JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة تدقيق السلوك والثقافة التنظيمية

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة تدقيق السلوك والثقافة التنظيمية

تدقيق السلوك والثقافة التنظيمية دورة تدريبية مدتها أسبوع للمدققين الداخليين ومختصي الحوكمة الذين يقدمون لمجالس الإدارة أدلة على كيفية تصرف الأفراد فعلا، وتنتهي بإعداد تقرير تقييم مخاطر الثقافة لوحدة عمل واحدة. فكثير من إخفاقات الرقابة يبدأ بالضغط أو الصمت أو التساهل مع الاختصارات قبل أن ينكسر أي ضابط صلب. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة للمدققين المستعدين لفحص الجانب غير الملموس من الرقابة.

لماذا يهم تدقيق السلوك والثقافة التنظيمية الآن

تدفع ثلاث قوى الثقافة إلى خطة التدقيق: مجالس تطلب تأكيدا على النبرة والسلوك المهني ومناخ الإفصاح لا على المعاملات وحدها، وتحقيقات في حالات سوء السلوك تعيد الإخفاق إلى الحوافز وسلوك القيادات، وموظفون يعبرون عن مخاوفهم عبر الاستبيانات وقنوات الإبلاغ. فالجهة التي تدقق السلوك جيدا ترى إشارات الإنذار مبكرا وتعالج الأسباب الكامنة، أما التي تتجاهله فتعلم بسوء السلوك من أطراف خارجية. وتستند الدورة إلى معايير التدقيق الداخلي العالمية Standards The IIA Global Internal Audit ونموذج الخطوط الثلاثة IIA Three Lines Model ومكون بيئة الرقابة في إطار Framework COSO Internal Control Integrated.

المستفيدون من تدقيق السلوك والثقافة التنظيمية

- المدققون الداخليون الذين يحددون نطاق المهام المتصلة بالسلوك المهني والأخلاقيات والحوافز
- مختصو الحوكمة الذين يدعمون المجالس في شأن نبرة القيادة والمناخ الأخلاقي
- مسؤولو المخاطر والامتثال الذين يتابعون حوادث السلوك وبلاغات الإفصاح
- شركاء الموارد البشرية الذين يملكون استبيانات الارتباط الوظيفي وأنظمة المكافآت
- مسؤولو الأخلاقيات الذين يديرون مدونات السلوك وحملات التوعية

تستفيد مجموعة الحوكمة أكثر عندما يحضر المدققون ومسؤولو الأخلاقيات وشركاء الموارد البشرية معا، لأن كل طرف يملك جزءا مختلفا من الأدلة السلوكية.

قدرات تدقيق السلوك والثقافة التنظيمية

يتعلم المشاركون التعامل مع المواقف والأعراف والحوافز بوصفها حالات قابلة للتدقيق.

- تقييم الضوابط الناعمة مثل الوضوح والقدوة والانفتاح على النقاش — رؤساء التدقيق عند تحديد نطاق مهام الثقافة
- تصميم استبيانات الثقافة ومجموعات التركيز والمقابلات المنظمة بما يقلل التحيز — مسؤولو الأخلاقيات عند قراءة توجهات الموظفين
- تطبيق بروتوكولات الملاحظة والمؤشرات السلوكية على الاجتماعات والممارسات الميدانية — المديرون المسؤولون عن السلوك
- موازنة أنظمة الحوافز والمستهدفات مع السلوكيات التي تكافئها — لجان المكافآت والترشيحات
- تصنيف مخاطر الثقافة على مقياس ثابت — المجالس عند تحديد الرغبة في المخاطر السلوكية
- عرض الملاحظات السلوكية الحساسة دون لوم الأفراد — القيادات المطالبة بتغيير سلوكها

مصطلحات تدقيق السلوك والثقافة التنظيمية الأساسية

- الضوابط الناعمة — مؤثرات غير رسمية مثل الثقة والانفتاح وقدوة القيادة تحدد ما إذا كانت القواعد الرسمية تطبق.
- نبرة القيادة — الإشارات الأخلاقية التي ترسلها القيادة العليا من خلال قراراتها وسلوكها الشخصي.
- المؤشر السلوكي — إشارة قابلة للرصد مثل الإجراءات المتأخرة أو حجم البلاغات تدل على حالة سلوك معين.
- مناخ الإفصاح — مدى شعور الموظفين بالأمان عند إثارة المخاوف أو الأسئلة أو الأخبار السيئة دون خوف من الانتقام.
- مخاطر الثقافة — احتمال أن تدفع المواقف والأعراف المشتركة الأفراد إلى التصرف بخلاف قيم الجهة أو أهدافها.
- التثليث — تأكيد استنتاج سلوكي بالجمع بين مصادر مستقلة مثل الاستبيانات والمقابلات والسجلات.

