیل فرآیندهای غیرضروری و مستندسازی‌های پیچیده اجتناب شده تا استقرار آن برای سازمان‌های کوچک و متوسط عملی، چابک و اثربخش باشد.

۲. اصطلاحات و تعاریف

۲-۱. حکمرانی سازمان (Governance)

نظامی که سازمان از طریق آن هدایت، جهت‌دهی، نظارت و کنترل می‌شود و مسئول تعیین سیاست‌ها، حدود اختیارات، پاسخگویی و انطباق است.

۲-۲. شرکت‌های کوچک و متوسط (SME)

سازمان‌هایی که با توجه به اندازه، تعداد کارکنان، منابع و پیچیدگی فعالیت، به ساختارهای مدیریتی ساده‌تر، تصمیم‌گیری سریع‌تر و مستندسازی متناسب نیاز دارند.

۲-۳. تعارض منافع (Conflict of Interest)

هر وضعیتی که در آن منافع شخصی، مالی یا خانوادگی افراد بتواند بر بی‌طرفی تصمیمات سازمانی اثر بگذارد.

۲-۴. ذی‌نفعان (Stakeholders)

تمامی اشخاص، گروه‌ها یا نهادهایی که از فعالیت‌های سازمان تأثیر می‌پذیرند یا بر آن تأثیر می‌گذارند؛ از جمله مالکان، کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، شرکای تجاری و مراجع قانونی.

۳. اصول بنیادین حکمرانی در SME

استقرار نظام حکمرانی در سازمان‌های کوچک و متوسط بر اصول زیر استوار است:

تناسب و چابکی

تفکیک شخصیت حقوقی و منافع

انسان‌محوری و حفظ کرامت انسانی

شفافیت و پاسخگویی

قانون‌مداری

شایسته‌سالاری

مدیریت ریسک

بهبود مستمر

پایداری و تاب‌آوری

۴. چارچوب حکمرانی

چارچوب این استاندارد بر چهار محور اصلی استوار است:

۷-۱. جهت‌دهی (Direction)

تعیین مأموریت، اهداف، سیاست‌ها و مسیر حرکت سازمان.

۷-۲. تصمیم‌گیری (Decision Making)

تعیین اختیارات، مسئولیت‌ها و فرآیند تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد.

۷-۳. نظارت (Oversight)

پایش عملکرد، کنترل انحرافات، ارزیابی ریسک‌ها و اقدامات اصلاحی.

۷-۴. انطباق (Compliance)

اطمینان از رعایت قوانین، مقررات، الزامات قراردادی و اصول اخلاق حرفه‌ای.

چرخه تکاملی حکمرانی جامع (HJ-SME)

برای سازمان‌ها و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط
چارچوبی برای تحقق کیفیت پایدار و رضایتمندی ذی‌نفعان



شکل ۱ — مدل چرخه تکاملی حکمرانی جامع (HJ)

این مدل، ارتباط چرخه‌ای اجزای حکمرانی را در سازمان‌های کوچک و متوسط نشان می‌دهد. حکمرانی با تعیین مبانی و جهت‌دهی آغاز شده، از طریق تصمیم‌گیری، اجرا (در بستر MJ-STD-01)، نظارت و انطباق ادامه یافته و با یادگیری، بهبود و تحول، مجدداً به بازنگری جهت‌گیری‌های سازمان منتهی می‌شود. این چرخه در تعامل با استانداردهای MJ-STD-01 و HS-STD-01، زمینه تحقق کیفیت پایدار (QA) را فراهم می‌سازد.

۵. نقش‌ها و مسئولیت‌ها

۵-۱. مالکان یا هیئت‌مدیره

مسئول:

تعیین مأموریت، چشم‌انداز و اهداف کلان

تصویب سیاست‌های اصلی

تعیین حدود اختیارات مدیرعامل

تأمین منابع موردنیاز

نظارت بر عملکرد سازمان

مالکان باید از مداخله مستقیم در امور اجرایی روزمره، مگر در حدود اختیارات مصوب، خودداری نمایند.

