



التكيّف والمرونة في عالمنا اليوم

استطلاع بي دبليو سي لعام 2023 الخاص
بالأزمات والقدرة على التكيّف والمرونة في
منطقة الشرق الأوسط.



ما هي المرونة المؤسسية؟

تستدعي المرونة المؤسسية تطوّر الأعمال باستمرار، وحمايتها من الصدمات، وفي الوقت نفسه القدرة على التكيف وتوليد القيمة والحفاظ على الميزة التنافسية.

ومع ذلك، قد يكون هناك تعارض بين امتلاك القدرة على التكيف والمرونة، والقدرة على التغيير سريعاً. كما أن تحقيق التوازن بين هذين المطلبين المتعارضين أمر صعب. وتتمثل المقومات الرئيسية للمرونة المؤسسية في:

المرونة الاستراتيجية: القدرة على التطوّر وتعزيز مرونة المؤسسة

01

المرونة التشغيلية: إمكانية مواصلة العمليات التشغيلية المهمة خلال فترة الاضطرابات

02

المرونة المالية: إمكانية الحفاظ على رأس المال والسيولة النقدية خلال فترة الاضطرابات

03

يواجه قادة الأعمال مستوى غير مسبوق من الاضطرابات وحالات عدم اليقين في ظل البيئة السريعة التغيّر السائدة اليوم. فمن عدم الاستقرار الجيوسياسي إلى أزمات المناخ والتحديات السيبرانية وسلاسل التوريد المتعثّرة - تهدد مجموعة من القوى الخارجية الكبرى السوق. إلى جانب ذلك، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة ومستويات عالية من التعقيد داخلياً، وكلها تزيد من وتيرة وحجم الاضطرابات.

وتُعتبر هذه الحلقة المتواصلة من التغييرات والاضطرابات إحدى السمات التي تميّز مناخ الأعمال العالمي اليوم.

في الوقت الراهن، تصطدم المؤسسات بعراقيل تفرضها البيئة غير المستقرة - التي تتغيّر بشكل متواصل وتشهد اضطرابات مستمرة - أثناء محاولتها إجراء تحولات أوسع في مجال الأعمال من أجل التكيف ومعالجة كل تحدّي تتم مواجهته، والخروج بمكانة أقوى من الأحداث غير المتوقعة، والازدهار.

من هذا المنطلق، أصبحت القدرة على التكيف والمرونة إحدى الأولويات الاستراتيجية الأكثر أهمية في عالم الأعمال.



تشهد الاضطرابات منحى تصاعدياً:

في العام 2019:

يتمحور استطلاع بي دبليو سي لعام 2023 الخاص بالأزمات والقدرة على التكيف والمرونة في منطقة الشرق الأوسط حول تشكيل صورة واضحة عن التهديدات الحالية والآليات التي تعتمدها المؤسسات لتوجيه مواردها، وجهودها، واستثماراتها لتصبح أكثر مرونة. وتوفّر البيانات التي تمّ جمعها من حوالي 100 مشارك في جميع أنحاء الشرق الأوسط معطيات حول الطرق التي يتبناها قادة الأعمال للاستعداد لهذا العالم الجديد والاستجابة له. وما اتضح من آراء قادة الأعمال العالميين هو أن جهود التكيف والمرونة أصبحت واقعاً.

من المؤسسات أفادت بأنها واجهت اضطراباً خلال السنوات الخمس الأخيرة

69%



تستمر التوجهات الأخيرة بالتزايد:

في العام 2023:

لفترة طويلة، اقتصر مفهوم التكيف والمرونة على أنشطة الامتثال وقوائم التحقق، لكن هذا المفهوم تحوّل من كونه مجرد قدرة مصممة للتخفيف من وطأة الخسائر المحتملة أو استيفاء اللزومات التنظيمية. فالمرونة الحقيقية تُعتبر اليوم ميزة تنافسية رئيسية وشرطاً أساسياً لأي استراتيجية أعمال ناجحة.

ومع اتساع رقعة الثورة، تعدّ المرونة المتعمّدة من خلال التصميم أمراً بالغ الأهمية - وهو أمر يوافق عليه المشاركون في الاستطلاع:

فقد أشار 91% منهم إلى أن القدرة على التكيف والمرونة هي إحدى الأولويات المؤسسية الاستراتيجية الأكثر أهمية بالنسبة إليهم. ومع ذلك، يفيد كثيرون بأن مؤسساتهم لم تتخذ بعد الخطوات اللازمة لتنفيذ برنامج متكامل يضمن المرونة المؤسسية أو حتى تحدد الخطوات المطلوبة للمضي قدماً في هذا المجال.

من المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط واجهت اضطراباً في السنتين الأخيرتين (في حين أن هذه النسبة بلغت 96% عالمياً)

95%

يعرب قادة الأعمال عن ثقتهم في قدرتهم على التعافي من الأزمات. إلا أن البيانات واضحة: فالعديد من المؤسسات تفتقر إلى العناصر الأساسية للمرونة التي تُعتبر ضرورية لتحقيق النجاح.

من المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط واجهت اضطراباً تشغيلياً غير الجائحة (في حين أن هذه النسبة بلغت 59% عالمياً)

57%

توظيف الموظفين
واستبقاؤهم

03

التغير المناخي /
الكوارث الطبيعية

02

تعطل / خلل
التكنولوجيا

01

الهجمات السيبرانية

05

السوق التنافسي /
حدوث اضطرابات على
مستوى الموقع

04

إذا أخذنا هذه المعطيات في الاعتبار، وفي ظل الوضع الراهن المضطرب باستمرار، نعتقد أنه على جميع المؤسسات أن تطرح على نفسها الأسئلة الرئيسية التالية بهدف إعادة النظر في النهج الذي تعتمده في موضوع التكيف والمرونة:



