



تقرير رؤى الرؤساء التنفيذيين في المملكة العربية السعودية ٢٠٢٠م (الإصدار الخاص بجائحة كوفيد - ١٩)

المملكة العربية السعودية
نوفمبر ٢٠٢٠

المقدمة

القيادة في ظل الجائحة العالمية

فرضت جائحة حذف كوفيد-١٩ في بداية العام تحديات أمام الرؤساء التنفيذيين والتي لم يراعها سوى القليل منهم في البداية، ثم اتجه القادة لأخذ القرارات والاضطلاع بأدوار تتطلب منهم إعادة دراسة واجباتهم تجاه منشأتهم، وواجب منشأتهم تجاه العالم، بشكل سريع.

لقد ألقت هذه الأزمة بظلالها على الجميع سواء أكانوا أشخاص أو منشآت أو دول، وكان لها أثرها على جميع الأصعدة. وكانت قد أعلنت السعودية عن أول إصابة بفيروس كوفيد-١٩ في أوائل مارس، وبعدها بفترة وجيزة قرضت حظر تجول على مستوى البلاد وبدأت بفرض قيود على السفر، ومما يعكس خطورة الوباء العالمي أنّ الحج لهذه السنة اقتصر على حوالي ١٠٠٠ حاج من داخل السعودية، وهو فارق ضخم للغاية مقارنة بملايين الحجاج في كل سنة.

أجرت شركة كي بي إم جي استطلاعاً موجهاً لمئات الرؤساء التنفيذيين لعدد من أكبر الشركات في العالم في شهر يناير، ثم أعادته في شهري يوليو وأغسطس؛ وذلك في محاولة لاستيضاح الصورة المعقدة لعالمنا اليوم. وهدفت أسئلة الاستطلاع إلى تحديد مدى ثقة الرؤساء التنفيذيين في المستقبل وفهم مدى تغير أولوياتهم ودراسة كيفية تعامل منشأتهم مع هذه الأزمة غير المتوقعة.

لا يُستغرب شعور الرؤساء التنفيذيون بثقة أقل من بداية العام باتجاه النمو الاقتصادي العالمي، إلا أنّ توقعات النمو وقياس المخزجات لا تعكس الصورة كاملة، فقد كان على قادة المنشآت إعادة ترتيب أولوياتهم، وقد ركز العديد منهم على ما هو أكثر أهمية؛ ألا وهو صحة وسلامة المجتمعات التي تعمل منشأتهم على خدمتها.

مع مراعاة وضع الاقتصاد العالمي وكيف تغيرت أولويات الرؤساء التنفيذيين، ومع التغير الذي طرأ على سلوك المستهلكين، يعمل الرؤساء التنفيذيون على تسريع التغييرات التنظيمية لتلبية متطلبات السوق المتطورة باستمرار، وقد استهدفت هذه التغييرات أجنادات التحول الرقمي وإعداد الكفاءات بشكل محدد.

يعد التأكيد على كل هذه الأساليب بمثابة تجديد التركيز على الهدف المؤسسي، إذ أنّ القادة الذين تأثروا بتجربتهم الشخصية في هذه الجائحة يعملون على تجديد أهداف منشأتهم لتناسب مع احتياجات الواقع الحالي، ولا بدّ من العودة باستمرار إلى الهدف المؤسسي عند اتخاذ قرارات صعبة.

إن المهمة عظيمة أمام الجميع. ولا يسعني إلا أن أشكر جميع قادة الأعمال الذين تشرفنا بالحديث معهم على منحنا جزءاً من وقتهم للمشاركة في هذا الاستطلاع، وقمنا بفضل تعاونهم المميز بالوقوف على بعض الاتجاهات والرؤى المهمة في هذا التقرير، والتي نأمل أن تحوز على اهتمامكم وتقدم الفائدة لكم.

نشكركم على الثقة التي وضعتموها في كي بي إم جي ونتطلع لمعرفة آرائكم بشأن النتائج التي توصلنا إليها في تقرير «رؤى الرؤساء التنفيذيين في المملكة العربية السعودية ٢٠٢٠م».



د. عبد الله حمد الفوزان
رئيس مجلس الإدارة
كي بي إم جي في السعودية
ومنتقة المشرق

فهرس المحتويات

النتائج الرئيسة	٤
أهداف الأعمال	٦
اتجاهات النمو والازدهار	١٠
الأولويات	١٨
انعكاسات الواقع الجديد	٢٢
المنهجية والشكر والتقدير	٢٣

النتائج الرئيسية

الكفاءات وواقع العمل الجديد

تتطلع المنشآت في قطاع الأعمال إلى تغيير استراتيجيات التوظيف لديها، حيث أدى العمل عن بُعد إلى اكتشاف مزيد من إمكانات توظيف الكفاءات لديها. فبينما قد تواجه الأعمال التي اتخذت مقرّها في السعودية صعوبة في انتقال الكفاءات إليها أثناء الجائحة، إلا أنّ العمل عن بُعد قد يكون بديلاً جيداً للوصول للكفاءات الموجودة خارج البلاد. وتدرس المنشآت في جميع أنحاء العالم تقليص مكاتبها تماشياً مع استمرار العمل عن بُعد على المدى البعيد ومحاولة منها لتقليص النفقات.

تحول أجندة المخاطر

ارتفعت نسبة «مخاطر الكفاءات» منذ بداية الجائحة لتشكّل التهديد الأكبر أمام نمو الأعمال التجارية متجاوزة «مخاطر سلاسل التوريد» و«النزعات الإقليمية». وقد أثبتت الصناعات ذات الحجم الضخم من حيث الاستيراد في السعودية (مثل: الأغذية والبتروكيماويات) قدرتها على الصمود أمام اضطرابات التجارة العالمية، إلا أنها قد تتأثر في المستقبل جراء هذه الجائحة.

العودة إلى الهدف والتركيز على الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات

رفعت الجائحة من عملية ضبط ممارسات الأعمال، فقد أعاد الرؤساء التنفيذيون تقييم أهداف منشآتهم وحاولوا تركيز أجندتهم فيما يخص الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات إلى مكون «الحوكمة الاجتماعية». ويتوقع أنّ الرؤساء التنفيذيين في المملكة سيقومون بتعزيز مستوى الشفافية وزيادة التقارير المتعلقة بأداء الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات وذلك إثر ما يرونه من اهتمام المستثمرين بهذا الشأن.

تسريع التحول الرقمي

يراهن قادة الأعمال على جوانب رئيسة للتحول الرقمي، وقد لاحظ أغلبهم هذا التسارع خلال فترة الإغلاق. ومع ذلك، فقد أدت الجائحة إلى زيادة وتيرة الهجمات السيبرانية؛ مما نتج عنه زيادة الوعي بقيمة الأمن السيبراني وأهمية الاستثمار فيه.

أهداف الأعمال

يركز الرؤساء التنفيذيون في خضم الأزمة الصحية والإنسانية على إيجاد منشآت جديدة بالثقة وعازمة على مواجهة التحديات المجتمعية الصعبة.

تجديد أهداف الأعمال

أعرب ٧٧ في المائة من الرؤساء التنفيذيين في بداية العام عن أنّ الهدف الأساسي لمنشآتهم في هذه الفترة ينصب على الأهداف الإنسانية، بينما أكد اليوم ٧٩ في المائة منهم أنهم يشعرون بارتباط أقوى مع أهداف منشآتهم منذ بدء الأزمة.

من التعاطف إلى العمل

تعرض ٣٩ في المائة من الرؤساء التنفيذيين أو أحد أفراد عائلاتهم للإصابة بفيروس كوفيد - ١٩؛ مما أدى إلى تغير الاستجابة الاستراتيجية لنسبة ٥٥ في المائة منهم تجاه الجائحة.

الارتفاع إلى التطلعات

ذكر ٦٥ في المائة من الرؤساء التنفيذيين في أوائل عام ٢٠٢٠م إن الجمهور يتطلع إلى قطاع الأعمال لملء الفراغ الناجم عن تراجع الثقة في قدرة الحكومات بمفردها على مواجهة التحديات المجتمعية.

نمو الأعمال

يقوم الرؤساء التنفيذيون، بالإضافة إلى الاستجابة للأزمة، بتهيئة منشآتهم لتحقيق النمو والازدهار على المدى الطويل.

النمو في الأوقات الصعبة

أعرب نحو ثلث الرؤساء التنفيذيين عن تراجع ثقتهم في الوقت الراهن تجاه آفاق النمو الاقتصادي العالمي على المدى البعيد مقارنة بما كانت عليه في بداية العام.

تسريع التحول الرقمي

يرى نحو ٨٠ في المائة من الرؤساء التنفيذيين أن جائحة كورونا قد أدت إلى تسريع عملية التحول الرقمي وسجل أكبر تقدم في العمليات الرقمية، إذ يشير ٣٠ في المائة منهم إلى أنّ هذا التقدم قد فاق توقعاتهم وحقق ما كانوا يتوقعون حاجته لسنوات للتقدم في هذا المجال.

صدارة مخاطر الكفاءات

تصدرت "مخاطر الكفاءات" قائمة المخاطر لترتفع ١١ مرتبة منذ بداية العام وبذلك تُشكل التهديد الأول للنمو طويل الأجل للأعمال.

الأولويات

يضاعف الرؤساء التنفيذيون العمل على أولويات التحول لبناء القدرات اللازمة لتحقيق النجاح في المستقبل لما بعد جائحة كوفيد - ١٩.

مستقبل العمل

ذكر ٧٧ في المائة من الرؤساء التنفيذيين بأنهم سيستثمرون في تطوير أدوات التعاون والاتصال الرقمية، التي ازداد استخدامها جراء الجائحة. ويرى ٧٣ في المائة منهم أن العمل عن بُعد قد ساهم في زيادة مساحة الكفاءات المتاحة لهم.

