

# 2024

## التركيز على المخاطر مواضيع مهمة للمراجعين الداخليين

الشرق الأوسط

 Internal Audit  
FOUNDATION

ARABCIIA  
الاتحاد العربي لجمعيات المراجعين الداخليين  
Arab Confederation for Institutes of Internal Auditors



# نبذة عن المشروع البحثي “التركيز على المخاطر”

يقدم “مشروع التركيز على المخاطر” بحثًا عمليًا قائمًا على البيانات لمساعدة المراجعين الداخليين والمساهمين على فهم بيئة المخاطر الحالية، وإعداد خطط المراجعة للعام المقبل

و تم إنشاء منهجية مشروع التركيز على المخاطر في عام 2016 من قبل مجموعة المعاهد الأوروبية للأبحاث، والتي تواصل نشرها في أوروبا من خلال الاتحاد الأوروبي لمعاهد المراجعين الداخليين

التقارير متاحة مجانًا للجميع على موقع المعهد الدولي للمراجعين الداخليين ، من خلال [صفحة الموارد الخاصة بمشروع التركيز على المخاطر](#) وعلى المواقع الإلكترونية للاتحادات الإقليمية لمعهد المراجعين الداخليين: [الاتحاد الآسيوي](#) (آسيا والمحيط الهادئ)، [الاتحاد الأفريقي](#) (أفريقيا)، [الاتحاد العربي](#) (الشرق الأوسط)، [الاتحاد الأوروبي](#) (أوروبا)، [اتحاد أمريكا اللاتينية](#) (أمريكا اللاتينية)

الراعي الرسمي لتقرير الشرق الأوسط

ARABCIIA  
الاتحاد العربي لجمعيات المراجعين الداخليين  
Arab Confederation for Institutes of Internal Auditors



تستند التقارير على استبيان عالمي لتحديد المخاطر الحالية والناشئة لكل منطقة، تليها اجتماعات المناقشة بطريقة الطاولة المستديرة ومقابلات عدة لاكتشاف الممارسات الرائدة للمراجعين الداخليين

وتم إعداد تقريران لكل منطقة:

■ مواضيع مهمة للمراجعين الداخليين: تقارير تفصيلية استنادًا على الاستبيان ومناقشات الطاولة المستديرة والمقابلات

■ إحاطة مجلس الإدارة: تقارير موجزة للمراجعين الداخليين لمشاركتها مع أصحاب المصلحة

يُعد «المشروع العالمي التركيز على المخاطر» شراكة تعاونية تسيّرها [مؤسسة المراجعين الداخليين](#) بدعم سخي من الاتحادات الإقليمية للمعهد الدولي للمراجعين الداخليين وجمعيات ومعاهد المراجعين الداخليين والشركات الراعية، ويمثل عام 2024 العام الأول الذي نُفذ فيه المشروع في جميع أنحاء العالم.



# المحتويات:

الملخص التنفيذي المضي قُدماً بمهنية	4
منهجية البحث	6
نتائج الاستبيان: على المستوى العالمي	7
نتائج الاستبيان: على مستوى الشرق الأوسط	8
الأمن السيبراني الارتقاء بالمهارات والخدمة	22
استمرارية الأعمال الاستعداد الاستباقي قبل نشوء الأزمات	26
الحوكمة / تقارير الشركات بناء الحوكمة الرشيدة	30

# الملخص التنفيذي - الشرق الأوسط

## المضي قُدماً بمهنية

موقع الشرق الأوسط المميز يساعده على الاستفادة القصوى من الاقتصادات الأخرى في مرحلة تعافيه من الأزمات. ولتحقيق النمو الاقتصادي، يدعم الرؤساء التنفيذيون للمراجعة المنشآت لتحسين المهنية في مجالات رئيسية مثل الأمن السيبراني واستمرارية الأعمال والابتكار

ويتوقع الرؤساء التنفيذيين للمراجعة الداخلية خلال الثلاث سنوات المقبلة، أن تكون التحديات المتعلقة بالاضطراب الرقمي والتغيرات المناخية من أسرع المخاطر الصاعدة لمنشآتهم، وهذا يتسق مع إجابات الرؤساء التنفيذيين للمراجعة على مستوى العالم (يرجى الاطلاع على الشكلين رقم 3 و 6)

توضح التقارير بالتفصيل التحديات والطول لمناطق المخاطر العاجلة، وتستند إلى خبرة ومعرفة عدة خبراء في مجال المراجعة الداخلية في جميع أنحاء المنطقة.

أهم المواضيع لتقارير منطقة الشرق الأوسط هي الأمن السيبراني - ساهم رفع مستويات الكفاءة المهنية للمراجعة الداخلية في التفاعل مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة وأتمتة عمليات المراجعة

يقدم تقرير "التركيز على المخاطر في منطقة الشرق الأوسط لعام 2024" توصيات و رؤى حول أهم الأسئلة التي تواجه المنشآت ومجالس إدارتها، ومنها

■ ما هي أهم المخاطر التي تواجهها المنشآت في المنطقة؟ وكيف ستتطور هذه المخاطر خلال السنوات الثلاث القادمة؟

■ أين يستثمر مراجعو الحسابات الداخليون أكبر وقت وجهد؟

■ كيف يمكن لوظائف المراجعة الداخلية مساعدة منشآتهم؟

كشفت نتائج الاستبيان عن تشابه منطقة الشرق الأوسط مع معظم المناطق الأخرى حول ما يخص تصنيف المخاطر في الأمن السيبراني، واستمرارية الأعمال ورأس المال البشري، كمخاطر رئيسية، بينما تم تصنيف مخاطر الحوكمة وتقارير الشركات، في الشرق الأوسط من ضمن أعلى 5 مخاطر (يرجى الاطلاع على الشكل رقم 1)

## مشاركة الشرق

### الأوسط في البحث:

- 166 استجابة للاستبيان من الرؤساء التنفيذيين للمراجعة ومدراء إدارتها.
- مشاركة 14 دولة / إقليم
- جلستا حوار بطريقة الطاولة المستديرة بحضور 14 مشاركاً
- 5 مقابلات معمقة

## المحتويات

الملخص التنفيذي:  
المضي قُدماً بمهنية

منهجية البحث

نتائج الاستبيان: على المستوى العالمي

نتائج الاستبيان: على مستوى الشرق  
الأوسط

الأمن السيبراني  
الدرتقاء بالمهارات والخدمات

استمرارية الأعمال  
الاستعداد الاستباقي قبل نشوء الأزمات

الحوكمة / تقارير الشركات  
بناء الحوكمة الرشيدة

# الملخص التنفيذي - الشرق الأوسط

استمرارية الأعمال – يركز الرؤساء التنفيذيين للمراجعة  
على تحسين نطاق استجاباتهم والبحث عن وسائل  
لتحويل الأزمات إلى فرص

حوكمة / تقارير الشركات - يستثمر الإقليم مبالغ ضخمة  
في مشاريع كبرى في البنية التحتية والتكنولوجيا، مما  
يجعل الحوكمة الجيدة أولوية قصوى

للحصول على ملخص للنتائج لتقديمه لمجالس الإدارة  
وأصحاب المصلحة، يرجى الاطلاع على [تقرير "التركيز  
على المخاطر في منطقة الشرق الأوسط لعام  
2024 - إطاعة مجلس الإدارة"](#)، للاطلاع على تقارير  
المناطق الأخرى، يُمكنكم زيارة [صفحة الموارد الخاصة  
بتقارير "التركيز على المخاطر"](#)



# منهجية البحث

تبدأ منهجية "التركيز على المخاطر" بإجراء استبيان للرؤساء التنفيذيين للمراجعة الداخلية ومدراء إدارات المراجعة الداخلية لتحديد المخاطر الحالية والناشئة لكل منطقة، وتستخدم المخاطر الأعلى المحددة في الاستبان في متابعة اجتماعات الطاولة المستديرة وإجراء مقابلات مع الرؤساء التنفيذيين للمراجعة الداخلية والأكاديميين وخبراء في المجال

إحصائيات استبيان مشروع التركيز على المخاطر 2024 في أنحاء العالم، بلغت ردود الاستبيان 4207 إجابة من رؤساء تنفيذيين للمراجعة ومدراء إدارات في 111 دولة / إقليم في الفترة من 15 فبراير إلى 12 يوليو 2023، وتم إجراء ثمانية عشر لقاء مع 152 مشاركًا، تلتها 40 مقابلة متعمقة

يقدم الاستبيان 16 فئة من فئات المخاطر كما هو موضح أدناه، ويُطلب من المشاركين اختيار أعلى 5 من حيث مستوى الخطر، وأعلى 5 من حيث الجهد والوقت المخصص للمراجعة الداخلية، سواء الآن أو بعد ثلاث سنوات. ويشار في التقارير إلى هذه الفئات باستخدام أسمائها المختصرة

## فئات المخاطر في «التركيز على المخاطر لعام 2024» على النحو الآتي:

مواضيع المخاطر	وصف المخاطر في الاستبيان
استمرارية الأعمال	استمرارية الأعمال ومرونة العمليات وإدارة الأزمات والاستجابة للكوارث.
تغير المناخ	تغير المناخ والتنوع البيولوجي واستدامة البيئة.
الاتصالات وسمعة الشركة	الاتصالات وسمعة الشركة وعلاقات المساهمين.
الأمن السيبراني	الأمن السيبراني وأمان البيانات.
الاضطراب الرقمي	الاضطراب الرقمي والتكنولوجيا الجديدة والذكاء الاصطناعي.
السيولة المالية	المخاطر المالية والسيولة المالية والإعسار.
الاحتيال	الاحتيال والرشوة واستغلال الجريمة للتشويش.
الغموض الجيوسياسي	عدم اليقين الاقتصادي الكبير والجيوسياسي.
الحوكمة وتقرير الشركات	حوكمة المؤسسة وتقرير الشركات.
الصحة والسلامة	الصحة والسلامة والأمان.
رأس المال البشري	رأس المال البشري والتنوع وإدارة المواهب والاحتفاظ بها.
تغيرات السوق	التغيرات في السوق والمنافسة وسلوك العملاء.
الاندماج والاستحواذ	الاندماج والاستحواذ.
الثقافة التنظيمية	الثقافة التنظيمية.
التغيرات التنظيمية	التغير في القوانين واللوائح.
سلسلة الأمداد والاستيراد	سلسلة الأمداد والاستيراد ومخاطر الأطراف الثالثة.

111

دولة / إقليمًا

4,207

إجابة للاستبيان من رؤساء تنفيذيين للمراجعة الداخلية

18

جلسة بطريقة الطاولة المستديرة بحضور

152

مشاركًا

40

مقابلة معمقة

# نتائج الاستبيان: على المستوى العالمي

## المقارنات الإقليمية

تمنح المشاركة العالمية في استبيان التركيز على المخاطر فرصة نادرة لمقارنة المخاطر وخطط المراجعة بين المناطق المختلفة

## دليل استخدام نتائج الاستبيان

- 1- الأمن السيبراني
- 2- رأس المال البشري
- 3- استمرارية الأعمال

فيما تعد التغييرات التنظيمية واحدة من أعلى 5 مخاطر بمعظم المناطق، باستثناء أفريقيا والشرق الأوسط، حيث تعد السيولة المالية مصدر قلق أكبر. ويعكس الاضطراب الجيوسياسي الأحداث الحالية والمخاوف المستقبلية، حيث احتل المرتبة الخامسة في لائحة أمريكا اللاتينية وأوروبا. وتعد تغيرات السوق من المخاطر الكبرى في منطقة آسيا والمحيط الهادئ وأمريكا الشمالية وأخيراً، كانت أفريقيا هي الوحيدة التي اعتبرت الاحتيايل واحدة من أعلى 5 مخاطر، بينما تفرد الشرق الأوسط بتصنيف الحوكمة / تقارير الشركات ضمن أعلى 5 مخاطر

سيتم استعراض نتائج استبيان التركيز على المخاطر عبر سلسلة من الرسوم البيانية التي توضح إجابات الاستبيان حول مستويات الخطر وجهود المراجعة الحالية والمستقبلية بعد ثلاث سنوات.