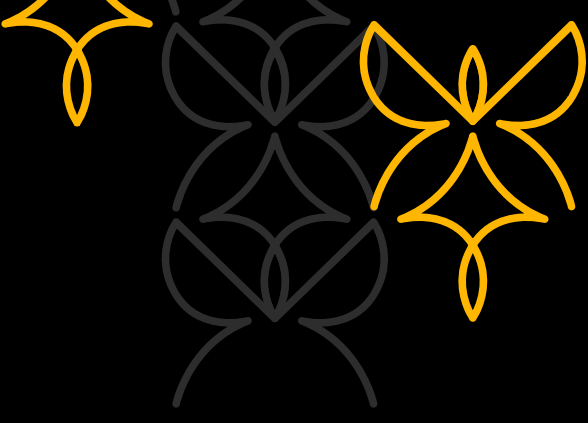
ما هي أكثر الأمور التي يهمننا حمايتها في المؤسسة وما هي الاستراتيجية التي نعتمدها للحفاظ على خدمات العمل المهمة هذه؟



هل قمنا بتضمين الثقافة وطريقة التفكير المناسبين لتفعيل الاستثمارات اللازمة المرتبطة بالقدرة على التكيف والمرونة؟



ما هي الأسباب التي تدفعنا إلى تعزيز القدرة على التكيف والمرونة - ومن أجل من؟



ثلاث خلاصات

بالتالي، إذا أصبح بناء مؤسسة مرنة من خلال التصميم ضرورة استراتيجية، فما هي الخطوات التي يتخذها قادة الأعمال اليوم لتحقيق هذه الغاية؟ وما هي المقومات الرئيسية التي تميز برنامج التكيف والمرونة الفعال؟

أظهرت بيانات الاستطلاع ثلاث خلاصات رئيسية:

المرونة التشغيلية



تبنى المؤسسات الرائدة نهج المرونة التشغيلية وتستفيد من التكنولوجيا لامتلاك رؤية شاملة لمجموعة المخاطر التي تحيط بها ولواقعها المرتبط بالتكيف والمرونة.

القيادة



إن الازدهار في أوقات الأزمات يتطلب وجود قيادة عليا، ورعاية تنفيذية، وفرق تمتلك المهارات اللازمة.

التكامل



يُعتبر برنامج التكيف والمرونة المتكامل عنصراً أساسياً - وفي حال لم تقوموا بتطوير استراتيجية تضمن الماضي قدماً في هذا الاتجاه، لن تتمكنوا من مواكبة تطورات عالم الأعمال.

1

برنامج التكيف والمرونة المتكامل عنصر أساسي



من المؤسسات في منطقة الشرق
الأوسط تعتمد نهجاً متكاملًا تمامًا
مقارنةً بالمتوسط العالمي البالغ 21%.

33%

من المؤسسات تمتلك مورداً مخصصاً.

74%

من المؤسسات فقط تتمتع بمهارات
التكيف والمرونة المتعلقة بسلسلة
التوريد.

20%

من المؤسسات تمتلك برنامجاً
للتكيف والمرونة منذ 5 سنوات على
الأقل.

49%

غالباً ما تكون برامج التكيف والمرونة مستقلة عن بعضها، مع تنسيق طفيف بين الوظائف المختلفة. لكن، في عالمنا اليوم، لم يعد عمل المؤسسات بشكل فردي كافياً أثناء مواجهتها المخاطر المعقدة والمتربطة السائدة رهنًا. وتتجه المؤسسات بشكل فعال نحو اعتماد نهج متكامل على مستوى التكيف والمرونة، فتعمل على تنظيم مهارات المرونة المتعددة مركزياً ومواءمتها مع الجوانب الأكثر أهمية للأعمال، وتضمن البرنامج في العمليات التشغيلية والثقافة المؤسسية (أي إدارة الأزمات، واستمرارية الأعمال، والتعافي من الكوارث، وإدارة الطوارئ، والمرونة السيبراني، إلخ).

أولاً، يجب أن يأخذ القادة في الاعتبار الأدوار، والمسؤوليات، والحوكمة، والأهداف، والاستراتيجية، والعناصر الرئيسية الأخرى - وأن يصمموا برنامجاً يمتد على مستوى المؤسسة ويطال كل جانب من جوانب العمل.

فالمؤسسات التي تمتلك استراتيجية للتكيف والمرونة هدفها تنفيذ برنامج متكامل لا تتمكّن من تحديد المخاطر وإدارتها بشكل أفضل فحسب، بل من تحديد الفرص المتاحة في خضم الاضطرابات أيضاً. وهذا ما يتيح لقادة الأعمال المجازفة بطريقة تتواءم مع خطة الأعمال الشاملة. إلى جانب ذلك، لا شك في أن تحديد أولويات الاستثمارات بناءً على الجوانب المهمة لكل من المؤسسة وأصحاب المصلحة يمكّن كبار القادة من تنسيق استجاباتهم للاضطرابات والتعافي بطريقة أسرع وأكثر فعالية.

النتيجة

تحسين عملية إدارة المخاطر، وتحسين الأداء المالي، وامتلاك ميزة تنافسية في السوق، وحماية سمعة المؤسسة، واكتساب ثقة أصحاب المصلحة.

الازدهار في أوقات الأزمات يتطلب وجود قيادة تنفيذية وفرق تمتلك المهارات اللازمة



من برامج المرونة المؤسسية يتولى
رعايتها الرؤساء التنفيذيون

37%

غالباً ما نشبه القدرة على التكيف والمرونة بجهاز مناعة المؤسسة. فتعزيز المناعة يتطلب انتشار المرونة على مستوى طبقات عدة - بدءاً من الموظفين وصولاً إلى القيادة ومجلس الإدارة. ولضمان نجاح استراتيجية وبرنامج التكيف والمرونة، تدعو الحاجة إلى (1) رعاية تنفيذية من المستوى التنفيذي، و(2) قائد للبرنامج مع مسؤوليات واضحة، و(3) فريق من ذوي المهارات لإنجاز الأعمال اليومية.

