المعايير الخاصة بموضوع المرونة التنظيمية

مسودة للتشاور العام

Draft

يشمل الإطار الدولي للممارسات المهنية، المعايير العالمية للتدقيق الداخلي والمعايير الخاصة بمواضيع معينة والإرشادات العالمية. والمعايير الخاصة بمواضيع معينة إلزامية ويجب استخدامها جنبا إلى جنب مع المعايير العالمية، والتي توفر الأساس الرسمي به للممارسات المطلوبة.

توفر المعايير الخاصة بمواضيع معينة توقعات واضحة للمدققين الداخليين من خلال تحديد حد أدنى من خط الأساس لتدقيق موضوعات المخاطر المحددة. قد يتطلب ملف بيانات المخاطر في المؤسسة من المدققين الداخليين النظر في جوانب إضافية من الموضوع.

سيؤدي التوافق مع المعايير الخاصة بمواضيع معينة إلى زيادة الاتساق الذي يتم به تقديم خدمات التدقيق الداخلي وتحسين جودة وموثوقية خدمات التدقيق الداخلي ونتائجه. في النهاية، ترفع المتطلبات الموضعية مهنة التدقيق الداخلي.

يجب على المدققين الداخليين تطبيق المعايير الخاصة بمواضيع معينة بما يتفق مع معايير التدقيق الداخلي العالمية. التوافق مع المعايير الخاصة بمواضيع معينة إلزامي لخدمات التأكيد ويوصى به للخدمات الاستشارية.

تنطبق المعايير الخاصة عندما يكون الموضوع واحدا مما يلي:

1. موضوع مهمة محددة في خطة التدقيق الداخلي.
2. موضوع تم تحديده أثناء أداء المهمة.
3. موضوع تم طلبه لاحقا ولم يكن مدرجا في خطة التدقيق الداخلي الأصلية.

يجب توثيق وحفظ الأدلة على أن كل شرط في المعايير الخاصة بمواضيع معينة قد تم تقييمه من أجل قابلية التطبيق. قد لا تنطبق بعض المتطلبات الفردية في بعض المهام. ولكن، إذا تم استبعاد بعض المتطلبات، فيجب توثيق الأساس المنطقي لذلك والاحتفاظ به كدليل علما أن التوافق مع المعايير الخاصة بمواضيع معينة إلزامي وسيتم تقييمه أثناء تقييمات الجودة.

لمزيد من المعلومات، راجع دليل مستخدم المعايير الخاصة بموضوع المرونة التنظيمية.

المرونة التنظيمية

تعرف المرونة التنظيمية بأنها "قدرة المؤسسة على الاستيعاب والتكيف في بيئة متغيرة"، في المعيار ISO 22316: 2017، "الأمن والمرونة - المرونة التنظيمية - المبادئ والسمات"، الصادرة عن المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي. المرونة التنظيمية هي موضوع واسع النطاق، يغطي عناصر استراتيجية وتشغيلية وتكنولوجية وبشرية واجتماعية ومالية مهمة. تعالج المرونة التنظيمية المخاطر التي قد تعطل أو تضعف بشكل كبير قدرة المؤسسة على تقديم منتجاتها وخدماتها الأساسية، أو الحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة، أو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. قد تنجم هذه المخاطر عن الأحداث المفاجئة (مثل الكوارث الطبيعية والهجمات الإلكترونية والصراعات

©2025 المعهد الدولي للمدققين الداخليين. كل الحقوق محفوظة. للاستخدام الفردي فقط.

الجيوسياسية)، أو الضغوط البيئية المستمرة لفترات طويلة (مثل ندرة الموارد وأزمات الصحة العامة)، أو التحولات في السياق الخارجي (مثل الاضطراب التكنولوجي، والتغيرات التنظيمية، وتآكل السمعة). قد تكون هذه المخاطر أيضا تغييرات تدريجية أو ضغوط تتكون ببطء وتعرض بمرور الوقت استقرار المؤسسة وقدرتها على التكيف للخطر. يمكن أن تمر هذه المخاطر المتزايدة بشكل روتيني دون أن تنتبه لها المؤسسة. غير أن المؤسسات المرنة هي التي تحسن التوقع والتكيف مع المخاطر المفاجئة والدقيقة لتحقيق النجاح.