ولمزيد من التفاصيل والتصورات، ننصح بالاطلاع على الرسوم البيانية. وتُظهر النسب أعداد الذين اختاروا مجال مراجعة معيناً كواحد من أعلى خمس مجالات بالنسبة إلى مستوى المخاطر أو جهد المراجعة في منشآتهم. اللون الأزرق يمثل نتائج مستويات المخاطر واللون الأخضر يمثل جهد المراجعة، والألوان الداكنة للمستويات الحالية، والألوان الفاتحة للمستويات المستقبلية

الشكل رقم (1): أعلى 5 مخاطر في كل منطقة على المستوى العالمي - تم الإجماع عالمياً على المجالات الثلاث الأكثر خطورة بالنسبة للمنشآت التي يعمل فيها الرؤساء التنفيذيين للمراجعة وهي

## إجابات الاستبيان في الشرق الأوسط حسب الإقليم

808	أفريقيا
1,035	آسيا والمحيط الهادئ
956	أمريكا اللاتينية (والبحر الكاريبي)
799	أوروبا
442	أمريكا الشمالية
167	الشرق الأوسط
4,207	الإجمالي



الملخص التنفيذي:  
المضي قُدماً بمهنية

منهجية البحث

نتائج الاستبيان: على المستوى العالمي

نتائج الاستبيان: على مستوى الشرق  
الأوسط

الأمن السيبراني  
الارتقاء بالمهارات والخدمة

استمرارية الأعمال  
الاستعداد الاستباقي قبل نشوء الأزمات

الحوكمة / تقارير الشركات  
بناء الحوكمة الرشيدة

# نتائج الاستبيان: على المستوى العالمي

على الرغم من اختلاف مستويات المخاطر من منطقة إلى أخرى، إلا أن المجالات التي تتطلب أعلى جهد للمراجعة الداخلية تتشابه بشكل ملحوظ

الاختلافات في المجالات الأخرى كما يلي

■ سجلت منطقة آسيا والمحيط الهادئ نسبة أقل للسيولة المالية (35%) مقارنة بالمتوسط العالمي (45%)

■ وسجلت أمريكا اللاتينية نسبة أقل من المناطق الأخرى بشأن الجهود المبذولة نحو الحوكمة / تقارير الشركات (46% لأمريكا اللاتينية مقابل 55% في المتوسط العالمي)

■ كما سجلت أمريكا الشمالية نسبة أقل بكثير من المتوسط العالمي لجهود الاحتيال (26% لأمريكا الشمالية مقابل 42% المتوسط العالمي)

■ سجلت منطقة الشرق الأوسط مستويات مخاطر أعلى بكثير في الحوكمة / تقارير الشركات (45%) مقارنة بالمناطق الأخرى. كما سجلت نسبة أعلى قليلاً في مجال الاتصالات / السمعة (28%)

■ وختاماً، كان لدى أفريقيا مزيج فريد من المخاطر التي كانت أعلى من المناطق الأخرى ومنها السيولة المالية (47%) والاحتيال (46%) والثقافة التنظيمية (34%)

الشكل رقم (2): أعلى 5 جهود مراجعة في كل منطقة - على المستوى العالمي على الرغم من اختلاف مستويات المخاطر من منطقة إلى أخرى، إلا أن المجالات التي تتطلب أعلى جهد للمراجعة الداخلية تتشابه بشكل ملحوظ، وتكون عادةً بهذا الترتيب

- 1- الأمن السيبراني
- 2- الحوكمة / تقارير الشركات
- 3- استمرارية الأعمال
- 4- التغييرات التنظيمية
- 5- السيولة المالية
- 6- الاحتيال

أوجه الاختلاف في التغييرات التنظيمية، في نسب جهود المراجعة أقل بشكل ملحوظ في أفريقيا (35%) والشرق الأوسط (35%) مقارنة بالمناطق الأخرى والتي بلغت 50% أو أعلى

طريقة أخرى لقراءة البيانات وذلك بحسب الإقليم الذي لديه أعلى مخاطر داخل كل مجال مراجعة - على سبيل المثال - تصنف مخاطر تغير المناخ على أنها الأعلى في أوروبا مقارنة بالمناطق الأخرى، وتشمل بعض النقاط البارزة حول أعلى تصنيفات لكل مجال مراجعة كما يلي

■ بلغت النسبة في منطقة أمريكا الشمالية للأمن السيبراني (85%) ورأس المال البشري (65%) كأعلى معدلات مخاطر مقارنة بالمناطق الأخرى

■ بالنسبة لأوروبا، على الرغم من أن نسبة مخاطر الأمن السيبراني كانت مقارنة لنسبة منطقة أمريكا الشمالية (84%)، إلا أن المجالات الأخرى كانت الغموض الجيوسياسي (43%) وتغير المناخ (31%)، وتعد أوروبا المنطقة الوحيدة التي تجاوز فيها تغير المناخ نسبة 30%

■ شاركت أمريكا اللاتينية أوروبا قلقها بشأن الغموض الجيوسياسي (42%)، ولكنها سجلت أيضاً مخاطر عالية بشأن التغييرات التنظيمية (48%) والاضطراب الرقمي (38%)

■ أبدت منطقة آسيا والمحيط الهادئ اهتمامها باستمرارية الأعمال (61%) وتغييرات السوق (47%) مقارنة بالمناطق الأخرى



الملخص التنفيذي:  
المضي قُدماً بمهنية

منهجية البحث

نتائج الاستبيان: على المستوى العالمي

نتائج الاستبيان: على مستوى الشرق  
الأوسط

الأمن السيبراني  
الدرتقاء بالمهارات والخدمة

استمرارية الأعمال  
الاستعداد الاستباقي قبل نشوء الأزمات

الحوكمة / تقارير الشركات  
بناء الحوكمة الرشيدة

## نتائج الاستبيان: على المستوى العالمي

يوجد إجماع عالمي على ارتفاع مستويات المخاطر في السنوات الثلاث المقبلة بالنسبة للاضطراب الرقمي وتغير المناخ

النظر إلى البيانات من زاوية أخرى وذلك من خلال الجهد المبذول في المراجعة الداخلية في كل مجال ، حيث تعد فروق الجهد صغيرة في عدد من مجالات المراجعة، ولكن سجلت بعض مجالات المراجعة فروقاً ملحوظة ومنها

**الشكل رقم (4): التغيرات المتوقعة في جهود المراجعة خلال ثلاث سنوات - على المستوى العالمي**

مع التوقعات بارتفاع مستويات مخاطر الاضطراب الرقمي وتغير المناخ، فمن المتوقع أيضاً أن يزيد مقدار الوقت والجهد المبذولان في المراجعة الداخلية في هذه المجالات، وزادت النسبة المتوقعة لتصنيف الاضطرابات الرقمية كواحدة من أعلى 5 مجالات تستهلك جهد المراجعة بأكثر من الضعف، من نسبة 22% إلى 52%، وبالمثل فقد ارتفعت النسبة المتوقعة لتغير المناخ أكثر من ثلاث أضعاف، من نسبة 11% إلى 34%

■ سجلت أمريكا الشمالية أعلى نسبة في مجال الأمن السيبراني (84%) مقارنة بالمناطق الأخرى باستثناء أوروبا (79%)

■ تبذل أفريقيا جهد أعلى في مجال الاحتيال (57%) والسيولة المالية (53%) أكثر من غيرها من المناطق

■ سجلت أوروبا تقريباً ضعف النسبة في مجال تغير المناخ كأحد أعلى 5 مجالات تتطلب جهد مراجعة بنسبة (19%) مقارنة بالمتوسط العالمي (11%)

**الشكل رقم (3): التغير المتوقع في المخاطر خلال ثلاث سنوات - على المستوى العالمي**

تم الإجماع عالمياً على ارتفاع مستويات المخاطر في السنوات الثلاث المقبلة بالنسبة للاضطراب الرقمي وتغير المناخ، وسجل كلا المجالين زيادة بنسبة 20 نقطة في المئة تقريباً بين مستويات المخاطر الحالية والمستقبلية، والأمر الأكثر إثارة للدهشة هو زيادة تصنيف تغير المناخ، حيث قفز من المركز الرابع عشر إلى المركز الخامس

الشكل رقم (1):

## أعلى 5 مخاطر في كل منطقة - على المستوى العالمي

أعلى المخاطر  
لكل منطقة

■ يوجد إجماع على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم على أن المجالات الثلاثة الأكثر تعرضاً للخطر هي الأمن السيبراني ورأس المال البشري واستمرارية الأعمال

ما هي أعلى 5 مخاطر تواجهها منشأتك حالياً؟

أوروبا	الشرق الأوسط	أمريكا الشمالية	أفريقيا	أمريكا اللاتينية	آسيا والمحيط الهادئ	متوسط جميع المناطق	مجال المراجعة
84%	70%	85%	58%	75%	66%	73%	الأمن السيبراني
50%	47%	65%	39%	44%	59%	51%	رأس المال البشري
35%	53%	36%	52%	47%	61%	47%	استمرارية الأعمال
43%	33%	43%	32%	48%	35%	39%	التغيرات التنظيمية
33%	32%	36%	33%	38%	30%	34%	الاضطراب الرقمي
26%	38%	28%	47%	33%	21%	32%	السيولة المالية
30%	26%	41%	21%	26%	47%	32%	تغيرات السوق
43%	16%	28%	25%	42%	28%	30%	الغموض الجيوسياسي
22%	45%	16%	36%	18%	24%	27%	الحوكمة / تقارير الشركات
30%	28%	36%	19%	16%	27%	26%	سلسلة الأمداد والاستيراد
20%	30%	21%	34%	26%	23%	26%	الثقافة التنظيمية
13%	26%	9%	46%	30%	22%	24%	الاحتياط
12%	28%	21%	27%	22%	18%	21%	الاتصالات / السمعة
31%	10%	12%	19%	22%	22%	19%	تغير المناخ
13%	9%	17%	10%	8%	12%	11%	الصحة والسلامة
8%	10%	8%	3%	3%	4%	6%	عمليات الدمج والاستحواذ

ملاحظة: الاستبيان العالمي للمخاطر الذي أجراه المعهد الدولي للمراجعين الداخليين، العدد = 4,207.

تمثل النسبة المئوية الذين صنفوا المجال كواحد من أعلى 5 مجالات لمستوى الخطر، ويشير التظليل باللون الأزرق الداكن إلى المجالات الخمس الأكثر عرضة للخطر في ذلك الإقليم.

