

المعايير الخاصة بموضوع  
السلوك التنظيمي

**Topical Requirement**

دليل المستخدم



The Institute of  
**Internal Auditors**

# المحتويات

2	نظرة عامة على المعايير الخاصة بمواضيع معينة
2	القابلية للتطبيق، والمخاطر، والحكم المهني
4	أقسام الدليل
5	الاعتبارات
14	الملحق أ. أمثلة تطبيقية عملية
16	الملحق ب. دراسات حالة لمهام تدقيق محددة
19	الملحق ج. أداة التوثيق الاختيارية
21	الملحق د. التوفيق بين المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي و إطار COSO
23	الملحق ه. أنشطة التدقيق والتاكيد المتعلقة بالسلوك



# نظرة عامة على المعايير الخاصة بمواضيع معينة

تعد المعايير الخاصة بمواضيع معينة مكوناً أساسياً في الإطار الدولي® للممارسات المهنية، إلى جانب المعايير العالمية™ للتدقيق الداخلي والإرشادات العالمية. يتطلب المعهد الدولي للمدققين الداخليين استخدام المعايير الخاصة بمواضيع معينة بالتزامن مع المعايير العالمية للتدقيق الداخلي، التي توفر الأساس الموثوق للممارسات المطلوبة. يشار إلى المعايير في هذا الدليل كمصدر لمعلومات أكثر تفصيلاً.

تحدد المعايير الخاصة بمواضيع معينة كيفية تعامل المدققين الداخليين مع مجالات المخاطر الساندة لتعزيز الجودة والاتساق داخل المهنة. يحدد تفويض التدقيق الداخلي بوضوح نطاق وأنواع الخدمات التي تقدمها وظيفة التدقيق الداخلي، والتي تشمل النظر في المعايير الخاصة بمواضيع معينة (المعيار 6.1 تفويض التدقيق الداخلي). تحدد المعايير الخاصة بمواضيع معينة أساساً وتتوفر معايير ذات صلة لتقدير خدمات التأكيد المتعلقة بالموضوع المعين (المعيار 13.4 معايير التقييم). إن الامتثال للمعايير الخاصة بمواضيع معينة إلزامي لخدمات التأكيد ويوصى به للتقدير أثناء خدمات الاستشارات. يشار إلى أن المعايير الخاصة بمواضيع معينة ليست مخصصة لتغطية جميع الجوانب المحتملة التي يجب أخذها في الاعتبار عند تنفيذ التزامات التأكيد؛ بل تهدف إلى توفير مجموعة دنيا من المتطلبات لتمكين تقييم متعدد وموثوق للموضوع.

ترتبط المعايير الخاصة بمواضيع معينة بوضوح بنموذج الخطوط الثلاثة للمعهد والمعايير العالمية للتدقيق الداخلي. علماً أن الحكومة وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة هي المكونات الرئيسية للمعايير الخاصة بمواضيع معينة المتفوقة مع المعيار 9.1 لفهم الحكومة وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة. بالإضافة إلى نموذج الخطوط الثلاثة، ترتبط الحكومة بمجلس الإدارة/الهيئة الحاكمة، وإدارة المخاطر بالخط الثاني، وعمليات التحكم أو الرقابة ترتبط بالخط الأول. بينما تتمثل الإدارة في الخطين الأول والثاني، تقع وظيفة التدقيق الداخلي في الخط الثالث كمزود تأكيد مستقل وموضوعي، يرفع تقاريره إلى مجلس الإدارة/الهيئة الحاكمة (المبدأ 8 تحت إشراف المجلس).

## القابلية للتطبيق، والمخاطر، والحكم المهني

يجب اتباع المعايير الخاصة بمواضيع معينة عندما تقوم وظائف التدقيق الداخلي بتنفيذ مهام تأكيد على مواضيع يوجد لها معايير الخاصة أو عندما يتم تحديد جوانب من المعايير الخاصة بمواضيع معينة ضمن التزامات تأكيد أخرى.

كما هو موضح في المعايير، فإن تقييم المخاطر جزء مهم من تخطيط الرئيس التنفيذي للتدقيق. يتطلب تحديد التزامات التأكيد التي يجب تضمينها في خطة التدقيق الداخلي تقييم استراتيجيات المؤسسة وأهدافها ومخاطر المؤسسة على الأقل سنوياً (خطة التدقيق الداخلي القياسية 9.4). عند التخطيط لمهمة تأكيد، يجب على المدققين الداخليين تقييم المخاطر ذات الصلة بالمهمة (المعيار 13.2 تقييم مخاطر المهمة).

عندما يتم تحديد موضوع المعايير الخاصة خلال عملية التخطيط للتدقيق الداخلي القائم على المخاطر ويتم تضمينها في خطة التدقيق، يجب استخدام المتطلبات الموضحة في المعايير الخاصة لتقدير الموضوع ضمن الالتزامات المعنية. بالإضافة إلى ذلك، عندما يقوم المدققون الداخليون بتنفيذ مهمة (سواء كانت مشمولة أو غير مشمولة في الخطة) وتظهر عناصر من متطلبات المعايير الخاصة بمواضيع معينة، يجب تقييم تلك المعايير من حيث التطبيق كجزء من المهمة. وأخيراً، إذا تم طلب مهمة لم تكن موجودة في الأصل في الخطة وتشمل الموضوع المعين، يجب تقييم المعايير الخاصة بذلك الموضوع من حيث مدى تطبيقها.

يلعب الحكم المهني دوراً رئيسياً في تطبيق المعايير الخاصة بمواضيع معينة. تدفع تقييمات المخاطر قرارات رؤساء التدقيق بشأن أي الالتزامات يجب تضمينها في خطة التدقيق الداخلي (المعيار 9.4). بالإضافة إلى ذلك، يستخدم المدققون الداخليون الحكم المهني لتحديد الجوانب التي سيتم تغطيتها في كل مهمة (المعايير 13.3 أهداف ونطاق المهمة، 13.4 معايير التقييم، و 13.6 برنامج العمل) بالإضافة إلى تحديد الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المهمة (معايير 13.5 موارد المهمة).

يجب الاحتفاظ بالأدلة التي تشير إلى أن كل متطلب في المعايير الخاصة بمواضيع معينة قد تم تقييمه من حيث القابلية للتطبيق، بما في ذلك مبرر يشرح استبعاد أي متطلبات. يجب توثيق الامتثال للمعايير الخاصة بمواضيع معينة باستخدام حكم المدققين المهني كما هو موضح في المعيار 14.6 توثيق المهمة.

بينما توفر المعايير الخاصة بمواضيع معينة أساساً لعمليات الرقابة التي يجب أخذها في الاعتبار، قد تحتاج المؤسسات التي تقيم موضوع المخاطر على أنه مرتفع جداً، إلى تقييم جوانب إضافية.



إذا قرر الرئيس التنفيذي للتدقيق أن وظيفة التدقيق الداخلي لا تمتلك المعرفة الازمة لتنفيذ مهام التدقيق في موضوع المعايير الخاصة، يمكن التعاقد مع مقدم خدمة خارجي (المعايير 3.1 الكفاءة، 7.2 مؤهلات رئيس التدقيق التنفيذي، 10.2 إدارة الموارد البشرية). تتطبق المعايير على أي فرد أو جهة تقدم خدمات التدقيق الداخلي، سواء كانت المؤسسة توظف مدققين داخلين مباشراً، أو تتعاقد معهم من خلال مزود خدمة خارجي، أو كلاهما. يتحمل الرئيس التنفيذي للتدقيق المسؤولية النهائية لضمان الامتثال. بالإضافة إلى ذلك، إذا قرر الرئيس التنفيذي للتدقيق أن موارد التدقيق الداخلي غير كافية، يجب عليه إبلاغ المجلس بتأثير نقص الموارد وكيفية معالجة أي نقص في الموارد (المعيار 8.2 الموارد).

## الأداء، التوثيق، والتقارير

عند تطبيق المعايير الخاصة بموضوع معينة، يجب على المدققين الداخليين أيضاً الامتثال للمعايير العالمية للتدقيق الداخلي، وإجراء عملهم بما يتناسب مع المجال الخامس: تقديم خدمات التدقيق الداخلي. تصنف المعايير في المجال الخامس تخطيط المهام (المبدأ 13: التخطيط للهياكل بفعالية)، وإجراء المهام (المبدأ 14: تنفيذ أعمال المهمة)، والتواصل حول نتائج المهمة (المبدأ 15: الإبلاغ عن نتائج المهمة ومراتبة خطط العمل).

تم تصميم المعايير الخاصة بموضوع معينة لدعم ممارسات التدقيق الداخلي المنسقة وعالية الجودة. يجب تطبيقها جنباً إلى جنب مع القوانين المحلية المعمول بها، واللوائح، والتوقعات الإشرافية، والأطر المهنية المعترف بها الأخرى، والتي قد تفرض متطلبات إضافية أو أكثر تحديداً. قد يكون المدققون الداخليون قد طوروا بالفعل برامج عمل وإجراءات اختبار بناءً على هذه اللوائح والأطر. يجب على المدققين الداخليين التوفيق بين اختبارات التحكم في السلوك التنظيمي المقصودة وأي اختبارات موثوقة تقدمها مزودي التأكيد الداخلي والخارجي الآخرين (المعيار 9.5 التنسيق والاعتماد) وبين المعايير الخاصة لضمان تغطية كافية.

يمكن توثيق تغطية المعايير الخاصة بموضوع معينة إما في خطة التدقيق الداخلي أو برنامج عمل المهمة بناءً على حكم المدققين المهني. قد تغطي واحدة أو أكثر من مشاريع التدقيق الداخلي المتطلبات. بالإضافة إلى ذلك، قد لا تكون جميع المتطلبات مطبقة. يجب الاحتفاظ بالأدلة التي ثبت أن المعايير الخاصة بموضوع معينة قد تم تقييمها من حيث قابلية الاستخدام، بما في ذلك مبرر يشرح أي استثناءات.

## تأكيد الجودة

تطلب المعايير من الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تطوير وتنفيذ وصيانة برنامج تأكيد وتحسين الجودة يغطي جميع جوانب وظيفة التدقيق الداخلي (المعيار 8.3 الجودة). يجب إبلاغ النتائج إلى المجلس والإدارة العليا بما فيها تقرير عن التزام وظيفة التدقيق الداخلي بالمعايير وتحقيق أهداف الأداء.

يجب النظر في الامتثال للمعايير الخاصة بموضوع معينة في الأنشطة الإشرافية على مستوى المهمة (المعيار 12.3 الإشراف وتحسين أداء المهمة) على أن يتم تقييمه في تقييمات الجودة.

## السلوك التنظيمي

### إعادة صياغة تدقيق الثقافة

#### ملاحظة

تستخدم المعايير الخاصة بموضوع معينة مصطلحات التدقيق الداخلي العامة كما هو معرف في المعايير العالمية للتدقيق الداخلي. يجب على القراء الرجوع إلى المصطلحات والتعرifات في مسرد المعايير.

يمثل التطور من اعتبار تدقيق الثقافة كموضوع مجرد وغامض نحو تقييم منظم ودقيق للسلوك التنظيمي تطوراً ضرورياً وفي الوقت المناسب داخل مهنة التدقيق الداخلي. على الرغم من الاعتراف الواضح بـ"الثوابت الثقافية غالباً ما تكون السبب وراء إخفاقات كبيرة في الرقابة، إلا أن هذا المجال لم يحقق زخماً ملماً ساهم في ممارسات التدقيق الداخلي. إن إعادة صياغة "ثقافة التدقيق على أنها "سلوك تنظيمي غير متوافق مع أهداف المؤسسة" يوفر أساساً أوضح وأكثر تنظيماً ودقة وقابلية للتدقيق. كما هو الحال مع أي خطر، يمكن للمؤسسات إدارة ذلك من خلال تصميم ضوابط مناسبة وتنفيذها بفعالية.