تشمل عوامل الخطر الكامنة التي تهدد المرونة بشكل أكبر: التعقيد التشغيلي العالي، وسلاسل التوريد المعولمة، والبنية التحتية أو أنظمة البيانات المركزية، ومحدودية توافر القوى العاملة، وظروف السوق المتقلبة، والاعتماد القوي على الأطراف الثالثة أو المواقع الجغرافية الهامة. قد تتعرض المؤسسات في القطاعات عالية الموثوقية أو تلك التي تعمل تحت أشراف تنظيمي مكثف لمخاطر أعلى بطبيعتها بسبب تأثيرها العام والتزامات الامتثال.

يقوم المدققون الداخليون عادة بتقييم عمليات تكنولوجيا المعلومات (IT) والضوابط حول استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث. توضح خطة استمرارية الأعمال بالتفصيل الخطوات التي تتخذها المؤسسة للعودة إلى الوظائف التشغيلية العادية عند وقوع كارثة. تصف خطة التعافي من الكوارث كيف ستحمي المؤسسات أنظمة تكنولوجيا المعلومات والبيانات الهامة أثناء الانقطاع. تتطلب المرونة التنظيمية أيضا التخطيط الاستراتيجي وإدارة مخاطر المؤسسة والقيادة والثقافة الفعالة وعمليات الرقابة على مستوى المؤسسة. إن وجود عمليات تحكم قوية للمرونة التنظيمية يمكن المؤسسات من توقع التغيير والاستعداد له والاستجابة له والتكيف معه باستمرار، و يسمح لها أيضا بالبقاء والازدهار.

تقييم وتقدير عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة المتعلقة بالمرونة التنظيمية

توفر المعايير الخاصة بموضوع المرونة التنظيمية نهجا متسقا وشاملا لتقييم تصميم وتنفيذ عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة المتعلقة بالمرونة التنظيمية. تمثل المتطلبات في هذه المعايير الخاصة حدا أدنى من خط الأساس لتقييم المرونة التنظيمية.

الحوكمة

المتطلبات:

يجب على المدققين الداخليين تقييم الجوانب التالية لحوكمة المرونة التنظيمية:

أ. يتم وضع استراتيجية رسمية للمرونة التنظيمية وتوثيقها من قبل مجلس الإدارة، وتتميز بأهداف تتماشى مع مهمة المؤسسة ورؤيتها وتدعمها. تتناول الاستراتيجية العناصر التشغيلية والتكنولوجية والمالية المطلوبة لتحمل العمليات واستمرارها وسط الأزمات والاضطرابات وحالات الطوارئ وكيفية التعافي والتكيف لاحقا. تتوافق الاستراتيجية مع النهج العام للمؤسسة لإدارة المخاطر ويتم اختبارها وتحديثها بشكل دوري.

ب. يتم إرسال التحديثات حول تحقيق استراتيجية وأهداف المرونة التنظيمية بشكل دوري إلى مجلس الإدارة لمراجعتها، مما يضمن تضمين المرونة في الرقابة الاستراتيجية، وعمليات التخطيط طويلة الأجل، وثقافة المؤسسة، بما في ذلك اعتبارات الموارد والميزانية المطلوبة لدعم أنشطة الأعمال الحيوية.

ت. يتم تحديد العمليات التشغيلية والتكنولوجية والمالية الهامة المتعلقة بالمرونة التنظيمية و وضع سياسات وإجراءات للعمليات الحيوية تتم مراجعتها دوريا وتحديثها حسب الحاجة لتعزيز بيئة الرقابة.

ث. يتم إنشاء هيكل قيادة الحوادث، والذي يتضمن التسلسلات الهرمية لصنع القرار، وبروتوكولات الاتصال والتصعيد، والأدوار والمسؤوليات القيادية والتشغيلية. يستخدم الهيكل للإشراف على إنشاء أهداف المرونة التنظيمية ودعمها.

ج. يتم إنشاء عملية لإعادة تقييم كفاءات الأفراد الذين يشغلون أدوارا حاسمة في عمليات المرونة بشكل دوري. توجد خطة لتعاقب الوظيفي تحدد المناصب الرئيسية والمرشحين المحتملين للاستبدال.