التركيز على العميل في سلاسل التوريد

يشير ٦٧ في المائة من الرؤساء التنفيذيين لاضطرارهم إلى إعادة التفكير في آلية سلاسل التوريد العالمية الخاصة بهم مع مراعاتهم لتبعات الجائحة عليها، مدفوعين برغبتهم في أن يصبحوا أكثر مرونة في الاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة.

الميل نحو الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات

أعرب ٧١ في المائة من الرؤساء التنفيذيين عن رغبتهم بالمحافظة على مكاسب تغير المناخ التي تحققت جراء الجائحة، حيث ذكر ٦٥ في المائة منهم إن إدارة المخاطر المتعلقة بالمناخ ستمارس دورًا فيما إذا كانوا سيحتفظون بوظائفهم أم لا على مدى السنوات الخمس المقبلة.

الهدف

ذكر أغلب الرؤساء التنفيذيين (٧٩ في المائة منهم) أن جائحة كوفيد - ١٩ دفعتهم إلى إعادة تقييم أهدافهم

رؤية متجددة للهدف

خلّفت الجائحة تبعات كبيرة على صحة البشر وسبل معيشتهم وكذلك على مستقبل الأعمال، إلا أنها وضعت الرؤساء التنفيذيين أمام أعظم اختبار لقدراتهم القيادية ومرونتهم الشخصية. ويستغل الرؤساء التنفيذيون لأكبر المنشآت في العالم هذه اللحظة التاريخية غير المتوقعة لممارسة القيادة بهدف وتأثيرها المتزايد على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي. فهم يقودون هذه المنشآت مستحضرين الاعتبارات الإنسانية حيث يضعون الموارد البشرية ومسؤولية الأعمال على رأس أولوياتهم. ويحاولون جهدهم لإيجاد الفرص وسط تراجع الثقة في الاقتصاد العالمي، ويعيدون هيكلة منشآتهم لتوائم الواقع الجديد للمستقبل.

كانت مواقف الرؤساء التنفيذيين في بداية العام تجاه أهداف منشآتهم تميل لصالح أصحاب المصلحة بدلاً من المساهمين. فحسب الاستطلاع الذي أجري في يناير، أشار أغلب الرؤساء التنفيذيين (٥٦ في المائة منهم) في السعودية أن الهدف العام لمنشآتهم يتمثل في بناء قيمة طويلة الأجل لأصحاب المصلحة، مقارنة بما نسبته ٢٢ في المائة منهم والذين أشاروا إلى أن العوائد الاقتصادية للمساهمين حددت أهدافهم. ويرى ٢٢ في المائة أن هدف منشآتهم يتمثل في تحسين أوضاع المجتمع والمصلحة العامة.

وقد حددت هذه الرؤية مسار وتوجه التركيز العالمي نحو الهدف الجديد في ضوء جائحة كوفيد - ١٩. ويرى أغلب الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم (٧٩ في المائة منهم) ارتباطاً أقوى مع أهدافهم المؤسسية منذ بدء الأزمة، إلا أنّ التبعات المدمرة للجائحة دفعت العديد منهم للتساؤل عما إذا كانت أهدافهم الحالية تلبي بالفعل احتياجات أصحاب المصلحة. وفي الواقع، أقر ٧٩ في المائة منهم أنهم اضطروا إلى إعادة تقييم أهدافهم جراء جائحة كوفيد - ١٩. وسيتعين الاستماع إلى مختلف أصحاب المصلحة وتشجيع الحوار معهم أثناء عملية إعادة التقييم هذه، خاصة إذا كان ثمة حاجة لتعديل الهدف الحالي لتلبية احتياجات وتطلعات مجموعة من أصحاب المصلحة.

قد لا يكون الحوار مع أصحاب المصلحة أثناء الجائحة أكثر أهمية من ذلك القائم بين الجهات الرقابية والقطاع الخاص. فقد أولت مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما)، عند إعداد خطتها لاستمرارية الأعمال، اهتماماً وثيقاً بخطط العمل التي وضعتها المؤسسات المالية السعودية لمواجهة تداعيات كوفيد - ١٩. وكانت إحدى المجالات ذات الأهمية هي القنوات المصرفية الرقمية، والتي يمكن استخدامها لتقليل التعاملات وجهاً لوجه. وعليه، سعت مؤسسة النقد العربي السعودي لتوسيع استخدام القنوات المصرفية الرقمية وسمحت لمقدمي خدمات الدفع برفع سقف حد الرصيد الشهري للمحافظ الإلكترونية.



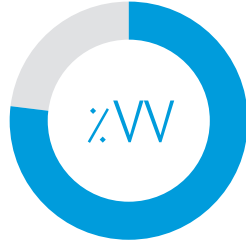
أشار فيصل العمران، الرئيس التنفيذي للبنك السعودي للاستثمار، إلى سرعة تبني القنوات المصرفية الرقمية، قائلاً: "كانت البنوك تتقدم بالفعل في هذا المجال قبل الجائحة، إلا أننا كنا نعتقد سابقاً بأن تحقيق تبني القنوات المصرفية الرقمية سيستغرق أكثر من ثلاث سنوات، وقد تغير هذا الآن، حيث نتوقع أن يستغرق ذلك ٦-١٢ شهراً، وستحدد مرونة البنوك مدى قدرتها على تطبيق استراتيجياتها الرقمية".

كما كان لتعزيز الحوار بين البنوك والجهات الرقابية والمؤسسات المالية دور كبير في مساعدة الاقتصاد الحقيقي في التخفيف من تبعات هذه الأزمة. وتطرق إلى ذلك فيصل العمران، الرئيس التنفيذي للبنك السعودي للاستثمار، قائلاً: "سرعان ما قامت البنوك بتمديد أجل القروض وإعادة جدولتها وإصدار قروض جديدة، وفي هذا دلالة على التعاون الوثيق بين البنوك والجهات الرقابية والمؤسسات المالية في السعودية".

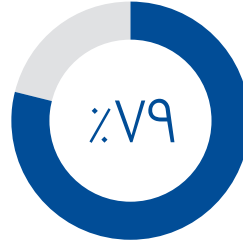
الشكل (١): يرى الرؤساء التنفيذيون على مستوى العالم أن أهداف الأعمال أصبحت أكثر قوة وارتباطاً في ضوء الجائحة



قدمت أهداف الأعمال إطار عمل واضح لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة إزاء جائحة كوفيد-١٩



ساعدتنا أهدافنا في فهم ما يتحتم علينا القيام به لتلبية حاجات أصحاب المصلحة والموظفين والمجتمعات والعملاء والشركاء والمستثمرين



أشعر بارتباط أقوى لأهداف أعمالنا منذ بداية الأزمة

تغيير تنظيمي يركز على الموارد البشرية

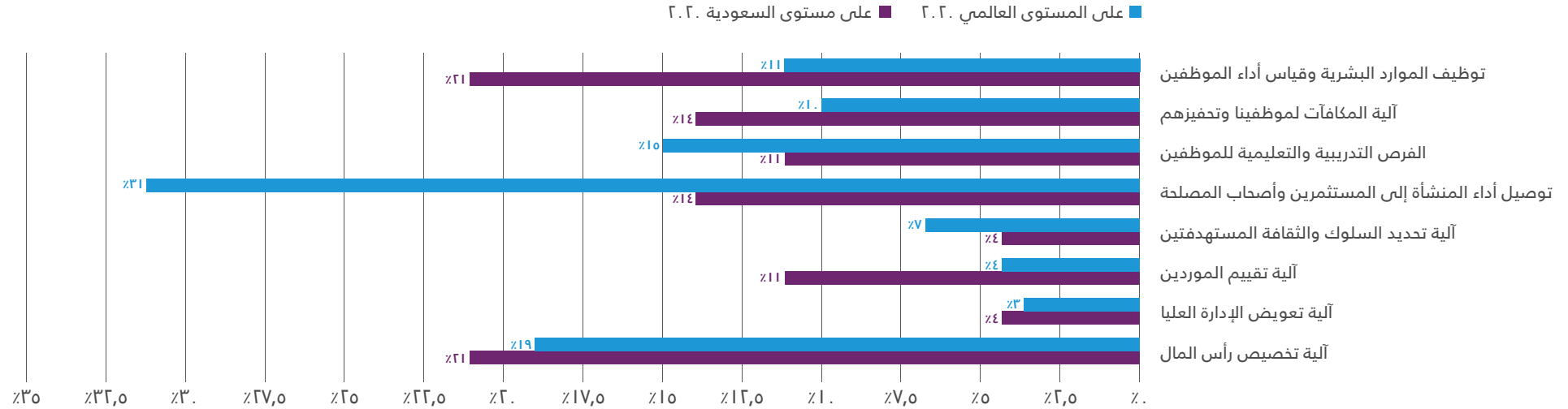
يتماشى التوجه في السعودية للتركيز على الموارد البشرية مع التوجه العالمي نحو التركيز على الهدف الرئيس للأعمال. فعند محاولة ترسيخ منهج قائم على الأهداف، تُشكل ضرورة توظيف أشخاص وتقييم أداء الموظفين المرتبة الأولى في الأولويات بين الرؤساء التنفيذيين في السعودية. وأقر الرؤساء التنفيذيون في العالم عند طرح نفس السؤال عليهم بأن التواصل مع المستثمرين وأصحاب المصلحة يتصدر أولوياتهم أيضاً. وفي السياق نفسه، يرى ١٨ في المائة (ضعف النسبة العالمية) من الرؤساء التنفيذيين في السعودية بأن استقطاب الكفاءات هو ما يُميز هذا المنهج.

