



مجلة المنطة



١٠

أغسطس ٢٠٢١

مجلة

منطة المراجعة الداخلية

شراكة **معرفة** **تطوير**

منطة المراجعة الداخلية
Internal Audit Platform



مقال



المراجعة الداخلية عن بُعد 1/2 (الجزء الأول)

محمد قيس عادل القنبري

moh.ali_std@academy.edu.ly



تغيرت بيئة العمل في العقود الأخيرة بفضل الثورة الصناعية الثالثة (ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات) التي وصلت إلى ذروتها في مطلع العقد الماضي، ثم تعرضت بيئة العمل إلى موجة أخرى من التغير والتحديث عند بروز واستخدام تقنيات حديثة أُطلقَ على مجملها مصطلح الثورة الصناعية الرابعة، بحيث أصبح بالإمكان أداء كثيراً من الأعمال بواسطة أجهزة وتقنيات ذكية وذات إمكانيات هائلة، وتخلل الثورتين أحداث وأزمات مالية واقتصادية وصحية وسياسية عملت بدورها إما على تسريع أو إبطاء هذه التطورات، وآخر هذه الأزمات هي أزمة COVID-19، التي فرضت على الجميع ظروف استثنائية غير متوقعة، حيث توقفت حركة السفر، وعُزلت بعض المناطق، وأغلقت حدود الدول وأبواب الشركات، ومن أجل ضمان استمرارية الأعمال وإنجازها حسب ما هو مخطط توجهت الأنظار نحو العمل عن بُعد أو العمل من مسافة بعيدة (Remote working) أو ما يُسمى العمل من المنزل (Working-from-home)، وسارعت معظم المجالات (بما فيهم المراجعة الداخلية) للقيام بأعمالها من خلال هذا الخيار البديل.

ونظراً لقلّة البحوث والمقالات -على حسب علم الباحث- التي تتناول موضوع المراجعة الداخلية عن بُعد، رأى أنه الأفضل تناول الموضوع بشيء من التفصيل، وتجزئة المقال العلمي إلى جزئين، يُسلط **الجزء الأول** منه الضوء بإيجاز على مفهوم المراجعة الداخلية عن بُعد وأبرز الفروق بينها وبين المراجعة الداخلية التي تتم في موقع الشركة، مع بيان أهمية هذا النهج، أي الفوائد التي تعود على المراجعين الداخليين والشركات من استخدام نهج العمل عن بُعد في إنجاز أعمال المراجعة الداخلية، بينما يتناول **الجزء الثاني** منه المتطلبات الأساسية المطلوب توافرها قبل تبني نهج المراجعة عن بُعد، وما الذي يجب على إدارة المراجعة الداخلية القيام به في مسيرة التبني؟، مع بعض الإضاءات على التغيرات في عملية المراجعة الداخلية نتيجة إجرائها عن بُعد، بالإضافة إلى أبرز التحديات والإشكاليات ذات الصلة بالموضوع.

وفي هذا المقال العلمي سيتم استخدام مصطلح المراجعة الداخلية عن بُعد، وهو مصطلح يشير إلى عملية المراجعة الداخلية التي يتم إجراؤها جزئياً أو كلياً خارج موقع الشركة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووفقاً لهذا المفهوم يرى الباحث أن المراجعة الداخلية المنفذة عن بُعد تمثل تطوراً رأسياً في مجال المراجعة، وليست فرعاً قائماً بمفاهيمه وأهدافه وإطاره النظري، فالمراجعة الداخلية التقليدية لازالت كما هي وكل ما تغير هو موقع إجراؤها، حيث تم توظيف التقنية في إجراء عملية المراجعة الداخلية المعروفة بعيداً عن موقع الشركة، وفي هذا الصدد أشار كل من Eulerich et al (2021) إلى أن الاختلاف الأساسي بين عمليات المراجعة التقليدية وعمليات المراجعة عن بُعد يتمثل في عدم وجود تفاعلات شخصية وجهاً لوجه، مما يُغير من كيفية إجراء بعض المهام، مثل: الإرشادات التفصيلية (Walkthroughs)، والتفتيش البصري (Visual inspections)، والمقابلات (Interviewing)، وإجراءات مراجعة أخرى.

