



الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين
The Saudi Institute of Internal Auditors

protiviti®
Global Business Consulting

استطلاع رأي لأخر تطورات
المراجعة الداخلية في المملكة
العربية السعودية لعام 2023
تقرير تحليلي



جدول المحتويات

...

02	الملخص التنفيذي
03	أهم النتائج
05	نظرة مستقبلية
06	التحليل الديموجرافي
11	وظيفة المراجعة الداخلية
16	التحول والابتكار في المراجعة
19	إدارة المخاطر
24	العلاقة مع أصحاب المصلحة
26	الاستنتاج النهائي



الملخص التنفيذي

...

استطاعت المراجعة الداخلية من خلال قدرتها على تقديم خدمات تأكيدية واستشارية تعتمد على القيمة، بالإضافة إلى متطلبات سوق المال والأنظمة واللوائح الأخرى، أن ترسخ أقدامها كشريك استراتيجي وذو قيمة للمؤسسات، وذلك بفضل ما تقدمه من نظرة موضوعية غير متحيزة سواء في التعامل مع أي تحدي يواجهه تلك المؤسسات أو في اقتناص أية فرص تلوح أمامها في الأفق. وعلى الرغم من التحديات الهائلة التي فرضتها جائحة كورونا على المؤسسات، إلا أن الاستجابة لمثل هذه التحديات قادت المؤسسات في كافة أرجاء العالم إلى تحقيق مستويات غير مسبوقة من الابتكار والتحول المؤسسي بما يمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة ورفع مستويات المرونة وسرعة الأداء لديها من أجل الاستجابة للتغيرات التي أملت عليها الجائحة وإدارتها على النحو السليم.

إنطلاقاً من هذا، كان لابد من فهم آخر توجهات المراجعة الداخلية في سوق المملكة العربية السعودية. ومن ثم، كانت الشراكة بين بروتيفتي ممبر فيرم في الشرق الأوسط والجمعية السعودية للمراجعين الداخليين لتعزيز أواصر الترابط وتقريب وجهات النظر بين مجتمع العاملين في المراجعة الداخلية وأصحاب العلاقة والجهات المعنية لاستيعاب مدى تكيف وظائف المراجعة الداخلية بالمملكة العربية السعودية مع المتغيرات من أجل دفع عجلة الابتكار وبناء المرونة المؤسسية وإدارة المخاطر أو تخفيض حدتها.

من واقع استطلاع الرأي الذي أجريناه على وظيفة المراجعة الداخلية، نرى أنه قد حان الوقت لبدء حوار موسع بين الرؤساء التنفيذيين للمراجعة الداخلية ولجان المراجعة مع قادة الأعمال لتوسيع نطاق العمل ليشمل التفكير في الخطوات المستقبلية والتخطيط لها بدلاً من الاقتصار فقط على مناقشة ما تم تنفيذه من أعمال أو مناقشة الوضع الحالي لمؤسساتهم. على سبيل المثال، كيف يمكن فتح آفاق جديدة لدور المراجعة الداخلية إلى جانب التزامها بوظائفها الحالية؟ وما هي المجالات المناسبة لتعزيز تلك الآفاق وتجربتها في الواقع العملي؟ ثمة فرصة عظيمة أمام تجديد رؤية المراجعة الداخلية واستراتيجيتها بما يرسخ دور المراجعة الداخلية كضامن لتحقيق القيمة المؤسسية بل ولاعب رئيسي لإدراك تلك القيم.

كان للجائحة صدها في نواحٍ كثيرة سنحت معها فرص عدة أمام المؤسسات لتطوير أساليبها "المعتادة" و"أوضاعها الراهنة" أو ربما تلك الأساليب المتعارف عليها عموماً في إدارة أعمالها والوقوف على طرق جديدة ومبتكرة لتعزيز تجارب العملاء وتحسين المرونة الاستراتيجية والتشغيلية وتطبيق التقنيات التي تحدث تغييرات جذرية وتعظيم الاستفادة من البيانات كونها محركاً رئيسياً لتحقيق التميز التنافسي وتطبيق أساليب تحليلية متطورة. ولهذا، بات الابتكار والتحول المؤسسي من الركائز الأساسية لأي مؤسسة لضمان مواكبة الأعمال لأي تغيرات تطرأ وتحقيق النمو في ظل بيئة تنافسية على المدى الطويل.

كما هو الحال في أية وظيفة أخرى، لم تسلم قدرات وكفاءات ووظائف المراجعة الداخلية من اختبار مدى صمودها أمام التغيرات والتطورات التي أملت عليها الجائحة. وهو ما كان حافزاً أمام وظيفة المراجعة الداخلية، ولا سيما من يشغل منصب الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية، إلى إتباع أساليب أكثر ذكاءً ومرونة وسرعة في الأداء وفعالية لمواكبة آخر المستجدات في ظل بيئة سريعة التغير. وفي سبيل ذلك كانت هناك تحديات كبرى لتكوين قاعدة معرفية ومهارية ضخمة وامتلاك رؤية صائبة يمكن معها عمل تغييرات جذرية في الأعمال.

أهم النتائج

...

المراجعة الداخلية كوظيفة إدارية

- مع الاضطرابات التي أحدثتها الابتكارات التقنية والتهديدات المتعلقة بالأمن السيبراني التي شكلت مصدر قلق رئيسي للعديد من المؤسسات، بات من الضروري أن يشمل نطاق عمل وظيفة المراجعة الداخلية إجراء مراجعات على وظائف وعمليات تقنية المعلومات واعتبار مثل هذه المراجعات جزءاً لا يتجزأ من الخطط السنوية للمراجعة الداخلية فضلاً عن تأهيل فرق العمل لديها بما يلزم من مهارات في كل ما يرتبط بمجالات تقنية المعلومات والأمن السيبراني. وقد تبين من خلال استطلاع الرأي أن 26٪ ممن أجابوا على الاستبيان لا يأخذون في الاعتبار وظائف وعمليات تقنية المعلومات عند وضع خطة المراجعة الداخلية لديهم. فيما ذكر 44٪ منهم أن وظيفة المراجعة الداخلية لديهم لا تضم موظفين ممن يمتلكون خبرات كافية سواء في تقنية المعلومات أو في الأمن السيبراني.
- من الجدير بالملاحظة أن هناك اهتماماً متزايداً من جانب المؤسسات بإدراج عمليات المراجعة المرتبطة بإدارة المخاطر المؤسسية والممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة وتلك المرتبطة بمكافحة غسل الأموال في نطاق أعمال المراجعة الداخلية لديها.
- على الرغم من أن وظيفة المراجعة الداخلية تختص بتقديم خدمات تأكيدية تتسم بالاستقلالية والموضوعية على العمليات التشغيلية بالمؤسسات، إلا أنه لوحظ أن ما يقرب من نصف المشاركين في استطلاع الرأي (46٪) قد أشاروا إلى أن هناك ما يؤثر على استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية أو على استقلالية أعضاء فريق عمل المراجعة الداخلية.

01

التحول والابتكار

- تبين من استطلاع الرأي أن ثمة تحول واضح في رؤى أعضاء لجان المراجعة أدى إلى تشجيع الابتكار على نحو استباقي إلى جانب التوجه المتزايد نحو تفعيل سبل التحول المؤسسي والبحث عن طرق جديدة وأفضل لإنجاز أعمال المراجعة الداخلية. وقد أكدت الردود الواردة من 65٪ من المشاركين في الاستطلاع أن هناك دعماً كبيراً موجهاً من لجان المراجعة لديهم لمساعدة وظيفة المراجعة الداخلية على العمل في إطار يلي متطلبات التحول المؤسسي أو يراعي تعزيز سبل الابتكار في إتمام أنشطتها. فيما أشار 60٪ من المشاركين إلى أنه من المقرر تنفيذ مبادرات التحول المؤسسي والابتكار في غضون العامين المقبلين داخل مؤسساتهم.
- ذكر ما يقرب من 60٪ من المشاركين أن وظيفة المراجعة الداخلية في مؤسساتهم ناضجة رقمياً.

02

إدارة المخاطر

- أبرز استطلاع الرأي إتباع عمليات رسمية ومستمرة لتحديد وتقييم المخاطر الناشئة بمشاركة فعالة من الإدارة العليا، بما يؤكد وجود نقلة نوعية في نظرة المؤسسات لإدارة المخاطر. فقد اتفق 63% من المشاركين بشكل ملحوظ على أن مؤسساتهم تمتلك فعلياً عملية رسمية يشارك فيها كل من الإدارة العليا وقادة الوحدات التنظيمية الرئيسية بصفة دورية لاكتشاف ومراجعة وتحديد أولوية أهم المخاطر.
- عند تصنيف أعلى ثلاثة مخاطر تنظيمية، توقع 43% من المشاركين أن تكون مخاطر السيولة / المخاطر المالية من أهم المخاطر التي تواجهها مؤسساتهم، تليها مخاطر الابتكارات والاضطرابات الرقمية (29%)، ثم المخاطر التشغيلية (29%).

03

العلاقة مع أصحاب المصلحة

- أشارت الردود على استطلاع الرأي إلى هناك تطور في مستويات نضج المؤسسات فيما يتعلق بالرقابة والإشراف على تطبيق الحوكمة من قبل لجان المراجعة، حيث أكد 71% من المشاركين أن ما تمتلكه لجان المراجعة من مهارات وخبرات يعد قيمة مضافة يحقق مستويات ملائمة من الإشراف والرقابة على تطبيق أنظمة الحوكمة في المسائل المرتبطة بالضوابط الرقابية الداخلية.
- تبين من استطلاع الرأي أن اجتماعات لجان المراجعة في 23% من المؤسسات التي ينتمي إليها المشاركون في الاستطلاع تعقد أقل من مرتين في السنة. وذلك مقارنة بمؤسسات أخرى بلغت نسبتها 57% من الاستطلاع تعقد فيها اجتماعات لجان المراجعة على الأقل من (2) مرتين إلى (6) ست مرات في السنة، فيما تعقد اجتماعات لجان المراجعة في 20% من المؤسسات أكثر من 6 مرات في السنة.

04

نظرة مستقبلية

...

● مرونة عمليات المراجعة الداخلية

مما لا شك فيه أن امتلاك وظيفة قوية وفعالة للمراجعة الداخلية يحقق منافع عظيمة لأية مؤسسة. وهذا يستلزم تسليح فريق المراجعة الداخلية بالخبرات والكفاءات المناسبة والفهم الكافي للتأكد من أنه على مستوى جيد من الدراية والكفاءة بالضوابط الرقابية الداخلية والعمليات التشغيلية للمؤسسة، خاصة مع معطيات التقنيات الرقمية الحديثة.

بوسعنا القول بأن الفرصة باتت مواتية لتعزيز سبل الابتكار في أعمال فرق المراجعة الداخلية. فقد أصبح متخصصو المراجعة الداخلية يتوقون إلى المشاركة بشكل أكبر في أي مساعي لها تأثير كبير على الأعمال بشكل عام والمساهمة في ابتكار سبل جديدة لإنجاز أعمالهم. ربما لا يجعل ذلك المستقبل سهلاً، إلا أنه حتماً سيكون ممتعاً أن تكون شريكاً فعالاً في رحلة التحول التي ستفرض نفسها على الجميع.

