

دورة تدقيق الثقافة التنظيمية ومخاطر السلوك لقيادات المراجعة الداخلية

2026 – 27 نوفمبر

الدار البيضاء





دورة تدقيق الثقافة التنظيمية ومخاطر السلوك لقيادات المراجعة الداخلية

المرجع: 17705_213 التاريخ: 23 - 27 نوفمبر 2026 المكان: الدار البيضاء الرسوم: GBP 4000

ملخص البرنامج

تدقيق الثقافة التنظيمية ومخاطر السلوك لقيادات المراجعة الداخلية محور دورة تدريبية تمتد 5 أيام بمستوى متقدم لقيادات التدقيق والمخاطر والحوكمة، ويخرج منها كل مشارك بخطة لضمان الثقافة جاهزة للعرض على لجنة التدقيق، فمجالس الإدارة تسأل اليوم عن مدى تطابق السلوك الفعلي مع القيم المعلنة، بينما ما زالت معظم خطط التدقيق تختبر الضوابط الصلبة وحدها. ويتدرج البرنامج من بناء المؤشرات وأساليب جمع الأدلة إلى تحليل الأسباب الجذرية السلوكية ورفع التقارير إلى المجلس. تقدم هذا البرنامج في تدقيق الثقافة التنظيمية ومخاطر السلوك مارس للتدريب المملكة المتحدة.

المبررات المؤسسية

نادرا ما تنشأ الإخفاقات الرقابية الكبرى عن غياب الإجراءات، بل تظهر حين تجعل الضغوط والحوافز وإشارات القيادة السلوك غير السليم أمرا مقبولا. ووظيفة المراجعة الداخلية القادرة على تقديم أدلة عن حالة الثقافة تمنح المجلس إنذارا مبكرا، بدلا من تفسير الإخفاق بعد وقوع خسارة أو أزمة علنية. كما يعزز تقييم الرقابة الناعمة قيمة كل مهمة تدقيق أخرى.

- الخسائر والحوادث المرتبطة بالسلوك: تنخفض حين تصل علامات الإنذار السلوكية إلى المجلس مبكرا.
- تكرار ملاحظات التدقيق: يتراجع حين تعالج الأسباب الجذرية في الحوافز والسلوك.
- ثقة المجلس في أعمال التأكيد: ترتفع حين تتلقى لجنة التدقيق أدلة موثقة عن الثقافة.

المبادئ والأساس المعرفي

- المعايير العالمية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين: تؤطر توقعاتها بشأن الحوكمة والأخلاقيات والثقافة نطاق عمل المراجعة في الجلسة 1.
- الدليل العملي لتدقيق الثقافة الصادر عن معهد المدققين الداخليين: توجه إرشاداته في تحديد النطاق وجمع الأدلة أساليب الجلسة 3.
- إطار COSO للرقابة الداخلية المتكاملة: يرسخ مكون البيئة الرقابية فيه مراجعة القدوة من الإدارة العليا في الجلسة 2.
- تحليل الأسباب الجذرية السلوكية: يدعم تتبع الإخفاقات إلى الضغوط والحوافز والأعراف أعمال التشخيص في الجلسة 4.



المشاركون المستهدفون

- القيادات التي تضع خطة المراجعة الداخلية السنوية.
- التنفيذيون الذين يرفعون نتائج أعمال التأكيد إلى لجنة التدقيق أو المجلس.
- قيادات المخاطر والامتثال المسؤولة عن إدارة مخاطر السلوك.
- أعضاء لجان التدقيق المعنيون بالإشراف على المناخ الأخلاقي في المؤسسة.

يخدم البرنامج إدارات المراجعة الداخلية والمخاطر والامتثال والموارد البشرية في قطاعات المصارف والطاقة والرعاية الصحية والجهات الحكومية.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تبرير دور المراجعة الداخلية في تقييم الثقافة والسلوك.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء مؤشرات للثقافة ومقاييس لمخاطر السلوك.
3. سيكون المشاركون قادرين على تقييم القدوة من الإدارة العليا بالاستناد إلى أدلة منظمة.
4. سيكون المشاركون قادرين على الجمع بين الاستبيانات ومجموعات التركيز وتحليل البيانات في تدقيق الثقافة.
5. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص الأسباب الجذرية السلوكية وراء الإخفاقات الرقابية المتكررة.
6. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات ملاحظات الرقابة الناعمة ورفعها إلى لجنة التدقيق.