لقد بدأت المناقشات الجديدة حول استخدام آليات وطرق مراجعة جديدة والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بعملية المراجعة عن بُعد منذ عدة أعوام (أي قبل أزمة COVID-19)، وتبع هذه المبادرات محاولات وتجارب عديدة من قبل الشركات للقيام بأعمال المراجعة الداخلية عن بُعد، ولكن لم تكن هذه المبادرات على نطاق واسع إلا بعد أزمة COVID-19، حيث لجأت العديد من إدارات أو أقسام المراجعة الداخلية إلى خيار العمل عن بُعد (1)، باعتباره المنقذ من ناحية، ويضفي على عملية المراجعة المرنة واللامركزية (التوزيع) من ناحية أخرى، علاوةً على مجموعة من الفوائد التي تعود على المراجعين الداخليين والشركات.



(1) أجرى عدد 271 مراجعاً داخلياً في ألمانيا عمليات مراجعة داخلية تقليدية باستخدام تقنيات العمل عن بُعد خلال جائحة كورونا (Eulerich et al., 2021)، كما تمكّن فرع شركة KPMG في نييجيريا من إجراء عمليات مراجعة داخلية عن بُعد على الرغم من قيود الحركة، وثبت أن هذا النهج فعال بنفس نهج المراجعة في موقع الشركة، وربما أكثر كفاءة (KPMG, 2020).

إن القيام بأعمال المراجعة الداخلية عن بُعد (من المنزل مثلاً) أثناء أزمة COVID-19 يحمي المراجعين الداخليين من الإصابة بالوباء ويحافظ على صحتهم من ناحية، ويحسن من حالتهم النفسية ببقائهم مع عائلاتهم ودعمهم من ناحية أخرى، وبالإضافة إلى مجموعة من الفوائد الأخرى التي تعود على المراجعين الداخليين من استخدامهم للتقنيات في إنجاز عملية المراجعة الداخلية عن بُعد سواءً في الظروف الصعبة أو الظروف الطبيعية، حيث يمكنهم تحقيق توازن أكثر بين العمل والحياة الشخصية من خلال إتاحة الخيار لهم للعمل ضمن بيئة عمل تناسب ظروفهم والتزاماتهم ومسؤولياتهم وتحقيق رفاه وظيفي لهم.

كما إن السماح بالعمل عن بُعد له انعكاسات نفسية أخرى على المراجعين الداخليين، حيث يشعرون أن الشركة ترسل رسالة إليهم مفادها أنها واثقة في قدرتهم على إدارة وقتهم بشكل جيد، وأنها ليست بحاجة إلى إجبارهم على العمل حسب عدد ساعات معينة وأوقات محددة قد لا يرغبون بالعمل فيها، فضلاً عن أن تبني الشركة لنهج العمل عن بُعد يعني أنها تُقدّر وتحترم مختلف الضغوط والمطالبات التي يواجهها المراجعون الداخليون من جميع جوانب حياتهم (Harmon, 2021).

أن المراجعين الداخليين (والموظفين بشكل عام) يعيشوا في بيئة العمل التقليدية (عند العمل في موقع الشركة) حالة عدم رضا بسبب انخفاض المرونة واتهامات عدم احترام الوقت، وقد يضطر بعضهم إلى ترك الوظيفة لهذه الأسباب، أما في ظل السماح لهم بالعمل عن بُعد فسيكونوا أكثر مرونة وراحة وأفضل إنتاجية، وهذا ما أكدته Bloom et al (2013) حيث أشاروا إلى أن الموظفين الذين يعملون من المنزل يحققون زيادة في الإنتاجية والأداء بنسبة 13% مقابل أولئك الذين يعملون في موقع الشركة، ووفقاً لمسح أجرته شركة Airtasker (2020) لوحظ أن الموظفين يعملون عن بُعد بما يعادل 1.4 يوماً إضافياً شهرياً مقارنة بنظرائهم في المكاتب، أي بما يعادل 16.8 يوم إضافي في العام.

