
**Təşkilati idarəçilik — Rəhbəredici
göstərişlər**

Mündəricat

Səhifə

Ön Söz	v
Giriş	vi
1 Tətbiq sahəsi	1
2 Normativ sənədlərə istinadlar	1
3 Terminlər və təriflər	1
3.1 İdarəçilik və təşkilat	1
3.2 Prinsiplər və nəticələr	3
3.3 Rollar	5
4 Təşkilati idarəçilik	6
4.1 Ümumi.....	6
4.2 Kompleks idarəçilik	7
4.2.1 Ümumi.....	7
4.2.2 İdarəçilik və səlahiyyətin ötürülməsi	7
4.2.3 İdarəçilik və idarəetmə (menecment).....	8
4.2.4 İdarəçilik və dayanıqlılıq	8
4.2.5 İdarəçilik və maraqlı tərəflər.....	8
4.3 İdarəedici orqan	8
4.3.1 Tərkib və struktur.....	8
4.3.2 Səriştə.....	9
5 Xülasə	9
6 İdarəçilik prinsipləri	13
6.1 Məqsəd.....	13
6.1.1 Prinsip	13
6.1.2 Əsaslandırma	13
6.1.3 Əsas praktiki aspektlər	13
6.2 Dəyər yaratmaq	15
6.2.1 Prinsip	15
6.2.2 Əsaslandırma	15
6.2.3 Əsas praktiki aspektlər	15
6.3 Strategiya	17
6.3.1 Prinsip	17
6.3.2 Əsaslandırma	17
6.3.3 Əsas praktiki aspektlər	17
6.4 Nəzarət.....	19
6.4.1 Prinsip	19
6.4.2 Əsaslandırma	20
6.4.3 Əsas praktiki aspektlər	20
6.5 Hesabatlılıq	22
6.5.1 Prinsip	22
6.5.2 Əsaslandırma	22
6.5.3 Əsas praktiki aspektlər	22
6.6 Maraqlı tərəflərin cəlb olunması	24
6.6.1 Prinsip	24
6.6.2 Əsaslandırma	24
6.6.3 Əsas praktiki aspektlər	24
6.7 Liderlik.....	25
6.7.1 Prinsip	25
6.7.2 Əsaslandırma	25
6.7.3 Əsas praktiki aspektlər	25
6.8 Məlumatlar və qərarlar.....	28
6.8.1 Prinsip	28
6.8.2 Əsaslandırma	28

6.8.3	Əsas praktiki aspektlər	28
6.9	Risk idarəçiliyi	30
6.9.1	Prinsip	30
6.9.2	Əsaslandırma	30
6.9.3	Əsas praktiki aspektlər	31
6.10	Sosial məsuliyyət	33
6.10.1	Prinsip	33
6.10.2	Əsaslandırma	33
6.10.3	Əsas praktiki aspektlər	33
6.11	Uzunmüddətli davamlılıq və fəaliyyət səmərəliliyi	34
6.11.1	Prinsip	34
6.11.2	Əsaslandırma	34
6.11.3	Əsas praktiki aspektlər	34
Biblioqrafiya		36

Ön Söz

Beynəlxalq Standartlaşdırma Təşkilatı (ISO) milli standartlaşdırma orqanlarının (ISO-nun üzv orqanları) ümumdünya federasiyasıdır. Beynəlxalq standartların hazırlanması işi adətən ISO-nun texniki komitələri vasitəsilə həyata keçirilir. Texniki komitənin yaradılma məqsədini təşkil edən predmetdə maraqlı olan hər bir üzv orqan həmin komitədə təmsil olunmaq hüququna malikdir. Bu işdə ISO ilə əlaqələndirmə şəraitində, beynəlxalq təşkilatlar, həmçinin hökumət və qeyri-hökumət təşkilatları da iştirak edir. ISO bütün elektrotexniki standartlaşdırma məsələlərində Beynəlxalq Elektrotexnika Komissiyası (IEC) ilə yaxından əməkdaşlıq edir.

Bu sənədi hazırlamaq üçün istifadə olunan və onun sonrakı saxlanması üçün nəzərdə tutulan prosedurlar ISO/IEC Direktivlərinin 1-ci hissəsində təsvir edilir. Müxtəlif növ ISO sənədləri üçün tələb olunan fərqli təsdiq meyarları xüsusilə qeyd edilməlidir. Bu sənəd ISO/IEC Direktivlərinin 2-ci hissəsinin redaksiya qaydalarına uyğun olaraq tərtib olunub (bax: www.iso.org/directives).

Bu sənədin bəzi elementlərinin patent hüquqlarının predmeti ola biləcəyi ehtimalına diqqət yetirilir. ISO bu cür patent hüquqlarının hər hansı birinin və ya hamısının müəyyən edilməsinə görə məsuliyyət daşımır. Sənədin hazırlanması zamanı müəyyən edilmiş hər hansı patent hüquqlarının təfərrüatları "Giriş" bölməsində və/yaxud ISO-nun daxil olmuş patent bəyannamələrinin siyahısında təqdim olunacaq (bax: www.iso.org/patents).

Bu sənəddə istifadə edilən hər hansı ticarət adı istifadəçilərin rahatlığı üçün verilən informasiyadır və onun dəstəkləndiyini ehtiva etmir.

Standartların könüllü xarakter daşması, uyğunluğun qiymətləndirilməsi ilə bağlı ISO-nun xüsusi termin və ifadələrinin mənasına dair izahat, eləcə də Ümumdünya Ticarət Təşkilatının (ÜTT) Ticarətə Texniki Maneələr Sazişində əksini tapan prinsiplərə ISO-nun sadıqlığı haqqında məlumat üçün aşağıdakı keçidə daxil ola bilərsiniz: www.iso.org/iso/foreword.html.

Bu sənəd *Təşkilati idarəçilik* üzrə ISO/TC 309 sayılı Texniki Komitə tərəfindən hazırlanıb.

Bu sənədlə bağlı hər hansı rəy və ya suallar istifadəçinin milli standartlaşdırma orqanına yönəldilməlidir. Bu orqanların tam siyahısı www.iso.org/members.html səhifəsində təqdim olunur.

Giriş

Məqsəd axtarışı bütün təşkilatların diqqət mərkəzində yer alır və buna görə də, o, təşkilati idarəçilik üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Təşkilatların yaxşı idarəçiliyi təşkilatın məqsədinin maraqlı tərəflərin gözləntilərinə uyğun olaraq etik, effektiv və məsuliyyətli şəkildə həyata keçirilməsinin əsasını təşkil edir. Bu yaxşı idarəçiliyin təşkilati nəticələri aşağıdakılardır:

- səmərəli fəaliyyət;
- resursların məsuliyyətli şəkildə idarə olunması;
- etik davranış.

Yaxşı idarəçilik dedikdə, təşkilat daxilində qərar qəbulu prosesinin təşkilatın etik dəyərlərinə, mədəniyyətinə, normalarına, təcrübələrinə, davranışlarına, strukturlarına və proseslərinə əsaslanması nəzərdə tutulur. Yaxşı idarəçilik müvafiq maraqlı tərəflərin gözləntilərinə uyğun olan, uzunmüddətli dəyər yaradan konkret məqsədə sahib bir təşkilat yaratmağa və onu qoruyub saxlamağa imkan verir. Yaxşı idarəçiliyin həyata keçirilməsi liderliyə, dəyərlərə və təşkilatın daxili və xarici kontekstinə uyğun olan mexanizmlər, proseslər və strukturlardan ibarət çərçivəyə əsaslanır.

Bu rəhbəredici göstərişlər idarəedici orqanlara və təşkilat daxilindəki idarəedici qruplara yönəlsə də, onlara öz vəzifələrini yerinə yetirməkdə dəstək göstərənlər üçün də faydalı ola bilər, məsələn:

- şəxsi heyət;
- idarəçilik üzrə praktiki mütəxəssislər;
- digər maraqlı tərəflər.

Bu rəhbəredici göstərişlərdən istifadə edən təşkilatlar öz maraqlı tərəflərinin gözləntilərini anlamaq və təşkilatın məqsəd və dəyərlərinə uyğun olaraq öz hədəflərinə çatmaq üçün lazım olan yaradıcılıq, mədəniyyət, prinsiplər və məhsuldarlığı həyata keçirmək üçün daha hazırlıqlı olacaq. Onların idarəedici orqanları rəhbərliyin hesabatlılığını təmin edəcək və təşkilatdakı mədəniyyətin, normaların və təcrübələrin təşkilatın məqsəd və dəyərləri ilə uzlaşmasını təmin edəcək.

Bu rəhbəredici göstərişlər idarəedici orqanlara öz vəzifələrini effektiv, diqqətli və səmərəli formada yerinə yetirməkdə və eyni zamanda inam, inklüzivlik, hesabatlılıq, etibarlılıq, operativlik, şəffaflıq və ədalətliliyi artırmaqda kömək edəcək idarəçilik prinsiplərini təyin edir. Bu rəhbəredici göstərişləri tətbiq edən idarəedici orqanlar idarə etdikləri təşkilatların səmərəli fəaliyyət, resursların məsuliyyətli şəkildə idarə olunması və etik davranışı təmin edə biləcəklərini gözləyə bilərlər.

Təşkilatlar bu sənəddən istifadə etdikdə, bütün ölkə və sektorlarda maraqlı tərəflərin bu təşkilatların idarəedici orqanlarının məsuliyyətli, hesabatlı, ədalətli və şəffaf olduğuna, dürüst hərəkət etdiklərinə və qərar qəbul edərkən riskləri nəzərə aldığına və aşağıdakılara əsaslandığına inamı artıra bilər:

- etibarlı informasiya və dəqiq məlumatlar;
- maraqlı tərəflərin gözləntiləri;
- əmələmə öhdəlikləri;
- etik və ictimai gözləntilər, o cümlədən gələcək nəsillər üçün gözlənilənlər;
- təbii mühitə təsirlər və ondan asılılıq. Yaxşı

idarəçiliyin faydaları aşağıdakılara aid edilə bilər:

- a) təşkilatın özü;
- b) üzv maraqlı tərəflər;
- c) digər maraqlı tərəflər.

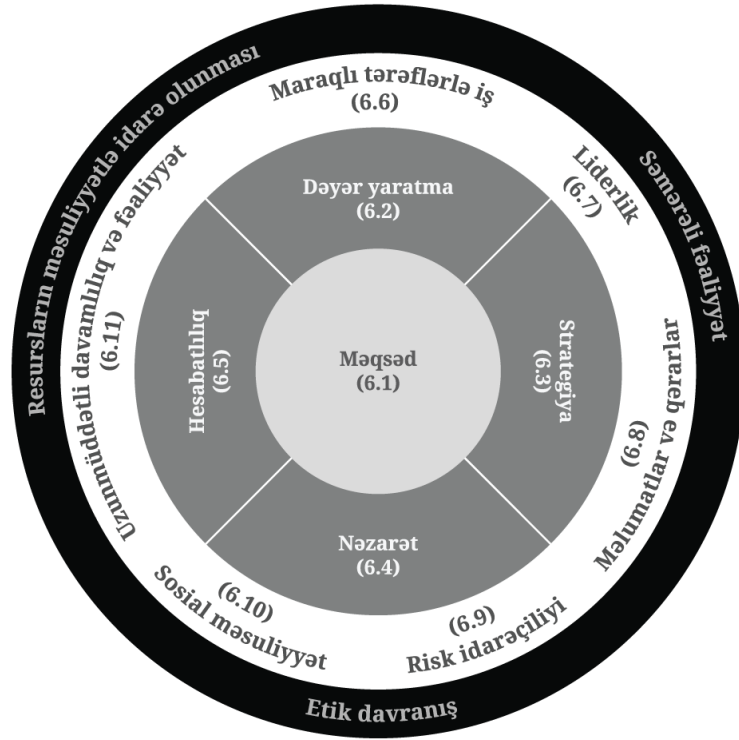
Yaxşı idarəçiliyin yaratdığı dəyərə aid nümunələrə aşağıdakılar daxildir.

- Maraqlı tərəflər üçün uzunmüddətli dəyər yaradılmasının təkmilləşməsi: Yaxşı idarəçilik təşkilata effektiv nəzarəti yaxşılaşdırır və beləliklə, təşkilati məqsəd, strategiya, fəaliyyətlər ilə BMT-nin Dayanıqlı İnkişaf Məqsədləri (DİM) ^[15] arasında uzlaşmanı təmin etməyə kömək edir. Bu, maraqlı tərəflər üçün uzunmüddətli dəyər yaradılmasını yaxşılaşdırır.
- Resursların səmərəli idarə olunması: Maraqlı tərəflərin effektiv cəlb olunması, təhlükəsiz xəbər vermə (ifşa etmə) və vasitəçilik, icraedici səlahiyyətlər üçün məhdudiyətlərin müəyyən edilməsi, vahid terminologiya, şəffaf qərar qəbulu və hesabatlılıq - bunların hamısı maraqlı tərəflərin təşkilatın resursları məsuliyyətli şəkildə idarə etdiyinə inamının artmasına töhfə verir.
- Təşkilati dayanıqlığın və fəaliyyət göstəricilərinin yaxşılaşması: Təşkilatın dəyişən konteksti ona mənfi təsir göstərdikdə o, dayanıqlı qala və yaxşı idarəçilik tədbirləri vasitəsilə bu dəyişikliklərdən irəli gələn dəyərli imkanları reallaşdırmağa bilər. Bu tədbirlərə strategiyanın uyğunlaşdırılması, etik liderlik, varisliyin effektiv şəkildə planlaşdırılması, səlahiyyətin və öhdəliklərin aydın şəkildə ötürülməsi və risklərin idarə edilməsinə və daxili nəzarət tədbirlərinə ümumi nəzarət daxildir.
- Qərar qəbulunun effektivliyinin artması: Təşkilatların fəaliyyət kontekstindəki dəyişiklik tempi və mürəkkəbliyi artdıqca, yaxşı idarəçilik təşkilatın, onun məqsədinin və fəaliyyət göstərdiyi kontekstin hərtərəfli formada nəzərə alınmasını yaxşılaşdırır. Bu, daha yaxşı qərar qəbulu prosesi ilə nəticələnir. Hesabatlılığın, öhdəliklərin və ötürülən səlahiyyətin aydın olması yaxşı idarəçilik təcrübələridir və bunlar təşkilati qərar qəbulu prosesinin, fəaliyyətin və nəticələrin sürətini artırır.
- Daha yaxşı şəxsi heyət tərkibi və onların vəzifədə saxlanması: Yaxşı idarəçilik təcrübələri (məs., effektiv və etik liderlik) nümayiş etdirən təşkilatlar təkcə öz maliyyə maraqlarından deyil, həm də təşkilati məqsəd və qeyri-maddi təşkilati dəyərlərdən (məs., ədalət və şəffaflıq) ilhamlanan insanları özünə cəlb edir.
- İnvestor və kreditor inamının artması: Effektiv liderlik və nəzarət, hərtərəfli qərar qəbulu, şəffaflıq və maraqlı tərəflərlə effektiv əlaqələr, dayanıqlılıqla bağlı nəzərə alınan məsələlər və əmələmənin idarə edilməsinin müəyyənliyi təşkilata inamın artmasına töhfə verir. Bu da öz növbəsində, kapitala çıxış imkanını yaxşılaşdırmağa və kapital xərclərini azalda bilər.
- Qeyri-maddi aktivlərin dəyərinin artması: Maraqlı tərəflərlə şəffaflıq və məsuliyyətli təşkilati davranış (korporativ vətəndaşlıq) təşkilatın qeyri-maddi aktivlərinin (məs., nüfuz, ictimai imic, ictimai inam və xoş məram) dəyərində töhfə verir.





Nəhayət, yaxşı idarəçilik idarəedici orqanın öz təşkilatını maraqlı tərəfləri şəffaf, aydın və yığcam hesabatlar və məlumatlara çıxış imkanı ilə təmin etməyə istiqamətləndirən fəaliyyətlərini (məs., idarəçilik siyasətləri hazırlamaq) ehtiva edir. O, tənzimləyici orqanlara və cəmiyyətə lazımi qaydada təyin edilmiş nümayəndələri vasitəsilə təşkilatın təbii ətraf mühitlə bağlı, eləcə də sosial və iqtisadi xarakterli müsbət və mənfi təsirlərini qiymətləndirmək imkanı yaradır. Yaxşı idarəçilik maraqlı tərəflərə təşkilatları hesabatlılığa cəlb etmək, nəticələrini müqayisə etmək, qeyri-adekvat təcrübələri vurğulamaq və təşkilatın cəmiyyətə, iqtisadiyyata və təbii ətraf mühitə təsirlərini izləməyə imkan verir.

Təşkilata öz təşkilati məqsədini yerinə yetirməyə kömək edən və bu zaman təşkilat və onun maraqlı tərəfləri üçün dəyər yaradan prinsiplərin tətbiq edilməsi təşkilatın idarəçiliyinə töhfə verir .

Səkil 1 təşkilati idarəçilik və bu sənəddə qeyd olunan prinsiplər və idarəçilik nəticələrinin icmalını təmin edir. Ola bilər ki, bu komponentlər artıq təşkilat daxilində tam və ya qismən mövcuddur. Lakin bəzən onlar uyğunlaşdırılmalı və ya təkmilləşdirilməlidir ki, təşkilatın idarəçiliyi effektiv, səmərəli və özünün unikal və dinamik xarakterinə və kontekstinə uyğun qalsın.



Əsas

-  idarəçilik nəticələri
-  başlıca idarəçilik prinsipi
-  təməl idarəçilik prinsipləri
-  dəstəkləyici idarəçilik prinsipləri

Şəkil 1— Təşkilati idarəçilik— İcmal

Təşkilati idarəçilik — Rəhbəredici göstərişlər

1 Tətbiq sahəsi

Bu sənəd təşkilati idarəçiliyə dair rəhbəredici göstərişlər təqdim edir. O, idarəedici orqanları və idarəedici qrupları idarə etdikləri təşkilatın öz məqsədlərinə nail olmaq üçün öhdəliklərini necə yerinə yetirməli olduğuna dair istiqamət verəcək prinsipləri və əsas praktiki aspektləri təmin edir. O, həmçinin təşkilata və onun idarəçiliyinə cəlb olunan və ya onun təsirinə məruz qalan maraqlı tərəflər üçün də nəzərdə tutulur.

O, növündən, ölçüsündən, yerindən, strukturundan və ya məqsədindən asılı olmayaraq, bütün təşkilatlara şamil edilə bilər.

2 Normativ sənədlərə istinadlar

Bu sənəddə hər hansı bir normativ sənədə istinad yoxdur.

3 Terminlər və təriflər

Bu sənədin məqsədləri üçün aşağıdakı terminlər və təriflərdən istifadə olunur.

ISO və IEC, standartlaşdırmada istifadə üçün terminoloji məlumat bazalarını aşağıdakı veb-ünvanlarda saxlayır:

- ISO-nun onlayn axtarış platforması: <https://www.iso.org/obp>
- IEC Elektropediyası: <http://www.electropedia.org/>

3.1 İdarəçilik və təşkilat

3.1.1

təşkilati idarəçilik

təşkilatın (3.1.3) özünün müəyyən edilmiş məqsədinə çatması üçün yönləndirildiyi, nəzarət edildiyi və hesabatlılığa cəlb olunduğu insan əsaslı sistem

3.1.2

təşkilati idarəçilik çərçivəsi

təşkilatın (3.1.3) idarəçilik tədbirlərinin əsaslandığı strategiyalar, *idarəçilik siyasətləri* (3.2.9), qərar qəbulu strukturları və *hesabatlılıq* (3.2.2)

3.1.3

təşkilat

məqsədlərinə nail olmaq üçün *vəzifələr* (3.2.3), səlahiyyətlər və əlaqələrdən ibarət funksiyaları olan şəxs və ya şəxslər qrupu

Tərifə dair qeyd 1: Təşkilat anlayışına dövlət və ya özəl, müstəqil və ya digərinin tərkibində olmasından asılı olmayaraq, fərdi sahibkar, şirkət, korporasiya, firma, müəssisə, orqan, tərəfdaşlıq, xeyriyyə təşkilatı və ya qurumu (hüquqi və ya fiziki, dövlət və ya özəl) və ya onların hər hansı bir hissəsi və ya birləşməsi aiddir, lakin bunlarla məhdudlaşmır.

