

## القدرة على التكيف مع الأزمات: غياب النقاش والثقة في غير موضعها

يعتقد معظم أعضاء مجلس الإدارة بأن منشأتهم قادرة على التعامل بفاعلية وكفاءة مع الأزمات. وأغلبهم مخطئ على الأرجح. فيما يلي الأسباب... وما الذي ينبغي عمله حيال ذلك.



نستشعر نحن، الرؤساء التنفيذيين والمديرين، بأن أزمات جديدة ستحل بمنشأتنا أسرع من ذي قبل. الابتزاز... تزوير المنتج... التطورات الجيوسياسية... الابتزاز السيبراني/الالكتروني... فطبيعة المنعطفات التي نمر بها تتغير وتترايد الهجمات البشرية وتطور بيئات العمل بسرعة مذهلة. ويواجه كل منا سلسلة متواصلة من الأزمات الكبيرة والصغيرة التي تهدد منشأتنا وسمعتنا وموارد رزقنا.

بطبيعة الحال يعتقد معظمنا بأنه مستعد لمواجهة التحديات القادمة. فوفقاً لدراسة مشتركة أجراها كل من شركة ديلويت توش توهاماتسو ليميتد وفوربس انسايتس في عام ٢٠٠٦، اعتقد أكثر من ثلاثة أرباع أعضاء مجلس الإدارة الذين شملهم الاستطلاع أن منشأتهم ستستجيب بفاعلية للأزمات في المستقبل. ولكن، وعلى الرغم من ثقة معظم أعضاء مجلس الإدارة في أن منشأتهم على أهبة الاستعداد للتعامل مع الأزمات، فإن أغلبهم مخطئ على الأرجح.

أظهرت دراسة ديلويت/ فوربس الثقة القوية التي يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة بشأن إدارة الأزمات. ولكن خلف هالة الثقة هذه تكمن إحصائيات مقلقة: من بين ٣٠٠ عضو مجلس إدارة شملهم الاستطلاع، أفاد ما يقارب النصف منهم فقط بأنهم قد أجروا مناقشات دقيقة مع إداراتهم بشأن مواجهة الأزمات أو أنهم دخلوا في نقاشات مع إداراتهم لفهم التدابير التي تُفخذ لمواجهة الأزمات. كما أفاد عدد قليل منهم بأن شركاتهم قد أجرت عمليات رصد للمصاعب المستقبلية أو كان لديها "مجموعة من الاستراتيجيات" لسيناريوهات الأزمات المحتملة.

أي أن معظم أعضاء مجلس الإدارة كانوا على ثقة بأن الأمور ستسير على ما يرام في ظل الأزمات، لكن نصفهم لم يكن يعلم كيف خططت الإدارة لمواجهة الأزمات، وفي أغلب الحالات، لم يكونوا على علم بامتلاك إدارتهم لخطة من الأساس.

## فجوة الضعف

وفقًا لديلويت ، كشف استطلاع أعضاء مجلس الإدارة عن 'فجوة ضعف' كبيرة بين الوعي بالتهديدات والاستعداد للتعامل معها فعليًا. ففي المنشآت التي لا تجري فيها مناقشات بشأن الاستعداد للأزمات ، غالبًا ما تكون هذه الفجوة أكبر مما يدركه أعضاء مجلس الإدارة. وأظهر استطلاع أجري مؤخرًا على ما يقارب ١٥٠٠ شخص من مهنيي التدقيق الداخلي المشاركين في ندوة عبر الإنترنت عن مخاطر الأزمات أن أقل من ثلث المشاركين (٣١ في المئة) اعتقدوا أن منشآتهم تمتلك "إجراءات واضحة ودقيقة لمواجهة الأزمات" ، كما أفاد البعض منهم بعدم وجود إجراءات لمواجهة الأزمات ، وما يثير القلق ، أن ما نسبته ١٥ بالمئة منهم لم يكن يعلم ما إن كانت هذه الإجراءات موجودة أم لا.

يُظهر الاستطلاعان تفاوتًا كبيرًا بين تصورات أعضاء مجلس الإدارة والواقع. وللأسف ، عندما يتعلق الأمر بالقدرة على التكيف مع الأزمات ، فإن ما لا نعرفه بالتأكيد يمكن أن يضرنا. فقد أفاد أقل من ثلث أعضاء مجلس الإدارة في دراسة ديلويت /فوربس من الذين واجهوا أزمة ، أن منشآتهم استغرقت سنة لاستعادة سمعتها.

