

# دورة تصميم نظم الرقابة الإدارية: الموازنات ومؤشرات الأداء وتفويض الصلاحيات

11 – 15 يناير 2027

جنييف





## دورة تصميم نظم الرقابة الإدارية: الموازنات ومؤشرات الأداء وتفويض الصلاحيات

المرجع: 22151\_343 التاريخ: 11 - 15 يناير 2027 المكان: جنيف الرسوم: GBP 5500

### ملخص البرنامج

تصميم نظم الرقابة الإدارية محور دورة تدريبية تمتد 5 أيام بمستوى إداري لكبار المديرين ومديري المالية وقيادات الرقابة، ويخرج منها كل مشارك بحزمة تصميم لنظام رقابة إدارية لوحدة أعمال واحدة. فالمؤسسات تضع الموازنات والأهداف وحدود الصلاحيات، لكنها كثيرا ما تعمل كأدوات منفصلة لا توجه السلوك ولا تكشف الانحراف مبكرا. ويتدرج البرنامج من مبادئ الرقابة ورافعاتها، مروراً بالموازنات والمقاييس وأدلة الانحرافات، إلى تصميم الصلاحيات والمتابعة، ثم إلى حزمة تصميم عملية. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في تصميم نظم الرقابة الإدارية.

### المبررات المؤسسية

حين تصمم الموازنات ومؤشرات الأداء وتفويض الصلاحيات بمعزل عن بعضها، يتلقى المديرون إشارات متضاربة وتظهر الانحرافات متأخرة. أما القادة الذين يجمعون هذه العناصر في نظام واحد، فيوجهون الوحدة بمفاجآت أقل وبسجل واضح لمن يقرر ماذا.

- موثوقية التوقعات: تتحسن حين تتبع الأهداف وهوامش التسامح ومراجعة الانحرافات روتيناً واحداً متفقاً عليه.
- تأخر القرار: ينخفض حين تحدد حدود الصلاحيات ومسارات التصعيد قبل الحاجة إليها.
- أعطال الرقابة: تظهر أسرع حين تراجع أدلة المتابعة مقابل مؤشرات محددة.

### المبادئ والأساس المعرفي

- Levers of Control لسيمونز رافعات الرقابة: ترتب رافعاته الأربع، نظم المعتقدات والحدود والرقابة التشخيصية والتفاعلية، الجلسات من 1 إلى 3.
- COSO Internal Control - Integrated Framework الإطار المتكامل للرقابة الداخلية: توجه مكوناته الخمسة عمل التصميم والمتابعة في الجلستين 3 و4.
- محاسبة المسؤولية: يشكل إسناد الأهداف والنتائج إلى المديرين القادرين على التأثير فيها عمل الموازنات والمقاييس في الجلسة 2.



## المشاركون المستهدفون

- كبار المديرين الذين يضعون الأهداف وحدود الصلاحيات لقطاع أو وظيفة.
- مدبرو المالية الذين يملكون الموازنات والتوقعات وتقارير الانحرافات.
- قيادات الرقابة الداخلية التي تربط الرقابة الإدارية بإطار الرقابة.
- قيادات العمليات التي تدير وحداتها وفق مقاييس متفق عليها وصلاحيات مفوضة.

يخدم البرنامج قطاعات التصنيع والخدمات والجهات العامة والمؤسسات المالية.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تقييم نظام الرقابة الإدارية في ضوء رافعات الرقابة الأربع.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء مجموعة مؤشرات أداء بأهدافها وهوامش تسامحها لوحدة أعمال.
3. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص أسباب الانحراف وعدم موثوقية بيانات الرقابة.
4. سيكون المشاركون قادرين على تصميم مصفوفة تفويض صلاحيات بمسارات تصعيد.
5. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات أنشطة المتابعة وفق مكونات الرقابة الداخلية.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير تصميم نظام الرقابة أمام لجنة تنفيذية.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: مبادئ الرقابة ورافعاتها

أي ضوابط يحتاج إليها فريق الإدارة، وما الغاية من كل منها؟

- نموذج رافعات الرقابة الأربع لسيمونز
- بيانات المعتقدات والحدود
- خريطة مكونات COSO الخمسة
- بيان غاية الرقابة ونطاقها
- جرد فجوات الرقابة الإدارية

