

إبقاء استراتيجية المراجعة الداخلية حيوية وذات أثر

ورقة بيضاء تهدف لدراسة حالة عملية في
قياس الاستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها

يوليو 2026م

الفهرس:

3	المقدمة
4	كلمة تمهيدية
4	لماذا هذه الورقة؟
5	السياق المؤسسي للتجربة
5	الملخص التنفيذي
6	الفصل الأول: الاستمرار في طرح الأسئلة قادنا إلى بناء استراتيجية المراجعة الداخلية
6	بداية مختلفة: عندما لا يكون التحسين مرتبط بوجود قصور
7	من "محسن" إلى "التحسين المستمر"
7	مشروعان قادا إلى فكرة واحدة
8	نموذج التميز: العمود الفقري للاستراتيجية
9	النموذج ليس قالبًا موحدًا لجميع إدارات المراجعة
9	من إطار التميز إلى تقييم النضج
10	ربط استراتيجية المراجعة باستراتيجية الشركة
11	الرؤية والرسالة كمحصلة للرحلة
11	البيئة الداعمة ودور لجنة المراجعة
13	الفصل الثاني: تحويل الاستراتيجية إلى منظومة قابلة للقياس والتنفيذ
13	من اعتماد الوثيقة إلى اختبار الواقع
14	استخدام نموذج التميز كأداة إدارة
14	كيف نقيس الأداء الاستراتيجي؟
16	التحدي العملي: قياس الأهداف النوعية
16	من استراتيجية الشركة إلى أنشطة مراجعة عملية
17	مثال عملي: التوسع في المنتجات والأسواق الجديدة
17	مثال عملي: التحول الرقمي والأتمتة
18	مثال عملي: تجربة العميل والمستخدم
18	مثال عملي: الاستحواذات والشركات التابعة
18	من خطة مراجعة إلى دليل خدمات
19	من التنفيذ إلى التعلم
20	الفصل الثالث: عندما بدأ الواقع يتحدث
20	من متابعة التنفيذ إلى فهم الأثر

20	ليست جميع المبادرات متساوية في أثرها
21	مثال عملي: من تسويق المراجعة الداخلية إلى منصة تمكين مهني
21	مثال عملي: المراجعة المستمرة كأداة لتعزيز البيئة الرقابية
22	مثال عملي: من اختبار مراجعة داخلي إلى أداة رقابية في الخط الثاني
22	بعض النجاحات لم تكن مخططة
22	من قياس التنفيذ إلى قياس التعلم
23	الدرس الأهم
24	الفصل الرابع: هل ما زالت الاستراتيجية مناسبة؟
24	لماذا نحتاج إلى فحص صحي للاستراتيجية؟
25	نجاح التنفيذ لا يعني بالضرورة استمرار الملاءمة
26	ما الذي تغير منذ إطلاق الاستراتيجية؟
26	هل نسيناها أم أنها لم تعد مهمة؟
26	الدروس المستفادة كمحفز للمراجعة
27	الذكاء الاصطناعي كنموذج للتغير المتسارع
29	الفحص الصحي للاستراتيجية: المرحلة القادمة من الرحلة
29	المحاور المقترحة للفحص الصحي للاستراتيجية
32	خاتمة الفصل الرابع
32	ماذا كنا سنفعل بشكل مختلف لو بدأنا اليوم؟
33	الخاتمة
34	الرسائل الرئيسية
34	دعوة للحوار المهني
34	عن هذه الورقة
36	العلاقة بالمعايير المهنية
36	إقرار النشر وإخلاء المسؤولية

المقدمة

تُعدّ الهيئة السعودية للمراجعين الداخليين جهةً مهنيّةً مستقلة تعمل تحت إشراف الديوان العام للمحاسبة، وتمثّل المرجع المهني الأول لمهنة المراجعة الداخلية في المملكة العربية السعودية، تأسست عام 2011م تحت مسمى "الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين" بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (84).

وفي تاريخ 1 ذو القعدة 1446هـ الموافق 29 أبريل 2025م، صدر قرار مجلس الوزراء رقم (763) القاضي بتعديل مسمى الجمعية إلى "الهيئة السعودية للمراجعين الداخليين"، ونقل صلاحية إصدار تراخيص مزاولة مهنة المراجعة الداخلية من وزارة التجارة إلى الهيئة.

تعمل الهيئة على تنظيم وتطوير مهنة المراجعة الداخلية في المملكة، وتعزيز دورها في رفع كفاءة وفعالية أعمالها، وترسيخ مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، وفق المعايير الدولية الصادرة عن المعهد الدولي للمراجعين الداخليين، كما تدعم الممارسين والمهتمين بالمهنة لتنمية قدراتهم وكفاءاتهم، بالإضافة إلى نشر المعرفة والوعي بالمجال، إلى جانب توفير بيئة مهنية تساهم في تعزيز التواصل وتبادل الخبرات ومواكبة التطورات العالمية في المراجعة الداخلية.

وتسعى الهيئة إلى ترسيخ المراجعة الداخلية كوظيفة استراتيجية داعمة للحوكمة وإدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، بما يواكب توجهات المملكة ومستهدفاتها في تعزيز الكفاءة والشفافية والاستدامة والتميّز المؤسسي.

كلمة تمهيدية

رغم وجود إرشادات مهنية متعددة تتناول كيفية إعداد استراتيجيات المراجعة الداخلية، إلا أن قدرًا أقل من الاهتمام وُجّه إلى سؤال لا يقل أهمية: كيف يمكن ضمان استمرار ملائمة هذه الاستراتيجيات وفعاليتها وارتباطها باحتياجات المنظمة بعد مرور عدة سنوات على اعتمادها؟ وتسعى هذه الورقة إلى الإسهام في هذا النقاش من خلال عرض تجربة عملية وتقديم مفهوم الفحص الصحي للاستراتيجية كمنهج يساعد على مراجعة الاستراتيجية وتحديثها والمحافظة على حيويتها في بيئات أعمال متغيرة.

لا تهدف هذه الورقة إلى تقديم نموذج موحد أو وصفة جاهزة لتطوير استراتيجية المراجعة الداخلية، كما أنها لا تفترض أن التجربة الواردة فيها قابلة للتطبيق بالصورة نفسها في جميع المنظمات. وإنما تسعى إلى مشاركة رحلة عملية بدأت من التساؤل حول الخطوة التالية بعد الوصول إلى مستوى متقدم من النضج المهني، وما نتج عنها من دروس وتجارب وأفكار حول تصميم استراتيجية المراجعة الداخلية، وقياسها، وتنفيذها، ومراجعتها بصورة دورية، والمحافظة على حيويتها بمرور الوقت. وتعكس هذه الورقة تجربة عملية في بيئة أعمال سريعة التطور، مع التركيز على المبادئ والدروس المهنية القابلة للاستفادة منها أكثر من التركيز على تفاصيل الجهة أو القطاع الذي نُفذت فيه التجربة. ونأمل أن تسهم هذه التجربة في إثراء الحوار المهني حول أحد الموضوعات التي لا تزال تحظى باهتمام محدود نسبيًا في الأدبيات المهنية، وهو كيفية المحافظة على فعالية استراتيجية المراجعة الداخلية واستمرار ملائمتها بعد اعتمادها وإطلاقها.

لماذا هذه الورقة؟

شهدت السنوات الماضية إصدار العديد من الأدلة والأبحاث والمنشورات المهنية التي تناولت كيفية إعداد استراتيجية للمراجعة الداخلية وربطها باستراتيجية المنظمة وتحديد رؤيتها وأهدافها ومبادراتها، ومن أمثلة ذلك دليل معهد المراجعين الداخليين "Developing an Internal Audit Strategy"، الذي يستعرض منهجية منظمة لتطوير استراتيجية المراجعة الداخلية ومراجعتها، إضافة إلى عدد من الإصدارات المهنية مثل ورقة PwC حول التخطيط الاستراتيجي للمراجعة الداخلية، وإرشادات KPMG المتعلقة بتطبيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي الواردة في المعايير العالمية للمراجعة الداخلية. وتوفر هذه المراجع توجيهات مهمة حول بناء الاستراتيجية وتنفيذها، إلا أن مساحة أقل من النقاش المهني تناولت كيفية تقييم استمرار ملائمة الاستراتيجية وأثرها بعد عدة سنوات من التطبيق. كما عززت المعايير العالمية للمراجعة الداخلية أهمية هذا الموضوع من خلال التأكيد على ضرورة وجود استراتيجية للمراجعة الداخلية تتوافق مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وتدعم تحقيق أهدافها طويلة المدى، حيث نص المعيار 9.2 على أهمية قيام رئيس المراجعة الداخلية بوضع استراتيجية تدعم نجاح وظيفة المراجعة الداخلية على المدى الطويل وتضمن مواءمتها مع احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة. إلا أن جزءًا أقل من الأدبيات المهنية ركز على ما يحدث بعد اعتماد الاستراتيجية. فكيف يمكن تحويل الاستراتيجية إلى منظومة تنفيذ وقياس؟ وكيف يمكن المحافظة على زخم المبادرات الاستراتيجية لعدة سنوات؟ وكيف يمكن التمييز بين المبادرات التي تحتاج إلى تطوير أو تحديث أو إدماج أو إعادة نظر؟ ومتى تصبح الحاجة قائمة لإعادة النظر في الاستراتيجية نفسها؟ تحاول هذه الورقة استكشاف هذه الأسئلة من خلال تجربة عملية امتدت على سنتين، بدءًا من بناء الاستراتيجية، مرورًا بقياسها وتنفيذها والتعلم من نتائجها، وانتهاءً بالتفكير في المراجعة الاستراتيجية الدورية باعتبارها جزءًا طبيعيًا من دورة حياة الاستراتيجية.

السياق المؤسسي للتجربة

تعتمد هذه الورقة على تجربة عملية نُفذت داخل شركة علم، وهي شركة رائدة في مجال الحلول الرقمية وتطوير الخدمات التقنية، وتعمل من خلال منظومة متنوعة من المنتجات والحلول والخدمات التي تدعم التحول الرقمي والابتكار في عدد من القطاعات. وبحكم طبيعة الأعمال وسرعة النمو والتغير، شكلت البيئة المؤسسية المحفزة على التطوير والابتكار عنصرًا مهمًا في دعم رحلة تطوير المراجعة الداخلية والاستثمار في بناء نموذج تشغيلي واستراتيجي أكثر نضجًا. كما لعبت لجنة المراجعة والإدارة التنفيذية دورًا مهمًا في دعم رحلة التطوير من خلال تشجيع التفكير الاستراتيجي، وقياس الأداء الاستراتيجي، ومتابعة نتائج المبادرات التطويرية بصورة دورية، بما أسهم في ترسيخ ثقافة التحسين المستمر والابتكار داخل وظيفة المراجعة الداخلية. ولأغراض هذه الورقة، يتركز الاهتمام على الدروس المهنية المستفادة من التجربة أكثر من التركيز على تفاصيل الأعمال أو القطاع أو الهيكل التنظيمي.