[MƏNBƏ: ISO 37301:2021, 3.1, dəyişdirildi —Tərifə dair qeyd 2 silinib.]

3.1.4

təşkilati subyekt

ayrıca və müstəqil şəkildə mövcud olan *təşkilat*(3.1.3)

Tərifə dair qeyd 1: Bəzi hallarda təşkilati subyekt hüquqi şəxs ola bilər.

3.1.5

təsis sənədləri

vaxtaşırı edilən dəyişikliklər nəzərə alınmaqla, *təşkilatın* (3.1.3) mövcudluğunun və *hesabatlılığının* (3.2.2) əsasını qoyan rəsmi və eksklüziv sənədlər və ya sənədlər toplusu

Tərifə dair qeyd 1: Sənədlər təşkilatın növündən və yerindən asılı olaraq dəyişə bilər və onlara təsis aktı, təsis razılaşması və ya nizamnamə daxil ola bilər.

3.1.6

risk

qeyri-müəyyənliyin məqsədlərə təsiri

Tərifə dair qeyd 1: Təsir gözləniləndən kənar çıxmadır. O, müsbət, mənfi və ya hər ikisi ola bilər və imkan və təhlükələri əhatə edə, onları yarada və ya onların yaranmasına səbəb ola bilər.

Tərifə dair qeyd 2: Məqsədlər müxtəlif aspektlərə və kateqoriyalara malik ola və müxtəlif səviyyələrdə tətbiq edilə bilər.

Tərifə dair qeyd 3: Məqsəd digər yollarla da ifadə edilə bilər (məs., gözlənilən nəticə).

[MƏNBƏ: ISO 31000:2018, 3.1, dəyişdirildi — Tərifə dair qeyd 3 əvəz edilib.]

3.1.7

risk iştahası

təşkilatın (3.1.3) qəbul etmək və ya saxlamaq istədiyi *riskin* (3.1.6) miqdarı və növü [MƏNBƏ: ISO Təlimatı 73:2009, 3.7.1.2]

3.1.8

risk meyarları

əsasında bir *riskin* (3.1.6) əhəmiyyətliliyinin qiymətləndirildiyi texniki şərtlər

Tərifə dair qeyd 1: Risk meyarları təşkilatı hədəflərə və xarici və daxili kontekstə əsaslanır.

Tərifə dair qeyd 2: Risk meyarları standartlar, qanunlar, siyasətlər və digər tələblərdən törəyə bilər.

[MƏNBƏ: ISO Təlimatı 73:2009, 3.3.1.3]

3.1.9

risk tolerantlığı

təşkilatın (3.1.3) və ya *maraqlı tərəflərin* (3.3.1) öz hədəflərinə nail olmaq üçün *risk emalından* (3.1.11) sonra riski (3.1.6) daşımağa hazır olması

Tərifə dair qeyd 1: Qanuni və ya normativ tələblər risk tolerantlığına təsir edə bilər.

[MƏNBƏ: ISO Təlimatı 73:2009, 3.7.1.3]

3.1.10

risk səviyyəsi

risk (3.1.6) və ya risklərin məcmusunun riskin nəticələri və onların başvermə ehtimalının məcmusu ilə ifadə edilən miqyası

[MƏNBƏ: ISO Təlimatı 73:2009, 3.6.1.8]

3.1.11

risk emalı

riski (3.1.6) dəyişdirmə prosesi

Tərifə dair qeyd 1: Risk emalı aşağıdakıları ehtiva edə bilər:

- riskə zəmin yaradan fəaliyyətə başlamamağa və ya bu cür fəaliyyəti davam etdirməməyə qərar verməklə riskdən yayınmaq;
- müəyyən fürsətdən yararlanmaq məqsədilə riski qəbul etmək və ya artırmaq;
- risk mənbəyini aradan qaldırmaq;

- başvermə ehtimalını dəyişdirmək;
- mümkün nəticələri dəyişdirmək;
- riski başqa bir tərəflə və ya tərəflərlə bölüşmək (o cümlədən müqavilələr və risk maliyyələşməsi) və
- etibarlı məlumatlara söykənən qərara əsasən riski saxlamaq.

Tərifə dair qeyd 2: Mənfi nəticələrin aradan qaldırılmasına yönələn risk emalı proseslərinə bəzən "riskin yüngülləşdirilməsi", "riskin aradan qaldırılması", "riskin qarşısının alınması" və "riskin azaldılması" da deyilir.

Tərifə dair qeyd 3: Risk emalı yeni risklər yarada və ya mövcud riskləri dəyişdirə bilər.

[MƏNBƏ: ISO Təlimatı 73:2009, 3.8.1]

3.2 Prinsiplər və nəticələr

3.2.1

prinsip

bir sıra inanclar və ya davranışlar, yaxud əsaslandırma zənciri üçün təməl kimi çıxış edən fundamental həqiqət, təklif və ya fərziyyə

[MƏNBƏ: BS 13500:2013, 2.14, dəyişdirildi — Təkdə istifadə edilib.]

3.2.2

hesabatlılıq

bir *məsuliyyətin* (3.2.3) yerinə yetirilməsi üçün başqa biri qarşısında öhdəlik

Tərifə dair qeyd 1: Məlumatlandırmaq və məsuliyyətin necə yerinə yetirildiyini izah etmək də öhdəliyə daxildir.

Tərifə dair qeyd 2: Məsuliyyətin yerinə yetirilməməsi hesabatlılığa cəlb olunan tərəfə məcburi tətbiq oluna bilən nəticələr doğurur.

3.2.3

məsuliyyət

tələb olunan nəticələrə nail olmaq üçün tədbir görmək və qərar qəbul etmək öhdəliyi

[MƏNBƏ: ISO/IEC 38500:2015 2.22]

3.2.4

səlahiyyətin ötürülməsi

səlahiyyətin və *məsuliyyətin* (3.2.3) onu daşıyan şəxsdən başqa birinə təyin edilməsi

3.2.5

əmələtmə

təşkilatın (3.1.3) bütün *əmələtmə öhdəliklərini* (3.2.6) qarşılamaı

[MƏNBƏ: ISO 37301:2021, 3.26]

3.2.6

əmələtmə öhdəlikləri

təşkilatın (3.1.3) məcburi şəkildə əməl etməli olduğu, eləcə də könüllü şəkildə əməl etməyi seçdiyi tələblər

[MƏNBƏ: ISO 37301:2021, 3.25]

3.2.7

etik davranış

müəyyən vəziyyət kontekstində qəbul edilmiş yaxşı və ya düzgün davranış *prinsiplərinə* (3.2.1) uyğun olan və *beynəlxalq davranış normaları* (3.2.8) ilə uzlaşan davranış

[MƏNBƏ: ISO 26000:2010, 2.7]

3.2.8

beynəlxalq davranış normaları

beynəlxalq adət hüququndan, beynəlxalq hüququn ümumi şəkildə qəbul edilmiş *prinsiplərindən* (3.2.1) və ya hamılıqla, yaxud demək olar ki, hamılıqla tanınmış hökumətlərarası sazişlərdən irəli gələn sosial cəhətdən məsuliyyətli təşkilati davranış gözləntiləri

Tərifə dair qeyd 1: Hökumətlərarası sazişlərə müqavilələr və konvensiyalar daxildir.

Tərifə dair qeyd 2: Beynəlxalq adət hüququ, beynəlxalq hüququn ümumi şəkildə qəbul edilmiş prinsipləri və hökumətlərarası sazişlər ilk növbədə dövlətlərə istiqamətlənsə də, onlar bütün *təşkilatların* (3.1.3) qarşısına qoya biləcəyi hədəf və prinsipləri ifadə edir.

Tərifə dair qeyd 3: Beynəlxalq davranış normaları zamanla dəyişir.

[MƏNBƏ: ISO 26000:2010, 2.11]

3.2.9

idarəçilik siyasəti

təşkilatın (3.1.3) *idarəedici orqanı* (3.3.4) tərəfindən rəsmi şəkildə ifadə edilmiş niyyətləri və istiqaməti

3.2.10

təşkilati məqsəd

təşkilatın (3.1.3) mövcudluğunun əhəmiyyətli səbəbi

Tərifə dair qeyd 1: Təşkilati məqsəd təşkilatın müəyyən edilmiş *maraqlı tərəflər* (3.3.1) üçün yaratmağı hədəflədiyi əsas dəyərdir.

Tərifə dair qeyd 2: Təşkilati məqsəd fəaliyyət səmərəliliyi üzrə məqsədlərə istiqamət verir və müvafiq maraqlı tərəflərin gündəlik qərar qəbulu üçün aydın konteksti təmin edir.

3.2.11

təşkilati dəyərlər

təşkilatın (3.1.3) yaxşı və vacib olaraq müəyyənləşdirdiyi, açıq və ya dolay şəkildə paylaşmalı və tətbiq etməli olduğu arzuolunan nəticələr və ya fəaliyyətlərə olan inanclar

3.2.12

sosial məsuliyyət

təşkilatın aşağıdakıları ehtiva edən şəffaf və *etik davranış* (3.2.7) vasitəsilə, öz qərar və fəaliyyətlərinin cəmiyyət və ətraf mühitə təsirlərinə görə (3.1.3) *məsuliyyəti* (3.2.3):

- *dayanıqlı inkişafa* (3.2.14), o cümlədən cəmiyyətin sağlamlığına və rifahına töhfə verir;
- *maraqlı tərəflərin* (3.3.1) gözləntilərini nəzərə alır;
- tətbiq olunan qanunvericiliyə *əməl edir* (3.2.5) və *beynəlxalq davranış normaları* ilə uzlaşır; (3.2.8);
- təşkilat çərçivəsində tam inteqrasiya olunur və onun əlaqələrində tətbiq edilir.

Tərifə dair qeyd 1: Fəaliyyətlərə məhsullar, xidmətlər və proseslər daxildir.

Tərifə dair qeyd 2: Əlaqələr dedikdə, təşkilatın təsir dairəsi daxilindəki fəaliyyətləri nəzərdə tutulur.

[MƏNBƏ: ISO 26000:2010, 2.18]

3.2.13

dayanıqlılıq

Hazırkı nəslin ehtiyaclarının ödənilməsi, gələcək nəsillərin öz ehtiyaclarını ödəmək qabiliyyətinin təhlükə altına atılmadığı qlobal sistemin vəziyyəti, o cümlədən ekoloji, sosial və iqtisadi aspektlər

Tərifə dair qeyd 1: Ekoloji, sosial və iqtisadi aspektlər qarşılıqlı əlaqədədir, bir-birindən asılıdır və çox vaxt dayanıqlılığın 3 ölçüsü kimi ifadə edilir.

Tərifə dair qeyd 2: Dayanıqlılıq *dayanıqlı inkişafın*([3.2.14](#)) hədəfidir.

[MƏNBƏ: ISO Təlimatı 82:2019, 3.1]

3.2.14

dayanıqlı inkişaf

hazırkı nəslin ehtiyaclarını ödəyən, gələcək nəsillərin öz ehtiyaclarını ödəmək qabiliyyətini təhlükə altına atmayan inkişaf

Tərifə dair qeyd 1: Dayanıqlı inkişaf yüksək həyat keyfiyyəti, sağlamlıq və tərəqqi hədəflərini sosial ədalətlə birləşdirmək və yer kürəsinin həyatı bütün müxtəlifliyi ilə dəstəkləmə potensialını qoruyub saxlamağı ehtiva edir. Bu sosial, iqtisadi və ekoloji hədəflər bir-birindən asılıdır və bir-birini qarşılıqlı formada gücləndirir. Dayanıqlı inkişaf bütövlükdə cəmiyyətin daha geniş gözləntilərini ifadə etmə üsulu kimi şərh edilə bilər.

[MƏNBƏ: ISO 26000:2010, 2.23]

3.3 Rollar

3.3.1

maraqlı tərəf

hər hansı bir qərara və ya fəaliyyətin həyata keçirilməsinə təsir edə bilən, onların təsirinə məruz qala bilən və ya onların təsirinə məruz qaldığını güman edən şəxs və ya *təşkilat* ([3.1.3](#))

Tərifə dair qeyd 1: Təşkilatın xarakterindən asılı olaraq, maraqlı tərəflərə *üzv maraqlı tərəflər* ([3.3.2](#)) və digər maraqlı tərəflər, o cümlədən müştərilər, tənzimləyici orqanlar, təchizatçılar və işçilər daxil ola bilər.

Tərifə dair qeyd 2: ISO idarəetmə sistemi standartlarında "Interested party" (maraqlanan tərəf) termini "stakeholder" (maraqlı tərəf) termininin alternativini kimi istifadə oluna bilər.

[MƏNBƏ: ISO 37301:2021, 3.2, dəyişdirildi — "maraqlanan tərəf" (interested party) termini silinib. Tərifə dair qeyd 1 və qeyd 2 əlavə edilib.]

3.3.2

üzv maraqlı tərəf

idarəedici orqan ([3.3.4](#)) ilə bağlı qərar qəbul etmək üçün hüquqi öhdəliyi və ya müəyyən edilmiş hüququ olan və idarəedici orqanın hesabat verməli olduğu maraqlı tərəf ([3.3.1](#))

Tərifə dair qeyd 1: Bu hüquqlar və ya öhdəliklər adətən *təşkilatın*([3.1.3](#)) *təsis sənədlərində* ([3.1.5](#)), qanunlarda və/və ya hüquqi sənədlərdə qeyd edilir.

Tərifə dair qeyd 2: Bu qərarlara, məsələn, idarəedici orqanın tərkibinin müəyyən edilməsi və ya idarəedici orqanın hansı parametrlər çərçivəsində qərar verməli olmasının müəyyən edilməsi daxil ola bilər.

Tərifə dair qeyd 3: İdarəedici orqanlar bu maraqlı tərəflərə təşkilatın nəticələri, eləcə də idarəedici orqanın fəaliyyət səmərəliliyi barədə hesabat verir.

Tərifə dair qeyd 4: "Üzv maraqlı tərəflər" dedikdə çox vaxt səhmdarlar və təşkilatın üzvləri nəzərdə tutulur və bunları ehtiva edə bilər.

3.3.3

istinad edilən maraqlı tərəf

İdarəedici orqanın ([3.3.4](#)) *təşkilati məqsədi* ([3.2.10](#)) ilə əlaqəli qərarlar qəbul edərkən hesabat verməyə qərar verdiyi *maraqlı tərəf* ([3.3.1](#))

NÜMUNƏ. Bir elmi-tədqiqat təşkilatının elmi məşvərət şurası, məktəbdə şagirdlərin valideynləri, şirkətlər üçün ictimai məşvərət şuraları.

Tərifə dair qeyd 1: Bəzi hallarda *üzv maraqlı tərəf* ([3.3.2](#)) həmçinin istinad edilən maraqlı tərəf də ola bilər.

3.3.4

idarəedici orqan

bütün *təşkilat* (3.1.3) üçün ümdə *hesabatlılığa* (3.2.2) məsul şəxs və ya şəxslər qrupu

Tərifə dair qeyd 1: Açıq şəkildə yaradılıb-yaradılmamasından asılı olmayaraq, hər bir *təşkilati subyektin* (3.1.4) bir idarəedici orqanı var. Təşkilat, təşkilati subyekt olmadıqda, bu sənəddə "*idarəedici orqan*" (3.3.5) termininin istifadə edildiyi bütün hallarda "idarəedici qrup" termini nəzərdə tutulur.

Tərifə dair qeyd 2: İdarəedici orqan bir sıra formalarda, o cümlədən direktorlar şurası, müşahidə şurası, fərdi direktor, birgə və bir sıra direktorlar və ya qəyyumlar formasında açıq şəkildə yaradıla bilər, lakin bunlarla məhdudlaşmır.

Tərifə dair qeyd 3: ISO idarəetmə sistemi standartları standart və təşkilati kontekstdən asılı olaraq, idarəedici orqana hesabat verən və idarəedici orqanın cavabdeh olduğu vəzifəni təsvir etmək üçün "ali rəhbərlik" termininə istinad edir.

3.3.5

idarəedici qrup

təşkilatı (3.1.3) idarə edən şəxs və ya şəxslər qrupu

Tərifə dair qeyd 1: Bəzi hallarda idarəedici qrupa ali rəhbərlik vəzifəsi olan, lakin idarəetmə və idarəçilik funksiyalarını bir-birindən ayıran icraçı menecerlər və ya şəxslər daxil ola bilər.

Tərifə dair qeyd 2: Bəzi hallarda idarəedici qrupa *təşkilati subyekti* (3.1.4) təmsil edən şəxs və ya şəxslər qrupu daxil ola bilər.

Tərifə dair qeyd 3: Təşkilat bir neçə təşkilati subyekti əhatə etdikdə o, idarəedici qrup tərəfindən idarə olunur. Bundan əlavə, təşkilat bütünlüklə bir təşkilati subyekt daxilində mövcud olduqda (məs., törəmə şirkət və ya şöbə), onun təşkilati subyektin kompleks idarəçiliyini qoruyub saxlayan idarəedici qrupu olur.

Tərifə dair qeyd 4: ISO idarəetmə sistemi standartları standart və təşkilati kontekstdən asılı olaraq, idarəedici qrupa hesabat verən və idarəedici orqanın məsul olduğu vəzifəni təsvir etmək üçün "ali rəhbərlik" terminindən istifadə edilir.

3.3.6

şəxsi heyət

təşkilatın (3.1.3) direktorları, məsul şəxslər, işçilər, müvəqqəti heyət və ya işçilər və könüllülər

[MƏNBƏ: ISO 37001:2016, 3.25, dəyişdirildi — Tərifə dair qeyd 1 və qeyd 2 silinib.]

4 Təşkilati idarəçilik

4.1 Ümumi

Bütün maraqlı tərəflər təşkilatların, xüsusilə də onların həyatına birbaşa təsir göstərən təşkilatların yaxşı idarə edilməsini tələb edir. Bu, bütün yurisdiksiyalarda təşkilati idarəçiliyi nəyin təşkil etdiyi haqqında ümumi təsəvvür yaratmaq zərurəti ilə nəticələnir. Buna görə də, qlobal konsensus əsaslı yanaşmaya ehtiyac var.

Bu sənəd idarəçilik şərtlərini (bu bənddə müəyyən edilmiş), prinsiplərini müəyyənləşdirir və təşkilatı idarə edənlərin öz öhdəliklərini anlaması və yerinə yetirməsi üçün istiqamət verə biləcək əsas praktiki aspektləri tövsiyə edir ki, idarə etdikləri təşkilat öz məqsədinə çata bilsin. Bu rəhbəredici göstərişlər idarəedici orqanın və idarəedici qrupların üzvləri, onların nəzarət etdikləri şəxslər və idarəedici orqanın hesabat verdiyi şəxslər üçün nəzərdə tutulur. O, həmçinin təşkilati idarəçiliyə cəlb olunan və ya onun təsirinə məruz qalan maraqlı tərəflər üçün də nəzərdə tutulur.