## المحتويات

الملخص التنفيذي:  
المضي قُدماً بمهنية

منهجية البحث

نتائج الاستبيان: على المستوى العالمي

نتائج الاستبيان: على مستوى الشرق  
الأوسط

الأمن السيبراني  
الدرتقاء بالمهارات والخدمة

استمرارية الأعمال  
الاستعداد الاستباقي قبل نشوء الأزمات

الحوكمة / تقارير الشركات  
بناء الحوكمة الرشيدة

# الشكل رقم (2): أعلى 5 جهود مراجعة في كل منطقة - على المستوى العالمي أعلى المجالات جهداً في كل منطقة

■ تتشابه المجالات التي تتطلب أعلى جهود مراجعة في الأقاليم بشكل ملحوظ وهي الأمن السيبراني والحوكمة / إعداد تقارير الشركات واستمرارية الأعمال

## ما هي أعلى 5 مخاطر تبذل فيها المراجعة الداخلية معظم الوقت والجهد؟

أوروبا	الشرق الأوسط	أمريكا الشمالية	أفريقيا	أمريكا اللاتينية	آسيا والمحيط الهادئ	متوسط جميع المناطق	مجال المراجعة
79%	61%	84%	54%	66%	66%	68%	الأمن السيبراني
61%	64%	55%	52%	46%	54%	55%	رأس المال البشري
50%	53%	53%	56%	53%	59%	54%	استمرارية الأعمال
50%	35%	53%	35%	50%	56%	46%	التغيرات التنظيمية
45%	44%	46%	53%	50%	35%	45%	الاضطراب الرقمي
36%	43%	26%	57%	47%	42%	42%	السيولة المالية
36%	39%	38%	32%	28%	33%	34%	تغيرات السوق
26%	35%	26%	33%	28%	33%	30%	الغموض الجيوسياسي
21%	27%	17%	27%	29%	23%	24%	الحوكمة / تقارير الشركات
21%	20%	25%	24%	24%	19%	22%	سلسلة الأمداد والاستيراد
11%	23%	20%	25%	23%	21%	20%	الثقافة التنظيمية
19%	16%	21%	13%	12%	18%	17%	الاحتيايل
10%	16%	14%	15%	17%	23%	16%	الاتصالات / السمعة
19%	7%	9%	11%	8%	10%	11%	تغير المناخ
8%	8%	4%	12%	13%	6%	9%	الصحة والسلامة
9%	8%	10%	2%	5%	3%	6%	عمليات الدمج والاستحواذ

ملاحظة: الاستبيان العالمي للمخاطر الذي أجراه المعهد الدولي للمراجعين الداخليين، العدد = 4,207.

تمثل النسبة المئوية الذين صنّفوا المجال كواحد من أعلى 5 مجالات من حيث الوقت والجهد المبذولان في المراجعة، ويشير التظليل باللون الأخضر الداكن إلى أعلى 5 مجالات لجهد المراجعة في ذلك الإقليم

مجالات  
الجهد الأعلى  
لكل منطقة

الشكل رقم (3):

التغير المتوقع في المخاطر خلال ثلاث سنوات - على  
المستوى العالمي

■ ازدادت مخاطر تغير المناخ بشكل كبير لتحتل المركز الخامس، بعد أن كانت في المركز الرابع عشر

التغير  
المتوقع في  
المخاطرماهي أعلى 5 مخاطر ستواجه  
منشأتك خلال ثلاث سنوات من الآن؟ماهي أعلى 5 مخاطر تواجه  
منشأتك حالياً؟

67%	1. الأمن السيبراني	73%	1. الأمن السيبراني
55%	2. الاضطراب الرقمي	51%	2. رأس المال البشري
46%	3. رأس المال البشري	47%	3. استمرارية الأعمال
41%	4. استمرارية الأعمال	39%	4. التغييرات التنظيمية
39%	5. تغير المناخ	34%	5. الاضطراب الرقمي
39%	6. التغييرات التنظيمية	32%	6. السيولة المالية
34%	7. الغموض الجيوسياسي	32%	7. تغيرات السوق
33%	8. تغيرات السوق	30%	8. الغموض الجيوسياسي
25%	9. سلسلة الأمداد والاستيراد	27%	9. الحوكمة وتقرير الشركات
23%	10. السيولة المالية	26%	10. سلسلة الأمداد والاستيراد
21%	11. الثقافة التنظيمية	26%	11. الثقافة التنظيمية
20%	12. الحوكمة وتقرير الشركات	24%	12. الاحتيال
20%	13. الاحتيال	21%	13. الاتصالات وسمعة الشركة
15%	14. الاتصالات وسمعة الشركة	19%	14. تغير المناخ
11%	15. الصحة والسلامة	11%	15. الصحة والسلامة
11%	16. الاندماج والاستحواذ	6%	16. الاندماج والاستحواذ

ملاحظة: الاستبيان العالمي للمخاطر الذي أجراه المعهد الدولي للمراجعين الداخليين، العدد = 4,207.  
تمثل النسبة المئوية الذين صنّفوا المجال كواحد من أعلى 5 مخاطر في منشأتهم.



الشكل رقم (4):

## التغييرات المتوقعة في جهود المراجعة خلال ثلاث سنوات - على المستوى العالمي

■ من المتوقع حدوث زيادة في نشاط المراجعة الداخلية التي تتعلق بالاضطراب الرقمي وتغير المناخ

تغيير الجهد  
المتوقع

ما هي أعلى 5 مخاطر تتوقع أن تبذل المراجعة الداخلية وقتاً وجهداً أكبر فيها بعد 3 سنوات من الآن؟

ما هي أعلى 5 مخاطر تبذل فيها المراجعة الداخلية معظم الوقت والجهد؟

73%	1. الأمن السيبراني	68%	1. الأمن السيبراني
52%	2. الاضطراب الرقمي	55%	2. الحوكمة / تقارير الشركات
49%	3. استمرارية الأعمال	54%	3. استمرارية الأعمال
37%	4. التغييرات التنظيمية	46%	4. التغييرات التنظيمية
36%	5. الحوكمة / تقارير الشركات	45%	5. السيولة المالية
35%	6. رأس المال البشري	42%	6. الاحتيايل
34%	7. تغير المناخ	34%	7. سلسلة الأمداد والاستيراد
29%	8. الاحتيايل	30%	8. رأس المال البشري
28%	9. السيولة المالية	24%	9. الثقافة التنظيمية
28%	10. سلسلة الأمداد والاستيراد	22%	10. الاضطراب الرقمي
24%	11. الثقافة التنظيمية	20%	11. الاتصالات / السمعة
22%	12. تغييرات السوق	17%	12. الصحة والسلامة
16%	13. الاتصالات / السمعة	16%	13. تغييرات السوق
16%	14. الغموض الجيوسياسي	11%	14. تغير المناخ
15%	15. الصحة والسلامة	9%	15. الغموض الجيوسياسي
8%	16. عمليات الدمج والاستحواذ	6%	16. عمليات الدمج والاستحواذ

ملاحظة: الاستبيان العالمي للمخاطر الذي أجراه معهد المراجعين الداخليين، العدد = 4,207. النسبة المئوية الذين صنفوا المجال كواحد من أعلى 5 مخاطر في منشأتهم.

## المحتويات

الملخص التنفيذي:  
المضي قُدماً بمهنية

منهجية البحث

نتائج الاستبيان: على المستوى العالمي

نتائج الاستبيان: على مستوى الشرق  
الأوسط

الأمن السيبراني  
الارتقاء بالمهارات والخدمة

استمرارية الأعمال  
الاستعداد الاستباقي قبل نشوء الأزمات

الحوكمة / تقارير الشركات  
بناء الحوكمة الرشيدة

# نتائج الاستبيان: على مستوى الشرق الأوسط

## دليل استخدام نتائج الاستبيان

تجدون أدناه تلخيص لأهم النتائج للشرق الأوسط ، ولمزيد من التفاصيل والتصورات، ننصح بالاطلاع على الرسوم البيانية. وتُظهر النسب أعداد الذين افترضوا مجال مراجعة معيناً كواحد من أعلى خمس مجالات بالنسبة إلى مستوى المخاطر أو جهد المراجعة في منشآتهم. اللون الأزرق يمثل نتائج مستويات المخاطر واللون الأخضر يمثل جهد المراجعة ، والألوان الداكنة للمستويات الحالية، والألوان الفاتحة للمستويات المستقبلية

### الشكل رقم (5): مستويات المخاطر الحالية مقابل مستويات المخاطر المستقبلية

تصدر الأمن السيبراني واستمرارية الأعمال قمة التصنيفات لمستويات المخاطر في الشرق الأوسط لعام 2024، تلتهما رأس المال البشري والحوكمة / تقارير الشركات

في السنوات الثلاث القادمة، من المتوقع أن تتراجع مستويات المخاطر لاستمرارية الأعمال والحوكمة / تقارير الشركات

### الشكل رقم (6): تغير المخاطر المتوقع في ثلاث سنوات

من المتوقع أن يقفز الاضطراب الرقمي إلى المركز الثاني، حيث يعتقد 60% من المشاركين بأنه سيكون ضمن أعلى 5 مخاطر

قفزت المخاطر المتعلقة بالمناخ إلى المركز السادس، حيث يعتقد 30% من المشاركين بإنها ستكون ضمن أعلى 5 مخاطر

### الشكل رقم (7): جهود المراجعة الحالية مقابل جهود المراجعة المستقبلية

تعد الحوكمة / تقارير الشركات والأمن السيبراني من أهم مجالات جهود المراجعة الداخلية في الوقت الحالي

بحلول عام 2027، من المتوقع أن يحل الاضطراب الرقمي محل تقارير الحوكمة / الشركات باعتباره المجال الأول لجهود المراجعة الداخلية

1	الجزائر	89	المملكة العربية السعودية
1	البحرين	29	الإمارات العربية المتحدة
1	إيران	18	قطر
1	الكويت	7	الأردن
1	فلسطين	7	لبنان
1	تركيا	5	مصر
1	اليمن	3	سلطنة عمان
<b>165</b>	<b>الإجمالي</b>		

## إجابات الاستبيان في منطقة الشرق الأوسط حسب الدولة

## المحتويات

الملخص التنفيذي:  
المضي قُدماً بمهنية

منهجية البحث

نتائج الاستبيان: على المستوى العالمي

نتائج الاستبيان: على مستوى الشرق  
الأوسط

الأمن السيبراني  
الدرتقاء بالمهارات والخدمات

استمرارية الأعمال  
الاستعداد الاستباقي قبل نشوء الأزمات

الحوكمة / تقارير الشركات  
بناء الحوكمة الرشيدة

# نتائج الاستبيان: على مستوى الشرق الأوسط

## الشكل رقم (10): مستويات المخاطر المستقبلية مقابل جهود المراجعة المستقبلية

■ من المتوقع أن يتصدر الأمن السيبراني والاضطراب الرقمي قائمة أعلى المخاطر والجهود المبذولة في المراجعة خلال السنوات الثلاث المقبلة

■ لا يزال من المتوقع أن تترجح الجهود المبذولة في مجال الحوكمة / تقارير الشركات المخاطر في بعض المنشآت

## الشكل رقم (8): التغيرات المتوقعة في جهود المراجعة خلال ثلاث سنوات

■ من المتوقع حدوث زيادة في نشاط المراجعة الداخلية للتعامل مع الاضطراب الرقمي وتغير المناخ

■ لموازنة هذه التغيرات، من المتوقع أن تنخفض الجهود المبذولة بشأن الحوكمة / تقارير الشركات والسيولة المالية والاحتياط

## الشكل رقم (9): مستويات المخاطر الحالية مقابل جهود المراجعة الحالية

■ تتطابق المخاطر والجهود في المجالات الرئيسية مثل الأمن السيبراني واستمرارية الأعمال

■ أقل تطابق في مجالات أخرى مثل الاضطراب الرقمي وسلسلة الأمداد والاستيراد والاحتياط



الشكل رقم (5):

