

المراجعة التشغيلية

Operational Audit

الفصل التاسع

المراجعة التشغيلية

- هي عملية فحص هادف ومنتظم بغرض تقديم تقويم مستقل لجهة معينة أو برنامج أو نشاط لكي يمكن من توفير معلومات تؤدي إلى تحسين المسائلة وتسهيل اتخاذ القرار.

المراجعة التشغيلية

- تعنى بمراجعة الأنشطة والسياسات والإجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها وانتظامها، وذلك بهدف تقويمها وإعداد تقرير عن كفاءة وفعالية التنفيذ وتقديم التوصيات اللازمة للإدارة لتحديد الطرق التي تتمكن بها من العمل بشكل أفضل وبتكلفة أقل.
- من الأمثلة قيام المراجع الداخلي بفحص المستودعات للتحقق من سلامة إجراءات الصرف وسلامة إجراءات الحفظ والتخزين.
- مجالها يغطي الخطط التشغيلية الموضوعة في إطار نظم التخطيط والموازنات، كما يغطي أيضا المقاييس المالية وغير المالية الناتجة عن عمليات التشغيل المختلفة.
- تمكن المراجعة التشغيلية من الوقوف على أوجه القصور في الإجراءات العملية والتقرير عنها لاتخاذ القرار المناسب بصورة فورية.

المراجعة التشغيلية

• مراحل المراجعة التشغيلية

- تخطيط المراجعة و اعداد برنامج المراجعة
- تحليل سياسات و إجراءات الأنشطة تحت المراجعة
- القيام بإجراءات المراجعة
- الاجتماع الختامي مع الجهة المعنية

المراجعة التشغيلية

- الملاحظات التي قد يبديها المراجع الداخلي سوف تتمثل في:
 - قصور الخطط والسياسات التي تبنتها الإدارة
 - عدم مناسبة السياسات والخطط التي تبنتها الإدارة
 - قصور طرق تنفيذ السياسات والخطط التي تبنتها الإدارة
 - انحرافات سالبة في تقويم الأداء

المراجعة التشغيلية

- توصيات المراجع الداخلي في هذا المجال فقد تشمل واحدا مما يلي:
 - اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية لتعديل مسار التشغيل حتى لا ينحرف عن الأهداف المرسومة.
 - اقتراح إدخال تعديلات على الخطط والأهداف حتى تكون أكثر واقعية بصورة تتفق مع الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة
 - اقتراح إجراءات تنفيذية أكثر فعالية

المراجعة التشغيلية

- هناك عدة جوانب تركز المراجعة التشغيلية وتقويم الأداء على فحصها هي:

١. الاقتصاد

- فحص العمليات للتأكد من حصول الجهة على الموارد التي تحتاجها بأقل تكلفة ممكنة مع عدم إهمال مستوى الجودة المطلوب فيها بالكمية الملائمة وفي المكان المناسب وفي الوقت المناسب

٢. الكفاءة

- الفحص للتأكد من تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة للجهة والحصول على أكبر منفعة ممكنة منه

٣. الفعالية

- هي مدى تحقيق الجهة للأهداف المحددة لها
- يركز الفحص على التحقق من الفعالية على فحص أثر السياسات والإجراءات المطبقة بالجهة على تحقيق أهدافها

٤. المحافظة على البيئة وتنميتها

- عند تطبيق معايير الكفاءة والفعالية والاقتصاد لا يجب إهمال عنصر هام جدا وهو مدى تأثير النشاط محل الفحص على البيئة والمجتمع
- إذا كان النشاط لا بد أن يصاحبه تأثير سلبي على البيئة فيجب البحث في ما اتخذته الجهة من إجراءات للتقليل من الآثار السلبية

المراجعة التشغيلية

- مقومات المراجعة التشغيلية :

- وجود أهداف محددة للوحدة
- إمكانية قياس الأداء باستخدام مؤشرات أو مقاييس مقبولة
- وجود مجموعة من المؤشرات والمعايير تساعد في المقارنة
- امكانيه الحكم على الأداء

المراجعة التشغيلية

- مثال : القياس المالي الحالي للإيرادات والنفقات في الوحدات الحكومية
- الأهداف من المراجعة التشغيلية هي :
 - التحقق من أن الإنفاق تم في حدود الاعتمادات
 - مساءلة المسؤولين عن الإنفاق
 - تطبيق نظام المساءلة بالثواب والعقاب
 - تصحيح مسار الأداء إذا دعت الضرورة لذلك أو تعديل الأهداف عندما لا يمكن تحقيقها أو أنها لم تعد واقعية
- تكمن مشكلة التقويم في الوحدات الحكومية في أن مخرجات أو أهداف لكثير من هذه الوحدات لا يمكن قياسها بالمقاييس المالية أو الكمية

المراجعة التشغيلية

- ليتمكن المراجع الداخلي من تنفيذ المراجعة التشغيلية يجب أن يكون على علم تام بطرق قياس الأداء التي تتناسب مع طبيعة الجهة ثم يختار منها ما يتناسب.
- أمثلة على طرق قياس الأداء :
 - استخدام عدد المخرجات كمقياس
 - قياس الانتاجية
 - المؤشرات الاجتماعية
 - تحديد العلاقة بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة

