

## المهام التي قام المدققون الداخليون بتأديتها عند وضع وتنفيذ خطتي استمرارية الأعمال والتعافي لمواجهة أزمة COVID-19

### Tasks Implemented by Internal Auditors when Developing and Executing Business Continuity and Recovery Plan to Face the COVID-19 crisis

أ. إكرام عبد الرحمن فلاته شركة جامعة العلوم والتكنولوجيا/ المملكة العربية السعودية Eeka\_fallatah@windowslive.com  
محمد قيس عادل القنبري الأكاديمية الليبية للدراسات العليا/ طرابلس moh.ali\_std@academy.edu.ly

#### المستخلص:

استهدف البحث معرفة المهام التي قام المدققين الداخليين بتأديتها عند وضع خطة استمرارية الأعمال لمواجهة أزمة COVID-19، وعند تنفيذ خطة استمرارية الأعمال أثناء أزمة COVID-19، وعند التعافي من أزمة COVID-19 والعودة إلى بيئة الأعمال، واتبع البحث المنهج الوصفي الاستطلاعي لآراء 34 مدقق داخلي بمختلف المستويات الوظيفية في المملكة العربية السعودية. أُستخدمت الجداول الإلكترونية (Excel)؛ لتحليل البيانات التي جُمعت بواسطة استبانة تحتوي على 43 سؤالاً شملت المهام التي من الممكن أن يؤديها المدققين الداخليين لمواجهة أزمة COVID-19، وخلص البحث إلى أن المهام التي قام بها المدققين الداخليين عند وضع خطة استمرارية الأعمال لمواجهة أزمة COVID-19 تتمثل في تأكدهم من أن خطة استمرارية الأعمال تراعي التعليمات الصادرة من الحكومة وتعليمات وزارة الصحة ومنظمة الصحة العالمية، وممارستهم لبعض المهام عن بُعد قبل حدوث الأزمة، أما المهام التي قام بها المدققين الداخليين عند تنفيذ خطة استمرارية الأعمال أثناء الأزمة فكانت أبرزها قيامهم بإنجاز العديد من المهام عن بُعد باستخدام أدوات تدقيق ذات علاقة بالتقنية والتطبيقات الحديثة للتغلب على ظروف العمل الجديدة، والمشاركة في تقديم خدمات طارئة خارجة عن نطاق عملهم بناءً على طلب من الإدارات التنفيذية، وإجراء تعديلات كبيرة على خطة التدقيق الداخلي المبنية على المخاطر بهدف تقييم الأنشطة المستحدثة وتغطية جوانب الخطر خلال أزمة COVID-19، وللتعافي من أزمة COVID-19 والعودة إلى بيئة الأعمال شارك المدققين الداخليين في تقييم الالتزام بتطبيق الإجراءات الاحترازية، والتوصية باتباع إجراءات بديلة لبعض الأقسام بهدف استعادة الأعمال بعد تأثر موارد المنظمة بالأزمة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الأزمات، استمرارية الأعمال، التعافي من الكوارث والأزمات، كوفيد-19، التدقيق الداخلي.

#### Abstract:

The current research aimed to identify the tasks performed by the internal auditors when developing a business continuity plan to face the COVID-19 crisis. It also aims to identify the recovery and resuming plan to the business environment. The research followed the descriptive survey to find out the views of 34 internal auditors at various functional levels in the Kingdom of Saudi Arabia. Spreadsheets (Excel) were used to analyze the data collected by a questionnaire which composed of 43 statements, covering the tasks that the internal auditors can perform to face the COVID-19 crisis. Results revealed that the tasks performed by the internal auditors when developing a business continuity plan to face the COVID-19 crisis is to ensure that the plan meets the instructions issued by the government, the Ministry of Health and the World Health Organization, and they performed some tasks remotely before the crisis took place. The most apparent tasks performed by the internal auditors when implementing the business continuity work we're carrying out the tasks using some technological audit devices and recent apps to overcome new working conditions. Other tasks were performed were to participate in the provision of emergency services outside the scope of their work at the request of executive departments and to make major modifications to the risk-based internal audit plan, aiming at evaluating new activities and covering aspects of risk during the COVID-

19 crisis. To recover from the COVID-19 crisis and return to the business environment, the internal auditors involved in evaluating the commitment to implement the precautionary measures and recommend following-up alternative procedures for some departments to restore business after the negative impact of organizations resources.

**Keywords:** Business Continuity, COVID-19, Crisis Management, Disaster and Crisis Recovery, Internal Audit.

## 1- المقدمة:

شهد العالم عبر التاريخ سلسلة من الكوارث والأزمات بمختلف أنواعها وتصنيفاتها؛ والتي أثرت بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمات، وبيئة المال والأعمال بشكل عام، في كل حادث أو أزمة تنتج مخاطر وتهديدات مختلفة تتطلب التحديد، والتقييم، والمراقبة، وهذه المخاطر تزداد حدة وصعوبة نتيجة لزيادة التشابك الاقتصادي والاجتماعي وتطور أنظمة التجارة والاتصالات والمعلومات. لعل آخر هذه الأزمات شدة هي الأزمة الصحية العالمية الناتجة عن انتشار وتفشي فيروس COVID-19، وما نتج عنها من تداعيات اقتصادية ومالية جعلت المنظمات تُعيد النظر في استمرارية الأعمال وتُخطط للتعافي من الأزمة. وأصبحت أزمة COVID-19 تُشكّل اختباراً حقيقياً لقوة ومرونة المنظمة في إدارتها لاستمرارية أعمالها والتعافي من الكوارث والأزمات، واعتبر البعض أن التخطيط لاستمرارية الأعمال هو الملاذ الوحيد لتحقيق التوازن بين السلامة الصحية والاستمرارية الاجتماعية والاقتصادية، والسبيل للحفاظ على وظائف الأعمال الاستراتيجية للمنظمة واستعادتها على الفور عندما تتأثر بالأحداث الخطيرة (Datta & Nwankpa, 2021)، وقد اهتمت أغلب الدول والمنظمات بالتخطيط لاستمرارية الأعمال والتعافي، فمثلاً أوصى مركز الاستجابة لأزمة كوفيد-19 (MCRC) التابع لوزارة الاستثمار بالمملكة العربية السعودية المنظمات بالإضافة إلى مجموعة من الاحترازمات الأخرى التي يجب تقديمها لموظفيها أن توفر الخطط الاحترازية لاستمرارية الأعمال، وهذا مثال حي قريب على أهمية العناية بالتخطيط لاستمرارية الأعمال، وأن يكون جزءاً أساسياً من التخطيط للأعمال (آل خليفة وآخرون، 2020). وعليه تتخذ إدارات المنظمات على عاتقها مسؤولية إعداد خطة لاستمرارية الأعمال، تكون بمثابة خارطة طريق لعمليات المنظمة أثناء أزمة COVID-19، بالإضافة إلى إعداد خطة أخرى تعد بمثابة وصفة الدواء للمنظمة حتى تتعافى من الأزمة وتعود إلى بيئة الأعمال.

إن المنظمات تحتاج لضمان نجاح هذه الخطط إلى مشاركة المدققين الداخليين بمختلف أدوارهم من تقييم، وتأكيّد، وتقديم الخدمات الاستشارية وبأدوار استثنائية أحياناً، وتطوير خطط وإجراءات التدقيق الداخلي بما يتلاءم مع المتغيرات والمستجدات البيئية، حيث تعتبر أزمة COVID-19 بمثابة تذكير مهم بأنه، لا خطط التدقيق الداخلي، ولا طرق إنجاز هذه الخطط ثابتة، وأن خطط وبرامج التدقيق الداخلي لا بد أن تتسم بمرونة كافية تستوعب عملية إعادة ترتيب الأولويات في إطار المخاطر المستجدة (Rufus, 2016; Chambers, 2020).

## 2- أدبيات البحث:

على الرغم من أهمية التدقيق الداخلي في ظل الأزمات بشكل عام، وأزمة COVID-19 بشكل خاص، إلا أن الأدبيات السابقة للبحث كانت محدودة باعتبار أن أزمة COVID-19 تعتبر حدثاً جديداً لم يسبق تناوله بالبحث قبل عام 2020م، وحتى أثناء عامي 2020م و2021م لم تكن الأبحاث التي ربطت بين التدقيق الداخلي وCOVID-19 كثيرة، فبالنسبة للبحوث باللغة العربية أخفق الباحثان في الوصول إلى بحوث تناولت الموضوع محل البحث، أما البحوث باللغة الإنجليزية فكانت -حسب ما هو متاح منها- قليلة وأغلبها لم يتناول الموضوع محل البحث بشكل مباشر، وركزت هذه البحوث على جوانب مختلفة في الربط بين التدقيق الداخلي وCOVID-19، ومع ذلك يرى الباحثان أنه من المفيد سردها لمعرفة النقطة التي وقف عندها الباحثون الآخرون وما تم التحقق منه وما الذي لم يتم التحقق منه في هذا المجال، مما يساعد في وضع البحث الحالي في نصابه وتوضيح علاقته بالأبحاث السابقة، وأول هذه البحوث بحث بعنوان "Determinants Affecting Internal Audit Effectiveness"، استهدف بيان العوامل التي تؤثر على فعالية

التدقيق الداخلي في المنظمات الهندية المدرجة في سوق الأوراق المالية، وتحديدًا خلال فترة انتشار فيروس COVID-19، وجمعت بيانات البحث بواسطة استبانة أرسلت إلى مدراء ورؤساء أقسام التدقيق الداخلي ومدققين داخليين في المنظمات محل البحث، وتم الحصول على النتائج من خلال تطبيق أسلوب الانحدار المتعدد، حيث كان المتغيرات المستقلة التي تمثل العوامل هي: التخطيط القائم على المخاطر، والبيانات الضخمة والتحليلات، وتكرار الاجتماعات بين التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق، وخلص البحث إلى أن جميع هذه العوامل مؤثرة على فعالية التدقيق الداخلي ويجب على المدققين الداخليين أخذها بعين الاعتبار عند إجراء تدقيق للكفاءة التشغيلية والرقابة وتقييم المخاطر، وبأخذها بعين الاعتبار يمكن للإدارة التخطيط بشكل أفضل لاستمرارية الأعمال خلال COVID-19 (Joshi, 2020). وبحث آخر بعنوان "COVID-19: Lessons learned and next steps for internal audit"، هدف إلى توضيح الدروس المستفادة من COVID-19 في مجال التدقيق الداخلي، وحاول وصف الخطوات التالية للتدقيق الداخلي، وركز البحث على الرؤساء التنفيذيين للتدقيق الداخلي (CAEs) أثناء دعمهم لمنظماتهم خلال COVID-19، وخلص إلى أن الرؤساء التنفيذيين للتدقيق الداخلي في فترة COVID-19 يخططون لإنجاز ما يصل إلى 80% من أعمال التدقيق عن بُعد، وأنه من الآن فصاعدًا يحتاج الرؤساء التنفيذيين للتدقيق الداخلي إلى الاستفادة من طرق العمل المتغيرة والمفيدة في أداء وظيفتهم وتقديم خدماتهم ودعم منظماتهم بشكل أفضل والرفع من جودة نشاط التدقيق الداخلي، أما بالنسبة لعمليات التدقيق الداخلي الجديدة بعد COVID-19 تقوم على مجموعة من المبادئ، منها؛ التغطية الديناميكية للمخاطر من خلال تغيير نهج تخطيط التدقيق للحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي حول المخاطر وتعديل خطة التدقيق بشكل متكرر واستخدام تحليلات البيانات ودمجها في منهجية التدقيق، بالإضافة إلى تعيين مدققين داخليين من خلفيات مختلفة والتركيز على أصحاب الفطنة الرقمية والتجارية وتعزيز العلاقة مع لجنة التدقيق والإدارة العليا حول دور وقيمة التدقيق الداخلي، كما سيتم استخدام التدقيق الرقمي (Digital auditing) على نطاق واسع من خلال تنمية كفاءات وثقة المدققين الداخليين في هذا الجانب وزيادة استخدام عمليات التدقيق عن بُعد والمستمرة والتطلعية والقائمة على أساس رقمي (Beale, 2021). واستهدف بحث آخر عنوانه "Remote Auditing: An Alternative Approach to Face the Internal Audit Challenges During the COVID-19 Pandemic" تحديد الأدوار التي يمكن أن يقوم بها نشاط التدقيق الداخلي في منظمات الأعمال المصرية لمواجهة أزمة انتشار فيروس COVID-19، بالإضافة إلى اكتشاف التحديات التي يمكن أن تواجه المدققين الداخليين أثناء أداء أعمالهم خلال فترة انتشار الوباء، مع دراسة العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند إعداد وتنفيذ خطة التدقيق الداخلي والتقرير عن نتائج التدقيق خلال فترة COVID-19، وسعى البحث أيضاً إلى اقتراح مدخل بديل لتسهيل أداء مهام التدقيق الداخلي بكفاءة خلال هذه الفترة، وقد استخدم المنهجين الاستنباطي والاستقرائي، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة التي وزعت على أساتذة المحاسبة والتدقيق بكليات التجارة بالجامعات المصرية، بالإضافة إلى أعضاء لجان التدقيق والمدققين الداخليين ببعض الشركات المساهمة المقيدة في البورصة المصرية، وخلص البحث إلى ضرورة تطوير أسلوب أداء نشاط التدقيق الداخلي خلال أزمة COVID-19 من خلال تطبيق أساليب التدقيق الحديثة ومنها التدقيق عن بُعد (Remote Auditing)، الذي يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء مهام التدقيق الداخلي بكفاءة، مما يجعل نشاط التدقيق الداخلي قادراً على أداء الأدوار المنوط بها وتلبية احتياجات أصحاب المصالح من جهة، والتغلب على التحديات التي تواجه المدققين الداخليين خلال COVID-19 من جهة أخرى (Serag & Daoud, 2021). ويوجد بحث آخر بعنوان "Evidence on Internal Audit Effectiveness from Transitioning to Remote Audits Because of COVID-19"، استهدف توضيح فعالية وكفاءة التدقيق الداخلي عن بُعد أثناء COVID-19، وتم إجراء البحث على عدد 271 مدققاً داخلياً في ألمانيا، وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن أغلب المدققين الداخليين في ألمانيا أجروا عمليات تدقيق عن بُعد استجابة لقيود COVID-19، وأنه في المتوسط يعتقد المدققين الداخليين أن عمليات التدقيق الداخلي عن بُعد فعالة وكفؤة مثل عمليات التدقيق التي تتم في موقع الشركة، وأن أصحاب المصلحة يعتمدون على النتائج بنفس القدر (Eulerich et al., 2021).

