

bsi.

...making excellence a habit.™

مؤشر

المرونة التنظيمية

التقرير السنوي الثالث



المحتويات

الصفحة

تمهيد	3
الملخص التنفيذي	4
الفصل 1: التكيّف مع التكنولوجيا الجديدة	9
الفصل 2: قيادة التغيير	12
الفصل 3: عالم يتحمل مسؤولياته	14
الفصل 4: المساءلة في جميع جوانب سلسلة التوريد	16
الخلاصة	18
الملحق 1: قياس أداء المرونة التنظيمية الخاص بالمعهد البريطاني للمعايير	20
الملحق 2: نبذة عن هذا البحث	21
الملحق 3: المراتب الخمس الأولى للمرونة حسب البلد	22
الملحق 4: المراتب الخمس الأولى للمرونة حسب القطاع	24





تمهيد بقلم هوارد كير، الرئيس التنفيذي، المعهد البريطاني للمعايير

الاستراتيجية. ومع أنه قد أظهر تقلبًا معقولًا في الماضي، إلا أنّ ما استجدّ وأثار القلق هو أننا رأينا ولأول مرة ضعفًا في قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيير.

بدأ أن الظروف السياسية والاقتصادية المضطربة، من بكين إلى بوسطن، قد أضعفت الثقة في قادة الأعمال في قدرة مؤسساتهم على إجراء المسح الأفقي (استكشاف آفاق المستقبل). وتُحاطِر الإخفاقات السابقة في التنبؤ بالصدمات الاقتصادية والتأقلم معها في تثبيت الاتجاهات الفكرية ذات ردّ الفعل القصير الأجل التي تُقدّر الأمن على حساب اغتنام الفرص.

إنّ عواقب تحوّل الحذر إلى تراخٍ واضحة المعالم، مع إشارة كثيرٍ ممن تحدثنا إليهم إلى التحديات التي تواجههم في التوظيف والاحتفاظ بالموظفين، إلى جانب الافتقار إلى انخراط الزملاء. في أوقات التقلبات، أعتقد أن القادة المتحلّون بالمرونة يقدّرون قيمة الاستثمار في ثقافة تصوّر على تحقيق غرض استراتيجي واضح إلى جانب توفير الحرية التكتيكية التي تمنح فرق العمل الثقة فيها وإتاحة الفرصة لرسم المسار الأمثل لها.

وأملٌ بعد قراءة تكمر للمؤشر السنوي الثالث الذي أعدناه، أن يلهمكم أيضًا ويجعلكم تعتقدون أنّ إجابة جميع جوانب المرونة التنظيمية ليست غايةً تُطلب لمرة واحدة، وإنما هو مسعى أساسي تنتهجه الإدارة مدى الحياة لتحقيق النجاح.

لقد تغير العالم بدرجة كبيرة منذ عام 2014 والذي بدأنا فيه لأول مرة باستكشاف فكرة المرونة التنظيمية. أدت التحولات السريعة التكنولوجية، ناهيك عن التحولات السياسية، إلى اقتناعي بصحة توجهنا وإصرارنا على أن عمليات التشغيل القوية لا تكفي بمفردها كي تتمكن الأعمال والشركات من مواكبة حالة عدم اليقين المتزايدة. وبعضّ النظر عن مدى قوة النظام، فسوف ينهار تحت درجة معينة من الضغط، وعندما يحدث ذلك لا بُدّ للنظام من أن يكون قادرًا على النهوض واسترجاع قدرته على العمل. ينطبق الأمر نفسه على فرص تنمية الأعمال، فهل تستطيع المؤسسة أن تستنفر قدراتها لمضاعفة الفرص المتاحة لها في الأسواق؟ توفر المرونة التنظيمية إطار عمل للقادة كي يقوموا بالاثنتين معًا، فهي تساعدكم ومؤسساتهم على التكيف وتحقيق النجاح.

على سبيل المثال، كانت السيارات الكهربائية تمثل قبل خمس سنوات جزءًا صغيرًا في المائة من المبيعات العالمية، وقد وصلت النسبة اليوم إلى حوالي ثلاثة في المائة. يعني التقدم المُحرز في مجال البطاريات الجافة واللوائح التنظيمية أنه في بلدٍ مثل النرويج، تمثّل السيارات الكهربائية نصف إجمالي المبيعات الجديدة. وقد تطلّب هذا التطور في السوق التحلي بتكيف استراتيجي ملحوظ من جانب مصنّعي السيارات وهيئات الطرق السريعة.

يتسم هذا التكيف بالصعوبة، وكان هذا السبب إلى جانب المرونة الجوهرية للمؤسسات العالمية ما جعلنا ننتقل أولاً لاستكشافه. يوفّر مؤشرا الثالث مسارًا ثابتًا للأداء العالمي والثقة في هذه المرونة

الملخص التنفيذي

النتائج الرئيسية لمؤشر المرونة التنظيمية السنوي الثالث

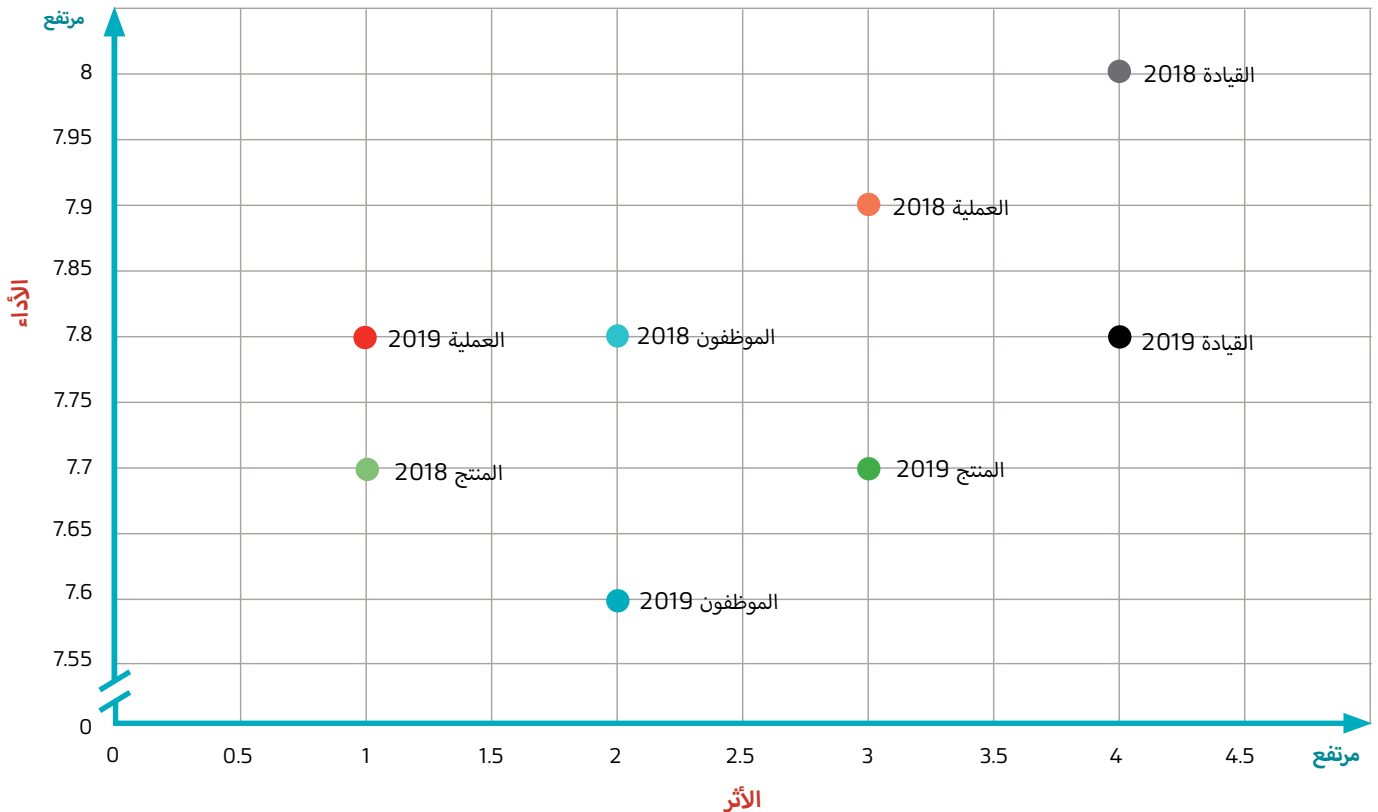
- 4- ضرورة تحول توجهات الشركات في التعامل مع الاستدامة نحو الاحتفاظ بالموهب - فقد زادت المخاوف بشأن معدلات تسرب الموظفين بمقدار خمسة في المائة كل سنة، بينما يُعد مدى انخراط الموظفين من بين العوامل الأدنى في المرتبة.**
- 5- تُشجّع المساءلة الأخلاقية توجيه التركيز نحو حوكمة المؤدّين - فالالتزام المشترك لأستراليا والهند والمملكة المتحدة باللوائح التنظيمية مسنودةً بالمعايير المشتركة قد جعل هذه البلدان تحتل الصدارة مقابل غيرها في زيادة سلاسل التوريد.**

1- لقد تراجعت قدرة الأعمال والشركات على التكيف مع التغيير لأول مرة بسبب التوتر الحادث في السوق - فقد انخفضت ثقة كبار القادة في المرونة التنظيمية بمقدار ثلاث نقاط لتصل إلى 75 في المائة.

2- يشكّل التغيير التكنولوجي الفرصة الأكبر والخطر الأشد على تكيّف الشركات، على حد سواء - إذ أنّ اتساع الفجوة يتنامى بين الأثر والأداء لكل من الابتكار، واستكشاف الآفاق، والقدرة على التكيّف.

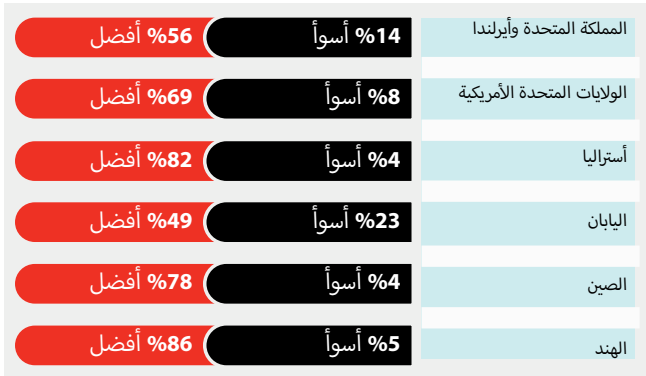
3- تستدعي الحاجة وجود قادة أقوياء لتكثيف الاستراتيجية مع الظروف المتغيرة - إذ تحظى الآن بعض العناصر مثل انخراط الموظفين والتوجه الواضح ومستوى أداء الأعمال بقيمة أكبر كثيرًا من الابتكار والفتنة السياسية بكونها مهارات أساسية للقيادة.