۵-۲. مدیرعامل یا مدیر اجرایی

مسئول:

اجرای سیاست‌ها و اهداف مصوب

مدیریت عملیات روزانه

تخصیص منابع

مدیریت کارکنان

گزارش‌دهی به مالکان یا هیئت‌مدیره

مدیریت ریسک‌ها و بهبود مستمر

۶. الزامات عمومی استقرار

۶-۱. مستندسازی متناسب

سازمان باید تنها اسناد و سوابقی را ایجاد و نگهداری نماید که برای هدایت، پاسخگویی، رعایت الزامات قانونی و تداوم فعالیت ضروری هستند.

۶-۲. یکپارچگی سیستمی

نظام حکمرانی باید با الزامات استاندارد مدیریت جامع (MJ-STD-01) و نظام انسانی (HS-STD-01) همراستا باشد تا تصمیمات سازمان از نظر اجرایی، انسانی و مدیریتی قابلیت اجرا داشته باشند.

هدف از یکپارچگی نظام حکمرانی (HJ)، مدیریت جامع (MJ) و سیستم انسانی (HS)، ایجاد کیفیت پایدار (QA) از طریق تصمیم‌گیری صحیح، اجرای اثربخش، رعایت الزامات قانونی و حفظ رضایت ذی‌نفعان است.

۶-۳. تاب‌آوری

سازمان باید سازوکارهای لازم برای حفظ تداوم فعالیت، تصمیم‌گیری مؤثر و صیانت از منابع انسانی در شرایط بحرانی را متناسب با اندازه و ماهیت فعالیت خود پیش‌بینی نماید.

۷. الزامات حکمرانی جامع

الزامات این استاندارد بر اساس چهار محور اصلی جهت‌دهی، تصمیم‌گیری، نظارت و انطباق تدوین شده‌اند. این الزامات متناسب با ویژگی‌ها، ظرفیت‌ها و پیچیدگی شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) طراحی شده‌اند و با هدف استقرار حکمرانی مؤثر، ساده، چابک و قابل اجرا ارائه می‌شوند.

نتیجه مورد انتظار نظام حکمرانی

استقرار الزامات این استاندارد باید منجر به ایجاد کیفیت پایدار (QA) شود. کیفیت پایدار، حاصل هم‌راستایی نظام حکمرانی (HJ)، مدیریت جامع (MJ) و سیستم انسانی (HS) بوده و با افزایش رضایت ذی‌نفعان، پایداری کسب‌وکار، رعایت قوانین، بهبود عملکرد و توسعه مستمر سازمان نمایان می‌شود.

۷-۱. الزامات جهت‌دهی (Direction)

۷-۱-۱. هدف

ایجاد درک مشترک از مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، اهداف و خطوط قرمز اخلاقی سازمان، به‌گونه‌ای که تمامی تصمیمات و فعالیت‌ها در راستای تحقق اهداف سازمان، رعایت قوانین، حفظ کرامت انسانی، تأمین منافع ذی‌نفعان و پایداری کسب‌وکار هدایت شوند.

۷-۱-۲. الزامات جهت دهی

۷-۱-۲-۱. مأموریت، چشم انداز، اهداف و ارزش ها

سازمان باید مأموریت، چشم انداز، اهداف اصلی و ارزش های بنیادین خود را به صورت ساده، شفاف و مستند تدوین نموده و در اختیار کارکنان قرار دهد. ارزش هایی مانند صداقت، امانت داری، قانون مداری، مسئولیت پذیری و احترام به کرامت انسان باید مبنای تمامی فعالیت های سازمان باشند.

۷-۱-۲-۲. تفکیک شخصیت حقوقی و مدیریت تعارض منافع

سازمان باید میان دارایی ها، منابع، حساب ها و منافع شخصی مالکان یا مدیران با منابع سازمان تفکیک کامل برقرار نماید. هرگونه تعارض منافع باید شناسایی، اعلام و به گونه ای مدیریت شود که بر تصمیمات سازمان اثر نامناسب نگذارد.

۷-۱-۲-۳. شایسته سالاری و انسان محوری

استخدام، واگذاری مسئولیت، ارتقاء و جانشین پروری باید بر اساس شایستگی، صلاحیت، تجربه و سلامت حرفه ای انجام شود. هیچ تصمیمی نباید موجب نقض حقوق قانونی، امنیت شغلی یا کرامت کارکنان شود.