تتبني المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي هذه الفلسفة، حيث يضع متطلبات إلزامية دليلاً لتقدير السلوك عندما يحدد تقييم المخاطر أنه ضمن نطاق المراجعة. هذه المتطلبات متوافقة تماماً مع النهج التقليدي القائم على المخاطر في التدقيق ويمكن تطبيقها مع أقل تكيف ممكن عبر جميع وظائف التدقيق. يقدم هذا الدليل المراافق أمثلة عملية على كيفية دمج هذا النهج في مهام التدقيق الإعتيادية، بالإضافة إلى ارشادات حول مراجعة إطار السلوك التنظيمي الأوسع أو المكونات الفردية. ونظراً لتأثير هذا الموضوع المهم على أهداف المؤسسة فإنه يتطلب أخذة في الاعتبار وتبنيه بطريقة استباقية.



إن تعرifات المصطلحات الرئيسية التالية ضرورية لفهم وتطبيق للمعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي. ونظراً لعدم نضج الموضوع، تستخدم المؤسسات هذه المصطلحات بشكل غير متسق. ينبغي أن تساعد التعرifات المقدمة المستخدمين على موافقة المصطلحات مؤسسيهم مع المصطلحات المقدمة في المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي ودليل المستخدم الحالي.

- **الحوافر السلوكية** – أي شيء يمكن تقديمها لتحفيز السلوك، بما في ذلك الحوافر المالية مثل الزيادات أو المكافآت أو خيارات الأسهم، أو الحوافر غير المالية مثل المجامالت، أو التعبيبات المفضلة، أو أيام الإجازة.
- **أنماط سلوكية** – أنماط في السلوك، حيث يتكرر السلوك أو يحدث بشكل متكرر. تعرف الأنماط على أنها "كيف تتم الأمور" بشكل أوسع، وليس الحالات الفردية.
- **المخاطر السلوكية** – المخاطر التي يجعلها السلوك غير متسق مع أهداف المؤسسة.
- **مؤشرات المخاطر السلوكية** – معلومات إدارية قابلة للتنفيذ فيما يتعلق بالسلوك.
- **المجلس** – أعلى هيئة حاكمة في المؤسسة.
- **السلوك** – السلوك فيما يتعلق بالمتطلبات والتوقعات التنظيمية.
- **الثقافة** – الخيارات التي يتخذها الموظفون في أداء وظائفهم وكيفية تعاملهم مع الآخرين، بالإضافة إلى ما الذي يدفع تلك السلوكيات التنظيمية. تشمل المحركات آليات رسمية مثل الحوافر والأهداف، والآليات غير الرسمية مثل القيم والمعتقدات الجماعية.
- **سلوك المؤسسات** – الخيارات الملحوظة التي يتخذها الموظفون في أداء وظائفهم وكيفية تعاملهم مع الآخرين. يؤثر هذا السلوك على الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة. ببساطة، السلوك التنظيمي هو "الطريقة التي نفعل بها الأمور" ويعتبر جزءاً فرعياً من الثقافة.
- **مراجعات الأداء** – تقييمات فردية أو جماعية حول كفاية العمل الفردي.
- **صاحب المصلحة** – طرف له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في أنشطة ونتائج المؤسسة. قد يشمل أصحاب المصلحة مجلس الإدارة، والإدارة، والموظفين، والعملاء، والبائعين، والهيئات الناظمة، والمؤسسات المالية، والمدققين الخارجيين، والجمهور، وغيرهم.
- **القيم** – مبادئ توجيه كيف يتوقع من الناس التصرف.

## أقسام الدليل

تنقسم المتطلبات الإلزامية والاعتبارات غير الإلزامية في المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي في هذا الدليل إلى ثلاثة أقسام:

- **الحكومة** – أهداف واستراتيجيات أساسية محددة بوضوح لسلوك التنظيمي تدعم أهداف وسياسات وإجراءات المؤسسة.
  - **إدارة المخاطر** – عمليات تحديد وتحليل وإدارة ومراقبة المخاطر المتعلقة بالسلوك التنظيمي، بما في ذلك عملية تصعيد الحوادث بسرعة.
  - **الضوابط** – عمليات تحكم تنظمها الإدارة بشكل دوري لتنقلي المخاطر المتعلقة بالسلوك التنظيمي.
- بالإضافة إلى المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي ودليل المستخدم، قد يرغب المدققون الداخليون في الرجوع إلى إرشادات مهنية إضافية حول السلوك التنظيمي، مثل الإرشادات العالمية الصادرة عن المعهد الدولي للمدققين الداخليين وغيرها من المصادر الخاصة بالقطاع الذي يعملون فيه.



## الاعتبارات

قد يستخدم المدققون الداخليون الاعتبارات التالية لمساعدتهم في تقييم متطلبات المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي. تجدون أدناه مقارنة لكل اعتبار مع المتطلب المقابل في المعايير الخاصة. هذه الاعتبارات توضيحية لكنها ليست إلزامية. على المدققين الداخليين الاعتماد على الحكم المهني عند تحديد ما ينبغي تضمينه في تقييماتهم.

تعتبر القيد في مهام التدقيق الداخلي في القطاع العام بسبب التشريعات أو الهيكل الحكومي أو البيانات السياسية، عائقاً محتملاً أمام معالجة بعض جوانب هذا العمل. ينبغي على المدققين الداخليين في القطاع العام توثيق هذه القيد ضمن نطاق العمل كجزء من عملية تقييم المخاطر وتطبيق حكمهم المهني لتحديد نطاق مراجعتهم المخصص وإبلاغه بوضوح.

## اعتبارات الحكومة

لتقييم كيفية تطبيق عمليات الحكومة على السلوك التنظيمي، قد يقوم المدققون الداخليون بمراجعة:

تنظيم الأدوار والمسؤوليات في المؤسسة لتمكين المجلس من صون الرؤية والتأثير على الأبعاد السلوكية للمؤسسة. قد تشمل الأدلة:

### وجود لجنة حوكمة:

- تؤسس وتحافظ على لجنة من مجلس الإدارة أو لجنة فرعية مخصصة تركز على السلوك التنظيمي مع شروط مرجعية واضحة تربط الإشراف على السلوك التنظيمي بالتنفيذ الاستراتيجي.
- تجري مراجعات منتظمة لمؤشرات المخاطر السلوكية التي تتماشى مع الأهداف المؤسسية طوبية الأداء. مؤشرات المخاطر السلوكية هي مقاييس لتحديد ما إذا كان هناك حاجة لاتخاذ إجراء لضمانبقاء السلوك متوافقاً مع أهداف المؤسسة والقيم المرتبطة بهدف المؤسسة.
- تشمل الأهداف السلوكية في تقييمات الأداء التنفيذي والمكافآت.

### اطر تقارير مجلس الإدارة:

- تقديم رؤى حول مؤشرات المخاطر السلوكية باستخدام لوحات تحكم منتظمة (مثل تفاعل الموظفين، اتجاهات الحوادث، رضا العملاء، الاعتراف القائم على القيم).
- دمج المقاييس المتعلقة بالثقافة في تقارير الأداء الاستراتيجية على مستوى مجلس الإدارة.

### آليات تغذية راجعة من أصحاب المصلحة، مثل الاستطلاعات، تسمح بما يلي:

- تلقي المجلس مدخلات مباشرة حول التوافق السلوكى مع القيم والاستراتيجية من الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.
- تغذية راجعة تساعد في تشكيل الاتجاه الاستراتيجي والتدخلات السلوكية.

بـ. تكون الإدارة الفعالة لسلوك التنظيمي من خلال المساعدة المحددة بوضوح عبر المؤسسة. يتحمّل المجلس في النهاية مسؤولية ضمان تعزيز المؤسسة والحفاظ على السلوك المتوافق مع أهدافها التنظيمية ، بما في ذلك وضع توقعات واضحة للسلوك، والإشراف على تقارير المخاطر السلوكية، ومواجهة الإدارة عندما يكتشف عدم التوافق. قد تشمل الأدلة أن:

### المجلس:

- يوافق على شهية المؤسسة للمخاطرة السلوكية والأهداف الثقافية الرئيسية.
- يتطلب تقارير منتظمة عن مؤشرات المخاطر السلوكية (مثل الاتجاهات، أنماط الحوادث، مواضع المبلغين عن المخالفات).
- يحمل الإدارة التنفيذية مسؤولية الأداء الثقافي من خلال آليات مثل هيكل الحوافز و"النهج في القيمة".
- يجتمع مع وظائف الخطين الثاني والثالث في القضايا المتعلقة بتصعيد المخاطر السلوكية، والفحوات في الرقابة، وكفاية الإجراءات العلاجية.

ندمج وحدات الأعمال والإدارة التشغيلية التوقعات السلوكية في العمليات اليومية، مما يضمن أن تعكس القرارات والاتصالات وديناميكيات الفريق القيم المعلنة للمؤسسة. قد يشمل ذلك تحمل المسؤولية عن:



- نمذجة السلوكيات المرغوبة والحفاظ على بيئة نفسية آمنة.
- تنفيذ ضوابط تؤثر على السلوك، مثل التوظيف، والمكافأة، والتواصل، وروتين القيادة.
- تحديد وتصعيد المخاطر السلوكية بشكل استباقي عند ظهورها في البيانات التشغيلية.
- التخفيف من المخاطر السلوكية الناتجة عن سلوك غير موحد داخل فرقهم وال الحاجة إلى ضوابط (رسمية وغير رسمية).

■ تقوم وظائف الإشراف المتعلقة بالمخاطر والامتثال والموارد البشرية والوظائف الإشرافية ذات الصلة بتصميم وصيانة إطار مخاطر السلوك التنظيمي والحفاظ عليها، بما في ذلك:

- أدوار ومسؤوليات محددة للرقابة السلوكية.
- مسارات التصعيد وعمليات تحليل البيانات.
- لوحات بيانات، تحليلات موضوعية، وتقديرات دورية لتقديم رؤية مستقبلية حول الظروف السلوكية في جميع أنحاء المؤسسة.
- القدرة على تحدي الممارسات التي تختلف فيها الحوافز أو الاتصالات أو سلوكيات القيادة عن الأهداف المعلنة.
- التشاور حول جميع التغيرات الجوهرية في الضوابط المتعلقة بالناس، أو إطار الحكومة، أو مبادرات التحول الاستراتيجي التي قد تؤثر على الثقافة.
- مراجعة الاتجاهات الناشئة من تقارير الحوادث، ونتائج التدقيق، وأدوات التأكيد الأخرى التي تشير إلى قضايا متعلقة بالسلوك.

ت. عملية حوكمة تضمن الرقابة السلوكية، والمراقبة المنتظمة، والتقييم، ومواصلة أنماط السلوك وأهداف المؤسسة. قد تشمل العملية:

- استخدام لوحة تحكم لتوفير نقاط بيانات رئيسية من مصادر مثل نتائج استطلاعات رضا الموظفين ونزاهمهم، معدلات التسريب والغياب، محتوى قنوات التحدث العلني، بيانات الحوادث، ومقاييس الأداء والابتكار. تشمل خصائص لوحة تحكم السلوك التنظيمي الفعالة:
- مستويات قيم محددة لتحديد فرص تحسين السلوك.
  - فصل بيانات السلوك (مثل بيانات التحدث العلني) عن بيانات الدوافع (مثل وضوح الأدوار والمسؤوليات) وبيانات النتائج (مثل شكاوى العملاء).
  - الجمع بين البيانات الكمية، مثل الاستطلاعات، والبيانات النوعية، مثل المناقشات الجماعية المركزية وقنوات التحدث العلني.

■ فيهم المجلس كافية معالجة الجوانب الحالية من السلوك التنظيمي لتعزيز فعالية وأداء المؤسسة. تشمل هذه الجوانب كيف:

- تتخذ القرارات، بما في ذلك البحث عن وجهات نظر وتحديات مختلفة.
- يتواصل الموظفون مع بعضهم البعض، بما في ذلك التعبير عن مخاوفهم وتوقعاتهم.
- يتعاون الموظفون، بما في ذلك عبر الفرق وعند إدارة النزاعات.
- يستجيب الموظفون للفشل، على سبيل المثال، بالتعلم من الأخطاء أو الرد باللوم أو الإنكار.
- يؤثر سلوك القيادة في الإدارة الوسطى والعليا على الفئات السلوكية الأخرى (على سبيل المثال، كيف يستجيب القيادة للأخطاء وكيف يدعون التحديات في اتخاذ القرار).
- تؤثر الاستراتيجية ونماذج العمل على اتخاذ القرار، وموذنات السلوك، والحوافز/الحوافز في إدارة الأداء.