الملخص التنفيذي

تعمل المراجعة الداخلية اليوم في بيئات تتسم بسرعة التغير، وتطور توقعات أصحاب المصلحة، وظهور تقنيات جديدة، وتغير مستمر في طبيعة المخاطر. ونتيجة لذلك، لم يعد إعداد استراتيجية للمراجعة الداخلية وتنفيذها كافيًا بحد ذاته، بل أصبحت المحافظة على استمرار ملاءمتها وفعاليتها عنصرًا لا يقل أهمية. ورغم أن الأدبيات المهنية توفر إرشادات قيمة حول تطوير الاستراتيجية وتنفيذها، إلا أن اهتمامًا أقل تم توجيهه إلى كيفية تقييم ما إذا كانت الاستراتيجية ما زالت مناسبة بعد عدة سنوات من التطبيق.

تستعرض هذه الورقة تجربة عملية في تطوير وتنفيذ وإنضاج استراتيجية متعددة السنوات للمراجعة الداخلية. ورغم تنفيذ العديد من المبادرات وتحقيق عدد من مستهدفات الأداء، فقد كشفت التجربة عن تمييز مهم بين نجاح التنفيذ واستمرار الملاءمة الاستراتيجية. فتنفيذ المبادرات المخطط لها لا يعني بالضرورة أن الاستراتيجية ما زالت متوافقة مع أولويات المنظمة وتوقعات أصحاب المصلحة والمتغيرات الخارجية. وقد أظهرت التجربة عدة دروس مهمة. فاستراتيجية المراجعة الداخلية ينبغي أن تُعامل كإطار ديناميكي قابل للتعلم والتطور، لا كخارطة طريق ثابتة. كما أن الأولويات والمبادرات ومقاييس النجاح ومتطلبات القدرات قد تحتاج إلى التطور مع تغير المنظمة وبيئتها. وبالمثل، يجب أن تتطور مؤشرات الأداء من مجرد متابعة إنجاز الأنشطة إلى تقييم القيمة والأثر والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن هذا المنطلق، تقدم الورقة مفهوم الفحص الصحي للاستراتيجية كآلية عملية لتقييم استمرار ملاءمة استراتيجية المراجعة الداخلية وفعاليتها بصورة دورية. ويشجع هذا المفهوم على مراجعة الافتراضات الاستراتيجية، وتحليل المبادرات ومؤشرات الأداء، وتقييم توقعات أصحاب المصلحة، وتحديد الأولويات الناشئة التي قد تؤثر في التوجه المستقبلي للمراجعة الداخلية.

ولا تهدف الورقة إلى تقديم منهج إلزامي أو نموذج واحد للتطبيق، وإنما إلى مشاركة دروس عملية وإطار تفكير يمكن لقادة المراجعة الداخلية مواءمته مع سياقاتهم المختلفة. فمن خلال استكمال جهود بناء الاستراتيجية وتنفيذها بمراجعات استراتيجية دورية، يمكن لوظائف المراجعة الداخلية تعزيز قدرتها على البقاء ملائمة وذات أثر ومرتبطة باحتياجات منظماتها على المدى الطويل.

الفصل الأول

الاستمرار في طرح الأسئلة قادنا إلى بناء استراتيجية المراجعة الداخلية

بداية مختلفة: عندما لا يكون التحسين مرتبط بوجود قصور غالبًا ما تبدأ مبادرات تطوير المراجعة الداخلية استجابةً لفجوات واضحة أو ملاحظات جوهرية أو حاجة إلى تصحيح مسار قائم.

إلا أن هذه التجربة بدأت من نقطة مختلفة تمامًا. فقد جاءت بعد تقييم خارجي مستقل للجودة أكد أن وظيفة المراجعة الداخلية تعمل على أسس مهنية سليمة، وتحقق التوافق مع المتطلبات المهنية ذات العلاقة، وتحظى بتقدير أصحاب المصلحة الرئيسيين.

وكان من الممكن اعتبار هذه النتيجة نهاية ناجحة لرحلة تطوير طويلة، إلا أن السؤال الذي طُرح داخليًا كان مختلفًا:

ما الخطوة التالية للمراجعة الداخلية؟

لم يكن السؤال: كيف نعالج قصورًا جوهريًا؟ بل كان:

- كيف نحافظ على التقدم؟
- كيف نضمن أن وظيفة المراجعة الداخلية لا تتوقف عند مستوى متميز من النضج، بل تستمر في التطور مع تغير المنظمة وبيئتها ومخاطرها وتوقعات أصحاب المصلحة؟

وقد اكتسب هذا السؤال أهمية إضافية مع دخول الشركة في مرحلة استراتيجية جديدة صاحبها طموحات مختلفة ومتطلبات ومخاطر وفرص جديدة، الأمر الذي استدعى إعادة التفكير في كيفية مساهمة المراجعة الداخلية في دعم التوجه المستقبلي للمنظمة.

من "محسن" إلى "التحسين المستمر"

من أبرز الدروس المبكرة في هذه التجربة أن الوصول إلى مستوى متقدم من النضج لا يعني انتهاء الرحلة. فقد ظهر فرق جوهري بين مفهومين متشابهين ظاهريًا ولكنهما مختلفان عمليًا:

- **محسن (Optimized):** الوصول إلى مستوى مرتفع من الفاعلية.
- **التحسين المستمر (Optimizing):** اعتبار التحسين ممارسة مستمرة وليست حالة نهائية.

ويبدو هذا الفرق بسيطًا لغويًا، لكنه قاد إلى تحول جوهري في طريقة التفكير. فالمراجعة الداخلية تعمل في بيئة تتغير باستمرار:

- التقنيات تتطور.
- المخاطر تتغير.
- الأعمال تتوسع.
- توقعات أصحاب المصلحة ترتفع.

ولذلك لم يكن الهدف الوصول إلى "الحالة المثالية"، بل بناء وظيفة قادرة على التعلم والتحسين والتكيف بصورة مستمرة. وأصبح مفهوم **التحسين المستمر** هو الحالة المستقبلية المستهدفة للمراجعة الداخلية عبر مختلف محاورها وممارساتها.

مشروعان قادا إلى فكرة واحدة في بداية الرحلة كان هناك مساران متوازيان.

المسار الأول تمثل في تطوير **استراتيجية المراجعة الداخلية** وتحديد الرؤية والأهداف والمبادرات طويلة المدى. أما المسار الثاني فتمثل في محاولة توثيق وتجميع مختلف مكونات ووظائف المراجعة الداخلية ضمن إطار موحد. ومع تطور العمل اتضح أن المشروعين لا ينفصلان عن بعضهما.

فلا يمكن تطوير استراتيجية فعالة دون فهم واضح لمكونات وظيفة المراجعة الداخلية، كما أن توثيق المكونات منفصلة عن الرؤية المستقبلية لن يحقق القيمة المرجوة. ومن هنا نشأت فكرة الجمع بين المشروعين في رحلة واحدة أدت إلى تطوير:

- **استراتيجية المراجعة الداخلية.**
- **نموذج التميز.**
- **تقييم النضج.**
- **خارطة الطريق الاستراتيجية.**



شكل (1): بداية رحلة تطوير استراتيجية المراجعة الداخلية

يوضح الشكل (1) التسلسل العام للرحلة التي بدأت بالتقييم الخارجي المستقل للجودة ثم قادت إلى طرح سؤال "ما التالي؟"، وتطورت لاحقاً إلى بناء استراتيجية المراجعة الداخلية ونموذج التميز وتقييم النضج وخارطة الطريق.

نموذج التميز: العمود الفقري للاستراتيجية

كان أحد أهم مخرجات هذه الرحلة تطوير نموذج التميز للمراجعة الداخلية. ولم يكن الهدف إنشاء نموذج أكاديمي أو إطار نظري إضافي، وإنما بناء أداة عملية تساعد على:

- فهم مكونات المراجعة الداخلية.
- تنظيمها ضمن إطار موحد.
- تقييم مستوى نضجها.
- تحديد أولويات تطويرها.

وقد ساعد هذا النموذج على الانتقال من النظر إلى المراجعة الداخلية بوصفها خطة مراجعة سنوية أو مجموعة تقارير متفرقة، إلى النظر إليها كمنظومة متكاملة تتكون من عدة محاور مترابطة.

وقد ظهرت المحاور السبعة من خلال مسار تطوير الاستراتيجية، وكانت تهدف إلى تقديم رؤية عملية ومتوازنة للقدرات المطلوبة لتحقيق رؤية المراجعة الداخلية.

فهي تعكس المجالات الرئيسية التي تؤثر في فاعلية المراجعة الداخلية، بما في ذلك الحوكمة، وتقديم الخدمات، والتواصل مع أصحاب المصلحة، وتطوير القدرات، والتمكين، والتحسين المستمر. كما استُخدمت هذه المحاور كأساس لتحديد المبادرات وقياس التقدم طوال دورة حياة الاستراتيجية.



شكل (2): نموذج التميز للمراجعة الداخلية

يتكون نموذج التميز من سبعة محاور رئيسية ويمثل كل محور مجموعة من الممارسات والقدرات التي تسهم مجتمعة في نجاح وظيفة المراجعة الداخلية.

النموذج ليس قالبًا موحدًا لجميع إدارات المراجعة

من المهم التأكيد على أن نموذج التميز المستخدم في هذه التجربة لا يمثل نموذجًا إلزاميًا يمكن تطبيقه حرفيًا في جميع المنظمات. فالمنظمات تختلف في:

- الحجم.
- القطاع.
- طبيعة المخاطر.
- مستوى النضج.
- توقعات أصحاب المصلحة.

لكن الفكرة الجوهرية تبقى واحدة: لا يمكن تطوير وظيفة المراجعة الداخلية بصورة منهجية إذا لم تكن مكوناتها الأساسية واضحة وقابلة للتقييم والقياس.

من إطار التميز إلى تقييم النضج

بعد تحديد المكونات الرئيسية للمراجعة الداخلية ظهر سؤالان أساسيان: أين نقف اليوم؟ وأين نريد أن نصل؟ وللإجابة عن ذلك تم تطوير نموذج نضج يقيس مستوى كل محور من محاور نموذج التميز.



شكل (3): رحلة النضج المستهدفة للمراجعة الداخلية

يعرض الشكل (3) مستويات النضج الخمسة، وقد وفر تقييم النضج مجموعة من الفوائد المهمة:

- تحديد الأولويات بصورة موضوعية.
- تحويل الطموحات إلى مستهدفات قابلة للقياس.
- بناء خارطة طريق مبنية على فجوات واضحة.
- متابعة التقدم بصورة دورية.

وبذلك لم تعد الاستراتيجية مجرد مجموعة من الرغبات أو التطلعات العامة، بل أصبحت برنامج تطوير يستند إلى تقييم منظم وقابل للمتابعة.

ربط استراتيجية المراجعة باستراتيجية الشركة

لم يكن تطوير المراجعة الداخلية من الداخل وحده كافياً. فالاستراتيجية التي تركز على تطوير وظيفة المراجعة بمعزل عن استراتيجية المنظمة قد تنتج إدارة أكثر تنظيمًا، لكنها لا تضمن بالضرورة قيمة أكبر للمنظمة. لذلك كان أحد المسارات الأساسية في هذه الرحلة فهم:

- استراتيجية الشركة.
- أولوياتها.
- محركات النمو.
- المخاطر المستقبلية.
- توقعات أصحاب المصلحة.

ومن ثم ترجمة هذه العناصر إلى:

- مجالات تركيز للمراجعة.
- خدمات جديدة.
- قدرات مستقبلية.
- أولويات استراتيجية.

