

دورة التدقيق التشغيلي: تحديد النطاق وتتبع العمليات ومؤشرات الأداء والمتابعة

2027 – 19 أبريل

الدار البيضاء





دورة التدقيق التشغيلي: تحديد النطاق وتتبع العمليات ومؤشرات الأداء والمتابعة

المرجع: 679_33549 التاريخ: 19 - 23 أبريل 2027 المكان: الدار البيضاء الرسوم: GBP 4000

ملخص البرنامج

التدقيق التشغيلي محور دورة تدريبية تمتد أسبوعاً لرؤساء التدقيق ومديري العمليات ومديري الاستراتيجية، ويخرج منها كل مشارك بملف تدقيق تشغيلي لعملية واحدة. كثيراً ما تصف مهمات التدقيق التشغيلي النشاط دون أن تبين هل تحقق العملية ما تحتاجه أهداف المنظمة. وينتقل البرنامج من تحديد النطاق وتتبع العمليات إلى مؤشرات الأداء والأسباب الجذرية ثم النتائج والمتابعة، بأمثلة من قطاعات الخدمات اللوجستية والرعاية الصحية والخدمات العامة. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في التدقيق التشغيلي لمجموعات من منظمات مختلفة.

المبررات المؤسسية

لا ينفذ التدقيق التشغيلي إلا إذا استطاعت الإدارة أن تتصرف بناء عليه. وحين يكون النطاق غامضاً تسرد التقارير الأعراض وتعود نقاط الضعف نفسها. ويربط الأسلوب المشترك كل مهمة بالأهداف التي تخدمها العملية، فيستطيع كبار القادة تحديد أين يهدر الجهد وأين تضعف الضوابط وأي الإجراءات أولى بالتمويل. وتتأثر بالقدرة المؤشرات التالية.

- كفاءة العمليات: تتحسن حين تقاس التأخيرات وإعادة العمل والتسليمات مقابل خط الأساس.
- فاعلية الضوابط: تتحسن حين ترسم نقاط الرقابة وتختبر في المواضيع التي تتعثر فيها العمليات.
- معدل إغلاق الإجراءات: يرتفع حين تقترن النتائج بمسؤولين وخيارات ومتابعة مسجلة.

المبادئ والأساس المعرفي

- المعايير العالمية للتدقيق الداخلي IIA Global Internal Audit Standards: تؤطر تخطيط المهمة والأدلة والتواصل والمتابعة، وتطبق في الجلسات 1 و 4 و 5.
- مبادئ رسم العمليات: تبين كيف ينساب العمل وأين يسلم بين الجهات، وتطبق في الجلسة 2.
- مبادئ قياس الأداء: تفصل الكفاءة عن الفاعلية مقابل خط أساس ومستهدف، وتطبق في الجلسة 3.
- مبادئ تحليل الأسباب الجذرية: تتبع الفجوة إلى الحالة التي أنتجتها، وتطبق في الجلسات 3 و 4.



المشاركون المستهدفون

- رؤساء التدقيق الذين يقررون أي المجالات التشغيلية تدقق وبأي عمق.
- مدبرو العمليات الذين يملكون العمليات قيد المراجعة وعليهم العمل بنتائجها.
- مدبرو الاستراتيجية الذين يحتاجون أدلة على تحقق الأهداف فعليا.
- مدبرو التدقيق الذين يحددون نطاق المهومات ويشرفون على العمل الميداني ويتفقون على التوصيات.

يأتي المشاركون عادة من التدقيق الداخلي والعمليات والجودة وإدارة الأداء.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على بناء بيان للنطاق والمعايير مرتبط بهدف مؤسسي محدد.
2. سيكون المشاركون قادرين على تقييم سير العملية مقابل تصميمها الموثق بأدلة التتبع.
3. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص فجوات الأداء بالمؤشرات وتحليل الانحرافات وتحليل الأسباب الجذرية.
4. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب النتائج بحسب أثرها في الأهداف وكلفة معالجتها.
5. سيكون المشاركون قادرين على تبرير التوصيات بخيارات تستطيع الإدارة مقارنتها وتبنيها.
6. سيكون المشاركون قادرين على تصميم سجل متابعة يتتبع الإجراءات المتفق عليها حتى إغلاقها.