■ يتطلب المجلس نظام تعلم مستمر يحدد فرص التحسين ويعالجها بنشاط وبشكل ملموس من خلال:

- استخدام رؤى مبنية على الأدلة بناء على سلوك الموظف الفعلي.
- التركيز على ما هو معروف أنه يحدث داخل المؤسسة بدلاً من ما هو مقصود أو مرغوب فيه.



- تقييم مزيج من البيانات النوعية والكمية، غالباً ما يتم الحصول عليها من خلال الاستطلاعات، ومقنوات التحدث العلني، والمحادثات السرية، والمناقشات الجماعية المركزية.
- تطبيق هذه الرؤى لتحديد الإجراءات التي ستقوى و تعالج جوانب معينة من السلوك التنظيمي في المؤسسة.
- دمج خطة عمل لدمج التدخلات المستهدفة في المجالات الحرجية (مثل استراتيجية التواصل، التدريب، تطوير القيادة، والمناقشات على مستوى الفريق).
- يتم وضع السياسات والإجراءات التي تتناول بروتوكولات المخاطر السلوكية، ومراجعتها دوريًا، والتواصل الفعال بينها، ودمجها في العمليات التجارية واتخاذ القرار. تشمل السياسات والإجراءات الأخلاقيات والموارد البشرية والامتثال والمخاطر والعمليات وحقوق اتخاذ القرار لضمان ما يلي:

  - يتم التعبير عن التوقعات السلوكية رسمياً في السياسات ذات الصلة (مثل مدونة السلوك وأو سياسات الأخلاقيات والموارد البشرية والحوافز وتفويض السلطة). يجب أن تحدد هذه السياسات سلوكاً مقبولاً وغير مقبول بأمثلة عملية، تتماشى مع شهية المؤسسة للمخاطر.
  - تقوم وظائف إدارة المخاطر برسم خريطة التوقعات السلوكية للعمليات التشغيلية الرئيسية — مثل التوظيف، ومراجعات الأداء، والانضمام، وإدارة العملاء — لضمان انعكاس ذلك في القرارات اليومية. يجب أن تختبر مراجعات الضمان كيف تؤثر هذه التوقعات على السلوكيات الفعلية وتقدم تقاريرها إلى المجلس بناءً على ذلك.
  - يسعى المجلس ويتألق ضماناً بأن سياسات المؤسسة متاحة وموصولة بوضوح عبر قنوات متعددة (مثل الإنترنات، التدريب، الاجتماعات العامة). يساعد تضمين دراسات الحالة وأشجار القرار في وضع توقعات السلوكيات في سياقها. يمكن للوحات التحكم تتبع مقاييس الفهم والاستخدام.
  - جميع السياسات والإجراءات السلوكية تخضع لدوره مراجعة مجدولة ويتم تحديثها استجابةً للحوادث أو نتائج الاستطلاعات أو التغييرات التنظيمية. يجب أن تحفظ وظائف الخط الثاني بسجل دروس مستفادة لتحديد الفجوات الناشئة بين السلوك وأهداف المؤسسة.
  - يتألق المجلس بتحديثاته منتظمة حول تغطية السياسات، والوضوح، والفعالية. يجب أن يحل الخط الثاني الاختراقات، وتأثيرات السياسات، والتوافق مع السلوكيات المرغوبة. يجب مراجعة فعالية السياسات من خلال التغذية الراجعة النوعية ومؤشرات المخاطر السلوكية.

## اعتبارات إدارة المخاطر

لتقييم كيفية تطبيق عمليات إدارة المخاطر على السلوك التنظيمي، قد يراجع المدققون الداخليون ما إذا كان:

- عملية إدارة المخاطر السلوكية محددة بوضوح وتشمل خصائص سلوكية حاسمة لتحقيق أهداف المؤسسة. يمكن أن تشمل خصائص إدارة المخاطر:

  - تتوافق الأدوار والمسؤوليات مع أطر إدارة المخاطر والحكومة المؤسسية، وتتيح خطوط التباعية الاستقلالية والتأثير.
  - يوجد قدرة لتحدي القرارات وتصعيد قضايا المخاطر السلوكية دون خوف من الانتقام أو التخفيف.
  - توجد استقلالية عن الإدارة التشغيلية مع الوصول المباشر إلى القيادة العليا ومجلس الإدارة.
  - يمكن الوصول، وفي الوقت المناسب، إلى بيانات المخاطر السلوكية متعددة المصادر ذات صلة، ومثلثة عبر المصادر. تشمل هذه البيانات النماذج المنظمة (مثل نتائج الاستبيانات، خروقات السياسات) وغير المنظمة (مثل تقارير التحدث العلني، ورؤى المناقشات الجماعية المركزية). تشمل مصادر البيانات الموارد البشرية (مثل التسرب، والاحتفاظ ببيانات، وبيانات الاستطلاعات)، والكشف عن المخالفات، وشكوى العاملين، ونتائج التدقيق.
  - استخدام تحليلات البيانات لتحديد الاتجاهات، والشذوذات، والمخاطر الناشئة.
  - استخدام لوحات المعلومات ومؤشرات المخاطر لإبلاغ الإدارة وتقارير المجلس.
  - استخدام مؤشرات المخاطر السلوكية المرتبطة بأهداف المؤسسة.



- اجراء المراجعات الداخلية للأسباب الجذرية لفشل السلوك والاختلاط الثقافي أو الاستعانة بمصادر خارجية لإجرائها.
  - الالمام بالد الواقع الرسمي وغير الرسمي للسلوك (مثل الحوافر، السلامة النفسية، ونبرة القيادة).
  - مصداقية القادة الكبار والثقة بهم من فرق العمليات، إلى جانب قدرتهم على التأثير على اتخاذ القرار في الوقت الفعلى.
  - المشاركة الفعالة في تصميم ومراجعة الضوابط المتعلقة بالموارد البشرية (مثل الحوافر، التوظيف، والتدريب).
  - الدور الاستشاري في برامج التغيير الاستراتيجي ومبادرات التحول.
  - المشاركة مع قيادة الأعمال لتشكيل الثقافة من خلال التأثير، وليس فقط التنفيذ.
  - جمع وتحليل البيانات المستمرة، والتي قد تشمل:
    - استطلاعات مشاركة الموظفين ورفاهم.
    - بيانات التقدير والمكافأة للسلوك المدفوع بالقيم.
    - تقارير وشكاوى المبلغين.
    - ملاحظات العملاء التي تبرز الرضا وعدم الرضا معاً.
    - تقييمات الأداء التي تعكس التعاون والنزاهة والابتكار.
  - استخدام تحليلات البيانات لتحديد الثغرات واكتشاف الاتجاهات.
  - عملية محددة بوضوح لتصعيد المخاطر والسلوك الذي لا يتناسب مع أهداف المؤسسة بسرعة.
  - الإشراف على تحديد وتنفيذ خطط العمل الإدارية لمعالجة المخاطر وتعزيز السلوكيات المطلوبة.
- بـ. تشمل عمليات المراقبة في الوقت المناسب للسلوك التنظيمي الإبلاغ عن النتائج لأصحاب المصلحة. أمثلة على مؤشرات المخاطر في فئات السلوك، والدافع، والنتائج، والثغرات القابلة للإبلاغ تشمل:
- اتخاذ القرار: نقص في التحدي الفعال أو عدم وجود إدماج كاف لوجهات النظر المختلفة.
  - التواصل: إيلاء اهتمام غير كاف للقضايا التي يبلغ عنها الأفراد.
  - التعاون: بيانات عمل مجزأة يركز فيها الموظفون فقط على عملهم الخاص.
  - الاستجابة للثغرات: إلقاء اللوم وفرض العقاب على الأخطاء غير المقصودة.
  - الد الواقع الرسمي: أدوار ومسؤوليات غير واضحة أو أهداف متضاربة.
  - الد الواقع غير الرسمي: انخفاض السلامة النفسية أو ديناميكيات غير فعالة بين الخطوط الثلاثة.
  - بيانات الأداء: شكاوى مفرطة من العملاء أو ركود الابتكار أو الرقمنة.
  - بيانات الموارد البشرية: مستويات عالية من الاستقالة والغياب ومستويات منخفضة من الرضا في نتائج الاستبيانات.
  - المخاطر والبيانات القانونية: عدد كبير من التحقيقات، أو انتهاكات السياسات، أو التنبهات والحالات التي تم تفاديها بصعوبة.
- تـ. عمليات لتأكيد تحديد الانحرافات بين السلوكيات المتوقعة والملاحظة وإبلاغها لأولئك الذين لديهم السلطة والقدرة على التصرف. قد يراجع المدققون الداخليون:
- اذا كان التواصل الفعال في الوقت المناسب، ويعتمد على الأدلة، ومدعوماً بتحليل الد الواقع الكامنة والأسباب الجذرية.
  - اذا كانت التصميم والتتشغيل الفعال لجهود الاتصال يتجنب الإصلاحات السطحية، أو تلف السمعة، أو الفشل المتكرر.
  - ما اذا كان يتم جمع المعلومات وتجميعها من مصادر متعددة، بما في ذلك ملاحظات الموظفين، وتقارير المبلغين عن المخالفات، ونتائج التدقيق، ومراجعةات الحوادث.



- تقنيات التحليل المنظم — مثل المراجعات الموضوعية، ونماذج علوم السلوك، وأطر السبب الجذري — تتجاوز الأعراض السطحية وتحدد الدوافع الكامنة وراء عدم التوافق (مثل الحواجز غير الواضحة، انخفاض الأمان النفسي، أو النبرة غير الفعالة في الأعلى).
- يتم عرض الفجوات كأحداث ذات أسباب جذرية سلوكية تعكس قضايا ثقافية أو نظامية و/أو قيادية، وليس فقط كخروقات للامتنال أو حوادث معزولة.
- تسلط الاتصالات الضوء على ما حدث ولماذا، مستندة إلى بيانات كمية ونوعية لدعم الاستنتاجات.
- تفصل المؤسسة بين أنماط السلوك، والثغرات الناتجة عن المحرّكات السلوكية، ونتائج المؤسسة (مثل تأثير الأداء، وثقة أصحاب المصلحة)، مما يمكن معالجة السلوك ودواجهه. يتم نقل النتائج إلى الجمهور المناسب وبمستوى مناسب من التفاصيل:
  - إلى مديرى العمليات لتصحيح العمليات فوراً.
  - إلى القيادة العليا لتخصيص الموارد، والرسائل، والنبرة.
  - إلى المجلس أو اللجان ذات الصلة للرقابة والآثار الاستراتيجية.
- تشرح الأدوات البصرية والسردية مثل لوحات البيانات، الخرائط الحرارية، أو ملخصات الحالات النتائج وتدعم التوصيات و/أو خطط العمل.
- تتضمن مراجعات العمليات تداعيات التعرض للمخاطر ومرؤونه بيئة المراقبة.
- يرتبط أبلاغ الفجوات بالإجراءات العلاجية ويتم مراقبتها لإكمالها.
- يتم تقييم نتائج التدخلات ومشاركتها، مما يكمل دورة التعلم.
- الاتصالات خالية من التأثيرات غير المبررة وتتوافق مع بروتوكولات التصعيد المعتمدة، مما يحافظ على استقلالية ومصداقية التقييمات.
- يتم حل الفجوات بين السلوكيات المترقبة والفعالية بطريقة منظمة وتشاركية لضمان أن يكون الإصلاح قائماً على رؤى أصحاب المصلحة، ومتابعاً حتى اكتماله، ويتم تقييمه من حيث الفعالية. قد يراجع المدققون الداخليون:
  - إذا كانت عملية الحل تشمل بشكل ملموس أصحاب المصلحة الأقرب إلى المشكلة، مثل مديرى العمليات، والموارد البشرية، وشركاء الأعمال، وممثلي الموظفين، ومستشاري الامتنال، والأفراد أو الفرق المتأثرة وتضمن مدخلاتهم أن تكون الإجراءات:
  - مستندة إلى السياق العام؛ تأخذ بالاعتبار الواقع التشغيلي والمعايير غير الرسمية التي قد تكون ساهمت في الفجوة.
  - موثوقة ومقبولة؛ أكثر احتمالاً للدعم والأخذ بها إذا تم تشكيل الأفعال من قبل الأشخاص المعنيين مباشرة بها.
  - ترفع التحدي بشكل بناء من حيث تمكين التأمل بموضوعية حول سلوكيات القيادة، نقاط ضعف تصميم الرقابة، أو ديناميكيات المجموعة.
- يتم جمع آراء أصحاب المصلحة، وتركيزها، ودمجها في خطط العمل. قد تشمل آليات التغذية الراجعة مقابلات، مجموعات مناقشة مركزة، استبيانات، وطرق أخرى.
- يتم توثيق إجراءات التصويب، مع تحديد المسؤولية والأطر الزمنية ومعايير النجاح.
- الإجراءات تتناسب مع خطورة المشكلة.
- عند الضرورة، تستهدف الإجراءات الدوافع الرسمية (مثل السياسات، الحواجز) والدوافع غير الرسمية (مثل السلامة النفسية، ديناميكيات الفريق).
- عندما تشارك وظائف متعددة (مثل الموارد البشرية في التدريب، إدارة المخاطر في الضوابط)، يتم تنسيق وتوضيح التنفيذ متعدد الوظائف والمساءلة.
- يتم تنبع التقدم حتى اكتماله، مما يضمن الوفاء والاستمرار في الالتزامات. ويشمل ذلك:
- الحفاظ على سجل مشكلة/ فعل سلوكى أو آلية مكافحة.



