



# הביקורת כגורם מניע חדשנות בארגון

ד"ר נועם קוריאט | מנהל מחלקת ביקורת מערכות מידע



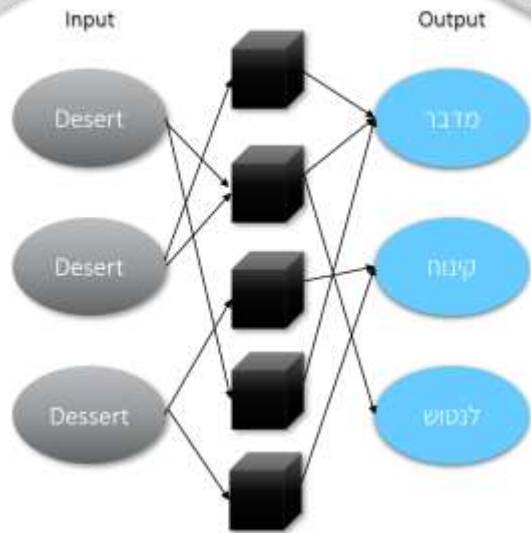
2004

2007

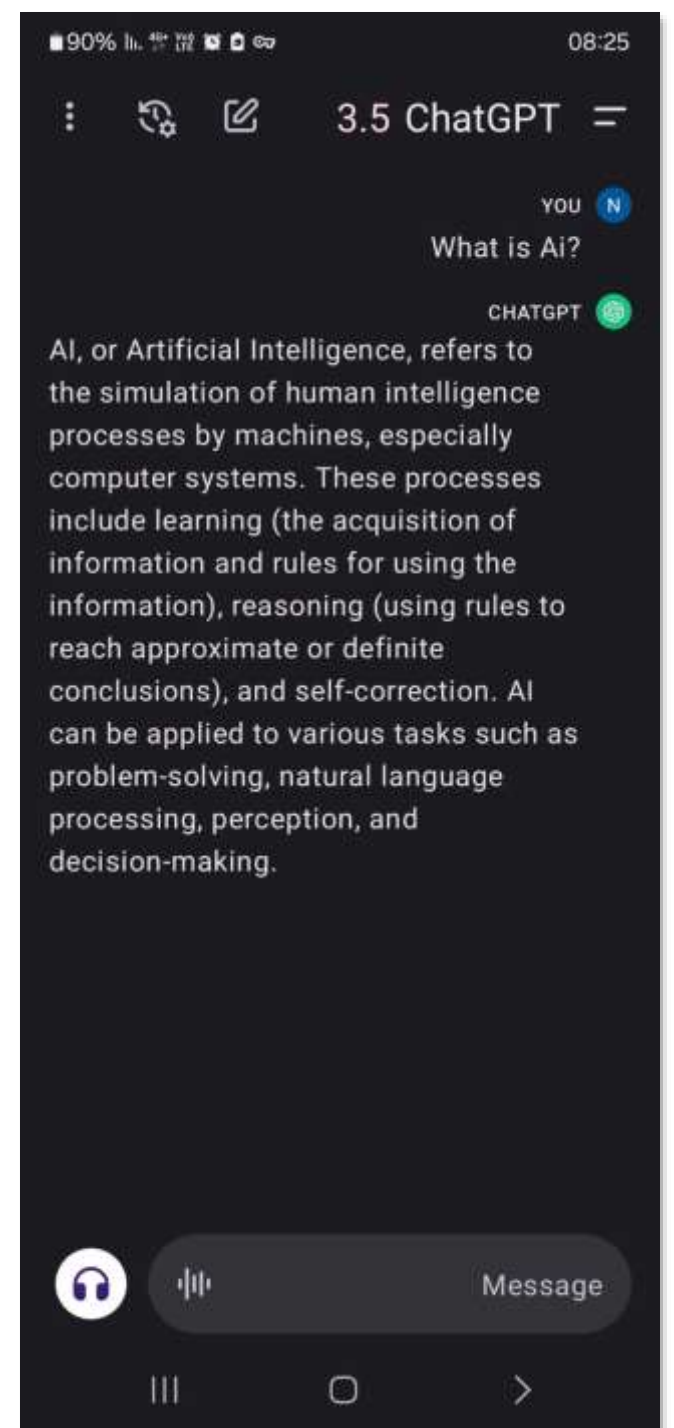
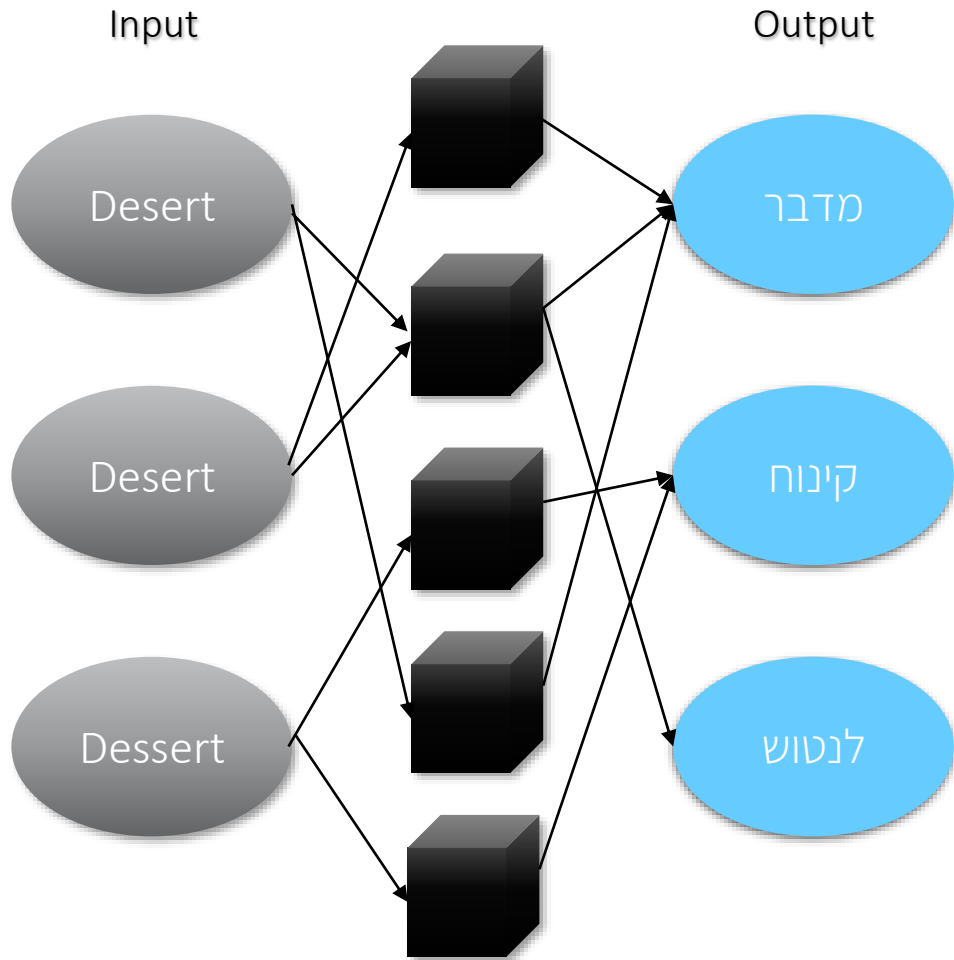
2006