تغيير الجدول الزمني المتوقع
للتحول الرقمي من ثلاث
سنوات ليصبح ٦-١٢ شهراً

فيصل العمران
الرئيس التنفيذي للبنك السعودي للاستثمار

الشكل (٢): يرى الرؤساء التنفيذيون في السعودية أن الموظفين عامل رئيس في أهداف المنشآت

عندما ترغب في إدراج هدف في مجموعة الأهداف لدى منشأتك، أي من المجالات التالية ستعطيها أولوية أكثر خلال الثلاث سنوات القادمة لترسيخ منها قائمة الأهداف



من التعاطف إلى العمل

يعكس تزايد ارتباط أهداف الأعمال بالعوامل الإنسانية خلال فترة الجائحة التحديات الصحية والعائلية التي واجهها الرؤساء التنفيذيون ومجتمعاتهم. في الواقع تأثرت الحالة الصحية لأكثر من ثلث الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم (٣٩ في المائة منهم) أو صحة أحد أفراد أسرهم بفيروس كوفيد - ١٩ المستجد. وقد تحول هذا التأثير الشخصي إلى تصرفات، حيث يشعر أغلبهم (٧٠ في المائة منهم) حالياً بارتباط أقوى بهذه العوامل منذ بداية الجائحة.

تتمثل استجابة الرؤساء التنفيذيين القوية والمتعاطفة تجاه الجائحة في شعورهم بالمسؤولية واعتقادهم بأنها ستؤثر بشكل إيجابي على معدلات النمو. وفي استطلاع شمل الرؤساء التنفيذيين في السعودية، يعتقد ٧٠ في المائة منهم بأن نمو منشأتهم سيعتمد بشكل كبير على حجم إعطائهم الأولوية لاتخاذ القرارات التي تُراعي الأخلاقيات والعوامل الإنسانية.

يبدو أن الرؤساء التنفيذيين ليسوا مصممين على اتخاذ أفضل القرارات المتنورة فحسب، بل أكثرها موثوقية. ومن بين الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم، الذين تأثروا شخصياً بالآثار الصحية للأزمة، ٤ في المائة منهم فقط هم من قاموا بتغيير طريقة تجاوبهم تجاه الجائحة. وفي المجمع غير ٥٥ في المائة منهم استجابتهم الاستراتيجية إما بشكل كلي أو بدرجة معينة، بينما أولى ما نسبته ٤٠ في المائة منهم -مع عدم تغيير استراتيجيتهم- اهتماماً أكبر بالجانب الإنساني من الجائحة.



”
حشدنا كامل القوى العاملة لدينا
لتوصيل المستلزمات الطبية بشكل
آمن والوصول إلى العملاء في
المناطق النائية في البلاد

ياسر جوهري

الرئيس التنفيذي لشركة النهدي الطبية

كان الهدف الإنساني لشركة النهدي الطبية - إحدى أكبر سلاسل صيدليات البيع بالتجزئة في السعودية - دائماً هو الموجه لقراراتها. وأعرب ياسر جوهري، الرئيس التنفيذي لشركة النهدي، عن ذلك قائلاً: ”إن تبني الهدف الإنساني لم يكن وليد اللحظة، بل هو جزء لا يتجزأ من أهدافنا التي وضعناها منذ البداية وعممناه على جميع مستويات شركتنا“.

وأضاف جوهري: ”العمل في قطاع الأدوية يضع حملاً إضافياً من المسؤولية؛ لأن عملاءنا يعتمدون علينا للمحافظة على صحتهم وسلامتهم مع أخذ هذا الهدف في الحسبان، نخطط أن تكون خدماتنا مباشرة ومن خلال القنوات الرقمية، حيث نعتبر كل منهما مكملًا للآخر. وقد ظلت صيدلياتنا مفتوحة في جميع الأوقات، وكان هذا بحد ذاته عاملاً من عوامل دعم الصورة الأكبر للمجتمع، وجزءاً من الخطة الوطنية التي وضعتها وزارة الصحة للتعامل مع الجائحة“.

كما تعين على مجموعة النهدي إعادة تحديد الهدف من أعمالها لحماية عملائها من نقص الإمدادات. وأضاف جوهري: ”يتمثل جزء من أهدافنا في دعم صحة الناس وسلامتهم. وعليه، حرصنا على مضاعفة مخزوننا من الأدوية الخاصة بالأمراض المزمنة وغيرها من الأدوية الضرورية، وبالتالي تجنب أي حالة من الذعر التي قد تنشأ عن عدم توفر الدواء أو صعوبة الوصول إليه“. وتابع قائلاً: ”أما بالنسبة لمن هم بحاجة إلى العلاج، فقد قمنا بحشد كامل القوى العاملة لدينا لتوفير توصيل المستلزمات الطبية بشكل آمن، والوصول إلى العملاء في المناطق البعيدة عن المراكز الكبرى في البلاد“.

يذكر ٧ في المائة من الرؤساء التنفيذيين في السعودية أنه لا يزال هناك الكثير مما يتعين فعله لترسيخ التنوع بين الجنسين في مجالس الإدارة.

الوقوف إلى جانب المجتمع

اتضح لنا في بداية العام مدى الاستعداد المتزايد الذي أبداه الرؤساء التنفيذيين لتصدر المشهد شخصياً في مواجهة تحديات المجتمع الرئيسية. وقد أقر ٧٨ في المائة منهم في السعودية بمسؤوليتهم الشخصية ليكونوا ”قادة التغيير في القضايا المجتمعية“ وهذا يعكس الطبيعة الشابة والوعى المتزايد للمجتمع السعودي. فقد شعر أغلب الرؤساء التنفيذيين في السعودية (٧٦ في المائة منهم) بأن المستهلكين من جيل الألفية والجيل الرقمي يتوقعون من الشركات تجديد معايير الاستدامة، مقارنة بما نسبته ٦٧ في المائة من نظرائهم العالميين الذين يرون ذلك. وحدد الرؤساء التنفيذيون في السعودية وحول العالم تغير المناخ واستخدام البيانات الشخصية لتحقيق مكاسب مالية والمساواة بين الجنسين باعتبارها الأولويات العالمية الثلاثة، التي شعروا في مواجهتها بأكثر قدر من الضغط من جانب أصحاب المصلحة لكي يتخذوا الإجراءات المناسبة. وتعد المساواة بين الجنسين إحدى المواضيع المؤثرة عند الرؤساء التنفيذيين في السعودية، فقد شعر ما يقرب من نصف من شملهم الاستطلاع بالضغط من أجل اتخاذ إجراء، مقارنة بحوالي ثلث نظرائهم على مستوى العالم الذين شعروا بذلك الضغط.

إن من القضايا المجتمعية التي تزداد صداها بين الرؤساء التنفيذيين في المملكة هي قضية المساواة بين الجنسين، ويعتقد ٧٠ في المائة منهم في السعودية أن الأمر يتطلب بذل جهود كبيرة لتحقيق التنوع بين الجنسين في مجالس الأعمال.

انعكاساً لهذا بين الرؤساء التنفيذيين في المملكة، بذلت شركة كي بي إم جي جهوداً جيدة لتعزيز دور المرأة في مكان العمل، حيث تعدّ خلود موسى رئيس برنامج الشمول والتنوع في شركة كي بي إم جي السعودية، أول شريك امرأة يتم تعيينه في كبرى شركات المراجعة في السعودية. وقد تحدّث في هذا الخصوص: ”يتمثل أحد الأهداف ذات الأولوية في استراتيجيتنا للتنوع والشمول في تعزيز وتمكين المرأة، وتسري استراتيجيتنا بشكل خاص على المناصب الإدارية، وقد حققت نسبة تمثيل المرأة في شركة كي بي إم جي زيادة مطردة على مدى الأعوام الثلاثة الماضية، هذا علاوة على أن معظم الموظفين لدينا من السعوديات“.

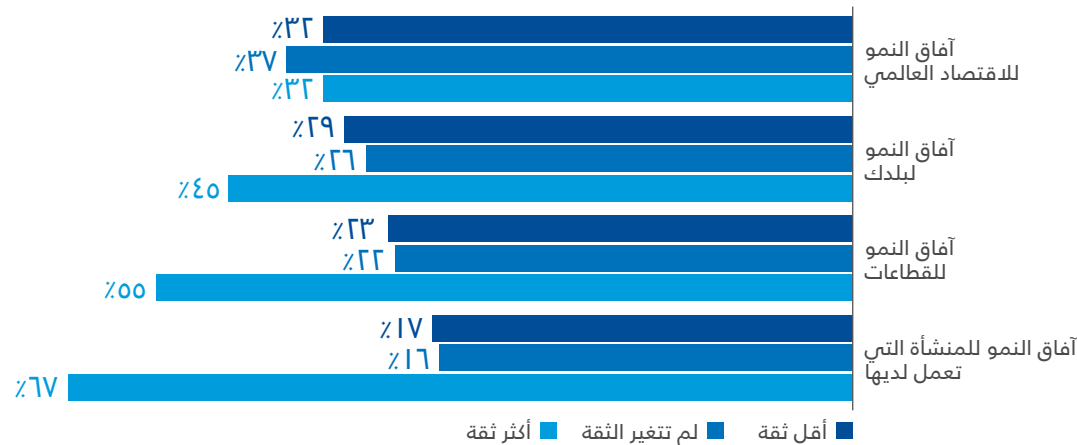
اتجاهات النمو والازدهار

آفاق النمو المستقبلية

أظهر الاستطلاع تأثير أزمة كوفيد - ١٩ على ثقة الرؤساء التنفيذيين في آفاق نمو الاقتصاد العالمي. واليوم، أفصح ٣٢ في المائة منهم عن انخفاض ثقتهم في الوقت الحالي حيال ذلك للثلاث سنوات المقبلة عما كانت عليه في بداية العام. على اختلاف ما يعتقدونه فيما يتعلق بمستقبل منشأتهم، حيث انخفضت ثقتهم بنسبة ١٧ في المائة فقط. ومن الواضح أنهم يتمتعون بثقة أكبر عند إدارة أصول وممتلكات منشأتهم، حيث يملكون قدرأ أكبر من الضبط وأدوات التأثير.