وبالإضافة إلى ما سبق، قد يقضي المراجعين الداخليين في الشركات الموزعة جغرافياً وقتاً طويلاً في السفر إلى المواقع التي سيجرون فيها عمليات المراجعة، وهذه الرحلات الطويلة من وإلى الشركة تعتبر عاملاً أساسياً في عدم الرضا عن الوظيفة والشعور بالإحباط والتعب، وهذا قد يكون السبب الرئيسي وراء جاذبية نهج المراجعة عن بُعد، حيث سيساهم هذا النهج في تقليل عملية تنقل المراجعين الداخليين القاطنين في المناطق البعيدة، وجعل عملية التنقل تقتصر على الانتقال من غرفة إلى أخرى داخل المنزل، بدلاً من الانتقال من المنزل إلى الشركة والعكس (Bricker, 2021)، وفي السياق ذاته، أشار Teeter et al (2010) و Christ et al (2020) إلى أنه يمكن استغلال الوقت المستغرق في السفر في إجراء مهام أكثر فائدة وزيادة معدل إنتاجية المراجعين الداخليين.

ولا يعني العمل عن بُعد منح المراجعين الداخليين كامل الحرية في اختيارهم لأوقات العمل، فيجب وضع سياسات معينة بالاتفاق مع كل فريق المراجعة الداخلية فيما يتعلق بوقت التواجد والعمل عن بُعد، فعلى سبيل المثال قد يتوقع مدير المراجعة الداخلية أن يكون أحد أعضاء المراجعين الداخليين متاحاً خلال ساعات معينة، بينما هذا المراجع لديه وجهة نظر أخرى بخصوص الساعات المناسبة له والتي سيعمل فيها، وبالطبع قد لا تكون مناسبة للمدير، أو قد تتطلب مهمة معينة الإنجاز من قبل مراجع داخلي معين في وقت محدد، حتى يتم تحويلها لمراجع داخلي آخر للعمل عليها وهكذا، وبالتالي فالأمر لا يحتمل الانتظار والتأخير، ومسألة التوقيت هنا مهمة جداً، حيث قد يعمل المراجعين الداخليين من مناطق زمنية مختلفة، مما يعني نشوء خلافات أكبر بسبب التوقعات المختلفة بين المراجعين الداخليين، لهذا من الضروري وضع سياسة رسمية تحدد المواعيد المناسبة وأوقات الاستجابة المتوقعة للمراجعين الداخليين أو عملاء المراجعة الداخلية، بالإضافة إلى الأوقات المناسبة للجميع لعقد الاجتماعات، ومن المستحسن أن يتم وضع هذه السياسات بشكل تعاوني حتى يفهم المراجعين الداخليين أسباب وضرورة مثل هذه السياسات، وبالتأكيد لن تكون هذه السياسات دستوراً ثابتاً فهي تتطلب التحديث باستمرار (Harmon, 2021).

**العمل
عن بُعد
أكثر
مرونة
وراحة
وأفضل
إنتاجية**

ولاشك أن كل ما سبق يُؤدّد لدى المراجعين الداخليين الشعور بالانتماء للشركة (على عكس ما يعتقد المدراء في بيئة العمل التقليدية أن الولاء والانتماء للشركة يتحقق بجلوس المراجعين الداخليين فيها)، وإذا توّلد هذا الشعور لدى المراجعين الداخليين فإنهم سيبقون في وظائفهم لمدة أطول، مما يعني بلغة الأرقام والمؤشرات أن استخدام المراجعة الداخلية عن بُعد سيعمل على تخفيض معدل دوران الموظفين، وإحداث تأثير إيجابي على نتائج التحليل المالي الذي يستهدف تقييم أداء الشركة ككل.