من المرجح أن تكون العديد من هذه المنشآت قد كرست الكثير من الوقت والموارد لإدارة المخاطر ، ولكن عندما وقعت الأزمة ، تعلموا درسًا صعبًا في القدرة على التكيف معها. وغالبًا ما يكون إدراك التهديدات المحتملة والاستعداد لها أمرين مختلفين تمامًا.

## ما بعد خطة الاستمرارية: إعداد منشأة قادرة على التكيف مع الأزمات

عند التعرض لأزمة حقيقية ، يعد وجود قيادة حيوية نشطة أمرًا مهمًا ، لكن القيادة وحدها لا تكفي: فعندما تحل الأزمة ، قد لا تتوفر نظم المعلومات وقد يغيب الموظفون الرئيسيون مما يجعل التسلسل القيادي مضطربًا. فتتزايد الطلبات من أصحاب المصلحة وتشتد المراقبة العامة. وكلما تصاعدت حدة الوضع ، قد ينشأ الشلل التنظيمي أو قد تقضي القرارات غير المستنيرة التي تُتخذ تحت وطأة ضغط الوقت على جهود التعافي من الأزمة.

يجب أن تكون الاستعدادات لمواجهة أزمة مرنة دائمًا لأنه لا يمكننا أبدًا التنبؤ بالمستقبل بكل تفاصيله. ولكن وعلى الرغم من أننا قد لا نعرف بالضبط ما ستكون عليه أزمنا الكبيرة القادمة ، فإن معظم أنواع الأزمات يمكن التنبؤ بها. علينا جميعًا أن نأخذ بعين الاعتبار مسائل مثل أمن البيانات والامتثال والسلامة والإدارة المتكاملة للمخاطر والتغطية التأمينية وإدارة الطوارئ. فوضع خطط مرنة وموضوعية لمواجهة الأزمات أسهل من مواجهة الأزمة بطريقة مناسبة بدون وجود خطة في خضم الكارثة. فلن يجدي نفعًا الانتظار حتى تقع الأزمة التالية لبدء التخطيط للتعافي منها.

من البديهي أننا نحتاج إلى خطط استمرارية العمل ، كما أننا بحاجة إلى خطط متناسقة لإدارة الكوارث وخطط للتعافي منها وخطط للاتصالات في أثنائها. إلا أن كثيرًا من الخبراء الآن يشيرون إلى "إدارة الاستمرارية" بدلًا من "التخطيط للاستمرارية" لاسيما وأن التخطيط هو مجرد عنصر (وإن كان عنصرًا أساسيًا) من عناصر ضمان استمرارية العمل. والقدرة على التكيف المثالي مع الأزمات تستلزم ما هو أكثر من استمرارية العمل وتتطلب ما هو أكثر - بكثير - من مجرد وضع الخطط. إنها ثقافة الاستعداد. لذلك المنشأة القادرة على التكيف مع الأزمات لا تستمر في الوجود فحسب ، بل أنها تزدهر في ظل ظروف غير اعتيادية.

## نبذة عن معهد المدققين

### الداخليين IIA

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية تضم أكثر ١٩٠,٠٠٠ عضو في أكثر من ١٧٠ بلدًا وإقليمًا. ويعد معهد المدققين الداخليين الجهة الرائدة الداعمة والتعليمية التي تضع المعايير الدولية وتجري الأبحاث في كل ما يخص مهنة التدقيق الداخلي.

### The IIA

1035 Greenwood Blvd.

Suite 401

Lake Mary, FL 32746 USA

## الاشتراك المجاني

قم بزيارة [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) للتسجيل في الاشتراك المجاني.

## آراء القراء

أرسلوا أسئلتكم وتعليقاتكم إلى البريد الإلكتروني: [tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org)

## المجلس الاستشاري للمحتوى

يقدم الخبراء الموقرون التالية أسماؤهم ، والذين يتمتعون بخبرة تصل إلى عشرات السنين في مجال الإدارة العليا ومجالس الإدارة ، التوجيه بشأن محتوى هذا المنشور:

Martin M. Coyne II

Michele J. Hooper

Kenton J. Sicchitano

## الالتزام المستمر



إذا توقفت أنشطة الاستجابة للأزمات في منشأتك، فإن أحد أفضل الطرق للعودة إلى المسار الصحيح هو وضع جدول زمني مكتوب لمراجعة الخطط وتحديثها سنويًا على الأقل أو حتى على فترات أكثر تقاربًا، حسبما تقتضيه الظروف. ففعاليات التدريب وأنشطة التوعية وعمليات المحاكاة لا تتم على الأرجح إلا إذا تم الالتزام بجدول زمني سنوي.