يلاحظ من خلال مراجعة الأدبيات السابقة التي ربطت بين التدقيق الداخلي وأزمة COVID-19 أن بعضها ركز على كيفية إجراء عمليات التدقيق الداخلي عن بُعد تتأجماً مع ما فرضته أزمة COVID-19 من قيود، والبعض الآخر اهتم بمعرفة العوامل المؤثرة على وظيفة أو نشاط التدقيق الداخلي ككل أو التعرف على التغيرات المحتملة على التدقيق الداخلي، ولم تذهب الأدبيات السابقة إلى البحث في المهام التي من الممكن أن يقوم بها المدققين الداخليين بشكل واضح خلال أزمة COVID-19، كما لم يتم التركيز على خطة استمرارية الأعمال وخطة التعافي من الكوارث والأزمات في أدبيات التدقيق الداخلي العربية والإنجليزية.

### 3- الإطار العام للبحث:

**3-1 مشكلة البحث:** بالنظر إلى أهمية التدقيق الداخلي في البيئات التي ترتفع فيها المخاطر وتتغير فيها الأحداث بوتيرة أسرع، وأهمية التخطيط لاستمرارية الأعمال قبل وأثناء أزمة COVID-19 والتخطيط للتعافي والعودة إلى بيئة الأعمال التي أشارت إليها الأدبيات ذات الصلة باستمرارية الأعمال والتعافي (Biřan et al., 2020; Haren, 2020; Margherita & Heikkilä, 2021). هذا فضلاً عن ما أوصت به أدبيات البحث السابقة من ضرورة إجراء أبحاث مستقبلية تربط بين التدقيق الداخلي وأزمة COVID-19 (Joshi, 2020)، جاءت فكرة البحث لسد الفجوة العلمية التي أغفلتها الأدبيات السابقة وبخاصة في البيئة العربية، والتعرف على أبرز المهام التي قام المدققين الداخليين بتأديتها عند وضع خطة استمرارية الأعمال لمواجهة أزمة COVID-19، وعند تنفيذ خطة استمرارية الأعمال أثناء أزمة COVID-19، وعند التعافي من أزمة COVID-19 والعودة إلى بيئة الأعمال، وعليه كانت تساؤلات البحث على النحو التالي:

1. ما هي المهام التي قام بها المدققين الداخليين في المملكة العربية السعودية عند وضع خطة استمرارية الأعمال لمواجهة أزمة COVID-19؟

2. ما هي المهام التي قام بها المدققين الداخليين في المملكة العربية السعودية عند تنفيذ خطة استمرارية الأعمال أثناء أزمة COVID-19؟

3. ما هي المهام التي قام بها المدققين الداخليين في المملكة العربية السعودية للتعافي من أزمة COVID-19 والعودة إلى بيئة الأعمال؟

**3-2 هدف البحث:** يسعى البحث إلى التعرف على أبرز المهام التي قام المدققين الداخليين بتأديتها عند وضع خطة استمرارية الأعمال لمواجهة أزمة COVID-19، وعند تنفيذ خطة استمرارية الأعمال أثناء أزمة COVID-19، وعند التعافي من أزمة COVID-19 والعودة إلى بيئة الأعمال.

**3-3 أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث في حداثة الموضوع ومدى ضرورته في ظل مجريات الأحداث، علاوةً على كونه أولى البحوث العربية التي تطرقت إلى هذا الموضوع بالبحث، وبالتالي يُشكل قيمة مضافة ويزيد من رصيد الأدبيات العربية الأكاديمية والمهنية في هذا الجانب، كما أن الفائدة من إجراء هذا البحث تقع بالدرجة الأولى على المدققين الداخليين في المملكة العربية السعودية بشكل خاص، و المدققين الداخليين في جميع أنحاء العالم بشكل عام، حيث يساعدهم في معرفة أبرز المهام الممكنة تأديتها في ظل أزمة COVID-19 والأزمات الصحية المستقبلية المشابهة لها.

### 3-4 منهجية البحث:

**3-4-1 منهج البحث:** ينتهج البحث المنهج الوصفي الاستطلاعي؛ لاستطلاع آراء المدققين الداخليين في المملكة العربية السعودية حول أبرز المهام التي قاموا بتأديتها خلال الفترة من 2020/11/18م إلى 2020/12/13م، أي عند وضع خطة استمرارية الأعمال من مرحلة الإنشاء إلى مرحلة التنفيذ، وعند التعافي واستعادة الأعمال بعد انقطاعها والعودة إلى بيئة الأعمال؛ لأنه يعتبر المنهج المناسب للبحث في ظاهرة ما؛ كما هي عليه في الواقع دون تدخل الباحثان في مجرياتها.

**3-4-2 طرق جمع بيانات البحث:** أستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من المدققين الداخليين، وتم بنائها بالاستناد إلى الأدبيات السابقة ومنشورات المعهد الدولي للمدققين الداخليين التي تناولت أزمات مشابهة، وبالإستفادة من واقع العمل الذي يعيشه الباحثان، ووزعت الاستبانة على نطاق واسع عبر وسائل التواصل الاجتماعي على المدققين الداخليين في المملكة العربية السعودية.

**3-4-3 طرق تحليل بيانات البحث:** أستخدمت الجداول الإحصائية والتوزيعات التكرارية والنسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف باستخدام برنامج الجداول الإلكترونية (Excel) لتحليل البيانات؛ للتعرف على أبرز مهام المدققين الداخليين في المراحل الثلاث: عند وضع خطة استمرارية الأعمال لمواجهة أزمة COVID-19، وعند تنفيذ خطة استمرارية الأعمال أثناء أزمة COVID-19، وعند التعافي من أزمة COVID-19 والعودة إلى بيئة الأعمال.

#### 4- الإطار النظري للبحث

**4-1 التعريف بأزمة COVID-19:** لقد استخدم الباحثان مصطلح الأزمة؛ للتعبير عن التداعيات الاقتصادية لتفشي فيروس COVID-19، والأزمة عامةً هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد، وتداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم، أو المصالح الجوهرية للدولة، أو المنظمات، مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق، وفي ظروف عدم التأكد (جاد الله، 2010)، وفي مفهوم Miteoff (1991) للأزمة استعرض خمس مراحل أساسية لها؛ وهي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والتأهب للوقاية من الأزمة، احتواء الخطر والتقليل من الآثار السلبية وزيادة الإيجابيات، استعادة النشاط، التعلم، اكتساب الخبرة (نقلًا عن الحفني، 2017). أما COVID-19 فتُعرفه منظمة الصحة العالمية (2020)؛ بأنه مرض معدٍ يسببه آخر فيروس تم اكتشافه من سلالة فيروسات كورونا، ولم يكن هناك أي علم بوجوده قبل بدء تفشيه في مدينة ووهان الصينية في ديسمبر عام 2019م، ووصفته في يناير 2020م، بأنه حالة طوارئ صحية عامة مثيرة للقلق الدولي، ثم عادت لتُصنّف عليه وصف الجائحة (Pandemic) في مارس 2020م. وعلى ضوء هذه الأخبار اتخذت السلطات الحكومية في دول العالم المختلفة مجموعة من التدابير والإجراءات؛ من حظر التجوال الشامل أو الجزئي وتخفيض نسب العمل في القطاعات المختلفة، وفرض قيود التباعد الاجتماعي، وإغلاق بعض المتاجر والمحلات والشركات وإلغاء الأنشطة والاحتفالات وغيرها من التدابير (حسن، 2020).

**4-2 تحليل تأثير أزمة COVID-19 على الأعمال:** تُعرّف عملية تحليل التأثير على الأعمال بأنها؛ تحليل مهام الأعمال، ومعرفة التأثير الذي قد يسببه تعطل الأعمال عليها من حيث التأثير على القيمة والأولويات، وهذا التحليل يوضح البنية التحتية اللازمة لدعم أنشطة الأعمال الحرجة والهامة الخاصة بالمنظمة (الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث، 2020ب)، ويرى الباحثان أن هذه الخطوة تُعتبر حجر الأساس لوضع خطة استمرارية الأعمال، حيث تقوم المنظمة في هذه الخطوة بتحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بالعمليات، والأنشطة، والأعمال المتأثرة بالتداعيات الاقتصادية لأزمة COVID-19. وفي هذا الصدد أشار كل من Smulski & Ferrs (2020) إلى أن تقدير تأثير الأزمات على الأعمال لا يقل أهمية عن تقييم تأثيرها على الشبكات والأنظمة والمعدات، وأنه لا يمكن احتواء الأضرار الناجمة عن حدث كارثي أو أزمة إذا لم تفهم المنظمة ما هيته، وقاما Smulski & Ferrs بتشبيه الإدارة التي تفهم العمليات والأنشطة والأعمال الداخلية للمنظمة، مثل الميكانيكي الذي يعرف الأجزاء الداخلية للسيارة، بينما رأى الفراء (2020) أن التأثيرات المحتملة لأزمة COVID-19، يجب أن تكون جزءًا من التحليل العام لمخاطر المنظمة ككل، بحيث يشمل التحليل: تحديد الأثر المحتمل لأزمة COVID-19 على الأعمال الأساسية للمنظمة، وتحديد المتطلبات القانونية والتنظيمية لوظائف وعمليات المنظمة، ووضع ترتيبات احتياطية للتخفيف من أي مخاطر محتملة وهذا ما يعتبر تحديًا؛ فقد لا تكون هناك آليات وأساليب استجابة كتلك الموجودة في حالة خطة استمرارية الأعمال التقليدية.