تتوقع جهات الإقراض في السعودية أن يلي التباطؤ الاقتصادي الحاد في هذا العام نمواً بحلول عام ٢٠٢١م. ويشير تقرير صندوق النقد الدولي لشهر يونيو إلى توقع انكماش الناتج المحلي الإجمالي للسعودية بنسبة ٦,٨ في المائة هذا العام، ومعاودته للنمو بنسبة ٣,١ في المائة في العام المقبل. وتجدر الإشارة إلى أن توقعات صندوق النقد الدولي للنمو لعام ٢٠٢١، التي صرّح بها في شهر يونيو هي أعلى قليلاً من توقعاته في أبريل.

الشكل (٣): ثقة الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم في النمو العالمي ونمو الدول والقطاعات والأعمال خلال الثلاث سنوات القادمة مقارنة معها في بداية العام



يرى ٨٨ في المائة من الرؤساء التنفيذيين في السعودية الإحلال الرقمي فرصة أكثر من كونه تهديداً

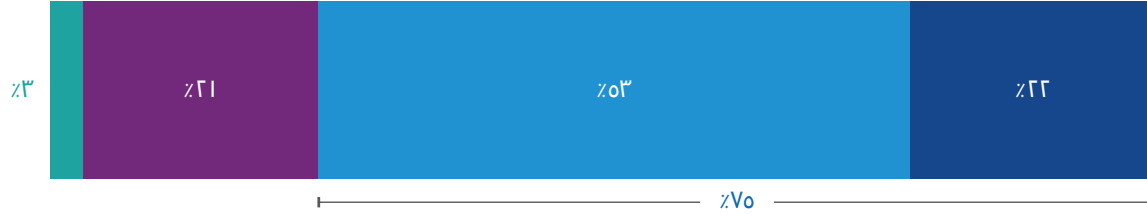
^١ <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>

تسريع النمو الرقمي

يشعر الرؤساء التنفيذيين، حسبما شاهدنا سابقاً، بثقة أكبر إزاء آفاق نمو أعمال منشأتهم خلال الثلاث السنوات القادمة. ويعد تسريع التحول الرقمي أحد أهم العوامل التي تُساعدهم في ضبط ذلك حيث يعدّ محفزاً رئيسياً للنمو. ويرى ٨٨ في المائة من الرؤساء التنفيذيين في السعودية الإحلال الرقمي بمثابة فرصة وليس تهديداً.

تهيمن الحوسبة السحابية على أجندة التكنولوجيا للرؤساء التنفيذيين في السعودية وعلى مستوى العالم، حيث رفع أغلب الرؤساء التنفيذيين في السعودية (٩٨ في المائة منهم) والرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم (٩٣ في المائة منهم) استثماراتهم في الحوسبة السحابية خلال العام الحالي ٢٠٢٠م حسبما أظهر استطلاع أجري في بداية العام. ويتوقع الرؤساء التنفيذيون في السعودية أن تُسجل الاستثمارات في الذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات الروبوتية وتقنية الجيل الخامس أكبر زيادة بعد الاستثمارات في الحوسبة السحابية في هذا العام.

الشكل (٤): أعلى المجالات التقنية استثماراً في السعودية



- تسارع التقدم بشكل حاد، مما جعلنا نبلغ مرحلة متقدمة لم نتوقعها
- تسارع التقدم في غضون أشهر
- التقدم كما كان قبل الجائحة
- تأخر إحراز التقدم

تسارعت وتيرة الاعتماد على التكنولوجيا في هذا العام مع تفاعل الأعمال مع واقع العمل الجديد، حيث يعتقد ٨١ في المائة من الرؤساء التنفيذيين في العالم أن تحويل العمليات إلى عمليات رقمية قد تسارع بشكل ملحوظ منذ بداية الجائحة.

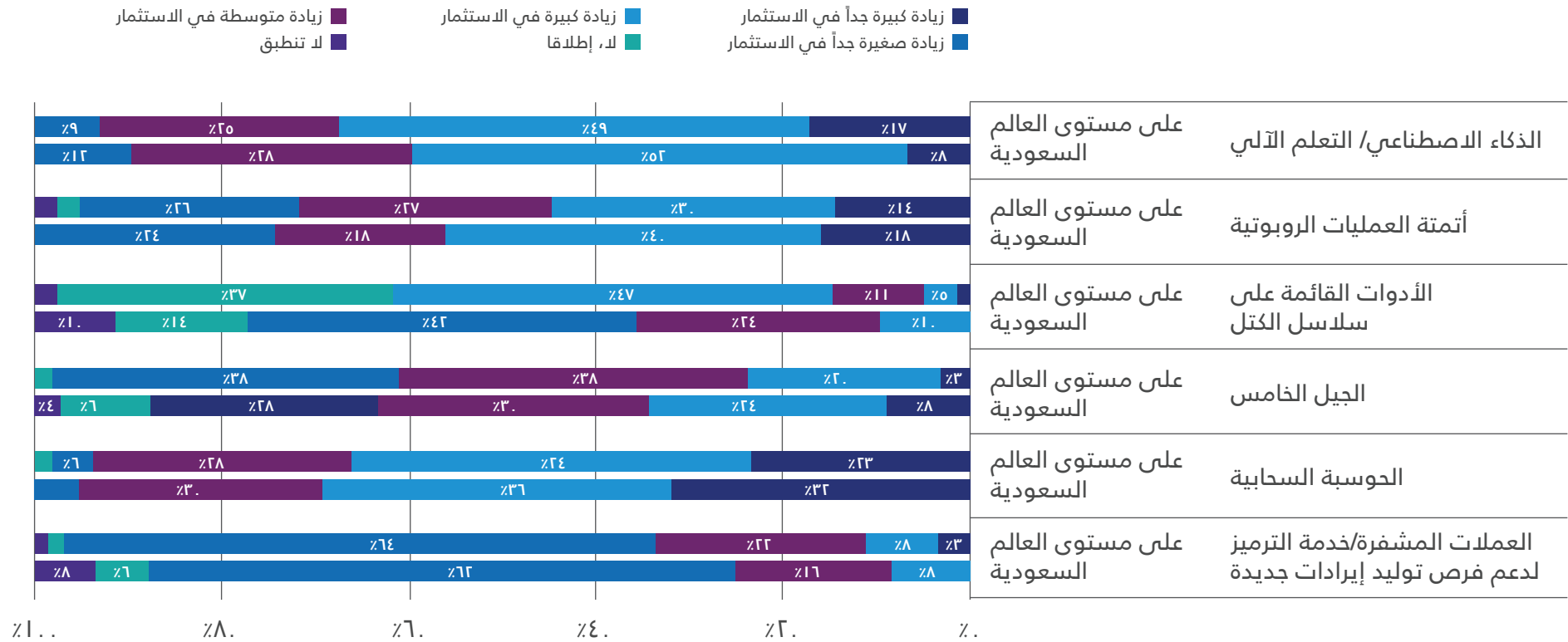
شهد القطاع المصرفي، الذي كان بالفعل متصدراً للمشهد الاقتصادي في دفع التحول الرقمي، حالات عديدة من تحول عملائه إلى القنوات الرقمية المصرفية. وأعرب فيصل السقاف، الرئيس التنفيذي للبنك الأهلي التجاري، عن ذلك قائلاً: "شهد البنك الأهلي التجاري تبنيّاً غير مسبوق لاستخدام الخدمات المصرفية الرقمية خلال فترة الإغلاق وما بعدها. فمنذ بداية العام وحتى اليوم، ارتفعت أعداد مستخدمي الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول بنحو ٣٤ في المائة، كما شهدت مشتريات الخدمات المصرفية عبر نقاط البيع ارتفاعاً بنسبة ٧٦ في المائة، وكذلك مشتريات التجارة الإلكترونية بما نسبته ٢٣٦ في المائة. أما فيما يخص مبيعات المنتجات الرقمية، فقد تجاوزت حالياً نسبة ٦٠ في المائة من إجمالي المبيعات".



وصلنا إلى أماكن لم يكن فيها خيار الدفع إلا نقداً، ونقوم بتحويلها إلى قنوات للدفع الرقمي

عصام النهدي
الرئيس التنفيذي
شركة هلا

الشكل (٥): إلى أي مدى تُخطّطون لزيادة استثماراتكم في التقنيات الآتية خلال الدّئين عشر شهورا القادمة؟



إن شركة (هلا) هي إحدى شركات التكنولوجيا المالية الأولى في السعودية، الخاضعة لإشراف مؤسسة النقد العربي السعودي، والتي شهدت أعمالها انتشاراً بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة خارج نطاق البنوك التقليدية. وقد صرح عصام النهدي، الرئيس التنفيذي لشركة (هلا) قائلاً: "وصلنا إلى أماكن لم يكن فيها خيار الدفع إلا نقداً ونعمل على تحويلها إلى قنوات للرفع الرقمي".

نجم عن الجائحة -واستجابة الحكومة لها- قفزة في الطلب على شركات التكنولوجيا المالية، مثل: شركة (هلا)، ونشأ عن ذلك فرص جديدة لها. وفي هذا الصدد، قال النهدي: "منذ بداية جائحة كوفيد -١٩، أعدنا حشد خدماتنا بشكل مختلف لتلبية الوضع الجديد بشكل يركز على تقديم حلول للشركات لتسهيل تحولها الرقمي، فقد شهد الطلب على خدماتنا ارتفاعاً كبيراً جراء تبني الحكومة نهج الحد من استخدام المجتمع للنقد وتركيزها عليه بحيث تكون التعاملات المالية أكثر سلامة وشفافية".



