JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في المراجعة الداخلية الاستراتيجية

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في المراجعة الداخلية الاستراتيجية

المراجعة الداخلية الاستراتيجية دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين لرؤساء المراجعة الداخلية ومديريها وكبار المراجعين الساعين إلى أن يتبع التأكيد استراتيجية المنظمة، وتتمحور حول مخرج واحد هو أجندة مراجعة مرتبطة بالاستراتيجية تربط كل مهمة مخططة بهدف استراتيجي والمخاطر التي تهدده. فالمجالس تسأل اليوم عما إذا كانت الاستراتيجية تنفذ فعلا، لا عن عمل الضوابط وحده. وقد صممت جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة للمراجعين المستعدين للإجابة عن هذا السؤال.

لماذا تهم المراجعة الداخلية الاستراتيجية الآن

تتغير الاستراتيجيات أسرع من دورات المراجعة السنوية، فالتحول الرقمي وتحول الطاقة وصفقات الاستحواذ ونماذج الأعمال الجديدة تعيد رسم ملامح المخاطر خلال أشهر. لذلك تنتظر المجالس والإدارات التنفيذية من المراجعة الداخلية رأيا في تقدم التنفيذ وتجاوزات القابلية للمخاطر والثقافة وجودة القرار، لا في امتثال المعاملات فحسب. وتعزز معايير التدقيق الداخلي العالمية Global Internal Audit Standards الصادرة عن معهد المدققين الداخليين IIA هذا التوجه حين تطلب من رئيس المراجعة فهم استراتيجية المنظمة ومواءمة الخطة معها. الوظائف التي تحقق هذا التحول تصبح مستشارا موثوقا، والتي لا تحققه تغيب عن القرارات الكبرى. ويؤطر نموذج الخطوط الثلاثة IIA Three Lines Model كيفية بقاء المراجعة مستقلة مع انخراطها في الاستراتيجية.

المستفيدون من المراجعة الداخلية الاستراتيجية

- رؤساء المراجعة الداخلية المطالبون بشرح كيفية متابعة التغطية للأولويات الاستراتيجية أمام المجلس
- مديرو المراجعة الذين يحددون نطاق المهام على مبادرات التحول والاستثمارات الكبرى
- كبار المراجعين المكلفون بمراجعات الحوكمة والثقافة وصنع القرار
- شركاء الاستراتيجية والمخاطر المؤسسية الذين يتقاسمون أعمال الاستشراف مع المراجعة
- مستشارو لجان المراجعة الذين يصوغون الأسئلة الموجهة إلى الإدارة

يستفيد رئيس المراجعة الذي يحضر مع اثنين من قادة المهام أكثر من غيره، لأن إعادة بناء الخطة حول الاستراتيجية تتطلب اتفاقا على الأهداف التي تستحق تأكيدا عميقا.

قدرات المراجعة الداخلية الاستراتيجية

تنقل هذه المخرجات اهتمام المراجعة من المعاملات الماضية إلى الخيارات التي تحدد مستقبل المنظمة.

- مواءمة تغطية المراجعة مع الأهداف الاستراتيجية باستخدام الخريطة الاستراتيجية — المجلس والرئيس التنفيذي
- تقييم المخاطر الاستراتيجية وبيانات القابلية للمخاطر من حيث واقعيتها — ملاك المخاطر التنفيذيون
- تصميم مهام تختبر تنفيذ الاستراتيجية وتحقق المنافع — رعاة التحول
- تطبيق مؤشرات الثقافة والسلوك في مراجعات الحوكمة — لجنة المراجعة
- موازنة المخاطر الناشئة عبر الاستشراف والسيناريوهات — خيارات التأكيد الاستباقي
- صياغة الرؤى الاستراتيجية في سرد موجز للمجلس — الأعضاء غير التنفيذيين

مصطلحات المراجعة الداخلية الاستراتيجية الأساسية

- الخريطة الاستراتيجية — سلسلة مرئية تربط الغايات بعيدة المدى بالأهداف والمبادرات والمقاييس، تستخدم لتحديد مواضع أهمية التأكيد.
- القابلية للمخاطر — حجم المخاطر ونوعها اللذان تقبل المنظمة تحملهما سعيا إلى أهدافها.
- تحقق المنافع — متابعة ما إذا كانت المبادرة الاستراتيجية تحقق النتائج الموعودة في دراسة جدواها.
- الاستشراف — بحث منظم عن الإشارات الضعيفة للمخاطر والفرص المستقبلية بعد فترة التخطيط الحالية.
- مراجعة الثقافة — مهمة تفحص السلوكيات والحوافز والنبرة القيادية للحكم على دعمها للقيم المعلنة والضوابط.
- التأكيد الاستراتيجي — عمل مراجعة يبين للقادة ما إذا كانت الاستراتيجية تنفذ كما خطط لها وما إذا ظلت افتراضاتها قائمة.