وقد استعرض تقرير الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ والذي كان حول إدارة استمرارية الأعمال، خطوات تفصيلية للكيفية التي ستقوم المنظمة من خلالها بتحديد وتوثيق التأثير على تعطل أو توقف الأعمال، وهي على النحو التالي (الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث، 2020أ):

1. تحديد الإجراءات والمهام والعمليات والخدمات الحيوية.
2. تحديد ووضع تصنيفات التأثير التي تتناسب مع طبيعة عمل المنظمة.
3. تحديد تأثير التعطل على أنشطة المنظمة بالرجوع إلى تصنيفات التأثير المحددة مسبقاً.
4. تحديد زمن التعافي الأمثل لاسترجاع المقدرة على أداء كل نشاط.
5. تحديد أعلى وقت مقبول للانقطاع لكل نشاط.
6. تحديد الإجراءات المطلوبة لدعم النشاطات المحددة مسبقاً.
7. تحديد النشاطات الأخرى التي تعتبر أساسية لضمان استمرار النشاط الحيوي المحدد.
8. تصنيف النشاطات وفقاً لأولوية زمن التعافي الأمثل وتحليل التأثير على الأعمال.
9. تحديد الجهات الداخلية والخارجية التي تعتمد عليها المنظمة؛ من أجل استمرار النشاطات الحيوية (بما في ذلك الموردين، وشركات تقديم الخدمات المتعاقدة مع المنظمة).
10. التحقق من قدرة المنظمات، والموردين، ومقدمي الخدمات؛ لدعم واستمرار الحد الأدنى من مستويات الخدمة للنشاطات الحيوية، خلال الأحداث التي قد تعطل استمرارية الأعمال.
11. تحديد الموارد الأساسية المطلوبة لكل نشاط سواء كانت تقنية أو غير تقنية.
- 12.

**3-4 التخطيط لاستمرارية الأعمال في ظل أزمة COVID-19:** لقد لاحظ الباحثان أنه يوجد ارتباط واضح في الأدبيات السابقة بين مفهوم التخطيط لاستمرارية الأعمال ومفهوم التخطيط للتعافي من الكوارث والأزمات، وقد تجاوز هذا الارتباط الحد المعقول ووصل إلى مرحلة التداخل، وهذا ما أشار إليه Sawalha (2021) حيث رأى أنه غالباً ما يتم استخدام التعبيرين بالتبادل خاصةً عندما يتعلق الأمر بتطبيقهما، مع أنه يوجد اختلاف بين المفهومين. ولهذا رأى الباحثان أنه من الضروري إفراد جزئية خاصة لكل مفهوم على حدى حتى يتسنى للقارئ التفرقة بينهما.

**1-3-4 مفهوم خطة استمرارية الأعمال:** أورد Rufus (2016) في بحثه تعريفاً لخطة استمرارية الأعمال Business Continuity Plan (BCP) بأنها عملية تضمن تحديد الآثار المحتملة للمخاطر التي تهدد المنظمة، وتوفير نظاماً لتشكيل وسائل الاستجابة الفعالة والمرنة للتعامل مع هذه التهديدات، ولضمان الحفاظ في نهاية المطاف على مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين، والسمعة، والعلامة التجارية، وإجراءات خلق القيمة، وعرفها (Bailey 2005) بأنها العملية الإدارية التي تسعى؛ لتطوير الاستراتيجيات، والخطط، والإجراءات التي توفر الحماية، أو طرق التشغيل البديلة لتلك الأنشطة أو العمليات التجارية، التي إذا توقفت، قد تؤدي إلى ضرر خطير أو خسارة قاتلة للمنظمة.

**2-3-4 أهمية ومكونات خطة استمرارية الأعمال:** في الواقع أن مجال الأعمال التجارية؛ مجالاً لا يمكن التنبؤ بمتغيراته البيئية وما تنطوي عليها من مخاطر، خاصةً في ظل الكوارث والأزمات، وحتى من خلال تطوير وتنفيذ خطة استمرارية الأعمال، قد لا تتمكن المنظمة من إزالة هذه المخاطر، ومع ذلك فمن الضروري الاستثمار في خطة البقاء والاستمرار؛ لأنها توفر الأدوات المدروسة لتعافي المنظمة (Galaviz, 2020).

لقد استعرض آل خليفة وآخرون (2020) مجموعة من الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التخطيط لاستمرارية الأعمال؛ كتحليل الاخطار المحتملة، وتحديد نطاق المسؤوليات الذي يبين أوار أعضاء فريق العمل، واعتماد خطة استمرارية الأعمال من قبل مجلس الإدارة ليتم تطبيقها بشكل جيد، وتضمين معلومات الاتصال بالطوارئ، وتحديد فريق التعافي من الأزمة، وتحديد المقر البديل في حال تعذر إدارة العمليات من المقر الرئيسي للمنظمة، وتحديد المصادر البديلة للطاقة، ووضع خطة اتصال بديلة، وإنشاء مدونة إلكترونية أو منصة للخدمات الأساسية، بالإضافة إلى وضع خطة التصدي للكوارث، وهي جزء من خطة استمرارية الأعمال يتم تفعيلها في حالات الطوارئ الكبرى، مع ضرورة الالتزام بتطبيق برامج توعوية، أما Srihirun et al (2021) فرأوا أن يوجد أربعة

عناصر (أو خطط) ضمن خطة استمرارية الأعمال، وهي: خطة إدارة المخاطر (بمختلف أنواعها)، تحليل تأثير الأعمال، خطة الاستجابة للحوادث، خطة التعافي، أي أن Srihirun et al جعلوا خطة التعافي جزءاً أخيراً في دورة حياة خطة استمرارية الأعمال، وبالنسبة لشركة KPMG (2020) فقد رأت أن خطة استمرارية الأعمال يجب أن تركز على الآتي (واتفق معها كل من United Nations Office for Disaster Risk Reduction & Asian disaster preparedness center, 2020; Galaviz, 2020; Matteson, 2020):

1. الموارد البشرية؛ ومدى معرفتهم ودرابتهم بخطة استمرارية الأعمال، والتأثير المحتمل لغياب الموظفين، وتشجيع ترتيبات العمل المرنة كالعمل؛ عن بعد، والعمل من المنزل، والحد من السفر للخارج، وتحديد من يتواصل لنشر المعلومات داخل المنظمة والعملاء.

2. تحديد الآثار المترتبة على العمليات والوظائف، خاصةً عمليات الإدارة المالية، وتحديد العمليات الحرجة.

3. الاتصالات الداخلية والخارجية؛ ومدى فهم الموظفين لأدوارهم ومسؤولياتهم قبل حدوث أزمة COVID-19، وآلية إبلاغهم بتدابير خطة استمرارية الأعمال التي ستؤثر عليهم، ويتم تحديثهم باستمرار بشأن السياسات والتقدم المحرز في الإجراءات التي ستنفذها المنظمة أثناء أزمة COVID-19، وتحديد أصحاب المصلحة المعنيين مثل الموردين، ومقدمي الخدمات، والعملاء، وإرسال الرسائل المهمة لكل مجموعة منهم، والتعرف على قدرات التسويق الرقمي وإدارة علاقات العملاء وجاهزية المنظمة للبقاء على اتصال مع العملاء.

4. خدمة العملاء: مدى اعتماد العملاء على منتجات المنظمة، وآلية الحد من الاجتماعات الشخصية، تحديد الظروف التي تحتاج فيها المنظمة إلى تعليق العمليات بسبب أزمة COVID-19.

وبالنسبة لتقرير الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث (2020)؛ فقد ركز على ضرورة أن تحتوي خطة استمرارية الأعمال على تحديد واضح للموارد الداخلية والخارجية اللازمة لاستمرار الأنشطة الرئيسية؛ حيث أنه من المتوقع أن تتأثر مصادر هذه الموارد بحدوث الأزمات (أزمة COVID-19 كنموذج)، وأن تتضمن خطة استمرارية الأعمال الشركاء التجاريين الرئيسيين وترتيب أهميتهم، وتقييم شروطهم التعاقدية بما في ذلك اتفاقيات مستوى الخدمة، وشروط الحق في التدقيق والاسترداد، والغرامات والجزاءات؛ للتأكد من قدرة المنظمة على التعامل معهم، أو إلغاء التعامل معهم حال حصول الأزمات؛ بأقل خسائر ممكنة، وأن يتم الاهتمام بخطة الطوارئ للموردين الرئيسيين؛ للتأكد من قدرتهم على سد حاجة المنظمة وكيفية تقديم الخدمات والمنتجات في ذلك الوقت (الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث، 2020).

3-3-4 مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا تجاه خطة استمرارية الأعمال: تُعتبر خطة استمرارية الأعمال مثال عملي على التزامات مجلس الإدارة الأخلاقية تجاه جميع أصحاب المصلحة في وقت الأزمات، وللمجلس دور استراتيجي، وإشرافي، ورقابي مهم في هذا المجال (أل خليفة وآخرون، 2020)، وتقع على عاتقه مسؤولية الإشراف على تطوير خطة استمرارية الأعمال التي وضعت بسبب أزمة COVID-19، ومناقشتها وإضفاء الطابع الرسمي عليها من خلال اعتمادها، والتأكد من أن الإدارة العليا تستثمر الموارد الكافية في التخطيط والرقابة واختبار الخطة، وأن الخطة تشمل جميع المجالات الوظيفية بالمنظمة (الإدارية والموارد البشرية والقانونية والتكنولوجية والفنية ... إلخ)، ويمكن تلخيص دور ومسؤولية مجلس الإدارة تجاه خطة استمرارية الأعمال في ظل أزمة COVID-19 في الآتي (الفرا، 2020):

1. وضع السياسات المتعلقة بإدارة المخاطر.
2. تحديد الأدوار، والمسؤوليات، والسلطات اللازمة.
3. التأكد من تحديث خطط استمرارية الأعمال؛ كلما دعت الحاجة لذلك.
4. تخصيص الموارد الكافية لإعداد، وتطوير، خطط استمرارية الأعمال.
5. المصادقة على خطط استمرارية الأعمال؛ وتعديلاتها بشكل سنوي على الأقل.
6. التأكد من إجراء الاختبارات والفحوصات اللازمة؛ لفحص خطط استمرارية الأعمال والتأكد من نتائجها.

7. التأكد من توفير التدريب والتأهيل اللازم للكوادر البشرية ذات العلاقة بالتخطيط والتنفيذ.

أما مسؤولية الإدارة العليا؛ فتتمثل في تطوير وتحديث الخطة، وترجمتها إلى سياسات وعمليات وإجراءات محددة، وهي المسؤولة أيضاً عن نشر الخطة للموظفين في المنظمة لضمان الفهم المستمر لعناصرها الرئيسية، ولدورهم، ومسؤولياتهم في الاستجابة للأزمة عند حدوثها وثنائها (الفرا، 2020).

**4-4 التعافي من أزمة COVID-19** عرّف Dunkelberger (2018) التعافي من الكوارث والأزمات بأنه العمليات، والسياسات، والإجراءات؛ المتعلقة بضمان أن الشركة قادرة على استعادة بُنيته التحتية، التكنولوجية، وأصول البيانات؛ بعد الأضرار التي سببتها، أو صنعها الكارثة أو الأزمة. في معظم المنظمات يُعد التخطيط للتعافي من الكوارث والأزمات؛ المهمة المعقدة، والصعبة، وغير المألوفة؛ بسبب البيانات المترابطة التي لا تُعد ولا تُحصى، والتطبيقات، والموارد الأخرى التي يجب استعادتها بعد وقوع الكارثة أو الأزمة، وبالتالي فإن هذه المهمة؛ تتطلب مهارات مختلفة أبرزها مهارات حل المشكلات (Bankhead, 2020).

ولتحقيق التعافي والوصول إلى هذه المرحلة؛ تقوم العديد من المنظمات اليوم بإعداد خطة لاستعادة الأعمال والتعافي من آثار وتداعيات أزمة COVID-19، وتسمى خطة التعافي من الكوارث (Disaster Recovery Plan (DRP)؛ لتقليل فقدان البيانات، وإسراع وقت استعادة النظام، والموارد البشرية (Bankhead, 2020)، وذلك بالتوافق والتناغم مع خطة استمرارية الأعمال، فلا يجب أن تخرج عن خطة التعافي عن افتراضات، وينود خطة استمرارية الأعمال، وعلى الرغم من أهمية خطة التعافي وإدراك العديد من المنظمات أن التخطيط للتعافي من الكوارث والأزمات هو حاجة غير قابلة للتفاوض، إلا أن عبد العال (د.ت)، أشار أنه تُوجد العديد من الشركات التي لا تهتم بوضع مثل هذه الخطة التي تتطلب قليل من الوقت والجهد والمال.