قد يبدو الالتزام بالأساليب التقليدية أكثر راحة وأماناً للبعض في البداية، ولكن دعونا نتساءل، هل هذا هو التوجه الصائب للمؤسسات على المدى الطويل؟ صحيح أن هناك تطور في أساليب التنبؤ بتفشي الأوبئة وحوادث الكوارث الطبيعية والاضطرابات الاجتماعية والسياسية وغيرها من الحوادث المماثلة على مدار سنوات عدة، إلا أنه في الآونة الأخيرة لم يفلح في التعامل بشكل أفضل مع الأزمات سوى تلك المؤسسات التي استطاعت تحقيق مستويات متقدمة من التحول الرقمي مكنتها من تطوير نهج استباقي للتعامل مع مثل هذه الأزمات.

تسعى المؤسسات في يومنا هذا إلى تحقيق مستويات أكبر وأكثر شمولاً وأسرع من النمو. وإدراكاً لهذه الغاية يلعب المراجعون الداخليون دوراً رئيسياً في رفع مستويات كفاءة تلك المؤسسات من خلال وضع تدابير واستراتيجيات فعالة للرقابة الداخلية بما يساعدها على استيعاب التغييرات الحالية أو المستقبلية. ولتسريع وتيرة تلك التغييرات، من المهم أن يراعي المراجعون الداخليون ثلاثة ركائز رئيسية لتعزيز دورهم الاستراتيجي داخل المؤسسات، تتمثل في:

● إقامة الشراكات

حتى تتمكن المؤسسات من رفع مستوى المرونة لديها، لا بد لفريق المراجعة الداخلية من إقامة الشراكات والتواصل الفعال مع الإدارة في كل ما يتعلق بخطط النمو الاستراتيجي للمؤسسة. بما يمكن الفريق من تقديم سيناريوهات مختلفة لتوقع وتحديد المخاطر المحتملة التي يجب معالجتها وإدارتها.

● التنسيق والتعاون

ما من شك في أن الفهم الجيد والشامل لخطط النمو الاستراتيجي للمؤسسة لا بد وأن يتوفر لدى فريق المراجعة الداخلية؛

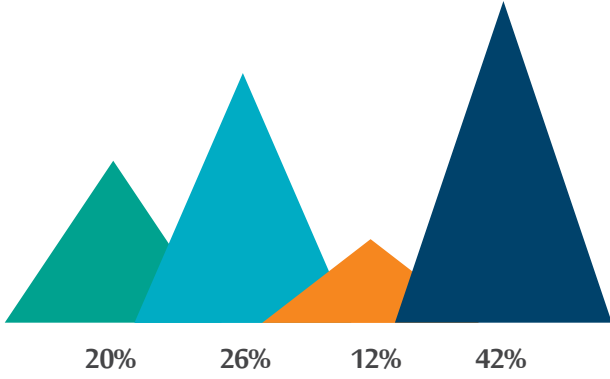
كي يتمكن من تطوير وتنفيذ خطط فعالة للمراجعة تستهدف إدارة التغييرات ذات الصلة بشكل جيد. فضلاً عن تفعيل سبل التنسيق والتعاون ووضع خطط مخصصة للتعامل مع التغييرات الناشئة.

ومن ثم، يجب إشراك فريق المراجعة الداخلية بفعالية داخل العمليات وازعاً نصب أعينه إدارة المخاطر وتطبيق الضوابط الرقابية الفعالة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالأساليب المستحدثة والجديدة لتشغيل وإدارة البيانات وإدارة أمن النظم والعمليات.

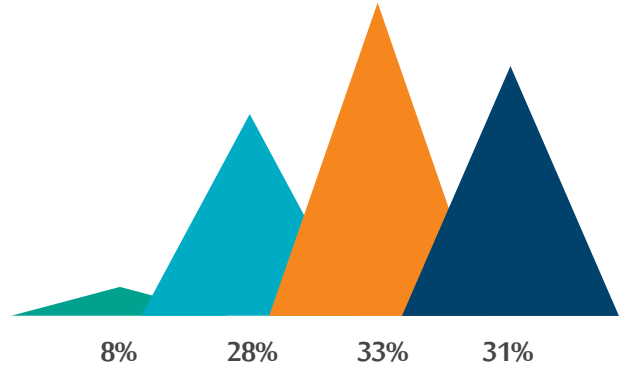
التحليل الديموجرافي

...

الشكل القانوني للمؤسسة



المسمى الوظيفي داخل المؤسسة

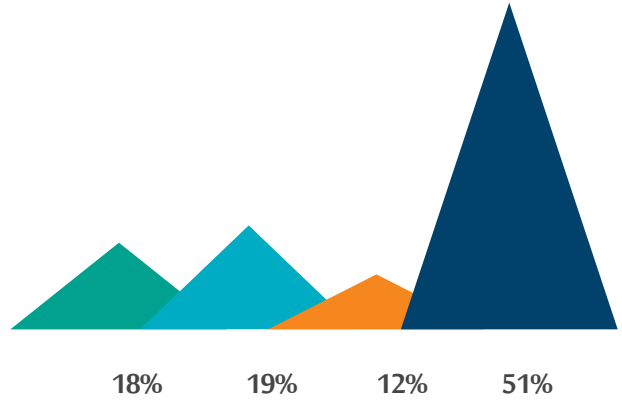


- شركة مساهمة (عامّة)
- شركة مساهمة (مغلقة)
- شركة ذات مسؤولية محدودة ش.ذ.م.م.
- شركات أخرى

- الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية (CAE) / رئيس
- المراجعة الداخلية (CIA) / المدير التنفيذي للمراجعة الداخلية (IA Director)
- مدير المراجعة الداخلية
- مراجع أول/مراجع
- آخرون

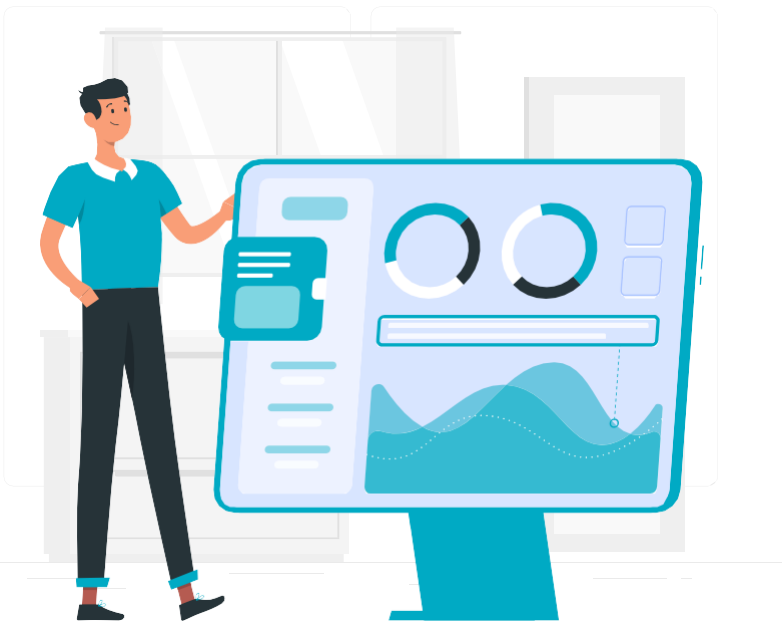
يشغل حوالي 64% من المشاركين مناصب الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية/رئيس المراجعة الداخلية / المدير التنفيذي للمراجعة الداخلية ومدير المراجعة الداخلية داخل مؤسساتهم، بينما تشغل النسبة المتبقية (36%) مناصب في درجات وظيفية أقل من المستويات الإدارية.

إجمالي الإيرادات السنوية للمؤسسة

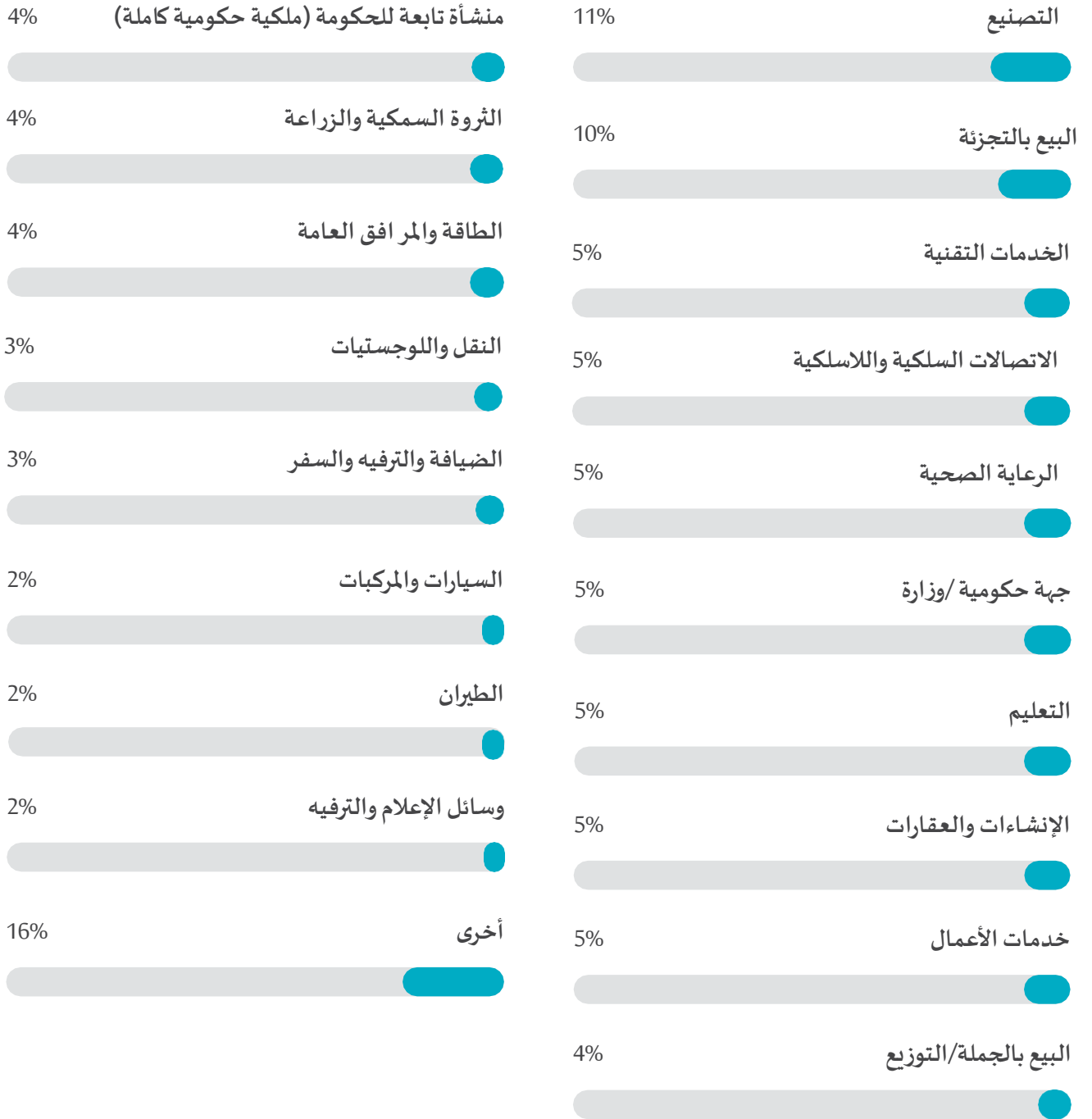


- أكثر من 1000 مليون ريال سعودي
- من 500 إلى 1000 مليون ريال سعودي
- من 100 إلى 500 مليون ريال سعودي
- أقل من 100 مليون ريال سعودي

حقق واحد وخمسون بالمائة من المؤسسات المشاركة أكثر من 1 مليار ريال سعودي كإيرادات إجمالية. فيما حققت 31% من المؤسسات من 100 مليون ريال سعودي إلى 1 مليار ريال سعودي. أما عن 18% المتبقية، فقد حققت أقل من 100 مليون ريال سعودي.