- إجراء تتابعات منتظمة مع أصحاب الالتزامات للتحقق من التنفيذ.
- تصعيد التأخير أو الإنجازات الجزئية أو عدم تقبل الحكومة المناسبة.
- يتم تقييم فعالية القرار في سد الفجوة وتقليل المخاطر السلوكية. قد يشمل ذلك:
- إعادة تقييم مؤشرات المخاطر السلوكية بعد التنفيذ.
- جمع ملاحظات من أصحاب المصلحة المتأثرين حول التغييرات التي لوحظت.
- اختبار التحولات في السلوك من خلال تقييم الملاحظة أو الاستطلاع أو التدقيق.
- تعديل الإجراءات أو إضافة تعزيزات حيث تبقى النتائج ضعيفة أو غامضة.

### اعتبارات عملية الرقابة

لتعزيز كفاءة تطبيق عمليات الرقابة لتقليل خطر عدم توافق السلوكيات التنظيمية مع أهداف المؤسسة، قد يقوم المدققون الداخليون بالاطلاع على:

- أ.** مراجعات المخاطر السلوكية لفهم المخاطر الناتجة عن السلوك التنظيمي الحالي (أي العواقب غير المقصودة المحتملة لكيفية تنفيذ الأمور). من أمثلة هذه المراجعات تقييم المشاريع بعد إكمالها، وتحليلات الأسباب الجذرية، ومراجعات العمليات التفصيلية في التطبيق العملي.
- ب.** عمليات التغذية الراجعة المنظمة لفهم الآليات التي تستخدمها الإدارة للتواصل مع توقعات السلوك (مثل المجتمعات العامة، البريد الإلكتروني، والاجتماعات بين الأفراد ومشغليهم) وفعالية نبرة الإدارة على السلوك داخل المؤسسة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقييم العمليات التي تلتف وتحلل تصورات الموظفين وفهمهم لرسائل مجلس الإدارة والإدارة العليا. يمكن للمدققين الداخليين مساعدة المؤسسة على تحسين استراتيجيات التواصل باستمرار وضمان أن النبرة من الأعلى تتوافق بفعالية عبر جميع المستويات من خلال مراجعة الضوابط الرئيسية مثل:
- استطلاعات منتظمة، ومقابلات، ومناقشات جماعية مركزة مع الموظفين، للاستفسار عن وضوح واتساق وتأثير اتصالات القيادة، والحصول على بيانات كمية ونوعية حول مدى استقبال وفهم الرسائل على مستويات مختلفة من المؤسسة.
  - قنوات مفتوحة للتعليقات المجهولة المصدر، مما يسمح للموظفين بمشاركة آرائهم الصادقة دون خوف من الانتقام. يجب تسهيل هذه القنوات من خلال منصات رقمية تتيح ملاحظات واقتراحات فورية. يجب تحليل البيانات المستمدة من هذه القنوات للتحقق مما إذا كانت النبرة في القمة مفهومة جيداً بين الموظفين على جميع المستويات.
  - يتم جمع الملاحظات من المجتمعات الإدارية العليا من خلال الاستطلاعات، والمقابلات، والمناقشات الجماعية المركزة، والمحاضر، والقنوات المفتوحة المجهولة لضمان أن الإدارة العليا على علم بالاتصالات غير الفعالة، أو سوء الفهم، أو المجالات التي تحتاج إلى تحسين. تظهر الإدارة العليا أن مدخلات الموظفين تقدر من خلال الاستجابة الفعالة للتغذية الراجعة والعمل بناء عليها. عندما لا يحدث ذلك، قد يصبح الموظفون أقل ميلاً لتقدير الملاحظات بسبب الشعور بأن الأمور لن تتغير.
  - يتم دمج الملاحظات حول أداء الإدارة العليا في مراجعات الأداء لمراقبة استقبال توجيهات القيادة باستمرار. هذا يعزز أهمية رسائل القيادة ويعضد انعكاسها في العمليات اليومية.
- ت.** يشجع التصعيد داخل المؤسسة لتحديد المخاطر مبكراً وتحفيزها، وتوفير بيئة نفسية آمنة يشعر فيها الموظفون بالراحة في الإبلاغ عن القضايا دون خوف من الانتقام. يمكن للمدققين الداخليين مراجعة الضوابط الرئيسية للمساعدة في تعزيز إدارة المخاطر الفعالة مثل:
- آليات تغذية راجعة سهلة الاستخدام، بما في ذلك الإبلاغ المباشر وخيارات البلاغ بشكل سري، خطوط ساخنة للاحتيال أو المبلغين عن المخالفات الداخلية والخارجية، الاستطلاعات، صناديق الاقتراحات، والمنصات الرقمية للسماع بالإبلاغ السري والقطط القضائية التي قد يتزدّد الأفراد في الإبلاغ عنها علناً.
  - عمليات محددة جيداً وسهلة الفهم للإبلاغ عن المشكلات، مع قنوات داخلية وخارجية مباشرة ومجهولة الهوية، وجهود تعزيز وعي الموظفين. يجب أن تشمل خصائص قنوات التقارير:



- ضمانات السرية، وحماية هويات الأفراد الذين يبلغون عن مشاكل.
- سياسات صارمة بعدم الانتقام يتم إيصالها بوضوح واللتزام بها باستمرار لحماية الأفراد الذين يبلغون عن المشاكل.
- التواصل مع الأفراد الذين يبلغون عن المشاكل بشكل معلن، بغض النظر عن السبب أو النتيجة.
- ملخصات منتظمة على مستوى المؤسسة للقضايا التي تم الإبلاغ عنها في الماضي وتنتائجها لإظهار أن القضايا يتم الإبلاغ عنها واتخاذ إجراءات بشأنها، وضمان الشفافية بشأن الإجراءات المتخذة لمعالجة الملاحظات.
- التواصل المنتظم من الإدارة يؤكد على أهمية التواصل المفتوح والإبلاغ وبظاهر كف أن الإدارة نفسها تمثل مثل هذا السلوك.

جلسات تدريبية منتظمة تؤكد على أهمية السلامة النفسية، وتشجع الأفراد على الإبلاغ عن المشكلات، وتقدم الإرشادات حول كيفية تصعيد المشكلات بشكل مناسب. يجب تكرار التدريب بشكل دوري لتعزيز السلوكيات المرغوبة مع مرور الوقت.

- مكافآت غير رسمية، مثل التقدير الشفهي أو الكتابي والتقدير العلني، للأفراد الذين يبلغون عن مشاكل.
- مراجعات منتظمة لعملية التصعيد لتأكيد فاعليتها وكفاءتها، بما في ذلك طلب آراء الموظفين لتحديد ومعالجة العوائق التي تعيق التقارير بسرعة.
- التواصل حول حل الملاحظات.

ث. تتماشى برامج الحوافز مع السلوكيات المرغوبة للمؤسسة وأهداف المؤسسة و يتم التواصل معها. قد يراجع المدققون الداخليون الضوابط مثل:

- الحوافز — سواء المالية (مثل المكافآت، أو الترقيات) أو غير المالية (مثل التقدير، وفرص التنمية) — تتوافق مع أهداف المؤسسة وترتبط بظهور السلوكيات المرغوبة.
- تشمل معايير مراجعة الأداء المتوازنة كيفية تحقيق الأهداف (مثل التعاون، والنزاهة، والتركيز على العميل) بالإضافة إلى مقاييس الإنجاز التقليدية (مثل الأهداف المالية).
- معايير الحوافز وعيوبات الحوافز محددة بوضوح، وتطبق باستمرار، وتخصيص المراجعة من قبل الإدارة أو الموارد البشرية لتجنب التحييز والنتائج غير المقصودة.
- تؤكد المجموعات متعددة الوظائف الاتساق والعدالة في قرارات الحوافز عبر وحدات الأعمال.
- تشمل العوائق على سوء السلوك والانتهاكات الثقافية حوار واضحه ومتاسبة (مثل تخفيضات المكافآت وحجب الترقية)، مع شرح وتوضيح الإجراءات لضمان الشفافية.
- تبذر برامج التقدير غير النظيف للموظفين الذين يمثلون القيم الثقافية، مثل اتخاذ القرارات الأخلاقية والسلامة النفسية.
- يتم تقييم تأثيرات برامج الحوافز بشكل روتيني من خلال ملاحظات الموظفين ومقاييس السلوك لتحسين أو إعادة توازن آليات المكافآت. يجب تقييم وتعديل برامج الحوافز لضمان ما يلي:

  - الأهداف ليست ضيقة جداً أو واسعة جداً.
  - الأهداف قابلة للتحقيق.
  - الأهداف قصيرة المدى لا تقوض النتائج طويلة المدى.
  - يتم توضيح مستويات المخاطرة المقبولة.

- يتم تطبيق التأكيدات لضمان السلوك الأخلاقي أثناء تحقيق الأهداف (على سبيل المثال، القيادة كنماذج للسلوك الأخلاقي، مما يجعل تكففة الغش أكبر بكثير من الفائدة، والرقابة القوية).
- الأهداف مصممة لتناسب القدرات والظروف الفردية مع الحفاظ على العدالة.
- أهداف الفريق لا تتعارض مع الأهداف الفردية.
- يتم تقييم الدافع الداخلي، وتدرك الإدارة أن بعض الأهداف قد تقلل من الدافع الداخلي.