ورأى Johnston & Thompson (2020) أن خطة التعافي من أزمة COVID-19، يجب أن تشمل المجالات التالية: سياسات العمل، التكنولوجيا، الأمن، معايير الخدمة، بروتوكولات الصحة والسلامة، اللقاءات والتفاعل بين الموظفين والعملاء، تدقيق العمليات، العمل عن بُعد، وأضاف Galaviz (2020) أن خطة التعافي يجب أن تشمل بنود تشير إلى عملية النسخ الاحتياطي، وأنظمة استعادة ملفات البيانات؛ خاصة في ظل استخدام الحوسبة السحابية (Cloud Computing)، حتى يتم إعادة توجيهه إلى الموقع واستعادة مركز البيانات لاسترداد البيانات بمجرد حدوث فقدان، بينما Bankhead (2020) فأشار إلى ضرورة أن تتضمن خطة التعافي معلومات عن؛ موازنة الاسترداد والاستعادة، وعقود التأمين، والموردين، والأجهزة التكنولوجية، ومتطلبات الامتثال.

وتجدر الإشارة هنا أن خطة الاستمرارية وخطة التعافي التي تتبعها المنظمات؛ تختلف اختلافاً جذرياً حسب اختلاف أهدافها، وحجمها، وطبيعة نشاطاتها، ونطاق واجباتها ومسؤولياتها، ومصادر دخلها وأرباحها؛ كما أن هذه الخطط تتأثر بانقطاع العمل وتغيير الخطر الذي قد يهدد المنظمة أو درجة الأضرار المحتمل حدوثها (آل خليفة وآخرون، 2020)، وأنه توجد الكثير من القواسم المشتركة والتقارب في الجوهر بين التخطيط لاستمرارية الأعمال وتخطيط التعافي من الكوارث والأزمات (Galaviz, 2020).

**4-5 مساهمة التدقيق الداخلي في وضع خطة استمرارية الأعمال وتنفيذها لمواجهة أزمة COVID-19، والتعافي من الأزمة والعودة إلى بيئة الأعمال:**

إن سر نجاح خطط استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات والمخاطر؛ هو التقييم والتحديث المستمر للخطط، وتأكيد فاعليتها، وتدريب الموظفين على تنفيذها عند الأزمات، وتعتبر متابعة هذه المهام بهدف التأكيد؛ من أبرز أدوار المدققين الداخليين في التخطيط لاستمرارية الأعمال، وكما هو الحال مع جميع المخاطر ليس من دور المدققين الداخليين إدارة المخاطر؛ بل يجب أن يكون دورهم الأساسي هو توفير التأكيد على الحوكمة، وإدارة المخاطر، والتقييم (الفرا، 2020)، وفي هذا الصدد أصدر المعهد الدولي للمدققين الداخليين (Institute of Internal Auditors (IIA) في عام 2014م، الدليل الإرشادي لإدارة استمرارية الأعمال، الذي يلخص مهام وأدوار المدققين الداخليين في خطة استمرارية الأعمال قبل، وأثناء، وبعد الأزمة، ويعتبر هذا الدليل المرجع الأساسي لهذا البحث، والزاد والوعون في تحديد محاوره؛ وإيضاح أدوار الرعاة المناسبين، وأصحاب المصلحة للعناصر المشتركة، مثل إدارة المخاطر،



وتحليل تأثير الأعمال، وخطط التعافي من الكوارث، مع خطة استمرارية الأعمال للمساعدة في ضمان تطوير خطة شاملة ومدعومة قابلة للتنفيذ.

وفي هذا السياق، أشار المعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA) إلى أن المدقق الداخلي يعتبر الشخص الأول المسئول عن تقييم العلاقات بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بشكل عام، وفي برنامج استمرارية الأعمال بشكل خاص، من خلال القيام بالأعمال التالية ضمن أنشطة التدقيق الداخلي: التوصية بوضع ميثاق لبرنامج استمرارية الأعمال للمساعدة في دعمه من قبل أعلى مستويات المنظمة؛ مع ضرورة وجود لجنة تُعيد تقييم الميثاق وربطه بالتحديثات على سجل المخاطر المستقبلية دورياً، بالإضافة إلى تقييم ما إذا كان هيكل حوكمة برنامج استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات قد تم تمويله بشكل ملائم وفعال لتلبية احتياجات مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق أو الإدارة التنفيذية؛ وتقديم المشورة إذا احتاج الأمر، وإدارة التدقيق الداخلي تلعب دور العضو غير المصوت الذي يحضر الاجتماعات لتقديم ملاحظات حول الأدوار، والجهود، والأنشطة؛ كما يقوم المدقق الداخلي بتحديد ما إذا تم توثيق المواقف القيادية الرئيسية والموافقة عليها للمساعدة في ضمان الملكية، والمسألة، لبرامج المنظمة، حيث تُعد القيادة أمراً حاسماً لتحديد الاعتماد المتبادل للخطة، وتعزيز التحسين المستمر، والتعلم من أنشطة ما بعد الأزمة (Institute of Internal Auditors, 2014).

**4-5-1 مهام المدققين الداخليين عند وضع خطة استمرارية الأعمال لمواجهة أزمة COVID-19:** إن مشاركة المدققين الداخليين في التخطيط لاستمرارية الأعمال تعتبر من أهم الخدمات الاستشارية لإدارة التدقيق الداخلي؛ وتبرز أهميتها في أوقات الأزمات، وفي هذا الصدد أوصى المعهد القانوني للمدققين الداخليين (Chartered Institute of Internal Auditors (CIIA)، بضرورة أن ينظر المدققون الداخليون في ما إذا كان تخطيط استمرارية الأعمال في منظماتهم لا يزال مناسباً أو ذو صلة ومحدثاً لمواجهة أزمة COVID-19، والسيناريوهات المحتملة الأخرى. رأى Richard Chambers، الرئيس التنفيذي لمعهد المدققين الداخليين أن الأزمة تمثل مثال حي على المخاطر الناشئة التي من الصعب الحكم على تأثيرها النهائي (Chambers, 2020)، أما (الفرا، 2020) فقد أشارت ورأت أن هذه الصعوبة لا تخفي حقيقة أن COVID-19، يمثل خطراً واضحاً ومقنعاً لكل المنظمات في جميع أنحاء العالم. ويرى الباحثان أنه عند الحديث عن المخاطر يجب التنكير بأن المدقق الداخلي هو من يقرر المدى الذي تمت معالجة المخاطر فيه بموضوعية؛ وذلك من خلال استخدامه لعدة أساليب ووسائل، كالنقاش مع الإدارة، والمشاركة في الأنشطة المتنوعة، وتقع على عاتق المدققين الداخليين في الشركات -خاصةً في ظل أزمة COVID-19 تقييم ما إذا كانت الإدارة قد حددت النطاق الكامل للمخاطر -المباشرة وغير المباشرة- ومجموعة الإجراءات للتعامل مع الآثار المحتملة لهذه المخاطر، والتأكد من قيام الإدارة بمناقشة المخاطر المتعلقة بالفرق بين قدرات الموظفين الذين يعملون عن بُعد لفترات طويلة محتملة، وتحديد ما إذا كان يمكن نقل العمليات التجارية الهامة إلى مواقع مختلفة، مع مراعاة الانقطاعات في سلاسل التوريد، وضمان التواصل الفعال ثنائي الاتجاه مع الموظفين، وغيرها من المخاطر وتأثيراتها على الأعمال، كما ينبغي على المدققين الداخليين تقييم ما إذا كانت الإدارة درست وتدرس الاضطرابات المحتملة في خدمات تخزين البيانات خارج الموقع، والكيفية التي من الممكن أن يؤثر بها COVID-19، على سلوكيات الشراء للعملاء، أو ما إذا كانت قدرة المنظمة على تزويد العملاء بالخدمة التقنية ستتعرض أم لا، فإن هذه المخاطر جميعها يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع خطة استمرارية الأعمال وخطة التعافي من الكوارث في إطار التصدي لأزمة COVID-19، كما يرى الباحثان إن من فوائد التقييم المستمر الذي يجريه المدققين الداخليين هو إنعاش حس الانتقاد والبحث عن الأفضل من قبل لجنة التدقيق والإدارة العليا بوجه عام، ويعزز هذا التقييم المستمر والأنشطة المتعددة التي يقوم بها المدققين الداخليين من الإدارة الجيدة لخطة استمرارية الأعمال وكل الخطط الداعمة لها، بالإضافة إلى أهمية أن يقوم المدققين الداخليين باكتشاف الثغرات تبعاً لطبيعة عملهم وبحثهم، حيث يقابل كل ثغرة يتم اكتشافها توصية لتجنب أوجه القصور وبالتالي الخروج بأفضل سيناريو، وتصبح عمليات وأنشطة التدقيق الداخلي ذات قيمة مضافة (Beale, 2021; Chambers, 2020; IIA, 2014).

**4-5-2 مهام المدققين الداخليين عند تنفيذ خطة استمرارية الأعمال لمواجهة أزمة COVID-19:** يفكر المدققين الداخليين أثناء الأزمات بصفة عامة (وأزمة COVID-19 بصفة خاصة)، في كيفية تأثير الأزمة على سلاسل التوريد، والإنتاجية، وتوقعات نمو الأعمال، والتدفق النقدي، وتوقعات الأرباح (الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث، 2020)، بالإضافة إلى قضايا الأمن السيبراني (cyber security) وسمعة المنظمة، حيث يعتبران من أسوأ السيناريوهات التي يتوجب الاستعداد لها أثناء الأزمات. علاوةً على ما سبق؛ أشارت نشرة معهد المدققين الداخليين (IIA) حول COVID-19، أنه حتى في الوقت الذي تكون فيه المنظمات في المراحل الأولى من تحديد الآثار المحتملة لفيروس COVID-19، على عملياتها، يوجد خطر إضافي أخذ في الظهور وسط الأزمة يسمى بالهندسة الاجتماعية (Social engineering)، فالعمل عن بُعد واستخدام تقنيات الحاسوب في بداية الأزمة كان حافزاً لظهوره، ويقصد بالهندسة الاجتماعية الطريقة المستخدمة لكسب معلومات ذات قيمة كبيرة عن الأشخاص بشكل عام، حيث يقوم المهاجم باستخدام المعلومات القليلة التي يملكها ليكسب ثقة ضحيته، وبواسطة هذه الثقة ينتهي الأمر بالضحية بأن تقدم للمهاجم معلومات حساسة يستطيع من خلالها اكتشاف خصائص النظام، وتمضي النشرة في وصف هجمات التصيد التي تنتكر كدليل حول فيروس COVID-19، وبالمثل يمكن أن تتأثر سمعة المنظمة بكيفية استجابتها، لذا ينبغي على المدققين الداخليين رفع كفاءة العمل على تدقيق تقنية المعلومات، وتقييم الحلول التي وضعت للتصدي للهجمات السيبرانية (Cyber attacks)؛ التي تؤثر على جودة البيانات وسمعة المنظمة (Chambers, 2020)، ولا تقتصر التدقيق الداخلي أثناء أزمة COVID-19 على المخاطر السيبرانية فحسب؛ فعلى المدققين الداخليين أن يكون أكثر تركيزاً وطلباً لتحديد المخاطر الأخرى من خلال الاتصال المستمر مع الجهات ذات العلاقة أثناء تنفيذ خطة استمرارية الأعمال، بالإضافة إلى قيامهم برصد وتقييم استجابة المنظمة للخطة ومدى قدرة الموظفين على التعامل مع المخاطر وفقاً للمخططات السابقة، ومن المتوقع أن يتعرف المدققين الداخليين خلال أزمة COVID-19 على مخاطر أعاق تطبيق خطة استمرارية الأعمال والأثر المباشر الذي أحدثته الانحرافات غير المتوقعة.