ويتوافق هذا التوجه مع ما أكدته **المعايير العالمية للمراجعة الداخلية 2024**، والتي تشدد على أهمية موازنة استراتيجية المراجعة الداخلية مع احتياجات المنظمة وأهدافها وأصحاب المصلحة.

الرؤية والرسالة كمحصلة للرحلة

بعد فهم الوضع الحالي، وتحديد نموذج التميز، وإجراء تقييم النضج، وترجمة متطلبات استراتيجية الشركة، أصبحت الرؤية والرسالة تعبيرًا عن الاتجاه المستقبلي المراد الوصول إليه. وتمحورت الرؤية حول أن تكون المراجعة الداخلية: مستشأراً موثوقاً ومحفزاً للتغيير يساهم في نجاح المنظمة من خلال تقديم خدمات تأكيدية واستشارية ذات قيمة. كما ركزت الرسالة على: دعم قدرة المنظمة على خلق القيمة وحمايتها واستدامتها من خلال التأكيد والمشورة والرؤى والاستبصار المستقل والموضوعي القائم على المخاطر. ولم تكن هذه الرؤية مجرد صياغة أدبية، بل انعكست لاحقاً في نموذج الخدمات، ومؤشرات الأداء، وخارطة الطريق الاستراتيجية.

البيئة الداعمة ودور لجنة المراجعة

لم تشكل هذه الرحلة بمعزل عن البيئة المؤسسية المحيطة بها. فقد ساعدت ثقافة الشركة التي تشجع الابتكار والتحسين المستمر على فتح المجال أمام إعادة التفكير في الدور التقليدي للمراجعة الداخلية واستكشاف نماذج جديدة للخدمات والقياس والتطوير. كما كان لدعم لجنة المراجعة دور محوري في تحويل الاستراتيجية من وثيقة نظرية إلى برنامج تطوير مستمر يخضع للمتابعة والقياس والمراجعة الدورية. وبمرور الوقت بدأ سؤال جديد في الظهور: إذا كانت الاستراتيجية قد حددت الاتجاه، فكيف يمكن قياس التقدم نحو هذا الاتجاه؟ وكيف يمكن التأكد من أن المبادرات تحقق قيمة فعلية وليست مجرد أنشطة منفذة؟ وهذا السؤال يمثل نقطة الانتقال الطبيعية إلى الفصل الثاني.



كيف نقيس التقدم نحو المستهدفات الاستراتيجية؟

شكل (4): ربط خارطة التطوير مع استراتيجية الشركة

يوضح الشكل (4) التسلسل الذي تلى اعداد خارطة التطوير للمراجعة الداخلية بالربط والتوافق مع استراتيجية الشركة وتعريف رؤية ورسالة المراجعة والتفكير في الخطوات التالية.



الفصل الثاني

تحويل الاستراتيجية إلى منظومة قابلة للقياس والتنفيذ

من اعتماد الوثيقة إلى اختبار الواقع

كان اعتماد استراتيجية المراجعة الداخلية محطة مهمة في رحلة التطوير، لكنه لم يكن نهاية الرحلة. فالقيمة الحقيقية لأي استراتيجية لا تظهر عند صياغتها أو اعتمادها، بل عندما تتحول إلى قرارات عملية، وخطط تنفيذية، وخدمات ملموسة، ومؤشرات أداء، ومناقشات دورية حول ما تحقق وما لم يتحقق.

بعد الانتهاء من تطوير الاستراتيجية ونموذج التميز وتقييم مستويات النضج، ظهر تحدٍ جديد:

-كيف يمكن منع الاستراتيجية من أن تتحول إلى وثيقة جيدة محفوظة على الرف؟ -كيف يمكن تحويلها إلى منظومة تنفيذ وقياس ومتابعة مستمرة؟

كان هذا السؤال جوهرياً لأن الاستراتيجية تضمنت طموحات واسعة تتعلق بتطوير نموذج العمل، وتعزيز القيمة المقدمة لأصحاب المصلحة، وتوسيع نطاق الخدمات، وتحسين الجاهزية المستقبلية، وتبني ممارسات وتقنيات جديدة. ولذلك لم يكن الهدف مجرد تنفيذ مبادرات متفرقة، بل بناء منظومة قادرة على إدارة التغيير وقياس أثره بصورة مستمرة.

استخدام نموذج التميز كأداة إدارة

في الفصل السابق تم تقديم نموذج التميز باعتباره إطارًا لتوصيف مكونات المراجعة الداخلية. أما في مرحلة التنفيذ فقد تحول دوره من إطار وصفي إلى أداة لإدارة الاستراتيجية. أصبح كل محور من محاور النموذج يرتبط بـ:

- مستوى نضج حالي.
- مستوى نضج مستهدف.
- مبادرات تطوير.
- مسؤوليات تنفيذية.
- إطار زمني.
- آليات متابعة وقياس.

وبذلك أصبح نموذج التميز أداة للإجابة عن أسئلة عملية مثل:

- هل نتقدم في تطوير هذا المحور؟
- هل تنفذ المبادرات المرتبطة به وفق الخطة؟
- هل تحقق المبادرات القيمة المتوقعة؟
- هل تغير مستوى النضج الفعلي؟
- هل نحتاج إلى تعديل الأولويات أو إضافة مبادرات جديدة؟

وقد ساعد هذا الأسلوب في تحويل الاستراتيجية من وثيقة توجيهية إلى نظام إدارة ومتابعة متكامل.

كيف نقيس الأداء الاستراتيجي؟

منذ البداية لم يكن الهدف متابعة تنفيذ المبادرات فقط، بل قياس التقدم الاستراتيجي نفسه ورفعته بصورة دورية للجنة المراجعة والإدارة التنفيذية. وكان التحدي أن المؤشرات التقليدية للمراجعة الداخلية تركز غالبًا على الجوانب التشغيلية مثل:

- تنفيذ خطة المراجعة.
- عدد التقارير.
- نسبة إغلاق الملاحظات.
- الالتزام بالمواعيد.

ورغم أهمية هذه المؤشرات، إلا أنها لا تجيب بمفردها عن السؤال الأهم: هل تتحرك المراجعة الداخلية فعلاً نحو الحالة المستقبلية التي تستهدفها الاستراتيجية؟ لذلك تم توسيع مفهوم القياس ليشمل بعدين متكاملين:

أولاً: قياس تنفيذ المبادرات

ويشمل متابعة:

- حالة المبادرات.
- نسبة الإنجاز.
- الالتزام بالجدول الزمني.
- التحديات والعوائق.
- القرارات المطلوبة لدعم التنفيذ.

ثانياً: قياس التحسن المؤسسي

ويشمل متابعة:

- تطور مستويات النضج.
- تطور القدرات.
- التحول في الخدمات.
- أثر المبادرات على القيمة المقدمة.

أمثلة على مؤشرات الأداء الاستراتيجية

لدعم هذا التوجه تم تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء الاستراتيجية، من أهمها:

- نسبة المبادرات الاستراتيجية المنفذة.
- عدد محاور نموذج التميز التي شهدت تحسناً في مستوى النضج.
- نسبة مؤشرات الأداء الاستراتيجية المحققة مقارنة بالمستهدف.
- نسبة المبادرات التي تسير وفق الجدول الزمني المعتمد.

وقد ساعدت هذه المؤشرات في تحويل النقاش من متابعة الأنشطة إلى تقييم التقدم نحو تحقيق الرؤية المستقبلية للمراجعة الداخلية. ومع نضج الاستراتيجية، تطور قياس الأداء كذلك. فعلى سبيل المثال، ركزت المؤشرات في البداية على عدد الضوابط والاختبارات الآلية التي تم تطويرها. ومع نضج القدرة، تحول الاهتمام إلى توسيع نطاق التغطية، ونوعية الرؤى الرقابية المستخلصة، ومدى استفادة الإدارة من النتائج، ومساهمة المراجعة المستمرة في دعم الحوكمة واتخاذ القرار. وبالمثل، ركز قياس الأداء في البداية على تنفيذ خطة المراجعة، وإصدار التقارير، والوفاء بالالتزامات المعتمدة. ومع مرور الوقت، زاد التركيز على رضا أصحاب المصلحة، ومدى الارتباط بالأولويات الاستراتيجية، والتأثير في عملية اتخاذ القرار، والقيمة الإجمالية المقدمة للمنظمة. وقد ساعد هذا التحول على تقييم النجاح من خلال الأثر المتحقق، وليس فقط من خلال ما تم تنفيذه.

كان أحد أصعب جوانب قياس الاستراتيجية أن كثيرًا من أهدافها ذات طبيعة نوعية بطبيعتها. فعلى سبيل المثال:

- كيف يمكن قياس أن المراجعة الداخلية أصبحت مستشارًا موثوقًا؟
- كيف يمكن قياس أنها أصبحت محفزًا للتغيير؟
- كيف يمكن قياس القيمة أو التأثير أو الجاهزية المستقبلية؟

ولم يكن الحل في محاولة قياس هذه العبارات مباشرة، بل في ترجمتها إلى ممارسات وسلوكيات ونتائج يمكن ملاحظتها وقياسها. فإذا كان الهدف يتعلق بالشراكة مع أصحاب المصلحة، يمكن قياسه من خلال:

- جودة التفاعل.
- كثافة التواصل.
- مشاركة الإدارة في التخطيط.
- الاستفادة من الخدمات المختلفة.

أما إذا كان الهدف يتعلق بتحسين جودة التقارير، فيمكن قياسه من خلال:

- جودة الرؤى.
- شمولية التحليل.
- وضوح الرسائل.
- القيمة المتحققة من المخرجات.

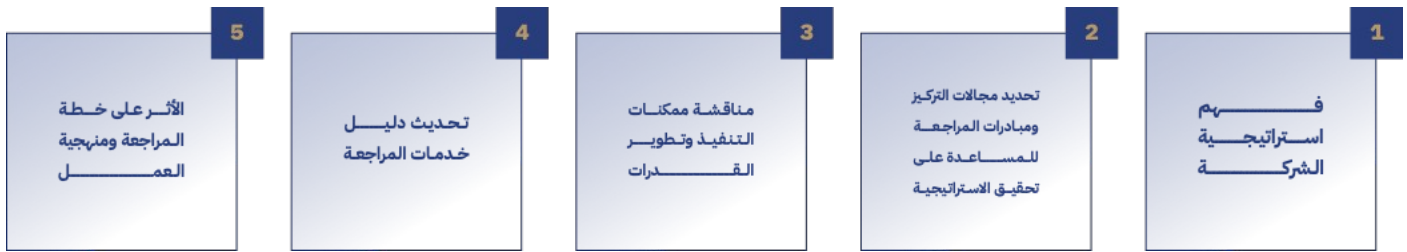
وهكذا أصبح القياس أكثر ارتباطًا بالأثر النهائي للمبادرات بدلًا من النشاط نفسه.

من استراتيجية الشركة إلى أنشطة مراجعة عملية

أحد أهم عناصر نجاح الاستراتيجية كان تحويل مواءمة المراجعة الداخلية مع استراتيجية الشركة من مفهوم نظري إلى تطبيق عملي. فلم يكن المطلوب أن تعلن المراجعة الداخلية أنها "متوافقة" مع استراتيجية الشركة، بل أن يظهر هذا التوافق في:

- نوعية الخدمات.
- خطة المراجعة.
- نموذج العمل.
- تطوير القدرات.
- مؤشرات الأداء.