۷-۱-۲-۴. انطباق قانونی و مدیریت ریسک

مدیریت سازمان مسئول اطمینان از رعایت الزامات قانونی، قراردادی و مقررات مرتبط با فعالیت سازمان است. همچنین باید ریسک های اصلی مؤثر بر تداوم فعالیت سازمان شناسایی شده و برای آن ها اقدامات کنترلی متناسب تعیین گردد.

۷-۱-۲-۵. همراستایی با HS و MJ

پیش از تصویب اهداف، سیاست‌ها یا تصمیمات مهم، مدیریت باید اطمینان حاصل نماید که آن‌ها با توانمندی منابع انسانی (HS)، قابلیت اجرای سازمان (MJ) و الزامات کیفیت (QA) همراستا بوده و امکان اجرای مؤثر آن‌ها وجود دارد.

۷-۱-۲-۶. بازنگری و درس‌آموخته‌ها

مأموریت، اهداف و جهت‌گیری‌های سازمان باید حداقل سالی یک‌بار بازنگری شوند. همچنین تجربیات، موفقیت‌ها، شکست‌ها و درس‌آموخته‌های مهم باید به‌صورت مستند ثبت شده و در تصمیمات آینده مورد استفاده قرار گیرند.

۷-۱-۳. حداقل مستندات مورد نیاز

سازمان، متناسب با اندازه و پیچیدگی خود، باید حداقل مستندات زیر را نگهداری نماید:

بیانیه مأموریت، اهداف و ارزش‌ها

سیاست‌های کلیدی سازمان (در صورت وجود)

فهرست ریسک‌های اصلی

سوابق بازنگری سالانه

سوابق درس‌آموخته‌ها و تصمیمات مهم

۷-۱-۴. شاخص‌های ارزیابی

نمونه شاخص‌ها:

درصد تحقق اهداف سالانه

تعداد ریسک‌های کنترل شده

میزان تحقق برنامه‌های بهبود

تعداد بازنگری‌های انجام شده

میزان رضایت ذی‌نفعان کلیدی

۷-۲. الزامات تصمیم‌گیری (Decision Making)

۷-۲-۱. هدف

ایجاد نظامی شفاف، مسئولانه و متناسب با اندازه سازمان برای تصمیم‌گیری،

به‌گونه‌ای که تصمیمات بر اساس اطلاعات کافی، اختیارات مشخص، رعایت

قوانین، منافع سازمان و حفظ کرامت انسانی اتخاذ شوند.

۷-۲-۲. الزامات تصمیم‌گیری

۷-۲-۲-۱. تعیین مسئولیت و اختیار

سازمان باید مسئولیت‌ها و حدود اختیارات مدیران و مسئولان کلیدی را به صورت شفاف تعیین و ابلاغ نماید تا از تصمیم‌گیری‌های موازی، خارج از اختیار یا مبهم جلوگیری شود.

۷-۲-۲-۲. تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات

تصمیمات مهم باید بر اساس اطلاعات معتبر، بررسی گزینه‌های ممکن، ارزیابی ریسک‌ها و آثار احتمالی آن‌ها اتخاذ شوند و از تصمیمات سلیقه‌ای یا فاقد پشتوانه منطقی اجتناب گردد.

۷-۲-۲-۳. مستندسازی تصمیمات مهم

تصمیمات راهبردی یا تصمیماتی که آثار مالی، حقوقی یا عملیاتی قابل توجهی دارند، باید به صورت مستند ثبت شوند و حداقل شامل موضوع، دلایل تصمیم، مسئول تصمیم‌گیر، تاریخ و اقدامات مورد انتظار باشند.

۷-۲-۲-۴. مدیریت تعارض منافع

در صورت وجود تعارض منافع در هر تصمیم، فرد ذی‌نفع باید موضوع را اعلام نموده و از مشارکت در تصمیم‌گیری مربوط خودداری نماید.

۷-۲-۲-۵. رعایت الزامات قانونی و اخلاقی

تمامی تصمیمات باید با قوانین، مقررات، ارزش‌های سازمان و اصول اخلاق حرفه‌ای منطبق باشند و موجب تضییع حقوق ذی‌نفعان یا کارکنان نشوند.

۷-۲-۲-۶. هم‌راستایی با HS و MJ

پیش از اجرای تصمیمات مهم، مدیریت باید اطمینان حاصل نماید که تصمیم با توانمندی منابع انسانی (HS)، ظرفیت اجرایی سازمان (MJ) و اهداف کیفیت (QA) هم‌خوانی دارد و اجرای آن برای سازمان امکان‌پذیر است.