من المؤسسات في منطقة الشرق
الأوسط تعتبر أن صقل مهارات القادة
المستقبليين هو أحد العناصر الثلاثة
الأهم لضمان القدرة على التكيف
والمرونة والتحصن للمستقبل.

57%



المرونة النفسية وصقل مهارات القيادة والازدهار خلال فترة الاضطرابات

إحدى الإحصائيات البارزة في استطلاع الأزمات العالمي الذي أجرته بي دبليو سي في العام 2021 ارتبطت بالصحة: فقد أفادت 80% من المؤسسات بأن الإجراء الوحيد والأهم الذي اتخذته خلال ذلك العام كان تخصيص استثمارات لرفاه الموظفين. ففي ظل انتشار الجائحة، والأزمة الاقتصادية، والتغيرات الثقافية العميقة، والتحديات الأخرى التي تُمّت مواجهتها في ذلك الوقت، اعتُبرت الصحة النفسية على رأس الأولويات في عالم الأعمال وفي الحياة الشخصية.

ولا بدّ من الإشارة إلى أن التركيز على الرفاه ما زال مستمراً. ففي الواقع، عمل عدد متزايد من المؤسسات على تضمين برامج للرفاه في ثقافته على مدى السنوات القليلة الماضية، إدراكاً منه لضرورة دعم الموظفين وتحفيز التوازن والرفاه في كل جوانب حياتهم.

إن القادة المرنين والقادرين على التكيف يساهمون في نمو مؤسسات مرنة وقادرة بدورها على التكيف. هذه هي الرسالة التي يبثها مركز قيادة الأزمات في بي دبليو سي، حيث تركز التدريبات المهنية على سمات مثل الذكاء العاطفي، والقدرة على التكيف، والمرونة - وكلها أساسية كي يكون قادة الأعمال قادرين على الازدهار، على المستويين الشخصي والمهني، خلال فترة الاضطرابات.

وفي استطلاع هذا العام، أفادت 40% من الشركات بأنها تخطط للاستثمار في المرونة الشخصية والنفسية خلال السنتين المقبلتين. وكلما ازداد حجم الشركة، كلما ازداد احتمال استثمارها. فقد ارتفعت نسبة المؤسسات التي تحقق إيرادات تتراوح بين 5 و10 مليار دولار أمريكي إلى 40%.

المساءلة:

1

نشهد تقدماً ملحوظاً على مستوى تحمّل القيادة العليا مسؤولية القدرة على التكيف والمرونة. ففي العام 2021، أشار 61% من المشاركين في استطلاع الأزمات العالمي إلى أن رؤساء أقسام إدارة الأزمات أو التكيف والمرونة تحمّلوا المسؤوليات ذات الصلة (خلال تلك الفترة، ارتبطت البيانات بالجائحة). أما اليوم، فقد أوجدت 93% من المؤسسات التي تمتلك برنامجاً للتكيف والمرونة في منطقة الشرق الأوسط جهة راعية من المستوى التنفيذي. وفي الواقع، أشار 37% من المشاركين في الاستطلاع إلى أن المدير التنفيذي هو نفسه الراعي التنفيذي للتكيف والمرونة، ما يؤكد على أهمية هذا الدور في نجاح المؤسسة. ويُعتبر الراعي التنفيذي الجهة المسؤولة عن تحديد النضج المستهدف لبرنامج التكيف والمرونة والتأكد من امتلاكه القدر الكافي من التمويل والموظفين، ما يضمن تلبيةه للتوقعات.

المسؤولية:

2

من جهة أخرى، نلاحظ أن المؤسسات لا تجتمع حول دور واحد ليكون مسؤولاً عن إدارة عملية تنفيذ برنامج المرونة المؤسسية - على سبيل المثال، أشار 11% فقط من المشاركين في الاستطلاع إلى أن الجهة التي تتولى تنفيذ البرنامج لديهم هي المسؤول التنفيذي لشؤون المرونة. وصحيح أن تعيين مسؤول تنفيذي لشؤون المرونة قد لا يكون الحل لكل قطاع، إلا أن عدم وجود مسؤولية واضحة على مستوى المؤسسة يحدّ من قدرتها على التركيز والسير باتجاه محدد. وفي ظل عدم تعيين المؤسسات موظفاً مخصصاً لتحمل مسؤولية البرنامج، من غير المرجح أن تتمكن من دمج القدرة على التكيف والمرونة بشكل كامل على مستوى العمليات التشغيلية والثقافة.

صقل المهارات:

3

تشكّل القيود المفروضة نتيجة للافتقار إلى الخبرات المناسبة في مجال المرونة تحدياً آخر: فقد أشار 40% من المشاركين في الاستطلاع إلى أن تشكيل فريق يمتلك المهارات المناسبة يُعتبر عقبة أساسية عند وضع برنامج للتكيف والمرونة. فهذا المجال يتطلب مجموعة من المتخصصين الموهوبين الذين يمتلكون الخبرات والمهارات اللازمة لتنفيذ برنامج استراتيجي ومتكامل والاستجابة بشكل فعال خلال فترة الأزمات. ولتعزيز القدرة على التكيف والمرونة، ينبغي أن يحدد كبار القادة المعنيين بكل وضوح آلية عمل المؤسسة، وكيفية تنفيذ الأولويات الصحيحة، ودورهم كقادة. إذاً، كيف يمكننا تحقيق غايتنا المنشودة إذا كانت مجموعة الخبرات بسيطة وسطحية؟ إن توفير الاستثمار المناسب في التدريب والتطوير المهني يساعد المؤسسات في التغلب على هذا التحدي وتشكيل الفرق التي تحتاج إليها.