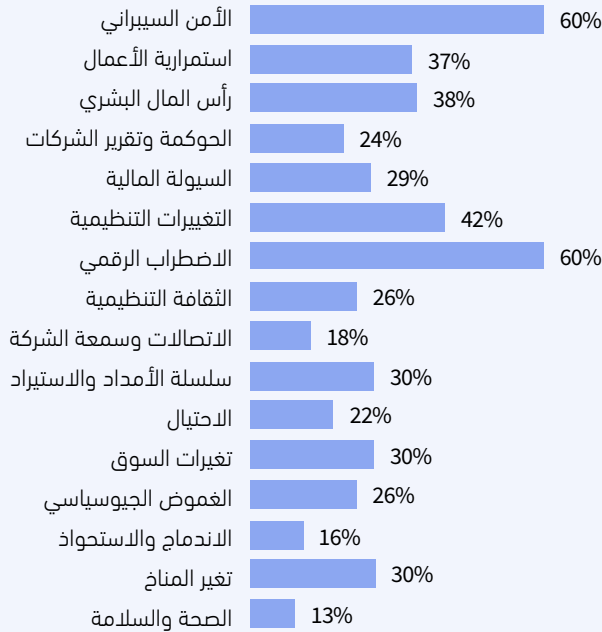
## مستويات المخاطر الحالية مقابل مستويات المخاطر المستقبلية - على مستوى الشرق الأوسط

تصدر الأمن السيبراني واستمرارية الأعمال قائمة التصنيفات لمستويات المخاطر في الشرق الأوسط لعام 2024، تلتها رأس المال البشري والحوكمة / تقارير الشركات  
من المتوقع أن تتراجع مستويات المخاطر لاستمرارية الأعمال والحوكمة / تقارير الشركات، خلال السنوات الثلاث المقبلة

المخاطر  
الحالية

المخاطر  
المستقبلية

ماهي أعلى 5 مخاطر ستواجه  
منشأتك خلال ثلاث سنوات من الآن؟



ماهي أعلى 5 مخاطر تواجه  
منشأتك حالياً؟





## الشكل رقم (6):

### التغير المتوقع في المخاطر في ثلاث سنوات - على مستوى الشرق الأوسط

#### تغير المخاطر المتوقع

- من المتوقع أن يقفز الاضطراب الرقمي إلى المركز الثاني، حيث يعتقد 60% من المشاركين بأنه سيكون ضمن أعلى 5 مخاطر
- قفزت المخاطر المتعلقة بالمناخ إلى المركز السادس، حيث يعتقد 30% من المشاركين بإنها ستكون ضمن أعلى 5 مخاطر

ماهي أعلى 5 مخاطر ستواجه منشأتك خلال ثلاث سنوات من الآن؟

ماهي أعلى 5 مخاطر تواجه منشأتك حالياً؟

60%	1. الأمن السيبراني	70%	1. الأمن السيبراني
60%	2. الاضطراب الرقمي	53%	2. استمرارية الأعمال
42%	3. التغيرات التنظيمية	46%	3. رأس المال البشري
38%	4. رأس المال البشري	45%	4. الحوكمة / تقارير الشركات
37%	5. استمرارية الأعمال	38%	5. السيولة المالية
30%	6. تغير المناخ	33%	6. التغيرات التنظيمية
30%	7. تغيرات السوق	32%	7. الاضطراب الرقمي
30%	8. سلسلة الإمداد والاستيراد	30%	8. الثقافة التنظيمية
29%	9. السيولة المالية	28%	9. الاتصالات / السمعة
26%	10. الغموض الجيوسياسي	28%	10. سلسلة الإمداد والاستيراد
26%	11. الثقافة التنظيمية	27%	11. الاحتيال
24%	12. الحوكمة / تقارير الشركات	27%	12. تغيرات السوق
22%	13. الاحتيال	16%	13. الغموض الجيوسياسي
18%	14. الاتصالات / السمعة	10%	14. عمليات الدمج والاستحواذ
16%	15. عمليات الدمج والاستحواذ	10%	15. تغير المناخ
13%	16. الصحة والسلامة	9%	16. الصحة والسلامة

ملاحظة: الاستبيان العالمي للمخاطر الذي أجراه المعهد الدولي للمراجعين الداخليين على مستوى الشرق الأوسط، العدد = 165. النسبة المئوية للذين صنفوا المجال كواحد من أعلى 5 مخاطر في منشأتهم.

الشكل رقم (7):

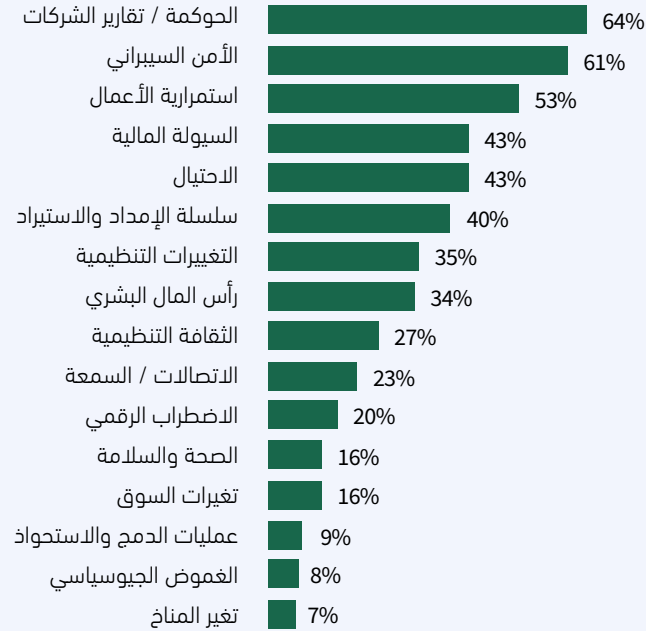
## جهود المراجعة الحالية مقابل جهود المراجعة المستقبلية - على مستوى الشرق الأوسط

■ تعد الحوكمة / تقارير الشركات والأمن السيبراني من أكثر المجالات التي تتطلب جهود مراجعة داخلية في الوقت الحالي  
■ بحلول عام 2027، من المتوقع أن يحل الاضطراب الرقمي محل تقارير الحوكمة / الشركات باعتباره أعلى مجال يتطلب جهود مراجعة داخلية

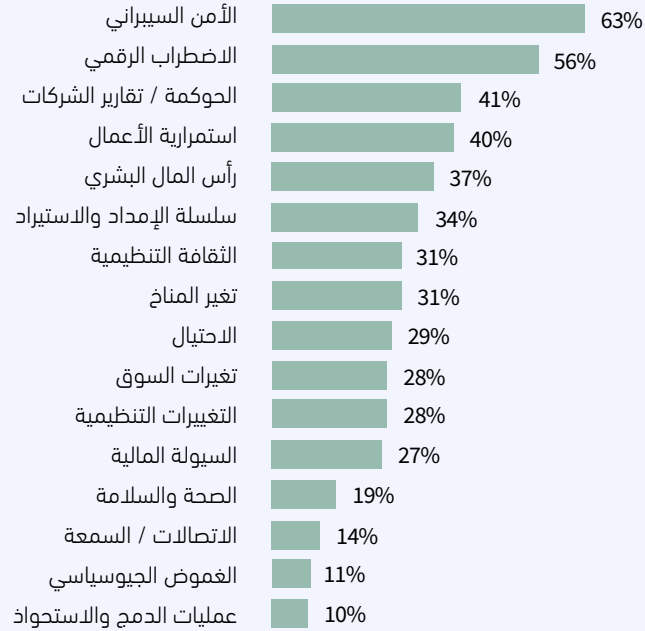
المخاطر  
الحالية

المخاطر  
المستقبلية

ما هي أعلى 5 مخاطر تبذل فيها المراجعة الداخلية أكبر قدر من الوقت والجهد؟



ما هي أعلى 5 مخاطر تتوقع أن تبذل فيها المراجعة الداخلية معظم الوقت والجهد في معالجتها بعد 3 سنوات من الآن؟



## المحتويات

الملخص التنفيذي:  
المضي قُدماً بمهنية

منهجية البحث

نتائج الاستبيان: على المستوى العالمي

نتائج الاستبيان: على مستوى الشرق الأوسط

الأمن السيبراني  
الدرتقاء بالمهارات والخدمات

استمرارية الأعمال  
الاستعداد الاستباقي قبل نشوء الأزمات

الحوكمة / تقارير الشركات  
بناء الحوكمة الرشيدة

الشكل رقم (8):

## التغيرات المتوقعة في جهود المراجعة خلال ثلاث سنوات - على مستوى الشرق الأوسط

- من المتوقع حدوث زيادة في نشاط المراجعة الداخلية للتعامل مع الاضطراب الرقمي وتغير المناخ
- لموازنة هذه التغيرات ، من المتوقع أن تنخفض الجهود المبذولة بشأن الحوكمة / تقارير الشركات والسيولة المالية والاحتياط

تغيير الجهد المتوقع

ما هي أعلى 5 مخاطر تبذل فيها المراجعة الداخلية أكبر قدر من الوقت والجهد؟  
ما هي أعلى 5 مخاطر تتوقع أن تبذل فيها المراجعة الداخلية معظم الوقت والجهد في معالجتها بعد 3 سنوات من الآن؟

64%	1. الحوكمة / تقارير الشركات	63%	1. الأمن السيبراني
61%	2. الأمن السيبراني	56%	2. الاضطراب الرقمي
53%	3. استمرارية الأعمال	41%	3. الحوكمة / تقارير الشركات
43%	4. السيولة المالية	40%	4. استمرارية الأعمال
43%	5. الاحتياط	37%	5. رأس المال البشري
40%	6. سلسلة الإمداد والاستيراد	34%	6. سلسلة الإمداد والاستيراد
35%	7. التغييرات التنظيمية	31%	7. الثقافة التنظيمية
34%	8. رأس المال البشري	31%	8. تغير المناخ
27%	9. الثقافة التنظيمية	29%	9. الاحتياط
23%	10. الاتصالات / السمعة	28%	10. تغييرات السوق
20%	11. الاضطراب الرقمي	28%	11. التغييرات التنظيمية
16%	12. الصحة والسلامة	27%	12. السيولة المالية
16%	13. تغييرات السوق	19%	13. الصحة والسلامة
9%	14. عمليات الدمج والاستحواذ	14%	14. الاتصالات / السمعة
8%	15. الغموض الجيوسياسي	11%	15. الغموض الجيوسياسي
7%	16. تغير المناخ	10%	16. عمليات الدمج والاستحواذ

ملاحظة: الاستبيان العالمي للمخاطر الذي أجراه المعهد الدولي للمراجعين الداخليين على مستوى الشرق الأوسط، العدد = 165.  
النسبة المئوية للذين صنفوا المجال كواحد من أعلى 5 مجالات من حيث وقت وجهد المراجعة.

الشكل رقم (9):

## مستويات المخاطر الحالية مقابل جهود المراجعة الحالية - على مستوى الشرق الأوسط

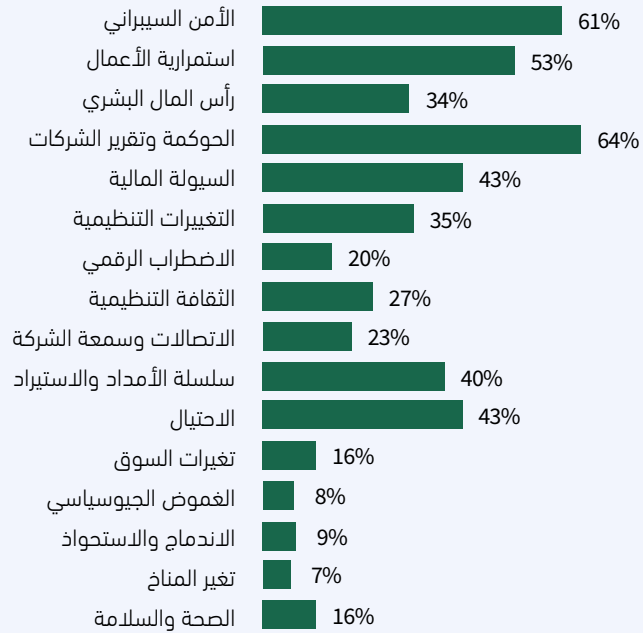
■ تتطابق المخاطر والجهود في المجالات الرئيسية مثل الأمن السيبراني واستمرارية الأعمال.  
■ وبنسبة تطابق أقل في مجالات أخرى مثل الاضطراب الرقمي و سلسلة الإمداد والاستيراد , والاحتيايل.