۷-۲-۲-۷. بازنگری تصمیمات

سازمان باید نتایج تصمیمات مهم را به‌صورت دوره‌ای بررسی نموده و در صورت عدم تحقق نتایج مورد انتظار یا تغییر شرایط، نسبت به اصلاح یا بازنگری آن‌ها اقدام نماید.

۷-۲-۳. مستندات الزامی

جدول مسئولیت‌ها و حدود اختیارات

سوابق تصمیمات مهم

سوابق اعلام و مدیریت تعارض منافع

صورتجلسات تصمیمات کلیدی (در صورت وجود)

گزارش بازنگری تصمیمات مهم

۷-۲-۴. شاخص‌های ارزیابی

درصد تصمیمات مهم مستندسازی شده

درصد تصمیمات اجرا شده طبق برنامه

تعداد موارد تصمیم‌گیری خارج از حدود اختیار

تعداد موارد تعارض منافع مدیریت شده

درصد تصمیمات بازنگری شده پس از اجرا

۷-۳. الزامات نظارت (Oversight)

۷-۳-۱. هدف

ایجاد نظامی ساده، اثربخش و مستمر برای پایش عملکرد، ارزیابی نتایج، شناسایی انحرافات، رسیدگی به مشکلات و بهبود فعالیت‌های سازمان، به گونه‌ای که اهداف سازمان محقق شده و تصمیمات و اقدامات در مسیر صحیح هدایت شوند.

۷-۳-۲. حداقل الزامات نظارت

۱. پایش عملکرد

سازمان باید عملکرد اهداف، فعالیت‌ها و شاخص‌های اصلی خود را به صورت دوره‌ای بررسی و نتایج را ثبت نماید.

۲. جلسات بازنگری مدیریت

مدیریت باید حداقل هر شش ماه یکبار عملکرد سازمان، وضعیت اهداف، مشکلات، ریسک‌ها و فرصت‌های بهبود را بررسی و درباره اقدامات لازم تصمیم‌گیری نماید.

۳. رسیدگی به شکایات و بازخوردها

سازمان باید روشی ساده برای دریافت، بررسی، پاسخگویی و پیگیری شکایات و پیشنهادها، مشتریان، کارکنان و سایر ذی‌نفعان داشته باشد.

۴. مدیریت عدم انطباق و اقدامات اصلاحی

موارد مهم عدم انطباق، خطاها و مشکلات باید ثبت، علت‌یابی و برای رفع آن‌ها اقدامات اصلاحی مناسب تعیین و اثربخشی آن‌ها بررسی شود.

۵. پایش اجرای تصمیمات

تصمیمات مهم مدیریت باید تا زمان اجرا پیگیری شده و در صورت تأخیر یا عدم اجرا، علت آن مشخص و اقدام لازم انجام شود.

۶. یادگیری و بهبود مستمر

سازمان باید از نتایج نظارت، شکایات، خطاها و تجربیات گذشته برای اصلاح فرآیندها، بهبود تصمیم‌گیری و افزایش اثربخشی سازمان استفاده نماید.

۷-۳-۳. حداقل مستندات مورد نیاز

سوابق پایش عملکرد

صورتهجلسات بازنگری مدیریت

ثبت شکایات و نحوه رسیدگی

ثبت عدم انطباقها و اقدامات اصلاحی

سوابق پیگیری اجرای تصمیمات

۷-۳-۴. شاخصهای ارزیابی

درصد تحقق اهداف سازمان

درصد تصمیمات اجراشده

تعداد و وضعیت عدم انطباقها

درصد اقدامات اصلاحی تکمیل شده

زمان رسیدگی به شکایات

میزان رضایت ذی نفعان کلیدی

۷-۴. الزامات انطباق (Compliance)

۷-۴-۱. هدف

ایجاد نظامی ساده و اثربخش برای اطمینان از رعایت قوانین، مقررات، الزامات قراردادی، اصول اخلاقی و تعهدات سازمان، به گونه ای که از حقوق ذی نفعان، اعتبار سازمان و پایداری کسب و کار حفاظت شود.