بناء المرونة التشغيلية هو المستقبل

إذ، يجب أن تحدد المؤسسات هذه الخدمات بعناية وبطريقة شاملة؛ وأن تفهم بوضوح كل من أثر وأولوية النظم، والتطبيقات، والأطراف الثالثة، والأفراد، والخصائص المادية والبيانات؛ وأن تعمل على بناء قدرات ناضجة ذات صلة بالتمرس والاختبار استناداً إلى سيناريوهات صعبة إما ممكنة. إن مدى إقبال المؤسسة على المخاطر يمكن أن يساعد في تحديد درجة المرونة المطلوبة، إلا أنه يتعين على القادة أيضاً النظر في إمكانية تحديد المستويات المقبولة استناداً إلى التأثيرات الخارجية على العملاء والنظام أو السوق الأوسع نطاقاً الذي تعمل فيه المؤسسة.

وإلى جانب التحوّل إلى نهج المرونة التشغيلية، تعتبر المؤسسات التكنولوجية ممكناً دافعاً. فحوالي 60% من قادة الأعمال يدركون مدى أهمية دعم استراتيجيات التكيف والمرونة بالتكنولوجيا التي تتيح لهم استخلاص المعلومات الاستخباراتية القابلة للتطبيق من البيانات عبر الشركة. ويكمن الهدف في توفير واجهة بيانات واحدة متكاملة وقائمة على المعطيات وتعزيز المرونة في أوقات الأزمات. بالإضافة إلى ذلك، يتطلع قادة الأعمال إلى استخدام التكنولوجيا لإعداد برنامج تكيف ومرونة حي يمكنهم اختباره وتطويره باستمرار.

بما أن عدداً متزايداً من المؤسسات يتجه لدمج برامجها المتعلقة بالتكيف والمرونة، ثمة توجه واضح نحو اعتماد المبادئ الأساسية لنهج المرونة التشغيلية الذي يتيح للمؤسسات إدارة المخاطر بدرجة عالية من الموثوقية وتعزيز الكفاءة.

ويركز هذا النهج على تحديد العناصر الرئيسية للمرونة غير المالية والحفاظ عليها بشكل مستمر، مع الأخذ في الاعتبار الرؤية الاستراتيجية للأمر الأكثر أهمية بالنسبة إلى المؤسسة وأصحاب المصلحة فيها. وبخلاف ما تنص عليه النهج التقليدية لاستمرارية الأعمال عموماً، ينبغي أن تحدد الأمور الأكثر أهمية نتائج خدمات العمل — وليس فقط النظم التي تساهم في تحقيقها. وبالتالي، تكمن الخطوة 1 في تحديد خدمات العمل المهمة للمؤسسة.

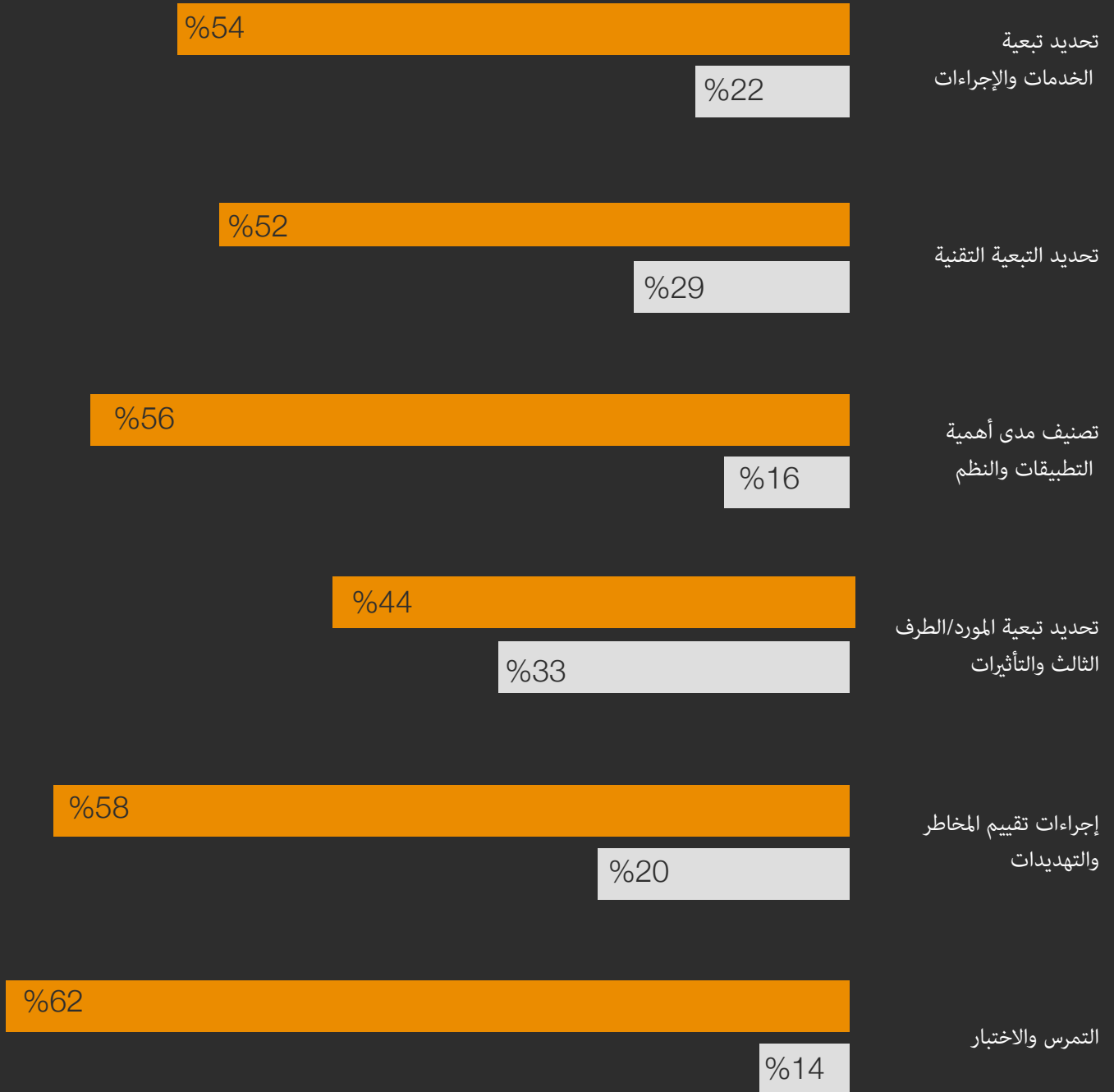
78%

من المؤسسات أفادت بأن أخطر الأزمات التي واجهتها تركت أثراً متوسطاً إلى مرتفع على العمليات التشغيلية - مما أدى إلى اضطرابات على مستوى إجراءات وخدمات العمل المهمة

```
#selection at the end -add back the deselected mirror modifier object
mirror_ob.select= 1
modifier_ob.select=1
bpy.context.scene.objects.active = modifier_ob
print("Selected" + str(modifier_ob)) # modifier ob is the active ob
#mirror_ob.select = 0
name = bpy.context.selected_objects[0]
bpy.data.objects[name].select = 1
```