المخاطر  
الحالية

الجهود  
الحالي

ما هي أعلى 5 مخاطر تبذل فيها المراجعة  
الداخلية أكبر قدر من الوقت والجهد؟

ما هي أعلى 5 مخاطر تواجه  
منشأتك حالياً؟



ملاحظة: الاستبيان العالمي للمخاطر الذي أجراه المعهد الدولي للمراجعين الداخليين على مستوى الشرق الأوسط، العدد = 165.  
النسبة المئوية للذين صنّفوا المجال كواحد من أعلى 5 مجالات من حيث المخاطر أو جهود المراجعة الداخلية



الشكل رقم (10):

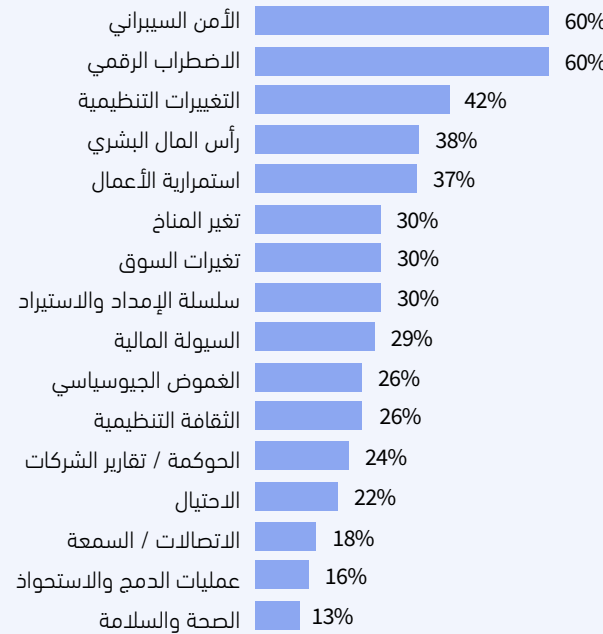
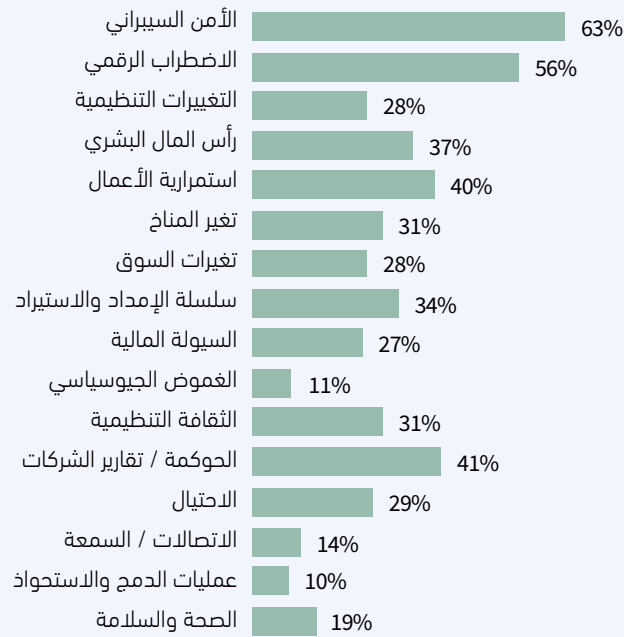
## مستويات المخاطر المستقبلية مقابل جهود المراجعة المستقبلية - على مستوى الشرق الأوسط

■ من المتوقع أن يتصدر الأمن السيبراني والاضطراب الرقمي قائمة أعلى المخاطر والجهود المبذولة في المراجعة خلال السنوات الثلاث المقبلة

■ لا يزال من المتوقع أن تترجح الجهود المبذولة في مجال الحوكمة / تقارير الشركات المخاطر في بعض المنشآت

ما هي أعلى 5 مخاطر تتوقع أن تبذل فيها المراجعة الداخلية معظم الوقت والجهد في معالجتها بعد 3 سنوات من الآن؟

ما هي أعلى 5 مخاطر ستواجه منشأتك خلال ثلاث سنوات من الآن؟



ملاحظة: الاستبيان العالمي للمخاطر الذي أجراه معهد المراجعين الداخليين على مستوى الشرق الأوسط، العدد = 165.  
النسبة المئوية للذين صنّفوا المجال كواحد من أعلى 5 مجالات من حيث المخاطر أو جهود المراجعة الداخلية

# الأمن السيبراني

## الارتقاء بالمهارات والخدمة

مع تبني الصناعات للتقنيات الجديدة وتشجيع الحكومات عليها، زادت المخاطر السيبرانية. وخبراء المراجعة الداخلية (CAEs) يعملون على رفع مستوياتهم من الكفاءة المهنية للتفاعل مع نطاق واسع من أصحاب المصلحة وأتمتة عمليات المراجعة

اتفق خبراء المراجعة الداخلية (CAEs) في الجلسة الحوارية على أن التطورات المتزايدة في المنطقة للتحويل الرقمي ستزيد من مخاطر الأمن السيبراني. على سبيل المثال، المملكة العربية السعودية لديها طموحات لخلق خدمات حكومية ذكية على أعلى مستوى من الابتكار، وبشكل أوسع، فإن مجال الخدمات المالية سريع التحول إلى شبكة مشتركة من الأعمال المترابطة بشكل قوي

أيضا قبل بدء الجائحة، كان التحول الرقمي في المنطقة يتسارع بوتيرة متزايدة، حيث أضفت القيود المفروضة بسبب كوفيد-19 تسارع الجهود لتنويع الاقتصادات والبعد عن الاعتماد على النفط أصبحت الدول في الشرق الأوسط ضمن القادة العالميين في مجال التبنّي الرقمي، بفضل توجه المستهلكين بشكل متزايد نحو استخدام العمليات المتنقلة. ومع ذلك، فإن الطلب المتزايد على العمل المرن والتعاون مع الأطراف الثالثة - إلى جانب الانتقال نحو البنى المبنية على السحابة الرقمية - قد أعقبته زيادة ملحوظة في عدد الهجمات السيبرانية

صفها  
الثاني - جهد المراجعة  
**61%**  
ضمن أعلى 5 مراكز في جهود المراجعة

صفها  
الأول - مستوى المخاطر  
**70%**  
ضمن أعلى 5 مراكز من حيث مستوى الخطر

نتائج الاستبيان  
الأمن السيبراني

1- لمزيد من المعلومات حول كيفية مساهمة كوفيد-19 في التجارة الإلكترونية، يرجى الاطلاع على: <https://legatum.mit.edu/wp-content/uploads/2021/03/170321-MIT-Wamda-E-Commerce-COVID19-report-EN-01.pdf>

2- لمزيد من المعلومات حول المستهلكين الرقميين في الشرق الأوسط، يرجى الاطلاع على: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/digital-consumers-in-the-middle-east-rising-adoption-and-opportunity>

3- لمزيد من المعلومات حول استراتيجية الحكومة الذكية في المملكة العربية السعودية، يرجى الاطلاع على: <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutk-sa/smartstrategy?lang=en>

4- لمزيد من المعلومات حول التكنولوجيا المالية في المنطقة، يرجى الاطلاع على: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/fintech-in-menap-a-solid-foundation-for-growth>

# الأمن السيبراني

## تعزيز الدفاع من قبل الجهات التنظيمية

“تتغير احتياجات العملاء، وبالتالي يزداد ملف المخاطر لدينا حيث يتجهون نحو استخدام الخدمات المالية التكنولوجية عبر التكنولوجيا المتنقلة،” قالها خبير في المراجعة الداخلية في أحد البنوك في المملكة العربية السعودية. وبما أن العديد من البنوك لا تمتلك الخبرة الداخلية لتنفيذ التطبيقات المحمولة في بيئة ديناميكية كهذه، فإنها تقوم بتكوين تحالفات مع شركاء ذوي الخبرة التكنولوجية. “مع تحول الخدمات المصرفية إلى نظام بيئي أكثر واقعية ومع تفعيل مفهوم البنك المفتوح، فإن مخاطر الأطراف الثالثة تزداد بشكل كبير،” قالها خبير المراجعة الداخلية في أحد البنوك بالإمارات العربية المتحدة

التزايد في الغموض الجيوسياسي والحروب السيبرانية المدعومة على المستوى الدولي تشكل مصدر قلق أيضاً، رغم أن خبير المراجعة الداخلية في إحدى المؤسسات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة أشار إلى تعزيز التعاون الحكومي المتبادل في مواجهة مجموعات القرصنة الإلكترونية. ويفى أحد الروابط الضعيفة المحتملة هو ضعف خطط استمرارية الأعمال لدى بعض المنظمات

أشار خبراء المراجعة الداخلية (CAEs) في الجلسة الحوارية إلى أن بعض مجالس الإدارة في الشرق الأوسط ما زالوا ينظرون إلى الإنفاق على الأمن السيبراني كتكلفة يجب تجنبها

### لقد حان الوقت لنثبت للإدارة أننا أيضاً مستشارون استراتيجيون ولسنا لمراجعة السياسات فقط

ومع ذلك، لم يقف العديد من الجهات التنظيمية في الإقليم مكتوفة الأيدي في انتظار الإجراءات المنفذة من قبل الشركات، بل قدموا متطلبات تنظيمية في القطاعات ذات الأهمية النظامية. الأمر الذي يتيح للمراجعين الداخليين الفرصة للاستفادة من هذه المتطلبات لتعزيز فعالية الاستجابة التنظيمية للتهديدات المحتملة

في سياق الدعم المتعلق بالأمن السيبراني، أفاد خبير المراجعة الداخلية في شركة متخصصة في الخدمات المالية التكنولوجية، بأن القسم يقدم أداة متميزاً، نظراً لأن الجهات التنظيمية تطالب بتنفيذ عمليات مراجعة محددة ومضمونة متخصصة في مجال الأمن السيبراني

### تعزيز الحوكمة

من بين المجالات الرئيسية التي يتم التركيز عليها، يبرز تقوية آليات الحوكمة. هذا يتضمن التأكد من أن المؤسسات تطور سياسات وإجراءات أكثر تفصيلاً، وزيادة الكادر المؤهل بشهادات متخصصة، وكذلك تعزيز الوعي بخطر الهجمات السيبرانية على مستوى المؤسسة بأكملها

من جانبهم، يعمل خبراء المراجعة الداخلية (CAEs) على تعزيز الكفاءة المهنية لديهم بغية التواصل الفعال مع الإدارة ومجلس الإدارة في سياق المشاريع الاستشارية. “حان الوقت لنثبت للإدارة أننا لسنا مجرد مراجعين للسياسات بل نحن أيضاً مستشارين استراتيجيين،” كما أفاد خبير المراجعة الداخلية في شركة اتصالات في عُمان