Təşkilati idarəçilik təşkilatın özünün müəyyən edilmiş təşkilati məqsədinə çatması üçün yönləndirildiyi, nəzarət edildiyi və hesabatlılığa cəlb olunduğu insan əsaslı sistemdir. Onun əsasında aşağıdakılar dayanır:

- təşkilati məqsədi və təşkilati dəyərləri təyin etmək və öhdəsinə götürmək;
- təşkilatın dəyər yaratma yanaşmasını müəyyənləşdirmək;

- c) dəyər yaratmaq üçün strategiyayı yönləndirmək və məşğul olmaq;
- d) təşkilatın, idarəedici orqanın təyin etdiyi gözləntilərə uyğun şəkildə fəaliyyət göstərməsinə və davranmasına nəzarət etmək;
- e) bu fəaliyyət səviyyəsi və davranış üçün hesabatlılıq nümayiş etdirmək.

QEYD [Cədvəl 1-də](#) əlavə məlumat verilir.

4.2 Kompleks idarəçilik

4.2.1 Ümumi

İdarəçilik bütün təşkilatda idarəetmə qrupları, o cümlədən aşağıdakılar tərəfindən həyata keçirilir:

- üzv maraqlı tərəflər;
- idarəedici orqan;
- idarəçilər;
- təşkilatın digər daxili bölmələri.

İdarəedici orqan təşkilatın səmərəli fəaliyyət, resursların məsuliyyətli şəkildə idarə olunması və etik davranışı həyata keçirməsi üçün bütün təşkilatda bu idarəçilik fəaliyyətlərini əlaqələndirən kompleks təşkilati idarəçilik çərçivəsinin yaradılmasına və saxlanmasına cavabdehdir. Bu təşkilati idarəçilik çərçivəsi qərar qəbul edən şəxslərin onlara verilən öhdəlikləri yerinə yetirmək üçün müvafiq səlahiyyətə, sərəştəyə və resurslara malik olmasını təmin etməlidir. Səlahiyyətlərin effektiv şəkildə ötürülməsi və şəffaf qərar qəbulu şəxsi heyətin düzgün şəkildə hərəkət etməsinə imkan yaradır və daha dayanıqlı və çevik təşkilatın formalaşması ilə nəticələnir. Nəzarət tədbirləri və növbəti təkmilləşdirmə tədbirləri idarəçilik sisteminin təşkilatın məqsədi üçün adekvat qalmasını təmin etmək üçün planlaşdırılmalı və icra olunmalıdır.

4.2.2 İdarəçilik və səlahiyyətin ötürülməsi

İdarəedici orqan səlahiyyətləri ötürə bilər, lakin ötürdüyü səlahiyyətlər üçün hələ də cavabdehlik daşıyır və hər zaman bütövlükdə təşkilata cavabdehdir.

İdarəedici orqan səlahiyyətləri ötürdükdə bunu inam və şəffaflığı artıracaq formada etməlidir. Səlahiyyətin ötürülməsinin və hesabatlılığın (bax: [6.5](#)) effektiv olması üçün idarəedici orqan aşağıdakı şərtlərin yerinə yetirilməsini təmin etməlidir:

- a) gözlənilən nəticələr müzakirə edilir, dəqiqləşdirilir və razılaşdırılır;
- b) tələb olunan resurslar mövcuddur;
- c) səlahiyyət müəyyən edilmiş parametrlər çərçivəsində razılaşdırılmış nəticələrə çatmaq üçün planlar hazırlamaq və onları icra etmək azadlığını ehtiva edən məsuliyyət səviyyəsi ilə uzlaşır;
- d) aralıq nəticələr, yekun nəticələr və öhdəliklərə nail olmaq üçün proseslər barədə vaxtaşırı hesabat verilir və onlar görülən fəaliyyətlərin əqlabatan və uyğun olduğuna dair sübutla birgə təqdim olunur;
- e) bir öhdəliyin yerinə yetirilməməsi və ya müəyyən edilmiş parametrlərə əməl edilməməsi zamanı sanksiyalar kimi məcburi tədbirlərlə nəticələnmə bilər.

Həç kim səlahiyyəti olmadığı və ya gözləntilərin bəyan edilmədiyi və ya razılaşdırılmadığı məsələlər üçün hesabatlılığa cəlb edilməməlidir.

Hesabatlılığa cəlb edilən insanlar başqalarına səlahiyyət ötürə bilər. Lakin açıq şəkildə bəyan etmək lazımdır ki, səlahiyyət ötürən şəxslər səlahiyyətli şəxsin həmin səlahiyyətdən istifadəsinə cavabdehliyini saxlayır.

Səlahiyyətin ötürülməsi prosesi lazımi təminat prosesləri ilə birlikdə rəsmiləşdirilməlidir. Qərar qəbulu üzrə səlahiyyətin məhdudiyətləri qiymətləndirilmiş risklərə uyğun olaraq tətbiq edilməlidir.

4.2.3 İdarəçilik və idarəetmə

"İdarəçilik" və "idarəetmə" (menecment) qarşılıqlı əlaqədə olan və bir-birinə təsir edən fərqli, zəruri və bir-birini tamamlayan fəaliyyətlərdir. İdarəçilik təşkilat üçün təyin edilən parametrlər çərçivəsində təşkilatın öz məqsədini yerinə yetirməsini təşkil etməyi və ona cavabdeh olmağı ehtiva edir, idarəetmə isə həmin parametrlər daxilində seçimlər etməklə müvafiq hədəflərə çatmaq ilə bağlıdır. İdarəedici orqan bütün cəlb olunanların vəzifə və öhdəliklərinin aydın olmasını təmin etməli və səlahiyyət ötürdüüyü şəxsləri hesabatlılığa cəlb etməlidir.

İdarəedici orqan və idarəçilər (menecerlər) arasında vəzifələrin bölünmə dərəcəsi təşkilati ehtiyaclardan və hallardan asılı olaraq dəyişir. Müəyyən hallarda, idarəedici orqanın icraçı üzvü olan bir şəxsdən həm idarəçilik, həm də idarəetmə öhdəliklərini həyata keçirməsi tələb oluna bilər. Belə hallarda həmin şəxsin nə vaxt, hansı növ öhdəlikləri yerinə yetirdiyini ayırd edə bilməsi və buna uyğun hərəkət etməyi və davranmağı bilməsi vacibdir.

Bu sənəd təşkilati idarəçiliyə dair rəhbəredici göstərişlər təmin edir və idarəetmə standartlarını tamamlayır. O, bunu təşkilatın idarəçiliyinin rolunu və funksiyasını müəyyənləşdirməklə və istiqamətləndirməklə həyata keçirir.

4.2.4 İdarəçilik və dayanıqlılıq

İdarəçiliyin məqsədi və idarəedici orqanın vəzifəsi təşkilatın uzun müddət ərzində öz təşkilati məqsədini yerinə yetirəcək və nəzərdə tutulduğu kimi dəyər yaradacaq formada fəaliyyət göstərməsi üçün şərait yaratmaq və buna imkan yaratmaqdır. Bir təşkilat hazırkı nəslin ehtiyaclarını ödəyəcək, lakin gələcək nəsillərin öz ehtiyaclarını ödəmək qabiliyyətinə xələl gətirməyəcək şəkildə dəyər yaratdıqda onun dayanıqlı inkişafa töhfə verdiyini və dayanıqlı olduğunu söyləmək olar. İdarəedici orqanlar bir təşkilatın idarəçiliyini dayanıqlı inkişaf ilə uyğunlaşdırmaqla (məs., BMT-nin DİM-ləri ^[15] vasitəsilə) təşkilatın gələcək uğuru üçün şərait yaratmağa kömək edir. Bunun nəticəsində idarəedici orqanlar idarəçiliyi həyata keçirərkən və bu sənəddəki idarəçilik prinsiplərini tətbiq edərkən dayanıqlı inkişafın və dayanıqlılığın nəzərə alınan fundamental məsələlər olmasını təmin etməlidir.

4.2.5 İdarəçilik və maraqlı tərəflər

İdarəedici orqan təşkilatın bütün maraqlı tərəflərinə ədalətli davranmalı və onlarla ədalətli davranılmasını təmin etməli və müvafiq maraqlı tərəflərin gözləntilərini nəzərə almalıdır. İdarəedici orqan təşkilati məqsədin (bax: 6.1) və yaradılması nəzərdə tutulan dəyərin (bax: 6.2) üzv, istinad edilən və digər müvafiq maraqlı tərəfləri cəlb etməklə müəyyən edilməsini təmin etməlidir.

Maraqlı tərəflər kimi müəyyənləşdirilməsə də, təbii ətraf mühit və bütövlükdə cəmiyyət də idarəedici orqan tərəfindən öz qərar qəbulu prosesində nəzərə alınmalıdır, çünki onlar təşkilatın fəaliyyətlərinə təsir edir və ya onun təsirinə məruz qalırlar.

4.3 İdarəedici orqan

4.3.1 Tərkib və struktur

İdarəedici orqanın tərkibi və strukturu təşkilatlar arasında fərqli olur. Lakin bir kollektiv olaraq, idarəedici orqan öz vəzifəsini icra etmək üçün lazımı şəkildə təchiz edilməlidir. İdarəedici orqana təyinatlar maraqlı tərəflər üçün şəffaf olmalı və aşağıdakıları nəzərə almalıdır:

- səriştə (müvafiq bilik və anlayışlar, bacarıqlar və təcrübə);
- müxtəliflik və inklüzivlik;
- düşüncə və fəaliyyət müstəqilliyi;
- potensial;
- dürüstlük;

— məqsədyönlülük.

İdarəedici orqanlar təşkilatın ölçüsündən asılı olaraq, öhdəliklərini yerinə yetirməkdə onlara kömək edəcək komitələr yarada bilər. Bu komitələr hüquqi və ya könüllü formada ola bilər. Hər iki halda onlar idarəedici orqanı əlavə potensial, bacarıqlar, müstəqillik, müxtəliflik və/və ya maraqlı tərəf təmsilçiliyi ilə təmin etməlidir. İdarəedici orqan yardımçı komitələrdən faydalanırsa, o, lazımi öhdəlikləri və səlahiyyəti bu cür komitələrə effektiv şəkildə ötürdüyündən əmin olmalıdır.

İdarəedici orqan hər zaman kollektiv şəkildə hərəkət etməli, öz səlahiyyətini tətbiq etmək və hesabatlılıq öhdəliyini yerinə yetirmək məqsədilə qarşılıqlı əlaqədə olan bir çox fəaliyyətləri həyata keçirməlidir. İdarəedici orqanın üzvləri bu sənəddəki prinsipləri tətbiq edərkən dürüstlüklə və təşkilatın üstün mənafeyinə uyğun hərəkət etməlidir.

4.3.2 Səriştəlilik

İdarəedici orqanın üzvləri təşkilatın fəaliyyətləri, qanuni tələblər və daha geniş formada təşkilatın konteksti ilə bağlı səriştələrini davamlı şəkildə təkmilləşdirməlidir. Bu artan potensial, eləcə də idarəçilik təcrübələrinin müntəzəm nəzərdən keçirilməsi idarəçilik mühitinin daim təkmilləşməsinə təmin etməlidir.

İdarəedici orqan aşağıdakıları etməlidir:

- a) təşkilatın əməliyyatlarını və fəaliyyət göstərdiyi bazarları başa düşmək üçün düzgün bilik, bacarıq və təcrübə məcmusuna malik olmasını təmin etmək;
- b) təşkilati strategiya vasitəsilə təyin edilmiş parametrlər çərçivəsində təşkilati məqsədə çatmaq istiqamətində irəliləyişi göstərəcək müvafiq ölçü meyarları hazırlamaq və onlardan düzgün şəkildə istifadə etmək;

QEYD 1 Təşkilati fəaliyyət səmərəliliyi meyarlarına digər bənzər tərəfdaşlarla və ya rəqib təşkilatlarla müqayisəli ölçülər də daxil ola bilər.

- c) məqsədləri müəyyən edərkən, ölçmənin arzuolunan keyfiyyət və kəmiyyəti, habelə icra üçün gözlənilən vaxt çərçivəsinə dair aydın gözləntilər təyin etmək;
- d) təcrübəli, müstəqil peşəkarların da dəstəyindən istifadə edərək, öz səriştəsini, strukturlarını və proseslərini effektivlik, səmərəlilik, tərkib və üzvlərin varislik planları baxımından qiymətləndirmək;

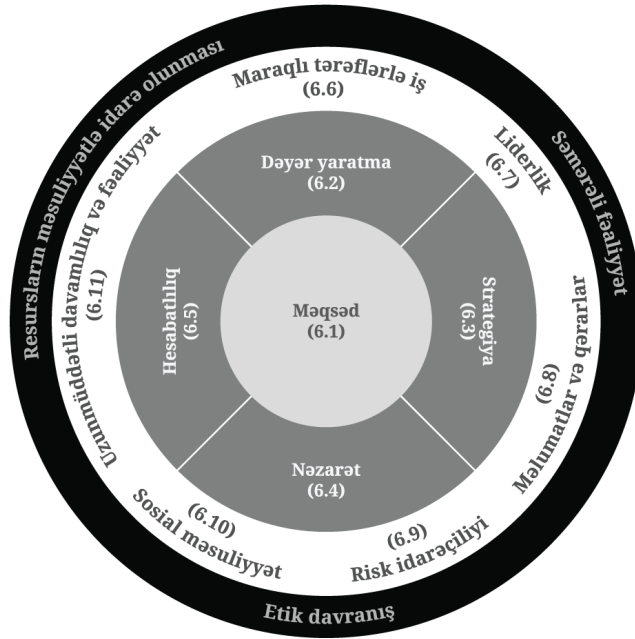
QEYD 2 Belə qiymətləndirmə arzuolunan səriştə səviyyəsinə doğru irəliləyişi göstərən bir vasitə kimi yetkinlik modelinin tətbiqini ehtiva edə bilər.

QEYD 3 İdarəedici orqan öz səriştəsini qiymətləndirdikdə idarəçilik sisteminin uyğun şəkildə hazırlandığına və nəzərdə tutulduğu kimi fəaliyyət göstərdiyinə dair təminat vermək üçün mümkün halda daxili auditdən istifadə etməlidir.





- e) qiymətləndirmə prosesi və onun nəticələrini müvafiq maraqlı tərəflərə bildirmək (bax: [6.5.3](#)).

5 Xülasə

Bu sənəddəki rəhbəredici göstərişlər təsvir edilmiş idarəçilik nəticələrini reallaşdırmaq üçün əsas idarəçilik şərtlərini (bax: [Bənd 4](#)) və inteqrasiyalı və yanaşı şəkildə tətbiq olunacaq idarəçilik prinsipləri toplusunu (bax: [Bənd 6](#)) təmin edir. Bu prinsiplər təşkilati idarəçiliyin mərkəzində yerləşir. Bu prinsiplər [Şəkil 2](#)-də təsvir edildiyi kimi, təşkilati idarəçilikdə öz rollarını göstərən başlıca, təməl və dəstəkləyici prinsiplər kimi strukturlaşdırılır.



Əsas

-  idarəçilik nəticələri
-  başlıca idarəçilik prinsipi
-  təməl idarəçilik prinsipləri
-  dəstəkləyici idarəçilik prinsipləri

Şəkil 2 — Təşkilati idarəçilik — Prinsiplər və nəticələr

İdarəedici orqan bu sənəddəki rəhbəredici göstərişləri tətbiq etdikdə, təşkilata aşağıdakı əsas idarəçilik nəticələrini reallaşdırmağa və bunun nəticəsində dayanıqlı inkişafa töhfə verməyə imkan yaradır.

- a) Səmərəli fəaliyyət — Təşkilat:
 - 1) məqsədinə sadıqdır;
 - 2) tələb olunan səviyyədə fəaliyyət göstərir;
 - 3) maraqlı tərəflər üçün dəyər yaradır;
 - 4) öz siyasətləri və müvafiq maraqlı tərəflərin gözləntilərinə uyğun olaraq qalır.
- b) Resursların məsuliyyətli idarə olunması — Təşkilat:
 - 1) resurslardan məsuliyyətli bir şəkildə istifadə edir;
 - 2) mənfi və müsbət təsirləri effektiv şəkildə tarazlaşdırır;
 - 3) qlobal konteksti nəzərə alır;

- 4) dayanıqlı inkişafa töhfə verir;
 - 5) daxilində fəaliyyət göstərdiyi icmaların və kənar icmaların etibarını və inamını qazanır.
- c) Etik davranış — Təşkilat konkret vəziyyət kontekstində qəbul edilmiş yaxşı və ya düzgün davranış prinsiplərinə uyğun olaraq və beynəlxalq davranış normalarına uyğun şəkildə davranır və eyni zamanda aşağıdakıları nümayiş etdirir:
- 1) etik mədəniyyət;
 - 2) fəaliyyət səmərəliliyi və resursların səmərəli idarə olunması haqqında dəqiq və vaxtında məlumat verməklə hesabatlılıq;
 - 3) maraqlı tərəflərlə münasibətdə və onların cəlb olunmasında ədalət;
 - 4) öz öhdəliklərini yerinə yetirərkən vicdanlılıq və şəffaflıq;
 - 5) qərar qəbulunda səriştə və dürüstlük.

[Cədvəl 1](#) idarəçilik prinsiplərinin strukturunu təsvir edir və hər bir kateqoriya ilə əlaqəli olan prinsipləri sıralayır. Bütün prinsiplər tətbiq edilməli və paralel formada tətbiq edilməlidir.

Cədvəl 1 — Təşkilati idarəçilik prinsiplərinin icmalı

Kateqoriya	Kateqoriyanın təsviri	Prinsip	Prinsipin bəyanı
Başlıca	Məqsəd axtarışı bütün təşkilatların diqqət mərkəzində yer alır və o, təşkilati idarəçilik üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Buna görə də, bu prinsip idarəçilik üçün nəzərə alınan başlıca məsələ və bu sənəddəki digər bütün prinsiplərin mərkəzi nöqtəsidir. Digər bütün prinsiplər bu prinsipin tətbiq edilməsi kontekstində şərh edilməlidir.	Məqsəd (6.1)	İdarəedici orqan təşkilatın mövcudluq səbəbinin bir təşkilati məqsəd kimi aydın şəkildə müəyyən edilməsini təmin etməlidir. Bu təşkilati məqsəd təşkilatın təbii ətraf mühitə, cəmiyyətə və təşkilatın maraqlı tərəflərinə yönələn niyyətlərini müəyyənləşdirməlidir. İdarəedici orqan, həmçinin, əlaqədar təşkilati dəyərlər toplusunun aydın şəkildə müəyyən edilməsini də təmin etməlidir.
Təməl	4 təməl idarəçilik prinsipi təşkilatın effektiv idarəçiliyinin həyata keçirilməsini təmin etmək üçün vacibdir. Bir təşkilatı effektiv şəkildə idarə etmək bacarığının əsasında aşağıdakılar dayanır:	Dəyər yaratmaq (6.2)	İdarəedici orqan təşkilatın dəyər yaratma hədəflərini təşkilatın dəyərlərinə və fəaliyyət göstərdiyi ekoloji, sosial və iqtisadi kontekstə uyğun olaraq təşkilatın məqsədlərinə xidmət edəcək formada müəyyən etməlidir.
	— təşkilatın dəyər yaratma yanaşmasını müəyyənləşdirmək;	Strategiya (6.3)	İdarəedici orqan təşkilati məqsədə nail olmaq üçün dəyər yaratma modelinə uyğun olaraq təşkilati strategiyani istiqamətləndirməli və bu strategiya ilə məşğul olmalıdır.
	— həmin dəyəri yaratmaq üçün strategiyani yönləndirmək və məşğul olmaq;	Nəzarət (6.4)	İdarəedici orqan təşkilatın fəaliyyət səmərəliliyinə nəzarət edərək, onun idarəedici orqanın təşkilat, onun etik davranışı və əməletmə öhdəlikləri ilə bağlı niyyət və gözləntilərini qarşılamasını təmin etməlidir.
	— təşkilatın, idarəedici orqanın təyin etdiyi gözləntilərə uyğun şəkildə fəaliyyət göstərməsinə və davranmasına nəzarət etmək;	Hesabatlılıq (6.5)	İdarəedici orqan bütövlükdə təşkilata hesabatlılığını nümayiş etdirməli və səlahiyyət ötürdüyü şəxslər onun qarşısında hesabatlılığa cəlb edilməlidir.
— təşkilatın fəaliyyət səmərəliliyi, davranışı, qərarları və fəaliyyətləri üçün hesabatlılıq nümayiş etdirmək.			