وتبيّن البيانات التي جمعناها أن المؤسسات التي اتجهت إلى اعتماد برنامج تكيف ومرونة متكامل تتقدّم بأشواط على غيرها في العديد من العناصر الرئيسية للمرونة التشغيلية.

نسبة المشاركين الذين يمتلكون عناصر "محددة" أو "محسنة" على مستوى البرنامج:

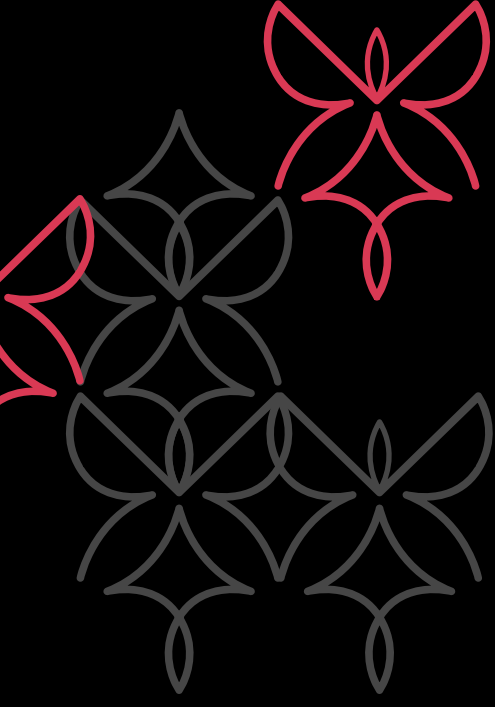


أولية وغير رسمية مخصصة



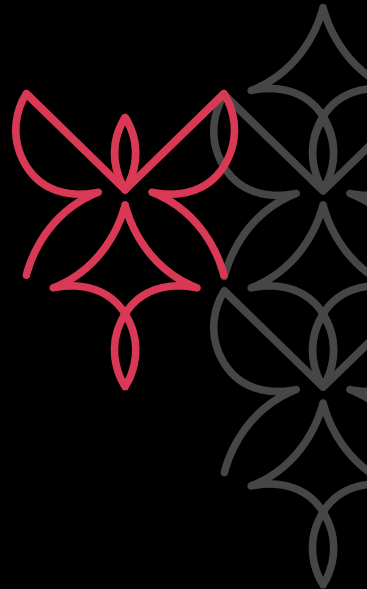
محسنة ومحددة





المشهد العام

فجوة على مستوى الثقة: فهم مخاطر -
وفرص - الاضطرابات



في حين أن نتائج الاستطلاع الذي أجريناه تؤكد أن قادة الأعمال يدركون أن التكيف والمرونة ضرورة استراتيجية، تبين البيانات أيضاً "فجوة على مستوى الثقة" بالنسبة إلى بعض المؤسسات:

فخُمس الشركات في منطقة الشرق الأوسط فقط تتق في قدرتها على تجاوز الاضطرابات أو حالات القصور التشغيلي بنجاح.

ومع أن العديد من المؤسسات تشعر بالقوة - إما لأنها لم تواجه الكثير من الأزمات أو لأنها استطاعت تجاوز تلك التي واجهتها - تبين البيانات التي جمعناها أن هذه المؤسسات تعرّض نفسها لعدد من التهديدات:

1 إدارة المخاطر بطريقة غير ملائمة:

- من غير المحتمل أن تشكل صورة واضحة عن المخاطر ونقاط الضعف، وإمكانية عدم امتلاكها خطة للتخفيف من حدتها
- تزايد خطر الاضطرابات غير المتوقعة والتكاليف المرتبطة بالاستجابة
- عدم وجود رابط بين إدارة مخاطر المؤسسة واستراتيجية التكيف والمرونة

2 الافتقار إلى المرونة الثقافية:

- من غير المحتمل أن تمتلك ثقافة مرونة قوية، ويشمل ذلك فريق قيادة يكون مسؤولاً عن تحديد المسار والتوجه لباقي المؤسسة
- تزايد احتمال امتلاك قوى عاملة لا تتمتع بالمرونة اللازمة أو القدرة على التكيف

3 اعتماد تكنولوجيا وموارد غير ملائمة:

- من غير المحتمل أن تمتلك الأدوات المناسبة، بما فيها أحدث البيانات والتحليلات، لدعم القدرة على التكيف والمرونة
- من غير المحتمل أن تمتلك شبكة من الخبراء لتوفير التوجيه والدعم عند الحاجة

4 ارتفاع التكاليف وانخفاض القدرة التنافسية:

- من المحتمل أن تستجيب بصورة سريعة لفترة الاضطرابات بدلاً من التحضير بطريقة استباقية
- من المحتمل أن يؤدي ذلك إلى انخفاض القدرة التنافسية وفقدان القيمة السوقية

نسبة المشاركين الذين حددوا العناصر التالية ضمن التحديات الخمسة الأبرز التي يواجهونها:

32%

إدارة خدمات وإجراءات العمل المهمة من خلال تدابير الاستمرارية

31%

تصعيد المسائل المتعلقة بإدارة الحوادث والأزمات وحشد فريق كبار الموظفين

30%

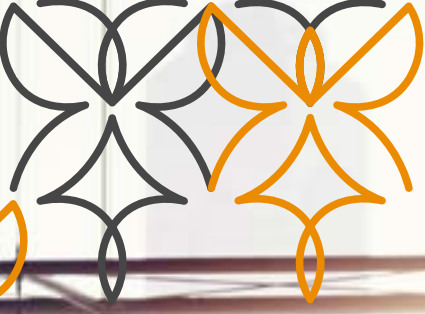
تحديد أولويات الإجراءات

26%

اتخاذ قرارات مدروسة وفي الوقت المناسب

26%

الحصول على المعلومات المناسبة بسرعة وفعالية



الأدلة الرئيسية في منطقة الشرق الأوسط

المملكة العربية السعودية

- أطلقت هيئة الحكومة الرقمية معايير إدارة استمرارية الأعمال بهدف تعزيز مرونة الجهات الحكومية والخاصة عند الاستجابة لأي حوادث انقطاع محتملة قد تواجهها، وتعزيز قدرة البنية التحتية التقنية في المملكة على التكيف والمرونة.
- وضع البنك المركزي السعودي الدليل التنظيمي لإدارة استمرارية الأعمال للمؤسسات الأعضاء بهدف تعزيز المرونة المؤسسية.
- أصدرت وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات دليلاً إرشادياً لإدارة استمرارية الأعمال ودليلاً إرشادياً لإدارة الأزمات لقطاع تقنية المعلومات والاتصالات.
- أصدرت هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات الإرشادات العامة لإعداد خطة استعادة الخدمة في حالات الكوارث والطوارئ لقطاع تقنية المعلومات والاتصالات بهدف تعزيز قدرات التعافي من الكوارث لجميع مقدمي الخدمة ذوي البنية التحتية.
- في الوقت الراهن، تعمل واحدة من الجهات التنظيمية الوطنية الرئيسية في المملكة على وضع معيار لإدارة المخاطر والأزمات وسيتم إصداره في وقت قريب.

الإمارات العربية المتحدة

- قامت الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث بتحديث النسخة الثانية من مواصفات نظام إدارة استمرارية الأعمال التي تقدم توجيهات للمؤسسات بغرض تطبيق نظام إدارة فعال والحفاظ عليه.

سلطنة عمان

- أصدرت وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات إطار عمل استمرارية خدمات تقنية المعلومات لصالح جهات القطاع العام العمانية.

مملكة البحرين

- أصدر مصرف البحرين المركزي متطلبات إدارة استمرارية الأعمال التي يتعين على الجهات المرخص لها في البلاد استيفاؤها.

قطر

- أصدر مصرف قطر المركزي تعليمات إدارة استمرارية الأعمال بهدف تعزيز استمرارية المصارف.
- أعدت اللجنة العليا للمشاريع والإرث إطار عمل الأمن السيبراني لعام ٢٠٢٢ الذي يشمل المتطلبات المتعلقة بقدرات التعافي والاستمرارية.

ملاحظة: إن قائمة الأدلة/أطر العمل الواردة أعلاه غير شاملة وتقتصر على المجموعة المختارة فقط.



دراسة الحالة النضج المؤسسي

يُحدث برنامج التكيف والمرونة المتكامل فرقاً كبيراً خلال فترة الاضطرابات. وفي ما يلي السيناريوهات الممكنة:

الشركة ب

من جهة أخرى، وبعد أن أدى اضطراب كبير إلى تعطيل عمليات الشحن التي تقوم بها شركة تصنيع عالمية، تمّ تفعيل الخطة المتكاملة للشركة، ما سمح لها بتحويل مسارات الشحن وسلسلة التوريد من دون أن يترك ذلك أي أثر على الخدمات المقدّمة للعملاء. وبالتالي، استفادت المؤسسة من مرونتها وقدرتها على التكيف في وجه الاضطرابات - وتجاوزت التحديات لتصبح أقوى.

الشركة أ

تعرّضت شركة تصنيع عالمية إلى هجمة فدية، ما أدى إلى تعطّل خدمات العمل المهمة. وما أن المؤسسة تفتقر إلى المقوّمات الاستراتيجية الرئيسية اللازمة كي تتمتع بالمرونة وتكون قادرة على التكيف في وجه الاضطرابات، توقّف عملها لعدة أسابيع - وتكبّدت خسائر بلغت قيمتها حول مليار دولار.



معايير التقييم

سبق أن استثمرت المؤسسة في دمج برنامج التكيف والمرونة قبل الأزمة، فعُيّنَت "مسؤولاً" من المستوى التنفيذي للإشراف على البرنامج بأكمله.

وقد أتاح هذا النهج المتكامل تشكيل لمحة شاملة عن أثر المشكلة عند بروزها، كما أنه وضح الجهة المسؤولة التي تمتلك صلاحية اتخاذ القرارات.

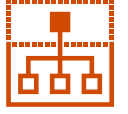
تصدّى كل قسم من أقسام المؤسسة للأزمة، محاولاً التكيف بمفرده.

لم يتمّ تحديد الجهة الراعية بوضوح، كما أن المؤسسة افتقرت إلى موارد مركزية مخصصة لها صلاحية على برنامج التكيف والمرونة.

وبالتالي، خسرت المؤسسة كمّاً كبيراً من الوقت والمال والطاقة في محاولة منها للتوافق بشأن الإجراءات والتكتيكات المهمة.



الرعاية والتكامل



تحديد الأولويات

بما أنه لم يتم الاتفاق على العناصر الأهم بالنسبة إلى الشركة، أجبرت الأزمة المسؤولين التنفيذيين على إضاعة الكثير من الوقت في محاولة للتوافق على الأمور التي ينبغي معالجتها أولاً.

سبق أن اتفق المسؤولون التنفيذيون على خدمات العمل المهمة، وقد تم شرحها وتفصيلها أثناء التخطيط للمرونة خلال فترة تصميم البرنامج بأكمله.