المراجعة الداخلية الاستراتيجية يوما بيوم

اليوم 1: الاستراتيجية نقطة انطلاق التأكيد

- قراءة الخريطة الاستراتيجية للمراجعين — الأهداف والمبادرات والمقاييس
- معايير Global Internal Audit Standards بشأن المواءمة الاستراتيجية — توقعات رئيس المراجعة
- نموذج IIA Three Lines Model في القرارات الاستراتيجية — الاستقلالية مع الانخراط
- مقابلات المجلس والتنفيذيين — استخراج المخاوف الاستراتيجية مبكرا
- حصر الأهداف الاستراتيجية — أولويات تتطلب التأكيد

اليوم 2: المخاطر الاستراتيجية والقابلية للمخاطر

- جلسات تحديد المخاطر الاستراتيجية مع التنفيذيين — التهديدات للأهداف
- اختبار بيان القابلية للمخاطر — حدود قابلة للقياس مقابل نوايا غامضة
- مؤشرات المخاطر الرئيسية للأهداف الاستراتيجية — عتبات الإنذار المبكر
- رسم ترابط المخاطر — الآثار المتتالية عبر المبادرات
- ترتيب المخاطر الاستراتيجية — اختيار مواضع أعلى قيمة للمراجعة

اليوم 3: إعادة تصميم عالم المراجعة حول الاستراتيجية

- عالم مراجعة قائم على الأهداف — تنظيم التغطية حسب الهدف الاستراتيجي
- ربط المبادرات بالوحدات القابلة للمراجعة — فجوات التغطية التقليدية
- دورة تقييم المخاطر الديناميكية — تحديث ربع سنوي للأولويات
- آليات الخطة المتجددة — إضافة المهام واستبعادها
- اعتماد تعديلات الخطة مع اللجنة — شفافية المفاضلات

اليوم 4: مراجعة تنفيذ الاستراتيجية

- تحديد نطاق مراجعة تنفيذ الاستراتيجية — المعالم والمالكون والترابطات
- موثوقية بيانات الأهداف والنتائج الرئيسية وبطاقة الأداء المتوازن — الثقة في التقدم المعلن
- مراجعات ترتيب أولويات المحفظة — تخصيص الموارد مقابل الاستراتيجية
- اختبار تحقق المنافع — النتائج الموعودة مقابل المحققة
- تشخيص اختناقات التنفيذ — تأخر القرارات وفجوات القدرات

اليوم 5: التأكيد على التغييرات الكبرى

- التأكيد على مبادرات التحول — مراجعة آنية مقابل مراجعة لاحقة للتنفيذ
- مراجعات تكامل الاندماج والاستحواذ — تتبع التآزر وفجوات الرقابة
- مراجعات بوابات المشروعات الرأسمالية — افتراضات دراسة الجدوى وتجاوز التكاليف
- التأكيد على الاستراتيجية الرقمية — مواءمة الاستثمار التقني
- التأكيد على تعهدات الاستدامة — المستهدفات والبيانات والمصداقية

اليوم 6: الحوكمة وفاعلية المجلس

- تقييم إطار الحوكمة — هياكل اللجان والتفويضات
- مراجعة جودة معلومات المجلس — حزم إدارية جاهزة للقرار
- مراجعة عملية القرار الاستراتيجي — المساءلة والأدلة والرأي المخالف
- مراجعة مواءمة حوافز التنفيذيين — المكافآت مقابل الغايات بعيدة المدى
- الإشراف على تعارض المصالح والأطراف ذات العلاقة — انكشاف على مستوى المجلس

اليوم 7: مراجعة الثقافة والسلوك

- اختيار مؤشرات الثقافة — معدلات الإفصاح ودوران الموظفين والشكاوى
- تقييم النبرة القيادية في القمة والوسط — أساليب المقابلات والاستبيانات
- الأسباب السلوكية في الملاحظات — ربط الثقافة بإخفاقات الضوابط
- مراجعة فاعلية قناة الإبلاغ عن المخالفات — الثقة والمتابعة
- عرض الملاحظات النوعية بمصداقية — أدلة الاستنتاجات الثقافية