ح. يتم إنشاء عملية لإشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المعنيين في تحديد وتحليل والاستجابة لمواطن الضعف الحالية والتهديدات الناشئة التي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المرونة التنظيمية. قد يشمل أصحاب المصلحة الإدارة العليا والعمليات وإدارة

theiia.org ©2025 المعهد الدولي للمدققين الداخليين. كل الحقوق محفوظة. للاستخدام الفردي فقط.

المخاطر وتكنولوجيا المعلومات وسلسلة التوريد / المشتريات والمرافق والموارد البشرية والمالية والقانونية والامتثال والعلاقات العامة والبائعين المهمين والعملاء والمنظمين وغيرهم.

إدارة المخاطر

المتطلبات:

يجب على المدققين الداخليين تقييم الجوانب التالية لإدارة مخاطر المرونة التنظيمية:

أ. تشمل عمليات تقييم المخاطر وإدارة المخاطر في المؤسسة تحديد وتحليل وتخفيف ومراقبة التهديدات التي يمكن أن تعطل العمليات. يتم إبلاغ استراتيجية إدارة المخاطر للمرونة التنظيمية عبر المؤسسة ومراجعتها بشكل دوري.

ب. يتم تقييم المخاطر المتعلقة بالمرونة التنظيمية وإدارتها بشكل دوري عبر المؤسسة. قد يشمل تقييم المخاطر وإدارتها المجالات التالية: العمليات، وإدارة مخاطر المؤسسة، وتكنولوجيا المعلومات، وسلسلة التوريد / المشتريات، والمرافق، والموارد البشرية، والتمويل، والشؤون القانونية، والامتثال، وشؤون الهيئات الناظمة، والعلاقات العامة، والبائعين المهمين، والسمعة، والمخاطر الناشئة، وغيرها.

ت. يتم تحديد المساءلة والمسؤولية عن إدارة مخاطر المرونة التنظيمية. يتم تحديد فرد أو فريق لمراقبة كيفية إدارة مخاطر المرونة التنظيمية والإبلاغ عنها بشكل دوري، بما في ذلك الموارد اللازمة للتخفيف من المخاطر وتحديد تهديدات المرونة التنظيمية الناشئة.

ث. يتم إنشاء عملية لمراقبة مستويات مخاطر المرونة التنظيمية (الناشئة أو المحددة مسبقا) والتصعيد بسرعة لتلك التي تصل إلى مستوى يعتبر غير مقبول على النحو المحدد في إرشادات إدارة المخاطر المعمول بها في المؤسسة وتحمل المخاطر أو المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها. يتم النظر في الآثار المالية وغير المالية لمخاطر المرونة التنظيمية.

ج. نفذت الإدارة وتختبر بشكل دوري عملية للاستجابة وحالات الطوارئ والتعافي منها. تتضمن عملية الاستجابة للحوادث والتعافي من الحوادث الكشف والاحتواء والاسترداد وتحليل ما بعد الحادث. يتضمن نهج الاستجابة للحوادث تحليلات السيناريوهات واختبار الإجهاد الدوري مقابل مجموعة من الأحداث التي قد تؤدي الى تعطيل بعض العمليات أو الأنشطة. تتم مراجعة نتائج هذه العمليات من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، مع تتبع إجراءات التحسين والإبلاغ عنها بشكل دوري. التوصيات قابلة للتنفيذ مع ملكية واضحة وجداول زمنية واضحة.

الرقابة

المتطلبات:

يجب على المدققين الداخليين تقييم الجوانب التالية لعمليات الرقابة المتعلقة بالمرونة التنظيمية.

أ. يتم إنشاء عملية لتحديد مقدمي الخدمات الخارجيين المهمين (الموردين والبائعين) والحد الأدنى من مستويات المخزون اللازمة لمواصلة العمليات الحيوية. تتضمن العملية الاحتفاظ بقائمة بالموردين البديلين.