وعلى الرغم من الانعكاسات الإيجابية لنهج العمل عن بُعد على المراجعين الداخليين، إلا أن Harmon (2021) أشار إلى تخوف بعض مدراء المراجعة الداخلية من توفير بيئة عمل أكثر مرونة، حيث يعتقدون أن عمل المراجعين الداخليين من منزلهم أو مكان آخر غير الشركة سيؤدي إلى التشتت والتأخير في الإنجاز، وإزالة عنصر المساءلة، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، وبالتالي توفير خدمة ضعيفة وأقل جودة للعملاء، وهنا يرى الباحث أن هذه المخاوف قد ترجع إلى سببين:

الأول حرص مدراء المراجعة الداخلية على العمل واهتمامهم الشديد بجودة الخدمة. **الثاني** شعورهم بفقدان السيطرة، حيث أن العديد من المدراء اعتادوا على قياس المدخلات بدلاً من قياس المخرجات، فبمجرد رؤيتهم لأحد أعضاء فريق المراجعة الداخلية، فإنهم يفترضون أن هذا الفرد يعمل.

فإذا كانت مخاوفهم مستندة إلى السبب الأول فقد يكون من المناسب تذكيرهم بنتائج بعض البحوث التي أفادت بجدوى وفائدة منهجية العمل عن بُعد للموظفين عامةً، والماليين والمحاسبين والمراجعين الخارجيين والداخليين خاصةً، على سبيل المثال (Christ et al, 2020, Eulerich et al., 2021)، أما إذا كانت مخاوفهم مستندة إلى السبب الثاني، فإن الأمر يتعلق بهم، ويجب أن يغيرون من طريقة تفكيرهم وتطويعها للتكيف بسرعة والبدء في قياس المخرجات (النتائج) وليس الاهتمام بالمدخلات، فمثلاً بدلاً من التركيز على قياس وقت بقاء الفرد في المكتب يمكن التركيز على تقييم التقارير المقدمة من قبل الفرد ذاته وربطها بساعات الإنجاز أو تقييم إنتاجية المشروع (Project) المكلف به الفرد.

وفي معرض الحديث عن أهمية القيام بعملية المراجعة الداخلية عن بُعد يجب التعرّيج على بعض الأخلاقيات التي يجب أن يتحلّى بها المراجعين الداخليين أثناء عملهم عن بُعد، لعل أبرزها وفق تقرير المركز الإحصائي لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية (2020): الأمانة في تنفيذ المهام الموكلة وفي صحة البيانات والمعلومات، ومحاولة تقديم المساعدة للمراجعين الداخليين الآخرين (الزملاء)، وتسليم العمل في الوقت المحدد والالتزام بالأوقات والأيام المحددة للعمل، والرقابة الذاتية وإحساس الموظف بالمسؤولية، والمحافظة على سرية كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالشركة، وتجدر الإشارة هنا أن هذه الأخلاقيات ليست خاصة بالعمل عن بُعد فقط، بل يجب أن يتحلّى بها المراجعين الداخليين مهما كانت آلية أو نهج العمل.

في الحقيقة أن سماح إدارة الشركة وإدارة المراجعة الداخلية باستخدام نهج العمل عن بُعد من شأنه أن يعود بالنفع على الشركة ككل وليس على المراجعين الداخليين فقط، فبناءً على ما تم استعراضه من انعكاسات إيجابية على المراجعين الداخليين يمكن القول أن السماح باستخدام نهج العمل عن بُعد يرفع من مؤشرات السعادة داخل الشركة، ويساعد على استقطاب المراجعين الداخليين والموظفين الآخرين أصحاب الكفاءات وذوي المهارات العالية والتخصصات الدقيقة والمحافظة عليها، بالإضافة إلى معالجة تحديات الدوام الرسمي كالتغيب والإجازات المتكررة وإلغاء حاجز الزمان والمكان، كما يفتح باب التعاون في مجال المراجعة الداخلية مع كفاءات متخصصة لإنجاز بعض الأعمال، وجلب الخبرات الخارجية والاستعانة بهم بأقل قيود مالية ولوجستية، فمثلاً قد توجد حاجة إلى مشاركة شخص متخصص في المجال التقني ولديه الخبرة الكافية لتحليل وتقييم مشروع محدد (Specific project) لمدة زمنية قصيرة (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2020).