هذا التحول في النظرة يسمح لخبراء المراجعة الداخلية بتنسيق الدفاعات بشكل أكثر فعالية على مستوى المنشأة، ومساعدة مجلس الإدارة لاتقتصر فقط في التأكد من فعالية الرقابة على الأمن السيبراني والبيانات، ولكن أيضاً في تحديد أهدافهم الاستراتيجية بناءً على المخاطر. “لقد كنا نقوم مؤخرًا بتقييم مخاطرتنا السيبرانية للتأكد من أن الاستراتيجية التي تمتد لثلاث سنوات تتوافق مع المنظمة لتصدي المخاطر،” كما أشار خبير التدقيق الداخلي في بنك الإمارات العربية المتحدة

# الأمن السيبراني

## تحويل المهارات التقنية ضمن الإطار العامل للمراجعة الداخلية

توجه أقسام المراجعة الداخلية نحو الاستثمار في مهارات الأمن السيبراني لدى الفريق. أكد العديد من خبراء المراجعة الداخلية أنهم قاموا بتخصيص استثمارات لبرامج التدريب والتطوير المهني لتعزيز فعالية فريق المراجعة الداخلية. وفي السياقات التي تتطلبها، يلجؤون إلى الخبرات الخارجية. مع توافر الامكانيات، يتم توظيف الموظفين الذين يحملون مهارات عالية في الأمن السيبراني ضمن فريق المراجعة الداخلية

أضاف عبد الله العنزي، الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية في STC، شركة اتصالات بالمملكة العربية السعودية، أن مجلس الإدارة ولجنة المراجعة قد دعموا تكوين فريق من خبراء التحليلات والبيانات والأمن السيبراني للتركيز على المراجعة التحليلية والأمن السيبراني. كان من بين الخطوات التي تم اتخاذها أتمتة اختبارات الضوابط الرئيسية، وهو ما ساهم في زيادة فعالية وظيفة المراجعة: "كنا نجري مراجعة لعملية المشتريات، على سبيل المثال، كل سنتين"، قال. "الآن قمنا بتحويل جميع السياسات إلى برنامج، ونستخدم المراجعة التحليلية لاختباره شهرياً"

وأفاد خبير مراجعة أنه تعاون مع قسم تكنولوجيا المعلومات والإدارة العليا لتطوير لوحة العرض المباشر التي تعرض مقاييس الرصد الأمني السيبراني في بث مباشر. أشار العديد من خبراء المراجعة في المجموعة إلى أنهم نفذوا أيضاً أنظمة مراجعة مستمرة عبر الأعمال وتضمن عمليات التحقق من التحكم السيبراني في جميع مهام المراجعة - مع توافر ضوابط عالمية لإدارة المخاطر المرتبطة

## العامل البشري

غالبًا ما يركز فرق تكنولوجيا المعلومات والمراجعين الداخليين على الطول التقنية،" قال عبد الله الحربي، شريك في شركة المراجعة HCPA في المملكة العربية السعودية، "لكن تعزيز ثقافة المخاطر السيبرانية داخل المنشآت أيضًا ضروري لتقليل هذه المخاطر

أكد أن الأدوار التي تؤديها مهام المراجعة الداخلية تحتل مكانة بالغة الأهمية في مساعدة الأعمال على نشر الوعي بالمخاطر السيبرانية في جميع أنحاء منشآتهم. أوضح خبير المراجعة الداخلية في شركة خدمات مالية تكنولوجية:

### المصادر:

[تقييم المخاطر السيبرانية: نموذج الخطوط الثلاث](#) (المعهد الدولي للمراجعين الداخليين)

[مراجعة الاستجابة للحوادث السيبرانية ومعاودة الأنشطة](#) (المعهد الدولي للمراجعين الداخليين)

[مراجعة عمليات الأمن السيبراني: الوقاية والتحري](#) (المعهد الدولي للمراجعين الداخليين)

للمراجعين الداخليين

"نحن بحاجة إلى تعزيز نطاق مراجعتنا بحيث يمكننا التأكد من أن لدينا فهم شامل لمدى الوعي بالمخاطر السيبرانية داخل شركاتنا، وذلك لأننا لا نستطيع ضمان كفاية هذا الوعي بدون تقييم فعّال لثقافة الأمن السيبراني داخل شركاتنا."

## المحتويات

الملخص التنفيذي:  
المضي قُدماً بمهنية

منهجية البحث

نتائج الاستبيان: على المستوى العالمي

نتائج الاستبيان: على مستوى الشرق  
الأوسط

الأمن السيبراني  
الدرتقاء بالمهارات والخدمات

استمرارية الأعمال  
الاستعداد الاستباقي قبل نشوء الأزمات

الحوكمة / تقارير الشركات  
بناء الحوكمة الرشيدة

# الأمن السيبراني



## كيف يمكن للمراجعة الداخلية تعزيز قدرات المنشأة

1- تقييم النظم السيبرانية للجهات الخارجية: تقوم المراجعة الداخلية بتقييم مدى كفاءة عمليات الأمن السيبراني لديها وما إذا كانت تكنولوجيا التشغيل للمنشأة محمية بشكل كاف. هذا يتضمن النظر في القواعد والإجراءات القائمة، وتقييم الأمان الفعلي للبيانات والأنظمة

2- يتم تقييم عمليات الحوكمة للتحقق من أن السياسات والإجراءات مفصلة بشكل كافٍ وفعال

3- الدعم الاستراتيجي للإدارة: يمكن للمراجعة الداخلية أن تعمل كمستشار استراتيجي لمجلس الإدارة والإدارة العليا في مجال الأمن السيبراني، وخاصة عند تنفيذ التكنولوجيا الجديدة.

4- تنفيذ التحليلات التلقائية (أتمتة) المراجعة و لوحة المعلومات للرصد والمراقبة في المجالات الملائمة لها.

5- تقوم المراجعة الداخلية بتقييم مدى وعي المنشأة بثقافة الأمن السيبراني



# استمرارية الأعمال

## الاستعداد بشكل استباقي قبل حدوث الأزمة

بينما كانت العديد من الأعمال غير مستعدة للأزمات، فقد دفع حدوثها لأن تصبح استمرارية الأعمال في أعلى قائمة جدول الأعمال لمجلس الإدارة. يركز خبراء المراجعة الداخلية على تحديد نطاق ردودهم والبحث عن طرق لتحويل الأزمات إلى فرص

### تحديد النطاق والإطار

أوضح مدير الإدارة لاستمرارية الأعمال وإدارة الأزمات في إحدى البنوك في المملكة العربية السعودية: " من المهم أن نفهم كيف يحدد الأفراد نطاق استمرارية الأعمال ". بدون تحديد إطار واضح يحدد مكونات الأعمال وأولويات الخطط، سيصعب تحديد عالم المخاطر أو توزيع الأدوار والمسؤوليات وإيصالها لجميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. وبالإضافة إلى ذلك، بدون وجود غرض واضح، فمن المحتمل جداً أن تتحول العملية إلى ممارسات أشبه بالكشف الشكلي حيث يتم إعداد الخطط ومن ثم نسيانها.

في العديد من الدول في الشرق الأوسط، كان إستعادة نشاط الأعمال بعد كوفيد سريعاً وقويًا. ولكن خبراء المراجعة الداخلية أشاروا أيضًا إلى أن تجربة الجائحة قدمت الدافع المطلوب لتحسين المرونة التشغيلية وإدارة الأزمات

في حين أعرب بعض خبراء المراجعة الداخلية في الجلسة الحوارية عن قلقهم من أن النجاة من الأزمة قد جعل الإدارة مغرطة الثقة بشأن تجاوز الكوارث المستقبلية، فقد تم تحفيز معظم المنشآت على تجديد النشاط. قال خبير المراجعة الداخلية في القطاع العام في الإمارات العربية المتحدة: "قبل الجائحة، كنا نميل إلى الانتظار حتى تحدث الكارثة والتفاعل معها". هذه المواقف متغيرة بشكل سريع

صنفها  
53%  
ضمن أعلى 5 مجالات من حيث جهود المراجعة

الثالث - جهود المراجعة

صنفها  
53%  
ضمن أعلى 5 من حيث مستوى المخاطر

الثاني - مستوى المخاطر

نتائج الاستبيان  
استمرارية الأعمال

لمزيد من المعلومات حول مرحلة معاودة النشاط ما بعد كوفيد في الشرق الأوسط من صندوق النقد الدولي، أبريل 2023، يرجى الاطلاع على <https://www.imf.org/en/News/Articles/2023/04/13/tr41323-april-2023-mcd-press-briefing>



## استمرارية الأعمال

أظهرت الجائحة أيضًا أن معظم المنشآت كانت تعاني من فجوات في عوالم المخاطر الخاصة بها، كما اتفق خبراء التدقيق الداخلي (CAEs) في الجلسة الحوارية. فقالوا إن الإجراء الصحيح يتطلب هدفين: تحديد جميع التهديدات المتزايدة الديناميكية في مشهد المخاطر، وتطوير خطط ذات مستوى عميق من التفاصيل للاستعداد في حال حدوث الأسوأ. "منذ الجائحة، قمنا بتغيير الفكر داخل المنشأة لتفكر الإدارة في الأخطاء التي يمكن أن تحدث كنوع من الممارسة العامة في جميع القرارات. وقد ساعد ذلك في رفع مستوى استمرارية الأعمال في المنشأة"، قال خبير التدقيق الداخلي في شركة للاتصالات في المملكة العربية السعودية

### أهمية النضج في الأعمال

أكد خبراء المراجعة الداخلية (CAEs) في الجلسة الحوارية أنهم يصممون منهجيتهم في استمرارية الأعمال بناءً على نضج قطاع الشركات المعني. حيثما كانت استمرارية الأعمال لا تزال في طور النمو، فإنهم يقدمون الدعم للإدارة من خلال المهام الاستشارية للمساعدة في تعزيز استراتيجيات تحديد وتخفيف المخاطر. في المنشآت الأكثر وعيًا، يضمنون لمجلس الإدارة قوة تصميم الخطط وفعاليتها.

يحتاج الرؤساء التنفيذيين للمراجعة إلى استخدام المراقبة المباشرة الفورية لضمان الحصول على استجابة مرنة وسريعة للمخاطر السائدة.

بعد جائحة كوفيد، زاد مستوى التفاصيل التي يقيمها المدققون الداخليون بشكل كبير - مما يضمن عدم الاقتصار على تحديد المخاطر والعوامل المخففة من الدرجة الثانية والثالثة فحسب، بل من خلال اختبارها عن طريق إجراء المخططات التصويرية

في الواقع، يتزايد استخدام المنشآت الرائدة للتصورات الاستباقية لاستمرارية الأعمال كعامل مساعد في صنع القرارات الاستراتيجية. "المراجعة الداخلية هي واحدة من الأقسام القليلة جدًا في المنشأة التي تمتلك معرفة شاملة ومتكاملة بكل جانب من جوانب العمل، وهو ما يمكننا من تحديد المجالات التي يمكن للمنشأة أن تستثمر الفرص فيها بشكل فعال"، كما أوضح خبير المراجعة الداخلية في منشأة لوجستية في الأردن. خلال فترة الجائحة، على سبيل المثال، استطاعت المنشأة زيادة الإيرادات من خلال الحصول على تصاريح نقل خاصة بينما تم إغلاق المنشآت المشغلة الأخرى.

أوضح خبير المراجعة الداخلية في هيئة استثمارية في المملكة العربية السعودية، أنه من الضروري لخبراء المراجعة الداخلية استخدام الرصد الفوري لضمان استجابة مرنة وسريعة للمخاطر السائدة. و يستلزم ذلك التأكد من تضمين ضوابط استمرارية الأعمال في جميع أنحاء المنشأة، بما في ذلك عقود الطرف الثالث لأهم الموردين

### احتياجات رأس المال البشري

النقص في المواهب والكفاءات يعرقل التخطيط لاستمرارية الأعمال في بعض الدول. في الواقع، فإن التحديات المتعلقة برأس المال البشري تصنف كالثالث أعلى المخاطر في الإقليم. قال خبير المراجعة الداخلية في أحد القطاعات العامة في المملكة العربية السعودية: "تشتترط اللوائح إجراء مراجعة داخلية لتقييم خطة استمرارية الأعمال، ولكنني شاهدت العديد ممن لا يمتلكون الكفاءات المناسبة للقيام بذلك."