وقد تمت ترجمة الأولويات الاستراتيجية للشركة إلى مجالات تركيز واضحة للمراجعة الداخلية، مع تحديد كيف يمكن للمراجعة أن تضيف قيمة حقيقية لكل أولوية من هذه الأولويات.



شكل (5): ترجمة استراتيجية الشركة إلى أعمال المراجعة الداخلية

يوضح الشكل (5) العلاقة بين استراتيجية الشركة ومجالات التركيز الاستراتيجية والممكنات والقدرات المطلوبة ودليل خدمات المراجعة وخطة المراجعة ومنهجية العمل.

مثال عملي: التوسع في المنتجات والأسواق الجديدة

عندما تستهدف المنظمة التوسع في منتجات وأسواق جديدة، فإن طبيعة المخاطر تختلف عن العمليات التقليدية المستقرة. فالمنتجات الجديدة والمبادرات عالية النمو تتطلب:

- سرعة أكبر.
- مرونة أعلى.
- تفاعلاً مبكراً.
- خدمات أكثر تنوعاً.

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تطوير نموذج خدمات يسمح بتقديم:

- مراجعات مرحلية.
- تأكيدات على مدار دورة حياة المشاريع.
- استشارات رقابية.
- مراجعات سريعة وموجهة.

وبذلك أصبحت المراجعة الداخلية أكثر قدرة على دعم أولويات النمو دون انتظار اكتمال دورة العمل بالكامل.

مثال عملي: التحول الرقمي والأتمتة

عندما تصبح الرقمنة جزءاً رئيسياً من استراتيجية المنظمة، فإن دور المراجعة الداخلية لا يقتصر على مراجعة الأنظمة بعد تشغيلها. فقد انعكس هذا التوجه على الاستراتيجية من خلال محور التمكين الرقمي، والذي استهدف:

- تعزيز استخدام أدوات التحليل.
- تطوير التغطية الرقمية.
- زيادة الاعتماد على البيانات.
- بناء قدرات رقمية داخل المراجعة الداخلية.

كما أدى ذلك إلى تطوير رؤية أكثر ديناميكية لعملية التغطية التأكيدية في البيئات الرقمية وزيادة التركيز على مؤشرات نضج جودة البيانات بالأنظمة.

مثال عملي: تجربة العميل والمستخدم

عندما تصبح تجربة العميل أولوية استراتيجية للمنظمة، يظهر سؤال مهم: ما الدور الذي يمكن أن تقدمه المراجعة الداخلية لدعم هذه الأولوية؟ ومن هنا امتد دور المراجعة ليشمل:

- تقييم التجربة من منظور الضوابط والعمليات.
- تحليل الأنماط المتكررة والاستماع لتفاعلات العملاء.
- تقديم رؤى لتحسين تجربة المستخدم من واقع فهم العمليات خلال عمليات المراجعة.

وهذا مثال على كيف يمكن للمراجعة الداخلية أن تتجاوز الدور التقليدي المرتبط بالالتزام والرقابة فقط.

مثال عملي: الاستحواذات والشركات التابعة

أوجدت توجهات النمو والتوسع متطلبات جديدة للمراجعة الداخلية، من بينها:

- دعم الاستحواذات.
- التأكد من الجاهزية الرقابية.
- مراجعة تحقيق المنافع.
- دعم الشركات التابعة.

ولذلك تم تطوير قدرات وخدمات جديدة تتيح للمراجعة الداخلية المساهمة بصورة أكبر في دعم النمو المؤسسي. ويعكس ذلك تحول المراجعة الداخلية من وظيفة تركز على الماضي إلى وظيفة تدعم القرارات المستقبلية.

من خطة مراجعة إلى دليل خدمات

من أهم التحولات التي نتجت عن الاستراتيجية الانتقال من التفكير في "خطة مراجعة" فقط إلى التفكير في "دليل خدمات". ففي بيئة سريعة التغير، لم تعد الخطة السنوية وحدها كافية للاستجابة لجميع الاحتياجات.

لذلك تم تبني مفهوم أوسع يقوم على تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات يمكن اختيارها وفق طبيعة الحاجة ومستوى المخاطر والهدف المراد تحقيقه. وشمل ذلك خدمات من قبيل:

- المراجعات التأكيدية.
- التأكيدات على المنتجات والمشاريع.
- المراجعات المرحلية.
- الاستشارات.
- المراجعة المستمرة.
- خدمات الإدارة عند الطلب.

وقد منح هذا التوجه المراجعة الداخلية مرونة أكبر وقدرة أعلى على تقديم القيمة.

مع مرور الوقت لم يعد السؤال : **هل تم تنفيذ المبادرة؟** بل أصبح:
ماذا تعلمنا من تنفيذ المبادرة؟

فقد أظهرت التجربة أن بعض المبادرات:

- حققت أثرًا أكبر من المتوقع.
- تحولت إلى ممارسات تشغيلية مستقرة.
- أدت إلى نتائج لم تكن مستهدفة عند تصميمها.

كما كشفت التجربة أن بعض الأولويات تتغير بمرور الوقت، وأن بعض المبادرات تحتاج إلى تحديث أو تعديل أو إعادة ترتيب. وهنا تحول القياس من كونه أداة متابعة فقط إلى أداة تعلم وتحسين مستمر.

وبدأ سؤال جديد في الظهور:

إذا كانت الاستراتيجية قد أطلقت ونُفذت وجرى قياسها، فماذا كشف الواقع فعلاً؟ وهذا السؤال يمثل نقطة الانتقال الطبيعية إلى الفصل الثالث، الذي يستعرض الدروس المستفادة من التطبيق العملي وما كشفه الواقع من نتائج وتحديات وفرص لم تكن واضحة عند إعداد الاستراتيجية.

الفصل الثالث

عندما بدأ الواقع يتحدث

من متابعة التنفيذ إلى فهم الأثر

بعد إطلاق الاستراتيجية، وتحديد محاور نموذج التميز، وبناء خارطة الطريق، وتطوير آليات القياس والمتابعة، بدأت مرحلة جديدة أكثر واقعية من الرحلة.

في المرحلة الأولى كان التركيز منصبًا على تنفيذ المبادرات ومتابعة التقدم وقياس مستويات النضج مقارنة بالحالة المستقبلية المستهدفة. ومع مرور الوقت، بدأ سؤال أكثر أهمية في الظهور:

ماذا تعلمنا من التنفيذ؟

فالتجربة العملية أظهرت أن بعض المبادرات حققت نتائج مباشرة وملموسة، وبعضها احتاج إلى وقت أطول حتى تظهر نتائجها، بينما حقق بعضها الآخر فوائد لم تكن ضمن المستهدفات الأصلية عند تصميمه. وهنا برز درس مهم:

الاستراتيجية لا تُفهم بالكامل عند كتابتها، بل عند اختبارها في الواقع.

ليست جميع المبادرات متساوية في أثرها

أحد أول الدروس التي ظهرت خلال التنفيذ أن المبادرات الاستراتيجية لا تحقق الأثر نفسه ولا تتحرك بالإيقاع نفسه. فبعض المبادرات بدت محدودة عند إطلاقها لكنها تحولت لاحقًا إلى محركات مهمة للتغيير، بينما حققت بعض المبادرات الأخرى نتائج مختلفة عن تلك التي صُممت لتحقيقها في الأصل. ولهذا لم يعد السؤال:

هل نفذنا المبادرة؟ هو السؤال الأكثر أهمية.

بل أصبح السؤال:

ما القيمة التي أوجدتها المبادرة؟ وهل كان أثرها أكبر أم أقل من المتوقع؟
وهل ساهمت في تحقيق أهداف أخرى لم تكن مستهدفة عند تصميمها؟

هذا التحول كان بداية الانتقال من قياس التنفيذ إلى فهم القيمة المتحققة من التنفيذ.

مثال عملي: من تسويق المراجعة الداخلية إلى منصة تمكين مهني

ضمن محور الأفراد والثقافة، تضمنت الاستراتيجية مبادرة تهدف إلى تعزيز جاذبية المراجعة الداخلية كبيئة عمل متميزة. وكان الهدف الأصلي للمبادرة دعم استقطاب الكفاءات، والاحتفاظ بالموهب، عن طريق تعزيز الصورة المهنية للمراجعة الداخلية.

ولتحقيق ذلك تم التوسع في:

- المشاركة في المؤتمرات المهنية.
- جلسات تبادل الخبرات.
- الأنشطة المهنية المتخصصة.
- المبادرات الأكاديمية والتدريبية.

ومع مرور الوقت بدأ أثر المبادرة يتجاوز الهدف الأصلي. فقد تحولت بعض الأنشطة إلى منافسة لتطوير مهارات أعضاء الفريق، وإبراز قدراتهم في التواصل والعرض والقيادة الفكرية، وإتاحة فرص أكبر للتفاعل مع المجتمع المهني. كما شهدت الأنشطة والمشاركات المهنية نموًا ملحوظًا، حيث انتقلت من عدد محدود ومتفرق من المشاركات السنوية إلى ما بين 10 و15 نشاطًا مهنيًا سنويًا شملت مؤتمرات وملتقيات ومبادرات أكاديمية ومهنية متعددة. وهكذا لم تعد المبادرة مجرد وسيلة للتسويق المهني، بل أصبحت منصة لتمكين الفريق وتطوير هويته المهنية وتعزيز حضوره داخل المنظمة وخارجها.

مثال عملي: المراجعة المستمرة كأداة لتعزيز البيئة الرقابية

ضمن محور تقديم الخدمات والتمكين الرقمي، استهدفت الاستراتيجية تطوير المراجعة المستمرة وزيادة الاعتماد على الاختبارات والتحليلات الآلية.

وكان الهدف الأولي يتمثل في:

- رفع مستوى التغطية.
- زيادة القدرة على اكتشاف المؤشرات الرقابية.
- توسيع استخدام البيانات والتحليلات.

ومع التطبيق أظهرت التجربة قيمة إضافية أكثر عمقًا. فلم تعد المراجعة المستمرة مجرد وسيلة لاكتشاف الحالات والاستثناءات، بل أصبحت أداة تسهم في تعزيز البيئة الرقابية نفسها ورفع مستوى الوعي لدى الإدارات المختلفة.

فعلى المستوى العملي، ارتفع عدد الاختبارات الآلية والمستمرة من 25 اختبارًا عند بداية الرحلة إلى أكثر من 300 اختبار بحلول عام 2026، مع اتساع نطاق التغطية ليشمل مجالات إضافية داخل الشركة. كما بدأت بعض الإدارات بمناقشة بعض الحالات والمؤشرات مع فريق المراجعة الداخلية بصورة استباقية قبل اكتشافها من خلال أدوات التحليل، وهو ما عكس تغيرًا إيجابيًا في الثقافة الرقابية ومستوى التفاعل مع المراجعة الداخلية. وهكذا أصبحت المراجعة المستمرة وسيلة لتعزيز الثقة وتحسين الوعي الرقابي، إضافة إلى دورها الأساسي في الاكتشاف والمتابعة.