هيكل البرنامج

اليوم 1: أسس التدقيق التشغيلي وتحديد النطاق

ما الذي ينبغي أن يغطيه التدقيق التشغيلي، وأي هدف يخدمه؟

- خريطة التفويض والمعايير
- خريطة الربط بالأهداف الاستراتيجية
- مصفوفة اختيار العمليات
- بيان النطاق والمعايير
- برنامج عمل المهمة

اليوم 2: تتبع العمليات ورسم مساراتها

كيف تعمل العملية فعلا مقارنة بما هو موثق؟



- خريطة مسار العملية
- دليل مقابلات التتبع
- جرد نقاط الرقابة
- تحليل التسليم والتأخير
- سجل وصف العملية

اليوم 3: مؤشرات الأداء والأسباب الجذرية

أي المؤشرات تبين أن العملية تحقق غايتها، ولماذا تقصر؟

- مجموعة مؤشرات الكفاءة والفاعلية
- مقارنة خط الأساس بالمستهدف
- ورقة تحليل الانحرافات
- شجرة الأسباب الجذرية
- تقدير كلفة إعادة العمل

اليوم 4: النتائج والتوصيات وإعداد التقرير

كيف تتحول النتائج إلى ملاحظات تعمل بها الإدارة؟

- نموذج النتيجة بالحالة والمعيير والسبب والأثر
- جدول خيارات التوصيات
- خطة إجراءات الإدارة
- مخطط تقرير التدقيق
- مذكرة إحاطة أصحاب المصلحة

اليوم 5: المتابعة وملف التدقيق التشغيلي

هل تسند السجلات خلاصة تدقيق واحدة وخطة إجراءات متتبعة؟

- تطبيق بيان النطاق والمعايير من الجلسة 1
- اختبار خريطة مسار العملية من الجلسة 2
- مراجعة شجرة الأسباب الجذرية من الجلسة 3
- سجل تتبع المتابعة
- إنجاز ملف التدقيق التشغيلي



المنهجية

يقوم البرنامج على تمارين منظمة تعتمد على حالة مشتركة لعملية تلبية الطلبات تشوبها تأخيرات وفحوص مكررة وأهداف فائتة. يبني المشاركون كل مخرج من بيانات العملية وملاحظات المقابلات الجاهزة داخل الجلسة، ثم يكيفونه مع عملية من منظماتهم.

- نشاط مقترح: رسم عملية من ملاحظات المقابلات وتحديد مواضع الاختلاف بين التصميم الموثق والممارسة.
- نشاط مقترح: مقارنة المؤشرات بخط الأساس وبناء شجرة أسباب جذرية لأكبر فجوة.
- نشاط مقترح: عرض خيارين للتوصية أمام لجنة إدارية تمثيلية.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك ملف تدقيق تشغيلي لعملية واحدة. ويضم الملف بيان النطاق والمعايير وخريطة مسار العملية ومجموعة مؤشرات بانحرافات وشجرة أسباب جذرية وخطة إجراءات للإدارة وسجل متابعة. ويستخدم الملف في العمل سجلاً لمهمة قائمة، وإحاطة لقادة العمليات، ونموذجاً للمهمات اللاحقة.

الأسئلة الشائعة

هل يناسب التدقيق التشغيلي المديرين الذين لم يقودوا مهمة تدقيق من قبل؟

نعم، فالتدقيق التشغيلي يدرس بافتراض إلمام بالعمليات التجارية دون خبرة سابقة في قيادة التدقيق، وتبنى كل أداة عبر حالة مشتركة.

على أي معايير يقوم التدقيق التشغيلي؟

يقوم التدقيق التشغيلي على المعايير العالمية للتدقيق الداخلي IIA Global Internal Audit Standards، إلى جانب مبادئ رسم العمليات وقياس الأداء وتحليل الأسباب الجذرية التي تطبق عبر الجلسات.

كيف يستخدم الملف الناتج عن التدقيق التشغيلي في العمل؟

يستخدم ملف التدقيق التشغيلي سجلاً لمهمة قائمة، وإحاطة لقادة العمليات، ونموذجاً للمهمات اللاحقة.

بماذا يختلف التدقيق التشغيلي عن التدقيق المالي؟

يتركز التدقيق التشغيلي على تحقيق العمليات للأهداف بكفاءة وفعالية، بينما يتركز التدقيق المالي على موثوقية القوائم المالية والأدلة التي تسند الأرصد.