# استمرارية الأعمال

## المحتويات

الملخص التنفيذي:  
المضي قُدماً بمهنية

منهجية البحث

نتائج الاستبيان: على المستوى العالمي

نتائج الاستبيان: على مستوى الشرق  
الأوسط

الأمن السيبراني  
الدرتقاء بالمهارات والخدمات

استمرارية الأعمال  
الاستعداد الاستباقي قبل نشوء الأزمات

الحوكمة / تقارير الشركات  
بناء الحوكمة الرشيدة

## نحاول أن نكون مستقلين، ولكن ليس غرباء

يستخدم مسملي أيضًا برامج تعاونية لتبادل المعرفة، مثل تناوب المراجعين، حيث يقضي المراجعون فترة من الوقت في الأعمال ثم يعودون إلى المراجعة الداخلية، وبرامج المراجع الضيف، حيث ينضم الموظفون من الأعمال إلى قسم المراجعة الداخلية لفترة محددة ويعودون إلى الأعمال بمعرفة عن المراجعة الداخلية لمشاركتها. كما أوضح "نسعى دومًا للحفاظ على مستوى من الاستقلالية، ولكننا لا نجعل من أنفسنا غرباء"

كما يعمل مسملي على تطوير مجموعة متنوعة من المهارات بين الكوادر والعاملين الحاليين. "تطوير الطاقم الوظيفي بصورة مستمرة ورفع كفاءاتهم هو أمر ذو أهمية مشابهة لعملية التوظيف"، كما أوضح. وهذا يشمل التعاون مع الإدارة للتوصل إلى فهم دقيق وعميق لإجراءات العمل، والتفاعل بانتظام مع الفريق المختص في التكيف مع المخاطر في المنشأة، والمشاركة في الدورات التدريبية الاحترافية مثل ورش العمل والمؤتمرات

يعزز رؤساء المراجعة الداخلية المهارات في فريقهم من خلال الاستثمار في التطوير المهني من الجهات المتخصصة، مثل معهد استمرارية الأعمال في المملكة المتحدة وغيره. بالإضافة إلى ذلك، يتعاون المراجعون الداخليون مع من لديهم خبرة في ISO 22301 - متطلبات نظام استمرارية الأعمال التي نشرتها المنظمة الدولية للتقييس (ISO)

في الوقت ذاته، تتطلب فرق المراجعة الداخلية وجود أعضاء يتمتعون بمعرفة عميقة وخبرة في مهام المراجعة. "من المهم أن يكون لديك مجموعة متنوعة من الكفاءات والمهارات في فريق المراجعة الداخلية الخاص بك لهذا المجال"، هذا ما أبلغه طارق مسملي، رئيس المراجعة الداخلية للمجموعة في شركة البحر الأحمر الدولية. فهو يقوم بالتوظيف من بين مجموعة واسعة ومتنوعة من المواهب بدءًا من المراجعين الداخليين مرورًا بالخريجين الجدد، والمهندسين، وصولًا إلى متخصصين في مجالات مختلفة، مثل علماء البيانات وخبراء الضيافة

## المحتويات

الملخص التنفيذي:  
المضي قُدماً بمهنية

منهجية البحث

نتائج الاستبيان: على المستوى العالمي

نتائج الاستبيان: على مستوى الشرق  
الأوسط

الأمن السيبراني  
الدرتقاء بالمهارات والخدمة

استمرارية الأعمال  
الاستعداد الاستباقي قبل نشوء الأزمات

الحوكمة / تقارير الشركات  
بناء الحوكمة الرشيدة

# استمرارية الأعمال

## المراجعة الداخلية يمكن أن تساعد المنشأة في العديد من الجوانب:

- 1- تقييم نطاق استعدادات المنشأة في استمرارية الأعمال ومدى توافقها للأهداف الاستراتيجية.
- 2- تقييم مدى قدرة الإدارة على تطوير خطط تفصيلية للاستعداد في حال حدوث الأسوأ.
- 3- تقييم عقود الموردين للتأكد من أنها تتضمن بنوداً كافية لتخطيط استمرارية الأعمال.
- 4- تقييم ما إذا كانت خطط استمرارية الأعمال مصممة للاستفادة من الفرص المحتملة الناجمة عن المخاطر.
- 5- بناء مجموعة متنوعة من المهارات تخدم وظائف المراجعة الداخلية من خلال التدريب والتوظيف والتعاون.  
الأمن السيبراني.

## المحتويات

الملخص التنفيذي:  
المضي قُدماً بمهنية

منهجية البحث

نتائج الاستبيان: على المستوى العالمي

نتائج الاستبيان: على مستوى الشرق  
الأوسط

الأمن السيبراني  
الارتقاء بالمهارات والخدمة

استمرارية الأعمال  
الاستعداد الاستباقي قبل نشوء الأزمات

الحوكمة / تقارير الشركات  
بناء الحوكمة الرشيدة

# الحوكمة / تقارير الشركات

## بناء حوكمة رشيدة

يستثمر الإقليم مبالغ ضخمة في مشاريع البنية التحتية والتكنولوجيا. يمكن للمدراء التنفيذيين للمراجعة (CAEs) أن يلعبوا دورًا حاسمًا في تطوير الحوكمة مهنيًا

أضاف أن مجالس الإدارة يجب أن تشارك المراجعين الداخليين لدعم الحوكمة القوية من بداية المشروع. التأخر في المشاركة في المشروع قد يكون محفوفًا بالمخاطر لأن الرئيس التنفيذي للمراجعة سيضطر إلى خوض اللحاق بالمشروع. قال: "غالبًا ما يعتقد الإداريون في بداية المشروع أنهم لا يحتاجون إلى مراجع داخلي لأنه لا يوجد شيء للمراجعة". "لكن هذا تصور خاطئ تمامًا بحيث يمكن للمراجع أن يقدم خدمات استشارية تساعد في بناء ثقافة راسخة عن المخاطر وضمان سير المشاريع في الاتجاه الصحيح

تحتضن منطقة الخليج العربي حاليًا 50٪ من أكبر مشاريع البنية التحتية العالمية - بما في ذلك مدينة نيوم، ومدينة الحرير، ومدينة الملك عبد الله الاقتصادية، ودبي لاند. يتوقع المحللون أن تشهد المنطقة، قبل عام 2030، تنفيذ مشاريع تصل قيمتها إلى تريليون دولار

إن سرعة التنفيذ، تعني أن تعطي الأولوية القصوى للحوكمة الرشيدة، حيث يمكن أن تحدد السياسات والإجراءات المتعلقة بالمشتريات، على سبيل المثال، الفارق بين النجاح والفشل. قال ماهر العياضي، الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية في الهيئة الملكية لالعلا في المملكة العربية السعودية: "عندما يتم تنفيذ مشروع ما بطريقة النمط السريع، فقد يكون الثمن هو التنازل عن الحوكمة التنظيمية

64%

صنفوها ضمن أعلى 5 من حيث جهد المراجعة

الأولى في جهود المراجعة

45%

صنفوها ضمن أعلى 5 من حيث مستوى الخطر

الرابع - مستوى المخاطر

نتائج الاستبيان الحوكمة  
/ تقارير الشركات

لمزيد من المعلومات حول المشاريع واسعة النطاق في منطقة الخليج العربي، يرجى الاطلاع على: <https://www.mepmiddleeast.com/news/gcc-is-home-to-half-the-worlds-megaprojects-reports>



الملخص التنفيذي:  
المضي قُدماً بمهنية

منهجية البحث

نتائج الاستبيان: على المستوى العالمي

نتائج الاستبيان: على مستوى الشرق  
الأوسط

الأمن السيبراني  
الارتقاء بالمهارات والخدمة

استمرارية الأعمال  
الاستعداد الاستباقي قبل نشوء الأزمات

الحوكمة / تقارير الشركات  
بناء الحوكمة الرشيدة

## الحوكمة / تقارير الشركات

إن تطبيق تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي أمر معقد ويطلب معه مخاطر إضافية يجب على المنشأة أخذها بعين الاعتبار، وأضاف: "نحن نساعد في تقييم وضع ثقافة الابتكار في المنشأة، وليست من مهام الرئيس التنفيذي للمراجعة أن يقرر التوازن بين الابتكار والمخاطر، ولكن يمكننا تقييم ما إذا كانت جهود الابتكار متوافقة بشكل جيد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية."

ويقول إن وظائف المراجعة الداخلية بحاجة لاتخاذ نهج استراتيجي، استباقي، مرنة وتعاوني تجاه التقنيات المبتكرة. وفي العام الماضي - على سبيل المثال - أُنقح لجنة المراجعة بالسماح للمراجعة الداخلية بقيادة مشروع لتنسيق فريق ضمان مشترك للمساعدة في تقييم التقنيات الناشئة، وأضاف: "المراجعة الداخلية والامتثال وإدارة المخاطر وغيرهم من مقدمي خدمات الضمان الداخليين والخارجيين يعملون معاً لمشاركة وجهة نظر واحدة ولغة واحدة وتصنيف واحد ونفس المنهجية والرغبة في الابتكار"

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تصبح الثقافات داخل المنشأة مقاومة للتغيير، وذكر عبد الله الحربي، شريك في شركة العوفي والحربي محاسبون قانونيون معتمدون، شركة مراجعة في المملكة العربية السعودية: "الإدارة والموظفون يشعرون بالارتياح ولا يريدون تغيير سلوكهم لتنفيذ ضوابط أو سياسات أو إجراءات جديدة"

قد يكون من الصعب تعزيز ثقافة الشركة وتقديم التقارير إلى مجلس الإدارة وذلك في ظل مواجهة المراجعين الداخليين قيوداً على الميزانية أو نقصاً في الموارد اللازمة للاستثمار في التكنولوجيا. تواجه بعض البلدان قلة عدد الرؤساء التنفيذيين للمراجعة ذوي الخبرة. ولمساعدة المراجعين الداخليين على تحقيق النجاح في المنطقة، قال الحربي إنه يتعين عليهم اعتماد نهج قائم على المخاطر في عملهم، وكسب دعم مجلس الإدارة ولجنة المراجعة ومواكبة اتجاهات المخاطر الناشئة

### الابتكار يتطلب الحذر

قال عبد الله العنزي، الرئيس التنفيذي للمراجعة في شركة الاتصالات السعودية، وهي شركة اتصالات في المملكة العربية السعودية

باستخدام المبادئ التي تم تطويرها من خلال فريق الضمان المشترك، قال العنزي إن المراجعة الداخلية كانت تختبر الذكاء الاصطناعي بحذر لاستخدامه في العمليات اليومية - على سبيل المثال - لتلخيص الوثائق الطويلة أو البحث عن التداخلات في المعلومات

"ليست مهمة الرئيس التنفيذي للمراجعة أن يحدد التوازن بين الابتكار والمخاطر، ولكن يمكننا تقييم ما إذا كانت جهود الابتكار متوافقة بشكل جيد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية."