وإلى جانب تحسين كفاءة المتابعة، أسهمت المراجعة المستمرة في تعزيز وضوح الرؤية حول المخاطر والضوابط وجودة البيانات على مستوى المنظمة. كما تم مشاركة بعض المؤشرات المرتبطة بجودة البيانات مع الإدارة لدعم اتخاذ القرار، وتعزيز المساءلة، وتوفير رؤى أكثر توقيتاً حول المجالات التي تتطلب اهتماماً. وبذلك تطورت المبادرة من قدرة رقابية للمتابعة إلى ممكن أوسع يدعم الحوكمة والفاعلية التشغيلية واتخاذ القرار المبني على البيانات.

مثال عملي: من اختبار مراجعة داخلي إلى أداة رقابية في الخط الثاني

أحد الدروس المهمة التي ظهرت خلال التنفيذ أن بعض المبادرات بدأت داخل المراجعة الداخلية ثم انتقلت تدريجياً إلى جهات رقابية أخرى داخل المنظمة بعد أن أثبتت فائدتها العملية. ففي إحدى المبادرات المرتبطة بالاختبارات الآلية، تم تطوير مجموعة من الاختبارات بهدف دعم قدرة المراجعة الداخلية على التقييم المستمر لبعض الضوابط الرقابية. ومع مرور الوقت لاقت هذه الاختبارات اهتمام الجهات المالكة للعمليات، وبدأ استخدامها بصورة مباشرة ضمن أنشطة الرقابة داخل الأعمال. وبذلك انتقلت ملكية عدد من الاختبارات التي بدأت داخل المراجعة الداخلية إلى الجهات المالكة لها، مع استمرار التنسيق الدوري ومناقشة النتائج بصورة ربع سنوية. وهذه النتيجة لم تكن من الأهداف المباشرة للمبادرة عند تصميمها، لكنها كشفت عن فرصة إضافية تمثلت في تعزيز التكامل بين الخطوط الثلاثة وترسيخ بعض الممارسات الرقابية داخل الأعمال التشغيلية.

بعض النجاحات لم تكن مخططة

تكشف الأمثلة السابقة عن نمط مهم في تنفيذ الاستراتيجية. فبعض النتائج الأكثر قيمة لم تكن موثقة ضمن المستهدفات الأصلية للمبادرات، لكنها ظهرت نتيجة التفاعل بين المبادرات والواقع العملي. فمبادرة تهدف إلى تعزيز جاذبية بيئة العمل تحولت إلى منصة للتمكين المهني. ومبادرة تستهدف تطوير المراجعة المستمرة أسهمت في رفع الوعي الرقابي وتعزيز الثقة والتفاعل. كما أن بعض الاختبارات الآلية تحولت إلى أدوات رقابية تستخدمها الجهات المالكة للعمليات نفسها. ومن ناحية أخرى، ركزت إحدى المبادرات على تعزيز التكامل بين الخط الثاني والخط الثالث، ورغم تحقق بعض التقدم، إلا أن مستوى التنسيق المستهدف لم يتحقق بالكامل نتيجة اختلاف الأولويات ومتطلبات التغطية بين الجهات المشاركة. وقد أبرزت هذه التجربة أهمية مواءمة توقعات أصحاب المصلحة وإعادة تقييم المبادرات الاستراتيجية بصورة دورية. وتوضح هذه الأمثلة أن الاستراتيجية قد تخلق قيمة من خلال مسارات غير مباشرة أو نتائج لم تكن متوقعة عند تصميم المبادرات. وبالتالي لا ينبغي أن تقتصر مراجعة تنفيذ الاستراتيجية على المبادرات المتأخرة أو غير المكتملة فحسب، بل يجب أن تمتد أيضاً إلى تحديد المبادرات الناجحة التي تستحق التوسع أو الإدماج أو زيادة الاستثمار فيها.

من قياس التنفيذ إلى قياس التعلم

مع مرور الوقت، أصبح واضحاً أن الاكتفاء بقياس تنفيذ المبادرات أو نسب الإنجاز لا يروي القصة الكاملة. ومع تقدم التطبيق بدأت تظهر أسئلة جديدة من قبيل:

- ماذا تعلمنا من هذه المبادرة؟
- هل حققت أثراً أكبر مما توقعنا؟
- هل أصبحت جزءاً من التشغيل اليومي؟
- هل ينبغي توسيع نطاقها أو نقل ملكيتها أو إعادة تصميمها؟

وهنا بدأ القياس يتحول تدريجياً من أداة متابعة تنفيذ إلى أداة تعلم وتحسين مستمر.

الدرس الأهم

أظهرت التجربة أن العلاقة بين المبادرات والنتائج ليست دائمًا علاقة خطية أو مباشرة. فقد تحقق بعض المبادرات قيمة تتجاوز مستهدفاتها الأصلية، بينما قد تتحقق بعض الأهداف الاستراتيجية من خلال مسارات مختلفة عما كان مخططًا له عند تصميم الاستراتيجية. ومن الملاحظات المهمة كذلك أن بعض النتائج لا يمكن ربطها بمبادرة واحدة فقط. فقد تكون نتيجة معينة حصيلة تفاعل عدة مبادرات معًا.

فعلى سبيل المثال، تعزيز الثقة مع عملاء المراجعة قد يكون نتيجة للمراجعة المستمرة، لكنه قد يتأثر أيضًا بتحسين التواصل، ونضج العلاقة مع أصحاب المصلحة، ووضوح نموذج الخدمات، وجودة النقاشات المهنية. ولهذا فإن تقييم الاستراتيجية لا ينبغي أن يقتصر على مقارنة الخطة بما تم تنفيذه، بل يجب أن يشمل فهم القيمة التي تم خلقها، سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة.

ومن هنا بدأ سؤال جديد في الظهور: إذا كانت الاستراتيجية قد نُفذت وجرى قياسها وتعلمنا منها، فهل ما زالت مناسبة للواقع الحالي؟ وهو السؤال الذي يقود إلى الفصل الرابع: **هل ما زالت الاستراتيجية مناسبة؟**

الفصل الرابع

هل ما زالت الاستراتيجية مناسبة؟

لماذا نحتاج إلى فحص صحي للاستراتيجية؟

بعد سنتين من تنفيذ الاستراتيجية، ومتابعة المبادرات، وقياس الأداء، واستعراض مستويات النضج في مختلف محاور نموذج التميز، بدأت تظهر مجموعة من الأسئلة التي لم تكن مطروحة عند إطلاق الاستراتيجية.

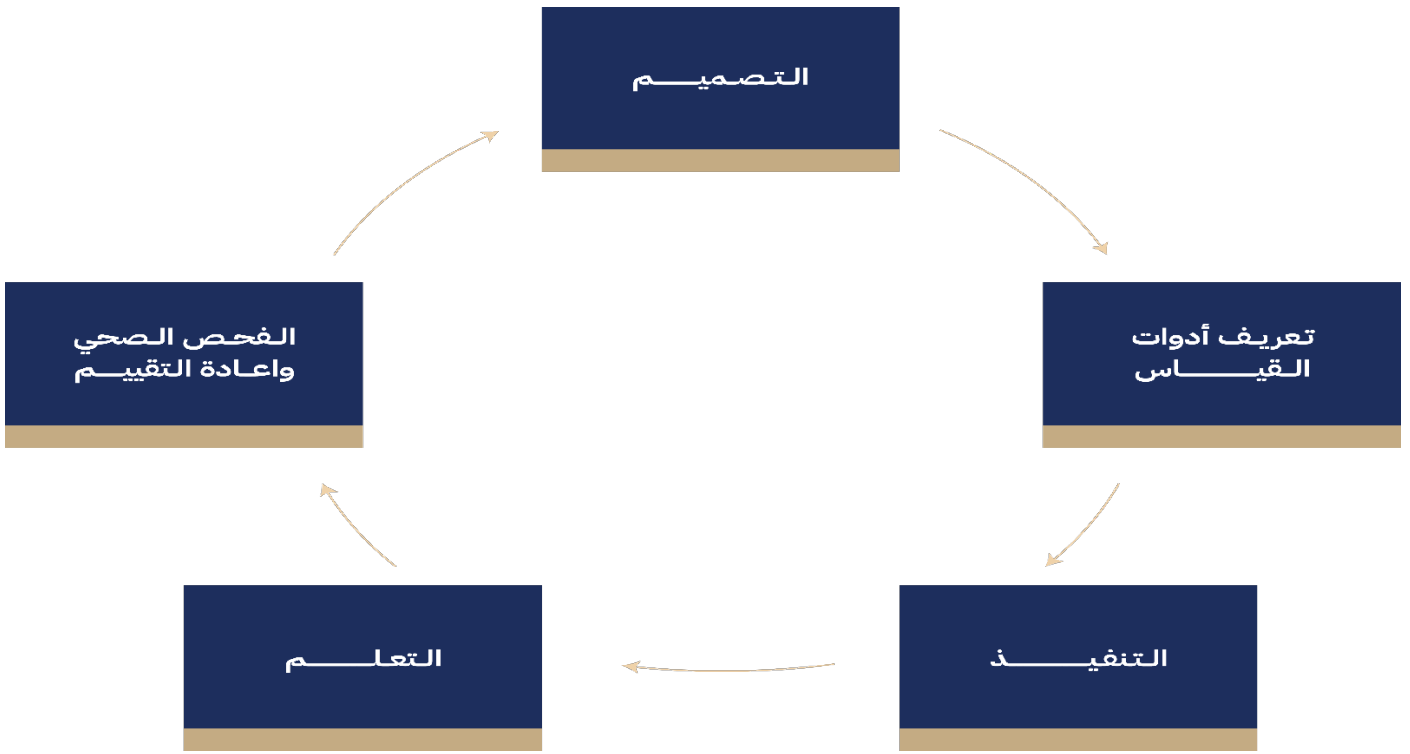
فقد أثبتت التجربة أن بعض المبادرات حققت نتائج تجاوزت التوقعات، وبعضها تطور بصورة مختلفة عن التصور الأصلي، كما ظهرت فوائد وفرص إضافية لم تكن واضحة عند تصميم الاستراتيجية.

وفي المقابل، شهدت البيئة المحيطة تغيرات متسارعة في مجالات التقنية، ونماذج الأعمال، وتوقعات أصحاب المصلحة، ومتطلبات الحوكمة والمخاطر.

وهنا بدأ السؤال الأكثر أهمية:

هل ما زالت الاستراتيجية التي صُممت قبل سنتين هي الاستراتيجية المناسبة لليوم؟

لم يعد السؤال متعلقًا بالتنفيذ فقط، بل بمدى استمرار ملاءمة الاستراتيجية نفسها.



شكل (6): دورة حياة استراتيجية المراجعة الداخلية

يوضح الشكل (6) أن الاستراتيجية لا تمر بمراحل التصميم والتنفيذ فقط، وإنما بدورة مستمرة ضمن السعي للتحسين المستمر.

نجاح التنفيذ لا يعني بالضرورة استمرار الملاءمة
من السهل نسبياً قياس تقدم التنفيذ.

يمكن متابعة:

- عدد المبادرات المنجزة.
- نسب الإنجاز.
- مؤشرات الأداء.
- تقدم مستويات النضج.