الشكل 1- مقارنة فئة مرتبة الأداء العام الأثر 2018-2019



المرونة محل شك

الشكل 2- البلدان التي أشارت إلى أداء مالي أفضل/أسوأ مما كان عليه قبل خمس سنوات.



وما يثير القلق أن أقلية ملحوظة من الشركات في اليابان والمملكة المتحدة وأيرلندا قد أعلنت عن حدوث تراجع في أدائها المالي. لقد عانت هذه الاقتصادات بكل تأكيد للحفاظ على النمو في بيئات التصنيع ومجالات العمل التقليدية في السنوات الأخيرة. ويعكس ذلك حالة ركود واسعة النطاق في التصنيع العالمي يمكن رؤيتها من خلال الأرقام الواردة من جميع دول منطقة اليورو¹ والولايات المتحدة².

بدأ المعهد البريطاني للمعايير في استكشاف تبني الأعمال لأفضل ممارسات المرونة التنظيمية في عام 2014، وتتبع باستمرار مدى شعور قادة الأعمال بالثقة تجاه قدرة مؤسساتهم على التكيف مع التغيير.

في هذه الدراسة الثالثة لتوجهات قادة الأعمال، سجلنا أول انخفاض عام في الأداء والذي يشمل المجالات الرئيسية الأربعة للمرونة التنظيمية وهي: القيادة، والموظفين، والعمليات، والمُنتجات (الشكل 1).

تميزت تقاريرنا لعامي 2017 و2018، بصفتها المقياس العالمي القاطع للمرونة التنظيمية، بأن الأعمال والشركات توجه مزيداً من الاهتمام للضغوط الخارجية، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تقديم تنازلات تتعلق بالمتطلبات الداخلية مثل ابتكار المنتجات. تظهر هذه المراجعة الذاتية في هذا الوقت على أنها رد فعل لعدم اليقين المتزايد بشأن المستقبل، حيث يتزايد نطاق التغيير وسرعته.

شهدت الأشهر الاثنا عشر الماضية تسارعاً في وتيرة هذه الاتجاهات، ما أدى إلى تراجع كامل في ثقة المؤسسات على توقع ظروف الأسواق في المستقبل. وبينما تتزايد المخاوف حول المرونة على المدى الطويل، أحرزت الأسس المالية لغالبية المؤسسات التي درسناها لمؤشر هذا العام ككل تحسناً عن الأشهر الاثني عشر الماضية (الشكل 2).

المرونة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على توقع التغيير المتتالي وحالات التعطل المفاجئة والاستعداد والاستجابة لها والتكيف معها من أجل بقائها وازدهارها³

المصدر: المعيار BS 65000:2014، توجيهات حول المرونة التنظيمية

¹ <https://www.markiteconomics.com/Public/Home/PressRelease/64d8fb3d4ccd4429860305883df4b1f3>

² <https://www.marketwatch.com/story/slumping-us-manufacturers-experience-worse-month-since-end-of-great-recession-ism-finds-2019-10-01>

الآمال المعقودة على التكنولوجيا والمخاوف منها

يعتمد مؤشرنا على تصورات كبار قادة الأعمال، وحسن تصورهم لأداء أعمالهم في ما يتعلق بعوامل رئيسية مثل الابتكار/استكشاف الآفاق، والأثر الذي يعتقدون أن تحدثه هذه العوامل على النجاح على المدى البعيد.

تشير نتائجنا إلى وجود فجوة واضحة في تصورات المرونة التنظيمية (الشكل 3) - وهي حالة عدم مطابقة كبيرة بين العناصر التي يعتقد قادة الأعمال أنها تشكل المرونة التنظيمية، والأداء المتصور لمؤسستهم.

ويظهر هذا بوضوح عبر القدرة على التكيف والمواءمة واستكشاف الآفاق (الشكل 4). يشير الفرق في المرتبة بأثنتي عشرة نقطة بين الأثر والأداء إلى تحفظات يحملها كبار القادة بقدرة شركتهم على التكيف.

الشكل 3- مؤشر المرونة التنظيمية 2019

(تشير الأقواس إلى التغيير في المرتبة على أساس سنوي).

● المنتج

● العملية

● الموظفون

● القيادة

الأداء	الأثر على المرونة التنظيمية
1 ● الإدارة المالية (=)	1 ● القدرة على التكيف (▲+10)
2 ● الرؤية والغرض (▲+1)	2 ● القيادة (=)
3 ● استمرارية الأعمال (▲+11)	3 ● المواءمة (▲+10)
4 ● إدارة المعلومات والمعرفة (▲+3)	4 ● استكشاف الآفاق (▲+10)
5 ● القيادة (▲+3)	5 ● الرؤية والغرض (▲+2)
6 ● إدارة الموردّين (=)	6 ● الابتكار (▲+6)
7 ● الحوكمة والمساءلة (▼-5)	7 ● إدارة الموارد (▲+2)
8 ● المخاطر على السمعة (▼-4)	8 ● التوعية والتدريب (▼-3)
9 ● التوعية والتدريب (▼-4)	9 ● الثقافة (▲+1)
10 ● إدارة الموارد (=)	10 ● الإدارة المالية (▼-9)
11 ● الابتكار (▲+1)	11 ● إدارة الموردّين (▲+2)
12 ● الثقافة (▲+2)	12 ● المخاطر على السمعة (▼-6)
13 ● القدرة على التكيف (▲+2)	13 ● إدارة المعلومات والمعرفة (▼-6)
14 ● المشاركة المجتمعية (▲+2)	14 ● الحوكمة والمساءلة (▼-10)
15 ● المواءمة (▼-6)	15 ● المشاركة المجتمعية (▲+1)
16 ● استكشاف الآفاق (▼-4)	16 ● استمرارية الأعمال (▼-8)

العنصر	الفجوة النسبية بين الأثر والأداء
القدرة على التكيف	12-
القيادة	3-
المواءمة	12-
استكشاف الآفاق	12-
الرؤية والغرض	3+
الابتكار	5-
إدارة الموارد	3-
التوعية والتدريب	1-
الثقافة	3-
الإدارة المالية	10+
إدارة الموردّين	5+
المخاطر على السمعة	5+
إدارة المعلومات والمعرفة	9+
الحوكمة والمساءلة	7+
المشاركة المجتمعية	1+
استمرارية الأعمال	13+

قيادة الفرق المتمسمة بالمرونة

في استقصاء هذا العام، تفوقت عناصر مثل انخراط الموظفين والتوجه الواضح وأداء الأعمال على مهارات مثل الابتكار والفتنة السياسية التي احتلت صدارة الجدول من قبل. هناك عامل واضح يشجّع هذا التوجه أكثر نحو مهارات الموظفين ويبدو أنه التغيير في أسلوب التفكير السائد بين جيل الألفية وزملاء جيل ما بعد الألفية في المستقبل القريب.

تختلف قدرة المؤسسات على القيام بذلك باختلاف الموقع والحجم، وفي الفصل الثالث نستكشف كيف تواجه الشركات التي تأسست قبل ما يزيد عن 50 عامًا، إلى جانب الشركات العاملة في المملكة المتحدة وأيرلندا واليابان، تحديًا كبيرًا في استقطاب موظفين من جيل الألفية.

لحسن الحظ، تُظهر القيادة فجوة صغيرة للغاية بين الأثر على المرونة التنظيمية والأداء. وبصفتها تحتل المرتبة الثانية بين أهمّ العناصر، انتقلت مهارات القيادة الأساسية بمقدار ثلاث درجات إلى الأعلى لتحتل المرتبة الخامسة في ما يتعلق بالأداء المتوقع. يشمل الاستقصاء الذي أجريناه الرؤساء التنفيذيين وكبار القادة ورؤساء الأقسام والإدارة المتوسطة، وبالتالي من المطمئن أن نرى مثل هذا الإقرار بالقوة على نحو واسع النطاق.

يستكشف الفصل الثاني هذه السمات التي يتحلّى بها المدير القوي والناجح، ويعرض كيف يتغير المديرون ويكيّفون أسلوب القيادة الخاص بهم لاستيعاب التحول في الاتجاهات الجارية داخل القوة العاملة.

“أما وقد أصبح لدينا الآن قيادة مختلفة، فقد أصبحنا أكثر مرونة. لقد أتى عدد كبير من الأشخاص من خارج المؤسسة، وبالتالي فهم يحملون رؤية جديدة تمامًا تنظر إلى الأمور من منظور مختلف وتتكيف وتتفاعل مع التغيير بصورة أسرع. كما أن المعايير التي استخدمونها أعلى من المعايير السابقة”

شركة أغذية، المملكة المتحدة

سلاسل التوريد المرنة

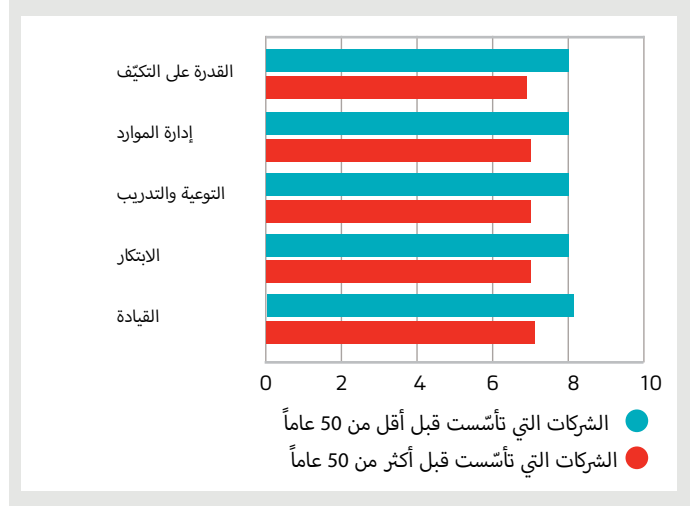
هناك تفسير آخر لمعاناة كثير من الشركات التي تجاوز عمرها 50 عاماً من أجل إظهار المشاركة المجتمعية، ويتمثل في أنّ الشركات التي تأسست قبل عام 1970 كان من المرجح أكثر أن تعمل في مجال الصناعة الأساسية بدلاً من الخدمات والصناعات الثانوية التي تهيمن على معظم الاقتصادات. وكمثال على ذلك، اعتاد قطاعا التصنيع والزراعة توظيف شخص واحد من بين كل ثلاثة أشخاص في الولايات المتحدة، والآن تقترب النسبة من شخص واحد من بين كل ثمانية أشخاص³.

في الفصل الرابع، نستعرض كيف أدت الصناعة الثانوية والخدمات إلى ظهور التحدي الخاص بسلاسل التوريد الممتدة، حيث إنه بعد مرور خمس سنوات من التركيز، تتصور المؤسسات أنها أصبحت تتحكم في عملية الحوكمة والتكنولوجيا الجديدة التي يستخدمها الموردون والشركاء. وقد شهد الارتفاع الطفيف في الأثر ثباتاً في الأداء من ناحية إدارة الموردين. ويُعد ذلك أخباراً مشجعة عند مقارنتها بالنتائج المنفصلة المذكورة في التقرير السنوي لرؤى مخاطر سلاسل التوريد (Supply Chain Risk Insights Report) الذي أعدّه المعهد البريطاني للمعايير الذي حذّر في عام 2019 من تحولات رئيسية تطرأ على سلاسل التوريد العالمية المدفوعة بتغييرات هائلة في المشهد الجغرافي السياسي. تشمل هذه التحولات تعرّض العمالة المتزايد للاستغلال والإرهاب والفساد والكوارث الطبيعية.