إن نهج العمل عن بُعد بصفة عامة، ونهج المراجعة الداخلية عن بُعد بصفة خاصة ليس بديل مؤقت ولم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة، ولن يفقد الحاجة إليه في المستقبل، وسيكون أكثر شيوعاً في حالة حدوث أزمة صحية أخرى (أو عمليات إرهابية أو في حالة الطقس السيئ)، وليس من باب المبالغة القول بأن العمل عن بُعد سيكون الوضع الطبيعي الجديد في العديد من المجالات، وأبرزها مجال المراجعة الداخلية، وسيستخدم هذا النهج في التوظيف حتى في ظل الظروف العادية وعلى نطاق واسع، وفي هذا السياق، أشار تقرير شركة PricewaterhouseCoopers (PwC) إلى أن مجموعة من الشركات أدركت أنه لا عودة إلى الطريقة أو الآلية التقليدية للعمل حتى بعد التعافي والعودة المادية إلى مكان العمل، فمن المحتمل أن تظل بعض الوظائف تؤدي عن بُعد أو بشكل افتراضي، وقد أجرت شركة PwC استطلاعاً في يونيو 2020م، خلص إلى أن 54% من المدراء الماليين في الولايات المتحدة الأمريكية يتوقعون جعل العمل عن بُعد خياراً دائماً للأدوار والوظائف التي تسمح بذلك (Bricker, 2021)، في حين أظهر استطلاع رأي أجرته شركة Gartner أن 74% تقريباً من المديرين الماليين يعتزمون نقل بعض الموظفين إلى العمل عن بُعد بشكل دائم (Lavelle, 2020).



لقد كان البعض متردد في التخلي عن ثقافة العمل من المكتب داخل الشركة، وقد يكون هذا التردد بسبب فلسفة القيادة التي تتبناها إدارة المراجعة الداخلية (وبالتالي تمتلك إدارة المراجعة الداخلية كثير من السيطرة عليها)، أو بسبب الفلسفة التنظيمية للشركة ككل (وبالتالي تمتلك إدارة المراجعة الداخلية قليل من السيطرة عليها)، ومهما كان السبب في هذا التردد، فإنه من الضروري بدل الجهود اللازمة لتبني نهج العمل عن بُعد في المراجعة الداخلية، مع السعي لتوافر مجموعة من المتطلبات الأساسية لنجاح عملية التبني وتحقيق الاستفادة القصوى، لأن السماح بخيار العمل عن بُعد في مجال المراجعة له انعكاسات إيجابية على كفاءة وجودة المراجعة الداخلية، وهذا ما سيعمل الباحث على توضيحه في الجزء الثاني من هذا المقال العلمي.

المراجع

- المركز الإحصائي لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. (2020). دليل العمل عن بُعد.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية. (2020). دليل نظام العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية المعتمد بقرار مجلس الوزراء رقم 27 لعام 2020م.
- Christ, M. H., Eulerich, M., Krane, R. and Wood, D.A. (2020). New frontiers for internal audit research. Working Paper, University of Georgia, University of Duisburg-Essen, University of Duisburg-Essen, Brigham Young University.
- Eulerich, M., Wagener, M., and Wood, D. A. (2021). Evidence on Internal Audit Effectiveness from Transitioning to Remote Audits because of COVID-19.
- Teeter, R.A., Alles, M.G. and Vasarhelyi. M.A. (2010). The remote audit. Journal of Emerging Technologies in Accounting 7 (1): 73-88.