Cədvəl 1 (davamı)

Kateqoriya	Kateqoriyanın təsviri	Prinsip	Prinsipin bəyanı
Dəstəkləyici	6 dəstəkləyici prinsip maraqlı tərəflərin dəyişən gözləntilərini və dəyişən ekoloji, sosial və iqtisadi konteksti qarşılamaq üçün müasir təşkilatlara xas idarəçilik öhdəliklərini əhatə edir.	Maraqlı tərəflərin cəlb olunması (6.6)	İdarəedici orqan təşkilatın maraqlı tərəflərinin lazımı şəkildə cəlb olunmasını və onların gözləntilərinin nəzərə alınmasını təmin etməlidir.
		Liderlik (6.7)	İdarəedici orqan təşkilata etik və effektiv şəkildə rəhbərlik etməli və bütün təşkilatda bu cür liderliyi təmin etməlidir.
		Məlumatlar və qərarlar (6.8)	İdarəedici orqan məlumatları özünün, təşkilatın və digərlərinin qərar qəbulu üçün əhəmiyyətli resurs kimi tanımalıdır.
		Risk idarəçiliyi (risk governance) (6.9)	İdarəedici orqan qeyri-müəyyənliyin təşkilati məqsəd və müvafiq strateji nəticələrə təsirini nəzərə almasını təmin etməlidir.
		Sosial məsuliyyət (6.10)	İdarəedici orqan qərarların şəffaf olmasını və daha geniş sosial gözləntilərlə uzlaşmasını təmin etməlidir.
		Davamlılıq və uzunmüddətli fəaliyyət səmərəliliyi (6.11)	İdarəedici orqan təşkilatın, cari və gələcək nəsillərin öz ehtiyaclarını ödəmək bacarığını təhlükəyə atmadan dayanıqlı qalmasını və uzun müddət ərzində fəaliyyət göstərməsini təmin etməlidir.

Bu sənəd idarəedici orqanları idarəçilik prinsiplərinin tətbiqində istiqamətləndirən əsas praktiki aspektləri təmin edir. Bu əsas aspektlərlə praktiki təcrübələrin eksklüziv siyahısının təmin edilməsi nəzərdə tutulmur.

İdarəedici orqan idarəçilik prinsiplərini tətbiq etdikdə və təcrübələri necə uyğun şəkildə həyata keçirəcəyinə qərar verdikdə təşkilatın və onun kontekstinin unikal və dinamik xarakterini, o cümlədən aşağıdakıları nəzərə almalıdır:

- təşkilati məqsəd və təşkilati dəyərlər;
- hüquqi, normativ, ekoloji, sosial və iqtisadi kontekst;
- müvafiq maraqlı tərəflərin, xüsusilə də üzv və istinad edilən maraqlı tərəflərin gözləntiləri;
- təşkilatın xüsusiyyətləri (məs., növü, strukturu, ölçüsü, qarşılıqlı asılılığı, mürəkkəbliyi, mədəniyyəti və gözlənilən gələcək irəliləyişi);
- dəyər yaratma modeli və təşkilati strategiya;
- təşkilati fəaliyyətlər və dəyər yaratma prosesləri ilə əlaqəli öhdəliklər;
- təşkilati idarəçilik çərçivəsinin funksional tələbləri.

İdarəedici orqanlar təcrübələri şüurlu şəkildə tətbiq edərək, təsvir edilmiş idarəçilik nəticələrini reallaşdırdıqlarından əmin olmalıdır.

Son olaraq, idarəedici orqan müvafiq maraqlı tərəflərə təşkilati idarəçilik çərçivəsi barədə dürüst və şəffaf formada hesabat verməlidir. Bu, aşağıdakılar barədə məlumat verməyi də ehtiva edir:

- bu sənəddəki əsas praktiki aspektlərin və prinsipləri tətbiq etmək üçün istifadə edilən hər hansı digər təcrübələrin necə həyata keçirildiyi;

— əldə edilmiş idarəçilik nəticələrinin qiymətləndirməsi.

Bu zaman idarəedici orqan digər məlumatlarla yanaşı, təşkilatın idarəçiliyinin yetkinliyinin göstəricilərini də təqdim edir.

6 İdarəçilik prinsipləri

6.1 Məqsəd

6.1.1 Prinsip

İdarəedici orqan təşkilatın mövcudluq səbəbinin bir təşkilati məqsəd kimi aydın şəkildə müəyyən edilməsini təmin etməlidir. Bu təşkilati məqsəd təşkilatın təbii ətraf mühitə, cəmiyyətə və təşkilatın maraqlı tərəflərinə yönəlmiş niyyətlərini müəyyənləşdirməlidir. İdarəedici orqan əlaqəli təşkilati dəyərlər toplusunun aydın şəkildə müəyyənləşdirilməsini də təmin etməlidir.

6.1.2 Əsaslandırma

Aydın şəkildə ifadə edilmiş təşkilati məqsəd bütün təşkilati fəaliyyətlərin təşkilatın mövcudluq səbəbi ilə uzlaşdığını təmin etmək üçün önəmlidir. Təşkilati məqsədin və onun izlənəcəyi parametrlərin açıq şəkildə müəyyən edilmiş təşkilati dəyərlər toplusunun əsasında təyin edilməsi də vacibdir. Təşkilati fəaliyyətlərlə uzlaşan aydın şəkildə ifadə edilmiş təşkilati məqsəd və yaxşı müəyyən edilmiş təşkilati dəyərlər toplusu:

- a) təşkilatın maraqlı tərəfləri üçün təşkilatın onlarla əlaqəli niyyətləri, davranışları, qərarları və fəaliyyətləri barədə şəffaflıq yaradır;
- b) maraqlı tərəflər üçün təşkilatın kimliyinin başa düşülməsini təmin edir;
- c) səmərəli və çevik qərar qəbulu üçün istinad nöqtəsi yaradır;
- d) diqqət yayındıran lazımsız amillərdən çəkinərək, planların məqsədyönlü formada hazırlandığı və icra edildiyi çərçivə təmin edir;
- e) təşkilatın mədəniyyəti üçün bünövrə yaradan təşkilati dəyərləri tətbiq edir;
- f) idarəedici orqanı təşkilatın öz maraqlı tərəfləri üçün yaratmağı hədəflədiyi dəyəri və bunu etmə üsulunu müəyyənləşdirmək üçün bir əsas ilə təmin edir;
- g) maraqlı tərəflərin təşkilatın nəticələrini və bəyan edilmiş hədəflərə nail olmağı qiymətləndirə biləcəyi əsas təmin edir.

6.1.3 Əsas praktiki aspektlər

6.1.3.1 Ümumi

İdarəedici orqan təşkilati məqsədin və təşkilati dəyərlərin müəyyənləşdirilməsini, yayılmasını və inteqrə edilməsini təmin etməlidir.

6.1.3.2 Təşkilati məqsədi müəyyən etmək

Təşkilati məqsədin müəyyən edilməsi təşkilatın xidmət etmək üçün mövcud olduğu məsələlərin və maraqlı tərəflərin və önlənilməli mənfi təsirlərin müəyyənləşdirilməsini əhatə edir. Bunları müəyyənləşdirərkən, idarəedici orqan aşağıdakıların nəzərə alınmasını təmin etməlidir:

- a) təşkilati məqsəd və təşkilatın fəaliyyətlərinin əhatə dairəsi ilə əlaqəli mövcud sənədlər (məs., təsis sənədləri və ya digər sənədlər);

- b) təşkilatın keçmiş, cari və arzuolunan əsas kimliyi, o cümlədən təşkilati dəyərlər və gözlənilən etik davranış;
- c) vacib məsələlər, o cümlədən zamanla təkamül edən qlobal təhlükələr (məs., iqlim dəyişikliyi);
- d) üzv, istinad edilən və digər müvafiq maraqlı tərəflərin gözləntiləri;
- e) təşkilati potensial və imkanlar.

İdarəedici orqan aşağıdakıları təmin etməlidir:

- effektiv kommunikasiyanı təşviq etmək və bütün təşkilatda fəaliyyətləri və uğurları qiymətləndirmək və müəyyən etmək üçün təşkilati məqsədin mahiyyətinin icmal bəyanatda sənədləşdirilməsi;
- təşkilati məqsədin bütün maraqlı tərəflər üçün əlçatan olması və imkan daxilində təsis sənədlərində əks olunması;
- təşkilati məqsədin idarəçilik təcrübələrinin, müzakirələrin və qərar qəbulunun təməlinə dayanması;
- təşkilati məqsədin təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi kontekstin dəyişməsinə həssas və dinamik qalması.

QEYD İdarəedici orqan təşkilatın strateji və dəyər yaratma hədəflərini müəyyənləşdirdikdən sonra təşkilati məqsədin bəyanatının əlavə şərh edilməsi və aydınlaşdırılması lazım ola bilər. Bu, maraqlı tərəflərə onun mənasını və nəticələrini daha yaxşı başa düşməyə kömək edir.

6.1.3.3 Təşkilati dəyərləri müəyyənləşdirmək

İdarəedici orqan təşkilati dəyərləri müəyyənləşdirərkən aşağıdakıları təmin etməlidir:

- a) bütün maraqlı tərəflərin cəlb edilməsi;
- b) təşkilati dəyərlərin nəticəsi kimi hansı etik davranışın gözlənilməsinin aydın olması;
- c) gözlənilən etik davranışın qiymətləndirilə bilməsi;
- d) idarəedici orqanın qeyri-etik davranışın, o cümlədən rüşvətxorluq, saxtakarlıq və korrupsiyanın nəticələrini başa düşməsi;
- e) düzəldici tədbirin görülmə bilməsi.

QEYD Təşkilati dəyərlər davranış kodeksi, etik qaydalar və/və ya əməletmə siyasəti kimi vasitələrlə ifadə edilə bilər.

İdarəedici orqan təşkilati dəyərləri müəyyən etdikdən sonra bu təşkilati dəyərlərin nümayiş etdirilməsini və qərar qəbulunun fəal hissəsi olmasını təmin etməlidir. İdarəedici orqan bu təşkilati dəyərlərdən təşkilati məqsədin necə izləniləcəyini və dəyər yaratma hədəflərinə necə nail olunacağını müəyyənləşdirmək üçün istifadə etməlidir (bax: [6.2](#)). İdarəedici orqan təşkilati dəyərlərin monitorinqinin aparılmasının və nəzərdən keçirilməsinin təmin edilməsinə cavabdehliyini saxlayır və təşkilati dəyərlərin təşkilati məqsədə uyğun qalıb-qalmadığını və bu məqsədi dəstəkləyib-dəstəkləmədiyini qiymətləndirməlidir. Təşkilati dəyərlərin effektivliyi təşkilatın mədəniyyətində təzahür edir.

6.1.3.4 Təşkilati məqsədə və dəyərlərə sadıq olmaq

İdarəedici orqan təşkilatın müəyyən edilmiş təşkilati məqsədə nail olmasını təmin etməyə cavabdehdir və o, təşkilatın bunu müəyyən edilmiş təşkilati dəyərləri nümayiş etdirəcək formada etməsini təmin etməlidir.

İdarəedici orqan təşkilati məqsədin və təşkilati dəyərlərin və onların mərkəzi mövqelərinin təşkilatda effektiv şəkildə yayılmasını və təşkilatın maraqlı tərəfləri üçün əlçatan olmasını təmin etməlidir.

Bununla yanaşı, idarəedici orqan və onun üzvləri təşkilatın öz təşkilati məqsədinə nail olmasına rəhbərlik edərək və təşkilati dəyərlərə uyğun şəkildə davranaraq təşkilati məqsədə və dəyərlərə sadıqlıq nümayiş etdirməlidir.

6.2 Dəyər yaratmaq

6.2.1 Prinsip

İdarəedici orqan təşkilatın dəyər yaratma hədəflərini təşkilatın dəyərlərinə və fəaliyyət göstərdiyi ekoloji, sosial və iqtisadi kontekstə uyğun olaraq təşkilatın məqsədinə xidmət edəcək formada müəyyən etməlidir.

6.2.2 Əsaslandırma

Bütün təşkilatlar üçün əsas diqqət uzunmüddətli dəyər yaratmaqla öz təşkilati məqsədinə nail olmağa yönəlməlidir. Təşkilatlar buna nail olmaq üçün öz maraqlı tərəfləri üçün qiymətli bir şeyi təmsil edən dəyər yaratmalıdırlar. Təşkilatın yaratmağa çalışdığı əsas dəyərə (təşkilati məqsəddə ifadə edilən) yalnız maraqlı tərəflərlə əməkdaşlıq vasitəsilə nail oluna bilər. Maraqlı tərəflər üçün lazımı dəyər yaradılmalıdır ki, onlar zamanla təşkilatı öz təşkilati məqsədinə çatmasında dəstəkləməyə istəkli olsunlar və dəstəkləyə bilsinlər. Maraqlı tərəflərin gözlədiyi dəyər müxtəlif formalarda ola bilər və təbii ətraf mühitə və cəmiyyətə, eləcə də maraqlı tərəflərin özlərinə təsir edə bilər. İdarəedici orqanın bu dəyər yaratma prosesində funksiyasına təşkilatın təkcə dəyər yaratması deyil, həm də zamanla onu qoruyub saxlaması daxildir.

6.2.3 Əsas praktiki aspektlər

6.2.3.1 Ümumi

İdarəedici orqan təşkilat üçün ümumi dəyər yaratma modelinin müəyyənləşdirilməsini və onun lazımı şəkildə yayılmasını təmin etməlidir.

Bu dəyər yaratma modeli aşağıdakıları aydınlaşdırmalıdır:

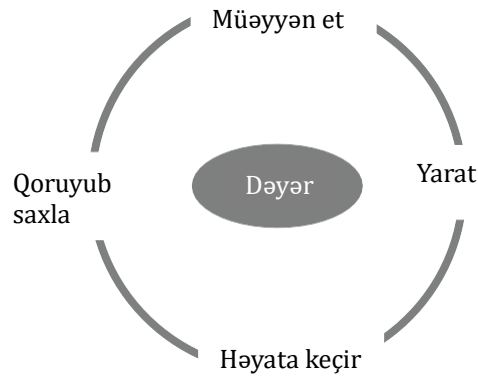
- təşkilat hansı dəyəri yaratmağı nəzərdə tutur (müəyyənləşdirmə);
- təşkilat bu dəyəri necə yaratmalıdır (yaratma);
- dəyərin yaradılması necə təmin ediləcək (təqdim etmə);
- yaradılmış dəyər necə saxlanılacaq və paylanacaq (qoruyub saxlama).

İdarəedici orqan dəyər yaratma modelini müəyyənləşdirərkən təşkilatın zamanla fəaliyyət göstərdiyi konteksti, o cümlədən maraqlı tərəflərin gözləntilərini, normativ çərçivələri, texnoloji dəyişikliyi və cari və gələcəkdəki potensial ekoloji, sosial və iqtisadi məsələləri başa düşməlidir. İdarəedici orqan həmçinin təşkilatın dəyər yaratma modelinin dayanıqlılığını və dəyişən şəraitə cavab verməsini də təmin etməlidir.

Dəyər yaratma modeli üçün resursları (məs., insan, sosial və əlaqə tipli, intellektual, təbii ətraf mühit, maliyyə və istehsal edilmiş) anlamağa və onlardan istifadə etməyə yönəlmiş kompleks yanaşma lazımdır. Bu yanaşmaya aşağıdakılar daxildir:

- a) modelə daxil olan bütün resursları müəyyənləşdirmək;
- b) təşkilatın bu resurslardan istifadəsini və onlara təsirini ölçmək və izləmək;
- c) təşkilatın bu resurslara təsirinin həcmi və bu resursların bir-birinə təsiri haqqında hesabat vermək.

Dəyər yaratma modelinin komponentləri [Cədvəl 3](#)-də göstərilir.



Cədvəl 3 — Təşkilati dəyər yaratma modeli

6.2.3.2 Dəyəri müəyyən etmək

İdarəedici orqan təşkilatın dəyər yaratma hədəflərini təşkilatın dəyərlərinə və fəaliyyət göstərdiyi ekoloji, sosial və iqtisadi kontekstə uyğun olaraq təşkilatın məqsədinə xidmət edəcək formada müəyyən etməlidir. Buna müvafiq maraqlı tərəf qruplarının müəyyənləşdirilməsi və bu qrupların gözləntilərini qarşılayan məqsədlərin müəyyən edilməsi, prioritetləşdirilməsi və formalaşdırılması prosesinin təkrarlanması daxil edilməlidir.

- a) Bu, aşağıdakıların başa düşülməsini də ehtiva edə bilər, məsələn:
- 1) təşkilati məqsədin reallaşdırılması ilə nəticələnəcək hədəflər;
 - 2) maraqlı tərəf qruplarının hüquqları və gözləntiləri;
 - 3) dəyər yaratmaq üçün lazım olan resurslara nəzarət edən və ya təsir edən maraqlı tərəflər;
 - 4) bu resursların cari və tələb olunan keyfiyyəti.
- b) Geniş spektrli daxili və xarici mənbələrə müraciət edilməlidir, məsələn:
- 1) tədqiqat təşkilatları;
 - 2) məşvərətçi və məsləhətçi təşkilatlar;
 - 3) qeyri-hökumət təşkilatları.

6.2.3.3 Dəyər yaratmaq

İdarəedici orqan dəyər yaratma hədəflərinin hansı parametrlər çərçivəsində həyata keçiriləcəyinin müəyyənləşdirilməsini təmin etməlidir. Bu parametrlər təşkilatın aşağıdakıları həyata keçirməsini təmin etməlidir:

- a) dəyər yaratma hədəflərinə nail olmağı potensial təsirlərlə tarazlaşdırmaq;
- b) dəyər yaratma hədəflərinə çatmaq üçün lazım olan resursları və onların necə təmin edilməli və bölüşdürülməli olduğunu müəyyən etmək;
- c) tələb olunan resurslar arasındakı qarşılıqlı fəaliyyəti tanımaq və optimallaşdırmaq.

6.2.3.4 Dəyəri həyata keçirmək

İdarəedici orqan bu sənəddəki digər bütün prinsipləri tətbiq edərək, dəyər yaratma hədəflərinin bütövlükdə təşkilat tərəfindən həyata keçirilməsini təmin etməlidir. Bu, aşağıdakıların təmin edilməsini ehtiva edir:

- a) gözlənilməyən nəticələri adekvat şəkildə müəyyənləşdirmək, başa düşmək, monitorinqini aparmaq və müvafiq tədbir görmək;
- b) təşkilatın dəyişən kontekstinin təsirlərini müəyyənləşdirmək, başa düşmək, onların monitorinqini aparmaq və müvafiq tədbir görmək;
- c) dəyər yaratma hədəflərinin reallaşdırılmasına dair təminat əldə etmək.