ويبدو أن إحكام القبضة بدرجة أكبر على سلاسل التوريد العالمية يقود إلى تكوّن وعي أفضل بالمسؤولية الجماعية عن معالجة قضايا مثل الأمن السيبراني ومشاركة قواعد السلوكيات والحوكمة المطبقة على سلاسل التوريد.

ولا يُعد ذلك الفرق الوحيد بين الشركات التي تأسست قبل عام 1970 والتي تأسست مؤخرًا (الشكل 5). فالشركات التي يزيد عمرها عن 50 عاماً أقل فعالية في إظهار قيامها بالمشاركة المجتمعية من المؤسسات التي تأسست مؤخرًا، وربما يعود السبب في ذلك إلى أنها تعكس الأخلاقيات العامة التي كانت سائدة في وقت تأسيسها.

الشكل 5- أهم خمسة اختلافات بين الشركات التي تأسست قبل أقل من 50 عاماً والتي تأسست قبل أكثر من 50 عاماً



” نبحث في الوقت الحالي عن أي مؤشر صغير في سلسلة التوريد، وأي معلومات يمكننا الحصول عليها عن المعرفة العملية التكنولوجية في مجال السوق.“

شركة للتعيين والتدريب، الهند

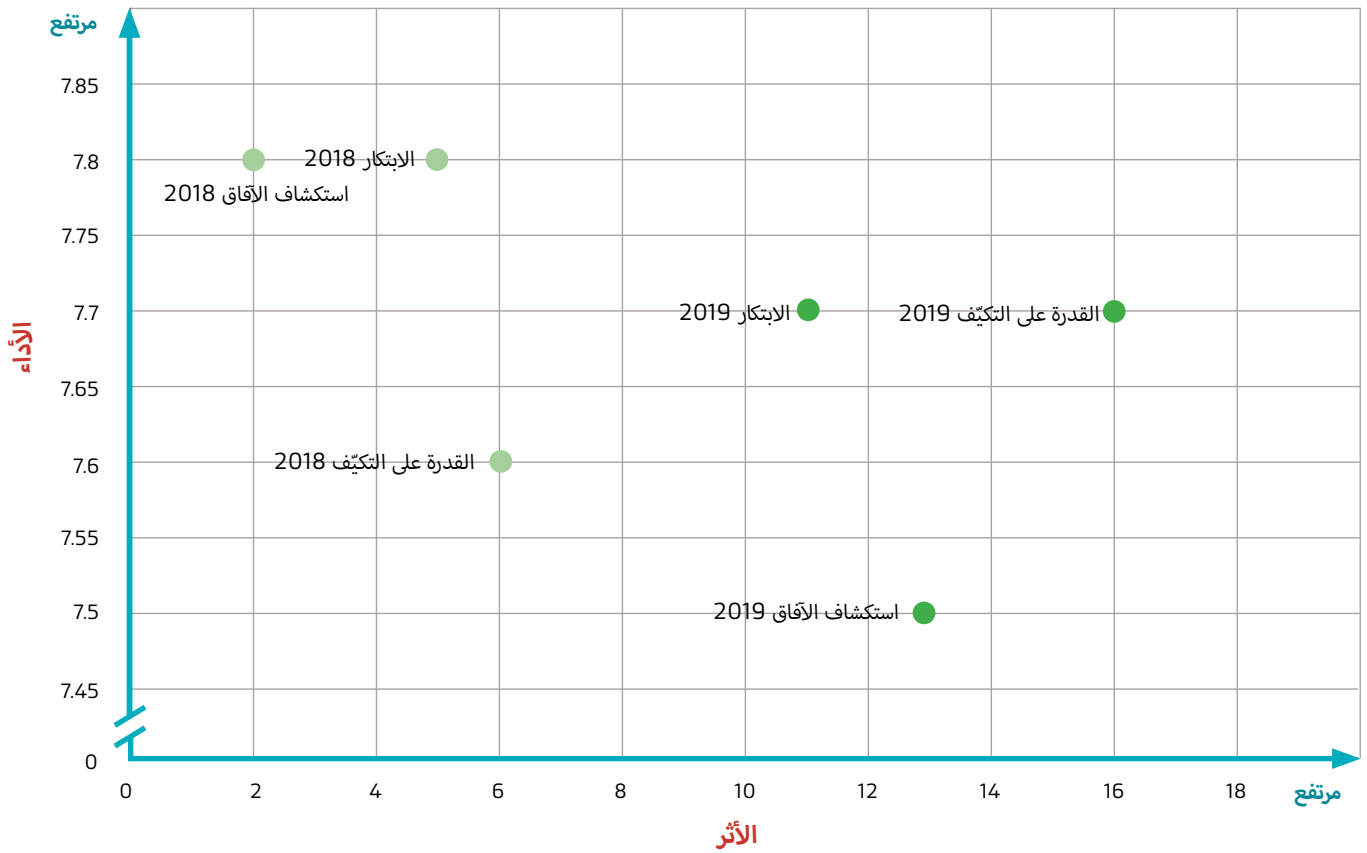


الفصل 1: التكيف مع التكنولوجيا الجديدة

من بين الفئات الأربع للمرونة التنظيمية وهي: القيادة والعمليات والموظفون والمنتجات، تعد الفئة الأخيرة العنصر الذي يضم جميع العوامل الثلاثة التي تتزايد أهميتها بسرعة لتعكس تركيز المؤسسات عليها من أجل مواجهة تقلبات الأسواق.

فالقدررة على مطابقة منتجاتكم وخدماتكم لتعكس الفرصة هي أحد الجوانب الرئيسية للمرونة التنظيمية. يعتقد كبار القادة الذين استطلعنا رأيهم والذين يبلغ عددهم 800 شخص أن القدرة على التكيف هو العنصر الذي يحدث أكبر أثر، بتقدمه عشرة مراتب هذا العام.

الشكل 6- مقارنة فئة المنتج 2019-2018



عنصر المنتج	مرتبته الأثر (من 16)	مرتبته الأداء (من 16)
القدرة على التكيف (أي قدرتها الحالية على تحديد عدم اليقين أو التغيير والتكيف معها)	1 (10+▲)	13 (2+▲)
استكشاف الآفاق (من حيث المراجعة المنتظمة لتحديد التغيير والتهديدات والمخاطر والفرص)	4 (10+▲)	16 (4-▼)
الابتكار (عملية رسمية منظمّة من الفحص المنهجي للمعلومات بهدف التعرف على التهديدات المحتملة والمخاطر والقضايا والفرص الناشئة)	6 (6+▲)	11 (1+▲)

- 1 تطوير الأعمال
- 2 التكنولوجيا
- 3 الابتكار
- 4 منتج جديد
- 5 جودة المنتج

من الأمثلة الراهنة على مرونة المنتجات شركة ابتكار الألعاب الصينية Tencent التي نجحت في كسب حوالي خمس إيراداتها من مجالات نمو جديدة. كانت الشركة تحقق إيراداتها بصورة تقليدية من ألعاب الهواتف الذكية مثل لعبة 8 ball pool والإعلانات المرتبطة بها، ثم دخلت إلى عالم التكنولوجيا المالية وخدمات الأعمال، واستفادت من خبراتها في تطوير التطبيقات وإضفاء طابع الألعاب على مجالات أخرى لتحقيق نموًا كبيرًا على الرغم من بيئة العمل الكليّة التي تتسم بكثرة التحديات⁴.

ومع دخول الاقتصاد العالمي في نفق انخفاض الفائدة منذ عام 2008، أصبحت الأعمال وصانعو السياسات يكافحون من أجل حل المعضلة المستعصية التي تتمثل في توفير رأس المال الضروري والاستثمار بغرض الحفاظ على النمو. لقد أُشير إلى أنّ رأس المال أصبح أقل أهمية، نظرًا لتحولنا إلى الاقتصاد الرقمي⁵. وفي الوقت نفسه، يعطي الأمل بأن التكنولوجيا الجديدة ستساعد على دفع النمو وزيادة الإنتاجية.

وما هو مؤكد أنّ الاقتصاد الرقمي والتغييرات التكنولوجية المصاحبة هي عبارة عن سلاح ذي حدين، في رأي من تحدّثنا إليهم (الشكل 7). وهناك بين المُستجيبين من ينظر إلى ذلك على أنه أكبر مشكلة تواجه الأعمال وأكبر فرصة في وقت واحد. كان التصوّر الذي تكوّن لدى المؤسسات التي استطلعنا رأيها في اليابان والمملكة المتحدة مشجعًا والتي ترى تفوقها على بلدان مثل الهند التي من المرجح أكثر أن تعرب عن مخاوفها بشأن قدرتها على التكيف، بينما تجد المؤسسات اليابانية والبريطانية في هذا الأمر جانبًا للتميز.

يربط المسؤولون التنفيذيون الذين شملهم هذا الاستقصاء (الشكل 7) هذا التحول بعاملين خارجيين رئيسيين، هما الزيادة في التأثيرات المعطلة الناجمة عن التكنولوجيا على نماذج أعمالهم، والتغييرات التي تطرأ على السياسات الحكومية ووضع اللوائح التنظيمية. وقد شهد عام 2019 اهتزاز الأسواق العالمية بفعل التطورات التكنولوجية السريعة وعدم الاستقرار على المستوى الجغرافي والسياسي، المؤكد استمرارهما في المستقبل القريب.

شهد الأداء الفعلي للمنتج بما يتعلق بالقدرة على التكيف واستكشاف الآفاق والمواءمة فجوة سلبية كبيرة بين الأثر المتصور والأداء.

نحن نواجه منافسة متزايدة من الشركات الجديدة والتوقعات الجديدة من صناع القرار في أعمال وشركات جيل الألفية⁶.

شركة سيارات، الهند

لقد ركز التصميم المرن للمنتجات بصورة تقليدية على عوامل متأسلة مثل العيوب والقدرة على التحمل، والمرونة إزاء العوامل الخارجية مثل الاتجاهات السائدة في الموضة، أو التكنولوجيا الجديدة التي تفرض التقادم على المنتجات.

يوضح هذا المؤشر الأخير أن العوامل الخارجية (الشكل 8) تُعدّ التحدي الأكبر. تحدد المؤسسات تطور الأعمال والحاجة إلى فتح أسواق جديدة والتعامل مع منافسين جدد على أنها ذات أهمية أساسية. وبالمثل، يُعد تأثير عدم الاستقرار الناتج عن طرح منتجات منافسة جديدة في السوق من بين العوامل الخارجية، وهناك عامل متأسل واحد، وهو جودة المنتج، قد حقق مرتبةً ضمن قائمتنا بأهمّ العوامل الخمسة تأثيرًا.