إن أبسط الخطوات المتخذة حيال مواجهة الأزمات قد تعطي نتائج طيبة للغاية والخطوة الأهم على الإطلاق هي ببساطة الاستعداد لبدء هذه المهمة. وإن كانت الإدارة والمجلس لم يناقشا مسألة التكيف مع الأزمات خلال العام الماضي، فإن الوقت لبدء النقاش قد حان

وهو ليس بالجهد البسيط، إذ يجب تحديد أهداف واضحة المعالم وتقييم المخاطر وإسناد المسؤوليات وتدريب الموظفين. فلا يكفي وجود خطط العمل فحسب، بل يجب اختبارها والتدريب عليها وإثبات فاعليتها ومن ثم تحديثها بناءً على التغيرات في بيئة العمل. كما يجب تحسين الإجراءات وإعادة تقييمها باستمرار. وعلى الرغم من أن الاستعداد يعد أمرًا أساسيًا، فما هو إلا المرحلة الأولى في الإدارة الفعالة للأزمات. فعلى المنشآت أن تكون مستعدة لمواجهة الأزمة والاستجابة لها والتعافي منها. وليس من السهل التأكد بأننا نستطيع "استرداد عافيتنا" بعد فشل أدوات الرقابة لدينا.

ولكي تكون فرق الاستجابة السريعة كاملة الفاعلية، يجب أن تضم تشكيلة واسعة النطاق من المهارات والقدرات. كما يتطلب الأمر وجود أشخاص لديهم معرفة بالموارد البشرية والمرافق وتكنولوجيا المعلومات والتشريعات والامتثال والسلامة والعمليات والعلاقات العامة وغيرها من المجالات. كما قد تكون هناك حاجة لتدريب اختصاصيين إضافيين للتدخل في حالات خاصة. وبما أن فريق الاستجابة يجب أن يتمتع بصلاحيات كافية للتصرف في مجموعة واسعة من الحالات، فعالبًا ما يكون التنفيذيون مثل الرئيس التنفيذي والمدير المالي ومسؤول العمليات الرئيسية من ضمن أعضاء الفريق الأساسيين.

لعل هذا المستوى الموسع من الجهد المطلوب هو أحد أسباب تجاهل مبادرات التكيف مع الأزمات في معظم الأحيان وتأجيلها إلى أجل غير مسمى. وفي زحمة انشغالنا بالوفاء بالالتزامات القائمة، نستسهل تأجيل المناقشات المتعلقة بالقدرة على التكيف مع الأزمات. ولكن على حد تعبير تقرير لجنة هجمات ٩/١١ بشأن جاهزية الشركات والأمن "استعداد القطاع الخاص ليس من الكماليات، بل إنه ثمن ممارسة الأعمال التجارية".

## بدء النقاش

الأسئلة التالية بإمكانها جعل النقاش يستمر إن كانت الإدارة والمجلس لم يناقشا بعد مسألة مواجهة الأزمات.

- هل يتلقى المجلس تقارير منتظمة بشأن إدارة المخاطر واستمرارية العمل والأمن وبرامج التأمين؟
- هل خطط قيادة الأزمات وخطط إدارة الحوادث وغيرها من السياسات والإجراءات ذات الصلة واضحة ودقيقة؟
- هل تمت مراجعة الخطط واختبارها وتحديثها خلال العام الماضي؟
- هل تصف الخطط أدوار أعضاء الفريق ومسؤولياتهم، وتحدد خطوط السلطة للفريق، وتوفر معايير لتحديد أنواع الاستجابات وكيفية الاستجابة في حالات خاصة؟
- هل يعرف جميع الموظفين كيفية رفع الإبلاغ عن المسائل المتعلقة بإدارة الأزمات وشؤون المخاطر والحوادث؟
- هل توجه العلاقات العامة وخطط الاتصالات خلال الأزمات الرسائل كما ينبغي وتحد من التهديدات المتعلقة بالسمعة والعلامة التجارية؟
- هل تمتلك المنشأة برنامج توعية لإبقاء الموظفين وأصحاب المصلحة على دراية بخطط إدارة الأزمات والأنشطة المرتبطة بها؟
- هل قامت الإدارة بتحليل الجاهزية مقارنة بمعيار أو بإطار مقبول على نطاق واسع لمواجهة الأزمات؟