**4-5-3 مهام المدققين الداخليين عند التعافي من أزمة COVID-19 والعودة إلى بيئة الأعمال:** بعد انقضاء الأزمة تبدأ المنظمات بتطبيق خطة التعافي من الكوارث والأزمات بهدف استرداد الأعمال على مراحل حتى الوصول إلى الوضع السابق قبل حصول الأزمة، ويرى الباحثان أنه من الممكن أن يشارك المدققين الداخليين في هذا الجانب، ولكن من خلال التقييم وليس كتابة خطة التعافي؛ لأنهم حينئذٍ سيراجعون أنفسهم، فقد يساعد المدققين الداخليين في تحليل المخاطر؛ لأنهم مؤهلون جيداً لهذا النوع من المهام، وقد يُطلب منهم التعليق على العمل الجاري، ولكن بمجرد أن تبدأ الإدارة في إنشاء ضوابط جديدة وكتابة الخطط الفعلية للتخفيف من المخاطر يجب أن يتحوا جانباً، وهو ما يتفق مع (Barrier, 2001) الذي أشار إلى أن مهمة المدققين الداخليين في خطة التعافي من الكوارث وكل ما يتعلق باسترداد الأعمال تكون بتقييم خطة التعافي من الكوارث ومرحلة استرداد الأعمال، ومن ثم الحكم بمدى مطابقة الواقع الفعلي لما هو مخطط مسبقاً، فالتقييم المستمر حسب وجهة نظر Barrier يوضح مدى سير الأمور في مسارها الصحيح، ومدى الحاجة إلى تطوير وتحسين الخطط مستقبلاً، وكلا الأمرين من الأهداف الأساسية لتواجد المدققين الداخليين في المنظمة، وتعتبر مهمة التقييم في بعض الظروف الحرجة (كأزمة COVID-19)، ميزة جيدة تحسن من خدمات وإنتاج المنظمة، خاصةً في المنظمات التي يُنظر إلى المدققين الداخليين فيها على أنهم مستشارين لديهم معرفة واسعة بالعمليات، واللذين يقيموا المدققين الداخليين بناءً على درجة فهمهم لكيفية ترابط العمليات ويعتبرونهم المساعدين الرئيسيين في الحفاظ على وضع المنظمة أثناء وبعد الأزمة، وفي السياق ذاته رأى Rufus (2016) أن وجود المدققين الداخليين بوظيفة ثابتة داخل المنظمة أفضل بكثير من الاستعانة بالمكاتب الاستشارية في تقديم توصيات معقولة لحلول التعافي من الكوارث والأزمات، فالمدقق الداخلي المتعاش مع ظروف المنظمة، والذي يعرف معايير أداء موظفيها أفضل في الحكم على فاعلية، وقابلية تطبيق خطط التعافي من الكوارث والأزمات، بينما Dunkelberger (2018) فقد أشاد بدور المدققين الداخليين في مرحلة التعافي من الكوارث والأزمات، وأشار إلى ضرورة أن تكون هذه المرحلة بقيادتهم وأن يكونوا في قلب الجهود التي تبذل لضمان تعافي المنظمة والعودة إلى ظروف التشغيل

العادية، والمدققون الداخليون حسب رأى Dunkelberger، قادرون على زيادة إمكانية التعافي إلى الحد الأقصى، من خلال وضعهم كلاعبين رئيسين في خطة التعافي، في حدود أنشطتهم ونطاق عملهم وخدماتهم.

### 5- الإطار العملي للبحث

**5-1 مجتمع وعينة البحث:** يتكون مجتمع البحث من المدققين الداخليين بمختلف مستوياتهم الوظيفية في المملكة العربية السعودية، وفي القطاعات الثلاث: الحكومي، وشبه الحكومي، والخاص؛ وشمل مجتمع البحث المنظمات التجارية والخدمية والصناعية. ونتيجة لعدم توفر بيانات وإحصائيات دقيقة عن عدد المدققين الداخليين في المملكة العربية السعودية، لم يتمكن الباحثان من حصر مجتمع البحث في عدد معين. أما عينة البحث فقد بلغ عدد المدققين الداخليين الذين تجاوزوا مع الاستبانة 34 مدقق دخلي في المملكة العربية السعودية، ولأن وحدات المعاينة في المجتمع المستهدف بالبحث غير معروفة ومحددة، فقد تم اختيار العينة على أساس المصادفة، حيث تم اختيار كل عنصر من عناصر العينة وفقاً لسهولة الحصول عليه، ومدى ملائمة ذلك للباحثان، ويُسمى هذا النوع بالعينة العرضية (Accidental Sample)، وقد اختار الباحثان هذا النوع لتوفير الوقت والجهد، خاصةً وأن البحث تم إجرائه في فترة COVID-19، مع علم الباحثان بأن نتائج العينة العرضية يصعب تعميمها على المجتمع المستهدف بالبحث، ولكن يرجع سبب اختيار هذا النوع من العينة إلى نوع البحث، كونه من البحوث الاستكشافية، الذي لا يقدم أدلة قاطعة بقدر ما يُساعد في فهم المشاكل بشكل أفضل.

### 5-2 مصادر بيانات البحث:

**5-2-1 المصادر الثانوية:** تم الاستعانة بالأدبيات السابقة في التدقيق الداخلي وأدلة التخطيط لاستمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث والأزمات؛ بالإضافة إلى المنشورات الصادرة عن المعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA)؛ لمعرفة أهم المهام التي من الممكن أن يؤديها المدققين الداخليين عند وضع وتنفيذ خطة استمرارية الأعمال لمواجهة COVID-19، وعند التعافي من الأزمة والعودة إلى بيئة الأعمال.

**5-2-2 المصادر الأساسية:** تعتبر الاستبانة التي نشرت عبر وسائل التواصل الاجتماعي لمنصة المراجعة الداخلية المصدر الوحيد لبيانات البحث الاستطلاعي.

### 5-3 هيكلية الاستبانة:

تتكون الاستبانة من 43 سؤالاً موزعة على النحو التالي:

- الإحدى عشر سؤالاً الأولى بغرض التعرف على بيئة العمل للمدقق الداخلي من حيث: القطاع، النشاط، الحجم، تواجد الإدارات الثلاث: إدارة التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، إدارة الأزمات، والهدف من طرح هذه الأسئلة هو معرفة مدى صدق إجابات عينة البحث في ناحية، والمساعدة في وصف واقع المدققين الداخليين عينة البحث.

- 32 سؤالاً مغلقاً يحتمل إجاباتهم (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وفقاً لمقياس Likert الخماسي، موزعة على ثلاثة محاور على النحو التالي:

**المحور الأول:** 12 مهمة يؤديها المدققين الداخليين عند وضع خطة استمرارية الأعمال لمواجهة أزمة COVID-19؛ للإجابة عن التساؤل الأول للبحث، وهو ما هي المهام التي قام بها المدققين الداخليين في المملكة العربية السعودية عند وضع خطة استمرارية الأعمال لمواجهة أزمة COVID-19؟

**المحور الثاني:** 11 مهمة يؤديها المدققين الداخليين عند تنفيذ خطة استمرارية الأعمال لمواجهة أزمة COVID-19، للإجابة عن التساؤل الثاني للبحث، وهو ما هي المهام التي قام بها المدققين الداخليين في المملكة العربية السعودية عند تنفيذ خطة استمرارية الأعمال أثناء أزمة COVID-19؟

**المحور الثالث:** 9 مهمة يؤديها المدققين الداخليين عند التعافي من أزمة COVID-19 والعودة إلى بيئة الأعمال، للإجابة عن التساؤل الأول للبحث، وهو ما هي المهام التي قام بها المدققين الداخليين في المملكة العربية السعودية للتعافي من أزمة COVID-19 والعودة إلى بيئة الأعمال؟

- وللتحقق من ثبات الاستبانة التي عرضت 32 مهمة يؤديها المدققين الداخليين لمواجهة أزمة COVID-19، تم استخدام مقياس كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات 0.977 كما موضح في الجدول رقم (1) مما يدل على أن الاستبانة على قدر جيد من الثبات.

#### جدول رقم (1): نتائج مقياس كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.977	.978	35

4-5 خصائص عينة البحث: لقد احتوت الاستبانة على مجموعة من الأسئلة التي توضح من خلال الإجابات عليها خصائص عينة البحث، وسيتم استخدام الإجابات على هذه الأسئلة في موضعين، الأول: قبل تحليل البيانات، والثاني: خلال تحليل البيانات لما لهذا الدمج من فائدة وإثراء لعملية التحليل.

يستهدف هذا البحث معرفة أبرز المهام التي قام بتأديتها المدققين الداخليين عند وضع وتنفيذ خطة استمرارية الأعمال وعند التعافي والعودة إلى بيئة الأعمال، وكل هذا في ظل أزمة COVID-19، وبالتالي فمن المنطقي أن تكون أغلب عينة البحث من المدققين الداخليين، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (2) الذي خصص لاستعراض المسمى الوظيفي لعينة البحث.

#### جدول رقم (2): المسمى الوظيفي لعينة البحث

النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
6%	2	الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي
21%	7	مدير التدقيق الداخلي
56%	19	مدقق داخلي
18%	6	أخرى
100%	34	الإجمالي

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن ما نسبته 83% تقريباً (6% + 21% + 56%) من عينة البحث هم مدققين داخليين ورؤساء تنفيذيين ومدراء للتدقيق الداخلي، وهذه النسبة تعتبر عالية ومؤشراً جيداً، ويعني أن الإجابات المتحصل عليها تم أخذها من أهل الاختصاص.

وعلى الرغم من أن المدققين الداخليين يمكنهم القيام بمهامهم بغض النظر عن وجود إدارة مستقلة للتدقيق الداخلي أم لا، إلا أن الاستقلال يعتبر عنصر رئيس لفعالية برنامج التدقيق الداخلي، بالإضافة إلى الكثير من الفوائد الأخرى، لهذا طرح الباحثان من خلال الاستبانة سؤال مفاده "هناك إدارة مستقلة للتدقيق الداخلي في المنظمة"، وقد أجاب 94% تقريباً من عينة البحث بنعم، وهذا مؤشراً جيداً وإيجابياً بشكل عام، وفيما يتعلق بالتخطيط لاستمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث والأزمات بشكل خاص. كما أنه من المنطقي القول بأنه كلما كانت إدارة التدقيق الداخلي أطول عمراً كانت أكثر نضجاً مع الأخذ في الاعتبار عوامل التطوير والتحديث والمواكبة، لهذا طرح الباحثان على عينة البحث سؤالاً آخر عن عمر إدارة التدقيق الداخلي بالمنظمات التي يعملون بها، والجدول رقم (3) يلخص الإجابات.

#### جدول رقم (3): عمر إدارة التدقيق الداخلي في المنظمات التي يعمل بها المدققين الداخليين عينة البحث

النسبة	العدد	عمر إدارة التدقيق الداخلي
29%	10	من سنة إلى 3 سنوات
35%	12	من 4 سنوات إلى 10 سنوات
35%	12	أكثر من 10 سنوات
100%	34	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن 35% تقريباً فقط من عينة البحث ينتمون إلى إدارات تدقيق داخلي يزيد عمرها عن 10 سنوات، بينما كان 35% تقريباً من عينة البحث ينتمون إلى إدارات تتراوح أعمارها من 4 إلى 10 سنوات، ولكن من الملفت للنظر أن ما نسبته 29% تقريباً يعملون في إدارات لا يتجاوز عمرها 3 سنوات، ويتبين من هذه النسبة أن وظيفة التدقيق الداخلي لم تحظى باهتمام كبير من قبل الإدارة ولم تثل استقلالها إلا مؤخراً في بعض المنظمات محل البحث. وبالمجمل تعتبر النسب جيدة فليس المهم طول عمر الإدارات (ولو كان مؤشراً ذو دلالة في بعض الأحيان) بقدر أهمية الكوادر البشرية التي تعمل في هذه الإدارات والمهام التي تقوم بتنفيذها.

إن التخطيط لاستمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث والأزمات يعتبران عنصران مهمان في كل المنظمات، ولكن تزداد أهميتهما في المنظمات ذات الحجم الكبير والمتوسط، لهذا تم طرح سؤال على عينة البحث عن حجم المنظمة التي ينتمون إليها، وكانت الإجابات كما في الجدول رقم (4).

#### جدول رقم (4): حجم المنظمة التي يعمل بها المدققين الداخليين عينة البحث

النسبة	العدد	حجم المنظمة
0%	0	متناهية في الصغر (1-5 موظف)
3%	1	صغيرة (6-49 موظف)
18%	6	متوسطة (50-249 موظف)
79%	27	كبيرة (من 250 موظف فأكثر)
100%	34	الإجمالي

يتبين من الجدول السابق أن معظم عينة البحث تتكون من مدققين داخليين ينتمون إلى منظمات كبيرة ومتوسطة الحجم، وهذا يستدعي قيامهم بمجموعة من المهام للتصدي لأزمة COVID-19. أما بالنسبة للقطاعات التي تنتمي إليها هذه المنظمات فيمكن توضيحها من خلال الجدول رقم (5).