الفرص الخمس الأكبر الآن	المشاكل الخمس الأكبر غدًا	المشاكل الخمس الأكبر اليوم
التكنولوجيا	التكنولوجيا	التكنولوجيا
المبيعات والتسويق	المنافسة	مهارات الموظفين
مهارات الموظفين	الاقتصاد	الإدارة المالية
إزالة اللوائح التنظيمية	الموظفون ذوو المهارات	المنافسة
العولمة	الذكاء الاصطناعي	وضع اللوائح التنظيمية

قدرة الشركة على التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، إلا أنها تعثرت في الأشهر الأخيرة بسبب حوكمة الشركة ومخاوف التنفيذيين المتعلقة بالنفقات. وهناك تساؤلات مطروحة تمس فريق القيادة العليا للشركة، واتهامات بالتورط في مخالفات مالية ينظر فيها الآن أمام المحاكم.

تظهر هذه الفجوة الواقعة بين النية والإنجاز بوضوح من بين الأرقام المنفصلة الواردة في تقرير BCI Horizon Scan (استكشاف الآفاق الصادر عن معهد استدامة الأعمال) لعام 2019 الذي يدعمه المعهد البريطاني للمعايير. يوضح هذا التقرير أنه على الرغم من أن 91 في المائة يطبقون ضوابط داخلية للمخاطر، يضع 71 في المائة فقط سجلات للمخاطر، والتي يُعتقد على نطاق واسع بأنها عنصر رئيسي في إدارة المخاطر بشكل فعال.

وبالطبع لا تملك المؤسسات دائماً القدرة على إثبات جاهزيتها للعصر التكنولوجي الجديد. فـ شركة مثل توماس كوك البريطانية التي كانت رائدة في مفهوم الإجازات الشاملة على مدار أكثر من 175 عاماً، يُنظر إليها على أنها قد أخفقت في التكيف مع احتياجات جيل جديد من المسافرين ذوي الخبرات العالية والبراعة في استخدام شبكة الإنترنت. وبدلاً من ذلك، جرى استهداف هؤلاء العملاء مباشرةً بواسطة شركات الطيران والفنادق التي كانت متحالفة من قبل مع شركة توماس كوك. يشير قرار تصفية أعمال الشركة الذي صدر في 2019 بسبب العبء التعجيزي للديون إلى أهمية مواكبة التغييرات التكنولوجية والإدارة المالية.

وبالمثل، تُعد دراسة حالة شركة نيسان اليابانية جديرة بالاهتمام. فعلى الرغم من تحقيق سيارتها الكهربائية Leaf نجاحاً في إظهار

”بالنسبة إلى السنوات الخمس القادمة، نحتاج إلى تقييم مجال العمل حيث يمكن حدوث تغيير وظهور متطلبات للمستهلكين مختلفة تماماً عن الوضع الحالي... ولذلك نحتاج إلى التفكير في فرص

العمل التي ستتاح في المستقبل.“

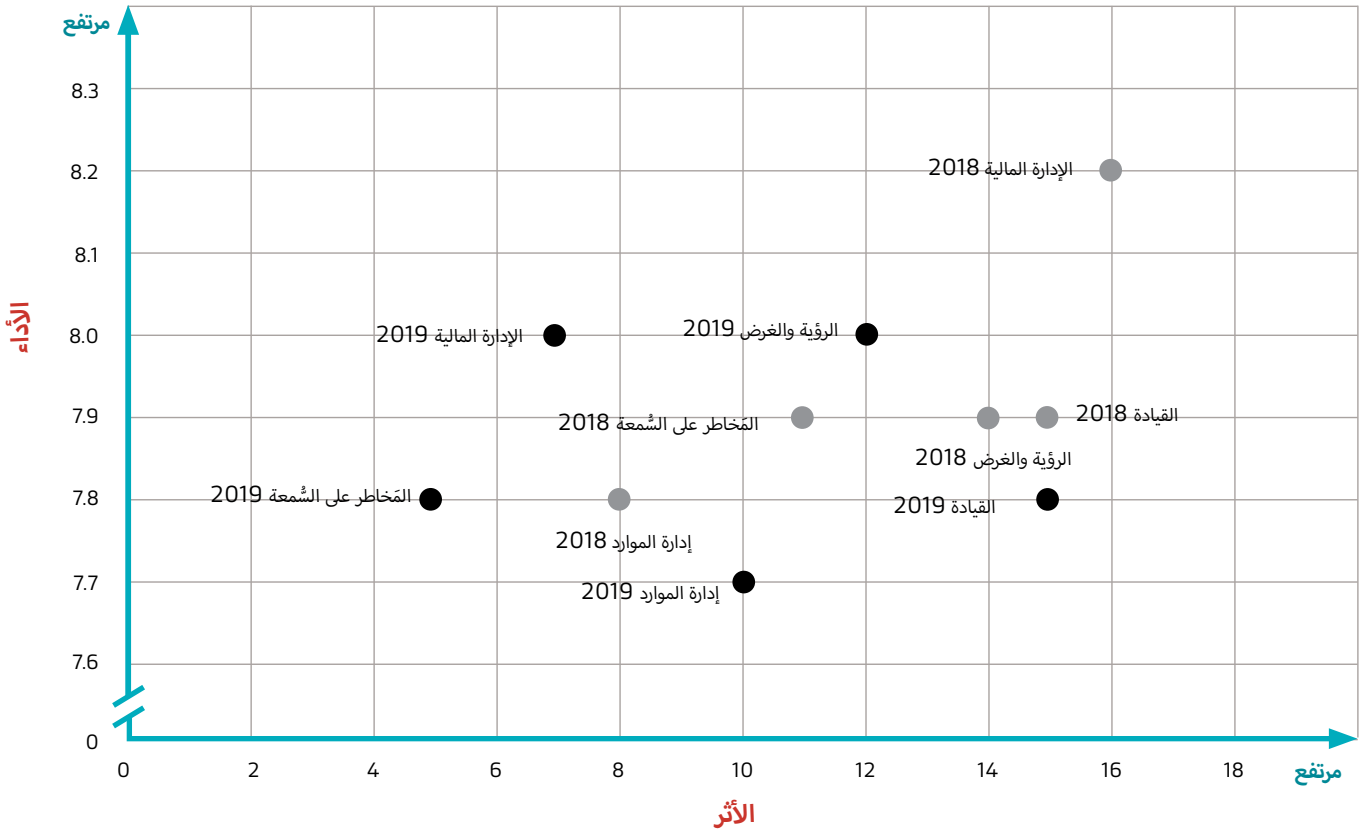
شركة للتعيين والزي، الهند



الفصل 2: قيادة التغيير

في العام الماضي، كان عنصر القيادة يُعدُّ أكثر العوامل أهمية في المرونة التنظيمية على مستوى العالم. وفي عام 2019، احتلَّ المركز الثاني خلف القدرة على التكيف.

الشكل 9- مقارنة فئة القيادة 2018-2019



مرتبّة الأداء (من 16)	مرتبّة الأثر (من 16)	عناصر القيادة
5 (3-▲)	2 (=)	القيادة (أي مدى تأثيرها على الثقافة، ومدى شفافية ومعدلات أداء كبار قادة الأعمال)
2 (1+▲)	5 (2+▲)	الرؤية والغرض (أي مدى عرض رؤية المؤسسة وأغراضها وقيمها بوضوح، وإيصالها للجميع وترسيخها في ثقافة الأعمال)
10 (=)	7 (2+▲)	إدارة الموارد (أي ما يتعلق باستخدام الفعال للموارد والتكنولوجيا)
1 (=)	10 (9-▼)	الإدارة المالية (وتعني مستوى جودة الضوابط المالية المطبقة)
8 (4-▼)	12 (6-▼)	المخاطر على السمعة (الصورة التي يكوّنها الآخرون عن المؤسسة)

الشكل 10- أهم خمس مهارات مطلوب توفرها في القادة هي:

- 1 انخراط الموظفين وعملية التوظيف
- 2 التوجه الواضح
- 3 أداء الأعمال
- 4 مهارات القيادة
- 5 استخدام التكنولوجيا

المزمن" الشائع وجوده الآن في أماكن العمل على مستوى العالم يتطلب وجود حافز لدى الزملاء، وأن يتم تمكينهم من الابتكار وخوض التجارب لمعالجة المواقف المستجدة.

يُعتقد أن هذه المهارات القيادية تظهر أكثر بين المؤسسات الأصغر حجمًا وعمراً وذلك وفقاً لمؤشرنا، وعلى العكس من ذلك، فالمؤسسات التي يزيد عمرها عن 50 عاماً ومع تحقيقها أرقام أعمال تزيد عن مليار دولار، فإن أداءها يحتل مرتبة أقل.

تظل الثقة في أداء الإدارة المالية مرتفعة، على الرغم من انخفاض الأثر النسبي، كما هي الحال مع المخاطر على السمعة. يحتل هذان العنصران مرتبة أقل من أدائهما النسبي، وهو الأمر الذي ربما يشير إلى أن النقاط الحالية للقوة تعتبر أقل تناسباً مع المرونة التنظيمية في المستقبل.

وبصفتها فئة مجمعة، تفوقت عوامل القيادة بفارق ضئيل عن المنتجات بالنسبة إلى الأثر الإجمالي على المرونة التنظيمية، وضعف تقييم العمليات وحوالي 50 في المائة أعلى من أثر عوامل الموظفين.

وكما أشرنا في الفصل السابق، احتلت القدرة على التكيف المركز الأول، وتتبعها القيادة عن قرب. هذان العنصران مرتبطان ارتباطاً وثيقاً - وهو الأمر الذي يشدد على أهمية توفر المنتج الصحيح والقائد المناسب اليوم وفي الغد.

شهدت ثقة التنفيذيين في معدلات أداء القيادة داخل مؤسساتهم أكبر تحسن خلال العام الماضي، مع حالة انخفاض واحدة فقط هي المخاطر على السمعة عبر العوامل الخمسة التي تحدد هذه الفئة.

وكان أكبر تغير طرأ على مؤشر عام 2018 هو المهارات التي يطلبها المسؤولون التنفيذيون من فريق القيادة لديهم. تركز المهارات التخصصية الشاملة مثل الإدارة المالية (الشكل 10)، والتي احتلت الصدارة هذا العام، على متطلبات تتعلق بالموظفين مثل انخراط الموظفين والتوجه الواضح. تعتمد القدرة على الاحتفاظ بثقافة قابلة للتكيف على الاحتفاظ بمجموعة المهارات الصحيحة والنجاح في اجتذابها.