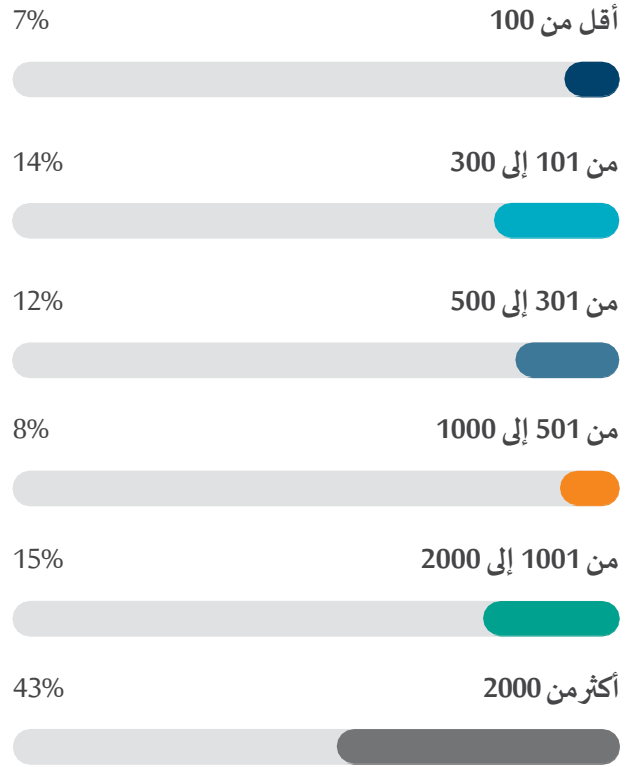


الصناعة الرئيسية



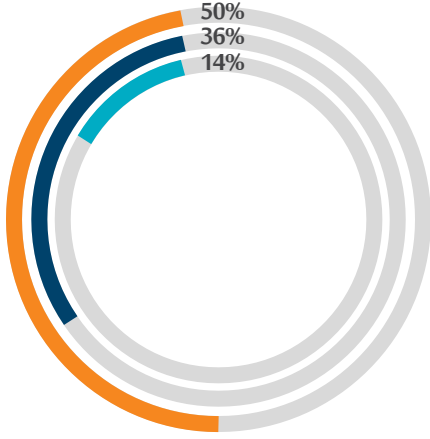
تضم العينة المشاركة في استطلاع الرأي مزيجاً لا بأس به من الصناعات المختلفة، بمتوسط 5٪ من جميع الصناعات. في مقابل 11٪ من المشاركين ممن يعملون في التصنيع، و10٪ ممن ينتمون إلى صناعة البيع بالتجزئة.

عدد العاملين/الموظفين



يملك حوالي 58٪ من المؤسسات المشاركة أكثر من 1000 موظف / منتسب / عامل، في حين أن 20٪ تتراوح نسبة العمالة فيها من 301 إلى 1000 موظف / منتسب / عامل، بينما يمتلك 21٪ أقل من 300 موظف / منتسب / عامل.

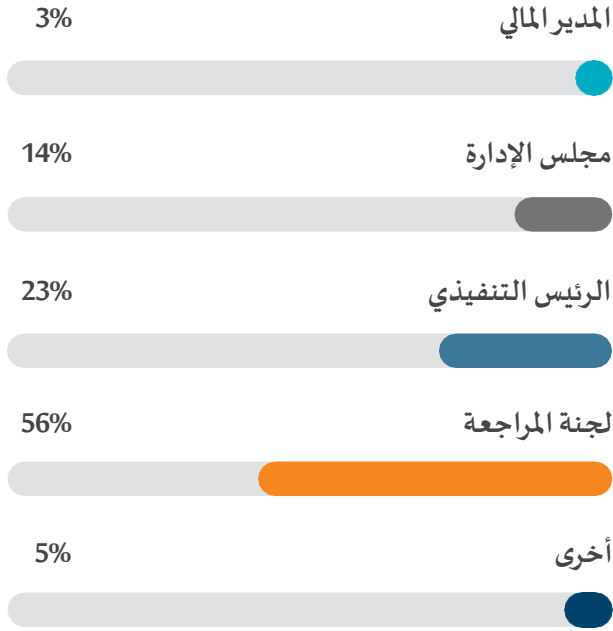
الشهادات المهنية



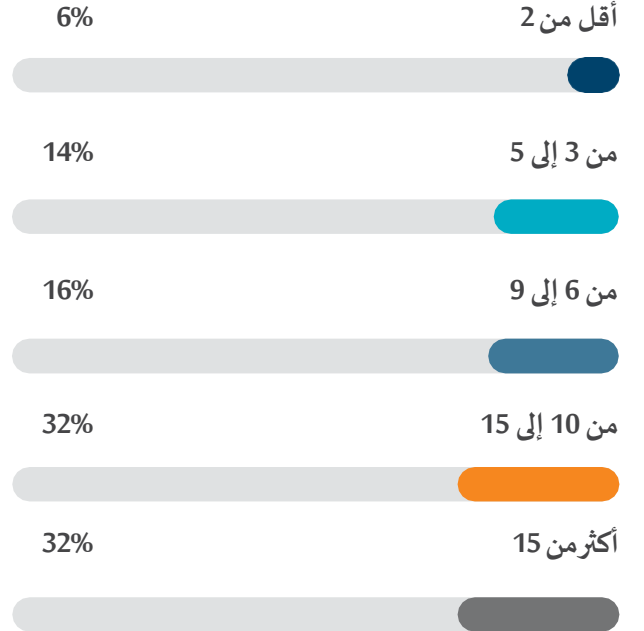
● شهادات أخرى
● شهادة المراجع الداخلي المعتمد (CIA)
● شهادة مراجع نظم المعلومات المعتمد (CISA)

أفاد 24٪ من المشاركين من أصل 50٪ بأنهم يحملون شهادات مهنية في مجال المحاسبة مثل محاسب قانوني (CA) ومحاسب قانوني معتمد (CPA) ومحلل مالي معتمد (CFA) وشهادة جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين (ACCA) وغيرها. وبالمقارنة، يحمل 76٪ من المشاركين المتبقين شهادات مثل شهادة مراجع نظم المعلومات المعتمد (CISA) وشهادة ضمان إدارة المخاطر (CRMA) وشهادة إدارة المشروعات الاحترافية (PMP) وغيرها.

الجهة التي تتبعها وظيفة المراجعة الداخلية إدارياً



سنوات الخبرة العملية



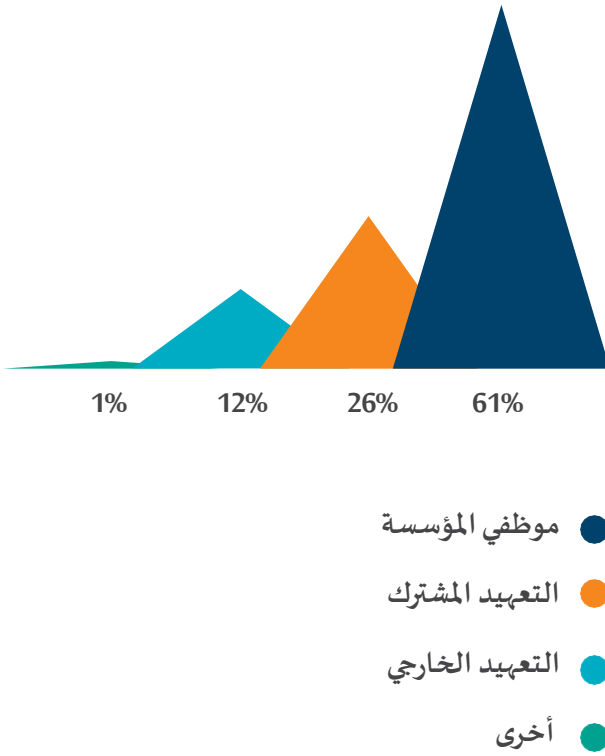
في أكثر من 30% من مؤسسات المشاركين، يمكن القول بأن التسلسل الإداري / التبعية بالأمر المباشر لوظيفة المراجعة الداخلية يتماشى مع الممارسات العالمية الرائدة بما يؤهلها لتقديم خدمات تأكيدية مستقلة حول الفعالية التشغيلية لحوكمة إدارة المخاطر داخل المؤسسات وبيئة الرقابة الداخلية ذات الصلة.

ذكر 64% من المشاركين في العينة أنهم يمتلكون أكثر من 10 سنوات من الخبرة.

وظيفة المراجعة الداخلية

...

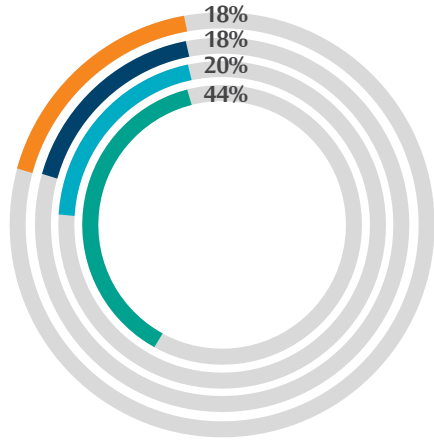
إدارة المراجعة الداخلية



داخل حوالي 60٪ من مؤسسات المشاركين، تتم إدارة وظيفة المراجعة الداخلية من خلال موظفي المؤسسة، في حين تتم إدارتها في (40٪) من المؤسسات من خلال الاعتماد على نماذج تجمع بين التعهيد المشترك والخارجي.