لكن هذه المؤشرات لا تجيب بمفردها عن السؤال الأهم:
هل ما زالت الأولويات الأصلية هي الأولويات الصحيحة؟

فقد يتم تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة عالية في الوقت الذي تكون فيه بعض الافتراضات التي بُنيت عليها قد تغيرت بالفعل. كما قد تظهر أولويات جديدة لم تكن حاضرة عند إعداد الاستراتيجية، أو تزداد أهمية بعض الموضوعات بصورة تتجاوز ما كان متوقعًا. ولذلك أصبح من الضروري التمييز بين:

- نجاح التنفيذ.
- استمرار الملاءمة الاستراتيجية.

فهما مفهومان مختلفان وإن كانا مترابطين.

ما الذي تغير منذ إطلاق الاستراتيجية؟

عند العودة إلى الفترة التي تم فيها إعداد الاستراتيجية، يتضح أن كثيرًا من الافتراضات الأساسية ما زالت صحيحة. إلا أن الفترة اللاحقة شهدت عددًا من المتغيرات المهمة، من أبرزها:

- تطور نماذج الأعمال.
 - تسارع التحول الرقمي وظهور تقنيات جديدة.
 - اتساع دور المراجعة الداخلية الاستشاري.
 - تغير توقعات أصحاب المصلحة، وارتفاع توقعات القيمة المضافة.
- وفي الوقت نفسه، أثبت التطبيق العملي أن بعض المبادرات التي اعتُبرت مهمة عند إعداد الاستراتيجية أصبحت جزءًا طبيعيًا من التشغيل اليومي، بينما ظهرت مجالات جديدة تستحق اهتمامًا أكبر مما كان متوقعًا. هل نسيناها أم أنها لم تعد مهمة؟ ربما كان هذا السؤال من أكثر الأسئلة التي أثارت النقاش خلال مراجعة ما تحقق من الاستراتيجية. فعند النظر إلى أي مبادرة لم تتحقق بالشكل المخطط له، يمكن طرح عدة تفسيرات:

- ربما لم تحصل على الاهتمام الكافي.
- ربما طغت عليها ضغوط الأعمال اليومية.
- ربما لم تتوفر الموارد اللازمة لتنفيذها.
- وربما ببساطة لم تعد بنفس الأهمية التي كانت عليها عند إعداد الاستراتيجية.

فليس كل تأخر في التنفيذ يعني وجود مشكلة. فقد يكون السبب:

- تغير الظروف.
- ظهور أولويات جديدة.
- تحقق الهدف بوسائل أخرى.
- انتقال المبادرة إلى التشغيل اليومي.
- انخفاض القيمة المتوقعة منها مقارنة بمبادرات أخرى.

وهنا أصبح من الضروري التمييز بين:

مبادرة مهمة لم تُنفذ

وهذه تحتاج إلى إعادة تنشيط أو دعم إضافي.

مبادرة لم تعد تمثل أولوية

وهذه قد تحتاج إلى تعديل أو دمج أو إيقاف. ويُعد التفريق بين الحالتين أحد أهم أهداف أي مراجعة استراتيجية ناضجة، لأن التعامل مع الحالتين بالطريقة نفسها قد يؤدي إلى قرارات خاطئة.

الدروس المستفادة كمحفز للمراجعة

ساهمت النتائج التي نوقشت في الفصل السابق في تعزيز هذه القناة. فقد أظهرت التجربة أن:

- بعض المبادرات حققت قيمة أكبر من المتوقع.
- بعض المبادرات تحولت إلى ممارسات تشغيلية مستقرة.
- بعض الأهداف تحققت من خلال مسارات مختلفة عن تلك التي خطط لها.
- بعض النجاحات لم تكن جزءًا من المستهدفات الأصلية.

وهذا يعني أن مراجعة الاستراتيجية لا ينبغي أن تركز فقط على ما لم يتحقق، بل يجب أن تبحث أيضًا عن:

- النجاحات غير المتوقعة.
- المبادرات التي تستحق التوسع.
- المبادرات التي أصبحت جاهزة للإدماج.
- المجالات الجديدة التي تستحق اهتمامًا استراتيجيًا أكبر.

الذكاء الاصطناعي كنموذج للتغير المتسارع

من بين جميع الموضوعات التي برزت خلال السنوات الأخيرة، ربما لا يوجد مثال أوضح من الذكاء الاصطناعي على التغير المتسارع الذي قد يستدعي إعادة النظر في بعض الافتراضات الاستراتيجية. فعند إعداد الاستراتيجية، كان من الممكن النظر إلى الذكاء الاصطناعي باعتباره جزءًا من التمكين الرقمي. إلا أن التطورات المتلاحقة أثبتت أن تأثيره يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك بكثير، وأن التعامل مع الذكاء الاصطناعي من منظور واحد قد لا يكون كافيًا. وبدلاً من ذلك بدأنا ننظر إليه من زاويتين مختلفتين، ولكنهما متكاملتان.



شكل (7): الذكاء الاصطناعي في استراتيجية المراجعة الداخلية

أولاً: الذكاء الاصطناعي كممكن للمراجعة الداخلية

في هذا الجانب لا يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي كموضوع للمراجعة، بل كوسيلة تساعد المراجعة الداخلية على تطوير طريقة عملها وتحسين قدرتها على تقديم القيمة. ومن خلال هذا المنظور بدأت تظهر مبادرات متعددة يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين.

أ- مبادرات الكفاءة والجودة

وهي المبادرات التي تستهدف تحسين كفاءة العمل وجودة المخرجات وسرعة الإنجاز. ومن الأمثلة عليها:

- تحسين جودة التقارير قبل إصدارها.
- التحقق من اكتمال عناصر ملف المراجعة.
- دعم عمليات المراجعة والتحليل.

- المساعدة في صياغة التقارير والمراسلات المهنية.
- تسريع تنفيذ بعض الأنشطة المتكررة منخفضة القيمة.

ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه المبادرات في تمكين المراجعين من التركيز على الأعمال التحليلية والمهنية الأعلى قيمة.

ب- مبادرات بناء القدرات الجديدة (الوصول إلى ما لم يكن ممكنًا سابقًا)

وهذا الجانب قد يكون الأكثر تأثيرًا على المدى الطويل. فهناك مجالات لم يكن من الممكن تنفيذها عمليًا بالطرق التقليدية بسبب حجم البيانات أو الوقت أو التكلفة أو مستوى التعقيد. ومع ظهور أدوات الذكاء الاصطناعي بدأت تشكل فرص جديدة لتوسيع نطاق التغطية والتحليل والوصول إلى رؤى يصعب الوصول إليها بالأساليب التقليدية. ومن هنا بدأ الذكاء الاصطناعي يُنظر إليه ليس فقط كأداة لتحسين الكفاءة، بل كعامل قد يغيّر طبيعة بعض خدمات المراجعة نفسها.

ثانيًا: الذكاء الاصطناعي كموضوع يجب مراجعته

في المقابل، برز جانب آخر لا يقل أهمية. فمع تزايد استخدام الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات، أصبح من المهم أن تنظر المراجعة الداخلية إليه أيضًا باعتباره موضوعًا يستحق التقييم والمراجعة ضمن نطاق أعمالها. ومن هذا المنطلق بدأنا التفكير في تضمين موضوعات مرتبطة بالذكاء الاصطناعي ضمن عمليات المراجعة المختلفة، مع التركيز على محورين رئيسيين.

أ- مدى جاهزية الجهة واستعدادها للاستفادة من الذكاء الاصطناعي

ويشمل ذلك التساؤل حول:

- هل الذكاء الاصطناعي موجود ضمن أولويات الجهة الخاضعة للمراجعة؟
- هل توجد رؤية أو خطة واضحة للاستفادة منه؟
- هل تم تحديد مجالات الاستخدام المحتملة؟
- هل توجد فرص لتحسين الأعمال والاستفادة من هذه التقنيات بصورة أكبر؟

وفي هذا المجال يمكن أن تلعب المراجعة الداخلية دورًا يتجاوز التحقق التقليدي إلى لفت الانتباه للفرص والممارسات الناشئة ومشاركة الرؤى والتجارب ذات العلاقة.

ب- حوكمة الذكاء الاصطناعي والاستخدام المسؤول

وفي الوقت نفسه، فإن التوسع في استخدام الذكاء الاصطناعي يستدعي وجود ضوابط وحوكمة مناسبة تضمن الاستخدام الآمن والمسؤول لهذه التقنيات. إلا أن أحد الدروس المهمة التي بدأت تتشكل لدينا هو أن الحوكمة الفعالة لا تعني بالضرورة فرض مستويات مرتفعة من القيود في المراحل المبكرة. ففي بعض الحالات قد يؤدي الإفراط في الحوكمة أو التعقيد التنظيمي في المراحل الأولى إلى الحد من تبني التقنيات الجديدة وتقليل الحافز على التجربة والابتكار. ولذلك نرى أن التحدي الحقيقي لا يتمثل في وجود الحوكمة من عدمها، وإنما في تحقيق التوازن المناسب بين:

- تشجيع الاستخدام والاستفادة.
- وإدارة المخاطر والرقابة.

بحيث تنمو الممارسات والضوابط مع نضج الاستخدام وتطوره داخل المنظمة.

الفحص الصحي للاستراتيجية: المرحلة القادمة من الرحلة

انطلاقاً من هذه المعطيات، بدأنا التفكير في تنفيذ فحص صحي شامل للاستراتيجية خلال المرحلة القادمة.

ويهدف الفحص الصحي للاستراتيجية للإجابة عن أسئلة مثل:

- هل ما زالت الأولويات الاستراتيجية الحالية هي الأولويات الصحيحة؟
- هل توجد مبادرات تحولت إلى أعمال تشغيلية مستقرة؟
- هل توجد مبادرات تستحق التوسع والاستثمار الإضافي؟
- هل ظهرت موضوعات جديدة تحتاج إلى اهتمام أكبر؟
- هل ما زالت مؤشرات الأداء مناسبة؟
- هل ما زالت مستويات النضج المستهدفة واقعية وملائمة؟
- وهل ما زالت الاستراتيجية الحالية قادرة على إعداد المراجعة الداخلية للمستقبل؟

ومن هذا المنطلق، لا يُنظر إليه باعتباره تقييماً لنجاح أو فشل الاستراتيجية، بل باعتباره خطوة طبيعية ضمن رحلة التحسين المستمر. ففي بيئة تتغير باستمرار، لا يكفي أن تكون الاستراتيجية ناجحة عند إطلاقها. الأهم أن تظل قادرة على الاستجابة للمستقبل. وقد يكون من المفيد مستقبلاً مشاركة تجربة أكثر تفصيلاً حول منهجية الفحص الصحي للاستراتيجية وما نتج عنه من مخرجات ودروس مستفادة بعد تنفيذ هذه المراجعة فعلياً وتتضمن هذه الورقة عرضاً للمحاور المقترحة للفحص الصحي للاستراتيجية.