يتعين على الأعمال إعادة دراسة متطلبات عملائها وكيفية تقديم خدماتها لهم في ضوء تسارع وتيرة التجارة عبر الإنترنت جراء عوامل جديدة مثل: التباعد الاجتماعي. وتوصلنا إلى أن أغلب الرؤساء التنفيذيين (٧٥ في المائة منهم) يعتقدون بأن الجائحة قد سرّعت من إيجاد تجربة رقمية سلسلة ومتراصة للعملاء. بينما تبحث الشركات عن فرص جديدة لتعظيم دخلها خلال فترة النمو الضعيف هذه، ذكر ٦٤ في المائة من الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم أن عملية إيجاد القنوات الرقمية الجديدة ساعد على تنمية مصادر دخلها خلال فترة الجائحة.

بالنسبة لمجموعة فواز الحكير، استدعت فترة الحظر التي مرت إعادة التفكير بشكل جذري في عملياتها التجارية. إذ كان تكتل تجار التجزئة يعتمد في السابق بشكل كبير على المتاجر الحقيقية الموجودة على أرض الواقع، إلا أن عمليات التجارة الإلكترونية تعززت بعد وقت قصير من ظهور الجائحة. وصرح مروان مكرزل، الرئيس التنفيذي لمجموعة الحكير قائلاً: "لقد تضاعفت المبيعات عبر الإنترنت بين شهري مارس وأغسطس، مما دفعنا للقيام بتخصيص العديد من الموارد الداخلية لزيادة قدراتنا، في الواقع، لم يكن لدينا فريق تجارة إلكترونية قبل الجائحة؛ لذا أسندنا هذه المهمة إلى فريق خارجي ليتولاها".

وأضاف مكرزل أننا متفائلون بشأن المتاجر الحقيقية لمجموعة الحكير في السعودية على المدى الطويل، حيث علق على ذلك قائلاً: "بينما تهدف التجارة الإلكترونية إلى راحة المستهلك، فإن التسوق و (خاصة الموضة) في مجال الأزياء سيظل وسيلة للترفيه في الشرق الأوسط؛ وعليه، سيظل وجود المتاجر الحقيقية أمراً مهماً".

لقد تعلمنا بعض الدروس المهمة ويتمثل أهمها في ضرورة وجود الأشخاص المناسبين في فرق عملنا، ويتصدر قائمة الأولويات الآن تعزيز جودة الموارد البشرية والمحافظة عليها والاستعداد لتحقيق جودة أعلى بإمكانيات أقل. لقد تعلمنا قيمة التواصل الجيد سواء مع العملاء أو مع موظفينا، فعندما تهتم بموظفك، سيهتمون هم بك عند الحاجة.

سيستمر ٧ في المائة من الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم في تنمية استخدامهم للأدوات الرقمية للتعاون والتواصل

تعرضت أنظمة الرعاية الصحية في جميع أنحاء العالم عند استجابتها الفورية لجائحة كوفيد - ١٩ لضغوط جراء محاولتها لإدارة تدفق المرضى المصابين وتحقيق التوازن للاستمرار في تقديم خدمات الرعاية المنتظمة. وتؤكد إيميلى رودنبرغ، رئيس قطاع الرعاية الصحية لدى كى بي إم جي في السعودية، على أهمية تعزيز الاستراتيجيات الرقمية بين قادة الرعاية الصحية، معلقة على ذلك بقولها: "حققت الأجندة الرقمية جراء الجهود الحكومية والإجراءات السريعة، التي اتخذها مقدمو الرعاية الصحية، بمن فيهم الشركات الناشئة، وحجم احتياج المستهلكين، في خمسة أشهر ما لم يتوقع الكثير تحقيقه في غضون خمس سنوات".

وأردفت: "لقد اتخذت الرعاية الصحية عن بعد منحى سريعاً وانتشرت عبر سلاسل الرعاية ابتداءً من الرعاية الصحية الأولية والرعاية الصحية الطويلة والرعاية الصحية في المستشفيات. ونرى التحول الرقمي يتصدر أولويات أجندة قادة الرعاية الصحية في السعودية. وبينما نعلم أن قطاع الرعاية الصحية أبداً في تبني تكنولوجيا المعلومات في العموم مقارنة بالقطاعات الأخرى، إلا أن جائحة كوفيد - ١٩ قد دفعت هذا القطاع بشكل كبير للحاق بركب التطور".

قبل جائحة كورونا لم يكن لدينا فريق متخصص بالتجارة الإلكترونية وقد قمنا باستقطاب موظفين متخصصين من خارج فرق عملنا

مروان مكرزل
الرئيس التنفيذي
مجموعة فواز الحكير

على ضوء ذلك، ننظر إيميلين إلى أجندة التحول الصحي في السعودية قائلة: "ارتفعت توقعات المرضى، وبالتالي يتعين إعطاء الأولوية لمدى رضى وارتباط المريض، وستكون مدى قدرة الأنظمة الصحية على التعامل مع الخصوصية وإدارة البيانات والأمن السيبراني عنصراً ضرورياً في المستوى التالي من تطبيق التكنولوجيا الصحية".

يبدو أن استثمارات السعودية السابقة في الحوسبة السحابية قد آتت ثمارها خلال الجائحة. كما رأينا في الاستطلاع قبل بداية جائحة كوفيد - ١٩، كان الرؤساء التنفيذيون في السعودية حريصين على الاستثمار في الحوسبة السحابية في هذا العام كما هو الحال في عدة أعوام سابقة. وهذا يعني عدم حاجتها لزيادة ميزانيات التكنولوجيا، وتحديداً تلك المتعلقة بتقنيات العمل عن بعد في العديد من الشركات السعودية على عكس الحال بالنسبة للدول التي لم تراعي هذه الأولوية سابقاً.

يشير مظهر حسين، مدير تنفيذي رئيسي في استشارات التحول الرقمي لدى شركة كي بي إم جي في السعودية، إلى أن السعودية شهدت خلال الأعوام القليلة الماضية قبل جائحة كوفيد - ١٩، بوادر مبكرة للإحلال الرقمي، معلقاً على ذلك: "كانت العناصر الأساسية لاستراتيجية الحوسبة السحابية وإدارة البيانات تتلاشى، إلا أنه مع ظهور جائحة كوفيد - ١٩، قفز التحول الرقمي مستعداً للانطلاق، وهذا يتجلى في تغير المفاهيم والتحرك نحو تسريع القدرات في الأتمتة والذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا السحابية وتطوير المنتجات الرقمية وقدرات القيادة الرقمية. وتسير السعودية الآن بثبات على طريق التحول الرقمي السريع".

تواجه المنشآت صعوبة في تركيز الجهود على المجالات التي تكمن فيها فرص تحقيق قيم أكبر على المدى الطويل، والاستثمار فيها وتفادي تلك المجالات التي قد تكون مجرد استجابة قصيرة الأجل جراء الجائحة. وعندما طلبنا من الرؤساء التنفيذيين العالميين تحديد التحدي الأكبر الذي واجهوه في تسريع التحول الرقمي، كانت المشكلة الأكبر هي "عدم القدرة على توقع سيناريوهات التشغيل المستقبلية". وتحتاج المنشآت إلى فهم ما إذا كان التغيير المرتبط بالجائحة (مثل التغير في سلوكيات العملاء) دليلاً على ظهور اتجاه دائم أم مجرد تغيير مؤقت بسبب الجائحة.

تحويل المخاطر

بينما يخطط قادة الأعمال لمسيرتهم نحو تحقيق تنمية أعمالهم على المدى البعيد، يدركون وجود تحديات جديدة يتحتم مواجهتها أثناء الجائحة. ويتوقع أن تؤدي الموجة الثانية المحتملة لكوفيد - ١٩ وتبعاتها في بلدانهم أو في الأسواق الرئيسية لأعمالهم إلى تعميق مخاوفهم تجاه عملية المحافظة على الموظفين الأساسيين وتوظيف القوى العاملة والمحافظة على إنتاجيتها.

صنف الرؤساء التنفيذيون في العالم في شهر يناير ارتفاع مخاطر الموارد البشرية بالمرتبة ١١ من المخاطر المحدقة بمنشأتهم. ومع ذلك، ارتفعت مخاطر الموارد البشرية منذ بداية الجائحة لتصبح التهديد الأكثر أهمية أمام أعمالهم متجاوزة مخاطر سلاسل التوريد والنزعات الإقليمية والمخاطر البيئية. ويمكن أن يكون هذا الخطر أكبر فيما يخص السعودية لتشغيلها نسبة كبيرة من القوى العاملة الوافدة. وفي حال استمرار الجائحة لفترة طويلة، قد لا يرغب الموظفون الأساسيون بالعمل في مواقع جديدة وستواجه شركات المقاولات مشكلة مستمرة فيما يتعلق بحضور موظفيها إلى مقرات عملها.

تُعد المحافظة على استمرارية أعمال شركة التصنيع الوطنية، إحدى شركات الكيماويات وتدير أحد أكبر المجمعات الصناعية في السعودية، مع ضمان سلامة موظفيها مهمة صعبة بالنسبة لها. فقد صرح مطلق المريشد، الرئيس التنفيذي لشركة التصنيع، حول ذلك قائلاً: "كانت أكبر مشكلتنا خلال أول شهرين أو ثلاثة أشهر من الجائحة هي إدارة تنقلات موظفينا في مصانع الكيماويات التابعة لنا لدرجة أنه إذا ثبت إصابة أحد العاملين بفيروس كوفيد - ١٩، فإننا نضطر إلى إيقاف ورديّة عمل بأكملها لمدة أسبوعين".

أدركت شركات، مثل: شركة التصنيع، عظم مخاطر الجائحة على موظفيها وأعمالها مقارنة بالمنشآت التي لا تتطلب أعمالها حضور موظفيها لمقرات العمل، حيث كان باستطاعة جميع موظفيها إنجاز العمل عن بُعد.