على الرغم من أن التقنية تعد أحد العوامل التمكينية لتخطيط ومراقبة العمليات التشغيلية داخل أية مؤسسة، إلا أن نتائج استطلاع الرأي تشير إلى أن المراجعات المرتبطة بتقنية المعلومات وامتلاك مجموعات المهارات ذات الصلة بها لا تحظى بالأهمية الكافية داخل المؤسسات على مستوى الصناعات المختلفة. ومن ثم، فإن هناك حاجة ملحة لأن تمضي وظيفة المراجعة الداخلية قدماً نحو إتخاذ خطوات فعلية لأن تصبح أحد الموارد المهمة في استشراف المستقبل مع تحليها بالمرونة اللازمة دون إغفال دورها الاستشاري داخل المؤسسات. وإلى جانب ما سبق، فقد تبين كذلك من الاستطلاع أن 52٪ من المشاركين لا يهتمون في مؤسساتهم بإجراء تقييمات مخاطر الاحتيال. وعلى هذا الأساس، فإننا إذا ما أردنا لوظائف المراجعة الداخلية أن تتمكن من مواكبة كل المجريات والمستجدات إلى جانب امتلاكها المرونة وسرعة الأداء اللازمة لذلك واضطلاعها بأدوار استشارية داخل المؤسسات، فعلينا بكسر الحواجز التقليدية للمراجعة الداخلية كي تصبح شريكاً استراتيجياً قادراً على أن يفرض مكانه على طاولة الإدارة التنفيذية.

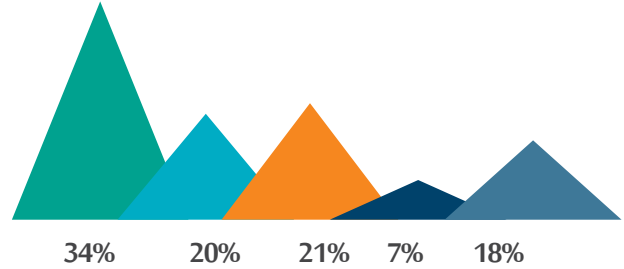
عدد مراجعي تقنية المعلومات في إدارة المراجعة الداخلية



● أكثر من 3 ● من 2 إلى 3 ● 1 ● لا ينطبق

مع التحديات التي أملتها الابتكارات التقنية، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى موظفين ممن يمتلكون خبرة في مجال تقنية المعلومات والأمن السيبراني داخل وظيفة المراجعة الداخلية، حتى تتمكن من تحديد المخاطر المرتبطة بتقنية المعلومات والتخفيف من حدتها والإبلاغ بها ومراقبتها. وعلى الرغم من ذلك، فقد أكد 44% من المشاركين أن وظيفة المراجعة الداخلية داخل مؤسساتهم لا تضم موظفين ذوي خبرة في مجال تقنية المعلومات والأمن السيبراني.

عدد العاملين في إدارة المراجعة الداخلية



● أكثر من 20

● من 20 إلى 16

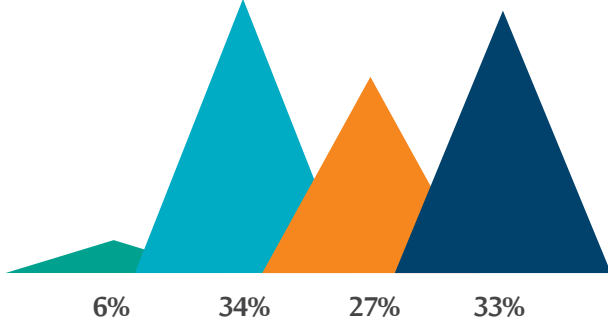
● من 15 إلى 19

● من 8 إلى 4

● من 3 إلى 1

يشير التحليل إلى وجود ارتباط مباشر بين النموذج الذي تعتمد عليه المؤسسات في أداء أعمال المراجعة الداخلية (ما يقرب من 60% من المؤسسات تتم إدارة المراجعة الداخلية داخل مقر المؤسسة) بعدد العاملين في وظيفة المراجعة الداخلية بهذه المؤسسات (65% من المؤسسات لديها أكثر من 4 موظف).

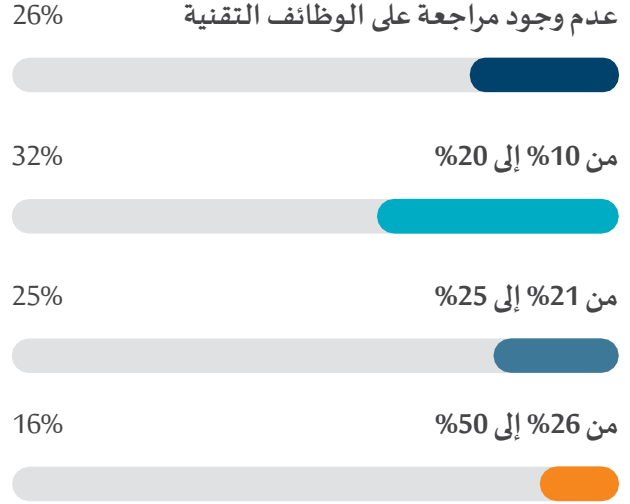
مراجعة ضمان الجودة الخارجية (EQAR) التي تجريها إدارة المراجعة الداخلية



- تم إجراء مراجعة ضمان الجودة الخارجية في آخر 4 سنوات
- جاري التخطيط لإجراء مراجعة ضمان الجودة الخارجية خلال الـ 12 شهراً المقبلة
- لا يوجد مخطط لإجراء مراجعة ضمان الجودة الخارجية
- أخرى

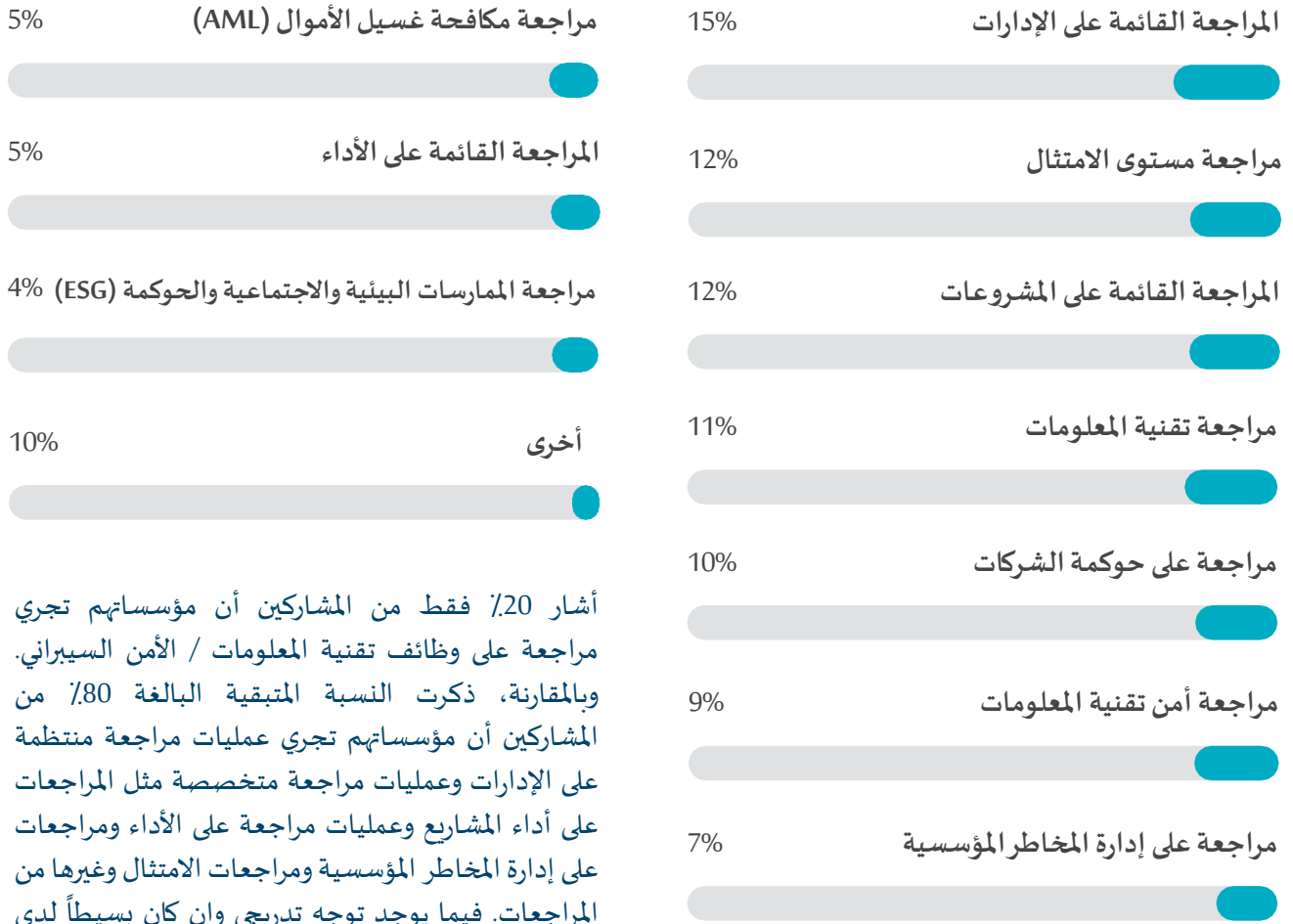
أكد ما يقرب من 60% من المشاركين أن مؤسساتهم قد أجرت أو تخطط لإجراء مراجعات ضمان الجودة الخارجية، في حين أشار الآخرون ونسبتهم 40% أن مؤسساتهم لا تضع مراجعات ضمان الجودة الخارجية في عين الاعتبار.

النسبة المئوية لخطط المراجعة الداخلية التي تغطي المخاطر التقنية



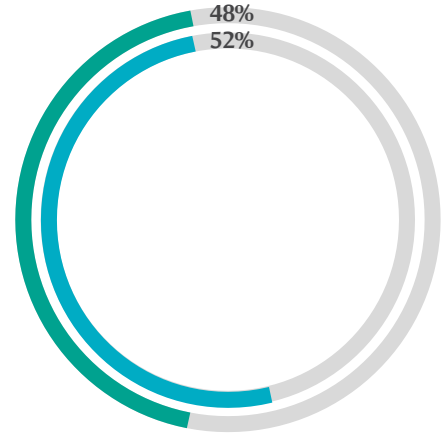
أشار 60% من المشاركين أن مؤسساتهم لا تدرج المراجعات على العمليات التقنية ضمن خطة المراجعة الداخلية لديها.

نوع المراجعة المدرجة في خطة المراجعة الداخلية



أشار 20٪ فقط من المشاركين أن مؤسساتهم تجري مراجعة على وظائف تقنية المعلومات / الأمن السيبراني. وبالمقارنة، ذكرت النسبة المتبقية البالغة 80٪ من المشاركين أن مؤسساتهم تجري عمليات مراجعة منتظمة على الإدارات وعمليات مراجعة متخصصة مثل المراجعات على أداء المشاريع وعمليات مراجعة على الأداء ومراجعات على إدارة المخاطر المؤسسية ومراجعات الامتثال وغيرها من المراجعات. فيما يوجد توجه تدريجي وإن كان بسيطاً لدى المؤسسات لإجراء مراجعات على الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة وإدراجها ضمن خطط المراجعة الداخلية.