## ضمان القدرة على التكيف مع الأزمات

ليس من السهل دائماً على الرؤساء التنفيذيين والمديرين معرفة ما إن كانت مبادرات التكيف ملائمة أم لا. وأحد أفضل الطرق لتقييم القدرة على التكيف في الأزمات هي مقارنة أنشطة الاستجابة بالمعايير والنماذج المعترف بها. وأفضل معيار متعارف عليه لتقييم القدرة على التكيف هو المعيار الصادر عن المنظمة الدولية للمعايير تحت اسم "أيزو ٢٢٣١٦، الأمن والقدرة على التكيف مع الأزمات - المرونة التنظيمية - المبادئ والسمات". ويقدم المعيار تفاصيل المبادئ والسمات والأنشطة الرئيسية التي اتفق عليها الخبراء في جميع أنحاء العالم.

كما تتمثل أحد الخطوات المنطقية الأخرى في الاستفادة من عمليات محاكاة الأزمات للاستعداد للأحداث التي يمكن التنبؤ بها. فيمكن لتمرين أداء الأدوار بناءً على السلوك أن تساعد الإدارة والمجلس على التأكد من أن خططهم واقعية وملائمة وعملية وسارية المفعول.

يمكن لكلتا الطريقتين المساعدة في ضمان نتائج إيجابية تتسق مع القيم الأساسية للمنشأة وتحديد العثرات والثغرات في الاستعداد قبل حدوث الأزمة.

ويمكن للمدققين الداخليين ومهنيي إدارة المخاطر وغيرهم من المهنيين في مجال التأكيد تقديم المساعدة في إعداد أعضاء المجلس والرؤساء التنفيذيين والموظفين لمواجهة الأزمات وتقديم تأكيد بشأن مدى الجاهزية والمساعدة في غرس ثقافة القدرة على التكيف مع الأزمات. وإذا كانت الموارد الداخلية ضئيلة، فيوجد العديد من الشركات التي تقدم خدمات استشارية وأدوات تقييم يمكن تعديلها لتناسب مع الاحتياجات الخاصة.

يقع على عاتقنا واجب الاهتمام والحرص الذي له أهمية خاصة في حالات الأزمات ولا مناص من المساءلة عن الاستعداد للأزمات. ولا تتحقق القدرة على التكيف بالصدفة: فهي تتطلب العمل الجاد والدؤوب والالتزام المستمر. وبصفتنا أعضاء مجلس إدارة وتنفيذيين، يقع على عاتقنا الدور الأهم، إذ يجب أن يكون لجميع ما نقوم به الهدف الأبعد المتمثل في إعداد منشأتنا لمواجهة المستقبل - وذلك بما يتسم به المستقبل من مخاطر متزايدة وعوامل عدم اليقين، وعلى الأرجح لن تنجو فيه إلا المنشآت الأكثر استعداداً. وعلى حد تعبير "رالف والدو إمرسون"، "المستقبل لمن يستعد له".



### سؤال الاستطلاع السريع:

هل تمتلك منشأتك إجراءات للاستجابة للأزمات واضحة ودقيقة وحديثة؟

نعم وثقنا إجراءات واضحة ودقيقة وحديثة.

لدينا إجراءات للاستجابة للأزمات، ولكن يجب تحسينها وتحديثها.

الإجراءات الرسمية للاستجابة للأزمات لدينا قليلة أو معدومة.

لا أعرف. حان الوقت لأعرف.

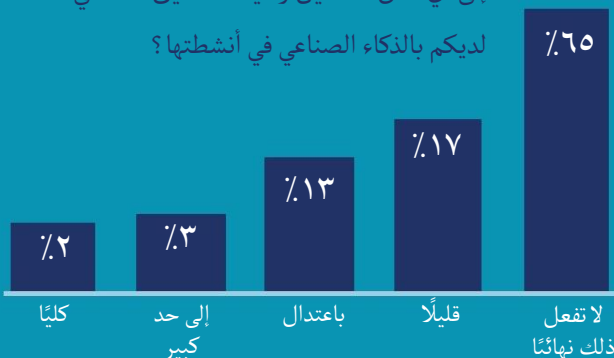
تفضل بزيارة الصفحة

[www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) للإجابة على

السؤال ومعرفة إجابة الآخرين.

### نتائج الاستطلاع السريع:

إلى أي مدى تستعين وظيفة التدقيق الداخلي لديكم بالذكاء الصناعي في أنشطتها؟



المصدر: استطلاع Tone at the Top ديسمبر ٢٠١٧.