إلا أنه في نهاية المطاف، انخفضت حدة وتيرة هذه المشاكل لدى الشركة جراء زيادة كفاءة وسرعة اختبارات الكشف عن الفيروس. وعلق الميرشد على توفر الاختبارات السريعة الآن قائلاً: "لم يعد توافر القوى العاملة مشكلة لأنه في حالة ظهور نتيجة الاختبار إيجابية، يمكننا عمل اختبار مباشرة لكامل العاملين في أحد نوبات العمل بدلاً من حجرهم".

أصبحت سلاسل التوريد، بعد تضررها جراء الجائحة، محط تركيز الرؤساء التنفيذيين الذين يعملون على إعادة أعمالهم إلى المسار الصحيح. وقد انعكس هذا التركيز في الاستطلاع الذي أجريناه والذي شهد ارتفاعاً في مخاطر سلاسل التوريد ليكون بذلك ثاني أكبر التهديدات المذكورة التي تواجه نمو أعمال المنشآت.

كان لدى الرؤساء التنفيذيين في السعودية الأسباب التي تدعو للقلق بشأن سلاسل توريد أعمالهم في بداية الجائحة، حيث تعتمد السعودية بشكل كبير على الواردات الغذائية. وتعتمد صناعة المشتقات النفطية أيضاً على مجموعة واسعة من المنتجات المستوردة. بيد أن القطاعين تمكنا من إدارة هذا الاختلال والحد من تبعات الصدمة التي تعرضت لها سلاسل الإمدادات الغذائي العالمية وهذا بفضل استثمارات السعودية الضخمة في مجال الأمن الغذائي. وقد صرحت وزارة البيئة والمياه والزراعة بأن استراتيجيتها للأمن الغذائي نجحت في تجاوز الاختلالات الناجمة عن الجائحة. وكذلك قطاع الطاقة الذي كان على أهبة الاستعداد، حيث صرحت أرامكو بأن سلاسل التوريد الخاصة بها لم تنقطع.

كما تمكنت سلاسل التوريد لشركة التصنيع، التي تعتمد منتجاتها بشكل كبير على المواد المستوردة، من اجتياز الاختبار بنجاح. وقال مطلق الميرشد في هذا الصدد: "كان أداء سلاسل التوريد لدينا مبهراً خلال الجائحة، وقد ساعدت الحكومة على ضمان استمرارية عمل الموانئ؛ مما مكّننا من استيراد المواد الخام وتصدير المنتجات دون انقطاع".

إن بناء سلاسل توريد متينة وقادرة على التكيف مع الصدمات وتوفير المرونة اللازمة للتركيز على الفرص الجديدة سيكون أمر بالغ الأهمية للمنشآت لدفع النمو وإيجاد ميزة تنافسية لمرحلة ما بعد الجائحة. وسيكون هذا مهماً خاصة إذا استحضرنا إدراك الرؤساء التنفيذيين أنهم في عالم تتفاقم فيه النزعات الإقليمية -التي تحتل الترتيب الثالث حالياً في المخاطر المحدقة بالنمو؛ مما يجعل احتمالية زيادة تكاليف نقل البضائع وصعوبتها قائمة.

على الرغم من انخفاض مخاطر الأمن السيبراني مقارنة بالتهديدات الأخرى المحدقة بالنمو حسب استطلاعنا، إلا أن هذا الأمر يُحتمل أن يصبح مع بداية الجائحة مصدر قلق أكبر للمنشآت بشكل مطلق. فقد زادت نقاط الضعف في أعمال معظم المنشآت مع العمل عن بُعد؛ ولذا يتعين على الرؤساء التنفيذيين أن يقاوموا رغبتهم في تخفيض الميزانية المخصصة للتدابير الوقائية السيبرانية وأن يدركوا زيادة ارتفاع معدل جرائم الإنترنت العالمية وأن يستمروا في تطوير دفاعاتهم الإلكترونية.

وأضاف تون ديمونت، رئيس استشارات الأمن السيبراني لدى شركة كي بي إم جي السعودية، ما ينشأ عن تسريع التحول الرقمي من تحديات إضافية للمنشآت تمتد إلى ما هو أبعد من إيجاد ظروف عمل آمنة للعمل عن بعد، وأردف قائلاً: "إن السرية والنزاهة والتوافر هي المبادئ الأساسية الثلاثة التي يجب على الرؤساء التنفيذيين مراعاتها عند تنفيذ استراتيجياتهم الرقمية الجديدة والمتسارعة، ومعرفة مدى قدراتهم التشغيلية على الصمود حيال الهجمات السيبرانية. ويتعين أن تكون تدابير الأمن السيبراني الوقائية والاكتشاف المبكر للتهديدات وتدابير التعامل معها جزءاً من أي نقاش حول التحول الرقمي".

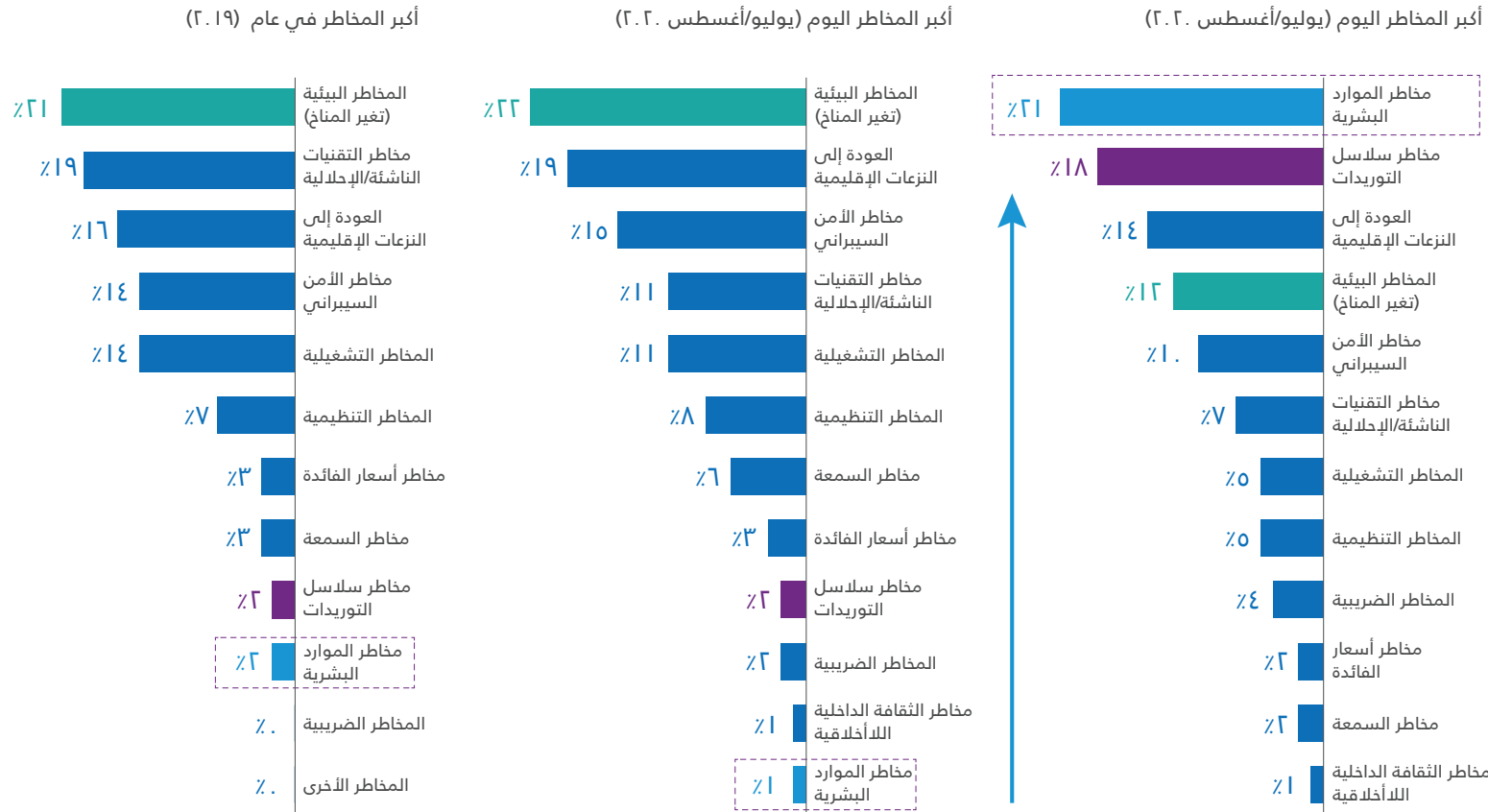
ساعدت الحكومة في ضمان استمرارية عمل الموانئ؛ مما مكّننا من استيراد المواد الخام وتصدير المنتجات دون انقطاع

مطلق الميرشد
الرئيس التنفيذي-شركة التصنيع

² <https://www.spa.gov.sa/viewfullstory.php?lang=en&newsid=2100794>

³ <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-saudi-aramco/aramco-says-operations-supply-chains-uninterrupted-despite-coronavirus-idUSKBN22G1HF>

الشكل (٦): التهديدات المتغيرة المحدقة بالنمو



محمد طارق

رئيس خدمات المراجعة
كي بي إم جي في المملكة
العربية السعودية

غيّرت جائحة كورونا رؤية القادة للمخاطر وكيفية الاستجابة لها، ودفعتهم لإعادة تحديد أولياتهم واتجاهات النمو في كثير من الحالات أيضاً. كما تغيّرت نماذج الأعمال التجارية والمالية وخطط الاستجابة للمخاطر التي كانت مصممة لبيئة الأعمال قبل الجائحة؛ فأصبح على القادة المهتمين بالاحتفاظ المواهب والكفاءات المهنية متطلبات جديدة الآن تتمثل في التركيز على الصحة النفسية للمواهب وإعدادهم للمستقبل. بلاشك إن الفئات الجديدة من نماذج الأعمال والمخاطر المالية أصبحت تتطلب تفكيراً مرناً وسريعاً.