هيكل البرنامج

اليوم 1: الثقافة والسلوك بوصفهما موضوعا للتأكيد

لماذا تقدم المراجعة الداخلية للمجلس تأكيدا بشأن الثقافة، وما الذي يجري تأكيده تحديدا؟

- المعايير العالمية للتدقيق الداخلي في الحوكمة والأخلاقيات والثقافة
- تعريف الثقافة التنظيمية والسلوك المؤسسي ومخاطر السلوك
- الضوابط الصلبة مقابل الرقابة الناعمة
- توقعات المجلس ولجنة التدقيق في الإشراف على الثقافة
- مخاطر الاستقلالية عند تدقيق سلوك القيادات

اليوم 2: القدوة من الإدارة العليا ومؤشرات الثقافة

كيف تتحول إشارات القيادة والسلوكيات المنشودة إلى مؤشرات قابلة للقياس؟



- مبادئ البيئة الرقابية والنزاهة في إطار COSO
- نبرة القمة ونبرة الإدارة الوسطى وصداهما لدى الموظفين
- تحويل القيم المعلنة إلى سلوكيات قابلة للملاحظة
- المقاييس الاستباقية واللاحقة لمخاطر السلوك
- نموذج نضج الثقافة وتصميم لوحة المؤشرات

اليوم 3: أساليب تدقيق الثقافة والأدلة

أي الأساليب تقدم أدلة موثوقة عن السلوك، وكيف يجمع بينها؟

- منهج تحديد النطاق في الدليل العملي لتدقيق الثقافة
- استبيانات الموظفين: التصميم والعينات وسرية المشاركين
- مجموعات التركيز والمقابلات المنظمة مع الموظفين والقيادات
- تحليل بيانات الموارد البشرية والحوادث والإبلاغ عن المخالفات
- التثليث وتصنيف قوة أدلة الرقابة الناعمة

اليوم 4: تحليل الأسباب الجذرية السلوكية

ما الضغوط والحوافز والأعراف الكامنة وراء الإخفاقات الرقابية المتكررة؟

- المحركات السلوكية: الضغط والحافز والتبرير
- أساليب تحليل الأسباب الجذرية لإخفاقات السلوك
- المكافآت وأهداف الأداء بوصفها عوامل خطر
- إدراج أسئلة الثقافة في مهام التدقيق الاعتيادية
- حالات إخفاق ناتجة عن الثقافة من قطاعين مختلفين

اليوم 5: رفع تقارير تدقيق الثقافة ومخاطر السلوك

هل خطة ضمان الثقافة متينة بما يكفي لعرضها على لجنة التدقيق؟

- تطبيق مؤشرات الجلسة 2 على نطاق ضمان الثقافة
- استخدام تصنيف الأدلة من الجلسة 3 لتقدير ملاحظات الرقابة الناعمة
- صياغة الأسباب الجذرية من الجلسة 4 في صورة إجراءات للإدارة
- نماذج تقارير لجنة التدقيق لنتائج الثقافة
- إنجاز خطة ضمان الثقافة



المنهجية

يعتمد البرنامج على تحليل الحالات والتمارين المنظمة، إذ يدرس المشاركون إخفاقات منشورة مرتبطة بالثقافة، وبينون مجموعات مؤشرات، ويصممون أدوات الاستبيان ومجموعات التركيز، ويعدون أقساماً من تقارير لجنة التدقيق. وتختبر المراجعة بين الأقران من التدقيق والمخاطر والموارد البشرية قدرة كل ملاحظة على الصمود أمام اعتراض الإدارة.

- نشاط مقترح: تحويل ثلاث قيم مؤسسية إلى سلوكيات قابلة للملاحظة ومقاييس لمخاطر السلوك.
- نشاط مقترح: تحليل بيانات حوادث وموارد بشرية مجهولة الهوية لتحديد بؤر الخطر السلوكي.
- نشاط مقترح: عرض ملاحظة رقابة ناعمة على لجنة تدقيق محاكاة.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة لضمان الثقافة في مؤسسته، تتضمن لوحة مؤشرات للثقافة، ومجموعة مقاييس لمخاطر السلوك، واختياراً لأساليب التدقيق مع تصنيف الأدلة، ونموذجاً لتحليل الأسباب الجذرية، ومخططاً لتقرير لجنة التدقيق.

الأسئلة الشائعة

هل يناسب تدريب تدقيق الثقافة التنظيمية ومخاطر السلوك قيادات المراجعة ذوي الخبرة؟

نعم، فهو بمستوى متقدم ويفترض خبرة عدة سنوات في أدوار التأكيد أو المخاطر أو الحوكمة.

ما المعايير التي يقوم عليها تدريب تدقيق الثقافة التنظيمية ومخاطر السلوك؟

يقوم على المعايير العالمية للتدقيق الداخلي، والدليل العملي لتدقيق الثقافة، وإطار COSO للرقابة الداخلية، وتحليل الأسباب الجذرية السلوكية.

كيف تستخدم خطة ضمان الثقافة الناتجة عن تدريب تدقيق الثقافة التنظيمية في العمل؟

تستخدمها لإضافة تغطية الثقافة إلى خطة التدقيق السنوية وتنظيم تقارير الثقافة المرفوعة إلى لجنة التدقيق.

ما الفرق بين تدقيق الثقافة التنظيمية ومخاطر السلوك وبرنامج عام في المراجعة الداخلية؟

يركز على الرقابة الناعمة وسلوك القيادات وأدلة مخاطر السلوك، بدلاً من تخطيط واختبار الضوابط المالية والتشغيلية.