- يتم النظر في الأهداف النهائية للمؤسسة، ويتم تقييم نوع الهدف (مثل الأداء أو التعلم) من حيث مدى ملاءمتها.
- تدمج المؤسسة التعزيز الإيجابي والإجراءات التصحيحية لتنمية سلوك تنظيمي استباقي يتوافق مع أهدافها التنظيمية ومتطلباتها التنظيمية. يجب أن تتضمن أدوات الحكم الرئيسية:
  - تقييم فعالية برامج التواصل والتدريب بانتظام لضمان فهم الموظفين لأهمية الإبلاغ عن المشكلات وعواقب عدم الامتثال وشعورهم بالتشجيع على الإبلاغ عن المشكلات.
  - أنظمة مراقبة وإبلاغ لمتابعة الامتثال وتحديد المشكلات المحتملة في الإبلاغ الناقص.
  - تطبيق الإجراءات التأديبية بشكل متسق وعادل، ولا تكون قاسية لدرجة تثبط الإبلاغ ولا متساهلة لدرجة تفشل في ردع السلوك غير الأخلاقي.
  - يتم مراجعة آليات التغذية الراجعة التي تسمح للموظفين بالإبلاغ عن القضايا بشكل مجهول بانتظام لضمان فعاليتها وتشجيع التقارير الصادقة.
- تقوم عملية إدارة المشكلات في المؤسسة بتحديد السلوكيات التي لا تتوافق مع أهداف المؤسسة وتصعيدها عند الضرورة لإنشاء خطة عمل إدارية لتقليل مخاطر النتائج السيئة. يمكن للمدققين الداخليين مراجعة الضوابط الرئيسية لتدخلات فعالة في تغيير السلوك، مثل:
  - المناهج المبنية على الأدلة: تتضمن خطة العمل مناهج قائمة على الأدلة لتغيير السلوك، مستندة إلى علم السلوك والمناخ السلوكي وإدارة التغيير. إذا لم يكن النهج مبنياً صراحة على نموذج تغيير سلوكى محدد، يجب أن يجمع بين استراتيجيات التدخل:
    - التواصل: رفع الوعي المستمر بين الموظفين والإدارة حول ضرورة التغيير السلوكي وتبني ودعم التحول.
    - تدريب وتطوير الموظفين: الاستثمار في برامج تدريبية مصممة لأدوار مختلفة، وتزويذ الموظفين بالمهارات والسلوكيات الازمة من خلال ورش العمل، والتعلم الإلكتروني، وفرص التطوير المستمر. يشمل ذلك التعلم والقدرة على تطبيق المهارات والسلوكيات الجديدة المطلوبة بفعالية لتحقيق التغييرات التي ترغب بها المؤسسة.
    - تطوير الإدارة: يدرس المديرون على جميع المستويات كيفية تمكين وإثبات التغيرات السلوكية في المواقف اليومية. قد يشمل ذلك تعديل الإدارة لسلوكها الخاص لمساعدة الموظفين على الشعور براحة أكبر في تنفيذ سلوكيات جديدة، وطلب التوجيه المباشر من الموظفين لتطبيق سلوكيات جديدة، وتشجيع التعلم وطلب التدريب على المهارات والسلوكيات التي لا تزال مطلوبة. برامج القيادة والتدريب يمكن أن تصلح المهارات والثقة بالنفس.
  - التعزيزات المستمرة في المواقف اليومية: يحتاج الأفراد إلى الدعم والتشجيع والتذكيرات المنتظمة لتطوير سلوكيات جديدة ودمجها في روتين عملهم اليومي.
  - تعزيز متناسق: يجب أن تتوافق خطة التدخل عبر رسائل القيادة، والعمليات، والأنظمة، والتدريب، وآليات التغذية الراجعة غير الرسمية لتعزيز التغيير المطلوب. هذا التوافق يزيل عدم اليقين والارتباط، مما يضمن فهم الموظفين للتغيرات السلوكية المرغوبة، وكيفية تبنيها، وأهميتها.
  - استهداف الدوافع السلوكية: يتطلب التغيير السلوكي المستدام معالجة الدوافع الأساسية (انظر إدارة المخاطر) للسلوكيات بدلاً من السلوكيات نفسها فقط.
  - الفياس: يساعد قياس تقدم وفعالية التدخلات في تحديد ما إذا كانت تحقق التأثير المطلوب وما إذا كانت هناك حاجة لتعديلات. تعمل التحديات المنتظمة كتعزيز إيجابي وتتوفر لأصحاب المصلحة معلومات عن التقدم. يجمع نهج الفياس الفعال بين الطرق النوعية والكمية، مثل الاستبيانات والمقابلات، ويوفر فهماً شاملًا للتقدم.
  - ترتبط برامج التدريب التي تهدف إلى التأثير على السلوك بشكل صريح بتوقعات سلوكية محددة أو بيانات شهية المخاطر. تشمل أمثلة مواضيع التدريب الأخلاقيات، والامتثال، والقيادة، والشمول، والوعي بالمخاطر، واتخاذ القرار. قد يراجع المدققون الداخليون أن برامج التدريب:
    - تعكس السلوك والمواقف المرغوبة وتشمل أهداف تعليمية واضحة وموثقة.
    - تستند إلى الأدلة السلوكية أو التعلم من الحوادث (مثل نتائج التحقيق، تحليلات الأسباب الجذرية، وآليات التغذية الراجعة).
    - يتم تقديمها لجميع مجموعات الأدوار ذات الصلة، مع وحدات مخصصة للإدارة العليا والمديرين المباشرين والموظفين.



- الازامية حيثما كان ذلك ذات صلة (مثل العمليات عالية المخاطر، المسؤوليات التنظيمية، وأنوار الرقابة).
- يتم تحديثها بانتظام، مع مراجعة المحتوى سنويًا على الأقل لضمان الصلة والفعالية.
- مصممة لـ:
  - دمج سيناريوهات أو دراسات حالة واقعية لجعل التوقعات السلوكية ملموسة.
  - استخدام تقنيات تشرك المتعلمين (مثل سرد القصص والتسلسل التأملي).
  - إشراك الإدارة العليا بنشاط لتحديد النبرة في القمة وتشجيع الموظفين على تبني تغييرات سلوكية.
- يشمل ضوابط التأثير والتأكيد التي:
  - تتبع إكمال التدريب الإلزامي وتبلغ عن الاستثناءات.
  - تقيس تأثير السلوك والاحتفاظ بالموظفين من خلال استبيانات غير رسمية، أو اختبارات بسيطة، أو تقييمات قائمة على الملاحظة.
  - تلقي ووجهات نظر المشاركين وفعالية التدريب من خلال عمليات تغذية راجعة منظمة.
  - تتأكد من أن محتوى التدريب متواافق مع أطر المخاطر ومتطلبات الرقابة ويشمل عمليات مراجعة وتوقيع رسمية.
- خـ. تتماشى عمليات التوظيف مع ترقيعات المؤسسة السلوكية وتدمج الكفاءات السلوكية. قد يراجع المدققون الداخليون ميزات الرقابة مثل:
  - وجود أدوات تمكن من تقييم توافق المرشحين مع قيم المؤسسة، بما في ذلك أدلة المقابلات المنظمة والأسئلة المستندة إلى السيناريوهات.
  - تستخدم المقابلات السلوكية وتعليقات الأقران لتقدير صفات مثل التعاطف، والحكم الأخلاقي، والمساعدة.
  - تعكس إعلانات التوظيف والعلامة التجارية الطموحة الثقافية للمؤسسة لجذب مرشحين متواافقين ثقافياً.
  - تتمكن آليات التغذية الراجعة من تقييم اندماج الأفراد الذين تم توظيفهم حديثاً ثقافياً بحيث يمكن معالجة الاختلالات مبكراً.
  - تظهر الوثائق (مثل أطر التقييم وسجلات المقابلات) تطبيق معايير توظيف متسقة لاتخاذ القرار.
  - تقوم الموارد البشرية والإدارة العليا بمراجعة أنماط التوظيف بحثاً عن مخاطر مثل المحاباة أو التحييز أو الفشل في الالتزام بمعايير السلوك.
  - يتم مراجعة سياسات التوظيف والترقية بانتظام للتحقق من الاتساق مع قيم المؤسسة وفعاليتها في التطبيق العملي.



# الملاحق أ. أمثلة تطبيقية عملية

تصف الأمثلة التالية سيناريوهات تكون فيها المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي قابلة للتطبيق.

## المثال 1: مراجعة مستقلة لإطار السلوك التنظيمي

بدأت وظيفة التدقيق الداخلي مراجعة مستقلة لإطار العمل الشامل للمؤسسة لتقدير تصميمها وفعاليتها التشغيلية في إدارة المخاطر السلوكية. شمل نطاق هذا المهمة هيكل الحكومة، وأنشطة إدارة المخاطر، والضوابط السلوكية التي تدعم التوافق عبر المؤسسة.

قام المدققون الداخليون بتقدير ما إذا كانت مسؤوليات الرقابة السلوكية محددة بوضوح وخالية من تضارب المصالح. راجع الفريق شروط صلاحيات المجلس وتحقق من أن المجلس كان يتلقى تقارير منتظمة حول مشرفات المخاطر السلوكية، مثل نتائج الاستطلاعات واتجاهات التحدث الإيجابي. شملت المراجعة تقدير ما إذا كانت السياسات المتعلقة بالثقافة، مثل تلك التي تحكم الإبلاغ عن المخالفات والسلوك الأخلاقي، يتم تحريرها وتنفيذها بشكل روتيني.

كما قام المدققون الداخليون بتقدير عناصر إدارة المخاطر، بدءاً من إطار إدارة المخاطر السلوكية الذي يتولاه الخط الثاني، مع التركيز على ما إذا كان يحدد العوامل الرئيسية للمخاطر السلوكية (مثل انخفاض السلامة النفسية أو أهداف الأداء غير المتفقة). أكد التقدير على كيفية تتبع المؤسسة ومعالجة التباين بين السلوكيات المتوقعة والملاحظة، بما في ذلك ما إذا كانت الشذوذات السلوكية قد تم تصعيدها ومعالجتها بشكل منهجي.

تم فحص بيئة التحكم لتحديد ما إذا كانت العمليات الرسمية تدعم التوقعات السلوكية. قام المدققون بتقدير بروتوكولات التوظيف من خلال تقدير قائم على القيم، وما إذا كان محتوى الانضمام متوافقاً مع معايير تقافة المؤسسة، ومدى مراجعة الحوافر (المالية وغير المالية) للكشف عن عواقب غير مقصودة. كما تم اختبار برامج التدريب، وقوفوات التحدث العلني، ورسائل القيادة، وتحليلات البيانات المستخدمة لاكتشاف المخاوف السلوكية.

قدمت هذه المهمة رؤية شاملة لكيفية إدارة المخاطر السلوكية على مستوى المؤسسة وشكل أساساً للتوصية بتحسينات على البنية التحتية السلوكية للمؤسسة.

## المثال 2: مراجعة شاملة لممارسات الحوافر

ركز هذا التدقيق على تقييم كيفية تأثير أطر الحوافر في المؤسسة على السلوك وما إذا كانت تتماشى مع هدف المؤسسة وقيمها وتوقعاتها التنظيمية. اختارت وظيفة التدقيق الداخلي هذا الموضوع بسبب تزايد المخاوف بشأن مخاطر سوء السلوك والأدلة الناشئة على سلوكيات قائمة على الضغط في وحدات الأعمال.

بدأت المراجعة بتقدير ترتيبات الحكومة لتصميم واعتماد هيكل الحوافر. قامت وظيفة التدقيق بتقدير ما إذا كان المسؤولون عن تنفيذ قرارات الحكومة، مثل لجان الموارد البشرية أو التعويضات، لديهم إشراف رسمي على تصميم الحوافر وما إذا كان عملهم يخضع لمراجعة مستقلة من خلال وظائف المخاطر أو الامتثال أو التدقيق.

تم تطبيق منظور إدارة المخاطر لفهم ما إذا كان تطوير هيكل الحوافر يتضمن النظر في آثارها السلوكية. استكشف المدققون ما إذا كانت المؤسسة قد اختبرت سيناريوهات أو حللت المخاطر السلوكية بالنسبة لهيكل المكافآت الخاصة بها. كما راجعوا ما إذا كانت مشرفات الأداء السلوكية الرئيسية، مثل درجات التعاون، قد تم تتبعها واستخدامها لتقدير النتائج.

شملت اختبارات التحكم مجموعة من الآليات المصممة لتشكيل السلوكيات المرتبطة بالمكافآت. شملت هذه البطاقات بطاقات تقييم متوازنة تتضمن معايير أداء تقدير الإنجازات وكيفية تحقيقها، وتطبيق أحكام العقوبة أو التخفيف في الراتب، وأو أحكام التراجع، ووجود عمليات تغذية راجعة بزاوية 360 درجة. كما فحص المدققون المقدم للتدريب المباشرين حول تقديم الملاحظات السلوكية واستكشفوا برامج الاعتراف غير النفدي التي تكافئ السلوك القائم على القيم.

خلال فترة المهمة، سعى المدققون الداخليون لتحديد ما إذا كانت ممارسات الحوافر قد تؤدي عن غير قصد إلى تصرف سلوك غير مرغوب فيه، مثل المخاطرة المفرطة، أو اتخاذ طرق مختصرة، أو التردد في تصعيد القضايا. تم تقديم توصيات لتحسين الشفافية، وترسيخ الأهداف القائمة على القيم بشكل أكثر اتساقاً، وتعزيز المراجعات المستقلة للإدارة في الخط الثاني خلال عملية تصميم المكافآت.