6.2.3.5 Dəyəri qoruyub saxlamaq

İdarəedici orqan dəyərin saxlanmasını və paylanmasını təmin etməlidir. Bu, təşkilatın çevik, zamanla dayanıqlı qalmasını və öz dəyər yaratma hədəflərinə çatmasını təmin edəcək formada həyata keçirilməlidir.

İdarəedici orqan dəyəri şəffaf formada saxlamaq və paylamaqla və əlaqəli proseslər, qərarlar və nəticələr, o cümlədən təşkilatın uzunmüddətli təsirlərinin dərəcəsi barədə məlumat verməklə hesabatlılıq nümayiş etdirməlidir. Buna təşkilatın dəyəri harada məhv etdiyini və ya xələl gətirdiyini müvafiq maraqlı tərəflərə açıqlamaq, müvafiq halda bunun üçün əsaslandırma təqdim etmək və həmin dəyəri necə bərpa edəcəyini və ya əvvəlki vəziyyətə qaytaracağını təsvir etmək daxildir.

6.3 Strategiya

6.3.1 Prinsip

İdarəedici orqan təşkilati məqsədə nail olmaq üçün dəyər yaratma modelinə uyğun olaraq təşkilati strategiyani istiqamətləndirməli və bu strategiya ilə məşğul olmalıdır.

6.3.2 Əsaslandırma

Strategiya təşkilati məqsədi, əlaqəli dəyər yaratma hədəflərini və əlaqəli strateji nəticələri həyata keçirmək məqsədilə səyləri uyğunlaşdırmaq və ona köklənmək üçün istiqamət təmin edən, təkamül edən niyyətlər tendensiyasıdır.

Təşkilati strategiyaların xarakteri geniş şəkildə fərqlənir. Onlar təcili və məqsədyönlü, yaxud rəsmi və qeyri-rəsmi xarakterli ola bilər. Təşkilati strategiya əsasən idarəedici orqanın təşkilatın öz dəyişən kontekstində strateji nəticələr əldə etməsi ilə bağlı niyyətlərini əks etdirir.

Effektiv bir strategiya təşkilatın müxtəlif komponentlərinin uyğunlaşmasına imkan verən qərar qəbulu çərçivəsi kimi çıxış edir. Strateji planlar təşkilatın təşkilati strategiyani necə həyata keçirəcəyini, idarəçilik siyasətləri isə bunu hansı parametrlər daxilində edəcəyini sənədləşdirir.

6.3.3 Əsas praktiki aspektlər

6.3.3.1 Strateji istiqamət təmin etmək

6.3.3.1.1 Strateji nəticələr təyin etmək

İdarəedici orqan aydın strateji nəticələr və bu nəticələrə nail olmaq üçün təşkilati strategiya üzrə təlimatları təyin etməklə, təşkilatı təşkilati məqsəd və dəyər yaratma hədəflərini reallaşdıracaq niyyətləri barədə anlayışla təmin etməlidir.

İdarəedici orqan strateji nəticələr təyin edərkən və təşkilati strategiyayı istiqamətləndirərkən təşkilatın daxili və xarici kontekstini, o cümlədən aşağıdakıları nəzərə almalıdır:

- a) təşkilati məqsəd, təşkilati dəyərlərin tətbiqi və təşkilatın dəyər yaratma modeli;
- b) strateji nəticələr və təşkilati strategiya üçün nəzərdə tutulan vaxt çərçivələri;
- c) təşkilatın risk şəraiti;
- d) müəyyən edilmiş dəyər yaratma hədəfləri;
- e) ekoloji, sosial və iqtisadi kontekst arasında qarşılıqlı asılılıq – təşkilatın kontekstə əhəmiyyətli təsiri və kontekstin təşkilata əhəmiyyətli təsiri;
- f) təşkilatın resurslara, o cümlədən maliyyə resurslarına ehtiyacı və bu resurslara çıxış imkanı;
- g) maraqlı tərəflərlə münasibətlərin keyfiyyəti və xarakteri və maraqlı tərəflərin cəlb olunmasının effektivliyi;
- h) təşkilatın maraqlı tərəflərə təsiri;
- i) təşkilatın güclü, zəif tərəfləri, rəqabət mövqeyi və əməliyyat dayanıqlığı;
- j) müvafiq maraqlı tərəflərin gözləntiləri;
- k) potensial innovasiya imkanları.

6.3.3.1.2 İdarəçilik siyasətləri yaratmaq

İdarəedici orqan idarəçilik siyasətləri yaratmalı və aşağıdakıların həyata keçirilməsini təmin etməlidir:

- a) idarəedici orqanın təşkilati məqsəd, təşkilati dəyərlər və təşkilatın dəyər yaratma hədəfləri ilə əlaqəli niyyətlərini və gözləntilərini aydınlaşdırmaq;
- b) təşkilat daxilindəki, o cümlədən strategiya prosesi ilə əlaqəli olan səlahiyyətlərin ötürülmə prosesini aydınlaşdırmaq;
- c) təşkilatın idarəçiliyinə daxil olan strukturları (məs., komitələr) və rolları, o cümlədən onların səlahiyyətini, öhdəliklərini, fəaliyyət səmərəliliyini və hesabat tələblərini müəyyənləşdirmək;
- d) öhdəliklərin necə yerinə yetiriləcəyinin ətraflı təsvirindən daha çox, nələrin yerinə yetirilməli olduğu barədə istiqamət təmin etmək;
- e) daxili nəzarət tədbirləri, əmələtmə, risklərin idarə edilməsi və risk etməklə bağlı gözləntilər təyin etmək;
- f) idarəedici orqanın təşkilata rəhbərlik etmə və onu idarəetmə formasını aydınlaşdırmaq;
- g) idarəedici orqanın özünün davamlı inkişaf öhdəliyini nəzərə almaq;
- h) bu siyasətlərin təşkilatın təsis sənədlərinə və dəyişən kontekstinə uyğun qalmasını və müvafiq təlimatlara və qabaqcıl təcrübələrə (məs., standartlar və kodekslər) əsaslanmasını təmin etmək üçün müntəzəm nəzərdən keçirmək və lazım olduqda yeniləmək.

İdarəedici orqan idarəçilik siyasətlərinin bütün təşkilatda effektiv şəkildə tətbiq edilməsini və onların idarəedici orqanın niyyətlərinə nail olmasını təmin etməlidir.

İdarəedici orqan səlahiyyətləri ötürdüyü şəxslərin idarəçilik siyasətləri ilə uzlaşan idarəetmə (management) siyasətləri hazırlamağa səlahiyyətləndirilməsini, eləcə də idarəçilik (governance) siyasətlərinə dəyişikliklər üçün təklif verməyə səlahiyyətləndirilməsini təmin etməlidir.

İdarəedici orqan bütün siyasətləri hazırlamaq və təsdiq etməklə bağlı öhdəliklərin aydın olmasını və idarəçilik siyasətlərinin idarəedici orqanın razılığı olmadan dəyişikliyə açıq olmamasını təmin etməlidir.

6.3.3.2 Strategiya ilə məşğul olmaq

6.3.3.2.1 Strateji planlaşdırma ilə məşğul olmaq

İdarəedici orqan aşağıdakılar vasitəsilə strateji planlaşdırma ilə məşğul olmalıdır:

- a) strateji planlaşdırma prosesindəki rolunu aydınlaşdırmaq;
- b) zərurətə uyğun olaraq səlahiyyətləri ötürmək;
- c) səlahiyyətlərin ötürüldüyü şəxslərin hazırladığı planları nəzərdən keçirmək, qiymətləndirmək və təsdiqləmək;
- d) bu planların icrasına nəzarət etmək (bax: [6.4](#)) və onların razılaşdırılmış strateji nəticələri qarşılmasını təmin etmək.

6.3.3.2.2 Strategiyanı istiqamətləndirmək

İdarəedici orqan təşkilati məqsədi həyata keçirmək üçün müəyyən edilmiş idarəçilik siyasətləri, o cümlədən təşkilati dəyərlər və dəyişən risk konteksti çərçivəsində təşkilati strategiyanın icrasını fəal və dinamik şəkildə istiqamətləndirməlidir. İdarəedici orqan həmçinin strategiyanı elə istiqamətləndirməlidir ki, hazırkı kontekstdə dəyərin yaradılması gələcəkdə dəyər yaratmaq üçün lazım olan innovasiya ilə tarazlaşdırıla bilsin.

İdarəedici orqan təşkilati strategiyanı aşağıdakılar vasitəsilə istiqamətləndirməlidir:

- a) təşkilati mədəniyyət, o cümlədən idarəedici orqanın öz etik dəyərləri vasitəsilə yaratdığı mədəni mühit;
- b) təşkilatın davranışının, qərarlarının və fəaliyyətlərinin monitorinqini aparmaq və müvafiq reaksiya vermək, məs., dayanıqlılıq ilə əlaqəli dəyərlərə əsaslanan davranışlar;
- c) idarəedici orqanın özünün və onun komitələrinin tərkibi və fəaliyyəti, onların təşkilatın dəyişən ehtiyaclarını daim anlamaq və qarşılaya bilməsini təmin etmək (bax: [4.3.2](#)), o cümlədən qabaqcadan görülən boşluqları doldurmaq üçün üsullar tövsiyə etmək;
- d) idarəçilik siyasətlərinin təşkilatın dəyişən daxili və xarici kontekstinə uyğun qalmasını və ümumi və ya qabaqcıl təcrübə ilə uzlaşaraq aktual qalmasını təmin etmək;
- e) bəzi qərarları idarəedici orqan üçün saxlamaq (bütövlükdə təşkilata əhəmiyyətli dərəcədə və ya əsaslı şəkildə təsir edən qərarlar) və digər qərarları başqalarına ötürmək;
- f) təşkilatda çox mühüm vəzifələr üçün varisliyin planlaşdırılması, o cümlədən təxirəsalınmaz varislik tədbirləri;
- g) idarəedici orqanın səlahiyyətləri ötürdüüyü şəxslərin potensial və səriştələrinin monitorinqini aparmaq, qiymətləndirmək və inkişaf etdirmək;
- h) təşkilatın əməyin ödənişinə yanaşması, əməyin ödənişinin ədalətli, məsuliyyətli və şəffaf olmasını və bu cür qalmasını təmin etmək;
- i) hədəflər, əsas fəaliyyət göstəriciləri (ƏFG-lər) və əlaqəli stimullaşdırıcı tədbirlər, o cümlədən maliyyə mükafatı (bax: [6.4.3](#));
- j) qərar qəbulu, xüsusilə də resurslardan strateji istifadə.

6.4 Nəzarət

6.4.1 Prinsip

İdarəedici orqan təşkilatın fəaliyyət səmərəliliyinə nəzarət edərək, fəaliyyət səmərəliliyinin idarəedici orqanın təşkilat, onun etik davranışı və əməletmə öhdəlikləri ilə bağlı niyyət və gözləntilərini qarşılmasını təmin etməkdir.

6.4.2 Əsaslandırma

İdarəedici orqanın effektiv nəzarəti təşkilati məqsədə və strateji nəticələrə nəzərdə tutulduğu və tələb olunduğu kimi nail olmağı təmin edir. Nəzarət önəmlidir, çünki idarəedici orqan ötürülən öhdəliklərin tələb olunduğu kimi yerinə yetirilməsini və qərarların ötürülən səlahiyyət çərçivəsində qəbul edilməsini təmin etməlidir. İdarəedici orqan nəzarət vasitəsilə təşkilati məqsədə nail olmaq üçün lazım olduqda düzəldici tədbirlər görür. İdarəedici orqanın nəzarət səyləri müxtəlif amillərdən, o cümlədən təşkilatın ölçüsündən və mürəkkəbliyindən asılı olur.

6.4.3 Əsas praktiki aspektlər

6.4.3.1 Ümumi

İdarəedici orqan effektiv nəzarət etmək üçün aşağıdakıları həyata keçirməlidir:

- a) səlahiyyətləri ötürdükləri şəxslərdən təşkilatın idarə edilməsinin bütün maddi aspektləri barədə vaxtında və dəqiq hesabatlar təmin etməyi tələb etmək;
- b) daxili nəzarət sisteminin, o cümlədən risklərin idarə edilməsi sisteminin, əmələmənin idarə edilməsi sisteminin və maliyyəyə nəzarət sisteminin icra olunmasını təmin etmək;
- c) düzəldici tədbir görmək;
- d) aldığı hesabatların və sübutların dəqiqliyindən və daxili nəzarət sisteminin effektivliyindən əmin olmaq.

6.4.3.2 Fəaliyyət səmərəliliyinə nəzarət etmək

İdarəedici orqan aşağıdakılara əsasən qiymətləndirmə aparmaqla və düzəldici tədbir görməklə təşkilati fəaliyyət səmərəliliyinə nəzarət etməlidir:

- a) təşkilati dəyərlərin və idarəçilik siyasətlərinin təşkilati, onun mədəniyyətini və etik davranışını effektiv şəkildə istiqamətləndirib-istiqamətləndirməməsi;
- b) idarəetmə və fəaliyyət səmərəliliyi barədə hesabatvermə (nəticələrin müvafiq ölçü meyarlarına, öz niyyət və gözləntilərinə əsasən qiymətləndirilməsini təmin etməklə (bax: [6.3.3](#)));
- c) təşkilati risk çərçivəsini nəzərə almaqla, təşkilatın əsas təhlükələri və imkanları qiymətləndirməsi və idarə etməsi ilə əlaqəli risklər barədə məlumat (məs., risklərin idarə olunması bölməsindən birbaşa alınan məlumatlar) (bax: [6.9](#));
- d) təşkilatın əmələmə normalarına sadıqlığı və öz əmələmə öhdəliklərinin qarşılınması ilə əlaqədar məlumat (məs., əmələmənin idarə olunması üzrə bölmədən birbaşa alınan məlumatlar);
- e) təşkilatların müvafiq maraqlı tərəfləri müəyyənləşdirməsi və onlarla işləməsi (bax: [6.6](#));
- f) təşkilatın maliyyə nəticələri və maliyyə resursları - təşkilatın maliyyə cəhətdən güclü qalmasını təmin etməklə;
- g) təşkilatın özünün təşkilati məqsədini, dəyər yaratma hədəflərini və strateji nəticələrini qarşılamağına imkan yaradan resurs ayırmaları, potensial və bacarıqlar (o cümlədən heyət və onların inkişafı);
- h) təşkilatın məlumatlara nəzarət etməsi və məlumatları işləməsi - məlumatların əhəmiyyətli və strateji təşkilati resurs kimi tanınmasını təmin etməklə (bax: [6.8](#));
- i) təşkilatın texnologiyadan, o cümlədən, məsələn süni intellektdən və kibertəhlükəsizlikdən məsuliyyətli şəkildə (həmçinin etik şəkildə) istifadə etməsi və onlara adekvat sərmayə qoyması;
- j) təşkilatların planları, təşkilati dəyişiklikləri və digər vacib transformasiyaları idarə etməsi, eləcə də planlaşdırılmamış hadisələrə və vəziyyətlərə cavab vermə.

QEYD 1 Risk idarəçiliyi üçün faydalı olacaq əlavə məlumatlar ISO 31000 və IEC 31010 standartlarında təqdim olunur.

QEYD 2 Əmələmənin idarə edilməsi üçün faydalı olacaq əlavə məlumatlar ISO 37301 standartında təqdim olunur.

QEYD 3 Təşkilatların IT idarəçiliyi üçün faydalı olacaq əlavə məlumatlar ISO/IEC 38500 standartlarında təqdim olunur.

QEYD 4 Təşkilatların süni intellektdən istifadə etməsinə idarəçiliyin təsirləri üçün faydalı olacaq əlavə məlumatlar ISO/IEC 38507¹⁾ standartlarında təqdim olunur.

6.4.3.3 Təminat əldə etmək

Təşkilata effektiv nəzarəti təmin etmək üçün idarəedici orqan səlahiyyət ötürdüyü şəxslərdən aldığı hesabatlarla yanaşı, idarəçilik sisteminin müvafiq şəkildə hazırlandığından və nəzərdə tutulduğu kimi fəaliyyət göstərməsindən əmin olmalıdır. İdarəedici orqan təminatı özü birbaşa təmin edə bilmirsə, əlavə müstəqil təminat vasitələrindən istifadə etməlidir. İdarəedici orqan aşağıdakıları etməlidir:

- a) qiymətləndirilən riskdən asılı olaraq, tələb etdiyi təminatın diqqətlə araşdırılma səviyyəsini müəyyənləşdirmək;
- b) təminat verənlərin idarəedici orqanı dəqiq qiymətləndirmə ilə təmin etmək üçün lazımı səlahiyyətinin və adekvat resurslarının olduğundan əmin olmaq;
- c) təminatçıların vacib səriştə və potensialının olmasından və onların söylərinin məqsədyönlü şəkildə yönəldildiyindən əmin olmaq;
- d) daxili səviyyədə təminat verənlərin müstəqilliyini və səlahiyyətini qorumaq üçün onların hesabatvermə iyerarxiyasını diqqətlə araşdırmaq (bax: QEYD 1);
- e) hər hansı kənar təminatçıların müstəqil təminat vermək qabiliyyətini diqqətlə araşdırmaq (bax: QEYD 1).
- f) idarəedici orqana göstərilən təminat xidmətlərinin kompleks və optimallaşdırılmış şəkildə olmasını, bununla da bütövlükdə onların effektiv daxili nəzarət sistemini dəstəkləməsini və ona şərait yaratmasını və təşkilatın əhəmiyyətli risklərini və vacib məsələlərini əhatə etməsini təmin etmək;
- g) təminatı prioritetləşdirdiyini nümayiş etdirmək və öz təminat sistemi haqqında məlumatı bütün təşkilatda uyğun və aydın şəkildə yaymaq.

İdarəedici orqanı müstəqil və dəqiq şəkildə məlumatlandıran təminat proseslərinə aşağıdakılar daxildir:

- idarəedici orqan tərəfindən birbaşa yoxlamalar;
- müstəqil nəzarət bölmələri kimi, risklərin idarə edilməsi və əmələmənin idarə edilməsi bölmələrindən birbaşa hesabatlar və onlarla keçirilən fərdi iclaslar;
- müstəqil təminatçılar kimi daxili audit bölməsindən birbaşa hesabatlar və onunla keçirilən fərdi iclaslar, o cümlədən idarəçilik prosesləri və daxili nəzarət sisteminin, xüsusilə də risklərin idarə edilməsi və əmələmənin idarə edilməsinin effektivliyi və fəaliyyət səmərəliliyinə dair məlumat və məsləhətlər;
- kənar audit və maraqlı tərəflərə və idarəedici orqana müvafiq hesabatvermə;
- daxili ifşa prosedurları və şəxsi heyət və həm rəsmi, həm də qeyri-rəsmi müştəri rəyi mexanizmləri (bax: QEYD 3).

Kənar auditorlar təyin edildikdə müstəqil təminatın davamlılığını təmin etmək üçün audit şirkətlərinin və ya auditorların rotasiyası aparılmalı və onların təmin etdiyi qeyri-audit xidmətləri diqqətlə nəzərə alınmalı və şəffaf olmalıdır.