تدقيق السلوك والثقافة التنظيمية يوما بيوم

اليوم 1: لماذا تدخل الثقافة في نطاق التدقيق

- الثقافة سببا جذريا لإخفاق الرقابة — دروس من حالات سوء السلوك
- مبادئ بيئة الرقابة في COSO — النزاهة والإشراف والمساءلة
- أدوار IIA Three Lines Model — من يملك التأكيد على الثقافة
- نماذج الضوابط الناعمة — الوضوح والقناعة والانفتاح والإنفاذ
- مذكرة تحديد نطاق تدقيق الثقافة — اختيار الوحدات والمحاور وحدود الأدلة

اليوم 2: جمع الأدلة السلوكية

- تصميم استبيان الثقافة — صياغة الأسئلة وإخفاء الهوية وتحيز الاستجابة
- إدارة مجموعات التركيز — استخراج الأعراف غير المعلنة
- المقابلات المنظمة مع القيادات — اختبار القيم المعلنة مقابل الممارسة
- بروتوكولات الملاحظة في الاجتماعات ومواقع العمل — تسجيل السلوك بحياد
- استخراج الإشارات من المحاضر وبيانات الاستقالات وسجلات البلاغات — إشارات خفية

اليوم 3: المؤشرات والحوافز ومناخ الإفصاح

- لوحات المؤشرات السلوكية — الإجراءات المتأخرة والتجاوزات ودوران الموظفين
- تحليل الحوافز والمستهدفات — الضغط الذي يشجع على الاختصارات
- فحص فعالية قنوات الإبلاغ — معالجة البلاغات وإشارات الانتقام
- تقييم قدوة القيادة — الاتساق بين الأقوال والقرارات
- رسم الثقافات الفرعية عبر المواقع والوظائف — بؤر المخاطر المرتفعة

اليوم 4: تصنيف مخاطر الثقافة ورفع التقارير

- مصفوفة التثليث — دمج أدلة الاستبيان والمقابلة والسجلات
- مقاييس نضج الثقافة — تصنيفات متسقة عبر وحدات العمل
- كتابة ملاحظات الضوابط الناعمة — وصف الأنماط دون تسمية الأفراد
- إحاطات المجلس ولجنة المراجعة — صياغة الرغبة في مخاطر الثقافة
- خطط العمل المتفق عليها لتغيير السلوك — المسؤولون والمقاييس والمتابعة

اليوم 5: تطبيق تقرير تقييم مخاطر الثقافة

- تطبيق أدلة الاستبيان والمقابلة على حالة مبيعات في البنوك — ضغوط البيع غير الملائم
- تطبيق الملاحظة والمؤشرات على حالة موقع إنشاءات — اختصارات السلامة
- تطبيق مصفوفة التثليث على ملاحظات الحالة — تأكيد الاستنتاجات
- التدرب على حوار الملاحظات الحساسة — التعامل مع اعتراض القيادات
- صياغة تقرير تقييم مخاطر الثقافة — التصنيفات والأدلة والإجراءات المتفق عليها

تطبيق تدقيق السلوك والثقافة التنظيمية بعد الدورة

- إضافة تقييم للضوابط الناعمة إلى مهمة التدقيق القادمة باستخدام استبيان قصير ومقابلات مع القيادات
- بناء لوحة مؤشرات سلوكية لوظيفة واحدة من سجلات البلاغات والإجراءات المتأخرة ودوران الموظفين المتاحة

أسئلة حول تدقيق السلوك والثقافة التنظيمية

ما تدقيق السلوك والثقافة التنظيمية ولماذا يهم الآن؟

تدقيق السلوك والثقافة التنظيمية هو جمع الأدلة على الأعراف والمواقف والحوافز التي تشكل السلوك المهني. ويهم الآن لأن المجالس تطلب تأكيدا على المخاطر السلوكية، ولأن كثيرا من إخفاقات الرقابة يعود إلى السلوك.

من يستفيد أكثر من تدقيق السلوك والثقافة التنظيمية؟

يستفيد المدققون الداخليون ومختصو الحوكمة أكثر من غيرهم، ومعهم موظفو الأخلاقيات والامتثال والموارد البشرية.

كيف تختلف دورة تدقيق السلوك والثقافة التنظيمية عن دورة التدقيق الداخلي العامة؟

تختلف بتدقيقها الضوابط الناعمة المرتبطة بالأفراد بدلا من المعاملات والضوابط الصلبة. فتستخدم الاستبيانات والمقابلات والملاحظة بدلا من العينات والمطابقات.

ماذا تعود به من دورة تدقيق السلوك والثقافة التنظيمية؟

تعود بتقرير تقييم مخاطر الثقافة مبني على حالة واقعية، يتضمن أدلة مثلثة وتصنيفات لمخاطر الثقافة وإجراءات متفقا عليها.

تدقيق السلوك والثقافة التنظيمية: الطريق إلى الأمام

يمنح تقرير تقييم مخاطر الثقافة لجنة المراجعة أول رؤية منظمة لمخاطر السلوك في وحدة واحدة، ويدعم قرار تحديد المواضع التي تحتاج متابعة سلوكية. ويستخدمه رؤساء التدقيق للتخطيط، ويستخدمه مسؤولو الأخلاقيات لتوجيه التوعية. وبعد أول استخدام له تجدر مراجعة مقياس التصنيف للتحقق من أنه يميز إشارات الإنذار الحقيقية من الضجيج العابر في البيانات.