### مثال 3: الدمج في التدقيق التقليدي – إدارة المخاطر السيبرانية

في هذا المثال، دمجت وظيفة التدقيق الداخلي اعتبارات المخاطر السلوكية في مهمة تقلدية لتقدير إدارة المخاطر السيبرانية. مع ادراك أن العديد من الإخفاقات السيبرانية لا تعود فقط إلى مشاكل تقنية بل أيضاً بسبب سلوك بشري، قام المدققون بتضمين مراجعات للسلوك طوال فترة المهمة.

بدأت المهمة بتقدير مدى الاعتراف بالمخاطر السلوكية ضمن حوكمة المرونة السيبرانية. راجع المدققون إشراف المجلس والإدارة العليا على الاستراتيجية السيبرانية، بحثاً عن أدلة على أن الهيئات كانت تراقب وتناقش التوافق السلوكي، مثل الامتنال للممارسات الآمنة أو نبذجة القيادة للسلوك الآمن، مع الأهداف التنظيمية.

فيما يتعلق بإدارة المخاطر، قيم الفريق ما إذا كانت تقييمات المخاطر السيبرانية للمؤسسة تأخذ في الاعتبار العوامل البشرية. شمل ذلك تقييم ما إذا كانت البيانات السلوكية (مثل تكرار فشل اختبارات التصيد الاحتيالي، أو اختراقات الوصول إلى النظام، أو معدلات إكمال التدريب المنخفضة) تستخدم لمراقبة وتصعيد المخاطر. كما حقت المهمة فيما إذا كان السبب الجذري للحوادث الأمنية السابقة قد تم تحديده لتحديد الدوافع السلوكية المحتملة، مثل عدم وضوح المسائلة أو نبرة الإدارة.

ركرت اختبارات الرقابة على التصميم السلوكي والعمليات الآمنة. راجع المدققون ما إذا كان الفحص السلوكي مشمولاً في عمليات التوظيف للأدوار ذات الوصول المميز. تم تقييم هياكل الحوافز لمعرفة ما إذا كانت تشجع على الممارسات الآمنة عبر الإنترن特 أم تعطي الأولوية للسلوك الخطير على حساب السلامة. كما تم تقييم تدريب الأمن السيبراني لتحديد ما إذا كان فعالاً، وتم تحديثه بانتظام، وشملت محاكاة اختبار الاستجابات السلوكية للتصيد الاحتيالي والهندسة الاجتماعية.

وأخيراً، تناولت المهمة كيف عززت الإدارة السلوكيات الآمنة من خلال التواصل وما إذا كان الموظفون يشعرون بالراحة في الإبلاغ عن سلوكيات إلكترونية غير آمنة. كانت ثقافة التنظيم التي تشجع الموظفين على التعبير تعتبر عاملاً حاسماً في تمكين المرونة.

أدى إدراج الجوانب السلوكية ضمن هذا التدقيق السيبراني إلى رؤى أعمق ووصيات مفيدة، مما عزز قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر في أحد أهم مجالاتها.



## الملحق بـ دراسات حالة لمهام تدقيق محددة

### دراسة الحالة 1: وزارة الإسكان (القطاع العام)

تظهر الأمثلة في هذه الدراسة كيف أن وظيفة التدقيق الداخلي لوكالة حكومية ستطبق المعايير الخاصة بالسلوك التنظيمي لتفعيل كيفية تحقيق الوكالة لهدفها في تقديم خدمات إسكان عادلة للجمهور. يجب على المدققين الداخليين أن يدركوا أن أولويات المسؤولين العموميين، والحساسيات السياسية، وتخصيصات الميزانية، وبعض الخيارات السياسية تقع خارج نطاق نطاقهم. ومع ذلك، فإن كيفية تفسير وتطبيق كبار المسؤولين والمديرين لهذه السياسات، بالإضافة إلى القافة الداخلية للوزارة، هي حتماً ضمن نطاق المهمة.

#### الحكومة

- أ. الأدوار والمسؤوليات - لدى الوزارة هيكل تنظيمي واضح يفصل بين مسؤولية تصميم السياسات (كبار المسؤولين) وتوفير الإسكان. جزء من هدف وظيفة التدقيق الداخلي من المهمة هو تحديد ما إذا كان يتم تجنب تضارب المصالح المهيكلة. على سبيل المثال، هل المسؤولية عن الامتثال للسياسات منفصلة عن إشراف المقاول؟
- بـ. المساءلة - يكفل رئيس المؤسسة والإدارة العليا بمسؤوليات تتعلق بأهداف المؤسسة المرتبطة بالنتائج الثقافية، مثل العدالة في توزيع المساكن ورفاهية الموظفين. تقوم وظيفة التدقيق الداخلي بتفحيم ما إذا كانت المساءلة مرتقبة ومقبولة.
- تـ. الرقابة والمراقبة - تقوم لجنة "الثقافة" برئاسة مدير كبير بمراجعة استطلاعات الموظفين، وبيانات المبلغين، وشكوى أصحاب المصلحة ربع سنوية. يقوم المدققون بتفحيم ما إذا كانت هذه العمليات توفر إثارة مبكرة غير المتتسق.
- ثـ. السياسات والإجراءات - توجد مدونات سلوك مصري بها بشكل مناسب، وإرشادات توزيع المساكن، وسجلات تضارب المصالح وتراجع بشكل دوري (على سبيل المثال، على الأقل كل عامين). تقوم وظيفة التدقيق الداخلي بتفحيم ما إذا كانت التحديات تعكس الدروس المستفادة من فضائح الإسكان وتقارير التدقيق العام.

#### إدارة المخاطر

- أ. إطار المخاطر السلوكية - تحدد الإدارة المخاطر الثقافية التي قد تؤثر على تقديم برامج الخدمة العامة، مثل المحاباة في توزيع المساكن، أو البيروقراطية المفرطة، أو تردد الموظفين في تحدي توجيهات المسؤولين العموميين. تضمن وظيفة التدقيق الداخلي تسجيل هذه المخاطر رسمياً في سجل المخاطر، وأخذها الإدارية في الاعتبار، واتخاذ الإجراءات بناءً عليها عند الضرورة.
- بـ. المؤشرات والتحليلات - تتبع لوحات المعلومات بيانات السلوك، مثل معدل دوران الموظفين، والشكوى، وعدد الشكاوى غير الرسمية من المستأجرين والجمهور، والاستجابة للسجلات العامة أو طلبات حرية المعلومات. يقوم المدققون بتفحيم ما إذا كانت المؤشرات والتحليلات موضوعة ويتمنى مناقشتها داخل الوكالة.
- تـ. إدارة التباين - عندما تظهر اختلافات (مثل قضايا الإبلاغ عن المخالفات التي تظهر انحرافاً عن مبادئ العدالة)، يتم تصعيدها إلى القيادة العليا. يتحقق المدققون مما إذا كان تحليل التباين يؤدي إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية.
- ثـ. تدخل أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار - يتم التشاور مع السلطات المختصة، وجمعيات الإسكان، والنقابات، ولجان المواطنين عند تحديد القضايا الثقافية (مثل وقاحة الموظفين في الخطوط الأمامية أو تحيز التخصيص). يتحقق المدققون من أن ملاحظات الاستشارة تؤثر على خطط الحل.

#### عناصر الرقابة

- أ. مراجعات المخاطر السلوكية - تجرى مراجعات بأثر رجعي بعد فشل مشاريع الإسكان (مثل التأخيرات في بناء الإسكان الاجتماعي). يتحقق المدققون مما إذا كانت الأسباب الجذرية السلوكية (مثل ضعف التعاون، ثقافة اللوم) قد تم تقييمها.
- بـ. إعداد التبرة أو النهج - ينقل المديرون الكبار التوقعات المتعلقة بالعدالة والحيادية وجودة الخدمة من خلال اجتماعات البلدية وفيديوهات الإنترنت. يتحقق المدققون مما إذا كان هناك وعي وتنفيذ لهذه التوقعات.
- تـ. آليات التصعيد - تتحقق الإدارة بخط ساخن للمبلغين عن المخالفات متاح للجمهور وعملية شكاوى للمستأجرين والموظفين وأفراد الجمهور العام. يقوم المدققون بفحص الوقت المناسب والسرية والأدلة على الإبلاغ الحالي من الانتقام.



- ثـ. **الحوافز** – تؤكد تقييمات الأداء على تعاون الموظفين، ومشاركة أصحاب المصلحة، والعدالة في تفاعل المستأجرين. يقوم المدققون بتقييم ما إذا كانت الترقيات والجوائز تعزز هذه السلوكيات.
- جـ. **مراقبة السلوك** – يقوم المدراء بتقييم الموظفين وفقاً لمعايير السلوك (النراة، والتعاطف مع المستأجرين الضعفاء) خلال المراجعات السنوية. يحدد المدققون ما إذا كانت النتائج متسقة ويتبع معالجة أنماط السلوك السيء.
- حـ. **التدريب** – تشمل البرامج الإلزامية التحذير اللاواعي، وحل النزاعات، واتخاذ القرارات الأخلاقية في تخصيص الإسكان. يتحقق المدققون مما إذا كانت معدلات الإنجاز مرتفعة ويتبعون نتائج الاستطلاعات بعد التدريب.
- خـ. **عمليات الإصلاح** – عند تحديد الانتهاكات الثقافية (مثل التلاعب بقوانين انتظار الإسكان)، تجرى تحليلات للأسباب الجذرية وترافق خطط العمل. يقوم المدققون بمراجعة ما إذا كانت الإجراءات التصحيحية فعالة ومستدامة.

#### وجهة نظر رئيسية

بينما التوجيه الرسمي للمسؤولين العموميين وتصميم السياسات رفيعة المستوى بما خارج نطاق وسيطرة وظيفة التدقيق الداخلي، فإن هيكل الحكومة والمخاطر والرقابة المتعلقة بالسلوك في الوزارة قابلة للتدقيق. تطبيق جميع المتطلبات الخمسة عشر في المعايير الخاصة السلوك التنظيمي يضمن أن المدققين الداخليين يمكنهم تقييم ما إذا كان السلوك التنظيمي يؤثر على كيفية تقديم خدمات الإسكان، مثل الطريقة العادلة والشفافة والمتوافقة مع القيم، بغض النظر عن السياق السياسي.

### دراسة الحالـة 2: شركة إنشاءات صغيرة (وظيفة التدقيق الداخلي الصغيرة)

وظيفة التدقيق الداخلي لشركة إنشاءات وهيئة مكونة من 50 شخصاً تواجه مخاوف من أن متطلبات السلوك التنظيمي الموضوعية مصممة للمؤسسات الكبيرة والمعقدة. ومع ذلك، تتطبق نفس المبادئ – معدلة حسب التوافق. حتى بدون لجنة فرعية في مجلس الإدارة أو لوحات تحكم متقدمة، لا تزال الشركة قادرة على إظهار التوافق مع جميع المتطلبات الخمسة عشر في متطلبات المعايير الخاصة.

#### الحكومة

- أـ. **الأدوار والمسؤوليات** – يقوم المدير الأعلى للشركة رسمياً بتفويض مسؤولية الموارد البشرية إلى مدير المكتب والإشراف على المشاريع لمديري المواقع. يقوم المدققون الداخليون بتقييم ما إذا كانت الأدوار واضحة ويتبع تجنب التعارضات (على سبيل المثال، كلا الدورين في الموافقة ومراقبة نفقات المقاول).
- بـ. **المساءلة** – يقع كل مدير على بيانات ربع سنوية تؤكد المسؤولية عن سلوك الفريق، بما في ذلك الالتزام بقواعد السلامة ومعاملة المقاولين الفرعيين. يقوم المدققون بتقييم ما إذا كانت هذه البيانات معقولة ومراقبة.
- تـ. **الرقابة والمراقبة** – تجتمع الإدارة شهرياً لمراجعة دوران الموظفين، وشكاوى العملاء، وتقارير سلامة المشاريع. يتحقق المدققون مما إذا كانت القضايا المتعلقة بالتفاقة قد أثارت وتنبع.
- ثـ. **السياسات والإجراءات** – يتحقق المدققون من مراجعة مدونات السلوك المكتوبة، وبروتوكولات السلامة، وإرشادات مكافحة التنمـر سنوياً ويتم إبلاغها للموظفين.