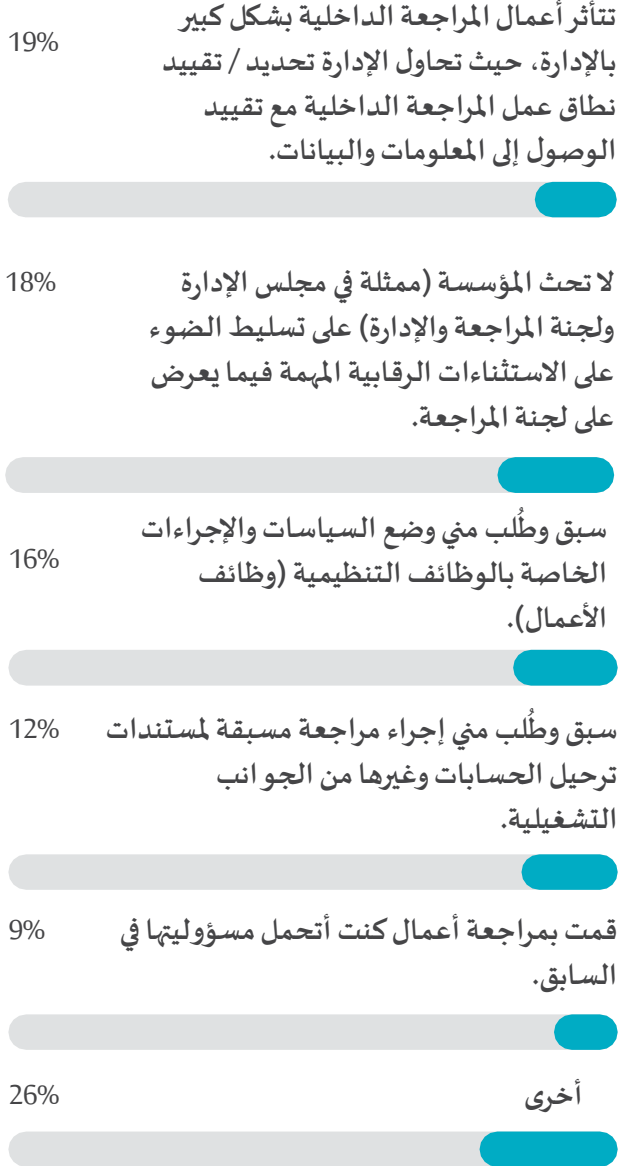
تضمين تقييم مخاطر الاحتيال ضمن مسؤوليات وظيفة المراجعة الداخلية



● نعم ● لا

لا يوافق أكثر من 50٪ من المشاركين على أن وظيفة المراجعة الداخلية يجب أن تتولى مسؤولية تقييم مخاطر الاحتيال.

حالات كان يمكن أن تتأثر فيها استقلالية المراجعة الداخلية



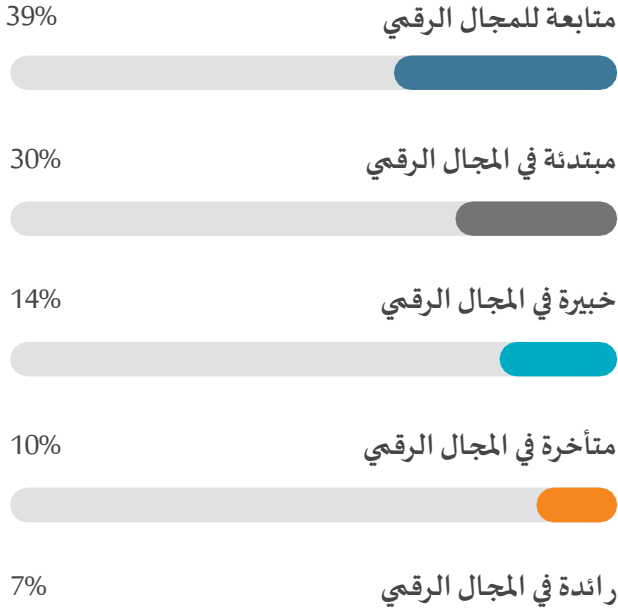
أكد ما يقرب من 46٪ من المشاركين أن استقلالية عملهم في المراجعة الداخلية تعرضت للخطر من خلال وسائل مختلفة، مثل:

- تأثير غير مبرر من الإدارة بتقييد نطاق العمل: 19%
- استثناءات حرجة لم يكن هناك رغبة في إبرازها: 18٪.
- طلب مراجعة أعمال كانت مسؤولية المراجع سابقاً: 9٪.

التحول والابتكار في وظيفة المراجعة الداخلية

...

ترتيب إدارة المراجعة الداخلية على مؤشر النضج الرقمي

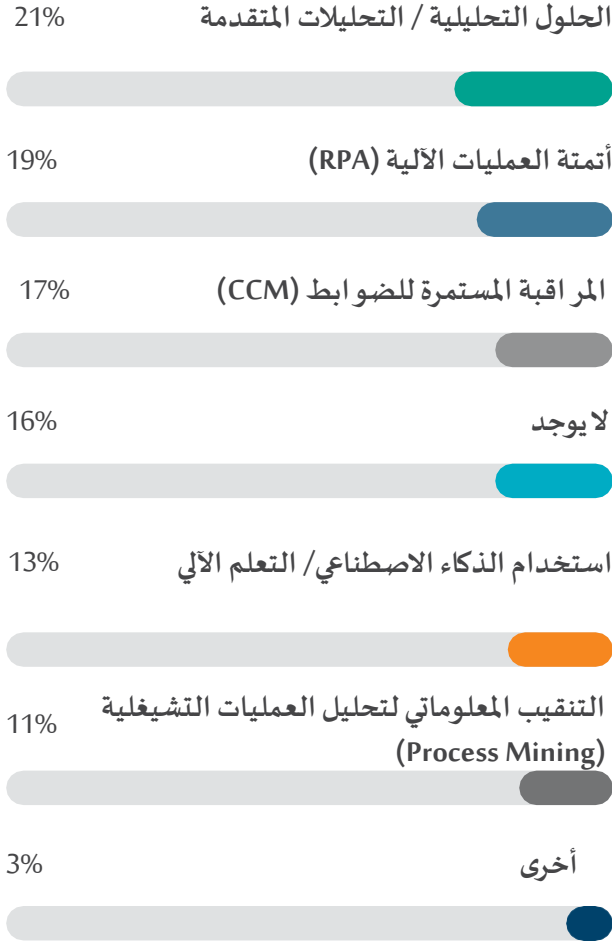


اعتمدت حوالي 60% من المؤسسات التي ينتهي إليها المشاركون في الاستطلاع ووظائف المراجعة الداخلية داخل هذه المؤسسات خططاً لرقمنة عملياتها، فيما صنفت 30% من هذه المؤسسات ضمن المؤسسات المبتدئة في المجال الرقمي، بينما أدرجت 10% من المؤسسات ضمن المؤسسات التي لا توجد لديها نزعة نحو التحول الرقمي.

يسعدنا أن نرى أن عدداً من وظائف المراجعة الداخلية في صناعات مختلفة قد انخرطت بالفعل في صورة من صور مبادرات الابتكار أو التحول المؤسسي. حتى تلك التي لم يسعها الحظ في المشاركة الفعلية في أية مبادرة من مبادرات التحول أو الابتكار حتى الآن، فإن هذه الخطوة قد أدرجت على جدول أعمال معظم المؤسسات خلال العامين المقبلين، وهو توجه إيجابي إلى حد كبير.

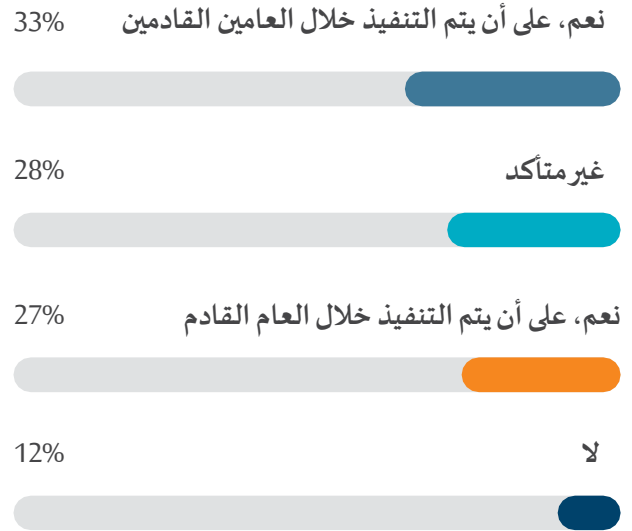
بيد أن هناك نسبة 35% من المشاركين أكدت أنهم إما غير متأكدين من تنفيذ أية مبادرة تحول مؤسسي في هذا الإطار أو أن ليس لديهم خطط فعلية لتنفيذ ذلك. ثمة مؤشر لمثل هذه المؤسسات لأن تعي الأمر جيداً وتضعه في عين الاعتبار؛ كي تتمكن من اغتنام هذه الفرصة الكبيرة للتطوير والسير نحو اتخاذ خطوات استباقية فعلية في هذا الصدد. فحسب نتائج استطلاع الرأي، فإن هناك مؤسسات أخرى تمضي بخطى ثابتة لإنجاز خططها نحو التطوير.

مبادرات التحول الرقمي التي نفذتها إدارة المراجعة الداخلية أو تخطط لتنفيذها خلال العام القادم



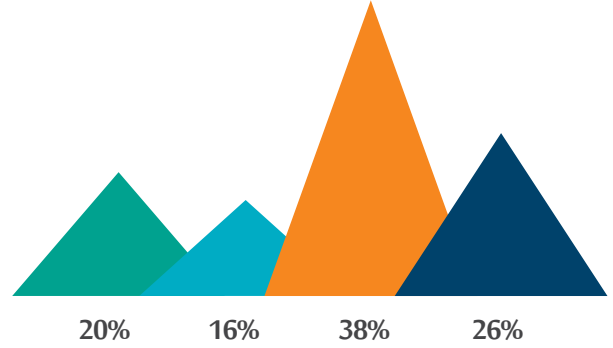
أكد ما يقرب من 80% من المشاركين أن وظيفة المراجعة الداخلية في مؤسساتهم تعمل أو تخطط للعمل على مبادرات متعددة للتحول الرقمي خلال العام، في حين أفاد 20% من المشاركين بأنهم لم يعملوا أو لا يخططوا للعمل على أي مبادرات للتحول الرقمي.

تخطيط إدارة المراجعة الداخلية لتنفيذ أنشطة ابتكارية أو أنشطة تحول رقمي



أكد 60% من أفراد العينة بأن مؤسساتهم ترغب في تنفيذ أنشطة ابتكارية أو أنشطة التحول الرقمي في وظيفة المراجعة الداخلية خلال العام المقبلين، في حين أفاد 28% و12% من المشاركين على التوالي بأنهم غير متأكدين من ذلك وأن مؤسساتهم لا تمتلك خططاً لتنفيذ مثل هذه الأنشطة.