### اليوم 2: الموازنات والمقاييس وأدلة الانحرافات

هل تعطي الموازنات والمقاييس المديرين إشارة يمكنهم التصرف بناء عليها؟



- مراجعة هيكل الموازنة وملكيته
- شبكة اختيار مؤشرات الأداء
- تحديد الأهداف وهوامش التسامح
- قراءة تحليل الانحرافات
- فحص موثوقية بيانات الرقابة

### اليوم 3: الصلاحيات والمسؤوليات وأنشطة الرقابة

من يقرر ماذا، وأي ضوابط تجعل هذه القرارات آمنة؟

- مصفوفة تفويض الصلاحيات
- تصميم مراكز المسؤولية
- تحديد مواصفات أنشطة الرقابة
- تصميم اجتماعات المراجعة التفاعلية
- خريطة تدفق المعلومات

### اليوم 4: المتابعة والتأكيد

كيف تعرف الإدارة أن الضوابط تواصل عملها؟

- خطة أنشطة المتابعة
- لوحة الرقابة التشخيصية
- مقياس تصنيف أوجه القصور الرقابي
- سجل التصعيد والإجراءات التصحيحية
- حزمة تقارير الرقابة

### اليوم 5: تطبيق تصميم نظم الرقابة الإدارية على وحدة واحدة

هل حزمة التصميم جاهزة لتعتمدها لجنة تنفيذية؟

- تطبيق جرد الفجوات من الجلسة 1 على الوحدة المختارة
- اختبار المقاييس من الجلسة 2 مقابل أهداف الوحدة
- موازنة مصفوفة الصلاحيات من الجلسة 3 مع أنشطة الرقابة
- فحص تغطية خطة المتابعة من الجلسة 4
- إنجاز حزمة تصميم نظام الرقابة الإدارية



## المنهجية

يقوم البرنامج على تحليل الحالات، إذ يعمل المشاركون في فرق صغيرة على وحدات أعمال مجهولة المصدر من قطاعي التصنيع والخدمات، ويختبرون كل خيار تصميمي كما تختبره لجنة تنفيذية، والأرقام أمامهم.

- نشاط مقترح: توزيع مجموعة ضوابط قائمة على الرافعات الأربع وتحديد الفجوات.
- نشاط مقترح: إعادة كتابة هدف بهامش تسامح ومسؤول قادر على التأثير فيه.
- نشاط مقترح: إعادة رسم مصفوفة صلاحيات ليكون لكل موافقة حد ومسار تصعيد.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك حزمة تصميم لنظام رقابة إدارية لوحدة أعمال واحدة. وتضم خريطة الرافعات، ومجموعة المقاييس والأهداف، ومصفوفة الصلاحيات، وخطة المتابعة، وحزمة التقارير. وتستخدم في إحاطة اللجنة التنفيذية وتوجيه دورة الموازنة القادمة.

## الأسئلة الشائعة

### هل يناسب تصميم نظم الرقابة الإدارية المديرين الذين لا يملكون خلفية محاسبية؟

نعم، فتصميم نظم الرقابة الإدارية بمستوى إداري، ويفترض اطلاعك على الموازنات وتقارير الأداء لا حملك مؤهلا محاسبيا.

### ما النماذج التي يقوم عليها تصميم نظم الرقابة الإدارية في هذا التدريب؟

يقوم تصميم نظم الرقابة الإدارية على Levers of Control لسيمونز وعلى COSO Internal Control - Integrated Framework. مدعومين بمحاسبة المسؤولية.

### كيف تستخدم حزمة التصميم الناتجة عن تصميم نظم الرقابة الإدارية في العمل؟

تستخدم حزمة التصميم في إحاطة لجنة تنفيذية، وإعادة ضبط الأهداف وحدود الصلاحيات، وتخطيط متابعة دورة الموازنة القادمة.

### بماذا يختلف تصميم نظم الرقابة الإدارية عن برنامج في ممارسة المراجعة الداخلية؟

يركز تصميم نظم الرقابة الإدارية على كيفية وضع الإدارة للأهداف والحدود والمتابعة، بينما يركز برنامج المراجعة الداخلية على كيفية اختبار المراجعين للضوابط باستقلال.