ب. يتم تحديد البيانات الهامة للعمليات وتصنيفها. يتضمن تصنيف البيانات تحديد مكان وجود البيانات، ومن يحتاج إلى الوصول إليها، وكيفية الوصول إليها، وما إذا كان يتم نسخها احتياطيا ويمكن استردادها أثناء حالة الطوارئ.

ت. يتم وضع ضوابط تكنولوجيا المعلومات الهامة والمراقبة المستمرة للتخفيف من مخاطر أمن المعلومات (بما في ذلك المخاطر المتعلقة بالإنترنت) وضمان حماية البيانات الحساسة أثناء الأزمات والاضطرابات وحالات الطوارئ. تتضمن عناصر التحكم والمراقبة المستمرة التحليل الذكي للتهديدات في الوقت الفعلي وتقييد الوصول إلى المستخدمين المصرح لهم فقط.

ث. يتم جرد أصول تكنولوجيا المعلومات الهامة. وهي تشمل الأجهزة والبرامج والخدمات اللازمة لدعم العمليات أثناء الأزمات والاضطرابات وحالات الطوارئ.

ج. تم وضع خطط لاستمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث. تتضمن الخطط أدوارا محددة للموظفين المعينين وفرق التعافي. يتم اختبار الخطط بشكل دوري (على سبيل المثال، "تمرين افتراضي")، ويتم إبلاغ نتائج الاختبار، بما في ذلك فرص التحسين، إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

ح. يتم إنشاء عملية لتعديل بيئة العمل أثناء الأزمات والاضطرابات وحالات الطوارئ. قد تشمل التعديلات استخدام مواقع مكان عمل بديلة، مثل العمل من المنزل أو إنشاء مكتب مؤقت في الوقت المناسب وبطريقة فعالة.

theiia.org ©2025 المعهد الدولي للمدققين الداخليين. كل الحقوق محفوظة. للاستخدام الفردي فقط.

خ. يتم إنشاء عملية لمراقبة التهديدات ونقاط الضعف الناشئة المتعلقة بالمرونة التنظيمية والإبلاغ عنها باستمرار وتحديد أولويات وتنفيذ الفرص لتحسين عمليات المرونة التنظيمية. قد تشمل العملية أنظمة للإبلاغ عن المخالفات أو جمع المعلومات عن المخاطر.

د. يتم إنشاء عملية لتثقيف وتدريب الموظفين فيما يتعلق بالمرونة التنظيمية، والتأكد من أنهم على دراية بالسياسات والإجراءات التي يجب اتباعها والإجراءات التي يجب اتخاذها عند حدوث الأزمات والاضطرابات وحالات الطوارئ. تتضمن العملية تمارين تدريبية يتم فيها محاكاة السيناريوهات التعطيلية.

ذ. يتم إنشاء عملية لضمان إدراج الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية اللازمة في الميزانية وتوافرها أثناء الأزمات والاضطرابات وحالات الطوارئ. قد تشمل العملية تمويلا معتمدا مسبقا.

ر. يتم تحليل الموارد المالية اللازمة لدعم المرونة التنظيمية بشكل دوري وإبلاغها إلى مجلس الإدارة. يتضمن التحليل تقييم السيولة والتغطية التأمينية وترتيبات التمويل الطارئ.

ز. يتم إنشاء عملية لمراجعة الأزمات والاضطرابات وحالات الطوارئ بعد حدوثها وتحليل مراجعات ما بعد الحوادث من خلال عملية الدروس المستفادة، بما في ذلك دمج الدروس في التخطيط التنظيمي للمرونة المستقبلية.

Draft

نبذة عن المعهد الدولي للمدققين الداخليين

المعهدالدولي للمدققين الداخليين هو جمعية مهنية دولية تخدم أكثر من 265,000 عضو عالمي وقد منحت أكثر من 200,000 شهادة مدقق® داخلي معتمد (CIA®) في جميع أنحاء العالم. تأسس المعهد في عام 1941، وهو معترف به في جميع أنحاء العالم كرائد في مهنة التدقيق الداخلي في المعايير والشهادات والتعليم والبحث والتوجيه الفني. لمزيد من المعلومات، قم بزيارة www.theiia.org.

©2025 المعهد الدولي للمدققين الداخليين. كل الحقوق محفوظة. للاستخدام الفردي فقط.