استعداد لجنة المراجعة لتنفيذ أنشطة التحول الرقمي والأنشطة الابتكارية المرتبطة بالمراجعة الداخلية



- درجة عالية من الاهتمام
- درجة متوسطة من الاهتمام
- غير مهتمة على الإطلاق / درجة منخفضة من الاهتمام
- ليست على دراية

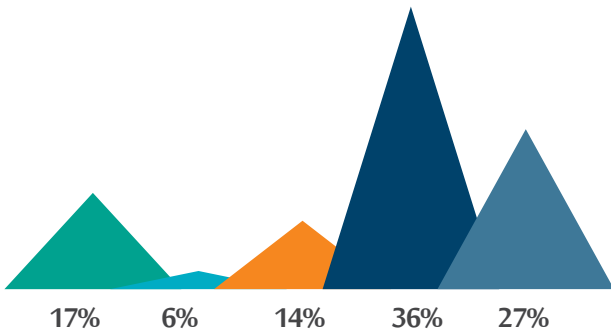
أشار 65% من المشاركين أن لجان المراجعة داخل مؤسساتهم على استعداد لتنفيذ أنشطة التحول الرقمي والأنشطة الابتكارية داخل وظيفة المراجعة الداخلية، في حين أن النسبة المتبقية البالغة 16% أكدت أن مؤسساتهم غير مهتمة على الإطلاق/درجة منخفضة من الاهتمام بهذه المسألة.



إدارة المخاطر

...

تطبق المؤسسة عملية رسمية تراعي فيها مشاركة الإدارة العليا وقادة الوحدات التنظيمية الرئيسية بشكل دوري في تحديد ومراجعة وتحديد أولويات قائمة أهم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

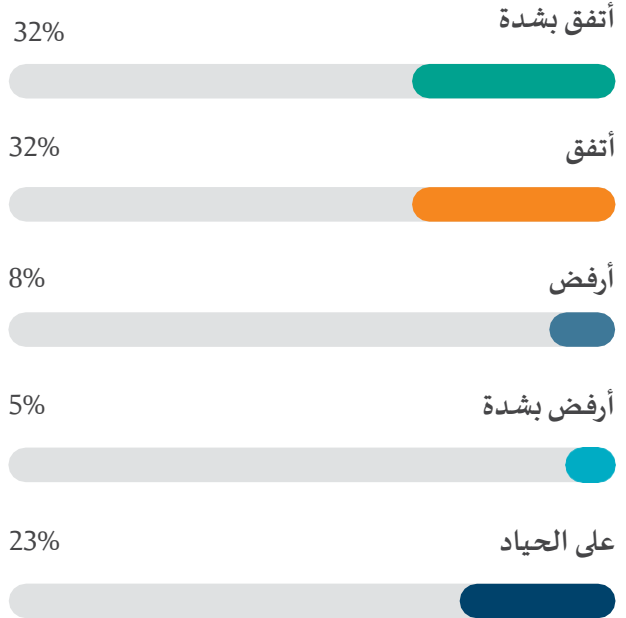


- أتفق بشدة
- أتفق
- أرفض
- أرفض بشدة
- على الحياد

يوافق 63% من المشاركين تبني مؤسساتهم عمليات رسمية تراعي مشاركة الإدارة العليا وقادة الوحدات التنظيمية الرئيسية في تحديد ومراجعة وتحديد أولويات التعامل مع أهم المخاطر.

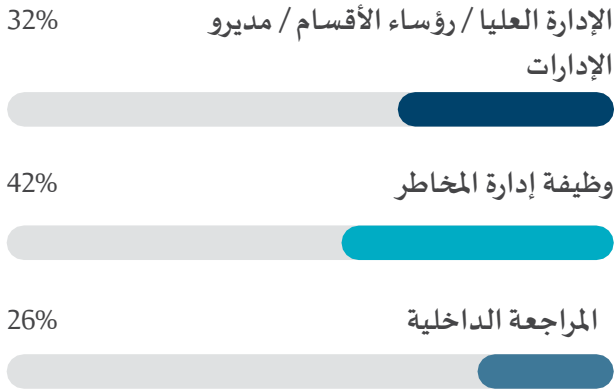
في حين ذكر 52% من المشاركين أن لديهم وظيفة منفصلة لإدارة المخاطر داخل مؤسساتهم، لم توضح النسبة المتبقية البالغة 48% من المشاركين كيفية التعامل مع المخاطر الناشئة أو إدارتها داخل مؤسساتهم. وعليه، يلزم إجراء تقييم المخاطر بمعدلات أكبر لضمان استمرارية مرونة وسرعتها في الأداء والاستجابة لتلك المخاطر إلى جانب مراقبة المخاطر الناشئة التي قد تؤثر على المؤسسات.

العلاقات بين مختلف "نماذج الخطوط الثلاثة" (عادة الإدارة وإدارة المخاطر / الالتزام والمراجعة الداخلية) محددة بوضوح وتضمن التنسيق والتعاون الفعال.



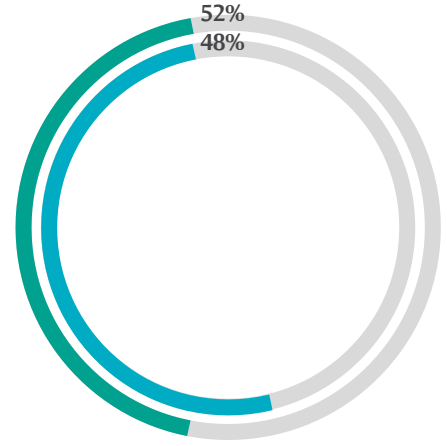
يوافق 64% من المشاركين على أن العلاقات بين مختلف "نماذج الخطوط الثلاثة" محددة بوضوح بما يضمن فعالية التنسيق والتعاون بينها.

المسؤولية عن تحديد المخاطر الكلية



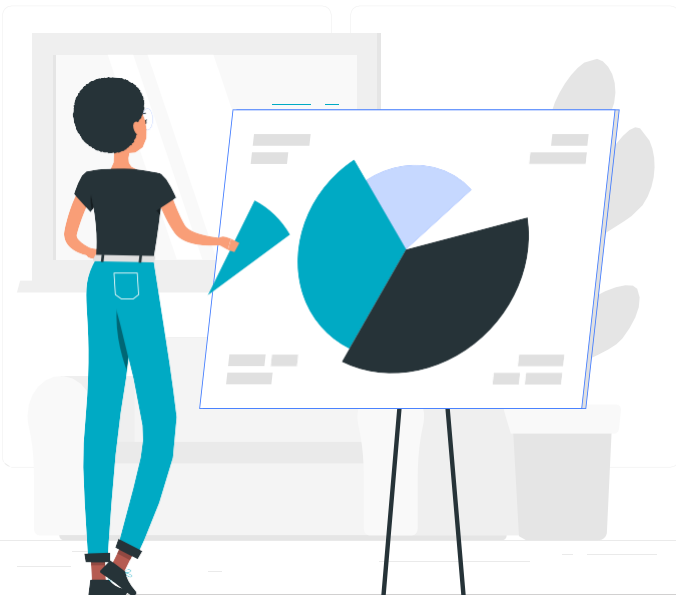
أفاد 42% من المشاركين أن دور وظيفة إدارة المخاطر يقتصر على تحديد المخاطر الكلية، بينما أكد 26% من المشاركين أن وظيفة المراجعة الداخلية هي من تتولى إدارة المخاطر.

وجود وظيفة مستقلة لإدارة المخاطر

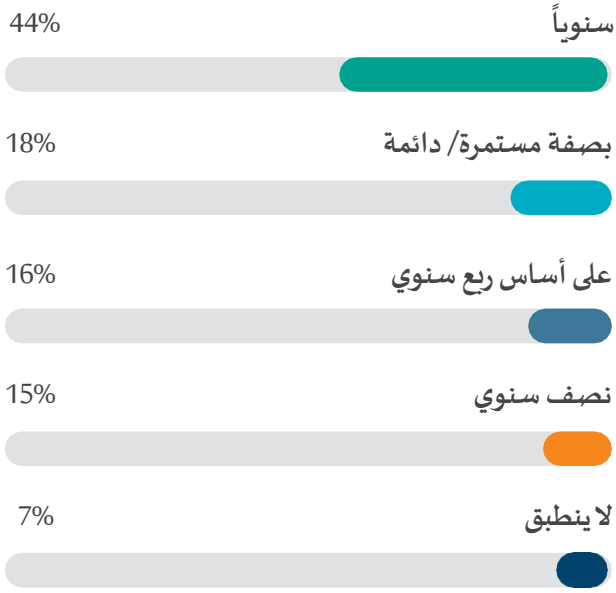


● نعم ● لا

ذكر 52% من المشاركين أن مؤسساتهم تمتلك وظيفة منفصلة لإدارة المخاطر.

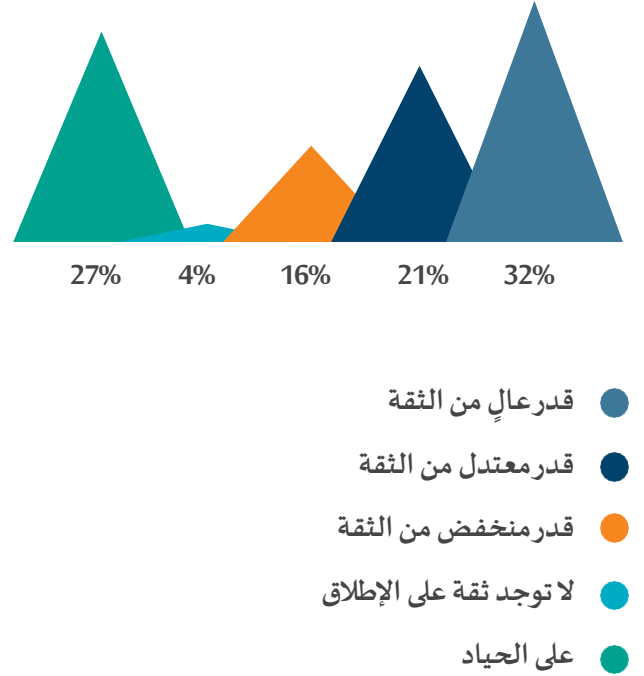


معدل تكرار عمليات تقييم المخاطر داخل المؤسسة



ذكر 44% من المشاركين أن مؤسساتهم تجري تقييمات للمخاطر على أساس سنوي، بينما أشار 18% بأن هذه العملية تتم بصفة مستمرة/دائمة، فيما أفاد 16% أن هذه العملية تتم كل ثلاثة أشهر، في حين أشار 15% أنها تتم بشكل نصف سنوي.

مستوى الثقة في قدرة المؤسسة على تحديد وتقييم المخاطر الناشئة



يملك 53% من المشاركين ثقة في قدرة مؤسساتهم على تحديد وتقييم المخاطر الناشئة، في حين أن 27% غير متأكدين من ذلك.

طرق المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر

إجراء تحليلات متقدمة للبيانات بغرض تحديد وتقييم التغيرات التي تطرأ على المخاطر التي لم تكن لتظهر لولا تلك التحليلات.



تُحدد وتراقب مؤشرات المخاطر الأساسية (KRIs) ويشمل ذلك التحذيرات من المخاطر المتزايدة أو الناشئة.



إجراء تحديثات مخصصة أو غير رسمية على خطة المراجعة وتقييم المخاطر.