#### جدول رقم (5): قطاع المنظمة التي يعمل بها المدققين الداخليين عينة البحث

النسبة	العدد	قطاع المنظمة
41%	14	حكومي
35%	12	شبه حكومي
24%	8	خاص
100%	34	الإجمالي

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن المدققين الداخليين الذين يشملهم البحث موزعين بين القطاع الحكومي وشبه الحكومي والخاص بنسب مقاربة.

5-5 تحليل البيانات: تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات Likert الخماسي لكل مهمة من المهام 32 على حدة بغرض معرفة المهام التي أداها المدققين الداخليين عند وضع وتنفيذ خطة استمرارية الأعمال لمواجهة COVID-19، وعند التعافي من الأزمة والعودة إلى بيئة الأعمال، وذلك وفقاً لإجاباتهم على استبانة البحث، ومن ثم التوصل إلى نتائج تحليل دقيقة، على النحو الموضح في الجدول رقم (6).

#### جدول رقم (6): المتوسط المرجح لإجابات Likert الخماسي

المتوسط المرجح	مستوى القبول
من 5.00 إلى 4.20	موافق بشدة
من 4.19 إلى 3.40	موافق
من 3.39 إلى 2.60	محايد
من 2.59 إلى 1.80	غير موافق
من 1.79 إلى 1	غير موافق بشدة

ويعبر الجدول رقم (7) عن النسب المئوية للمتوسط المرجح على اعتبار أنه سيكون بين 1-5.

#### جدول رقم (7): النسب المئوية للمتوسط المرجح

النسبة المئوية المقابلة	المتوسط المرجح	النسبة المئوية المقابلة	المتوسط المرجح	النسبة المئوية المقابلة	المتوسط المرجح	النسبة المئوية المقابلة	المتوسط المرجح	النسبة المئوية المقابلة	المتوسط المرجح
84%	4.2	68%	3.4	52%	2.6	36%	1.8	20%	1
86%	4.3	70%	3.5	54%	2.7	38%	1.9	22%	1.1
88%	4.4	72%	3.6	56%	2.8	40%	2	24%	1.2
90%	4.5	74%	3.7	58%	2.9	42%	2.1	26%	1.3
92%	4.6	76%	3.8	60%	3	44%	2.2	28%	1.4
94%	4.7	78%	3.9	62%	3.1	46%	2.3	30%	1.5
96%	4.8	80%	4	64%	3.2	48%	2.4	32%	1.6
98%	4.9	82%	4.1	66%	3.3	50%	2.5	34%	1.7

#### 5-5-1 تحليل بيانات المحور الأول: مهام المدققين الداخليين عند وضع خطة استمرارية الأعمال لمواجهة أزمة COVID-19.

يوضح الجدول رقم (8) تكرارات ونسب إجابات المدققين الداخليين على المهام الإثنى عشر التي من المفترض أن يقوموا بتأديتها عند وضع خطة استمرارية الأعمال لمواجهة أزمة COVID-19، حيث كان المتوسط الحسابي العام للمهام مجتمعة (3.24)، وهو يشير ضمناً إلى رأي المدققين الداخليين الحيادي في تأدية المهام الإثنى عشر بشكل عام. إلا أنه توجد بعض المهام التي اتفق المدققون الداخليون على تأديتها عند وضع خطة استمرارية الأعمال فقد حققت مهمة التأكد من أن خطة استمرارية الأعمال تراعي التعليمات الصادرة من الحكومة وتعليمات وزارة الصحة ومنظمة الصحة العالمية المتوسط الأكبر (3.51)، وهذا يدل على أن المدققين الداخليين في المملكة العربية السعودية مهتمين بالتأكد من التزام منظماتهم بتطبيق الأنظمة والمعايير الصحية، ويختلف 35% من مدققي العينة عنهم في الرأي. كما اتفق ما يقارب 68% من المدققين على أنهم مارسوا العمل عن بُعد قبل حدوث الأزمة وتعتبر تجربة جيدة تمكنهم من التكيف مع تحديات العمل عن بُعد في المستقبل، ولم يُجيبوا بالقبول أو الرفض (كانوا محايدون) على بقية المهام في الجدول (8) التي اتفقت الأدبيات السابقة والأدلة الصادرة عن المعهد الدولي للمدققين الداخليين على أهمية القيام بها عند التخطيط لاستمرارية الأعمال.

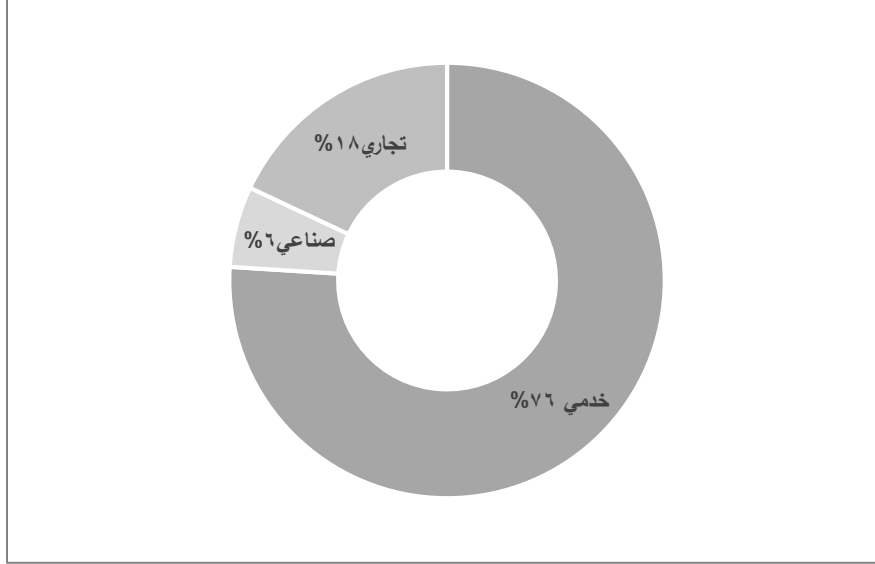
#### الجدول رقم (8): المتوسط الحسابي لإجابات المدققين الداخليين على المحور الأول

معامل الاختلاف	الإحزاب المعياري	متوسط حسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		السؤال
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
43%	1.359	3.13	15%	5	21%	7	15%	5	32%	11	18%	6	شارك المدققون الداخليون إلى جانب خبرات ومعارف موظفي المنظمة في وضع خطة استمرارية الأعمال.
37%	1.175	3.15	12%	4	12%	4	32%	11	32%	11	12%	4	تأكد المدققون الداخليون من قيام مجلس الإدارة ببناء فريق لإعداد خطة استمرارية الأعمال قبل توقف الأعمال بسبب أزمة COVID-19.
38%	1.228	3.27	12%	4	9%	3	29%	10	32%	11	18%	6	المدققون الداخليون على علم بكل تغيير حاصل في خطة استمرارية الأعمال وفقاً للتحديثات الحاصلة في سجل المخاطر واستراتيجية المنظمة.

## المهام التي قام المدققون الداخليون بتأديتها عند وضع وتنفيذ خطتي استمرارية الأعمال والتعافي لمواجهة أزمة COVID-19

35%	1.228	3.51	9%	3	6%	2	26%	9	29%	10	29%	10	تأكد المدققون الداخليون من أن خطة استمرارية الأعمال تراعي التعليمات الصادرة من الحكومة وتعليمات وزارة الصحة ومنظمة الصحة العالمية.
34%	1.048	3.11	9%	3	12%	4	44%	15	26%	9	9%	3	تأكد المدققون الداخليون من أن خطة استمرارية الأعمال حددت الموظفين الاحتياطيين للوظائف الرئيسية في حالة مرض أو عدم قدرة موظفيها على تنفيذ مسؤولياتهم.
34%	1.055	3.06	9%	3	15%	5	44%	15	24%	8	9%	3	تحقق المدققون الداخليون من أن خطة استمرارية الأعمال وضعت سيناريوهات للتعامل مع الموردين والشركاء التجاريين حسب ترتيبهم من حيث الأهمية.
32%	1.031	3.22	6%	2	12%	4	41%	14	29%	10	12%	4	بجميع تفاصيل عقود الخدمات الخارجية من حيث المدة، شروط العقد، غرامات الفسخ ... وذلك للكشف عن مدى الاحتياط لمخاطر الالتزام بالعقود في خطة استمرارية الأعمال.
31%	1.012	3.27	9%	3	0%	0	50%	17	29%	10	12%	4	تأكد المدققون الداخليون من وجود الموارد الرئيسية الكافية لضمان الاستدامة أثناء انقطاع الأعمال، وفقاً لنتائج تحليل تأثير الأعمال والموارد التي سبق تحديد الحاجة إليها واعتمادها من قبل مجلس الإدارة.
40%	1.375	3.43	12%	4	15%	5	9%	3	35%	12	29%	10	مارس المدققون الداخليون بعض المهام عن بعد قبل حدوث الأزمة.
34%	1.075	3.18	9%	3	6%	2	53%	18	18%	6	15%	5	تم التأكد من قيام إدارة تقنية المعلومات بفحص بنيتها التحتية قبل صياغة خطة استمرارية الأعمال، والتأكد من قدرتها على دعم خاصية العمل عن بُعد (من خلال VPN مرخص).
29%	0.992	3.39	6%	2	3%	1	41%	14	35%	12	15%	5	تم التأكد من قيام إدارة تقنية المعلومات بإنشاء خطة اتصال داخلية وتم تضمينها كجزء من خطة استمرارية الأعمال.
34%	1.082	3.20	9%	3	9%	3	41%	14	29%	10	12%	4	تحقق المدققون الداخليون من وجود بنود أو عناصر ضمن خطة استمرارية الأعمال تتعلق بملفات النسخ الاحتياطي والتخزين (خطة الاسترداد).
3.24			المتوسط الحسابي الإجمالي										

لقد توقع الباحثان أنه من أهم المهام التي يقوم المدققين الداخليين بتأديتها عند التخطيط لاستمرارية الأعمال هي معرفة تفاصيل عقود الخدمات الخارجية من حيث المدة والشروط والغرامات للاحتياط لاستمرارية الأعمال لما لها من أثر عند التخطيط لاتخاذ قرار بالاستمرار أو الفسخ لعقود التوريد، ومع ذلك فإن ما نسبته 41% تقريباً من المدققين الداخليين وافقوا على أنهم أدوا هذه المهمة، وربما لم يتم البقية بتنفيذ هذه المهمة بسبب الاختلاف النسبي بين أنشطة المنظمات محل البحث كما هو موضح في الشكل رقم (1)، فقد شكّل القطاع الخدمي النسبة العظمى، وهو أقل اهتماماً بالتزامات العقود وشروطها مقارنة بالقطاعين الصناعي والتجاري.