يُعد انخراط الموظفين الذي تحفزه فرق كبار القادة عاملاً رئيسياً في إنجاز النوع المطلوب من ثقافة التعلم واللازم لتحقيق قدرة الشركات على التكيف. ويشير بحث أجراه جيه فولر وآخرون ونُشر في Harvard Business Review إلى أن التكيف مع نوع من "التغيير

”يتمثل التحدي الرئيسي خلال السنوات الخمس القادمة في ما إذا كانت القيادة تنقصها عناصر مثل الرؤية

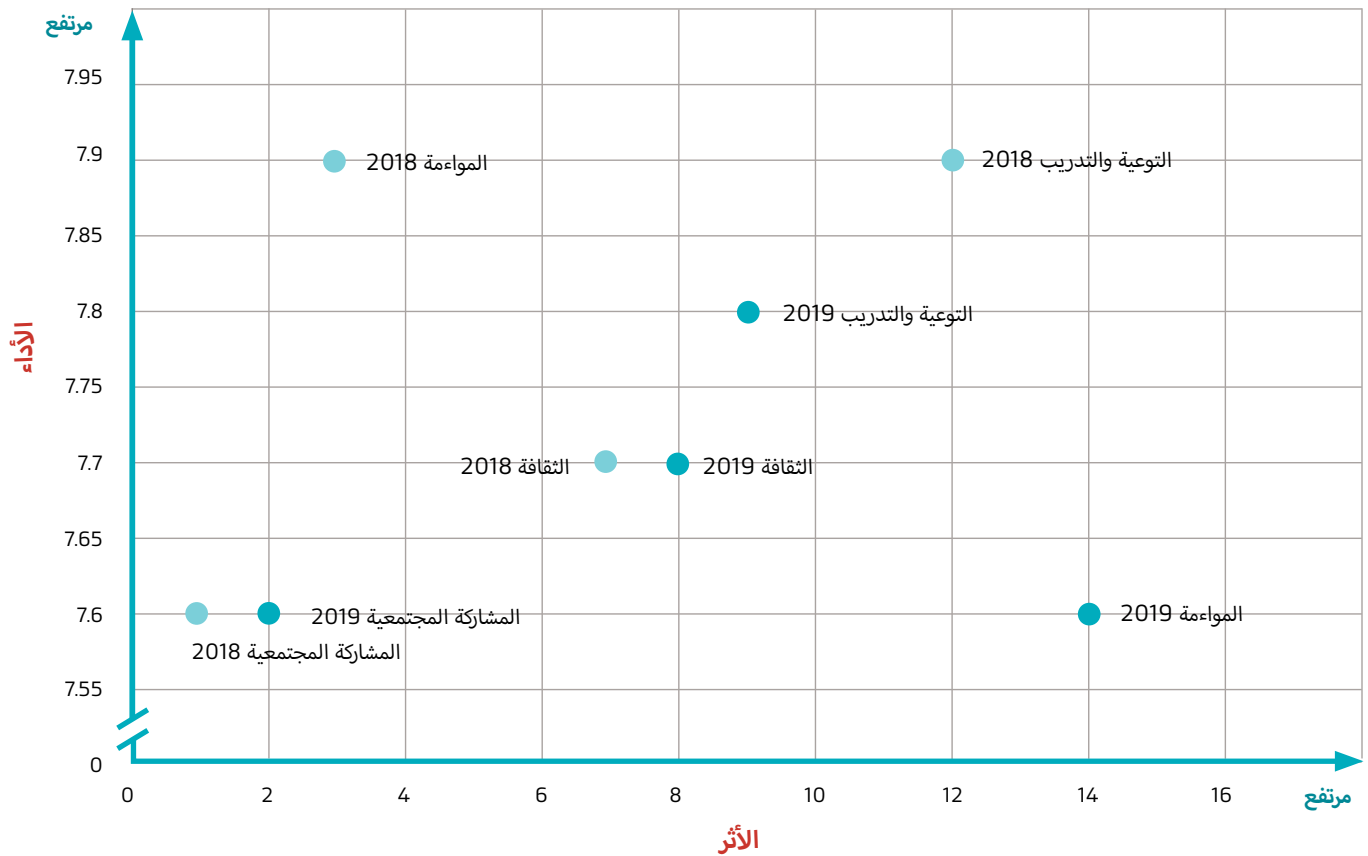
الاستراتيجية والقدرة على الحكم على الأسواق وتحديد اتجاه التطوير.“⁶⁶ شركة تصنيع، الصين



الفصل 3: عالم يتحمل مسؤولياته

من هونغ كونغ إلى نيويورك، أبرزت حركات الاحتجاج الشعبية في عام 2019 ومن بينها حركة "تمرد ضد الانقراض" وجود مجتمع يتزايد فيه الحرمان من الحقوق وبخاصة بين الشباب. وقد تعرّضت الحكومات والشركات الكبيرة للاستهداف بسبب تصرفاتها السابقة، ونشاطها المتوقع في ما يتعلق بالقضايا الرئيسية مثل تغير المناخ والتقدم في المسار الديمقراطي.

الشكل 11- مقارنة فئة الموظفين 2018-2019



مرتبة الأداء (من 16)	مرتبة الأثر (من 16)	عناصر فئة الموظفين
15 (4-▼)	3 (10+▲)	المواطنة (تعني مدى توافق الضوابط مع الاستراتيجية)
9 (6-▼)	8 (3-▼)	التوعية والتدريب (بما يرتبط بفهم الموظفين لمرونة المؤسسة)
12 (2+▲)	9 (1+▲)	الثقافة (من حيث مشاركة القيم والسلوكيات، وبناء الثقة وانخراط الموظفين)
14 (2+▲)	15 (1+▲)	المشاركة المجتمعية المشاركة (في ما يتعلق بالالتزام بالعلاقات مع أصحاب المصالح)

الواضح أن الأداء الفعلي يتأخر بدرجة كبيرة عن الأثر المتوقع، وبخاصة في عوامل مثل المواءمة.

يُعد التدريب والموهبة (الشكل 12) من التحديات الرئيسية وهو رأي من تحدثنا إليهم، وتعكسان الأهمية المقترنة بانخراط الموظفين في الفصل الثاني. احتلت المؤسسات في الولايات المتحدة مع تلك الموجودة باليابان مرتبة أقل بصفة خاصة في عناصر المواءمة والوعي والتدريب.

وتُعد أمور مثل التوظيف وخروج الموظفين من الخدمة وإدارة الموظفين من التحديات العالمية، والتي تعود جذورها إلى الأثر النسبي والفجوة الكبيرة في الأداء الخاصة بالمواءمة. يُعد اجتذاب جيل الألفية للانضمام إلى القوة العاملة تحديًا بصفة خاصة للمؤسسات التي يزيد عمرها عن 50 عامًا، وتلك المؤسسات الموجودة في المملكة المتحدة وأيرلندا واليابان.

وفقًا للاستقصاء السنوي لشركة ديلويت عن جيل الألفية⁷ انخفضت نسبة جيل الألفية الذين يعتقدون أن الأعمال لها أثر إيجابي على المجتمع إلى 55 في المائة، وهي النسبة التي تقل بمقدار 16 نقطة في الأسواق الناضجة.

أعرب كبار قادة الأعمال الذين أجرينا مقابلات معهم عن معاناتهم بصفة خاصة من أجل التواصل مع جيل من المواطنين الرقميين الذين وُصفوا⁸ بأنهم "منغلقين على أنفسهم بدرجة كبيرة". يجري تداول هذا الأمر بصفة خاصة بين الشركات التي يزيد عمرها عن 50 عامًا. من بين جميع المستجيبين ونسبتهم 15 في المائة الذين وجدوا صعوبة في توظيف جيل الألفية، كانت النسبة أكبر بمقدار 9 في المائة عن الشركات التي تأسست مؤخرًا.

وقد يكون أحد الأسباب وراء ذلك النقص النسبي للأثر المقترن بالمشاركة المجتمعية. ومع أن مرتبة الأثر قد صعدت، إلا أن مرتبة الأداء ظلت ثابتة في مكانها. وبالمثل، يُعد تغير المناخ من القضايا الناشئة سريعًا، ويُرجح بدرجة كبيرة أن تؤدي مجالات الطيران والفضاء والطاقة والمرافق إلى إظهار الاستدامة بمثابة إحدى القضايا التي ستظهر على الساحة.

يُحدث الإخفاق في اجتذاب الجيل الجديد من المواهب أثرًا ضارًا على المؤسسات. والذين أشاروا إلى توظيف جيل الألفية بأنه يمثل تحديًا في المستقبل في مؤشرنا، منحوا مرتبة أقل بشكل عام للمرونة التنظيمية. من المرجح أن تعود أسباب ذلك إلى مواجهة الشركات لصعوبات عند محاولة التكيف مع التطورات التكنولوجية بينما تعاني نقصًا في "المواطنين الرقميين" من الشباب المراد منهم قيادة هذه المبادرات داخل القوة العاملة. وسوف نستكشف هذه القضية بالتفصيل في الفصل التالي.

99 أكثر الشركات مرونة هي تلك التي تتميز بتنوع أكبر. إذ يكون لديها مجلس إدارة متنوع وقوة عاملة متنوعة. يوفر هذا الأمر مجالاً أكبر من وجهات النظر التي تستطيع الاستجابة للمشاكل غير المتوقعة.66

شركة خدمات مالية، المملكة المتحدة

أثبتت الاحتجاجات المطالبة بحقوق المرأة في جامعة كمبريدج عام 1897 وفي الولايات المتحدة ضد حرب فيتنام في أواخر ستينيات القرن الماضي، أن أمر الشباب المحروم من ممارسة حقوقه ليس جديدًا. ولكن الشيء الجديد هو نطاق ووتيرة حركات اليوم، مثل #metoo، والتي يمكن أن تنتشر على مستوى العالم في غضون أيام. من الواضح أنه بينما يبدأ جيل ما بعد الألفية في تسلم أدوار المبتدئين في مجالات العمل على مستوى العالم ويحل محل جيل الألفية، يتعين على تلك المؤسسات أن تتكيف مع كيفية مشاركتها وتواصلها مع جيل نشأ مع تكنولوجيا رقمية تعمل على الدوام، مثل وسائل التواصل الاجتماعي.

وقد تقدمت الثقافة والمشاركة المجتمعية بصورة مشجعة مرتبتين من المركز الأخير في الجدول الذي احتلته عام 2018، وعلى الرغم من تصنيفها بدرجة منخفضة بسبب الأداء، فإنها تتقدم عامًا بعد عام. ومرة أخرى، نجد أن المؤسسات التي يتجاوز عمرها أكثر من 50 عامًا ضعيفة بصفة خاصة في إظهار مشاركتها المجتمعية بفعالية.