# 4IR - Digital Transformation



2000





## Digital Transformation

Digital transformation is about writing our business story in a new language - the language of the digital natives



# מהי יצירתיות?

- יצירת תוצר או ידע חדש בפעם הראשונה בתחום ספציפי
- חלק מהתהליך היצירתי כרוך בחשיבה מתבדרת – Divergent Thinking
- Nielsen & Thurber (2016) טוענות כי אנשים יצירתיים טובים בלראות קשרים
- לראות קשרים מצריך ידע, וכן את ההזדמנות לסרנדיפיות - לפגוש נושאים שונים (בה ניתן לראות קשרים)

בעיה ← רעיון ← פתרון

Guilford, J. P. (1967). *The Nature of Human Intelligence*. New York: McGraw-Hill.

Nielsen, D., & Thurber, S. (2016). *The secret of the highly creative thinker: How to make connections others don't*. BIS Publishers.

Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.

“the process of taking new-to-the-world ideas from ‘inception to impact’ ... (whether economic, social or environmental impact).”

*(Budden & Murray, 2018)*

## חדשנות איננה כאוס – אלא תהליך ניהולי

“Many people who are full of ideas simply do not understand how an organization must operate to get things done.” *(Levitt, 2002)*

"Ideas are useless unless used. The proof of their value is their implementation. Until then they are in limbo." *(Levitt, 2002)*

## Intelligent Organization

- Client-Centric
- Communication
- Collaboration
- Knowledge Management
- Agile



## Digital Business Agility

- Hyperawareness
- Informed Decision Making
- Fast Execution



**Flux Mindset Culture Change as a way of life**

*“Culture eats strategy for breakfast”*  
(Peter Drucker)



**Creativity  
Innovation  
Disruption**

**Innovation Speed  
Innovation Quality**

**“For I was conscious that I knew practically nothing...” (Socrates)**



---

## Internal Auditing



---

## Internal Auditor

- a systematic process
- improving organization's value
- assurance, advisory and insightful activities
- considering the future impact.

- independent, objective, unbiased, impartial
- devoid of any conflicting interest.
- must not assume management duties
- Distinct overall perspective and organizational access

# המבקר הפנימי כגורם מניע חדשנות בארגון

- סנסור רגיש ומדויק לפערי: ידע, מיומנות, אזורי עיוורון ארגוניים, תחומי עסקים חדשים
- מבטא ומשמיע דעות שלא תמיד נשמעות: לקוחות, עובדים, ספקים

- אינו מוטה ומשחרר מדעות קדומות וגורמים "מגבילים" שהנם מנת חלקם של הקו הראשון דוגמת: השקעות עבר, מגבלות ידע, חסמים תפעוליים וכדומה
- מקדם תרבות של קבלת החלטות סיסטמטית מבוססת תהליך, עובדות ומידע

Hyperawareness

Informed Decision Making

Fast Execution

## המבקר הפנימי כגורם מניע חדשנות בארגון

- בוחן ומקדם תרבות של איכות, ניטור ובקרה של הביצוע
- מקדם ועוזר לפתור "פלונטרים" ארגוניים – getting things done:
- משחרר חסמי תקשורת ושיתוף פעולה
- מסייע לארגון לבזר סמכויות, ולהעניקן לגורמים הנכונים
- facilitator

## רעיון טוב! איך עושים את זה?

- מתן משקל רב יותר להסתכלות צופת פני עתיד, על פני התמקדות בעבר
- יותר ביקורת זמן אמת וביקורת "הוכחת קונספט"

“Let’s go invent tomorrow, rather than worrying about what happened yesterday”  
(Steve Jobs)

# רעיון טוב! איך עושים את זה?

- אימוץ פרקטיקות מתקדמות לניהול כגון OKR ו Agile
- שימוש בכלים לאיסוף מידע לרבות שאינו מובנה – כגון סקרים, תמלול, ניתוח נרטיב וכדומה
- רכישת מיומנויות וידע עדכניים בהתאמה (Data Analytics, AI וכו')
- מתן משקל רב יותר לידע וניסיון מקצועיים – Hands on (לפני ותוך כדי התפקיד)
- אימוץ טכניקות ביסוס ממצאים מסוג content validity research כגון expert panel inter-rater agreement ליישוב מחלוקות במקרים מורכבים

# לסיכום

- אופי הביקורת הופך אותה לגורם בעל פוטנציאל משמעותי לקידום חדשנות ארגונית
- כדי לממש את הפוטנציאל ולהישאר רלוונטית, הביקורת הפנימית צריכה להשתנות ולהתאים עצמה

לעידן החדש:

- כח אדם
- תהליכים ושיטות ניהול
- ידע ומיומנויות
- סוגי התוצרים וטווחי המבט

→ Audit Digital Transformation ←

## רוצים ללמוד עוד?

קוריאט, נ. (2022) ביקורת Agile – Buzzword or Future, כתב העת של לשכת המבקרים הפנימיים, 16 (ספטמבר).

Koriat, N. (2023). Internal Audit as a Driver of Innovation. ISACA Journal, 4, 21-25.

Koriat, N. (2023). Nine practical tips for using internal audit to drive organizational innovation. ISACA Now Blog. Retrieved from <https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/isaca-now-blog/2023/nine-practical-tips-for-using-internal-audit-to-drive-organizational-innovation>

Koriat, N. (2023). Future Ready: Towards a Sound Agile Audit Framework. *ISACA Journal*, 6(Future Skills), 38–42.

Koriat, N. (2023). Incorporating Agile Audit: Practical Tips. ISACA Now Blog. Retrieved from <https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/isaca-now-blog/2023/incorporating-agile-audit-practical-tips>

# תודה!



**Dr. Noam Koriat**  
Phd | Information Systems,  
Digital, Innovation, and Knowledge...