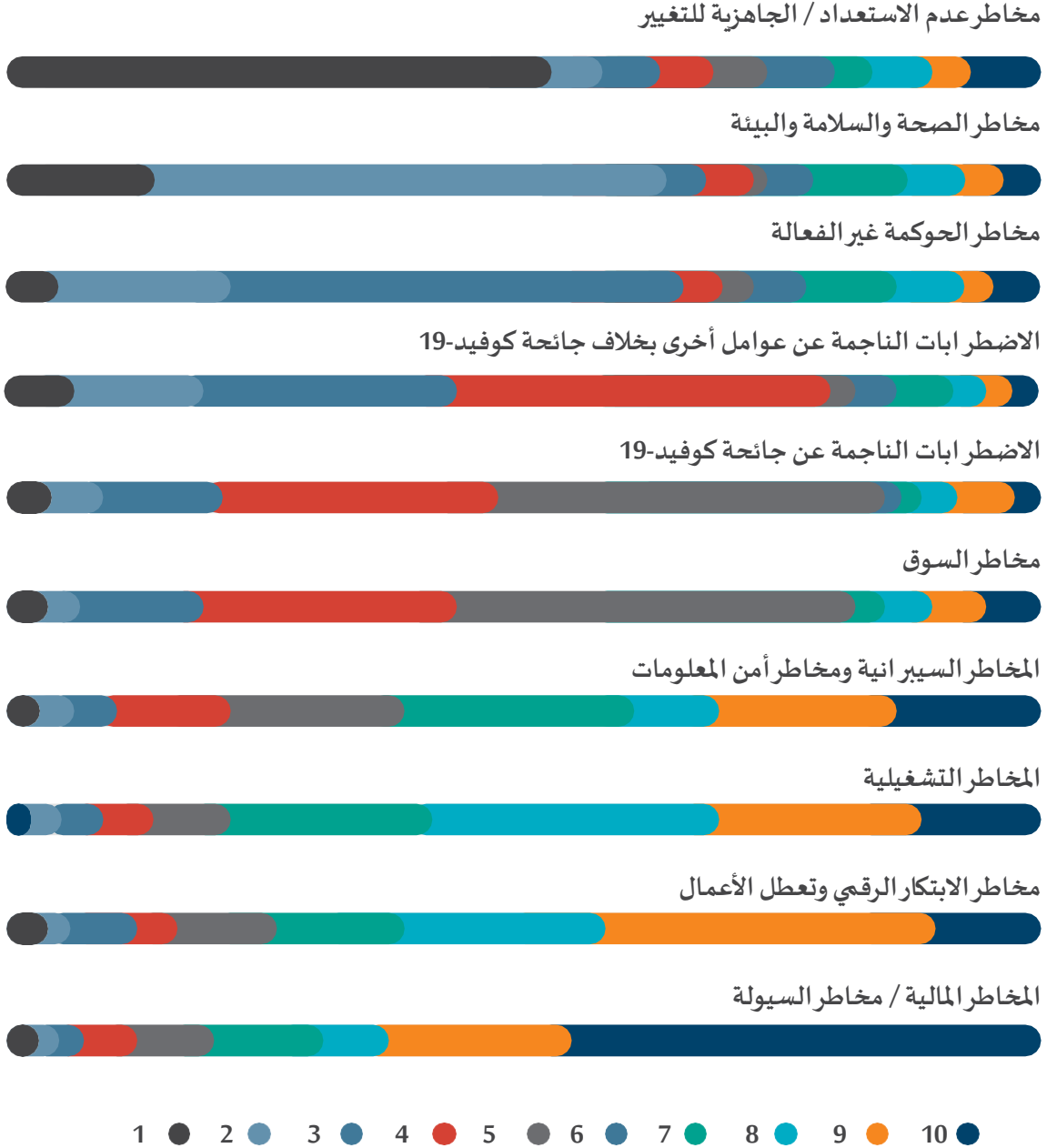
إجراء مقابلات دورية مع الإدارة على مدار العام لتحديد التغيرات التي تطرأ على المخاطر المؤسسية.



● تُستخدم بدرجة عالية
● تُستخدم بدرجة متوسطة
● تُستخدم بدرجة ضعيفة
● لا تُستخدم على الإطلاق

39% من وظائف المراجعة الداخلية تستخدم نظم تحليل البيانات المتقدمة لتحديد وتقييم التغير في المخاطر والتي يصعب تحديدها بدون استخدامها. في حين أن 41% من وظائف المراجعة الداخلية تعتمد بشكل كبير على المقابلات الدورية مع الإدارة التنفيذية لتحديد التغير في المخاطر.

تحديد أولويات المخاطر

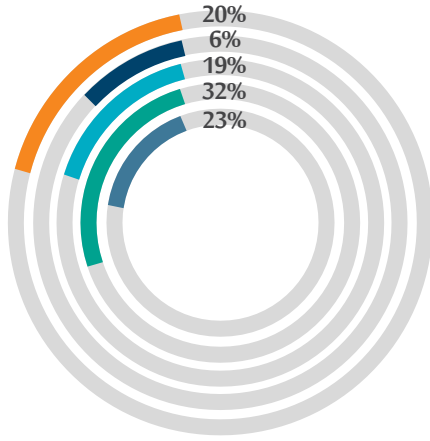


وفقاً لردود المشاركين، يتوقع 43٪ منهم أن تكون مخاطر السيولة / المخاطر المالية هي الخطر الأكبر الذي يهدد مؤسساتهم، يلي ذلك في الترتيب مخاطر الابتكار الرقمي وتعطل الأعمال (29٪)، ثم المخاطر التشغيلية (29٪).

العلاقة مع أصحاب المصلحة

...

عدد اجتماعات لجنة المراجعة المنعقدة خلال العام

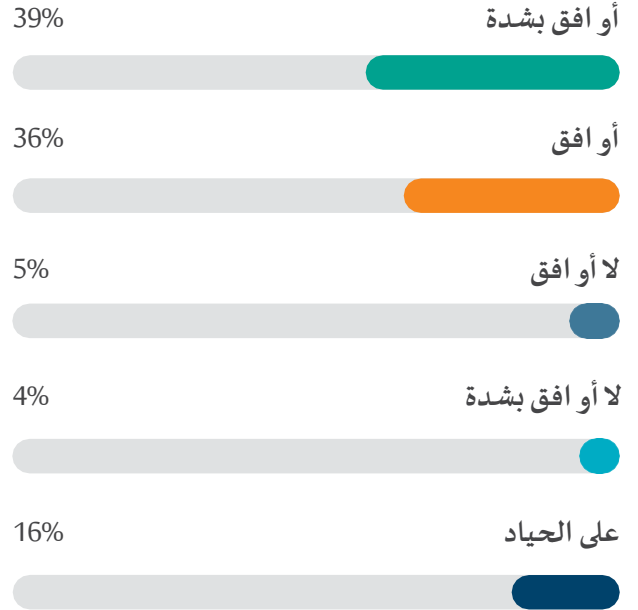


● أقل من 2 ● من 2 إلى 4 ● من 4 إلى 6 ● من 6 إلى 6 ● أكثر من 6

في 23% من مؤسسات المشاركين في الاستطلاع، عُقدت اجتماعات لجنة المراجعة أقل من مرتين في السنة. وبالمقارنة، ذكر 57% من المشاركين أن اجتماعات لجنة المراجعة لديهم تعقد على الأقل من 2 إلى 6 مرات في السنة، فيما أفاد 20% من المشاركين أن مؤسساتهم تعقد اجتماعات لجنة المراجعة أكثر من 6 مرات في السنة.

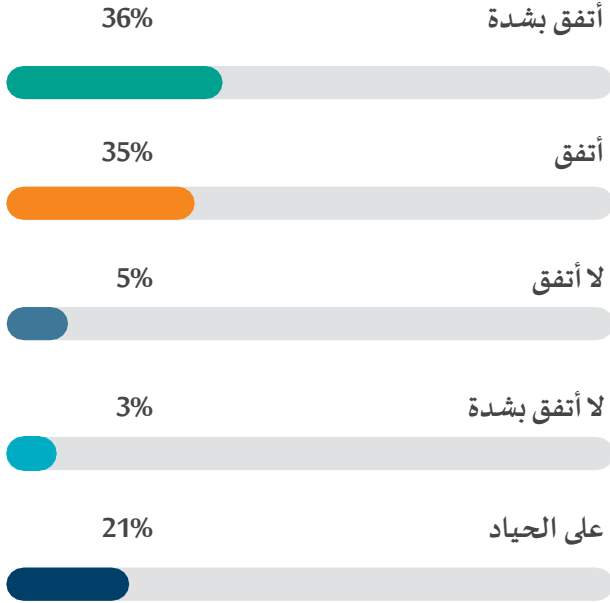
يحدد الإطار التنظيمي الحد الأدنى من المعايير التي يجب أن تمتثل لها وظائف المراجعة الداخلية. ويشمل ذلك مجموعات المهارات التي تمتلكها لجان المراجعة ومؤهلات لجان المراجعة ومستوى استقلالية المراجعة الداخلية ومعدل إجراء الاجتماعات وغيرها. حيث أكد 71% من المشاركين أن ما تمتلكه لجان المراجعة من مهارات وخبرات يعد قيمة مضافة يحقق مستويات مقبولة من الإشراف والرقابة على تطبيق أنظمة الحوكمة في المسائل المرتبطة بالضوابط الرقابية الداخلية.

التحديد السليم لمتطلبات المؤهلات التعليمية والخبرات العملية للمراجعين الداخليين



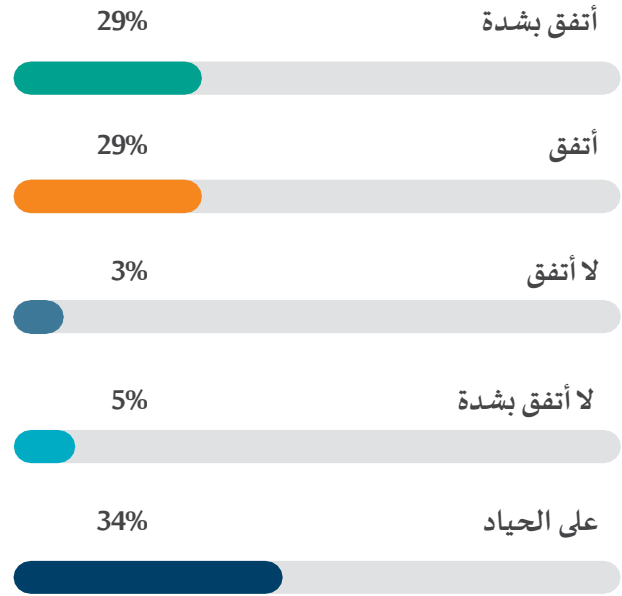
يوافق 75% من المشاركين على أن مؤسساتهم قد نجحت في تحديد متطلبات المؤهلات التعليمية والخبرات العملية للمراجعين الداخليين بشكل سليم.

رضا مجلس الإدارة والإدارة عن القيمة التي تقدمها
المراجعة الداخلية



وافق 58٪ من المشاركين على أن وظيفة المراجعة الداخلية تعد قيمة مضافة داخل مؤسساتهم من خلال ما تقدمه من أنشطة ضمان الجودة والاستشارات وتشجيع ثقافة الحوكمة داخل مؤسساتهم.