يكشف المؤشر أنه بصفة عامة، تسجل العوامل المتعلقة بالموظفين أقل درجات في الأثر مقارنة بالعناصر الأخرى. ومن الشكل 12- أكبر خمسة تحديات تواجه الموظفين والتي حددها الأشخاص الذين تحدثنا إليهم:

- 1 التدريب
- 2 الموهبة
- 3 إدارة الموظفين
- 4 التوظيف
- 5 خروج الموظفين من الخدمة

99 نحن لا نطور الأعمال أو نفوز بالمناقصات بدرجة كافية. في نيو ساوث ويلز، هناك نقص في الموظفين ذوي المهارات. وأرى أن الأمور لا تتحسن وقد تسوء أكثر من الوضع الحالي.66

شركة للبيئة المشيئة، أستراليا

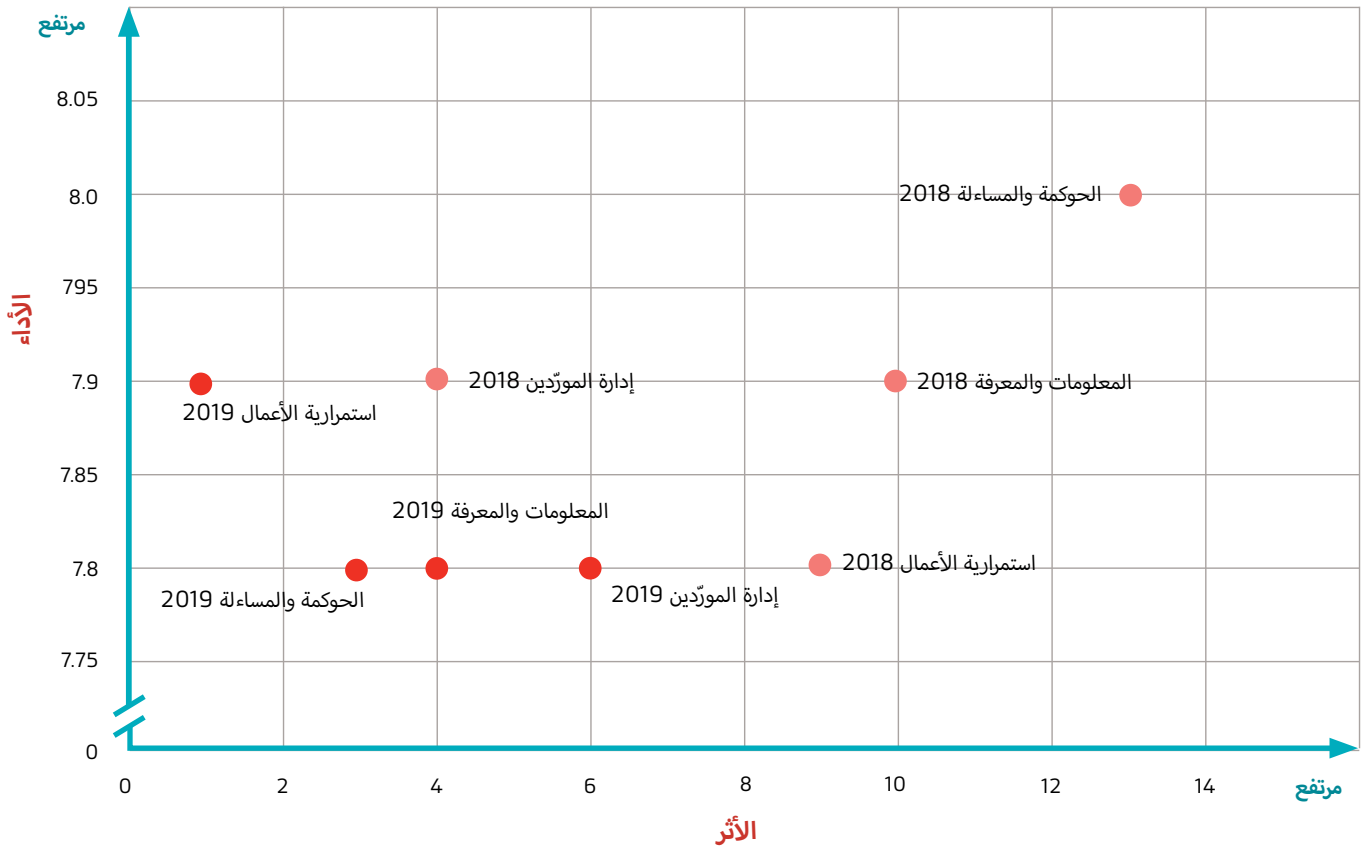
⁷ <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2018.html>

⁸ <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>

الفصل 4 المساءلة في جميع جوانب سلسلة التوريد

يبدو أن الأعمال والشركات من جميع الأحجام أصبحت الآن تملك التحكم الكامل في نهجها العام لإدارة العمليات، وذلك مع أنها قد لا تُصنّف في مرتبة مرتفعة من حيث الأثر. يحتل الأداء في هذا المجال الآن المركز الأول بالتساوي مع القيادة.

الشكل 13- مقارنة فئة المنتج 2019-2018



مرتبة الأداء (من 16)	مرتبة الأثر (من 16)	عناصر العملية
(=) 6	(2+▲) 11	إدارة الموردّين (من حيث الحوكمة والأمن والإدارة)
(3+▲) 4	(6-▼) 13	إدارة المعلومات والمعرفة (إدارة واستخدام الأصول المعلوماتية للمؤسسة)
(5-▼) 7	(10-▼) 14	الحوكمة والمساءلة (من حيث التعريف الواضح لسياسات الحوكمة مع إظهار كبار قادة الأعمال تحمّلهم المسؤولية أمام جميع أصحاب المصالح)
(11+▲) 3	(8-▼) 16	استمرارية الأعمال (تعني جودة إطار استمرارية الأعمال وسياساتها وإجراءاتها)

”تحتاج المؤسسات العالمية إلى التواصل بطريقة أفضل، بدءًا من مورّد أجزاء المكونات إلى مرافق الإنتاج إلى التوزيع في أوروبا والمناطق الأبعد منها.“

شركة تصنيع، المملكة المتحدة

شراكة الجمارك والتجارة لمناهضة الإرهاب (CTPAT) التي تقوم بها دائرة الجمارك وحماية الحدود بالولايات المتحدة مع عوامل بشرية مثل مخاوف الأمن السيبراني المتعلقة بالسيطرة على معلومات الهوية عن طريق الغش.

على الرغم من التحديات الجديدة، يبدو أن الثقة العالمية في أداء مؤسساتهم وأداء إدارة المورّدين لديهم تسير في اتجاه تكوين وعي أفضل بالمسؤولية الجماعية، كما أن مشاركة قواعد السلوكيات والحوكمة المطبقة تؤدي إلى سلاسل توريد موثوق بها.

وعلى النقيض من ذلك، يحتل الأداء الخاص باستمرارية الأعمال والإدارة المالية بشكل مستمر مرتبة أعلى من أثرها النسبي وهو الأمر الذي ينعكس على القواعد المحاسبية الموضوعة ونهج استمرارية الأعمال.

كانت استمرارية الأعمال أحد العوامل البارزة - وذلك لأنها أكثر العناصر ارتفاعًا من حيث الأداء منذ مؤشر العام الماضي. قد يعكس ذلك قبولاً على نطاق واسع للمعايير الدولية في هذا المجال، حيث تستخدم 96 في المائة من الشركات معيار ISO 22301 كإطار لمرونة الأعمال وفقاً لأحدث تقرير BCI Horizon Scan (استكشاف الآفاق الصادر عن معهد استدامة الأعمال) لعام 2019.

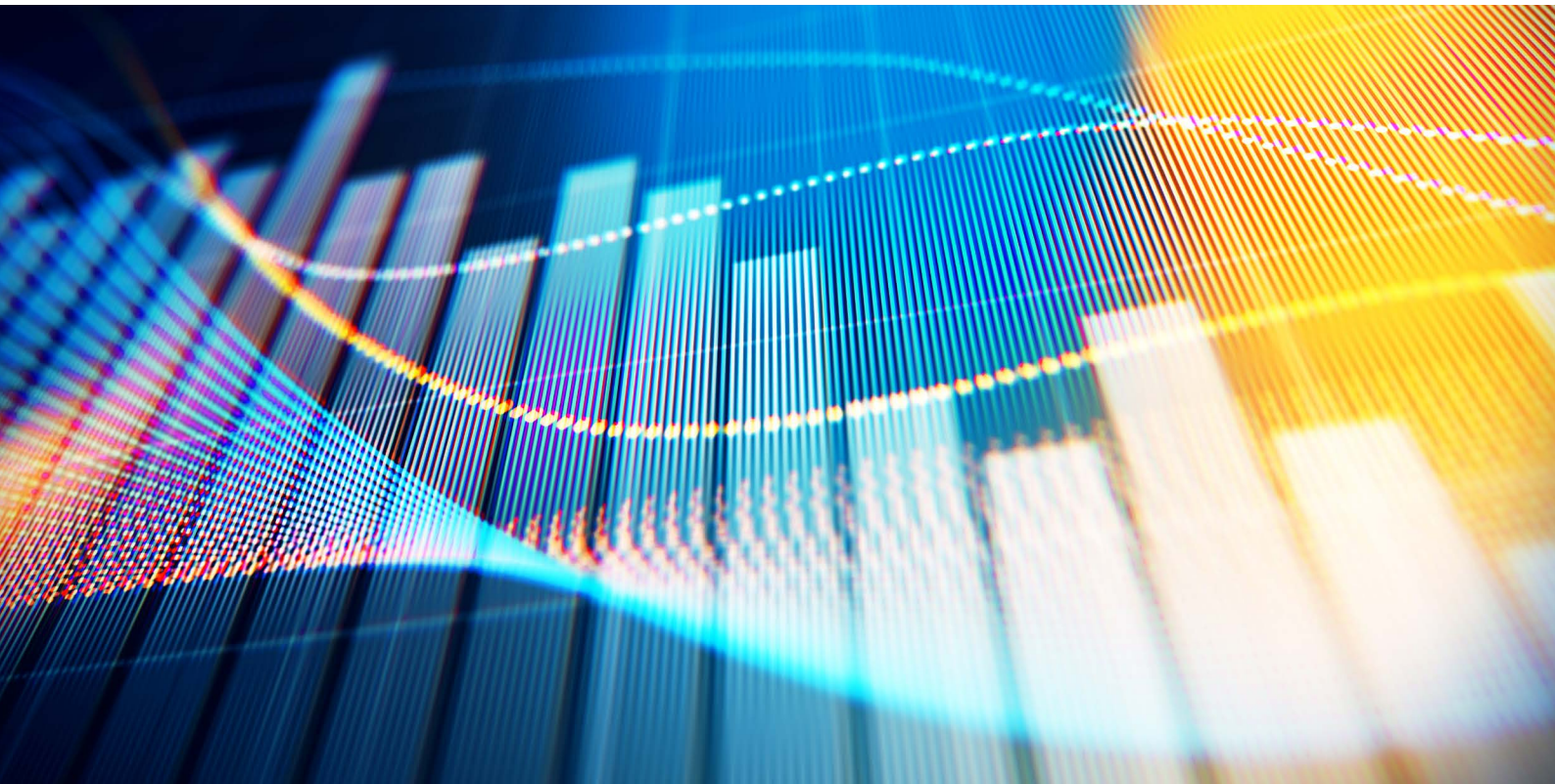
وبالمثل، تتمتع بلدان مثل المملكة المتحدة وأستراليا والهند بنهج مشترك لمعايير سلسلة التوريد الخاصة بإنتاج الأغذية والملابس. من الملاحظ أن المستجيبين من هذه البلدان يضعون أنفسهم في مرتبة أعلى في ما يتعلق بعناصر مثل الحوكمة والمساءلة.