المحاور المقترحة للفحص الصحي للاستراتيجية

يتكون نطاق الفحص الصحي للاستراتيجية الذي نستهدف تطبيقه على سبعة محاور رئيسية يوضحها الشكل التالي:

الفحص الصحي للاستراتيجية

ملاءمة الاستراتيجية الحالية
مراجعة المبادرات الاستراتيجية
إعادة تقييم مستوى النضج
فحص مؤشرات قياس الأداء
مراجعة الافتراضات الأصلية
منظور أصحاب المصلحة
الجاهزية للمستقبل

شكل (8): نطاق الفحص الصحي لاستراتيجية المراجعة الداخلية

ومن الناحية العملية، يمكن تنفيذ الفحص الصحي للاستراتيجية بصورة دورية، سواء ضمن دورة التخطيط السنوية أو عند نقاط مهمة خلال تنفيذ الاستراتيجية. وقد يشمل ذلك قيادة المراجعة الداخلية، وعددًا من أصحاب المصلحة الرئيسيين، والجهات ذات العلاقة. ويمكن استخدام هذا الفحص لإعادة تقييم الافتراضات الاستراتيجية، وتوقعات أصحاب المصلحة، والمبادرات، ومؤشرات الأداء، والأولويات الناشئة. أما مخرجاته فقد تشمل تعديل بعض المبادرات، أو تحديث مؤشرات الأداء، أو تطوير خطط القدرات، أو إدخال تعديلات أخرى تساعد في المحافظة على استمرار ملاءمة الاستراتيجية وفعاليتها.

ملاءمة الاستراتيجية

- هل ما زالت الرؤية والأهداف الاستراتيجية مناسبة للواقع الحالي والمستقبل المتوقع؟
- هل ما زالت تعكس احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة؟

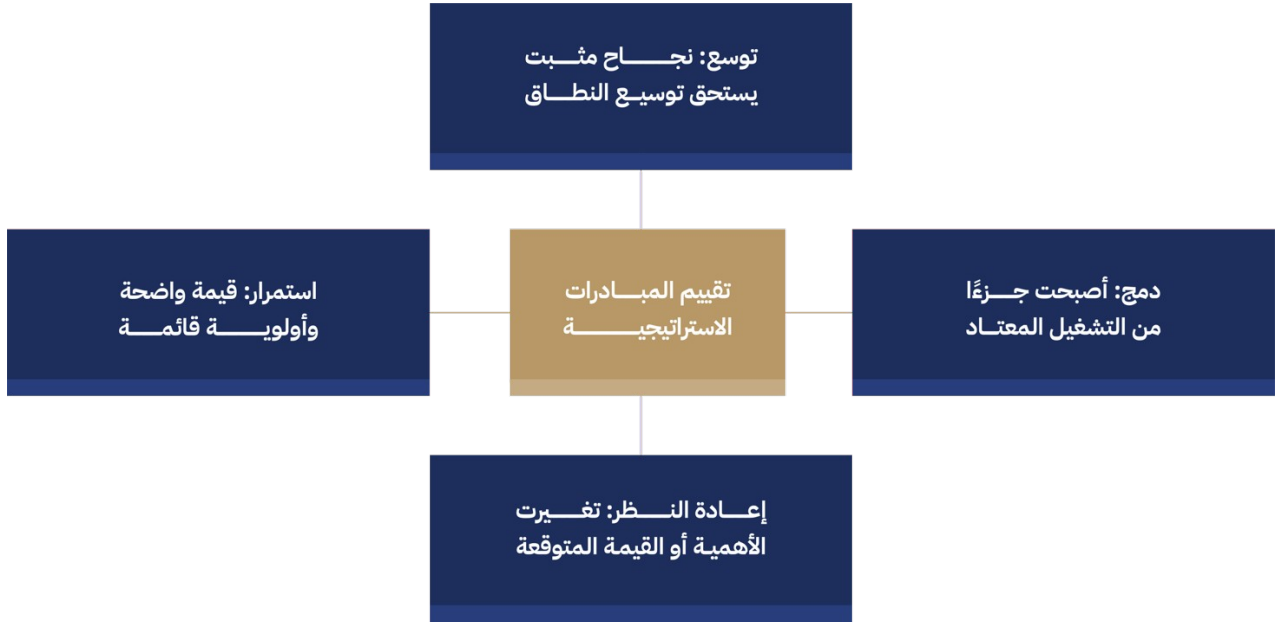
مراجعة المبادرات الاستراتيجية

لكل مبادرة استراتيجية، يجب طرح أسئلة عملية:

- هل تم تنفيذها؟
- هل حققت الغرض الذي أنشئت من أجله؟
- هل ما زالت ذات أولوية؟
- هل أصبحت جزءًا من التشغيل اليومي؟
- هل تحتاج إلى تحديث أو استبدال؟

وقد يساعد تصنيف المبادرات إلى أربع فئات على تسهيل النقاش:

- الاستمرار: للمبادرات التي ما زالت مهمة وتحقق قيمة واضحة.
- التوسعة والتطوير: للمبادرات التي أثبتت نجاحها وتستحق توسيع نطاقها.
- الإدماج: للمبادرات التي أصبحت جزءًا من التشغيل المعتاد.
- إعادة النظر: للمبادرات التي تغيرت أهميتها أو لم تحقق القيمة المتوقعة.



شكل (9): خيارات مراجعة المبادرات الاستراتيجية

يمكن تصنيف نتائج المراجعة ضمن أربع فئات رئيسية (الاستمرار، التوسعة والتطوير، الدمج، إعادة النظر)

إعادة تقييم النضج

- هل ما زالت مستويات النضج المستهدفة مناسبة؟
- هل تحققت بعض المستهدفات أسرع من المتوقع؟
- هل ظهرت أولويات تستحق وزنًا أكبر؟

مراجعة مؤشرات الأداء

- هل ما زلنا نقيس الأشياء الصحيحة؟
- هل ما زالت المؤشرات الحالية تعكس القيمة الفعلية؟
- أم أنها أصبحت تقيس النشاط أكثر من قياس الأثر؟

مراجعة الافتراضات

- ما الافتراضات التي بُنيت عليها الاستراتيجية؟
- ما الافتراضات التي ما زالت صحيحة؟
- ما الافتراضات التي تغيرت أو فقدت صلاحيتها؟

منظور أصحاب المصلحة

- هل تغيرت توقعات لجنة المراجعة أو الإدارة التنفيذية أو أصحاب المصلحة الآخرين؟
- وهل ما زالت المراجعة الداخلية تقدم القيمة الأكثر أهمية بالنسبة لهم؟

الجاهزية للمستقبل

- هل ما زالت المراجعة الداخلية جاهزة للتعامل مع التغيرات المستقبلية؟
- وما الموضوعات الجديدة التي تستحق أن تصبح جزءاً من الأولويات الاستراتيجية القادمة؟

خاتمة الفصل الرابع

بدأت هذه الرحلة بسؤال: **ما الخطوة التالية للمراجعة الداخلية؟** وبعد سنتين من التنفيذ والتعلم، ظهر سؤال جديد لا يقل أهمية:

هل ما زالت هذه هي الاستراتيجية التي نحتاجها اليوم؟

ويمثل هذا السؤال المدخل الطبيعي للجزء الختامي من الورقة الذي يستعرض ما كنا سنفعله بصورة مختلفة لو بدأنا اليوم، وأهم الدروس التي يمكن أن تستفيد منها إدارات المراجعة الداخلية الأخرى.

ماذا كنا سنفعل بشكل مختلف لو بدأنا اليوم؟

بعد سنتين من تنفيذ استراتيجية المراجعة الداخلية وتطويرها، أصبح من الواضح أن الاستراتيجية ينبغي أن تُعامل كرحلة تعلم لا كخارطة طريق ثابتة. فرغم أن العديد من المبادرات حققت أهدافها، إلا أن التجربة أظهرت أن بعض أكبر الفوائد ظهرت بطرق لم تكن متوقعة عند إعداد الاستراتيجية، مما أكد أهمية المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

كما أبرزت التجربة الحاجة إلى مراجعة الاستراتيجية بصورة أكثر ديناميكية خلال دورة حياتها. فأولويات المنظمة، وتوقعات أصحاب المصلحة، والمتغيرات الخارجية قد تتطور بوتيرة أسرع من دورات التخطيط التقليدية. ونتيجة لذلك، قد تحتاج بعض المبادرات إلى تعديل أو توسعة أو إعادة ترتيب للأولوية أو حتى استبدالها بمبادرات أكثر ارتباطاً بالواقع الجديد.

ويعد الذكاء الاصطناعي أحد أوضح الأمثلة على سرعة تغير الأولويات الاستراتيجية، حيث انتقل من كونه جزءاً من التمكين الرقمي إلى موضوع يتطلب اهتماماً مستقلاً من منظور التمكين والرقابة في آن واحد.

كما أظهرت التجربة أن الحوكمة الفعالة لا تعني بالضرورة فرض ضوابط مكثفة في المراحل الأولى من الابتكار. فالإفراط في الحوكمة قد يبطئ التجربة ويحد من خلق القيمة، بينما قد يؤدي غياب الحوكمة إلى مخاطر غير مبررة. ويتمثل التحدي في تحقيق توازن مناسب يتيح الابتكار مع المحافظة على مستوى كافٍ من الرقابة.

وربما يكون الدرس الأهم أن الاستراتيجية لا ينبغي أن تُقيم فقط من خلال مدى الالتزام بالخطة الأصلية، بل من خلال قدرتها على البقاء مرتبطة باحتياجات المنظمة وتوقعات أصحاب المصلحة والمتغيرات الناشئة بمرور الوقت.

ولذلك، لم يعد السؤال الأهم هو: **هل نفذنا الاستراتيجية كما خطط لها؟**

بل أصبح السؤال الأهم: **هل تتطور الاستراتيجية بالسرعة نفسها التي تتطور بها المنظمة والبيئة المحيطة بها؟** وربما يكون هذا أحد أهم الدروس المستفادة من هذه الرحلة.

قبل سنتين، بدأت هذه الرحلة بسؤال بسيط: **ما الخطوة التالية للمراجعة الداخلية؟**

جاء هذا السؤال بعد الوصول إلى مستوى متقدم من النضج المهني والحصول على تأكيد مستقل بأن المراجعة الداخلية تعمل وفق أسس قوية وممارسات مهنية راسخة. ومع ذلك، لم يكن الهدف المحافظة على ما تحقق فقط، بل البحث عن كيفية الاستمرار في التطور وإعادة تعريف دور المراجعة الداخلية بما يتناسب مع احتياجات المنظمة وطموحاتها المستقبلية. ومن هذا السؤال انطلقت رحلة بناء استراتيجية للمراجعة الداخلية، وتطوير نموذج للتميز، وتحديد مستويات النضج المستهدفة، وربط استراتيجية المراجعة الداخلية باستراتيجية المنظمة. ثم جاءت المرحلة التالية المتمثلة في ترجمة الاستراتيجية إلى مبادرات عملية، ومؤشرات أداء، وخطط تنفيذ، وآليات متابعة دورية.

ومع مرور الوقت، كشفت التجربة حقيقة مهمة:

التحدي الأكبر لم يكن في إعداد الاستراتيجية. ولم يكن في تنفيذها. بل كان في المحافظة على حيويتها. لقد أظهرت التجربة أن الاستراتيجية لا تنتقل بصورة خطية من التخطيط إلى التنفيذ ثم إلى تحقيق النتائج. فبعض المبادرات حققت أثرًا أكبر من المتوقع، وبعضها تطور في اتجاهات مختلفة، وبعضها أصبح جزءًا طبيعيًا من العمل اليومي، كما ظهرت فرص جديدة لم تكن حاضرة عند إعداد الاستراتيجية، وتغيرت أولويات وتوقعات ومتطلبات لم يكن من الممكن التنبؤ بها بالكامل.