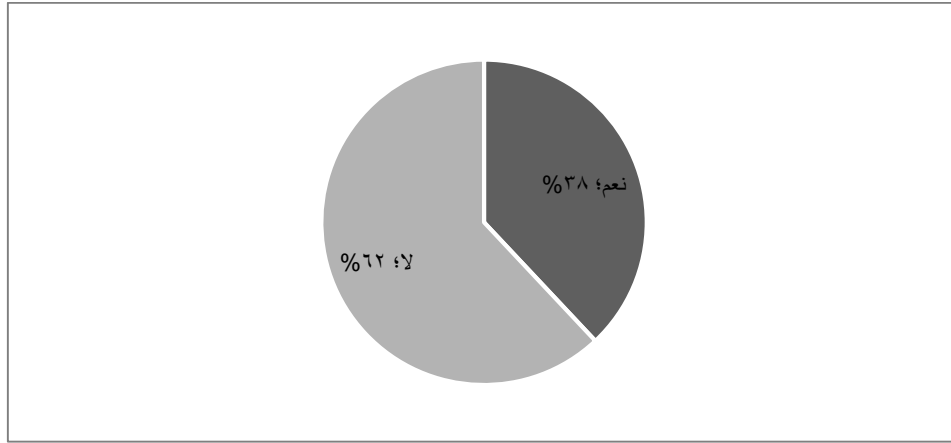


شكل رقم (1): الاختلاف النسبي بين أنشطة المنظمات محل البحث

## 5-5-2 تحليل بيانات المحور الثاني: مهام المدققين الداخليين عند تنفيذ خطة استمرارية الأعمال لمواجهة أزمة COVID-19

يتبين من الجدول رقم (9) أن المدققين الداخليين أجمعوا على موقفهم الحيادي من تأدية المهام الإحدى عشر مجتمعة عند تنفيذ خطة استمرارية الأعمال لمواجهة أزمة COVID-19 بمتوسط إجابات (3.33). ومع ذلك، أتفق المدققين الداخليين بمتوسط إجابات (3.62) على إنجازهم للعديد من المهام عن بُعد باستخدام أدوات تدقيق ذات علاقة بالتقنية والتطبيقات الحديثة للتغلب على ظروف العمل الجديدة واختلفت بعض الإجابات عن المتوسط المذكور بنسبة 35%، وتتوافق هذه الإجابة مع إجاباتهم في المحور الأول باستعدادهم المسبق للعمل عن بُعد قبل وقوع الأزمة. وقد اتفق المدققين الداخليين ذوي الخبرة بمتوسط إجابات (3.48) على تقديمهم توصيات أو خدمات استشارية للإدارة كان لها الأثر في إدارة خطة استمرارية الأعمال، واختلفت 38% من الإجابات عن المتوسط المذكور. ووافق 69% على المشاركة في تقديم خدمات طارئة خارجة عن نطاق عملهم بناءً على طلب من الإدارات التنفيذية. كما اتفقت النسبة نفسها تقريباً على إجرائهم لتعديلات كبيرة على خطة التدقيق الداخلي المبنية على المخاطر بهدف تقييم الأنشطة المستحدثة وتغطية جوانب الخطر خلال أزمة COVID-19، وهنا يشير الباحثان إلى إن تقديم الخدمات التأكيدية والاستشارية وتسخير خطة التدقيق الداخلي لتقديم خدمات جديدة حتى لو كانت طارئة وذات علاقة بالإدارات التنفيذية لا يخرج عن دور المدقق الداخلي، طالما تمت الإشارة إلى ذلك في ميثاق خطة استمرارية الأعمال؛ لأن معظم الخدمات في تلك الفترة ستكون مؤقتة ولن تفقد المدققين الداخليين استقلاليتهم. هذا وأجاب 64% تقريباً من المدققين الداخليين على حيادهم فيما يتعلق بمهمة تقييم تقنية المعلومات ومدى قدرتها على العمل عن بُعد أثناء تنفيذ خطة استمرارية الأعمال سواءً كان هذا التقييم من قبلهم أو بالاستعانة بمصادر خارجية، وربما يكون حياد المدققين في هذه المهمة سببه عدم وجود ذوي الاختصاص في 62% من عينة البحث (كما موضح في الشكل رقم (2)). فقد صرّح المدققين الداخليين بعدم وجود مدقق داخلي مختص بتدقيق تقنية المعلومات ضمن فريق التدقيق الداخلي في منظماتهم (من خلال طرح سؤال عليهم في استبانة البحث).





شكل رقم (2): تواجد مدقق تقنية المعلومات ضمن فريق التدقيق الداخلي

وعلاوة على ما سبق، أشار متوسط الإجابات (3.04) للمهمة العاشرة في الجدول رقم (9) إلى أن إجابات المدققين الداخليين كانت حيادية أيضاً بإعادتهم لتقييم مخاطر الأمن السيبراني، ولا شك أن إغفال هذه المهمة من المؤكد أن يكون له الأثر السلبي على تنفيذ خطة استمرارية الأعمال. وهنا يرى الباحثان أن الأمر سيختلف كثيراً بعد أزمة COVID-19، فيما يخص التدقيق التقني للمعلومات والاحتياط لمخاطر الأمن السيبراني، حيث أشارت ترنيمة الإدارة العليا (Tone-at-the-Top) التي تصدر عن المعهد الدولي للمدققين الداخليين إلى أنه من الواضح أن أزمة COVID-19 قد سرعت وتيرة الثورة الرقمية، وأن COVID-19 حفز الابتكار التقني، فكل ما خططت المنظمات الوصول إليه بعد بضع سنوات سيتحقق في غضون شهور قليلة قادمة (المعهد الدولي للمدققين الداخليين، 2020). وفي تقرير نشرته مجلة Forbes الأمريكية عن أكثر 100 دولة أماناً في العالم من فيروس COVID-19، احتلت المملكة العربية السعودية المركز السابع عشر (جريدة الشرق الأوسط العربية، 2020)، فكانت الاحترازمات الصحية مطبقة حتى داخل المنظمات، ومع ذلك لم يؤدي أغلب المدققين الداخليين عينة البحث مهمة التأكد من قيام المنظمة بمراقبة درجة تفشي COVID-19 من أجل تعديل وتحديث خطة استمرارية الأعمال.

جدول رقم (9): المتوسط الحسابي لإجابات المدققين الداخليين على المحور الثاني

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		السؤال
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
38%	1.326	3.48	12%	4	9%	3	15%	5	35%	12	29%	10	تم تقديم توصيات أو خدمات استشارية من المدققين الداخليين ذوي الخبرة تساهم في إدارة أزمة COVID-19.
39%	1.371	3.48	12%	4	9%	3	21%	7	24%	8	35%	12	شارك المدققون الداخليون في تقديم خدمات طارئة خارجة عن نطاق عملهم وذلك بناء على طلب من الإدارات التنفيذية ويعد التنسيق مع لجنة التدقيق/ مجلس الإدارة.
36%	1.149	3.15	12%	4	9%	3	38%	13	29%	10	12%	4	تم تقييم كفاءة وفعالية تحليل تأثير الأعمال المسبق تنفيذه قبل الأزمة وقياس مدى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في خطة استمرارية الأعمال.
44%	1.502	3.42	15%	5	15%	5	12%	4	21%	7	38%	13	تم إجراء تعديلات كبيرة على خطة التدقيق الداخلي المبنية على المخاطر بهدف تقييم الأنشطة المستحدثة وتغطية جوانب الخطر خلال أزمة COVID-19.

المهام التي قام المدققون الداخليون بتأديتها عند وضع وتنفيذ خطتي استمرارية الأعمال والتعافي لمواجهة أزمة COVID-19

41%	1.304	3.18	12%	4	18%	6	26%	9	24%	8	21%	7	قيم المدققون الداخليون مدى فهم أعضاء فريق إدارة استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات للخطة المعتمدة وإدخال التعديلات عليها بما يتوافق مع أزمة COVID-19.
40%	1.242	3.13	15%	5	12%	4	26%	9	35%	12	12%	4	تحقق المدققون الداخليون من قيام إدارة الموارد البشرية بالتأكد من مدى معرفة الموظفين بخطة استمرارية العمل والامتثال لها أثناء أزمة COVID-19.
36%	1.178	3.27	12%	4	6%	2	32%	11	35%	12	15%	5	تأكد المدققين الداخليين من قيام المنظمة بمراقبة درجة تفشي COVID-19 من أجل تعديل وتحديث خطة استمرارية الأعمال.
35%	1.274	3.62	6%	2	15%	5	12%	4	29%	10	38%	13	تم إنجاز العديد من المهام عن بعد وذلك باستخدام أدوات تدقيق ذات علاقة بالتقنية والتطبيقات الحديثة للتغلب على ظروف العمل الجديدة.
37%	1.203	3.27	9%	3	15%	5	26%	9	32%	11	18%	6	تم إعادة تقييم تمكين تقنية المعلومات في المنظمة وقدرتها على العمل عن بعد. سواء كان هذا التقييم من قبل المدققين الداخليين أو الاستعانة بمصادر خارجية.
42%	1.278	3.04	18%	6	12%	4	29%	10	29%	10	12%	4	تم إعادة تقييم مخاطر الأمن السبيري من قبل المدققين الداخليين أو مصادر خارجية أخرى أثناء أزمة COVID-19.
39%	1.268	3.23	12%	4	9%	3	41%	14	15%	5	24%	8	تم رفع تقرير للإدارة العليا والجهات ذات العلاقة بنتائج تقييم خطة استمرارية الأعمال، وحالات عدم المطابقة بالإضافة إلى التوصيات المناسبة لتحسن الأعمال.
3.33			المتوسط الحسابي الإجمالي										

5-5-3 تحليل بيانات المحور الثالث: مهام المدققين الداخليين عند التعافي من أزمة COVID-19 والعودة إلى بيئة الأعمال: يشير المتوسط الحسابي العام (3.29) في الجدول رقم (10) إلى حيادية إجابات المدققين الداخليين على التسع مهام التي تم استطلاع آرائهم حول تأديتها عند التعافي من الأزمة والعودة إلى بيئة الأعمال، ومع ذلك، أشارت 67% من إجابات المدققين الداخليين بموافقتهم على تقديم توصيات بإتباع إجراءات بديلة لبعض الأقسام بهدف استعادة الأعمال بعد تأثر موارد المنظمة بالأزمة بمتوسط حسابي (3.39)، مع أن 39% من الإجابات انحرفت عن الاتفاق على أداء هذه المهمة. بالإضافة إلى مشاركتهم في تقييم الالتزام بتطبيق الإجراءات الاحترازية لأزمة COVID-19. كلا المهمتين تشير إلى ثقة المنظمات بوجود المدقق الداخلي ومشاركته في إضافة القيمة ودعمه للجوانب التي تضمن للمنظمة البقاء والعمل بشكل أفضل. أما بقية المهام السبع فقد سجلت متوسطات تتراوح بين 3.20 و 3.34 مما يدل على أن المدققين الداخليين لم يجمعوا على تأديتها بعد العودة إلى بيئة الأعمال بغرض مواجهة أزمة COVID-19.

#### جدول رقم (10): المتوسط الحسابي لإجابات المدققين الداخليين على المحور الثالث

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		السؤال
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
40%	1.326	3.29	15%	5	9%	3	21%	7	35%	12	21%	7	تم إعادة تقييم المخاطر بعد أزمة COVID-19 والتأكد من انعكاس ذلك التقييم على الخطة الاستراتيجية واستمرار التأثير على خطط 2021م والاحتياط لذلك.

9	26%	11	32%	6	18%	4	12%	4	12%	3.39	1.331	39%	أوصى المدققون الداخليون بإتباع إجراءات بديلة لبعض الأقسام بهدف استعادة العمل بعد تأثر موارد المنظمة بالأزمة.
7	21%	11	32%	6	18%	6	18%	4	12%	3.25	1.319	41%	قدم المدققون الداخليون خدمات استشارية ذات علاقة بأزمة COVID-19 بعد عودة المنظمة إلى العمل.
4	12%	15	44%	10	29%	2	6%	3	9%	3.34	1.078	32%	وجد المدققون الداخليون طرق حديثة لتخفيض التكلفة إثر أزمة COVID-19 وسعوا لاستبدالها بالطرق التقليدية في تنفيذ خطة التدقيق الداخلي.
12	35%	9	26%	3	9%	4	12%	6	18%	3.39	1.523	45%	شارك المدققون الداخليون في تقييم الالتزام بتطبيق الإجراءات الاحترازية لأزمة COVID-19.
8	24%	6	18%	12	35%	3	9%	5	15%	3.20	1.333	42%	تم تقييم إجراءات استعادة الأعمال الفعلية ومطابقتها مع الخطة المعتمدة بغرض التطوير وإضافة توصيات فاعلة من قبل المدققين الداخليين.
9	26%	6	18%	12	35%	2	6%	5	15%	3.28	1.346	41%	تم تدقيق إجراءات العمل الفعلية للعمليات الرئيسية بعد التأثر بالأزمة وتقديم ضمان بصحة الإجراءات ودقة البيانات المدخلة لأنظمة المنظمة.
7	21%	9	26%	10	29%	4	12%	4	12%	3.25	1.273	39%	تحقق المدققون الداخليون أن الإدارات ذات العلاقة طبقت الإجراءات التصحيحية لخطة استمرارية الأعمال وخطة التعافي من الكوارث بأسرع وقت استعداداً للموجة الثانية من COVID-19.
5	15%	11	32%	12	35%	2	6%	4	12%	3.25	1.173	36%	تم رفع تقرير للإدارة العليا والجهات ذات العلاقة بنتائج تقييم خطة التعافي من الكوارث بعد الأزمة ومدى تحقيقها للهدف في أقل وقت وأقل تكلفة.
المتوسط الحسابي الإجمالي											3.29		

-6

**نتائج وتوصيات البحث:** من خلال استطلاع آراء المدققين الداخليين بالمملكة العربية السعودية، وبعد تحليل إجاباتهم توصل البحث إلى النتائج الآتية:

1. تتمثل المهام التي قام بها المدققين الداخليين في المملكة العربية السعودية عند وضع خطة استمرارية الأعمال لمواجهة أزمة COVID-19 في تأكدهم من أن خطة استمرارية الأعمال تراعي التعليمات الصادرة من الحكومة وتعليمات وزارة الصحة ومنظمة الصحة العالمية، وممارستهم لبعض المهام عن بُعد قبل حدوث الأزمة.
2. تتمثل المهام التي قام بها المدققين الداخليين في المملكة العربية السعودية عند تنفيذ خطة استمرارية الأعمال أثناء أزمة COVID-19 في إنجاز العديد من المهام عن بعد باستخدام أدوات تدقيق ذات علاقة بالتقنية والتطبيقات الحديثة للتغلب على ظروف العمل الجديدة، والمشاركة في تقديم خدمات طارئة خارجة عن نطاق عملهم وذلك بناءً على طلب من الإدارات التنفيذية وبعد التنسيق مع لجنة التدقيق/ مجلس الإدارة، وتقديم توصيات أو خدمات استشارية تساهم في إدارة أزمة COVID-19، مع قيام المدققين الداخليين بإجراء تعديلات كبيرة على خطة التدقيق الداخلي المبنية على المخاطر بهدف تقييم الأنشطة المستحدثة وتغطية جوانب الخطر خلال أزمة COVID-19.