ذكرنا في الفصل السابق التحدي المتمثل في مواكبة الموظفين للتكنولوجيا الجديدة بالإضافة إلى الحفاظ على خبرات الموظفين. وينعكس ذلك في أكبر خمسة تحديات تواجه العمليات أدناه:

الشكل 14- أكبر خمسة تحديات تواجه العمليات والتي حددها من تحدثنا إليهم:

- 1 التكنولوجيا الجديدة
- 2 خبرات الموظفين
- 3 التبسيط
- 4 الحوكمة
- 5 المنافسة في السوق

تعكس هذه المخاوف التي تدور حول التكنولوجيا وخبرات الموظفين نتائج التقرير الصادر عن شبكة تقييم تعرّض سلاسل التوريد للمخاطر (SCREEN) الخاصة بالمعهد البريطاني للمعايير لعام 2019 والذي يربط بين مراجعات اللوائح التنظيمية مثل



الخلاصة: المرونة التنظيمية هي مسعى متواصل

ليس للمرونة التنظيمية خط نهاية؛ فهي عملية تتسم بالتحسين المتواصل. في هذا التقرير والمؤشر الخاص بنا، نرى علامات واضحة تبين أن المرونة التنظيمية تُعد من المخاوف الرئيسية للمسؤولين التنفيذيين على مستوى العالم، ليس فقط داخل شركاتهم، ولكن عبر سلاسل التوريد العالمية.

1 يكشف مؤشر هذا العام عن صورة لمؤسسات تناضل من أجل الاستفادة من الابتكار وتتبنى موقفاً حذراً في مواجهة عدم اليقين السياسي والاقتصادي العالمي، وربما لأنّ الإبداع من حيث تحديده وتحقيقه أصعب من جوانب المعاملات المتضمنة في الأعمال.

2 من الأمور المشجعة أن نرى تركيزاً متواصلًا على جميع العناصر الستة عشر، ولكن هناك مخاوف من أن ظروف السوق الخارجية تُضعف من المرونة بشكل عام، وذلك على الرغم من بذل أفضل الجهود في هذا الصدد. يبدو أن المخاوف التي ذكرناها في مؤشرنا لعام 2018 عن التحديات المعطلة لنماذج الأعمال القائمة قد نتجت عن طريق أول تراجع على الإطلاق يحدث للمرونة التنظيمية بشكل عام.

3 أدت الرياح المعاكسة السياسية والاقتصادية إلى تعطل الأداء على المدى القصير، مما جعل الشركات تركز على تحقيق أهدافها المالية المباشرة، ويبدو أنها لفتت أنظارها بعيداً عن وضع الخطط الطويلة المدى. شاهدنا في هذا العام أن الثقة في الخطط الطويلة المدى قد انخفضت إلى مستوى جديد.

4 يجد استقصاؤنا أن المستجيبين يرون فعلاً مساحةً كبيرةً للتحسين، مع الوضع في الاعتبار مدى أهمية الابتكار والمواءمة واستكشاف الآفاق في حل هذه المعضلة.

5 نرى على نحو مقلق وجود حلقة تعليقات سلبية محتملة، مع وجود مؤشر واضح على أن الشركات التي يتجاوز عمرها 50 عاماً والتي نتصور أنها جزء من "الحرس القديم"، تكافح لجذب المواهب من الشباب وهو الأمر الضروري للنجاح في المستقبل. تتسم الشركات التي يزيد عمرها عن 50 عاماً على الأرجح بمرونة أقل وقدرة أقل على التكيف، كما هو واضح من خلال مرتبتها العامة المنخفضة بالفعل عبر الفئات الأربع الرئيسية للمرونة التنظيمية. ويكافح أكثر من سُدس هذه الشركات في جذب المواهب من جيل الألفية.

6 سواء من خلال ضعف الابتكار في المنتجات، أو نقص المواهب، يصل الفشل في التكيف إلى درجة التأثير على الحد الفاصل لتحقيق الأرباح. وعلى الرغم من الثقة في الأداء المالي بشكل عام، تكافح الشركات التي يزيد عمرها عن 50 عاماً لتحقيق نجاحات على مدى السنوات الخمس الماضية، بينما أظهرت الشركات الأصغر عُمرًا تحسناً في هذا المقياس.

7 لا يقوم هذا الوضع على أرض صلبة. ويستطيع قادة الأعمال الذين يمتلكون المزيج الصحيح من مهارات القيادة وأطر العمل الملائمة أن يحسّنوا معدلات المرونة التنظيمية على المدى الطويل. وعلى العكس من التبع الخرافي للشباب الدائم، فإن فرص تحول المؤسسات لتصبح أكثر قوة وسرعة وتكيف هي فرص حقيقية. توفر المعايير المقبولة على المستوى الدولي، مثل مواصفة BS 65000:2014 توجيهات حول المرونة التنظيمية، تعليمات واضحة عن تبني عادات أفضل الممارسات من أجل البقاء والازدهار.

٩٩ إنّ النجاح في المستقبل ينتمي إلى مَنْ يستعدّون
من الآن لتحقيقه. المرونة التنظيمية هي سعي
متواصل لتحقيق القوة الشاملة التي يمكن أن يُبنى
عليها نجاح الأعمال.٦٦

هوارد كير، الرئيس التنفيذي، المعهد البريطاني للمعايير

الملحق 1:

قياس أداء المرونة التنظيمية الخاص بالمعهد البريطاني للمعايير

وستظهر نتائجكم على هيئة رسم بياني عنكبوتي (الشكل 15 أدناه) وسيسمح لكم بمقارنة فئات القيادة والموظفين والعمليات والمنتجات الخاصة بكم استناداً إلى العناصر الستة عشر بنتائج قياس الأداء الإجمالية.

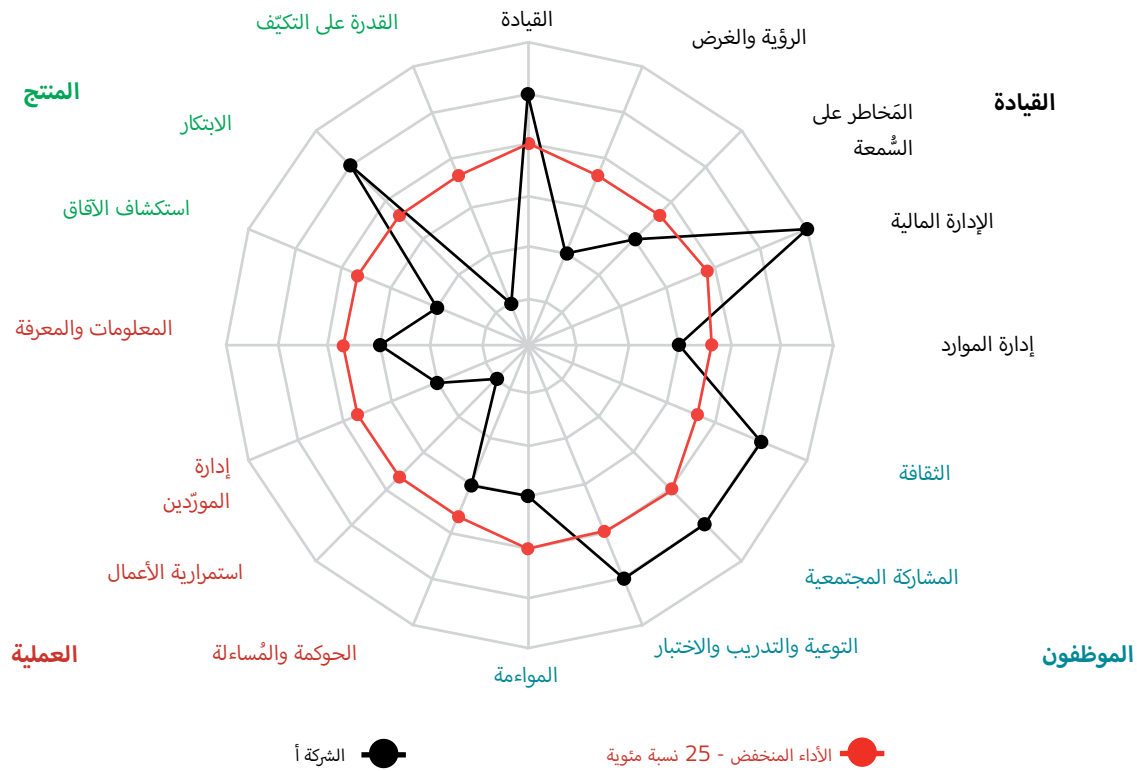
إذا كنتم ترغبون في معرفة معلومات أكثر حول تقييم أدائكم وكيف يمكن مقارنته بأنواع مشابهة من المؤسسات والحصول على رؤية متعمقة وفريدة أكثر حول المرونة التنظيمية، فيرجى التواصل معنا من خلال العنوان: **Organizational-Resilience@bsigroup.com** ويسرنا تقديم مزيد من المساعدة.

إذا كنتم ترغبون في معرفة معلومات أكثر حول الوضع الحالي لمؤسستكم مقارنةً بالمؤسسات الأخرى، فعليكم استكمال أداة المعهد البريطاني للمعايير الخاصة بقياس أداء المرونة التنظيمية والمتاحة على الرابط www.bsigroup.com/organizational-resilience

إن أداة المعهد البريطاني للمعايير الخاصة بقياس أداء المرونة التنظيمية هو استبيان استكمال بسيط، وهو نسخة مختصرة من نفس الاستبيان الذي أجاب عنه المشاركون في الاستقصاء الذي أجريناه.

يركز الاستبيان المختصر على العناصر الأساسية وعددها 16 الضرورية لبناء المرونة التنظيمية وتطويرها، كما تساعد النتائج في إظهار نقاط القوة والضعف المتوقعة في مؤسستكم بالمقارنة بالمؤسسات التي شاركت في الاستقصاء.