كما أثبتت التجربة أن القيمة الحقيقية لا تكمن في عدد المبادرات المنفذة أو مؤشرات الأداء المحققة، بل في قدرة المراجعة الداخلية على التعلم والتكيف والاستمرار في خلق القيمة في بيئة متغيرة.

وربما كان من أهم الدروس المستفادة أن الاستراتيجية لا ينبغي أن تُعامل كوثيقة يتم اعتمادها ثم قياس الالتزام بها لعدة سنوات، بل كمنظومة حية تتطور بمرور الوقت وتتأثر بالتجربة والواقع والتغيرات المحيطة بها.

ولهذا السبب بدأنا ننظر إلى المرحلة القادمة باعتبارها امتدادًا طبيعيًا لهذه الرحلة، من خلال التفكير في إجراء مراجعة استراتيجية دورية تهدف إلى التأكد من استمرار ملاءمتها، ومراجعة أولوياتها، وتقييم مبادراتها، وإعادة النظر في الافتراضات التي بُنيت عليها، واستكشاف ما إذا كانت ما زالت تعكس الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمراجعة الداخلية والمنظمة التي تخدمها.

ولا يتمثل الهدف من هذه المراجعة في الحكم على نجاح الاستراتيجية أو فشلها، بل في التأكد من أنها ما زالت حية. ففي عالم تتسارع فيه المتغيرات، وتتغير فيه التوقعات، وتظهر فيه تقنيات ونماذج عمل جديدة بوتيرة غير مسبوقة، قد لا يكون السؤال الأهم هو: **هل نفذنا الاستراتيجية كما خطط لها؟ بل: هل ما زالت هذه هي الاستراتيجية التي نحتاجها اليوم؟**

وفي النهاية، نعتقد أن نجاح استراتيجية المراجعة الداخلية لا يقاس بمدى الالتزام الحرفي بخارطة الطريق التي وُضعت عند إطلاقها، وإنما بقدرتها على الاستمرار في خلق القيمة والتكيف مع المتغيرات والمحافظة على ارتباطها بأولويات المنظمة عبر الزمن.

إن إعداد الاستراتيجية ليس نهاية الرحلة. بل هو البداية فقط. أما التحدي الحقيقي، فهو كيفية إبقاء استراتيجية المراجعة الداخلية حيّة، وذات أثر، ومستعدة للمستقبل.

1. الوصول إلى مستوى متقدم من النضج لا يمثل نهاية الرحلة، بل بداية مرحلة جديدة من التحسين المستمر.
2. لا تتحول الاستراتيجية إلى واقع من خلال الوثيقة نفسها، بل من خلال الخطة والخدمات والعمليات اليومية وآليات القياس.
3. قياس التنفيذ لا يعني بالضرورة قياس القيمة، فبعض أكثر النتائج تأثيرًا قد لا تظهر في مؤشرات الإنجاز التقليدية.
4. قد تحقق المبادرات نتائج تتجاوز أهدافها الأصلية، وقد تتحقق بعض الأهداف الاستراتيجية عبر مبادرات مختلفة تمامًا عن تلك التي صُممت لتحقيقها.
5. كما تحتاج المخاطر إلى مراجعة دورية، تحتاج الاستراتيجية أيضًا إلى مراجعات دورية للتأكد من استمرار ملاءمتها للواقع والمستقبل.

دعوة للحوار المهني

لا تزال موضوعات قياس استراتيجية المراجعة الداخلية، والمحافظة على حيويتها، والمراجعة الاستراتيجية الدورية، من المجالات التي تحتاج إلى مزيد من النقاش والتجارب المهنية المتبادلة. ومن هذا المنطلق، نأمل أن تسهم هذه الورقة في تشجيع المزيد من الدراسات والتجارب العملية وتبادل المعرفة بين إدارات المراجعة الداخلية، بما يساعد على تطوير فهم أعمق لكيفية إدارة استراتيجية المراجعة الداخلية بعد إطلاقها والمحافظة على ارتباطها المستمر بأهداف المنظمة واحتياجاتها المستقبلية. كما نتطلع مستقبلاً إلى مشاركة نتائج تطبيقات أكثر تفصيلاً للمراجعة الاستراتيجية والدروس المستفادة منها، بما يسهم في إثراء الممارسات المهنية المرتبطة بهذا المجال.

عن هذه الورقة

تم إعداد هذه الورقة البيضاء بالتعاون بين الهيئة السعودية للمراجعين الداخليين وقطاع المراجعة الداخلية في شركة علم بهدف مشاركة تجربة عملية في تصميم استراتيجية المراجعة الداخلية، وقياسها، وتنفيذها، واستخلاص الدروس المستفادة من تطبيقها، إضافة إلى استعراض التوجهات المستقبلية المتعلقة بالمحافظة على حيوية الاستراتيجية وملاءمتها بمرور الوقت. تعكس هذه الورقة تجربة عملية امتدت لسنتين في تطوير وظيفة المراجعة الداخلية وربطها باستراتيجية المنظمة، وتحويل الاستراتيجية من وثيقة توجيهية إلى منظومة متكاملة للقياس والتنفيذ والتعلم والمراجعة المستمرة، بما يسهم في إثراء المعرفة المهنية ومشاركة الدروس والتجارب التي قد تستفيد منها إدارات المراجعة الداخلية الأخرى. وتتقدم المراجعة الداخلية في شركة علم بخالص الشكر والتقدير إلى **لجنة المراجعة والإدارة التنفيذية** على دعمهم المستمر لرحلة تطوير المراجعة الداخلية، وعلى تشجيعهم المستمر للابتكار والتحسين المستمر وقياس الأداء الاستراتيجي ومتابعة نتائجه بصورة دورية، الأمر الذي أسهم في إنجاح العديد من المبادرات والتجارب الواردة في هذه الورقة. كما تتقدم المراجعة الداخلية بالشكر لجميع أعضاء الفريق الذين ساهموا في تطوير وتنفيذ المبادرات والبرامج والتجارب التي شكلت الأساس العملي لهذه الورقة، وأسهمت في تحويل الأفكار والمفاهيم الواردة فيها إلى ممارسات ونتائج قابلة للتطبيق.

سيف الدين بن حسن حامد علي

مدير عام المراجعة المستمرة - شركة علم

يملك خبرة مهنية تمتد لأكثر من خمسة عشر عامًا في مجالات المراجعة الداخلية والحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وقاد خلال مسيرته المهنية العديد من المبادرات التطويرية والتحولية الهادفة إلى تعزيز دور المراجعة الداخلية ورفع مستوى نضجها المؤسسي.

شملت مساهماته تطوير استراتيجية المراجعة الداخلية، وبناء نموذج التميز، وتأسيس برامج المراجعة المستمرة، وتطوير مؤشرات الأداء الاستراتيجية، وتبني التقنيات الحديثة والتحليلات المتقدمة في أعمال المراجعة الداخلية. كما شارك في العديد من المؤتمرات والمنتديات المهنية المحلية والدولية، وساهم في إعداد وتقديم أوراق ودراسات مهنية متخصصة تناول تطوير وظائف المراجعة الداخلية، وقياس الأداء الاستراتيجي، والتحول الرقمي، واستخدام التقنيات الناشئة في المراجعة الداخلية.

مراجعة مهنية واعتماد

عبدالعزیز بن عبدالله الحیدري

رئيس المراجعة الداخلية - شركة علم

يتمتع بخبرة مهنية تتجاوز عشرين عامًا في مجالات المراجعة الداخلية والحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وشغل خلال مسيرته المهنية عددًا من المناصب القيادية، كما يشارك في عضوية العديد من اللجان ومجالس الإدارة ذات العلاقة بالحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر.

يقود وظيفة المراجعة الداخلية في شركة علم، ويتبنى توجّهًا يركز على التحسين المستمر والابتكار وتعزيز القيمة المضافة للمراجعة الداخلية. وقد قاد خلال السنوات الماضية رحلة تطوير المراجعة الداخلية في علم، بما في ذلك بناء الاستراتيجية، وتطوير نموذج التميز، وتعزيز ثقافة قياس الأداء وإدارة الأداء الاستراتيجي، وتوسيع نطاق الخدمات، والاستفادة من التقنيات الحديثة والقدرات الرقمية، بما أسهم في رفع مستوى نضج المراجعة الداخلية وتعزيز دورها كشريك موثوق ومحفز للتغيير داخل المنظمة.

وقد قاد ووجّه رحلة تطوير المراجعة الداخلية التي تستند إليها هذه الورقة، كما تمت مراجعتها مهنيًا واعتمادها من قبله بما يضمن اتساقها مع التجربة العملية والممارسات المهنية ذات العلاقة، ويعزز ارتباطها بالدروس المستفادة من رحلة تطوير استراتيجية المراجعة الداخلية في شركة علم.

العلاقة بالمعايير المهنية

على الرغم من أن هذه الورقة تستعرض تجربة عملية محددة، إلا أن العديد من الموضوعات التي تناولتها ترتبط بصورة مباشرة بالمبادئ والمتطلبات الواردة في **المعايير العالمية للمراجعة الداخلية لعام 2024**.

فقد شملت التجربة تطوير استراتيجية للمراجعة الداخلية، وربطها باستراتيجية المنظمة، وتحديد مستويات النضج المستهدفة، وقياس التقدم في تنفيذ المبادرات، وتعزيز الحوار مع أصحاب المصلحة، وهي موضوعات تتوافق مع التوجهات الحديثة في قيادة وإدارة وظيفة المراجعة الداخلية.

وتكتسب هذه الموضوعات أهمية إضافية في ضوء **المعيار 9.2 (Internal Audit Strategy)**، الذي يؤكد أهمية وجود استراتيجية واضحة للمراجعة الداخلية تدعم نجاح الوظيفة على المدى الطويل وتضمن مواءمتها مع احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة.

كما أن التركيز على القياس والتعلم ومراجعة الاستراتيجية بصورة دورية يمثل امتدادًا طبيعيًا لمبدأ التحسين المستمر الذي يشكل أحد المراكز الأساسية للممارسات المهنية الحديثة.

ولا تهدف هذه الورقة إلى تفسير المعايير أو استبدال الإرشادات المهنية ذات العلاقة، وإنما إلى تقديم مثال عملي لكيفية ترجمة بعض هذه المفاهيم إلى ممارسات وأنشطة وتجارب واقعية داخل بيئة عمل متغيرة.

إقرار النشر وإخلاء المسؤولية

أُعدت هذه الورقة بالتعاون بين الهيئة السعودية للمراجعين الداخليين وقطاع المراجعة الداخلية في شركة علم، لأغراض مشاركة المعرفة والخبرات والممارسات المهنية في مجال المراجعة الداخلية.

وتعرض الورقة تجربة تطبيقية يمكن الاستفادة منها وفقًا لطبيعة واحتياجات كل جهة، ولا يُقصد بما ورد فيها اعتباره معيارًا مهنيًا أو توجيهًا ملزمًا أو نموذجًا موحدًا صادرًا عن الهيئة السعودية للمراجعين الداخليين.

كما لا يُعد محتوى الورقة بديلًا عن التقدير أو المشورة المهنية المناسبة، ويتعين عند الاستفادة منها مراعاة الأنظمة واللوائح والمعايير المهنية والظروف الخاصة بكل جهة، ولا تتحمل الهيئة مسؤولية أي تطبيق للمحتوى على نحو يخالف ذلك.

شكرا لكم