ونتيجة لذلك، تمكّنوا من تنفيذ استراتيجيات الاستمرارية الخاصة بهم بسرعة وبحسب الأولوية.



الإجراءات الشاملة المحددة

كان كل فريق ملماً بالإجراءات/المهام الفردية المعني بها، إلا أنه لم يمتلك فهماً واضحاً لإجراءات العمل الشاملة والتبعيات ذات الصلة.

أدرك المسؤولون التنفيذيون عند بداية الأزمة كيفية تأثير كل إجراء في الوظائف اللاحقة وتمكّنوا من تقييم الأثر الأوسع نطاقاً للحدث بسرعة وذلك من خلال تحديد قدراتهم التشغيلية الكاملة واستخدام أداة برمجية شاملة للمرونة.

وقد أدت محاولات الفرق الفردية للتخفيف من تداعيات الأزمة على إجراءاتها إلى تفاقم هذه التداعيات على مستوى بعض الإجراءات اللاحقة.



الاختبار الدوري

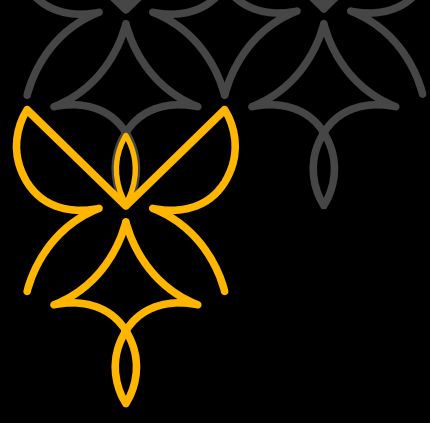
لم يقيم المسؤولون التنفيذيون باختبار الخطة التي وضعوها للاستجابة للأزمات بشكل دوري، ولم يكن هناك وعي كافٍ بخطط واستراتيجيات التعافي الأوسع نطاقاً، وبالتالي أدت الفجوات التي كان من الممكن تحديدها وسدّها في السابق إلى بروز مشكلات إضافية.

عملت المؤسسة على تحديث برنامجها بشكل دوري استجابةً منها للضغوط الخارجية والتغيرات الداخلية - وقد ساعدت التكنولوجيا المعززة، على سبيل المثال، على تنبيه فريق الاختبار بشأن التعديلات اللازمة على مستوى العديد من الإجراءات الرئيسية.

إلى جانب ذلك، افتقرت المؤسسة إلى الخبرة العملية والتدريب في مجال الاستجابة وعملت بشكل أساسي على إعداد خطط وأدلة للاستجابة فور حدوث الأزمات، ما تسبب بإضاعة الكثير من الوقت.

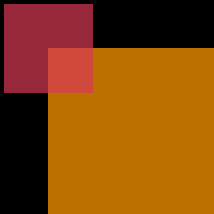
ونتيجة لذلك، تمّت معالجة الفجوات التي كان من الممكن أن تصادفها المؤسسة خلال فترة الأزمة.





ما هي المجالات التي تستثمر فيها الشركات؟

على الرغم من الظروف السائدة في السوق،
لم تخفّض المؤسسات استثماراتها في مجال
المرونة - ويُعتبر ذلك بمثابة دليل إضافي على
إدراك قادة الأعمال لمدى أهمية الموضوع.





المؤسسات التي تستثمر في مجال المرونة من المرجح أن:

تعتبر القدرة على التكيف والمرونة "عنصراً مهماً للغاية" مقارنة بالأولويات الأخرى



تعمل على تضمين مهارات التكيف والمرونة، كجزء من برنامج التكيف والمرونة المتكامل



تمتلك مورداً/موارد متخصصة/متخصصة لإدارة العمليات اليومية



تكون قد واجهت أزمات مالية في السابق



تكون قد أنفقت 50 مليون دولار أو أكثر على الاضطراب الأخطر الذي واجهته



يخطط حوالي 86% من المشاركين في الاستطلاع للاستثمار في مجال المرونة السيبرانية، ما يعكس القلق بشأن تزايد فيروسات الفدية والهجمات السيبرانية الأخرى. وتُعتبر إدارة الأزمات وإدارة الطوارئ من بين المجالات الثلاثة الأولى التي تستقطب الاستثمارات، فقد بلغت نسبة المشاركين في الاستطلاع الذين يخططون للاستثمار في هذين المجالين خلال السنتين المقبلتين 88% و92% على التوالي.

ونظراً إلى التقلبات التي شهدناها خلال السنوات القليلة الماضية، تفاجأنا لأن بعض المشاركين لا يخططون لتخصيص أي استثمارات في عدد من المجالات التي تُعتبر أساسية بالنسبة إلى المرونة:

فنسبة 8% من المشاركين لا يخططون للاستثمار في مراقبة التهديدات؛ و8% لا يخططون للاستثمار في مرونة سلسلة التوريد؛ و7% لا يخططون للاستثمار في التعافي من الكوارث.

ولا تُعتبر مشكلة عدم الاستثمار مجرد تهديد محتمل في حالة الاضطرابات. فالمؤسسات التي لا تقوم بأي استثمارات ذات صلة تعرّض عملياتها اليومية للخطر.

وتتميّز الشركات التي تخصص الاستثمار الإجمالي الأكبر في مجال المرونة ببعض السمات الرئيسية التي تعطي نتيجة على المدى الطويل. وبالنسبة إلى الشركات الناشئة، الاستثمار خطوة استراتيجية، وليس تكتيكاً سببه الخوف أو الاحتياجات المتعلقة بالامتثال.

44% الاستراتيجية

36% الخوف

21% الانظمة

الإجابة رقم ١

ما الذي يدفع
المؤسسات إلى الاستثمار
في مجال المرونة؟

سوف تسارع المؤسسات إلى الاستثمار في بناء القدرة على التكيف والمرونة بعد وقوع كارثة ما.