#### إدارة المخاطر

- أـ. **اطار المخاطر السلوكية** – تحدد الشركة مخاطر مثل التسرع أو تجنب اتباع جميع إجراءات السلامة المطلوبة للوقاء بالمواعيد النهائية، والمحاباة في تخصيص العمل الإضافي، والمضاربة في موقع البناء. يتحقق المدققون من أن هذه المخاطر مدرجة في سجل المخاطر.
- بـ. **المؤشرات والتحليـلات** – بدلاً من لوحات البيانات، تستخدم الشركة جداول بيانات بسيطة لمراقبة الغيابات والشكاوى وحوادث السلامة. يقيم المدققون ما إذا كانت هذه النقاط تبرز المجالات التي يجب مراجعتها.
- تـ. **إدارة التباين** – إذا كشفت استطلاعات الموظفين عن فجوة بين "الاحترام المترقب" و"الاحترام الفعلي"، يجب على المديرين تقديم إجراءات تصحيحية في الاجتماع التالي. يحدد المدققون ما إذا كانت الإجراءات تتفق وتتفق.
- ثـ. **تدخل أصحاب المصلحة في الحل** – تدعى السلطات المختصة، وممثلو الموظفين، وأحياناً العملاء الرئيسيين للتعليق عند ظهور مشاكل ثقافية. يحدد المدققون ما إذا كان الرد يعكس التغذية الراجعة المستلمة.



## عناصر الرقابة

- ج. مراجعات المخاطر السلوكية – بعد أي فشل في المشروع (مثل تجاوز التكاليف بسبب ضعف التعاون)، يجري المدير الأعلى جلسة "الدروس المستفادة". يتحقق المدققون مما إذا كانت الأسباب الثقافية (اللوم، سوء التواصل) مسجلة، ويتم تطبيق ضوابط لتصحيح الإجراءات المستقبلية.
- ب. تحديد النية – يعقد المدير الأعلى إحاطات ربع سنوية للموظفين لتعزيز قيم العدالة والجودة والاحترام. يقوم المدققون الداخليون بجمع ملاحظات الموظفين لاختبار ما إذا كانت النية فعالة الصدى أم لا.
- ت. آليات التصعيد – بدون خط ساخن رسمي، يوفر صندوق اقتراحات مغلق ووصول مباشر إلى المدير الأعلى قنوات تقارير. يتحقق المدققون مما إذا كان الموظفون يستخدمونها وما إذا كانت هناك سياسات انتقامية.
- ث. الحافز – مدفوعات المكافآت متواضعة لكنها مرتبطة بالعمل الجماعي ورثود فعل العملاء، وليس فقط بتحقيق مواعيد تسليم المشاريع. يقوم المدققون بمراجعة ما إذا كان توزيع المكافآت متسقاً ومعقولاً.
- ج. مراقبة السلوك – يقدم المشرفون ملاحظات غير رسمية حول سلوك الموظفين خلال مناقشات الأداء. يقوم المدققون بتقييم ما إذا كانت الملاحظات تطبق بشكل متسق عبر الفرق.
- ح. التدريب – تقام ورش عمل قصيرة حول احترام العمل وسلامة الموقف سنوياً. يقوم المدققون بالتحقق من الحضور والفعالية من خلال مقابلات فورية.
- خ. عمليات الإصلاح – إذا حدث تمر أو سوء سلوك، يقوم المدير الأعلى (أو سلطة أعلى إذا لزم الأمر) بالتحقيق، وتوثيق القضية، وفرض النتائج. يراجع المدققون ما إذا كانت العقوبات أو الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ومتاسبة.

## وجهة نظر رئيسية

حتى بدون خط ثان أو لجنة فرعية في مجلس الإدارة، يمكن لشركة صغيرة تطبيق جميع المتطلبات الخمسة عشر لمتطلبات المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي من خلال آليات صغيرة — سجلات بسيطة، إشراف مباشر من المدير الأعلى، مراجعات غير رسمية، وتدريب مناسب. هذا يثبت أن المتطلبات عملية وذات صلة لجميع المؤسسات، بغض النظر عن الحجم.



## الملحق ج. أداة التوثيق الاختيارية

من المتوقع أن يمارس المدققون الداخليون حكمهم المهني في تحديد مدى تطبيق المتطلبات بناء على تقييم المخاطر وبوتقة بشكل مناسب استثناءات بعض المتطلبات. يمكن توثيق المعايير الخاصة بموضوع معين في خطة التدقق الداخلي أو في أوراق العمل الخاصة بالموافقة بناء على حكم المدقق المهني. قد تغطي واحدة أو أكثر من مشاريع التدقق الداخلي المتطلبات. بالإضافة إلى ذلك، قد لا تكون جميع المتطلبات مطبقة. يوفر النموذج القابل للطباعة أدناه خياراً واحداً لتوثيق الامتثال لمتطلبات المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي ، لكن استخدامه ليس إلزامياً.

### حكومة السلوك التنظيمي

المتطلب	التغطية المنفذة أو مبرر الاستبعاد	مرجع التوثيق
أ. باشراف المجلس تنظم الإدارة العليا الأدوار والمسؤوليات لتجنب العواقب غير المقصودة الناتجة عن سلوك المؤسسات غير المترافق. تشمل العواقب غير المقصودة تضارب المصالح أو عمليات اتخاذ القرار غير الواضحة.		
ب. باشراف المجلس تؤسس الإدارة العليا وتحافظ على المساءلة الفردية والجماعية عن التوقعات السلوكية، مما يضمن أن الأدوار والمسؤوليات معروفة مرجعيتها ومفهومها ومتواقة باستمرار مع أهداف المؤسسة.		
ت. يتم وضع عمليات الحكومة لضمان المراقبة والتقييم المنتظم وتحدي المواءمة بين الأنماط السلوكية والأهداف الاستراتيجية بالإضافة إلى اتخاذ إجراءات بشأن أي اختلالات.		
ث. يتم وضع السياسات والإجراءات التي تتناول بروتوكولات المخاطر السلوكية ومراجعتها بشكل دوري للتأكد من ملاءمتها ودقتها. يتم إبلاغ هذه السياسات والإجراءات بشكل فعال ودجها في العمليات وطرق صنع القرار.		

### إدارة مخاطر السلوك التنظيمي

المتطلب	التغطية المنفذة أو مبرر الاستبعاد	مرجع التوثيق
أ. يتم تحديد عملية إدارة المخاطر السلوكية للمؤسسة بشكل مناسب وتتضمن الخصائص السلوكية الحاسمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.		
ب. يتم رصد السلوك التنظيمي بشكل كافٍ وفي الوقت المناسب، مع إبلاغ أصحاب المصلحة الرئيسيين بنتائجه.		
ت. يتم إبلاغ الفجوات بين التوقعات السلوكية والسلوكيات الفعلية، جنباً إلى جنب مع تحليلات السبب الجري المترتبة بها، بشكل فعال إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين.		
ث. يتم معالجة الفجوات بين التوقعات السلوكية والممارسات الحالية من خلال مدخلات من أصحاب المصلحة المعنيين. يتم تتبع القرارات حتى الانتهاء من تطبيقها وقياسها بشكل فعال لضمان اتخاذ الإجراءات الكافية.		



## الرقابة على السلوك التنظيمي

مرجع التوثيق	التفعيلية المنفذة أو مبرر الاستبعاد	المتطلب
		أ. صممت المؤسسة نهجاً لتحديد وتقليل أنماط السلوك التي قد تشكل مخاطر في وجه تحقيق أهداف المؤسسة. تشمل الأمثلة مراجعات الأداء ومراجعات المخاطر التشغيلية التي تركز على السلوك.
		ب. تحدد المؤسسة نهجاً واضح ومتسقاً فيما يتعلق بالسلوكيات المتوقعة وتنقل هذه التوقعات من خلال قنوات موثوقة ويمكن الوصول إليها. يتم الحفاظ على آلية تغذية راجعة منظمة لتقدير فهم الموظفين ودعمهم وتمكين التغييرات عند الضرورة.
		ت. يتم إنشاء عمليات لتشجيع الإبلاغ عن السلوك التنظيمي الذي يتعارض مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تشمل العمليات بروتوكولات الحماية والمعالجة.
		ث. يتم وضع برامج حوافز، بما في ذلك المكافآت النقدية والمكافآت غير النقدية، ويتم الإبلاغ عنها ومواعيدها مع الأهداف الاستراتيجية والمتطلبات التنظيمية. يتم أيضاً تضمين عوامل الردع والعقاب على السلوك التنظيمي غير اللائق.
		ج. يوجد عملية لمعالجة المشكلات، بما في ذلك تحديد وتصحيح الأنماط السلوكية غير المتفقة مع الأهداف الاستراتيجية وتصعيد القضايا عند الضرورة.
		ح. يتم تقديم برامج التدريب والتوعية المصممة لضمان المواءمة بين السلوك التنظيمي والأهداف الاستراتيجية بشكل دوري وفعال.
		خ. تتوافق عمليات اكتساب الموهاب وإعدادها مع التوقعات التنظيمية للسلوك وتتضمن الكفاءات السلوكية



# الملحق د. التوفيق بين المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي و إطار COSO

يوضح الرسم البياني أدناه التفاصيل المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي (الحكومة، وإدارة المخاطر، وعمليات الرقابة) وإلإطار المتكامل للرقابة الداخلية (2013) (COSO Internal Control – Integrated Framework) كما وإلإطار إدارة المخاطر المؤسسية (2017) (COSO Enterprise Risk Management Framework). تمكن هذه المقارنة المرجعية المدققين الداخليين من التوفيق بين اختباراتهم المعتمدة على COSO وتغطية متطلبات المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي.

## متطلبات الحكومة

المتطلب	مرجع الرقابة الداخلية (2013) COSO	مرجع COSO ERM (2017) مرجع
أ. يشرف المجلس وينظم الإدارة العليا للأدوار والمسؤوليات لتجنب العواقب غير المقصودة الناتجة عن سلوك المؤسسات غير المتفاوض. تشمل العواقب غير المقصودة تضارب المصالح أو عمليات اتخاذ القرار غير الواضحة.	بيئة الرقابة — المبادئ 2 (استقلالية المجلس والإشراف على قنوات التصعيد)، 3 (الهيكل، السلطة، والمسؤولية).	الحكومة والثقافة — المبادئ 1 (يمارس الرقابة على مخاطر المجلس)، 2 (يؤسس هيكل التشغيل).
ب. يشرف المجلس وتنظم الإدارة العليا للأدوار والمسؤوليات لتجنب العواقب غير المقصودة الناتجة عن سلوك المؤسسات غير المتفاوض. تشمل العواقب غير المقصودة تضارب المصالح أو عمليات اتخاذ القرار غير الواضحة.	بيئة الرقابة — المبادئ 1 (النزاهة والقيم الأخلاقية)، 5 (المساءلة ومقاييس الأداء).	الحكومة والثقافة — المبادئ 4—5 (تظهر الالتزام بالقيم الأساسية؛ تجنب وتطور وتحافظ على الأفراد الفادررين).
ت. يشرف المجلس تؤسس الإدارة العليا وتحافظ على المساعدة الفردية والجماعية عن التوقعات السلوكية، مما يضمن أن الأدوار والمسؤوليات معروفة مرجعيتها ومفهومها ومتواقة باستمرار مع أهداف المؤسسة.	الرقابة — المبادئ 16 (التقيمات الجارية/المنفصلة)، 17 (تقيم وإبلاغات الواقع)، المعلومات والاتصال — المبادئ 13 (تستخدم المعلومات ذات الصلة)، 14 (تواصل داخلياً)، 15 (تواصل خارجياً، حيثما كان ذلك ضروريًا).	الحكومة والثقافة — المبادئ 1 (يمارس رقابة مخاطر المجلس)، الأداء — المبادئ 10—14 (تحديد المخاطر، تقييم الشدة، إعطاء الأولوية للمخاطر، تنفيذ الاستجابات المخاطر)، المعلومات، الاتصالات، والتقارير — المبادئ 18—20 (تقارير التدريب/الوعي).
ث. يتم وضع عمليات الحكومة لضمان المراقبة والتقييم المنتظم وتحدي المواءمة بين الأنماط السلوكية والأهداف الاستراتيجية بالإضافة إلى اتخاذ إجراءات بشأن أي اختلالات.	أنشطة التحكم — المبادئ 10 (اختبار وتطوير أنشطة التحكم)، 12 (النشر من خلال السياسات والإجراءات).	المراجعة— المبادئ 15—17 (تقيم التغيير؛ مراجعة الأداء؛ السعي للتحسين).