الملخص التنفيذي:  
المضي قُدماً بمهنية

منهجية البحث

نتائج الاستبيان: على المستوى العالمي

نتائج الاستبيان: على مستوى الشرق  
الأوسط

الأمن السيبراني  
الارتقاء بالمهارات والخدمة

استمرارية الأعمال  
الاستعداد الاستباقي قبل نشوء الأزمات

الحوكمة / تقارير الشركات  
بناء الحوكمة الرشيدة

## الحوكمة / تقارير الشركات

بدون التنظيمات المحددة، سيقبل بشكل طبيعي الوقت الذي تبذله المراجعة الداخلية في تغير المناخ، ولكنه لا يزال مهمًا. وقال: "يحتاج الرؤساء التنفيذيون للمراجعة إلى التأكد من أن النقاشات حول مثل هذه القضايا الإستراتيجية تتخذ مكاناً في أعلى مستوى في المنشأة، وأن التغييرات في الإستراتيجية أو التخطيط الديناميكي للمخاطر يتم تنفيذها بفعالية بمجرد اتخاذ القرار"

في الأعوام الثلاث القادمة، قال المشاركون في الاستبيان من الشرق الأوسط إنهم يتوقعون قضاء وقت أقل بكثير في الحوكمة / تقارير الشركات، حيث قال 41% فقط إنها ستكون من بين أعلى 5 مجالات للتركيز بحلول ذلك الوقت، مقارنة بـ 64% حالياً. ويرى الحربي أن الاستخدام الاستراتيجي للتكنولوجيا هو الذي يقود هذه التوقعات، وقال "إن زيادة استخدام الذكاء الاصطناعي وتقنيات المراجعة المضمنة ستساعد على فحص مشكلات الحوكمة والامتثال لها تلقائياً، مما سيقبل بشكل كبير من مقدار الجهد الذي يحتاجه الرؤساء التنفيذيين للمراجعة إلى بذله في هذا المجال"

### وجهات نظر تتعلق بتغير المناخ

فتاقاً، على الرغم من أن تقارير الإبلاغ بشأن تغير المناخ أو الاستدامة ليست مطلوبة في العديد من المجالات، إلا أن هذه القضايا ما تزال معترفاً بها في الشرق الأوسط، وإن كان ذلك من منظور مختلف عما هو معتاد في الغرب، وأشار الرئيس التنفيذي للمراجعة في إحدى شركات الاستثمار إلى أن "الشركات الغربية تبدو أكثر تركيزاً على الحد من انبعاثات الكربون، واللوائح، والامتثال و تقارير الإفصاح، ومن ناحية أخرى، فإن المنشآت في الشرق الأوسط مهتمة بشكل أكثر بالنظر في فرص الاستثمار الموجودة - على سبيل المثال - والطاقة المتجددة وما يمكننا القيام به للتغيير والتنوع





الملخص التنفيذي:  
المضي قُدماً بمهنية

منهجية البحث

نتائج الاستبيان: على المستوى العالمي

نتائج الاستبيان: على مستوى الشرق  
الأوسط

الأمن السيبراني  
الدرتقاء بالمهارات والخدمات

استمرارية الأعمال  
الاستعداد الاستباقي قبل نشوء الأزمات

الحوكمة / تقارير الشركات  
بناء الحوكمة الرشيدة

# الحوكمة / تقارير الشركات

## كيف تساعد المراجعة الداخلية المنشآت:

- 1- إنشاء ثقافة مخاطر راسخة في بداية المشاريع الكبرى، مع وجود ضوابط وسياسات وإجراءات محددة بوضوح
- 2- تقييم مدى توافق جهود الابتكار مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- 3- التنسيق مع الوظائف في جميع أنحاء المنشأة لتعزيز الضمان المشترك مع التصنيف والمنهجية المشتركة
- 4- النظر في سبل الاستفادة من استخدام الابتكار التكنولوجي لزيادة كفاءة وإنتاجية المراجعة الداخلية
- 5- التأكد من أخذ مخاطر وفرص تغير المناخ في الاعتبار وذلك في المناقشات الإستراتيجية



# شكر وتقدير

## فريق تطوير تقرير الشرق الأوسط

### الاتحاد العربي لجمعيات المراجعين الداخليين

عبد الله بن صالح الشيبلي - الأمين العام للاتحاد العربي لجمعيات المراجعين الداخليين، الرئيس التنفيذي للجمعية السعودية للمراجعين الداخليين

### التواصل الإقليمي في الشرق الأوسط

ديما بنت سعود الحسين - مدير تطوير الأعمال، الاتحاد العربي لجمعيات المراجعين الداخليين

### مدراء المشروع

- لورا ليبلا نك - مديراول، مؤسسة المراجعة الداخلية
- ديبورا بولاليون - مدير أول للأبحاث والرؤى في المعهد الدولي للمراجعين الداخليين
- إميلي كاتز - مديرة المشاركة التابعة للمعهد الدولي للمراجعين الداخليين

### مدراء المشروع

- لورا ليبلا نك - مديراول، مؤسسة المراجعة الداخلية
- ديبورا بولاليون - مدير أول للأبحاث والرؤى في المعهد الدولي للمراجعين الداخليين
- إميلي كاتز - مديرة المشاركة التابعة للمعهد الدولي للمراجعين الداخليين

### تحليل الاستبيان وتطوير المحتوى

ديبورا بولاليون - مدير أول للأبحاث والرؤى في المعهد الدولي للمراجعين الداخليين

### كاتب البحث

آرثر باير - سميث دي وينت، المملكة المتحدة

### مصمم الجرافيك

كاثي واتانابي

## مؤسسة المراجعين الداخليين

### 2024-2023 مجلس الأمناء

#### الرئيس

وارن ديليو ستيبتش جونور، CIA, CRMA

#### نائب الرئيس الأول - الاستراتيجية

جلين هو، CIA, CRMA

#### نائب الرئيس - التمويل والتنمية

سارة فيديل، CIA, CRMA

#### نائب الرئيس - المحتوى

يوليا جورمان، CIA

#### الأمناء

حسام الشافعي، CCSA, CRMA

رييس فوينتيس أورتييا، CIA, CCSA, CRMA

نورا الكيلاني، CIA, CRMA

شيرلي ليفهواني ماشابا، CCSA, CRMA

راؤول مينيس، CIA, CCSA, CRMA

هيروشي ناكا، CIA

أنتوني ج. بوجليس، CIA

باسكار سوبرامانيان

#### التواصل بين الموظفين

لورا ليبلا نك - مدير أول، مؤسسة المراجعين الداخليين

## مؤسسة المراجعين الداخليين

### 2024-2023 لجنة مستشاري

#### البحث والتعليم

#### رئيس مجلس الإدارة

يوليا جورمان، CIA

#### نائب رئيس مجلس الإدارة

جين تروب، CIA, CCSA, CRMA

#### الأعضاء

تونيا أرنولد تورنكويست، CIA, CRMA

كريستوفر كالفين، CIA

جين فينج تشينج، CIA

أندريه دومينجوس

كريستينا دوكيت، CRMA

مارك أولريش، CIA

داجمار فلوريس، CIA, CCSA, CRMA

أنارجول كيرولا، CIA

أياكا ميتسوناري

احمد محمد، CIA

غريس موباكو، CIA

روث دورين موتيبي، CIA

إريكا سي راي، CIA

بريان تريمبلاي، CIA

كوجي واتانابي

#### المنسق

ديبورا بولاليون - مدير أول

للأبحاث والرؤى في المعهد

الدولي للمراجعين الداخليين

# الرعاة

الشريك الاستراتيجي للمؤسسة



**Deloitte.**



شركاء المؤسسة



شركاء مشروع التركيز على الخاطر

## الشريك الذهبي

**Larry Harrington**  
CIA, QIAL, CRMA

**Stacey Schabel**  
CIA



معهد المراجعين الداخليين - كينيا  
معهد المراجعين الداخليين - ماليزيا  
معهد المراجعين الداخليين - المكسيك  
معهد المراجعين الداخليين - نيكاراغوا  
معهد المراجعين الداخليين - بنما  
معهد المراجعين الداخليين - باراجواي  
معهد المراجعين الداخليين - بيرو  
معهد المراجعين الداخليين - الفلبينيين  
معهد المراجعين الداخليين - رواندا  
معهد المراجعين الداخليين - سنغافورة  
معهد المراجعين الداخليين - جنوب إفريقيا  
معهد المراجعين الداخليين - تنزانيا  
معهد المراجعين الداخليين - أوغندا  
معهد المراجعين الداخليين - أوروغواي  
معهد المراجعين الداخليين - فنزويلا

معهد المراجعين الداخليين - الأرجنتين  
معهد المراجعين الداخليين - أستراليا  
معهد المراجعين الداخليين - بوليفيا  
معهد المراجعين الداخليين - البرازيل  
معهد المراجعين الداخليين - تشيلي  
معهد المراجعين الداخليين - كولومبيا  
معهد المراجعين الداخليين - كوستاريكا  
معهد المراجعين الداخليين - جمهورية الدومينيكان  
معهد المراجعين الداخليين - الإكوادور  
معهد المراجعين الداخليين - السلفادور  
معهد المراجعين الداخليين - غانا  
معهد المراجعين الداخليين - غواتيمالا  
معهد المراجعين الداخليين - هونغ كونغ  
معهد المراجعين الداخليين - إندونيسيا  
معهد المراجعين الداخليين - اليابان



# نبذة عن المعهد الدولي للمراجعين الداخليين

المعهد الدولي للمراجعين الداخليين (م م د) هو جمعية مهنية دولية غير ربحية تخدم أكثر من 235000 عضو عالمي وقد منحت أكثر من 190000 شهادة مراجع داخلي معتمد (CIA) في جميع أنحاء العالم. تأسس المعهد الدولي للمراجعين الداخليين (IIA) في عام 1941، وهو معروف في جميع أنحاء العالم باعتباره رائدًا في مهنة المراجعة الداخلية في المعايير والشهادات والتعليم والبحث والتوجيه الفني. لمزيد من المعلومات، قم بزيارة [theiia.org](http://theiia.org)

## نبذة عن مؤسسة المراجعين الداخليين

توفر مؤسسة المراجعين الداخليين نظرة ثاقبة لممارسي المراجعة الداخلية وأصحاب المصلحة، مما يعزز ويعلي من قيمة مهنة المراجعة الداخلية على مستوى العالم، وتدعم المؤسسة من خلال الصندوق الأكاديمي مستقبل المهنة من خلال منح لدعم تعليم المراجعة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي. لمزيد من المعلومات، قم بزيارة [theiia.org/Foundation](http://theiia.org/Foundation).

## إخلاء المسؤولية وحقوق التأليف والنشر

ينشر المعهد الدولي للمراجعين الداخليين هذه الوثيقة لأغراض إعلامية وتعليمية. ولا يُقصد من هذه المادة تقديم إجابات نهائية لظروف فردية محددة، وعلى هذا النحو يُقصد استخدامها كدليل فقط، كما يوصي المعهد الدولي للمراجعين الداخليين بطلب مشورة الخبراء المستقلين فيما يتعلق مباشرة بأي موقف محدد، ولا يتحمل المعهد الدولي أي مسؤولية تجاه أي شخص يعتمد بشكل منفرد على هذه المادة.

## حقوق الطبع والنشر © 2023 لمؤسسة المراجعين الداخليين.

كل الحقوق محفوظة. للحصول على إذن بإعادة النشر، يرجى الاتصال بـ [Copyright@theiia.org](mailto:Copyright@theiia.org).

المقر الرئيسي / المعهد الدولي للمراجعين الداخليين 1035 جرين وود، Blvd., Suite 401 / بحيرة ماري،  
فلوريدا 32746، الولايات المتحدة الأمريكية، تليفون: +1407937111 / فاكس +14079371101  
الموقع الإلكتروني: [theiia.org](http://theiia.org)



Internal Audit  
FOUNDATION