ما تمتلكه لجان المراجعة من مهارات وخبرات يعد قيمة مضافة يحقق مستويات مقبولة من الإشراف والرقابة على تطبيق أنظمة الحوكمة في المسائل المرتبطة بالضوابط الرقابية الداخلية



أكد 71٪ من المشاركين أن ما تمتلكه لجان المراجعة من مهارات وخبرات يعد قيمة مضافة يحقق مستويات مقبولة من الإشراف والرقابة على تطبيق أنظمة الحوكمة في المسائل المرتبطة بالضوابط الرقابية الداخلية.

الاستنتاج النهائي

...

لقد خطت وظائف المراجعة الداخلية خطوات وثيقة لتواكب كل التطورات والمستجدات إلى جانب سعيها الدائم نحو إضافة قيمة حقيقية وسط كل الصعوبات التي تفرضها عليها بيئة الأعمال سريعة التطور. حيث استطاعت المراجعة الداخلية أن تجاري تلك التطورات، حتى بات لها دوراً بارزاً في إدارة الأزمات وتحديد المخاطر المتغيرة وإجراء عمليات المراجعة عن بُعد وتعظيم الاستفادة من الحلول التحليلية للبيانات والمشاركة في عدد أكبر من المشاريع الاستشارية.

لقد صار العالم يسير بخطى سريعة نحو التطور في ظل وجود تعقيدات تفرضها التطورات التقنية الحديثة والأزمات الصحية وربما الواقع الجيوسياسي الجديد الذي ولد حالة كبيرة من عدم اليقين داخل عالم الأعمال. ولكننا على ثقة بأن ما تقدمه المراجعة الداخلية من رؤى وإسهامات متخصصة، يمكن أن يثبت للجميع بأنها وظيفة ذات قيمة لا غنى عنها في كل المؤسسات، كي يتسنى لها التغلب على هذه التحديات والتقلبات وحالات عدم اليقين التي تقتضيها التغيرات المتسارعة.

كان للإطار التنظيمي الذي وضعته السلطات في المملكة العربية السعودية الفضل في إرساء ثقافة قوية وفهم سليم لأهمية وظيفة المراجعة الداخلية، لا سيما فيما يتعلق باستقلالية هذه الوظيفة. وأكد على ذلك ردود غالبية المشاركين في الاستطلاع التي أظهرت وجود حالات محدودة جداً فرضت فيها قيود على موضوعية واستقلالية وظيفة المراجعة الداخلية.

تلخيصاً لما سبق، يمكننا القول بأنه وفقاً للردود الواردة من غالبية المشاركين في استطلاع الرأي، فقد لجأت بعض المؤسسات إلى إعادة ترتيب أولويات وظائف المراجعة على قائمة أولوياتها، بينما اتجه البعض الآخر إلى إرجائها على قائمة أولوياتها. وكان للتحديات التشغيلية أو القيود التي فرضتها عليها الجائحة أثر كبير في تحديد مثل هذه القرارات. وانعكس ذلك بدوره في تغيير ترتيب وظيفة المراجعة الداخلية على قائمة أولويات تلك المؤسسات أو توقعاتها من الوظيفة أو ربما كلاهما بما يضمن استمرارية القيمة التي تضيفها تلك الوظيفة.

قبيل الجائحة، كانت هناك توجهات متزايدة لدى بعض المؤسسات إلى رقمنة وأتمتة العمليات التشغيلية. وقد أثبت التجربة بالفعل أن تلك المؤسسات التي استطاعت توسيع نطاق التطبيقات التقنية التي تمكنها من التعامل مع أية أحداث طارئة هي من نجحت في تخفي آثار الجائحة. بيد أنه وفقاً للاستطلاع الذي استعرضنا نتائجه في السطور السابقة، فإن الطريق لا يزال طويلاً أمام تحسين القدرات الرقمية لوظائف المراجعة الداخلية. فثمة أكثر من 40٪ من المشاركين في العينة قد أكدوا أن مؤسساتهم لا تزال متأخرة في المجال الرقمي أو لا تزال مبتدئة في المجال الرقمي وفقاً لقياسات مستوى النضج الرقمي داخل المؤسسات. وفي المقابل، فإن هناك قلة ضئيلة من وظائف المراجعة الداخلية هي من تعمل بالفعل على تمكين التحول الرقمي وأتمتة عملياتها. ومن هنا نخلص أنه في ضوء التغيرات الهائلة والسريعة في عالم الأعمال التي يملها كل يوم التقدم التكنولوجي، فلا بد وأن تواكب وظائف المراجعة الداخلية متطلبات العصر الحديث لتسعي إلى تحقيق الابتكار والتحول الرقمي في عملياتها، كي تضمن لها مكاناً في حلبة المنافسة.

نبذة عن الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين

الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين هي عبارة عن جهة مهنية معترف بها في قطاع المراجعة. تأسست الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين في عام 2011م بموجب [قرار مجلس الوزراء رقم (84)]. وهي جهة مهنية مستقلة غير ربحية تعمل تحت إشراف الديوان العام للمحاسبة، وترتبط الجمعية بالمعهد الدولي للمراجعين الداخليين. وباعتبارها المرجع المهني الوحيد المعتمد في المملكة العربية السعودية من قبل المعهد الدولي للمراجعين الداخليين، فإن الجمعية تسعى لتحقيق المعايير الدولية المهنية لجميع ممارسين مهنة المراجعة الداخلية مع توفير كل ما يلزم معرفة ومعلومات بشأن عمليات المراجعة الداخلية. كما تلتزم الجمعية بوضع المعايير الأخلاقية للعاملين في المراجعة الداخلية وتحديد الإرشادات التعليمية والتنظيمية لمهنة المراجعة الداخلية.

نبذة عن بروتيفتي

شركة بروتيفتي هي شركة استشارات عالمية تمتلك من الخبرة المتعمقة والرؤى الموضوعية والنهج المخصص والخدمات الفريدة ما يمكنها من التعاون مع الشركات الرائدة لمساعدتها على مواجهة المستقبل بثقة. كما توفر بروتيفتي من خلال الشركات الأعضاء المستقلة والمملوكة محلياً للعملاء استشارات وحلولاً مُدارة في مجالات التمويل والتقنية وإدارة العمليات التشغيلية والبيانات والحلول التحليلية والحوكمة والمخاطر والمراجعة الداخلية من خلال شبكتها التي تضم أكثر من 85 مكتباً في أكثر من 25 دولة. أُدرج اسم بروتيفتي في قائمة فورتشن لأفضل 100 شركة للعمل® لعام 2023، قدمت بروتيفتي خدماتها لأكثر من 80 في المائة من شركات قائمة فورتشن 100 وما يقرب من 80 في المائة من شركات قائمة فورتشن 500. كذلك تعمل بروتيفتي مع الشركات الأصغر حجماً والمتنامية، بما في ذلك تلك التي تتطلع إلى طرح أسهمها للاكتتاب العام، وكذلك مع الجهات الحكومية. بروتيفتي هي شركة تابعة مملوكة بالكامل لشركة روبرت هاف (المدرجة في بورصة نيويورك تحت اسم: RHI). وقد تأسست روبرت هاف عام 1948 وهي عضو في مؤشر ستاندرد آند بورز 500.

مكاتب بروتيفتي في الشرق الأوسط

أبوظبي

برج الغيث القابضة، الطابق التاسع،
طريق المطار، صندوق بريد: 32468،
أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة.
هاتف: +971.2658.4640
فاكس: +971.2658.4641
البريد الإلكتروني:

abudhabi@protivitiglobal.me

البحرين

برج بلاتينيوم، الطابق السابع عشر (17)،
مبنى رقم 190، طريق 2803، مجمع رقم
428، السيف،
صندوق بريد: 10231، المنطقة
الدبلوماسية، المنامة، مملكة البحرين،
هاتف: +973.1710.0050
فاكس: +973.1710.0051

بريد إلكتروني:

bahrain@protivitiglobal.me

دبي

برج يو-بورا 2، الطابق 21،
مكتب رقم 2104، الخليج التجاري
صندوق بريد: 78475، دبي، الإمارات
العربية المتحدة،
هاتف: +971.4438.0660
فاكس: +971.4438.0655
بريد إلكتروني:

dubai@protivitiglobal.me

مصر

مبنى كايرو كومبليكس،
شارع أنقرة، مدخل المول الرئيسي
(مبنى 1)، الدور الأول، منطقة
شيراتون، هليوبوليس، القاهرة، مصر،
هاتف: +202.2586.4560

بريد إلكتروني:

egypt@protivitiglobal.me

الكويت

برج الشهيد، الطابق الرابع، شارع خالد
بن الوليد شرق، صندوق بريد: 1773
الصفاءة 13018، دولة الكويت،
هاتف: +965.2242.6444
فاكس: +965.2240.1555

بريد إلكتروني:

kuwait@protivitiglobal.me

سلطنة عُمان

مبنى الأفق، الطابق الثاني.
مكتب رقم 26، شاطئ القرم.
صندوق بريد: 1130، P.C.112، روي،
سلطنة عمان،
هاتف: +968.2469.9403
فاكس: +968.2469.6356

بريد إلكتروني:

oman@protivitiglobal.me

قطر

برج النخلة ب، الطابق التاسع
عشر، الخليج الغربي، صندوق بريد:
13374 الدوحة، قطر
هاتف: +974.4421.5300
فاكس: +974.4421.5288
بريد إلكتروني:

qatar@protivitiglobal.me

المملكة العربية السعودية

برج الإبداع، الطابق 18، مبنى رقم
7906، طريق الملك فهد،
العليا، ص. ب 3825، الرياض 12313،
المملكة العربية السعودية: الهاتف:
+966.11.298.7100
فاكس: +966.11.217.0180

بريد إلكتروني:

saudiArabia@protivitiglobal.me

تمت مراعاة إجراءات العناية الواجبة في إعداد هذه النشرة، إلا أن الهدف منها يظل مقتصرًا على كونها إرشادات عامة فقط. ومن ثم، فلا يجب اتخاذ أية إجراءات أو الحول دون تنفيذ أية إجراءات وفقاً للمعلومات الواردة في هذه النشرة دون مراجعة النشرات المهنية المتخصصة. وفي حالة وجود أي استفسارات، يرجى التواصل مع جهات الاتصال المشار إليها في هذه النشرة لمناقشتها حسب احتياجات وظروف كل مؤسسة. لا تقدم شركة بروتيفتي أو الشركات الأعضاء فيها ولا مساهمها أو شركائها أو المديرون التنفيذيين أو المديرون أو الموظفون أو الوكلاء التابعين لأي منهم أي تمثيل أو ضمان، صريحاً أو ضمناً، فيما يتعلق بدقة أو معقولية أو اكتمال المعلومات الواردة في هذه النشرة. وبموجب، تخلي جميع الجهات والأطراف المشار إليها صراحةً مسؤوليتها من أي وجميع المسؤوليات عن أو التي تترتب على أو تتعلق بأية معلومات واردة في هذه النشرة. كما تخلي مسؤوليتها عن أي خطأ أو سهو من هذه النشرة أو أية خسارة يمكن أن تتكبدها أية جهة نتيجة لاتخاذ أية إجراءات وفقاً للمعلومات الواردة في هذه النشرة أو أي قرار يبنى على هذا الأساس.



protiviti®
Global Business Consulting