## متطلبات إدارة المخاطر

المتطلب	مرجع الرقابة الداخلية (2013) COSO	مرجع COSO ERM (2017) مرجع
أ. يتم تحديد عملية إدارة المخاطر السلوكية للمؤسسة بشكل مناسب وتتضمن الخصائص السلوكية الحاسمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	تقييم المخاطر — المبادئ 6 (تحديد الأهداف المناسبة)، 7 (تحديد وتحليل المخاطر)، 8 (تقييم مخاطر الاحتياط)، 9 (تحديد وتحليل التغيرات الكبيرة).	الحكومة والثقافة — المبادىء 1—14 (تحديد المخاطر، تقييم الشدة، إعطاء الأولوية للمخاطر، تنفيذ الاستجابات المخاطر)، المعلومات، الاتصالات، والتقارير — المبادىء 18—20 (تقارير التدريب/الوعي).
ب. يتم رصد السلوك التنظيمي بشكل كاف وفي الوقت المناسب، مع إبلاغ أصحاب المصلحة الرئيسيين بنتائجها.	المعلومات والاتصال — المبادىء 13 (تستخدم المعلومات ذات الصلة)، 14 (تواصل داخلياً)؛ المراقبة — المبادىء 16 (التقيمات الجارية/المنفصلة)، 17 (تقيم وإبلاغ الواقع).	الأداء — المبادىء 10—14 (تحديد المخاطر، تقييم الشدة، إعطاء الأولوية للمخاطر، تنفيذ الاستجابات المخاطر)، المعلومات، الاتصالات، والتقارير — المبادىء 18—20 (تقارير التدريب/الوعي).
ت. يتم إبلاغ الفجوات بين التوقعات السلوكية والسلوكيات الفعلية، جنباً إلى جنب مع تحاليل السبب الجذري المرتبطة بها، بشكل فعال إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين.	المعلومات والاتصال — المبادىء 14 (تواصل داخلياً)، 15 (تواصل خارجياً، حيثما كان ذلك مناسب).	المعلومات، الاتصالات، والتقارير — المبادىء 19—20 (نقل معلومات المخاطر؛ تقارير عن المخاطر والثقافة والأداء).
ث. يتم معالجة الفجوات بين التوقعات السلوكية والسلوكيات الحالية من خلال مدخلات من أصحاب المصلحة المعنيين. يتم تتبع القرارات حتى الانتهاء من تطبيقها وقياسها بشكل فعال لضمان اتخاذ الإجراءات الكافية.	أنشطة التحكم — المبادىء 10 (اختبار وتطوير أنشطة التحكم)، 12 (النشر عبر السياسات والإجراءات)؛ المراقبة — المبادىء 16 (التقيمات الجارية/المنفصلة)، 17 (تقيم وإبلاغ الواقع).	المراجعة— المبادىء 15—17 (تقيم التغيير؛ مراجعة الأداء؛ السعي للتحسين).



## متطلبات الرقابة

المرجع الرقابة الداخلية COSO (2013) مرجع COSO ERM (2017)	المتطلب
<p>الأداء — المبادئ 10-14 (تحديد المخاطر، تقييم الشدة، إعطاء الأولوية للمخاطر، تنفيذ الاستجابات المخاطر): تقييم المخاطر — المبادئ 7 (تحديد وتحليل المخاطر)، 8 (تقييم مخاطر الاحتياط)، 9 (تحديد وتحليل التغيرات الكبيرة)؛ المراقبة — المبادئ 16 (التقييمات الجارية/المنفصلة)، 17 (تقييم وإبلاغ التوفيق).</p>	<p>أ. صممت المؤسسة نهجاً لتحديد وتقليل أنماط السلوك التي قد تشكل مخاطر في وجه تحقيق أهداف المؤسسة. تشمل الأمثلة مراجعات الأداء ومراجعة المخاطر التشغيلية التي ترتكز على السلوك.</p>
<p>الحوكمة والثقافة — المبدأ 1 الإشراف على رقابة المخاطر من المجلس، 4 (إظهار الالتزام بالقيم الأساسية)، 5 (جذب وتطوير واحتفاظ الأفراد القادرين)؛ المعلومات، الاتصالات، والتقارير — المبادئ 18-20 (تقارير التدريب/الوعي).</p>	<p>ب. تحدد المؤسسة نهجاً واضح ومتناولاً فيما يتعلق بالسلوكيات المترقبة وتنقل هذه التوقعات من خلال قنوات موثوقة ويمكن الوصول إليها. يتم الحفاظ على آلية تغذية راجعة منظمة لتقدير فهم الموظفين ودعمهم وتمكين التغييرات عند الضرورة.</p>
<p>الحوكمة والثقافة — المبدأ 1 الإشراف على رقابة المخاطر من المجلس، 4 (إظهار الالتزام بالقيم الأساسية)، 5 (جذب وتطوير واحتفاظ الأفراد القادرين)؛ المعلومات، الاتصالات، والتقارير — المبادئ 19-20 (نقل معلومات المخاطر، تقارير عن المخاطر والثقافة والأداء).</p>	<p>ت. يتم إنشاء عمليات لتشجيع الإبلاغ عن السلوك التنظيمي الذي يتعارض مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تشمل العمليات بروتوكولات الحماية والمعالجة.</p>
<p>الحوكمة والثقافة — المبادئ 4 (إظهار الالتزام بالقيم الأساسية)، 5 (جذب وتطوير واحتفاظ بالأفراد القادرين)؛ الأداء — المبادئ 10-14 (تحديد المخاطر، تقييم الشدة، إعطاء الأولوية للمخاطر، تنفيذ استجابات المخاطر).</p>	<p>ث. يتم وضع برامج حواجز، بما في ذلك المكافآت النقية والمكافآت غير النقية، ويتم الإبلاغ عنها ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية والمتطلبات التنظيمية. يتم أيضاً تضمين عوامل الردود والعواقب على السلوك التنظيمي غير اللائق.</p>
<p>المراجعة — المبادئ 15-17 (تقييم التغيير، مراجعة الأداء، السعي للتحسين)؛ الأداء — المبادئ 10-14 (تحديد المخاطر، تقييم الشدة، إعطاء الأولوية للمخاطر، تنفيذ استجابات المخاطر).</p>	<p>ج. يوجد عملية لمعالجة المشكلات، بما في ذلك تحديد وتصحيح الأنماط السلوكية غير المتناغمة مع الأهداف الاستراتيجية وتصعيد القضايا عند الضرورة.</p>
<p>الحوكمة والثقافة — المبدأ 5 (جذب، تطوير، الاحتفاظ بالأفراد القادرين)؛ المعلومات، الاتصالات، والتقارير — المبادئ 18-20 (تقارير التدريب/الوعي).</p>	<p>ه. يتم تقديم برامج التدريب والتوعية المصممة لضمان المواءمة بين السلوك التنظيمي والأهداف الاستراتيجية بشكل دوري وفعال.</p>
<p>الحوكمة والثقافة — المبدأ 5 (جذب، تطوير، الاحتفاظ بالأفراد القادرين).</p>	<p>خ. تتوافق عمليات اكتساب المواهب وإعدادها مع التوقعات التنظيمية للسلوك وتتضمن الكفاءات السلوكية</p>



## الملحق ٥. أنشطة التدقيق والتأكيد المتعلقة بالسلوك

قد يجد المدققون الداخليون أن العمل الذي يقومون به أصلاً يساعد في تطبيقهم لمتطلبات المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي. يذكر هذا الجدول بعض مجالات التدقيق المحددة والعناصر الشائعة في التدقيق التي قد تتوافق مع المتطلبات ويمكن استخدامها للدلالة على الامتثال حسب الاقضاء. لا ينبغي اعتبار هذه الأمثلة مجالات تدقيق إلزامية؛ بل تقدم لتوسيع مدى إمكانية تعطية أنشطة التدقيق التي تجرى عادة لمتطلبات المعايير الخاصة بموضوع السلوك التنظيمي.

أمثلة على عمليات التدقيق وأنشطة التأكيد التي يمكنها معالجة السلوك بشكل مباشر أو غير مباشر تشمل:

عناصر الاختبار الشائعة في التدقيق	مجالات التدقيق المحددة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>السياسات والإجراءات المؤسسية</li> <li>ضوابط مراجعة على مستوى الكيان/الادارة</li> <li>معالجة المسائل التنظيمية على مستوى المؤسسة (مثل خطة تحسين الأعمال)</li> <li>تفويض السلطة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ثقافة المخاطر</li> <li>الحكومة المؤسسية</li> <li>مراجعة فعالية مجلس الادارة/القيادة</li> <li>الاستجابة التنظيمية</li> <li>الحوافز</li> <li>قياسات الأداء</li> <li>استراتيجية الشركة والتخطيط</li> <li>تخطيط التحول</li> <li>الاندماجات والاستحواذات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحكومة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>عملية إدارة سجلات المخاطر والضوابط</li> <li>التقييمات الذاتية الإدارية</li> <li>الاستجابة لفشل الرقابة ونتائج التدقيق/غيرها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الوظيفة القانونية والامتثال</li> <li>إطار إدارة المخاطر</li> <li>برنامج الأخلاقيات والامتثال</li> <li>القضايا البيئية والاجتماعية والحكومة (ESG)</li> <li>مراجعة الاحتيال/الخط الساخن للمبلغين عن المخالفات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة المخاطر</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>فصل الواجبات</li> <li>مراجعة الإدارة وضوابط المراقبة</li> <li>مخاطر الاحتيال الفردية</li> <li>مهارات الكفاءة والوعي بالمخاطر</li> <li>معالجة العمليات</li> <li>والضوابط</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الموارد البشرية ( بما في ذلك التوظيف والاحتفاظ)</li> <li> عمليات المبيعات (على سبيل المثال، سلوك المبيعات والامتثال)</li> <li> المشتريات (على سبيل المثال، استقلالية الموردين، الترقية)</li> <li> فرع/كيان (على سبيل المثال، الادارة والمراجعة)</li> <li> الخط الساخن للاحتياط/المبلغين عن المخالفات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الرقابة</li> </ul>



#### نبذة عن المعهد الدولي للمدققين الداخليين

المعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA) هو جمعية مهنية دولية تخدم أكثر من 255,000 عضو عالمي وقد منحت أكثر من 200,000 شهادة مدقق® داخلي معتمد (CIA®) في جميع أنحاء العالم. تأسس المعهد في عام 1941، وهو معترف به في جميع أنحاء العالم كرائد في مهنة التدقيق الداخلي وفي المعايير والشهادات والتعليم والبحث والتوجيه الفنى. لمزيد من المعلومات، قم بزيارة [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

#### أخلاقي المسؤولية

ينشر المعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA) هذا المستند لأغراض إعلامية وتعليمية. هذه المادة لا تهدف إلى تقديم إجابات حاسمة لظروف فردية محددة، وبالتالي فهى مخصصة فقط لكونها دليل. توصي الهيئة بطلب استشارة خبراء مستقلين تتعلق مباشرة بأى حالة محددة. لا يتحمل المعهد أى مسؤولية عن أى شخص يعتمد حصرياً على هذه المواد.

#### حقوق النشر

© The Institute of Internal Auditors 2025. كل الحقوق محفوظة. للحصول على إذن للنشر، يرجى الاتصال [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

قام بترجمة هذا المستند إلى اللغة العربية فريق عمل من جمعية المدققين الداخليين في لبنان برئاسة ناجي فياض بالتعاون مع الاتحاد العربي لجمعيات المدققين الداخليين

نوفمبر 2025



The Institute of  
Internal Auditors

#### Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors  
1035 Greenwood Blvd., Suite 401  
Lake Mary, FL 32746, USA  
Phone: +1-407-937-1111  
Fax: +1-407-937-1101