اليوم 8: التأكيد الاستباقي

- أساليب الاستشراف — الإشارات الضعيفة ورادارات المخاطر الناشئة
- تحليل السيناريوهات لتخطيط المراجعة — اختبار الافتراضات الاستراتيجية تحت الضغط
- مراجعات ما قبل الإخفاق للمبادرات — توقع أنماط الفشل
- الاستشعار المستمر للمخاطر بالبيانات — مؤشرات تغذي خطة المراجعة
- المهام الاستشارية حول الاستراتيجية — حدود تحمي الموضوعية

اليوم 9: إيصال الرؤى إلى المجلس

- هيكل تقرير التأكيد الاستراتيجي — تعليق على كل هدف على حدة
- صياغة سرد المجلس — رسائل قليلة ودلالات واضحة
- تصوير تغطية المخاطر الاستراتيجية — الخرائط الحرارية وفجوات التأكيد
- الجلسات المغلقة مع الأعضاء غير التنفيذيين — طرح المخاوف الحساسة
- قياس أثر المراجعة في الاستراتيجية — قرارات غيرتها الرؤى

اليوم 10: ممارسة أجندة المراجعة المرتبطة بالاستراتيجية

- تحويل الخريطة الاستراتيجية إلى عالم مراجعة — تطبيق التغطية القائمة على الأهداف
- تمرين ترتيب المخاطر الاستراتيجية — تطبيق اختبارات القابلية والمؤشرات
- تحديد نطاق مهام التنفيذ والثقافة — تطبيق أساليب اليومين الرابع والسابع
- تدريب على عرض سرد المجلس — تطبيق أساليب إيصال الرؤى
- أجندة المراجعة المرتبطة بالاستراتيجية — الأهداف والمهام ورسائل المجلس

تطبيق المراجعة الداخلية الاستراتيجية بعد الدورة

- مطابقة خطة المراجعة الحالية مع الخريطة الاستراتيجية للمنظمة وعرض الأهداف غير المغطاة على رئيس المراجعة.
- تحديد نطاق مهمة واحدة لمراجعة تنفيذ الاستراتيجية أو تحقق المنافع للربع القادم مع الاتفاق على المعالم والمالكين ومصادر البيانات.

أسئلة حول المراجعة الداخلية الاستراتيجية

ما المراجعة الداخلية الاستراتيجية، ولماذا تهم الآن؟

هي مواءمة التأكيد مع أهداف المنظمة واختبار ما إذا كانت الاستراتيجية تنفذ كما خطط لها. وتهم الآن لأن الاستراتيجيات تتغير بسرعة والمجالس تريد رؤية مستقلة في التنفيذ والثقافة والمخاطر الناشئة.

من الأكثر استفادة من دورة المراجعة الداخلية الاستراتيجية؟

رؤساء المراجعة ومديروها وكبار المراجعين العاملون على مراجعات التحول أو الحوكمة أو الثقافة هم الأكثر استفادة، ويستفيد أيضا شركاء الاستراتيجية والمخاطر الذين ينسقون مع المراجعة.

بم تختلف دورة المراجعة الداخلية الاستراتيجية عن دورة تخطيط المراجعة القائم على المخاطر؟

دورة التخطيط القائم على المخاطر ترتب الوحدات القابلة للمراجعة حسب مخاطرها. أما هذه الدورة فتبدأ من الأهداف الاستراتيجية وتضيف مراجعات التنفيذ والثقافة والتفكير بالسيناريوهات وسرد المجلس التي نادرا ما يغطيها التخطيط التقليدي.

ماذا تعود به من دورة المراجعة الداخلية الاستراتيجية؟

تعود بأجندة تربط الأهداف بالمهام، وترتيب للمخاطر الاستراتيجية، ومهام محددة النطاق للتنفيذ والثقافة، وقالب لسرد المجلس جاهز لدورة اللجنة القادمة.

المراجعة الداخلية الاستراتيجية: الطريق إلى الأمام

توجه أجندة المراجعة المرتبطة بالاستراتيجية أولا التحديث التالي للخطة المتجددة ورؤية اللجنة للتغطية. يملكها رئيس المراجعة، ويستخدمها قادة المهام لتحديد النطاق، ويقرأ الأعضاء رسائلها. وعند تغير الاستراتيجية أو اكتمال مبادرة كبرى تستحق إعادة النظر في الأهداف التي تحتاج تأكيدا عميقا وتلك التي يمكن الاعتماد فيها على غيرها.