۷-۴-۲. حداقل الزامات انطباق

۱. رعایت قوانین و مقررات

سازمان باید قوانین و مقررات مرتبط با فعالیت خود را شناسایی نموده و نسبت به رعایت آن ها اقدام نماید. حداقل این الزامات شامل قوانین کار، بیمه، مالیات، ایمنی، مجوزهای فعالیت و سایر مقررات مرتبط است.

۲. رعایت حقوق ذی نفعان

سازمان باید حقوق قانونی و قراردادی کارکنان، مشتریان، تأمین کنندگان، سهامداران و سایر ذی نفعان را رعایت کرده و از هرگونه رفتار تبعیض آمیز یا مغایر با قوانین و اصول اخلاقی جلوگیری نماید.

۳. مدیریت اسناد و سوابق

سازمان باید اسناد و سوابق مهم از جمله قراردادها، اسناد مالی، سوابق کارکنان، مجوزها و سایر مدارک ضروری را به صورت مناسب نگهداری، حفاظت و در صورت نیاز در اختیار مراجع ذیصلاح قرار دهد.

۴. پاسخگویی

مسئولیت پاسخگویی در حوزه‌های اصلی باید مشخص باشد و سازمان باید به درخواست‌های قانونی، شکایات و موضوعات مرتبط با ذی‌نفعان در زمان مناسب پاسخ دهد.

۵. پیشگیری از تخلفات و تعارض منافع

سازمان باید اقدامات لازم برای پیشگیری از تخلفات، سوءاستفاده از منابع سازمان و تعارض منافع را انجام داده و در صورت شناسایی، نسبت به رسیدگی و اصلاح آن اقدام نماید.

۶. یکپارچگی با نظام انسانی (HS) و مدیریت جامع (MJ)

سازمان باید اطمینان حاصل نماید که اجرای الزامات قانونی، تصمیمات مدیریتی و فرآیندهای اجرایی با کرامت انسانی، حقوق کارکنان، الزامات HS-STD-01 و قابلیت اجرای فرآیندها در چارچوب MJ-STD-01 هم‌راستا باشد.

۳-۴-۷. حداقل مستندات مورد نیاز

فهرست قوانین و الزامات مرتبط

قراردادهای اصلی و سوابق پرسنلی

اسناد مالی، بیمه و مالیات

مجوزهای فعالیت

ثبت شکایات، تخلفات و اقدامات اصلاحی

سوابق رسیدگی به تعارض منافع (در صورت وجود)

۴-۴-۷. شاخصهای ارزیابی

تعداد موارد عدم انطباق قانونی

درصد رعایت الزامات قانونی

زمان رسیدگی به شکایات

تعداد تخلفات ثبت شده

درصد اقدامات اصلاحی تکمیل شده

میزان رعایت حقوق ذی نفعان

۵-۷. الزامات یادگیری و بازخورد (Learning & Feedback)

۱-۷-۵. هدف

ایجاد سازوکاری برای جمع‌آوری، تحلیل و استفاده از تجربیات، بازخوردها و درس‌آموخته‌ها، به‌منظور بهبود مستمر تصمیم‌گیری، افزایش اثربخشی نظام حکمرانی و ارتقای عملکرد سازمان.

۲-۷-۵. حداقل الزامات یادگیری و بازخورد

۱. جمع‌آوری بازخورد

سازمان باید بازخوردهای کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان و سایر ذی‌نفعان را متناسب با اندازه و ماهیت فعالیت خود دریافت، ثبت و بررسی نماید.

۲. تحلیل نتایج

سازمان باید نتایج حاصل از پایش عملکرد، شکایات، عدم‌انطباق‌ها، ریسک‌ها و تصمیمات مهم را تحلیل نموده و علل موفقیت‌ها و شکست‌ها را شناسایی نماید.

۳. ثبت درس‌آموخته‌ها

تجربیات مهم حاصل از پروژه‌ها، بحران‌ها، موفقیت‌ها و خطاها باید به‌صورت مستند ثبت شوند تا در تصمیمات و فعالیت‌های آینده مورد استفاده قرار گیرند.

۴. مدیریت دانش

دانش و تجربیات ارزشمند سازمان باید حفظ، مستندسازی و در اختیار افراد مرتبط قرار گیرد تا از تکرار خطاها جلوگیری شده و انتقال دانش تسهیل گردد.