QEYD 1 Müstəqil təminat, məlumatların hər hansı lüzumsuz müdaxiləyə məruz qalmadan verifikasiyasıdır. O, nəzarət və təminat funksiyaları üçün lazımı səlahiyyət və adekvat resurs təminatı, eləcə də heyətə, resurslara və məlumatlara məhdudiyətsiz çıxış imkanı tələb edir.

1) Hazırlanma mərhələsindədir. Nəşr zamanı mərhələ: ISO/IEC/DIS 38507:2021.

QEYD 2 Daxili audit bölmələri çox vaxt ümumi qəbul edilmiş peşəkar standartları və qaydaları əsas götürür.

QEYD 3 Daxili ifşa proseduru üçün faydalı olacaq əlavə məlumatlar ISO 37002 standartında təqdim olunur.

6.5 Hesabatlılıq

6.5.1 Prinsip

İdarəedici orqan bütövlükdə təşkilata hesabatlılığını nümayiş etdirməli və səlahiyyətləri ötürdüüyü şəxslər onun qarşısında hesabatlılığa cəlb edilməlidir.

6.5.2 Əsaslandırma

İdarəedici orqan bütövlükdə təşkilata cavabdehdir və onun qarşısında hesabatlılığa cəlb olunur və təşkilati məqsədə zamanla nail olmaq üçün davamlı şəkildə təşkilatın üstün mənafeyinə uyğun hərəkət etmək vəzifəsini daşıyır (bax: [6.1](#)).

Təşkilatlar qarşısında hesabatlılıq məsuliyyətin təyin olunması və qəbul edilməsi və müvafiq səlahiyyətin ötürülməsi vasitəsilə təşkil edilir (bax: [4.2.2](#)).

Məsuliyyət mənbələrinə aşağıdakılar daxildir:

- qanun və ya qaydalar;
- etik və ya əxlaqi qaydalar;
- tanınmış standart təcrübələr;
- üzv maraqlı tərəflər və istinad edilən maraqlı tərəflər;
- bu cür öhdəliyi daşıyan başqa birindən səlahiyyətin ötürülməsi.

Maraqlı tərəflər səlahiyyəti idarəedici orqana aşağıdakı formalarda ötürə bilər:

- birbaşa (məs., üzv maraqlı tərəflər tərəfindən); və ya
- dolay (məs., qanun vasitəsilə cəmiyyət tərəfindən və ya ictimai razılıq əsasında).

Hesabatlılıq idarəçiliyin əsas aspektlərindən biridir, çünki o, inam və etibarlılıq aşılayır və bu da təşkilati fəaliyyət səmərəliliyinin yaxşılaşmasına gətirib çıxarır.

İdarəedici orqan səlahiyyətləri ötürə bilər, lakin o, hələ də bütövlükdə təşkilatın fəaliyyətləri, fəaliyyətsizliyi və hərəkətsizliklərinə görə cavabdehliyini saxlayır.

6.5.3 Əsas praktiki aspektlər

6.5.3.1 Ümumi

İdarəedici orqan öz öhdəliklərinin, hətta ötürülmüş öhdəliklərin də yerinə yetirilməsinə cavabdeh olmağa hazırlığını nümayiş etdirməlidir. İdarəedici orqan həmçinin səlahiyyətləri ötürdüüyü şəxsləri hesabat verməyə cəlb etmə qaydası haqqında da məlumat verməlidir.

İdarəedici orqan səlahiyyətlərin effektiv şəkildə ötürülməsi prosesini təmin etməlidir, çünki bu, hesabatlılıq üçün vacibdir (bax: [4.2.2](#)).

6.5.3.2 Hesabatlılıq nümayiş etdirmək

İdarəedici orqan hesabatlılığı nümayiş etdirmək üçün təşkilatın hesabatlarının və açıqlanan məlumatlarının aşağıdakılara nail olmasını təmin etməlidir:

- a) təşkilati məqsədi, təşkilati dəyərləri, dəyər yaratma modelini, təşkilati strategiyanı və əlaqəli idarəçilik siyasətlərini təsvir etmək;
- b) idarəedici orqanın özü barədə məlumat təmin etmək. Bura daxildir:
 - 1) qərarlar, fəaliyyətlər, fəaliyyət səmərəliliyi və təkmilləşdirmələr;
 - 2) öhdəliklərini yerinə yetirməsi, o cümlədən öhdəliklərini yerinə yetirməməsinin nəticələri;
- c) təşkilat barədə məlumat təmin etmək. Bura daxildir:
 - 1) təşkilatın təşkilati məqsədini yerinə yetirməsi üzrə fəaliyyət səmərəliliyi;
 - 2) təşkilatın fəaliyyət səmərəliliyinin əldə olunma forması və bu fəaliyyət səmərəliliyinin təşkilatın dəyişən konteksti, idarəçilik siyasətləri, o cümlədən təşkilati dəyərlər nəzərə alındıqda, əğlabatan olub-olmadığı;
 - 3) təşkilatın istifadə etdiyi resurslara və fəaliyyət göstərdiyi ekoloji, sosial və iqtisadi kontekstə göstərdiyi və qabaqcadan proqnozlaşdırılan təsiri;
 - 4) idarəedici orqanın qərarlarına təsir edən bilənlər (məs., üzv maraqlı tərəflər, istinad edilən maraqlı tərəflər və nəzarətedici təsir göstərən digər maraqlı tərəflər) və təsirin xarakteri və səviyyəsi;
 - 5) təşkilati mədəniyyət, o cümlədən təşkilati davranış və müvafiq maraqlı tərəflərin təşkilati davranış barədə fikirləri;
- d) əmələmə öhdəliklərini qarşılamaq;
- e) istifadə edilən məlumatların etibarlılığına inam yaratmaq, məs., tətbiq edilmiş təminat proseslərini təsvir etmək (bax: [6.4](#));
- f) şəffaf, lakin eyni zamanda məxfilik məhdudiyyətləri çərçivəsində olmaq;
- g) təşkilatın, o cümlədən idarəedici orqanın fəaliyyətlərini, fəaliyyətsizliyini, hərəkətsizliyini, risk və asılılıqlarını izah etmək və əsaslandırmaq;
- h) keçmiş fəaliyyətlər və nəticələr, eləcə də gələcək niyyətlər barədə hesabat vermək.

İdarəedici orqan aşağıdakıları etməlidir:

- müvafiq maraqlı tərəflərinin gözləntilərini nəzərə alaraq, təşkilat üçün ən uyğun hesabatvermə metodologiyalarını müəyyənləşdirmək;
- bildirilən və açıqlanan məlumatların əhəmiyyətli, tam, anlaşıla bilən, həssas, dəqiq, balanslı və vaxtında olmasını təmin etmək;
- bütün müvafiq maraqlı tərəflərin əğlabatan formada hesabatlara və açıqlanan məlumatlara çıxış imkanının olmasını və beləliklə təşkilatın keçmiş fəaliyyət səmərəliliyi, cari və uzunmüddətli fəaliyyət səmərəliliyi barədə etibarlı məlumatlara əsaslanan qiymətləndirmələr aparmaq üçün lazımı məlumatlarla lazımı şəkildə təchiz edilməsini təmin etmək.

Hesabatlılığın effektiv olması maraqlı tərəflərin effektiv şəkildə cəlb edilməsinə əsaslanır (bax: [6.6](#)), çünki bu, effektiv dialoqun, dəyər yaratmanın və təkmilləşmənin əsasıdır. İdarəedici orqan müvafiq maraqlı tərəflər qarşısında, verilmiş qərarlar haqqında cavablar vermək və cavabları qiymətləndirmək üçün əlçatan olmalıdır. Hesabatvermə, məlumatların açıqlanması və dialoq fəaliyyətlərindən əldə edilən rəylərin nəticəsi kimi təkmilləşdirmələr tətbiq edilməlidir.

6.5.3.3 Hesabatlılığa cəlb etmək

İdarəedici orqan səlahiyyət ötürdüyü şəxsləri hesabatlılığa cəlb etməlidir (bax: [4.2.2](#)). İdarəedici orqan suallar verməli, mühakimə etməli, nəticələri tətbiq etməli, təkmilləşdirmələrə təsir göstərməli və bunları etmək üçün hazırlıqlı olduğundan əmin olmalıdır. Bu zaman idarəedici orqan etibarlılıq, ədalət və şəffaflığı tətbiq etməlidir.

İdarəedici orqan hesabatlılığın bütün təşkilatda tətbiq edilməsini təmin etmək üçün təşkilatı yönləndirməli və ona nəzarət etməlidir (bax: [6.4](#)).

6.6 Maraqlı tərəflərin cəlb olunması

6.6.1 Prinsip

İdarəedici orqan təşkilatın maraqlı tərəflərinin lazımı şəkildə cəlb olunmasını və onların gözləntilərinin nəzərə alınmasını təmin etməlidir.

6.6.2 Əsaslandırma

Maraqlı tərəflərlə sağlam və qarşılıqlı faydalı münasibətlərin nümayiş olunması, o cümlədən onların etik və effektiv cəlb olunmasına yönələn davranışlar və təcrübələr təşkilatın zamanla dəyər yaratmasını təmin edir.

Təşkilatların hər biri müxtəlif xarakterli maraqlı tərəflərə malik olur, onların hər biri fərqli növlərdə olur və fərqli səviyyələrdə cəlb olunur, bəzən isə toqquşan maraqlara, gözləntilərə və narahatlıqlara malik olur. Nəticədə, təşkilatlar öz maraqlı tərəfləri ilə geniş spektrli əlaqələrə malik olur və idarəedici orqanlar müəyyən güzəştləri də ehtiva edə bilən qərarlar verməli olur.

Maraqlı tərəflər təşkilatlarla güclü əlaqələrə malik ola bilər ki, bu da bəzi maraqlı tərəflər üçün (məs., üzv maraqlı tərəflər) tələb olunan hüquqi, normativ və ya müqavilə əsaslı hesabatlılıqla məhdudlaşmayaraq, onların əlavə olaraq nəzərdən keçirilməsini şərtləndirə bilər. Bunun bir sıra səbəbləri, o cümlədən aşağıdakı səbəbləri var.

- a) Asimmetrik münasibət: Bu maraqlı tərəflərlə əlaqələrin ayrı-ayrılıqda təşkilata təsir etmə və ya onun təsirinə məruz qalma potensialı qısamüddətli perspektivdə məhdud olsa da, onlar birgə götürüldükdə təşkilata əhəmiyyətli təsir göstərir.
- b) Kumulyativ təsirlər: Maraqlı tərəf kimi cəmiyyət, eləcə də təbii ətraf mühit və iqtisadiyyat uzun müddət ərzində və birlikdə təşkilata fundamental təsir göstərə bilər və bunun əksi də baş verə bilər. Məsələn, təşkilatın səbəb olduğu çirklənmə cəmiyyətə və təbii ətraf mühitə zaman keçdikcə mənfi təsir göstərə bilər, digər tərəfdən isə dəniz səviyyəsinin qalxması təşkilata mənfi təsir edə bilər.
- c) Etibarlılıq: Təşkilatın öz təşkilatı məqsədinin arxasınca getmək və təbii ətraf mühitdə, cəmiyyətdə və iqtisadiyyatda fəaliyyət göstərmək baxımından etibarlılığına qismən üzv olmayan maraqlı tərəflər də təsir edə bilər.

Maraqlı tərəflərin öz səlahiyyətləri barədə məlumatlı olmaları və onlardan məsuliyyətli şəkildə istifadə etmələri gözlənilir, məsələn, özlərinin ədalətli və adekvat hüquq və öhdəliklərini qorumaq və təşkilatın bu hüquq və öhdəliklər üçün hesabatlılığa cəlb edilməsini təmin etmək.

6.6.3 Əsas praktiki aspektlər

İdarəedici orqan təşkilatın maraqlı tərəflərinin müəyyənləşdirilməsini, prioritetləşdirilməsini, müvafiq şəkildə cəlb olunmasını, onlarla məsləhətləşmə aparılmasını və onların gözləntilərinin başa düşülməsini təmin etməlidir. İdarəedici orqan bunu maraqlı tərəflərlə əlaqələrin effektiv olmasını və nəzərdə tutulan dəyər yaratma hədəflərinə nail olmaq üçün gözləntilərlə bağlı düzgün qərarlar verilməsini təmin etmək üçün həyata keçirməlidir.

İdarəedici orqan maraqlı tərəfləri qruplaşdırdıqda o, qruplaşdırma və maraqlı tərəflərin uyğunluğunu müəyyənləşdirmə meyarlarını aydınlaşdırmalıdır. İdarəedici orqan, həmçinin maraqlı tərəflərin cəlb olunma prosesinin bu əsasda qurulmasını təmin etməlidir.

QEYD Maraqlı tərəflərin qruplaşdırılması və uyğunluğu fərqli olur və təşkilatdan asılı olur.

Məcburi (məs., üzv maraqlı tərəflər, tənzimləyici orqanlar üçün) və ya öz seçimi əsasında olmasından (məs., istinad edilən maraqlı tərəflər üçün) asılı olmayaraq, idarəedici orqan müvafiq maraqlı tərəf qruplarının gözləntilərini nəzərə almalıdır. İdarəedici orqan aşağıdakıları təmin etməlidir:

- a) müvafiq maraqlı tərəflər onun təşkilati strategiyası vasitəsilə təşkilati məqsədə çatmasına cəlb olunur;
- b) təşkilati mədəniyyət müvafiq maraqlı tərəflərin baxışlarını nəzərə alır;
- c) müvafiq maraqlı tərəflərlə əməkdaşlıq əlaqələri qorunub saxlanılır;
- d) fəaliyyət göstərdiyi bütün ölkələrdə insan və əmək hüquqlarına hörmətlə yanaşılır;
- e) müxtəlif maraqlı tərəf qrupları ilə cinsə, yaşa, inanc sistemlərinə və ya koqnitiv bacarıqlara əsaslanan fərqli baxış bucaqları arasındakı boşluğu aradan qaldırmağa kömək etmək üçün təşkilat daxilində açıq və şəffaf ünsiyyət mədəniyyəti yaradılır və qorunub saxlanılır;
- f) hesabatvermənin ardıcıl və məntiqli qaydada həyata keçirilməsi maraqlı tərəflərin təşkilatın idarəçilik tədbirlərini effektiv şəkildə qiymətləndirməsinə imkan verir (bax: [6.5.3](#)).

6.7 Liderlik

6.7.1 Prinsip

İdarəedici orqan təşkilata etik və effektiv şəkildə rəhbərlik etməli və bütün təşkilatda bu cür liderliyi təmin etməlidir.

6.7.2 Əsaslandırma

İdarəedici orqan təşkilatda etik təşkilati mədəniyyət üçün standartı təyin etməlidir. Bütün fərdlər bu mədəniyyətə töhfə verdiyi halda, idarəedici orqanın dedikləri, etdikləri və gözləntiləri bütün təşkilat üçün standartın təyin edilməsində olduqca mühümdür. Buna görə də, liderlik idarəedici orqan üçün olduqca əhəmiyyətli məsələdir. Onun öz davranışları təşkilatın davranışları üçün bir model təmin edir. İdarəedici orqan maraqlı tərəflərlə necə davranılması və məqsədlərə nail olmaq üçün atılmalı addımlarla əlaqəli yaratdığı prinsiplərlə digərlərinin əməl etməsi üçün standartlar və nümunələr yaradır. Nəzərəçarpan, məsuliyyətli və səriştəli liderlik təşkilatın təyin edilmiş gözləntilərə nail olmaq üçün səy göstərməsini təmin edir. Bundan əlavə, effektiv liderlik ünsiyyətin aydın olmasını və gözləntilərin bütün təşkilatda başa düşülməsini təmin edir.

6.7.3 Əsas praktiki aspektlər

6.7.3.1 Ümumi

Liderlik üslubları fərqli ola bilər, lakin onların hamısı digərlərinin rəhbər tutacağı gözləntilərin təyin edilməsini ehtiva edir. İdarəedici orqan bütün təşkilata, o cümlədən onun davranışına, qərarlarına və fəaliyyətlərinə cavabdeh olduğu üçün o, təşkilatın rəhbər tutmalı olduğu gözləntiləri, o cümlədən təşkilatın bunu hansı parametrlər çərçivəsində edəcəyini təyin etməlidir. Bu gözləntilər təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi konteksti nəzərə almaqla, düşünülmüş və məqsədyönlü şəkildə təyin edilməlidir.

Etik və effektiv şəkildə rəhbərlik etmək məqsədilə, idarəedici orqan müsbət mədəniyyət yaratmaq üçün özü nümunə olmalı, digərləri üçün standartı təyin etməli və təşkilatın maraqlı tərəfləri arasında inam və əməkdaşlıq yaratmalıdır.

İdarəedici orqan aşağıdakıları etdikdə etik və effektiv liderlik nümayiş olunur:

- etibarlı qərar qəbulu proseslərindən istifadə edərək təşkilat üçün gözləntiləri təyin edir (bax: [6.8.3](#));
- müəyyənləşdirilmiş təşkilati dəyərlərə uyğun şəkildə davranır;
- təşkilatın təyin edilən gözləntiləri sadəcə rəhbər tutmasını deyil, həm də bunun digərləri tərəfindən də görülməsini təmin edir.

Etik və effektiv liderlik 3 sahədə nümayiş olunmalıdır:

- a) idarəedici orqanın fəaliyyətində;
- b) bütövlükdə təşkilatın fəaliyyət səmərəliliyində;
- c) təşkilatın maraqlı tərəflər və özünün fəaliyyət göstərdiyi kontekstlə qarşılıqlı əlaqə və onlara təsir etmə üslubunda.

6.7.3.2 Effektiv liderlik nümayiş etdirmək

İdarəedici orqan bütün sahələrdə effektiv liderlik nümayiş etdirməlidir.

- a) İdarəedici orqan daxilində: İdarəedici orqan özü və təşkilat üçün gözləntiləri, o cümlədən bu gözləntilərin hansı parametrlər daxilində yerinə yetirilməli olduğunu təyin etməlidir. İdarəedici orqan bu gözləntiləri yerinə yetirməlidir (daxili uzlaşma).
- b) Təşkilat daxilində: Təşkilat idarəedici orqanın təyin etdiyi gözləntiləri yerinə yetirməlidir.
- c) Təşkilatın xarici konteksti daxilində: Təşkilat kontekstual gözləntilər təyin edibsə (məs., maraqlı tərəflər və təbii ətraf mühit qarşısında öhdəliklər) bu gözləntiləri təyin edildiyi kimi yerinə yetirilməlidir.

Nəticələr müsbət və ya mənfi olmasından asılı olmayaraq, təyin edilmiş gözləntilərə söykənir. Liderlik bu gözləntilərin yerinə yetirilməsində həlledici rol oynayır.

6.7.3.3 Etik liderliyi təmin etmək

İdarəedici orqan bütün sahələrdə etik liderliyi təmin etməlidir.

- a) İdarəedici orqan daxilində: İdarəedici orqanın üzvləri təşkilati dəyərlərə uyğun şəkildə davranışlarını nümayiş etdirməlidirlər.
- b) Təşkilat daxilində: İdarəedici orqan təşkilatın öz təşkilati dəyərlərinə uyğun hərəkət etməsini təmin etməlidir.
- c) Təşkilatın xarici konteksti daxilində: İdarəedici orqan təşkilatın maraqlı tərəflərlə öz təşkilati dəyərlərinə uyğun şəkildə davranmasını təmin etməlidir.