3. تتمثل المهام التي قام بها المدققين الداخليين في المملكة العربية السعودية للتعافي من أزمة COVID-19 والعودة إلى بيئة الأعمال في مشاركتهم في تقييم الالتزام بتطبيق الإجراءات الاحترازية، والتوصية باتتباع إجراءات بديلة لبعض الأقسام بهدف استعادة الأعمال بعد تأثر موارد المنظمة بالأزمة.

### وفي ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج، يوصي بالآتي:

1. على المدققين الداخليين عند وضع خطة استمرارية الأعمال لمواجهة أزمة COVID-19 أن يقوموا بالتحقق من وجود ملفات النسخ الاحتياطي والتخزين ضمن خطة استمرارية الأعمال، والاهتمام بمعرفة تفاصيل عقود الخدمات الخارجية من حيث المدة والشروط والغرامات للاحتياط لاستمرارية الأعمال، والتأكد من قيام إدارة تقنية المعلومات بإنشاء خطة اتصال داخلية وتم تضمينها كجزء من خطة استمرارية الأعمال؛ لأن بدونها قد يستحيل تنفيذ الخطة، والتأكد من وضع سيناريوهات للتعامل مع الموردين والشركاء التجاريين حسب ترتيبهم من حيث الأهمية، والتأكد من وجود الموارد الرئيسية الكافية لضمان الاستدامة أثناء انقطاع الأعمال، علاوة على التأكد من أن خطة استمرارية الأعمال حددت الموظفين الاحتياطيين للوظائف الرئيسية في حال مرض أو عدم قدرة موظفيها على تنفيذ مسؤولياتهم، فمن شأن كل هذه المهام أن تجعل خطة استمرارية الأعمال أكثر كفاءة وفائدة لمواجهة أزمة COVID-19.

2. على المدققين الداخليين عند تنفيذ خطة استمرارية الأعمال أثناء أزمة COVID-19 أن يقوموا بتقييم مدى فهم أعضاء فريق إدارة استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات للخطة المعتمدة وإدخال التعديلات عليها بما يتوافق مع أزمة COVID-19، والتأكد من قيام المنظمة بمراقبة درجة نقشي COVID-19 من أجل تعديل وتحديث خطة استمرارية الأعمال، وتقييم كفاءة وفاعلية عملية تحليل تأثر الأعمال التي تم تنفيذها مسبقاً قبل أزمة COVID-19، وقياس مدى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة عند تنفيذ خطة استمرارية الأعمال، ورفع تقرير للإدارة العليا والجهات ذات العلاقة بنتائج تقييم خطة استمرارية الأعمال، وحالات عدم المطابقة، بالإضافة إلى التوصيات المناسبة لتحسين الأعمال. كما ينبغي على المنظمات تعيين مدقق داخلي مختص أو الاستعانة بخبرات خارجية لتدقيق تقنية المعلومات وتقييم مخاطر الأمن السيبراني، والاهتمام بالجانب التقني في أداء وظيفة التدقيق الداخلي.

3. على المدققين الداخليين أن يقوم من أجل التعافي من أزمة COVID-19 والعودة إلى بيئة الأعمال بتدقيق إجراءات العمل الفعلية للعمليات الرئيسية بعد التأثر بالأزمة وتقديم ضمان بصحة الإجراءات ودقة البيانات المدخلة لأنظمة المنظمة، والتحقق من أن الإدارات ذات العلاقة طبقت الإجراءات التصحيحية لخطة استمرارية الأعمال وخطة التعافي من الكوارث بأسرع وقت استعداداً لأي موجات ثانية من COVID-19، والاهتمام برفع التقارير عن تقييم تنفيذ خطة استمرارية الأعمال وتقييم خطة التعافي من الكوارث.

## 7- مراجع البحث:

### 1-7 المراجع باللغة العربية

1. آل خليفة، نايف وعرابي، محمد والموح، تركي والبلوشي، غادة. (2020). هل تحتاج خطة استمرارية الأعمال؟، شركة حلول الحوكمة.
2. جاد الله، محمود. (2010). إدارة الأزمات. ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع (عمان، الأردن).
3. جريدة الشرق الأوسط العربية. (2020). السعودية والإمارات بين أكثر دول العالم أماناً من كورونا. يمكن الرجوع إليه من خلال: <https://cutt.us/7qNr1>
4. حسن، حيد فليح. (2020)، أثر جائحة كورونا على تنفيذ الالتزامات التعاقدية، مجلة العلوم القانونية؛ جامعة بغداد، (1)، 429-444.
5. الحفني، سامح أحمد زكي. (2017)، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، 18(2)، 204-266.
6. عبد العال، وائل (د.ت)، التخطيط للتعافي من الكوارث، المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد). يمكن الرجوع إليه من خلال:

7. الفراء، مرام تيسير. (2020). دليل لإعداد خطة لاستمرارية الأعمال في ظل انتشار فيروس كورونا، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المركز الديمقراطي العربي، 3(11)، 181-193.
8. المعهد الدولي للمدققين الداخليين. (2020). الدروس المستفادة من فيروس جائحة كورونا والازدهار في الوضع الاعتيادي الجديد، ترنيمه الإدارة العليا، العدد 101.
9. منظمة الصحة العالمية. (2020). مرض فيروس كورونا (كوفيد-19): سؤال وجواب، يمكن الرجوع إليه من خلال: [www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses](http://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses)
10. الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث. (2020)، الدليل الإرشادي لجاهزية استمرارية أعمال مؤسسات الدولة لحالة فيروس كورونا المستجد (COVID-19)، المجلس الأعلى للأمن الوطني.
11. الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث. (2020ب)، معيار إدارة استمرارية الأعمال، المجلس الأعلى للأمن الوطني.

## 2-7 المراجع باللغة الإنجليزية

1. Bailey, D. (2005). The Role of Internal Audit - In Business Continuity Planning. protiviti independent risk consulting.
2. Bankhead, Z. (2020). Contingency Planning and Disaster Recovery Evaluation. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/340022008\\_Contingency\\_Planning\\_and\\_Disaster\\_Recovery\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/340022008_Contingency_Planning_and_Disaster_Recovery_Evaluation)
3. Barrier, M. (2001). Preparing for the worst. The Internal Auditor, 58(6): 57-61. Retrieved from: <https://search.proquest.com/docview/202742212?accountid=43793>
4. Beale, I. (2021). COVID-19: Lessons learned and next steps for internal audit. Journal of Business Continuity & Emergency Planning, 14 (3): 262-274.
5. Biṭan, G.E., Oлару, S.M, Hassani, Y and Costache, I.C. (2020). Approach to Development of an Integrated Plan to Ensure Business Continuity in The Post-Pandemic Period, Based on International Management Systems Standards. ECOFORUM Journal. 9(3): 1-8.
6. Chambers, R. (2020). In the Face of the Coronavirus, Internal Auditors Must Do More Than Don Masks. In internal auditor blog. Retrieved from: <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2020/Pages/In-the-Face-of-the-Coronavirus-Internal-Auditors-Must-Do-More-Than-Don-Masks.aspx>
7. Datta, P., Nwankpa, J.K. (2021). Digital transformation and the COVID-19 crisis continuity planning. Journal of Information Technology Teaching Cases. 1-9.
8. Dunkelberger, D. (2018). Who Is an Internal Auditor and How Is the Role Crucial to Disaster Recovery?. I.S. Partners. Retrieved from: <https://www.ispartnersllc.com/blog/internal-auditor-role-crucial-to-disaster-recovery>
9. Eulerich, M., Wagener, M., and Wood, D. A. (2021). Evidence on Internal Audit Effectiveness from Transitioning to Remote Audits because of COVID-19. DOI: 10.2139/ssrn.3774050
10. Galaviz, M. (2020). Importance of Business Continuity and Disaster Recovery Plan in the Time of COVID-19 Crisis, insideUp. Retrieved from: <https://www.insideup.com/importance-of-business-continuity-and-disaster-recovery-plan-in-the-time-of-COVID-19-crisis>
11. Haren, Q.V. (2020). The Covid-19 outbreak and Business Continuity: an Empirical Assessment amongst SME's located in Twente. Master Thesis. University of Twente.
12. Johnston, R., Thompson, W. (2020). 10 areas to revise in your disaster recovery and pandemic plans. Accounting Today. Retrieved from: <https://www.accountingtoday.com/list/10-areas-to-revise-in-your-disaster-recovery-and-pandemic-plans>
13. Joshi, P.L. (2020). Determinants Affecting Internal Audit Effectiveness. Emerging Markets Journal. 10(2): 10-17 .
14. KPMG. (2020). Business Continuity Planning. Retrieved from: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ro/pdf/2020/business-continuity-planning.pdf>
15. Rufus, M. (2016). Perceived Roles of the Internal Auditor in Business Continuity Planning in the Government Sector. Doctoral dissertation, Northcentral University, ProQuest LLC.
16. Sawalha, I.H. (2021). Views on business continuity and disaster recovery. International Journal of Emergency Services. <https://doi.org/10.1108/IJES-12-2020-0074>
17. Serag, A.A., Daoud, M. M. (2021). Remote Auditing: An Alternative Approach to Face the Internal Audit Challenges During The COVID-19 Pandemic. Accounting Thought Journal. 25(2): 228-259.
18. Smulski, J., Ferrs, F.R. (2020). COVID-19: Does Your Business Have a Disaster Recovery Plan?. SherpaDesk. Retrieved from: <https://www.sherpadesk.com/blog/does-your-business-have-a-disaster-recovery-plan>
19. Srihirun, J., Thumwong, J., Songjarern, C. and Sooksomsatarn, K. (2021). Business Continuity Plan for Tour Operators during the COVID 19 Crisis in Thailand. Psychology and Education. 58(1): 1458-1463.
20. Margherita, A., Heikkilä, M. (2021). Business Continuity in the COVID-19 Emergency: A Framework of Actions Undertaken by World-Leading Companies. Business Horizons. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.020>

21. Matteson, S. (2020). COVID-19 demonstrates the need for disaster recovery and business continuity plans. Tech Republic. Retrieved from: <https://www.techrepublic.com/article/covid-19-demonstrates-the-need-for-disaster-recovery-and-business-continuity-plans>
22. Institute of Internal Audit. (2014). IPPF-Practice Guide Business Continuity Management. Retrieved from: <https://dl.theiia.org/Documents/PG-Business-Continuity-Management.pdf>
23. United Nations Office for Disaster Risk Reduction & Asian disaster preparedness center. (2020). Is your business resilient to COVID-19?. COVID-19 Small Business Continuity and Recovery Planning Toolkit. [www.undrr.org/bcp-ap](http://www.undrr.org/bcp-ap)