الخلاصة: أعيدوا التفكير في منطق الاستثمار. عزز برنامج التكيف والمرونة الخاص بك - ليس فقط في أوقات الاضطرابات، بل قبل حدوثها.

هذا ليس بالأمر المفاجئ؛ فحتى الاضطرابات المعتدلة قد تكون دافعاً رئيسياً للتغيير، وبالتالي إن اتخاذ خطوات لتفادي تكرار أخطاء الماضي أمر مفهوم. إلا أن القادة الذين يعتبرون الاستثمار في مجال المرونة ضرورة استراتيجية - ويتعاملون مع تلك الاستراتيجية باعتبارها ضرورة أكثر إلحاحاً بدلاً من تنفيذها بدافع الخوف أو المتطلبات التنظيمية - يتمكنون دائماً من الخروج من الأزمة بنتائج أفضل.

مواكبة التكيف والمرونة

كيفية الازدهار في أوقات الأزمات



تخصيص رعاية تنفيذية لبرنامج التكيف والمرونة

اختراروا قائداً رفيع المستوى ليكون مسؤولاً عن البرنامج



تحديد خدمات العمل المهمة

حددوا خدمات العمل المهمة، وتبعاتها، واعملوا على دمج قدرات التكيف والمرونة المرتبطة بهذه الخدمات



إعداد برنامج متكامل للمرونة المؤسسية يضم

فرقاً متعددة الوظائف

اعملوا على مواءمة برنامجكم مع الاستراتيجية والقيم وأولويات الاستثمار المحددة على مستوى المؤسسة



امتلاك رؤية شاملة لمشهد المخاطر الفريد الخاص بكم

أذهبوا إلى ما هو أبعد من الإدارة التقليدية للمخاطر واستخدموا التكنولوجيا لتسليط الضوء على نقاط الضعف والمؤشرات الرئيسية الأخرى للمرونة؛ فالمؤسسات الأكثر قدرة على التخفيف من الأزمات، ومقاومتها، والتعافي منها والمضي قدماً بقوة أكبر تمتلك جميعها رؤية شاملة لمشهد المخاطر التي تواجهها، ما يتيح لها توقع هذه المخاطر بطريقة أفضل واتخاذ الإجراءات بثقة تامة.



تعزيز استراتيجية التكيف والمرونة من خلال

التكنولوجيا والاختبارات الدورية

قوموا بتدعيم الاستراتيجيات بالتكنولوجيا واعملوا على استخلاص المعلومات الاستخباراتية القابلة للتطبيق من البيانات لمساعدتكم على توقع المخاطر والاضطرابات، والوقاية منها، والاستعداد لها، ومحاكاتها، والتعلم منها؛ كذلك، قوموا بتقييم قدراتكم بشكل دوري من حيث الملاءمة والمواءمة ومدى الاستعداد

ويشمل ذلك مواءمة أهداف التكيف والمرونة مع الأعمال والاستراتيجية، وتضمين القدرة على التكيف والمرونة في الخدمات الرئيسية المهمة، وتبني ثقافة المرونة. قوموا بتعميم قيمة التكيف والمرونة على مستوى مؤسستكم ككل؛ وتبنوا القدرة على التكيف والمرونة باعتبارها ضرورة استراتيجية وفرصة لتعزيز مكانة مؤسستكم أثناء استعدادكم للاضطرابات، وإدارتكم للأزمات، وتعافيكم، وازدهاركم.

المرونة من خلال التصميم أمر جوهري للبقاء وميزة استراتيجية في عصر تكثرت فيه الاضطرابات. هو ضرورة بالنسبة إلى المؤسسات الرائدة. فالقدرة على التكيف والاستجابة للاضطرابات تُعتبر أمراً أساسياً من أجل الحفاظ على علاقة الثقة التي تمّ بناؤها مع أصحاب المصلحة وحماية قيمة المساهمين وسمعتهم - كل ذلك في وقت تُعتبر فيه التوقعات المتعلقة بمرونة الشركات والحكومات وقدرتها على التكيف أعلى من أي وقت مضى.

وتعمل المؤسسات التي تمتلك القدرة على التكيف والمرونة على بناء علاقات ثقة مع أصحاب المصلحة المعنيين والحفاظ عليها؛ فالعملاء يدركون أنه بإمكانهم الاعتماد على الاتساق والنتائج. وهذا ما يساهم بدوره في الحفاظ على سمعة المؤسسة لا بل تحسينها.

لبناء مؤسسة مرنة تمتلك المستوى اللازم من الموثوقية، لا بدّ من الاستثمار في القدرة على التكيف والمرونة على مستوى الوظائف والأفراد، والتركيز على اعتماد نهج متكامل.

عززوا القدرة على التكيف والمرونة من خلال التصميم



خالد كباره

شريك

بي دبليو سي الشرق الأوسط

هاتف: 966+ 54 872 7472

khaled.kabbara@pwc.com



ماتيو وايت

شريك، قائد قسم الأمن السيبراني والثقة الرقمية

بي دبليو سي الشرق الأوسط

هاتف: 971+ 56 113 4205

matthew.white@pwc.com



فيشاك جاياكومار

شريك

بي دبليو سي الشرق الأوسط

هاتف: 966+ 54 747 2884

هاتف: 968+ 9438 0570

vishak.jayakumar@pwc.com



نباذ محمد

شريك

بي دبليو سي الشرق الأوسط

هاتف: 968+ 9942 9679

nayaz.mohammed@pwc.com



أوليفر سايكس

شريك

بي دبليو سي الشرق الأوسط

هاتف: 971+ 56 480 2447

oliver.sykes@pwc.com

شبكة بي دبليو سي العالمية من المتخصصين في الأزمات والقدرة على التكيف والمرونة

بي دبليو سي تشير إلى شبكة بي دبليو سي و/أو واحدة أو أكثر من الشركات الأعضاء فيها، كل واحدة منها هي كيان قانوني مستقل. للمزيد من المعلومات يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني www.pwc.com/structure

© 2023 بي دبليو سي. جميع الحقوق محفوظة