أشار ٦٨ في المائة من الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم إلى تحسن تواصلهم مع موظفيهم أثناء الأزمة

يشير فؤاد شابر، رئيس رئيس استشارات خدمات القطاع الخاص والشركات العائلية لدى بي إم جي في السعودية إلى ضرورة إعادة النظر إلى مخاطر الموارد البشرية المتعلقة بالكفاءات وسلاسل التوريد، حيث تطورت مخاطر الكفاءات إلى المخاطر الأشد اليوم، ويتعين على الشركات إعادة تقييم أولوياتها الاستراتيجية والمحافظة على الأداء الاستثنائي وتنميته وجذب المواهب والكفاءات في نفس الوقت، فقد أصبح هذا الآن ضرورياً أكثر من قبل لتحقيق النجاح في الوقت القادم. وبدون وجود الأشخاص المناسبين في المكان المناسب، ستعرض الشركات لتحديات كبرى في تطوير أعمالها لتواكب التغييرات المتسارعة في السوق وفي حاجات العملاء.

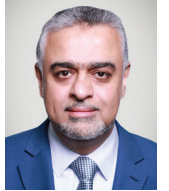
كما أنّ احتلال مخاطر سلاسل التوريد للمرتبة الثانية لا يعدّ أمراً غريباً إذ تعرضت للكثير من الاضطراب خلال الأزمة. فقد شهدنا على العديد من الشركات التي عدّلت استراتيجياتها لتتمكن من مواجهة الأزمة. ورغم ذلك لا تزال الكثير من الأعمال تعاني من التحديات لجعل سلاسل التوريد الخاصة بها أكثر مرونة وسرعة في تقبل التغيير ومواءمته مع متطلبات الأزمات في المستقبل.

وعلق فيصل العمران، الرئيس التنفيذي لبنك السعودي للاستثمار، على تغيير سجل الكفاءات التي تطلبه البنوك. وقال: "تعلمنا في البنك السعودي للاستثمار أن نكون سريعين في مواكبة العصر واستثمرنا في قدراتنا الخاصة بتجربة المستخدم وتجربة العملاء. وإذا تطورت وسائل الوصول للكفاءات أتوقع إيجاد العديد من الوظائف الجديدة في القطاع المصرفي السعودي. مع وجود فرص كبيرة للسعوديين لتطوير هذه المهارات، وضرورة استفادة البنوك من خدمات الخبراء خارج البلاد من خلال المنصات الرقمية".

سيبدو تنظيم الأعمال في المستقبل في ضوء التقدم المحرز في مجال التحليلات والذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات وإنترنت الأشياء وزيادة وتيرة تبنيها، حيث سيصبح أكثر اتساعاً واستخداماً للوسائل الرقمية، مع تغيّر الحاجة للموارد البشرية تماماً، حيث سيتطلب الأمر عدد أقل من الأشخاص ذوي المهارات الجديدة العالية والتميزة. وسيحتاج الرؤساء التنفيذيون إلى اتخاذ بعض القرارات الصعبة بشأن الأشخاص وإعطاء الأولوية للاستثمار. ونجد اليوم أن الرؤساء التنفيذيين يركزون على خطوات التحول الرقمي الجريئة والطموحة. فعندما سألنا الرؤساء التنفيذيين حول العالم بعد بداية الجائحة عما إذا كانوا سيستثمرون في التكنولوجيا أو الموارد البشرية، أجاب ٦٧ في المائة منهم أنهم سيزيدون استثماراتهم الرأسمالية في شراء تقنيات جديدة، بينما ذكر ٣٣ في المائة منهم أنهم سيزيدون استثماراتهم في تطوير مهارات وقدرات القوى العاملة لديهم.



لقد تعاضمت أهمية الحفاظ على الأداء المتميز واستمراريته مع استقطاب المواهب والكفاءات المهنية المتخصصة أكثر من أي وقت مضى، حيث أصبحت الآن حاجة ضرورية لتحقيق النجاح في المستقبل.



فؤاد شابر

رئيس استشارات خدمات القطاع الخاص والشركات العائلية
كي بي إم جي في المملكة العربية السعودية

الأولويات



ذكر ٦٣ في المائة من
الرؤساء التنفيذيين
على مستوى العالم
إن استجابتهم للجائحة
أدت إلى تحول تركيزهم
إلى المكون الاجتماعي
لبرنامج الحوكمة
البيئية والاجتماعية
وحوكمة الشركات لدى
منشأتهم.



إبراهيم عبود باعشن
الشريك المدير

كي بي إم جي في السعودية - جدة

الميل نحو برامج البيئة والمجتمع والحوكمة

نجم عن جائحة كوفيد - ١٩ ظهور تحدي اقتصادي لمعظم الرؤساء التنفيذيين يتمثل في تحديد الأدوار الوظيفية لموظفي منشأتهم. ونظرًا لحجم هذا التحدي وضغوط الميزانية التي يواجهها الرؤساء التنفيذيون، شعر الكثير منهم بالقلق حول اضطرابهم إلى تخفيف تركيزهم على القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة. ومع ذلك، أظهر بحثنا أن الرؤساء التنفيذيين لا يزال لديهم ارتباط قوي إلى حد كبير بهذه القضية ولا سيما في السعودية، حيث يرى ٧٢ في المائة من الرؤساء التنفيذيين في السعودية وجود طلب كبير من أصحاب المصلحة لرفع التقارير حول قضايا البيئة والمجتمع والحوكمة وتعزيز الشفافية حولها.

تجدر الإشارة إلى أن ٧٠ في المائة من الرؤساء التنفيذيين في السعودية شهدوا زيادة طلب المستثمرين المؤسسيين والجهات الرقابية على تقارير البيئة والمجتمع والحوكمة مقابل ٣٠ في المائة منهم الذين شهدوا هذا الطلب من الموظفين والعملاء. وتبشر هذه الإحصاءات بالخير فيما يخص أجندات البيئة والمجتمع والحوكمة خلال فترة التقشف الشديد في الميزانيات، حيث يرى العديد من الرؤساء التنفيذيين وضع قضايا البيئة والمجتمع والحوكمة كشرط مسبق للاستثمار أو متطلبًا تنظيميًا.

يركز الرؤساء التنفيذيون، بشكل خاص، على الجوانب "الاجتماعية" لبرامج البيئة والمجتمع والحوكمة لديهم في منشأتهم حيث ذكر نحو ٦٣ في المائة من الرؤساء التنفيذيين العالميين إن استجابتهم للجائحة أدت إلى تحول تركيزهم إلى المكون الإنساني لبرنامج البيئة والمجتمع والحوكمة. وأصبح هذا الجهد يتركز على الصعيد المحلي أيضاً حيث يتفاعل ٦٢ في المائة من الرؤساء التنفيذيين الآن بشكل أكبر مع المجتمعات المحلية التي تمارس منشأتهم أعمالها فيها.

هذا لا يعني أن الرؤساء التنفيذيين يتعدون عن القضايا "البيئية" المتعلقة ببرنامج البيئة والمجتمع والحوكمة، بل أحرزوا تقدماً تجاه قضية التغير المناخي في السعودية، حيث يرى ٨٤ في المائة منهم أنهم يراعون هذه القضية عند محاولة تنمية أعمال منشأتهم في عام ٢٠٢٠م. فقد تحولت إلى استخدام التقنيات منخفضة الكربون والنظيفة مقارنة بنحو ٥٠ في المائة منهم في عام ٢٠١٩. وقد سرعت جائحة كوفيد - ١٩ من تحقيق هذا التحول، حيث ذكر نحو ٧١ في المائة من الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم إنهم يريدون المحافظة على مكاسب التغير المناخي التي تحققت أثناء هذه الجائحة.

تتجلى الجدية التي يتعامل بها العديد من الرؤساء التنفيذيين مع قضية تغير المناخ في اعتقادهم بأن إدارة المخاطر المتعلقة بالمناخ هي أساس أمنهم الوظيفي وسمعتهم طويلة الأجل. فعندما سألناهم عما إذا كان من المحتمل أن تكون هذه المخاطر عاملاً رئيسياً في استمرارهم في عملهم خلال السنوات الخمس المقبلة، أبدا نحو الثلثين منهم تأييدهم لذلك.



يرى إبراهيم عبود باعشن، الشريك المدير لمكتب كي بي إم جي في جدة، أنَّ التركيز المستمر على مبادرات البيئة والمجتمع والحوكمة بسبب الجائحة علامة إيجابية للنمو. "فحسب الاستطلاعات التي أجريت قبل جائحة كوفيد - ١٩، أشار الرؤساء التنفيذيون باستمرار إلى أنَّ الاستثمار في مبادرات البيئة والمجتمع والحوكمة ليس صحيحاً فحسب، ويتعين القيام به، بل وضروري من وجهة نظر الأعمال. وقد حان الآن الوقت لنرى ما يفعلون. فهل يلتزمون ببرامج البيئة والمجتمع والحوكمة لدى منشآتهم في الوقت الذي تتعرض فيه بنود أخرى من ميزانياتهم لضغوط قوية".

مستقبل العمل

يتعين على العديد من الرؤساء التنفيذيين تفعيل العمل عن بُعد بسرعة جراء جائحة كوفيد - ١٩، حيث إنَّ أمد الجائحة غير معلوم والمنشآت مستعدة لمواصلة العمل عن بعد في المستقبل المنظور. ويذكر ٧٧ في المائة من الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم أنهم سيواصلون تنمية استخدامهم الحالي للأدوات الرقمية للتعاون والاتصال والاعتماد عليها. وبينما تتغلب المنشآت على الصعوبات الأولية للعمل عن بعد، يجد الكثير منها أن مهاراتهم بالتواصل والتعاون لم تتغير أو تحسنت مما هي عليه قبل الجائحة. في الواقع، ذكر ٦٨ في المائة من الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم إن مستوى تواصلهم مع موظفيهم قد تحسن خلال الأزمة.