۵. اشتراک‌گذاری تجربیات

مدیریت باید شرایطی را فراهم نماید تا کارکنان بتوانند تجربیات، پیشنهادات و ایده‌های بهبود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند.

۶. استفاده از نتایج در تصمیم‌گیری

بازخوردها و درس‌آموخته‌ها باید در بازنگری اهداف، سیاست‌ها، فرآیندها و تصمیمات مدیریتی مورد استفاده قرار گیرند.

۳-۵-۷. حداقل مستندات مورد نیاز

- سوابق بازخورد ذی‌نفعان
- ثبت درس‌آموخته‌ها
- گزارش تحلیل عملکرد
- سوابق پیشنهادهای بهبود
- سوابق مدیریت دانش (در صورت وجود)

۴-۵-۷. شاخص‌های ارزیابی

نمونه شاخص‌ها:

- تعداد بازخوردهای دریافت شده
- درصد بازخوردهای رسیدگی شده
- تعداد درس‌آموخته‌های ثبت شده
- تعداد پیشنهادهای اجرایی شده
- میزان بهبود شاخص‌های عملکرد پس از اجرای اقدامات اصلاحی
- میزان مشارکت کارکنان در ارائه پیشنهادهای بهبود

۶-۷. الزامات بهبود و تحول (Improvement & Transformation)

۱-۶-۷. هدف

ایجاد سازوکاری نظام‌مند برای بهبود مستمر، اصلاح نقاط ضعف، توسعه قابلیت‌های سازمان و افزایش تاب‌آوری، به گونه‌ای که نظام حکمرانی بتواند خود را با تغییرات محیطی، نیازهای ذی‌نفعان و اهداف راهبردی سازمان همگام سازد. اقدامات بهبود باید در نهایت منجر به افزایش کیفیت پایدار (QA)، رضایت ذی‌نفعان و پایداری سازمان شوند.

۲-۶-۷. حداقل الزامات بهبود و تحول

۱. برنامه‌ریزی اقدامات بهبود

سازمان باید بر اساس نتایج نظارت، بازخوردها، درس‌آموخته‌ها و ارزیابی ریسک‌ها، اقدامات بهبود را شناسایی، اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی نماید.

۲. اجرای اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه

برای رفع علل ریشه‌ای مشکلات و جلوگیری از تکرار آن‌ها، اقدامات اصلاحی و در صورت لزوم اقدامات پیشگیرانه باید تعریف، اجرا و اثربخشی آن‌ها ارزیابی شود.

۳. بهبود فرآیندهای حکمرانی

سازمان باید فرآیندهای جهت‌دهی، تصمیم‌گیری، نظارت و انطباق را به‌صورت مستمر بازنگری و در صورت نیاز اصلاح نماید تا کارایی و اثربخشی آن‌ها افزایش یابد.

۴. توسعه ظرفیت‌های سازمان

در صورت نیاز، سازمان باید برای ارتقای توانمندی منابع انسانی (HS)، بهبود زیرساخت‌های مدیریتی (MJ) و افزایش قابلیت اجرای تصمیمات، اقدامات توسعه‌ای مناسب را انجام دهد.

۵. بازنگری سیاست‌ها و اهداف

در صورت تغییر شرایط محیطی، الزامات قانونی، نیازهای ذی‌نفعان یا راهبردهای سازمان، اهداف، سیاست‌ها و رویکردهای حکمرانی باید مورد بازنگری و به‌روزرسانی قرار گیرند.

۶. ارتقای تاب‌آوری و نوآوری

سازمان باید فرصت‌های نوآوری، بهبود مستمر و افزایش تاب‌آوری را شناسایی نموده و اقدامات لازم را برای حفظ پایداری و رقابت‌پذیری کسب‌وکار انجام دهد.

۳-۶-۷. حداقل مستندات مورد نیاز

- برنامه‌های بهبود
- سوابق اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه
- گزارش اثربخشی اقدامات
- سوابق بازنگری سیاست‌ها و اهداف
- برنامه‌های توسعه سازمان
- سوابق پروژه‌های بهبود

۴-۶-۷. شاخص‌های ارزیابی

نمونه شاخص‌ها:

- درصد اقدامات بهبود اجرا شده
- درصد اقدامات اصلاحی اثربخش
- تعداد فرآیندهای بهبودیافته
- میزان کاهش عدم انطباق‌ها
- میزان تحقق اهداف بهبود
- میزان افزایش رضایت ذی‌نفعان
- میزان بهبود شاخص‌های عملکرد سازمان

۸. ارزیابی استقرار حکمرانی

۸-۱. هدف

ارزیابی میزان استقرار و اثربخشی نظام حکمرانی در سازمان و شناسایی فرصت‌های بهبود.