الشكل 15- عينة لنتائج الرسم البياني العنكبوتي من أداة قياس الأداء للمعهد البريطاني للمعايير والخاصة بتقييم المرونة التنظيمية



نبذة عن هذا البحث

مع كبار المسؤولين التنفيذيين في 800 شركة عبر أستراليا والصين والهند واليابان والمملكة المتحدة وأيرلندا والولايات المتحدة. علاوة على ذلك، أجرينا 41 مقابلة متعمقة من أجل تدعيم النتائج. يمكن توفير قياس الأداء باستخدام المعايير التالية:

- البلد/المنطقة
- القطاعات المتعددة - من الطيران إلى الخدمات المهنية
- تتراوح الإيرادات من 5 مليون دولار سنوياً وصولاً إلى مؤسسات تحقق إيرادات تزيد عن 1 مليار دولار في السنة
- طول بقاء المؤسسات - يشمل مؤسسات تعمل منذ أقل من 5 أعوام إلى تلك التي تعمل منذ أكثر من 50 عاماً.
- توصيف المُستجيبين حسب إيرادات المؤسسة (الشكل 16)

الشكل 16- توصيف المُستجيبين حسب إيرادات المؤسسة



4% من المستجيبين غير مصنّفين من حيث إيرادات المؤسسة

لقد وضع المعهد البريطاني للمعايير المؤشر السنوي للمرونة التنظيمية كي يساعد الأعمال والشركات على تحقيق أداء أفضل في مناخ يتسم بالمنافسة الاقتصادية القوية. ففي فترة تشهد انقطاعاً مكثفاً في الأعمال لن تتمكن سوى المؤسسات المرنة من البقاء والازدهار على المدى الطويل.

إنّ استقصاء المعهد البريطاني للمعايير فريد من نوعه. فهو يستطلع آراء 800 من كبار القادة ويُجري مقابلات متعمقة مع 41 من المسؤولين التنفيذيين على مستوى العالم لتجميع الدراسة الوحيدة الشاملة على المستوى العالمي للتصورات والأداء عبر 61 عنصراً من عناصر المرونة التنظيمية استناداً إلى معايير أفضل الممارسات الدولية التالية:

- توجيهات حول المرونة التنظيمية (BS 65000)
 - مدونة الممارسات لتحقيق الحوكمة الفعّالة للمؤسسات (BS 13500)
 - إدارة مخاطر سلسلة التوريد. التأهيل المُسبق للموردين (مواصفة PAS 7000)
 - إدارة المخاطر. المبادئ والخطوط الإرشادية (ISO 31000)
 - استمرارية الأعمال (ISO 22301)
 - أمن المعلومات (ISO 27001)
 - الإدارة البيئية (ISO 14001)
 - الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001)
- جمعت العناصر الستة عشر في أربع فئات رئيسية والتي تُعد ضرورية لدعم وتطوير المرونة التنظيمية والحفاظ عليها بمرور الوقت: القيادة، والموظفون، والعمليات، والمُنتجات.
- نعمل في كل سنة على تحديث المؤشر من خلال إجراء بحث شامل بين القادة العالميين لتكوين صورة فريدة لكيفية تصوّر المؤسسات لجوانب قوتها وضعفها عبر الفئات الأربع. وباستخدام هذا المؤشر، تستطيع المؤسسات قياس أدائها مقابل مجموعات من الأقران من اختيارها.
- أُجري الاستقصاء السنوي الثالث في أغسطس وسبتمبر عام 2019. وجمعت التعليقات من خلال المقابلات عبر الإنترنت والهاتف

المراتب الخمس الأولى للمرونة حسب البلد

	مرتبة الأداء	مرتبة الأثر	أهم خمسة تحديات مستقبلية
أستراليا	1 استمرارية الأعمال	1 القدرة على التكيف	1 الاقتصاد
	2 الإدارة المالية	2 القيادة	2 المالية
	3 الرؤية والغرض	3 المواءمة	3 التكنولوجيا
	4 القيادة	4 استكشاف الآفاق	4 المنافسة
	5 إدارة الموارد	5 الرؤية والغرض	5 تغير المناخ/البيئة
الصين	1 إدارة المعلومات والمعرفة	1 القدرة على التكيف	1 المنافسة
	2 استمرارية الأعمال	2 القيادة	2 التكنولوجيا
	3 المخاطر على السمعة	3 المواءمة	3 الموظفون ذوو المهارات
	4 التوعية والتدريب	4 استكشاف الآفاق	4 الذكاء الاصطناعي
	5 الرؤية والغرض	5 الرؤية والغرض	5 الاقتصاد
الهند	1 الرؤية والغرض	1 القدرة على التكيف	1 التكنولوجيا
	2 القيادة	2 القيادة	2 المنافسة
	3 استمرارية الأعمال	3 المواءمة	3 الاقتصاد
	4 إدارة المعلومات والمعرفة	4 استكشاف الآفاق	4 الموظفون ذوو المهارات
	5 الإدارة المالية	5 الرؤية والغرض	5 الذكاء الاصطناعي

القيادة



الموظفون



العملية



المنتج



اليابان

مرتبة الأداء

الإدارة المالية	1
إدارة الموردين	2
الحوكمة والمساءلة	3
الرؤية والغرض	4
الثقافة	5

مرتبة الأثر

القدرة على التكيف	1
القيادة	2
المواءمة	3
استكشاف الآفاق	4
الرؤية والغرض	5

أهم خمسة تحديات مستقبلية

الاقتصاد	1
المالية	2
التكنولوجيا	3
المنافسة	4
تغير المناخ/البيئة	5

المملكة المتحدة وأيرلندا

الحوكمة والمساءلة

1

الرؤية والغرض

2

الإدارة المالية

3

المخاطر على السمعة

4

التوعية والتدريب

5

القدرة على التكيف

1

القيادة

2

المواءمة

3

استكشاف الآفاق

4

الرؤية والغرض

5

خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي (Brexit)

1

التكنولوجيا

2

الموظفون ذوو المهارات

3

الاقتصاد

4

تغير المناخ/البيئة

5

الولايات المتحدة

الإدارة المالية

1

الرؤية والغرض

2

المخاطر على السمعة

3

القيادة

4

إدارة الموردين

5

القدرة على التكيف

1

القيادة

2

المواءمة

3

استكشاف الآفاق

4

الرؤية والغرض

5

التكنولوجيا

1

المالية

2

الاقتصاد

3

الذكاء الاصطناعي

4

المنافسة

5

المراتب الخمس الأولى للمرونة حسب القطاع

	مرتبة الأداء	مرتبة الأثر	أهم خمسة تحديات مستقبلية
الطيران	1 استكشاف الآفاق	1 القدرة على التكيف	1 الموظفون ذوو المهارات
	2 المخاطر على السمعة	2 القيادة	2 الاقتصاد
	3 الرؤية والغرض	3 المواءمة	3 تغير المناخ/البيئة
	4 التوعية والتدريب	4 استكشاف الآفاق	4 التكنولوجيا
	5 الابتكار	5 الرؤية والغرض	5 التطورات الاجتماعية
السيارات	1 الرؤية والغرض	1 القدرة على التكيف	1 التكنولوجيا
	2 الإدارة المالية	2 القيادة	2 الاقتصاد
	3 الثقافة	3 المواءمة	3 التطورات الاجتماعية
	4 إدارة الموردين	4 استكشاف الآفاق	4 الحفاظ بالعملاء
	5 الحوكمة والمساءلة	5 الرؤية والغرض	5 الإنتاج
البيئة المشيدة	1 الإدارة المالية	1 القدرة على التكيف	1 الموظفون ذوو المهارات
	2 القيادة	2 القيادة	2 المنافسة
	3 الرؤية والغرض	3 المواءمة	3 تسرب الموظفين/التقاعد
	4 التوعية والتدريب	4 استكشاف الآفاق	4 النقص في الموظفين
	5 المخاطر على السمعة	5 الرؤية والغرض	5 تغير المناخ/البيئة
الطاقة	1 استثمارية الأعمال	1 القدرة على التكيف	1 الاقتصاد
	2 الإدارة المالية	2 القيادة	2 تغير المناخ/البيئة
	3 الحوكمة والمساءلة	3 المواءمة	3 المنافسة
	4 إدارة المعلومات والمعرفة	4 استكشاف الآفاق	4 التكنولوجيا
	5 إدارة الموردين	5 الرؤية والغرض	5 الموظفون ذوو المهارات
المالية	1 الإدارة المالية	1 القدرة على التكيف	1 التكنولوجيا
	2 الرؤية والغرض	2 القيادة	2 الاقتصاد
	3 القيادة	3 المواءمة	3 المنافسة
	4 إدارة المعلومات والمعرفة	4 استكشاف الآفاق	4 الذكاء الاصطناعي
	5 استثمارية الأعمال	5 الرؤية والغرض	5 الأمن السيبراني

القيادة ●

الموظفون ●

العملية ●

المنتج ●

مرتبة الأداء

مرتبة الأثر

أهم خمسة تحديات مستقبلية



الرغذية

مرتبة الأداء	مرتبة الأثر	أهم خمسة تحديات مستقبلية
1 الحوكمة والمساءلة	1 القدرة على التكيف	1 المنافسة
2 إدارة الموردين	2 القيادة	2 خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي (Brexit)
3 المخاطر على السمعة	3 المواءمة	3 التكنولوجيا
4 الإدارة المالية	4 استكشاف الآفاق	4 الإنتاج
5 الثقافة	5 الرؤية والغرض	5 المالية



الرعاية الصحية

مرتبة الأداء	مرتبة الأثر	أهم خمسة تحديات مستقبلية
1 الحوكمة والمساءلة	1 القدرة على التكيف	1 المالية
2 الإدارة المالية	2 القيادة	2 المنافسة
3 الرؤية والغرض	3 المواءمة	3 خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي (Brexit)
4 استمرارية الأعمال	4 استكشاف الآفاق	4 التكنولوجيا
5 إدارة الموردين	5 الرؤية والغرض	5 الذكاء الاصطناعي



التصنيع

مرتبة الأداء	مرتبة الأثر	أهم خمسة تحديات مستقبلية
1 المخاطر على السمعة	1 القدرة على التكيف	1 المنافسة
2 الرؤية والغرض	2 القيادة	2 التكنولوجيا
3 استمرارية الأعمال	3 المواءمة	3 الاقتصاد
4 الإدارة المالية	4 استكشاف الآفاق	4 الموظفون ذوو المهارات
5 إدارة الموارد	5 الرؤية والغرض	5 الذكاء الاصطناعي



الخدمات المهنية

مرتبة الأداء	مرتبة الأثر	أهم خمسة تحديات مستقبلية
1 الإدارة المالية	1 القدرة على التكيف	1 التكنولوجيا
2 المخاطر على السمعة	2 القيادة	2 المنافسة
3 الرؤية والغرض	3 المواءمة	3 خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي (Brexit)
4 القيادة	4 استكشاف الآفاق	4 الذكاء الاصطناعي
5 إدارة المعلومات والمعرفة	5 الرؤية والغرض	5 تسرب الموظفين/التقاعد



الاتصالات/تكنولوجيا المعلومات

مرتبة الأداء	مرتبة الأثر	أهم خمسة تحديات مستقبلية
1 الرؤية والغرض	1 القدرة على التكيف	1 التكنولوجيا
2 استمرارية الأعمال	2 القيادة	2 المالية
3 إدارة المعلومات والمعرفة	3 المواءمة	3 الاقتصاد
4 القيادة	4 استكشاف الآفاق	4 الموظفون ذوو المهارات
5 الابتكار	5 الرؤية والغرض	5 المنافسة

bsi.

bsigroup.com/organizational-resilience