Qanun və qaydalar davranışın qiymətləndirildiyi minimum təşkilati dəyərlər toplusunu təmin edir. Digər təşkilati dəyərlər (bax: [6.1](#)) birgə razılaşdırılmış sənədlərdə (məs., davranış kodeksi, etik qaydalar və ya davranış standartları) təmin edilir. Aşağıdakı nümunələr idarəedici orqanların və onları təşkil edən fərdlərin sahib olduqları liderlik dəyərlərini əks etdirir:

- hesabatlılıq;
- düzgünlük və dürüstlük;
- ədalət və şəffaflıq;
- emosional zəka və səriştə;
- müxtəlifliyə hörmət.

Etik liderlik aşağıdakıları təmin edən təşkilati kontekst və mədəniyyətlə nəticələnir:

- təşkilatın fərdlərini (əməkdaşlarını) kollektiv mənsubiyyət hissi ilə təmin edir;
- ziddiyyətli elementlərin inteqrasiyası vasitəsilə təşkilati uzlaşma yaradaraq, strateji dilemmaların həllinə kömək edir;
- davranış pozuntularının qarşısının alınmasına töhfə verir;

- təşkilatın davranışının, qərarlarının və fəaliyyətlərinin qiymətləndirilə bilməsi üçün aydın meyarlar təmin etməklə maraqlı tərəflər üçün rəqabət üstünlüyünü nümayiş etdirir;
- daha çox müəyyənlik təmin edir (bu da öz növbəsində nüfuz dəyəri yaradır).

İdarəedici orqanının özünə gəldikdə, [Cədvəl 2](#)-də verilən davranışlar müvafiq liderlik dəyərlərinin tətbiq edilməsinin bir nəticəsi kimi gözlənilə bilər.

Cədvəl 2 — Liderlik dəyərlərinə və davranışa nümunələr

Liderlik dəyərlərinə nümunələr	Davranış nümunələri
Düzgünlük və dürüstlük	<ul style="list-style-type: none"> — Xoş niyyətlə və təşkilatın üstün mənafeyinə uyğun hərəkət etmək. — Faktiki, potensial və ya güman edilən maraqlar toqquşmasını ilk fürsətdə aşkar etmək və bu cür münaqişələri lazımi formada idarə etmək. — Etik və qaydalara əməl edərək hərəkət etmək. — Təşkilatdan və onun heyətindən gözlənilədiyi formada davranaraq təşkilat üçün standartı təyin etmək. — Uğursuzluqları və səhvləri qəbul etmək və müvafiq tədbirlər görmək.
Səriştə	<ul style="list-style-type: none"> — Təşkilatın və onun fəaliyyət göstərdiyi kontekstin (məs., hüquqi, ekoloji, sosial, iqtisadi, texniki və kadr konteksti) bütün aspektləri barədə lazımi şəkildə məlumatlı olmaq üçün addımlar atmaq. — Lazımi ehtiyatlılıq, bacarıq, çalışqanlıq və sədaqətlə hərəkət etmək və qərar qəbulu üçün müəyyən məsələlər barədə məlumatlı olmaq üçün əsaslı addımlar atmaq.
Şəffaflıq	<ul style="list-style-type: none"> — Təbii ətraf mühitə, cəmiyyətə və iqtisadiyyata təsir edən qərarlar və fəaliyyətlər barədə açıq olmaq və bunları aydın, dəqiq, vaxtında, dürüst və tam formada yaymağa istekli olmaq.
Müxtəliflik və inklüzivlik	<ul style="list-style-type: none"> — Gender, yaş, etnik mənsubiyyət, cinsi oriyentasiya, təhsil, baxış bucaqları, vətəndaşlıq, əlillik və əqidələr kimi amilləri daxil etməklə müxtəliflik və inklüzivliyin başa düşülməsini və bütün təşkilati qərar qəbulu proseslərinə daxil edilməsini təmin etmək.

6.7.3.4 Dilemmaları həll etmək

Liderlik zamanı iki və ya daha çox alternativ arasından çətin seçimlərin edilməli olduğu vəziyyətlərlə qarşılaşmaq mümkündür. Belə seçimlər dilemmalar yarada bilər və bir sıra ölçüləri və ola bilsin ki, geniş spektrli müxtəlif sosial dəyər sistemlərini ehtiva edə bilər. Nümunələrə aşağıdakılar daxildir:

- qısamüddətli zərurətləri uzunmüddətli dayanıqlılıqla tarazlaşdırma;
- inklüzivlik və maraqlı tərəflərin ziddiyyətli prioritetləri;
- maraqlı tərəflərin stimullaşdırıcı tədbirlərinin davranışla bağlı nəticələri;
- hesabatvermənin və məlumatların açıqlanmasının əhəmiyyətliyi və şəffaflığı.

Bir-birinə zidd görünən ölçüləri tarazlaşdırma prosesi daha düşünülmüş və etibarlı qərarlara gətirib çıxarır. Dilemmaları həll etmək üçün aşağıdakıları ehtiva edən məqsədyönlü yanaşma lazımdır:

- a) dilemmayı təsbit etmək və müəyyənləşdirmək;
- b) bir-birinə əks baxış bucaqlarını başa düşmək və aydın ifadə etmək;
- c) hər birinin üstün və zəif cəhətlərini müəyyənləşdirmək;
- d) hər bir mövqenin digərini necə dəstəkləyə biləcəyini nəzərə alaraq, baxış bucaqlarını tarazlaşdırmaq;

e) müvafiq fəaliyyət planı tərtib etmək.

Dilemmalar münaqişələrə və ya mübahisələrə çevrildikdə, imkan daxilində rəsmi məhkəmə çəkişmələri əvəzinə mübahisələrin həllinin alternativ mexanizmləri nəzərdən keçirilməlidir. Mübahisələr etik və effektiv şəkildə həll edilməlidir.

6.8 Məlumatlar və qərarlar

6.8.1 Prinsip

İdarəedici orqan məlumatları özünün, təşkilatın və digərlərinin qərar qəbulu üçün əhəmiyyətli resurs kimi tanınmalıdır.

6.8.2 Əsaslandırma

Məlumatların ümdə məqsədi ya birbaşa insanlar tərəfindən, ya da avtomatik qərar qəbulu üçün məlumatları təmin etməkdir.

Texnologiya daha da geniş yayıldıqca, təşkilatlar üçün strateji və əhəmiyyətli resurs olaraq məlumatların dəyəri artmaqdadır. Bu, potensial strateji və əməliyyat xarakterli təsirlərlə lazımi şəkildə məşğul olmağı şərtləndirən öhdəlikləri də özü ilə birlikdə gətirir.

Məhz məlumatların (verilənlər) əsasında informasiya əldə olunur və qərar qəbulu üçün nəticələrə gəlinir. Məlumatlardan əldə edilən informasiya texnologiya, subyekt və təşkilati tələblər kimi bir çox aspektlərdən asılı olaraq dəyişir. Məlumatlardan əldə edilə biləcək potensial informasiya aşkar görünməyə bilər, onu əldə etmək çətin ola bilər və təşkilat üçün birbaşa faydalı olmaya bilər, lakin o, digər təşkilatlar və ya fərdlər üçün çox faydalı ola bilər.

Qərar qəbulu üçün məlumatların dəyəri aşağıdakılar kimi müxtəlif baxış bucaqlarından nəzərdən keçirilə bilər.

a) Təşkilatdaxili qərar qəbulu:

- 1) İdarəedici orqan daxilində qərar qəbulu. Təşkilatın davamlılığı idarəedici orqanın qərar vermək üçün əsaslandığı məlumatlardan asılı olur.
- 2) Bütün təşkilatda qərar qəbulu. Təşkilatın fəaliyyəti effektiv qərar qəbulu prosesini təmin etmək üçün strukturlardan və təcrübələrdən asılı olur. Bu cür qərar qəbulu etibarlı məlumatlara və qərarların aşağıdakılar üçün uyğun olan səlahiyyət və öhdəlik səviyyəsi ilə verilməsinə əsaslanır:
 - i) qərarlar;
 - ii) qərarların əsaslandığı məlumatların xarakteri.

b) Təşkilatdankənar subyektlər tərəfindən qərar qəbulu: Məlumatlar qərar vermək üçün istifadə olunduğundan, təkcə təşkilatın özü üçün deyil, həm də alınə bilən, satıla bilən və ya başqa cür paylana bilən resurs kimi də dəyərlidir. Məsələn, məlumatlar məhsullarda və onların hazırlanmasında, bazar və müştəri davranışlarının başa düşülməsində, eləcə də təchizat zənciri və məhsulların istifadəsi ilə bağlı məlumatlarda istifadə edilən resursdur.

6.8.3 Əsas praktiki aspektlər

6.8.3.1 Ümumi

İdarəedici orqan təşkilatın məlumatlardan istifadənin xarakteri və həcmi müəyyənləşdirməsini, idarə etməsini, izləməsini və bildirməsini təmin etməlidir (bax: [6.5.3](#)).

İdarəedici orqan xüsusilə təşkilatın məlumatları strateji resurs kimi qəbul etməsini və məlumatlardan məsuliyyətli və etik şəkildə istifadə etməsini təmin etməlidir.

6.8.3.2 Effektiv qərar qəbulu prosesini təmin etmək

6.8.3.2.1 İdarəedici orqan daxilində effektiv qərar qəbulu prosesini təmin etmək

İdarəedici orqan lazımi keyfiyyətdə qərarlar verməli və qərar qəbulunun müvafiq formada etibarlı məlumatlara əsaslanmasını təmin etməlidir. İdarəedici orqan aşağıdakıları etməlidir:

- a) müzakirələrin bir qərara gətirib çıxarması və hər bir üzvün öz müstəqil qiymətləndirməsini ifadə etmə imkanının olması arasında lazımi tarazlığı qoruyub saxlamaq;
- b) birgə qərarı dəstəkləmək, onu aydın şəkildə sənədləşdirmək və ona uyğun hərəkət etmək öhdəliyini təmin etmək;
- c) öz müstəqillik səviyyəsini və bu səviyyənin qərar qəbuluna, o cümlədən maliyyə maraqları, vəzifə, əlaqələr, qərəz və ittifaqlara təsirini nəzərə almaq;
- d) qərarlar qəbul edərkən maraqların toqquşması halları ilə ehtiyatla məşğul olmaq;
- e) idarəedici orqanın dinamikasına, o cümlədən, məsələn, qərar qəbulunda hər hansı bir üzvə lüzumsuz dərəcədə etibar edilməsinə diqqət yetirmək;
- f) tələb etdiyi məlumatları müəyyənləşdirmək və almaq, o cümlədən müvafiq məlumat toplama üsullarını müəyyənləşdirmək, informasiyaların hazırlanması və vaxtında təqdim edilməsi ilə bağlı hüquq və vəzifələrini həyata keçirmək;
- g) alınan məlumatların və informasiyanın etibarlılığına və xüsusilə də dəqiqliyinə və tamlığına təminatın verilməsini təmin etmək;
- h) dəqiq, açıq və şəffaf qərar qəbulu prosesinə müxtəlif töhfələrin verilməsindən və nəticələrin əldə edilməsinin mümkünüyündən, onlara nailolma yollarının və onların mümkün təsirlərinin başa düşüldüyündən əmin olmaq.

QEYD Bu töhfələr idarəedici orqanın tərkibinin, bilik, bacarıq, təcrübə, yaş, mədəniyyət, irq və gender müxtəlifliyindən irəli gələ bilər (bax: [4.3](#)).

6.8.3.2.2 Bütün təşkilatda effektiv qərar qəbulu prosesini təmin etmək

Təşkilat daxilində qərar qəbulu prosesi müvafiq səlahiyyətlərin ötürülməsi ilə dəstəklənməlidir (bax: [4.2.2](#)). Bu səlahiyyətlərin ötürülməsi prosesi lazımi təminat prosesləri ilə rəsmiləşdirilməlidir. Bundan əlavə, idarəedici orqan aşağıdakıları təmin etməlidir:

- a) səlahiyyət, qəbul edilməkdə olan qərarlarla əlaqəli məsuliyyət səviyyəsinə uyğundur;
- b) qərar qəbulu üzrə səlahiyyətin məhdudiyətləri müvafiq risk səviyyəsi əsasında tətbiq edilir (xüsusilə avtomatlaşdırılmış qərar qəbulundan istifadə edildikdə);
- c) informasiya strukturları, o cümlədən informasiyaya çıxış imkanı, monitorinq və yanlış qərarların potensial olaraq azaldılması təşkilati tələblərə əmələtmənin təmin edilməsi üçün kifayət edir.

6.8.3.3 Məlumatları strateji resurs kimi tanımaq

Məlumatların strateji aktiv (və ya öhdəlik) ola biləcəyinin qəbul edilməsi idarəedici orqanın aşağıdakıları həyata keçirməsini şərtləndirir:

- a) təşkilatın məlumatların idarə olunmasına rəsmi bir yanaşma müəyyənləşdirməsini və lazım olduqda təminatın verilməsini təmin etmək (bax: [6.4.3](#));
- b) məlumatların təşkilat və digərləri (məs., təchizatçılar, müştərilər, tənzimləyici orqanlar və digər müvafiq maraqlı tərəflər, eləcə də rəqiblər və məlumatlardan sui-istifadə edə biləcək subyektlər) tərəfindən istifadəsini və potensial istifadəsini başa düşmək;

- c) məlumatların mürəkkəbliklərini və artan əhəmiyyəti qəbul etmək və təşkilatın ehtiyacları və tələb olunan dəyişiklik dərəcəsi ilə uzlaşan idarəçilik siyasətlərini və istiqaməti müəyyən etmək;
- d) təşkilatın məlumat ehtiyaclarının onun cari və gələcək texnoloji imkanları ilə uzlaşmasını təmin etmək;
- e) bu resurs üçün hesabatlılığın nümayişi olaraq, təşkilatın məlumatlardan istifadəsinin xarakterini və dərəcəsini açıqlamaq.

6.8.3.4 Məlumatlardan məsuliyyətli istifadəni təmin etmək

Yeni texnologiyalar məlumatların həcmi və dəyərini artırır və idarəedici orqanın aşağıdakıları təmin etmək öhdəliyini yaradır:

- məlumatlardan etik şəkildə istifadə etmək;
- əhəmiyyətli imkanlardan yararlanmaq;
- həssas xarakterli məlumatları qorumaq və mühafizə etmək.

Təşkilatın müəyyən edilmiş risk iştahası və təşkilati risk çərçivəsi daxilində qalmasını təmin etmək üçün idarəedici orqan məlumatlardan və yardımçı informasiya texnologiyalarından istifadə üçün istiqaməti və ona lazımı nəzarəti təmin etməlidir. Buna aşağıdakılar daxil ola bilər:

- a) məlumatlar ilə bağlı hüquqların, öhdəliklərin və məhdudiyyətlərin başa düşülməsini və monitorinqini təmin etmək üçün bir sistemin yaradılması (məs., şəxsi həyatın toxunulmazlığı və əqli mülkiyyət hüququ ilə bağlı öhdəliklər);
- b) risk əsaslı bir informasiya təhlükəsizliyini idarəetmə sisteminin qurulması;
- c) informasiya texnologiyasından məsuliyyətli, o cümlədən etik istifadəni və onun idarəedici orqanın niyyətlərini və gözləntilərini, eləcə də təşkilatın əməletmə öhdəliklərini qarşılamağını təmin etmək üçün adekvat audit prosesi və monitorinqi;
- d) informasiya texnologiyasındakı dəyişikliklərin sürətli şəkildə qiymətləndirilə bilməsini və zəruri və məqsədə uyğun olduqda, idarəçilik siyasətlərinin yeni imkanlardan yararlanmaq məqsədilə yenilənə bilməsini təmin etmək üçün innovasiya prosesləri;
- e) informasiya texnologiyalarını tətbiq edərkən, insan davranışının, eləcə də təhlükəsizlik, məqsədə uyğunluq və təşkilati məqsədlə uzlaşma aspektlərinin nəzərə alınmasının təmin edilməsi;
- f) təşkilatın xüsusilə insan kapitalı ilə əlaqəli olan informasiya texnologiyalarından istifadəsində daha geniş təşkilati maraqlı tərəflərin nəzərə alınmasının təmin edilməsi.

QEYD Məlumatların idarəçiliyi üçün faydalı olacaq əlavə məlumatlar ISO/IEC 38505 seriyası, ISO/IEC 27001 və ISO/IEC 38507 standartlarında təqdim olunur.

6.9 Risk idarəçiliyi

6.9.1 Prinsip

İdarəedici orqan qeyri-müəyyənliyin təşkilati məqsəd və müvafiq strateji nəticələrə təsirini nəzərə almasını təmin etməlidir.

6.9.2 Əsaslandırma

Qeyri-müəyyənlik təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi kontekstə, eləcə də təşkilatın özünə xas bir xüsusiyyətdir. Bu qeyri-müəyyənliyin təşkilati məqsədə nail olunmasına, dəyərin yaradılmasına və təşkilatın strateji nəticələrinə təsiri risk idarəçiliyini bütün təşkilatlar üçün olduqca əhəmiyyətli hala gətirir. Vaxtında edilən lazımi risk dəyər yaradır. Bu o zaman baş verir ki, idarəedici orqan riski effektiv şəkildə tarazlaşdırır. Məsələn, idarəedici orqan qəbul edilməz nəticələrin baş vermə ehtimalını və təsirini azaldan, eyni zamanda

idarə etdikləri təşkilatların şüurlu şəkildə müvafiq risk almalarına və bununla da imkanlardan yararlanmalarına gətirib çıxaran və imkan yaradan yanaşmalar yarada bilər.

6.9.3 Əsas praktiki aspektlər

6.9.3.1 Ümumi

İdarəedici orqan təşkilatın riski davamlı hiss etməsi və ona reaksiya verməsi və lazım olduqda seçilmiş yanaşmanı müvafiq maraqlı tərəflərə bildirməsi ilə bağlı məsuliyyəti öz üzərinə götürməlidir (bax: [6.5.3](#)).

Təşkilatın təşkilati məqsədə çatmasını və nəzərdə tutulan strateji nəticələrə nail olmasını təmin etmək məqsədilə idarəedici orqan aşağıdakıları təmin etməlidir:

- a) təşkilat üçün riskin idarə edilməsinə necə yanaşılacağı ilə bağlı standart təyin etmək;
- b) idarəedici orqan qərar qəbul etdikdə, üzləşdiyi risklərin xarakterinin və həcmünün qiymətləndirilməsinin nəzərə alınmasını, izlənməsini və bildirilməsini təmin etmək;
- c) təşkilatın riski idarəetmə fəaliyyətlərinə nəzarət etmək.

QEYD Risk idarəçiliyi üçün faydalı olacaq əlavə məlumatlar ISO 31000 və IEC 31010 standartlarında təqdim olunur.

6.9.3.2 Risklərin idarə edilməsi üçün çərçivəni müəyyən etmək

İdarəedici orqan bütün təşkilat, o cümlədən idarəedici orqan tərəfindən risklərin idarə olunması üzrə rəsmi, proaktiv və uzaqgörən yanaşma təmin edən təşkilati risk çərçivəsi hazırlamalıdır. İdarəedici orqan bu çərçivənin risklərin idarə edilməsini bütün təşkilati fəaliyyətlərə inteqrasiya etməsini təmin etməlidir.