۸-۲. روش ارزیابی

ارزیابی می‌تواند به صورت خودارزیابی یا ممیزی داخلی انجام شود.

۸-۳. سطوح استقرار

سطح ۱ - آغازین

الزامات به صورت پراکنده اجرا شده‌اند.

سطح ۲ - مستقر

اکثر الزامات اجرا شده و شواهد کافی وجود دارد.

سطح ۳ - بالغ

تمامی الزامات اجرا شده، بهبود مستمر انجام می‌شود و نتایج قابل اندازه‌گیری است.

۹. مستندات مورد نیاز

سازمان باید متناسب با اندازه خود، حداقل مستندات زیر را نگهداری نماید:

مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

اهداف و برنامه‌های اصلی

سیاست‌های سازمان

جدول اختیارات

صورتهجلسات تصمیمات مهم

سوابق اقدامات اصلاحی

سوابق شکایات

سوابق ریسک‌های اصلی

اسناد قانونی و مالی موردنیاز

۱۰. پیوست‌ها

پیوست‌ها صرفاً ابزارهای کمکی هستند و در زمان استقرار استاندارد طراحی یا تکمیل می‌شوند.

نمونه‌ها:

پیوست ۱: چک‌لیست خودارزیابی

پیوست ۲: فرم ثبت تصمیمات مهم

پیوست ۳: فرم تعارض منافع

پیوست ۴: فرم ثبت شکایات

پیوست ۵: فرم اقدامات اصلاحی

پیوست ۶: نمونه جدول اختیارات

۱۱. جایگاه HJ-STD-01 (SME) در مدل مدیریت جامع (CM)

استاندارد HJ-STD-01 (SME) لایه بنیان (Foundation) مدل مرجع مدیریت جامع (CM) را پوشش می‌دهد و چارچوب لازم برای هدایت، تصمیم‌گیری، نظارت و انطباق را در سازمان‌های کوچک و متوسط فراهم می‌سازد.

پس از استقرار این استاندارد، سازمان می‌تواند سایر لایه‌های مدل مدیریت جامع را به‌ترتیب زیر توسعه دهد:

HJ-STD-01 (SME) → بنیان حکمرانی

MJ-STD-01 → ساختار و مدیریت اجرایی

HS-STD-01 → نظام انسانی

- استقرار فرآیندهای اجرایی

- توسعه نظام تصمیم‌گیری

- بهبود مستمر و بازنگری نظام

بدین‌ترتیب، حکمرانی به‌عنوان پایه هدایت سازمان عمل کرده و سایر اجزای مدل مدیریت جامع بر مبنای آن توسعه می‌یابند.

۱۲. ارتباط HJ با مدل مرجع مدیریت جامع (CM)

استاندارد مرجع	لایه مدل cm
HJ-STD-01 (SME)	بنیان
MJ-STD-01	ساختار
HS-STD-01	انسان
MJ-STD-01	اجرا
MJ-STD-01	تصمیم
MJ-STD-01 + HJ-STD-01	اصلاح و بهبود

توضیح: استاندارد HJ-STD-01 (SME) لایه بنیان مدل مدیریت جامع (CM) را

پوشش می‌دهد و چارچوب هدایت، تصمیم‌گیری، نظارت و انطباق را فراهم

می‌سازد. سایر لایه‌های مدل توسط استانداردهای MJ-STD-01 و HS-STD-01

تکمیل می‌شوند. در مرحله «اصلاح و بهبود»، بازخوردهای حاصل از اجرا،

تصمیم‌گیری و عملکرد سازمان، ضمن بهبود نظام مدیریت، برای بازنگری و ارتقای

بنیان حکمرانی نیز مورد استفاده قرار می‌گیرند.

تدوین کننده و معمار مدل: پوریا رضایی

وبسایت رسمی: Modirjame.com

نسخه: 1.0

سال انتشار: ۱۴۰۵ تیرماه