المراجعة التشغيلية

- **طبيعة الأنشطة ومقاييس الأداء المستخدمة**
 - يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الأنشطة، من حيث إمكانية قياس المخرجات هي:
 ١. الأنشطة التي يمكن قياس مخرجاتها نقدا
 - هي التي تقدم خدماتها بمقابل نقدي
 - يفضل تسعير الخدمة المقدمة في ضوء اعتبارات التكلفة
 - يمكن تقييم كل من فعالية وكفاءة الأنشطة لان المخرجات والمدخلات كلاهما تقاس في صورة نقدية
 ٢. الأنشطة التي تقاس مخرجاتها بصورة كمية
 - مثل أنشطة الخدمات التعليمية – قطاع عام .
 - بالتالي وحدة القياس للمخرجات يختلف عن وحدة قياس المدخلات.
 ٣. الأنشطة التي لا يمكن قياس مخرجاتها نقديا أو كميا
 - مثل خدمات الأمن العام والدفاع.
 - يكون تقييم كفاءة وفاعلية تلك الأنشطة صعبا.

المراجعة التشغيلية

• طرق قياس الأنشطة التي يمكن قياس مخرجاتها في شكل كمي

١. مقياس النتائج

• هو قياس المخرجات معبراً عنها في شكل عناصر مرتبطة بأهداف المشروع

٢. مقياس الوسائل: استخدام مقياس بديل للهدف

• يرتبط هذا المقياس بالنشاط المنفذ بواسطة الوحدة ومن أمثلة ذلك عدد المستفيدين من أماكن الترفيه يوميا

٣. المدخلات كمقياس للمخرجات

• مع أن المدخلات لا تعتبر مقياس مرضى وحقيقي لمخرجات الأنشطة إلا أنها تعتبر أفضل مقياس إذا تعذر وجود مقياس آخر ، مثل مشروعات الأبحاث.

المراجعة التشغيلية

• طرق قياس الأنشطة التي يصعب قياس مخرجاتها في شكل نقدي أو كمي

١. نموذج المقارنة السابقة واللاحقة

- مقارنة الأوضاع والظروف السائدة قبل وبعد إدخال البرنامج
- معرفة ما اذا كان التغير الذي سيحدث على الظروف أو الأوضاع بعد إدخال البرنامج يعتبر من أثر البرنامج
- اكثرها استخداما لسهولة وقلّة تكلفتها

٢. نموذج المقارنة بالسلاسل الزمنية

- المقارنة على أساس السلاسل الزمنية لفترة زمنية معينة قبل وبعد إدخال البرنامج لتحديد أثر البرنامج في تحقيق أهدافه

٣. نموذج المقارنة بين المجموعات المتشابهة

- مقارنة بين مجموعتين أو أكثر متشابهتين أحدهما طبقت برنامجاً معيناً يراد تقييمه - في حين أن المجموعة الأخرى لم تقم بتطبيقه

المراجعة التشغيلية

- مؤشرات تقويم الأداء للحكم على كفاءة وفاعلية الأنشطة

- **Key Performance Indicators (KPIs)**

- تفيد هذه العلاقات في عملية تقييم أداء الأنشطة، وتختلف هذه المؤشرات باختلاف طبيعة النشاط ، فنجد أن المؤشرات التي تلائم برنامج تعليمي تختلف عن تلك التي تلائم برنامج أمني.

KPI's Examples

- عدد أيام العمل على مهمة معينة > ٣ أيام .
- تنبيهات يومية عن طريق الايميل (عند الاطالة في مهمة معينة او تخطي خطوة معينة - ملخص عن وضع المشروع)
- Automated Services Dashboard
- مستوى رضا الإدارة
- مستوى رضا لجنة المراجعة
- تسليم و تنفيذ العمليات وفقا للميزانية المعتمدة
- متوسط سنوات خبرة الموظفين
- مجموع الساعات المستخدمة في التخطيط مقابل الساعات المقررة المستخدمة
- عدد التحسينات المدخلة خلال السنة

المراجعة التشغيلية

- تنقسم مؤشرات تقييم أداء إلى نوعين رئيسيين هما :
 ١. مؤشرات تقييم كفاءة الأنشطة
 ٢. ومؤشرات تقييم فعالية الأنشطة

المراجعة التشغيلية

١. مؤشرات تقويم كفاءة الأنشطة :

- تختص هذه المؤشرات بالحكم على كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المستخدمة في تنفيذ الأنشطة
- يتم تحديد كل من الموارد المستخدمة في الأنشطة (المدخلات) وكذلك وحدات الأداء أو الانجازات (المخرجات) والربط بينهما مع المقارنة بالمعدلات المحددة مقدما أو بنتائج الفترات السابقة.

٢. مؤشرات تقويم فعالية الأنشطة

- تهدف مؤشرات الفعالية إلى التحقق من أن الأنشطة قد نجحت في تحقيق الأهداف المرسومة لها

المصادر

- الرقابة والمراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة – SOCPA
- ملاحظات و عروض الاستاذ هناء العقيل