İdarəedici orqan təşkilati risk çərçivəsinin risk idarəetməsi ilə əlaqədar aşağıdakılara nail olmasını təmin etməlidir:

- a) bütün təşkilatda yeni və meydana çıxan risklərin bildirilməsinə və yayılmasına təşviq edən və təşkilatdakı hər kəsin risklərin idarə edilməsinə dair öz öhdəliyini başa düşməsini təmin edən arzuolunan risk mədəniyyətini yaradır;
- b) qərar qəbulu ilə bağlı davranışlarını və rəhbərliyin fəaliyyətlərinin, fəaliyyətsizliyinin və ya hərəkətsizliyinin bu davranışlara təsirini istiqamətləndirir;
- c) riski idarəçilik siyasətlərinin təyin edilməsində əsas nəzərə alınmalı amil kimi müəyyən edir (bax: [6.3](#));
- d) təşkilatın xarici və daxili kontekstinin təsirini, bu kontekstdəki dəyişiklikləri və ondan asılılıqları, o cümlədən aşağıdakıları nəzərə alır;
 - 1) maraqlı tərəflər;
 - 2) qısa, orta və uzunmüddətli tendensiyalar, o cümlədən sosial məsuliyyət və dayanıqlılıq tendensiyaları;
 - 3) təşkilati məqsəd;
 - 4) təşkilati dəyərlər;
 - 5) dəyər yaratma modeli;
 - 6) planlaşdırılan strateji nəticələr;
- e) idarəedici orqanın öhdəliklərini və bütün təşkilatda müvafiq səlahiyyətlərin ötürülməsini müəyyənləşdirir;
- f) adekvat resurs təminatını müəyyənləşdirir və qoruyub saxlayır;
- g) risk meyarlarının və əlaqədar hədlərin təyin edilməsini ehtiva edən risk iştahasını müəyyənləşdirir;

- h) müvafiq maraqlı tərəflərin məsuliyyətli və düzgün formada cəlb edilməsini tələb edir və təşkilatın onlara müsbət və mənfi risk təsirlərini nəzərə alır (bax: [6.6](#)).

6.9.3.3 Effektiv risk idarəetməsini tətbiq edir

İdarəedici orqan təşkilati risk çərçivəsinə uyğun olaraq öz fəaliyyətləri ilə əlaqəli riskləri nəzərə almalı və onları idarə etməlidir. Məsələn, idarəedici orqan aşağıdakıları təmin etməlidir:

- idarəedici orqanın özünün yeni və meydana çıxan risklər barədə adekvat və proaktiv şəkildə məlumatlandırılmasını təmin etmək;
- strateji seçimləri qiymətləndirərkən həm təhlükələrin, həm də imkanların qiymətləndirilməsini təmin etmək və seçimlərin təşkilati məqsədin və təşkilati dəyərlərin reallaşdırılmasını nə dərəcədə dəstəklədiyini dəyərləndirmək; buna təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi ekoloji, sosial və iqtisadi kontekstə təsirin qiymətləndirilməsi və dəyərləndirilməsi daxildir (bax: [6.11.3](#));
- strateji seçim edərkən bu seçimin dəyişən risk konteksti ilə balanslı formada olmasını və əlaqədar riskin aradan qaldırılmasını və monitorinqinin aparılmasını təmin etmək;
- hesabatlılığının bir göstəricisi kimi vacib riskləri, məhdudiyətləri və əlaqədar gözləntiləri müvafiq maraqlı tərəflərə açıqlamaq (bax: [6.5.3](#));
- təşkilatın müəyyən edilmiş risk məhdudiyətləri çərçivəsində fəaliyyət göstərəcəyinə və lazım olduqda düzəldici tədbir görəcəyinə dair təminat verərək, qəbul edilmiş risklərin xarakterini və həcmi müvafiq maraqlı tərəflərə açıq şəkildə çatdırmaq.

6.9.3.4 Risklərin idarə edilməsinə nəzarət etmək

İdarəedici orqan aşağıdakıları təmin etməklə təşkilatın riskləri idarə etməsinə (bax: [6.4](#)) nəzarət etməlidir:

- təşkilatın bütün müvafiq risk növlərinin nəzərə alınmasını da ehtiva edən hərtərəfli baxış bucağına malik olmasını təmin etmək;
- risklərin idarə edilməsinə yönələn strategiyaları razılaşdırılmış risk hədləri və müvafiq risk tolerantlığı çərçivəsində tətbiq etmək;
- riskin emalı üsullarının seçilməsini idarəçilik siyasətləri ilə uyğunlaşdırmaq;
- təşkilatın müəyyən edilmiş təşkilati risk çərçivəsinə uyğun olaraq riskləri qiymətləndirməsini, emal etməsini, izləməsini və nəzərdən keçirməsini təmin etmək;
- risklərin qiymətləndirilməsi prosesinin bütün təşkilatda vahid formada tətbiqini, bununla risklərin effektiv müqayisəsinə və prioritetləşdirilməsinə imkan yaratmasını təmin etmək;
- riskləri və onların qarşılıqlı əlaqəsini düzgün şəkildə qiymətləndirmək üçün effektiv data analitikasından istifadə etmək;
- qərar qəbulu davranışlarının risklərin qiymətləndirilməsinin nəticələrinə əsaslanmasını təmin etmək və onları idarəçilik siyasətləri ilə uyğunlaşdırmaq;
- risklərin effektiv şəkildə bildirilməsini və risklər barədə məlumatlandırmanı bütün təşkilatda tətbiq və təşviq etmək;
- risklərin idarə edilməsi üzrə nəzərdə tutulan fəaliyyət səmərəliliyinə nail olmaq.

Risklərin idarə edilməsinə nəzarət edərkən, idarəedici orqan risklərin idarə edilməsinin bütün təşkilati fəaliyyətlərə inteqrasiya edildiyindən xüsusilə əmin olmalı, bu məqsədlə məsələn, aşağıdakılar ilə bağlı sübut axtarmalıdır:

- arzuolunan risk mədəniyyəti aydındır;
- təşkilati risk çərçivəsinin bütün komponentləri fərdiləşdirilib və icra edilib;
- risklərin idarə edilməsi üçün lazımı resurslar ayrılıb;
- risklərin idarə olunması üçün səlahiyyət, öhdəlik və hesabatlılıq təyin edilib.

6.10 Sosial məsuliyyət

6.10.1 Prinsip

İdarəedici orqan qərarların şəffaf olmasını və daha geniş sosial gözləntilərlə uzlaşmasını təmin etməlidir.

6.10.2 Əsaslandırma

Bir təşkilat özünün təşkilati dəyərlərinə və maraqlı tərəflərin gözləntilərinə və sosial gözləntilərə uyğun şəkildə ardıcıl və şəffaf formada hərəkət etdikdə sosial cəhətdən məsuliyyətli davranır. Bununla, təşkilat etik davranış nümayiş etdirir və ekoloji, sosial və iqtisadi sağlamlıq arasında tarazlığın qoruyub saxlanılmasına kömək edir. Nəticədə, təşkilat dayanıqlı inkişafa proaktiv şəkildə töhfə verir və beləliklə, dayanıqlı rifah yaradır və gələcək nəsillərin ehtiyaclarını qoruyur.

Qanunların çox vaxt sosial gözləntilərlə ayaqlaşmaması və adətən təkcə minimum məqbul standartları təyin etməsi səbəbindən, qanuna əmələtmə təşkilatın məsuliyyətli şəkildə davranmasını nümayiş etdirmək üçün çox vaxt kifayət etmir. Təşkilatın sosial cəhətdən məsuliyyətli şəkildə hərəkət etməsi üçün o, məqbul davranış parametrləri çərçivəsində fəaliyyət göstərməli və qanuni baxımdan və ya yerli səviyyədə məqbul olan, lakin daha geniş maraqlı tərəflər və cəmiyyətin ondan gözləntiləri ilə uyğun olmayan fəaliyyətlərə yol verməməlidir. Bu, həmçinin, təşkilatın müvafiq gözləntiləri qarşılıq-qarşılama və buna necə nail olunduğu və ya olunmadığı barədə maraqlı tərəflərlə şəffaf olmağı da tələb edir. Sosial cəhətdən məsuliyyətli hərəkət edən təşkilat həmçinin aid olduğu cəmiyyətə təsirlərinə görə də məsuliyyət daşıyır.

Cəmiyyətdə müxtəlif gözləntiləri olan müxtəlif qruplar mövcuddur. Bu gözləntilər cəmiyyətdəki qrupların bir-biri ilə uzlaşmayan tələbləri ilə təşkilatın bütövlükdə cəmiyyətə olan öhdəliyini birləşdirən təşkilati məqsəddə uzlaşdırıla bilər.

QEYD Sosial məsuliyyət üçün faydalı olacaq əlavə məlumatlar ISO 26000 standartında təqdim olunur.

6.10.3 Əsas praktiki aspektlər

Təşkilatın sosial cəhətdən məsuliyyətlə hərəkət etməsini təmin etmək məqsədilə idarəedici orqan aşağıdakıları etməlidir:

- marlaqlı tərəflərin gözləntilərinin aydın şəkildə başa düşülməsini təmin etmək; buna cəlbətmə prosesi və hesabatlılığa son dərəcə inkişaf etmiş yanaşma vasitəsilə müvafiq maraqlı tərəflərin davamlı şəkildə cəlb edilməsi daxildir (bax: 6.5);
- marlaqlı tərəflərin gözləntilərinə təsir edən məsələlərin və imkanların müəyyənləşdirilməsini və dəqiq ifadə edilməsini təmin etmək (bax: 6.9);
- təşkilati məqsədin təşkilatın maraqlı tərəflərə yanaşmasını ifadə etməsini təmin etmək;
- təşkilati dəyərlər müəyyənləşdirilərkən və nəzərdən keçirilərkən bütün müvafiq maraqlı tərəfləri cəlb etmək və təşkilati dəyərləri maraqlı tərəflərə təşviq etmək;
- idarəçilik siyasətləri hazırlanarkən və nəzərdən keçirilərkən bütün müvafiq maraqlı tərəfləri cəlb etmək;
- təşkilatı, qərar qəbulunun və fəaliyyətlərinin təşkilati məqsəd, təşkilati dəyərlər və idarəçilik siyasətləri ilə uyğun olacaq formada istiqamətləndirmək, o cümlədən maraqlı tərəflərin davranış pozuntusunu necə bildirmə biləcəyini nəzərə almaq (məs., ifşa etmə vasitəsilə);

QEYD Daxili ifşa proseduru üçün faydalı olacaq əlavə məlumatlar ISO 37002 standartında təqdim olunur.

- fəaliyyət səmərəliliyini sosial cəhətdən məsuliyyətli davranışla bağlı hədəflərə əsasən ölçmək;
- təşkilatın sosial məsuliyyətlə bağlı hədəfləri barədə aydın və şəffaf şəkildə məlumat verərək, maraqlı tərəflərin bu hədəfləri, onların necə qarşılandığını və onlara nəzərən əldə olunan fəaliyyət səmərəliliyini başa düşmə bilməsinə, eləcə də bu cür iddiaları dəstəkləyəcək vacib sübutları təmin etməsinə imkan yaratmaq;

- i) idarəedici orqanın ayrı-ayrı üzvlərinin fəaliyyətlərinin sosial məsuliyyətə necə təsir etdiyini qiymətləndirmək.

İdarəedici orqan üçün xüsusi narahatlıq doğuran məsələlər təşkilatın fayda əldə etdiyi, lakin həmin fayda üçün xərcləri başqa bir tərəfin ödədiyi hallardır. Bunlara bəzən "mənfi xarici təsirlər" və ya "qiymətsiz təsirlər" deyilir və həm maliyyə, həm də qeyri-maliyyə xarakterli ola bilər. Belə hallarda idarəedici orqan bu faydalar üçün hesabat verməlidir.

İdarəedici orqan təşkilatın cəmiyyətin rifahına töhfə vermək üçün xüsusi tədbirləri öz üzərinə götürmək barədə düşünməsinə təmin etməlidir. Filantropiya cəmiyyətə müsbət təsir göstərə bilər. Lakin təşkilat bundan, sosial məsuliyyəti təşkilata inteqrasiya etməyin əvəzinə istifadə etməməlidir (bax: ISO 26000:2010, 3.3.4).

6.11 Uzunmüddətli davamlılıq və fəaliyyət səmərəliliyi

6.11.1 Prinsip

İdarəedici orqan təşkilatın, cari və gələcək nəsillərin öz ehtiyaclarını ödəmək bacarığını təhlükəyə atmadan dayanıqlı qalmasını və uzun müddət ərzində fəaliyyət göstərməsini təmin etməlidir.

6.11.2 Əsaslandırma

İdarəedici orqanın əsas öhdəliklərindən biri təşkilatın öz təşkilati məqsədinə zamanla nail olmağa davam edə bilməsini təmin etməkdir. Bunun üçün dayanıqlı ekoloji, sosial və iqtisadi sistemlər lazımdır. Bu sistemə təsirlər həm müsbət, həm də mənfi ola bilər və təşkilatın fəaliyyətlərinin birbaşa nəticəsi və ya bu fəaliyyətlərin planlaşdırılmayan nəticələri ola bilər. Təsir sahələrinə iqlim sabilliyi, sağlam biomüxtəliflik səviyyəsi və sosial bərabərlik daxildir. Təşkilatlar bu sistemlərin sağlamlığını dəstəkləməklə, eləcə də onlara mənfi təsirləri məhdudlaşdırmaqla dayanıqlı rifaha töhfə verir.

Təşkilat bir hissəsi olduğu sistemlərin ehtiyaclarını başa düşə bilmədikdə və ona cavab verə bilmədikdə onun uzun müddət davamlı olması və fəaliyyət göstərməsi mümkün deyil.

6.11.3 Əsas praktiki aspektlər

6.11.3.1 Ümumi

Uzunmüddətli perspektivdə təşkilatın davamlılığı və fəaliyyət səmərəliliyi onun fəaliyyət göstərdiyi ekoloji, sosial və iqtisadi sistemlərin dayanıqlılığından asılıdır. İdarəedici orqanın qərarları aşağıdakıları nəzərə alıqda, qeyd olunan sistemlər bu cür qərarlardan faydalanır:

- müvafiq maraqlı tərəflərin gözləntiləri (bax: [6.6](#) və [6.10](#));
- bu sistemlərin mühafizə edilməsinə və bərpa edilməsinə fəal şəkildə töhfə vermək.

Buna görə də, idarəedici orqan aşağıdakıları etməlidir:

- a) təşkilatın dəyər yaratma modeli daxilindəki qarşılıqlı əlaqələrin və asılılıqların kompleks şəkildə ifadə edilməsini təmin etmək;
- b) təşkilatın dəyər yaratma modelini dəstəkləyən ekoloji, sosial və iqtisadi əlaqələrin müəyyənləşdirilməsini və qiymətləndirilməsini təmin etmək;
- c) uzunmüddətli təşkilati davamlılıq naminə idarə etmək.

QEYD Ətraf mühitin idarə edilməsi üçün faydalı olacaq əlavə məlumatlar ISO 14001 standartında təqdim olunur.

6.11.3.2 Dəyərin yaradılmasına dair vahid baxışı ifadə etmək

İdarəedici orqan təşkilatın dəyər yaratma modelinin aşağıdakılara nail olmasını təmin etməlidir (bax: [6.2](#)):

- a) təşkilatın müvafiq maraqlı tərəflər üçün dayanıqlı dəyər yaratmağa imkan verən əsas resurslarını (məs., insan, sosial və əlaqə tipli, intellektual, təbii ətraf mühit, maliyyə və istehsal edilmiş resurslar kimi kapitallar), strukturlarını, proseslərini, əlaqələrini, məlumatlarını, qərar qəbulunu, hesabatverməni və digər aspektlərini müəyyənləşdirir.
- b) təşkilatın əsas strukturlarının, proseslərinin, əlaqələrinin, məlumatlarının, qərar qəbulunun, hesabatvermənin və digər aspektlərin bir-birləri ilə necə qarşılıqlı əlaqədə olduğunu və zamanla dəyər yaratmağa üçün necə istifadə edildiyini təsvir edir.

6.11.3.3 Sistem əlaqələrini qiymətləndirmək

İdarəedici orqan təşkilatın dəyər yaratma modelinin aşağıdakıları müəyyənləşdirməsini və qiymətləndirməsini təmin etməlidir (bax: [6.2](#)):

- a) təşkilatın asılı olduğu müvafiq xarici sistemlər;
- b) təşkilat ilə bu sistemlər arasındakı qarşılıqlı əlaqələr;
- c) təşkilatın bu sistemlərə müsbət və mənfi təsirləri.

QEYD Bu sistemlər müxtəlif resurslara və təşkilati fəaliyyətin digər aspektlərinə təsir edir.

6.11.3.4 Uzun müddətli təşkilati davamlılıq üçün idarə etmək

İdarəedici orqan təşkilatın, asılı olduğu sistemləri qorumasını və bərpa etməsini təmin etməlidir. Bu məsələ ilə əlaqədar, idarəedici orqan ekoloji, sosial və iqtisadi sistemlərə təsir edə biləcək qərarlarla əlaqəli riskləri nəzərə almalı və idarə etməlidir (bax: [6.9](#)). Bunu edərək, idarəedici orqan maraqlı tərəflərlə məsləhətləşməni və onların cəlb edilməsini təmin etməlidir (bax: [6.6](#)). Bu, idarəedici orqanın qərarlarının təşkilatın aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik aspektlərinə uzunmüddətli təsiri ilə bağlı aydınlıq gətirməlidir:

- təşkilatın birbaşa asılı olduğu aspektlər;
- təşkilatın birbaşa asılı olmadığı, lakin qorunub saxlanılmaq imkanı idarəedici orqanın qərarlarından təsirlənən aspektlər.

İdarəedici orqan təşkilat öz dəyər yaratma modeli (bax: [6.2](#) və [6.5](#)) barədə məlumat verdikdə və onu açıqladıqda, bu modelin aşağıdakıları ehtiva etməsini təmin etməlidir:

- a) təşkilatın dəyər yaratma modeli ilə asılı olduğu (və həmçinin təşkilatın dəyər yaratma prosesi vasitəsilə təsir etdiyi) sistemlər arasındakı əlaqələrin kompleks icmalı;
- b) təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi ekoloji, sosial və iqtisadi sistemlərin və idarəedici orqanın qərarlarının təşkilat və təşkilatın dəyər yaratma modeli üçün yaratdığı risklər;
- c) təşkilatın, təşkilatın dəyər yaratma modelinin və idarəedici orqanın qərarlarının ekoloji, sosial və iqtisadi sistemlər üçün yaratdığı risklər.

Bibliografiya

- [1] ISO 14001, *Environmental management systems — Requirements with guidance for use*
- [2] ISO 26000:2010, *Guidance on social responsibility*
- [3] ISO 31000:2018, *Risk management — Guidelines*
- [4] ISO 37001:2016, *Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use*
- [5] ISO 37002, *Whistleblowing management systems — Guidelines*
- [6] ISO 37301:2021, *Compliance management systems — Requirements with guidance for use*
- [7] ISO Guide 73:2009, *Risk management — Vocabulary*
- [8] ISO Guide 82:2019, *Guidelines for addressing sustainability in standards*
- [9] ISO/IEC 27001, *Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements*
- [10] ISO/IEC 38500:2015, *Information technology — Governance of IT for the organization*
- [11] ISO/IEC 38505 (all parts), *Information technology — Governance of IT — Governance of data*
- [12] ISO/IEC 38507,²⁾ *Information technology — Governance of IT — Governance implications of the use of artificial intelligence by organizations*
- [13] IEC 31010, *Risk management — Risk assessment techniques*
- [14] BS 13500:2013, *Code of practice for delivering effective governance of organizations*
- [15] United Nations Sustainable Development Goals. Available from: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- [16] Information on the governance of organizations is available from: <https://committee.iso.org/home/tc309>

2) Hazırlanma mərhələsindədir. Nəşr zamanı mərhələ: ISO/IEC/DIS 38507:2021.