توجد مزايا أخرى غير متوقعة لواقع العمل الجديد، حيث يرى ٧٣ في المائة من الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم أن العمل عن بُعد قد وسَّع عدد الكفاءات المتاحة. بالنسبة لبلد مثل: السعودية، التي تستقطب اليد العاملة ذات المهارات العالية من جميع أنحاء العالم، فإن العمل عن بُعد -أو خيار العمل بدوام جزئي عن بُعد- قد يكون وسيلة فعالة لاستقطابهم لوظائف في الشركات السعودية.

يتوقع الكثير أن يُصبح العمل عن بُعد، على المدى المتوسط إلى الطويل، عاملاً لإحراز كفاءة التشغيل. فعلى الرغم من أن اعتماد خطط العمل عن بعد أو العمل الهجين عن بعد باهظ التكلفة على المدى الطويل في البداية، إلا أنه سيساعد المنشآت على تقليص مساحة مكاتبها الحقيقية. وحسب الاستطلاع الذي أجريناه، كان هذا واضحاً: حيث يخطط ٧٠ في المائة من الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم لتقليص مساحة مكاتبهم في المستقبل القريب.

يتسم مستقبل العمل في البنك الأهلي التجاري بالتغير السريع. وصرح فيصل السقاف، الرئيس التنفيذي للبنك الأهلي التجاري قائلاً: "سنرى بالتأكيد المزيد من الموظفين الذي يؤدون واجباتهم الوظيفية من منازلهم مستقبلاً، كدوام جزئي على أقل تقدير، ولقد بدأنا برنامجاً تجريبياً للعمل من المنزل في بعض الوظائف الرئيسية، والتي نرى أنها ستمهد الطريق لتحسين كفاءة الموظفين وتمكن من تقليص نفقات تشغيل المباني مع مرور الوقت".

بينما يعد تغيير عمل الموظفين إلى العمل عن بعد مهمة ليست بالصعبة، إلا أن عملية التوظيف والإعداد ستصبح أكثر تعقيداً. وصرح السقاف عن استراتيجية البنك الأهلي التجاري للموظفين الجدد: "عينا موظفين جدد خلال فترة الإغلاق، وأصبحت المقابلات الرقمية الآن أحد مكونات استراتيجية التوظيف لدينا لقد أحدث تدريبنا ثورة في العمليات الرقمية، فمُنذ مارس، نجحنا في تقديم جميع برامجنا التدريبية رقمياً".

سنرى بالتأكيد المزيد من الموظفين
الذي يؤدون واجباتهم الوظيفية
من منازلهم في المستقبل، كدوام
جزئي على أقل تقدير

فيصل السقاف

المدير التنفيذي
البنك الأهلي التجاري

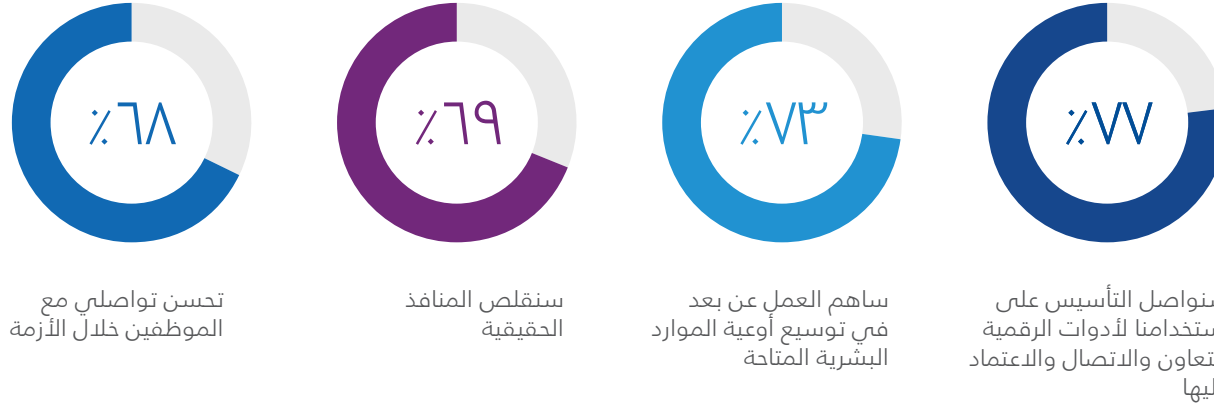


يُشير ٦٧ في المائة من الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم إلى أنهم يعيدون التفكير في سلاسل التوريد العالمية الخاصة بهم



إسلام البياع
رئيس الاستشارات، كي بي إم جي
في المملكة العربية السعودية

الشكل رقم (٧): يرى الرؤساء التنفيذيون على مستوى العالم الجائحة كفرصة لإعادة التفكير في طريقة أعمالهم وتواصلهم



يرى إسلام البياع، رئيس الاستشارات لدى شركة كي بي إم جي السعودية، أن العديد من مزايا العمل عن بُعد ستسمر لكفاءتها وتقليصها للتكاليف على الأعمال، تعد العديد من ميزات مكان العمل الحديث في العالم الرقمي الذي نعيش فيه اليوم عفا عليها الزمن ولا تحقق الكفاءة. فعندما تعود الحياة إلى طبيعتها، لا أتوقع أن يستمر مكان العمل كما هو عليه، حيث ستعيد المنشآت التفكير في المزايا، مثل: خفض التكاليف من خلال تقليص مساحة مكاتبها الحقيقية. كما ليس لدى الموظفين الرغبة في هدر أوقاتهم على التنقل بالمواصلات للحضور لمقرات أعمالهم. وسينجم عن هذا زيادة العمل عن بُعد في المستقبل“.

التركيز على العميل في سلاسل التوريد

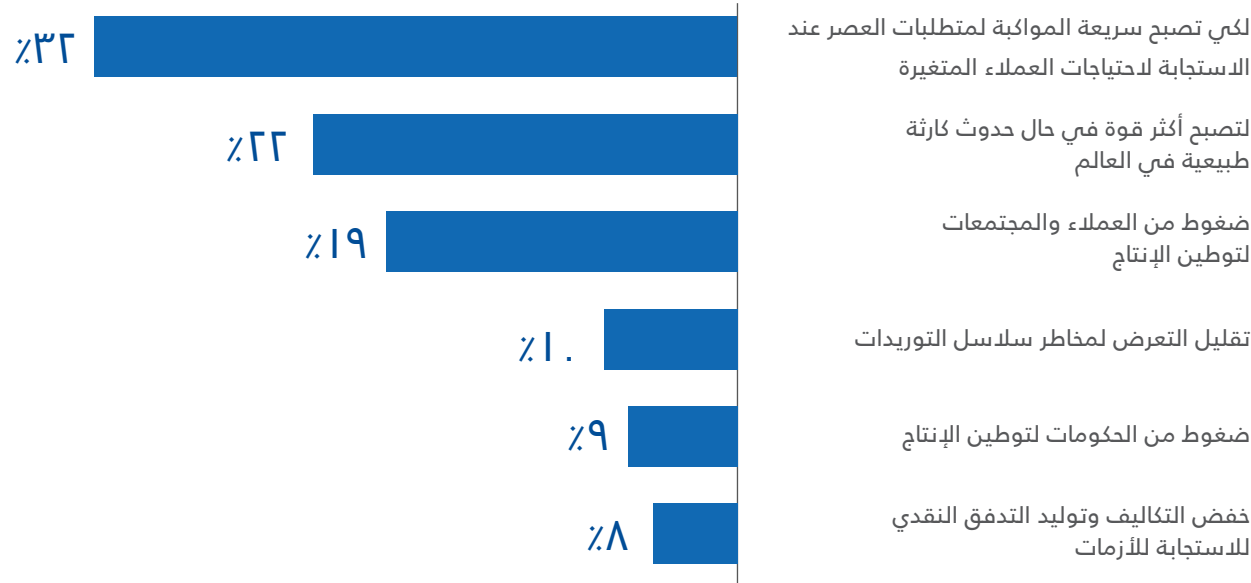
تضررت سلاسل التوريد بشدة من الاختلالات التي سببتها الجائحة، إلا أن المؤشرات تُشير إلى عودة انتعاش التجارة العالمية بسرعة أكبر مما توقعه الكثير. فبحلول شهر يونيو، عوضت التجارة حوالي نصف خسائرها لهذا العام وهي وتيرة أسرع بكثير من تعافي التجارة بعد الأزمة المالية لعام ٢٠٠٨ وذلك وفقاً لحسابات معهد “كيل” للاقتصاد العالمي.

بالرغم من اتجاه التجارة نحو عودتها إلى مستويات ما قبل الجائحة، إلا أن سلاسل التوريد التي تُحرك التجارة ستعود لكن بشكل مختلف. ويذكر ٦٧ في المائة من الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم إنهم يعيدون التفكير في سلاسل التوريد العالمية الخاصة بهم. وهنا تُطرح أسئلة حول كيف يمكن أن يُستخدم ذلك في إيجاد ميزة تنافسية في الواقع الجديد. وعندما سألنا الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم عما يُحرك إعادة تقييم سلاسل التوريد، كان السبب الأعلى اختياراً هو “أن تصبح أكثر مرونة في الاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة“.

^٤ <https://www.wsj.com/articles/globaltradereturns-faster-than-expected-11600594200>

يعد توطين سلاسل التوريد هو العنصر الأساسي الذي يعاد النظر له. وفقًا للتقرير الجديد حول الاستثمار العالمي، الصادر عن مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، ستخفض تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي بنسبة تصل إلى نحو ٤٠ في المائة في عام ٢٠٢٠م إلى أن تصل ١٠ في المائة في عام ٢٠٢١. وتعمل الشركات متعددة الجنسيات على تقليل تجزئة سلاسل القيمة الخاصة بها عن طريق إعادة تشكيل الإنتاج وتقليص العديد من مشروعاتها ذات الخطورة العالية في جميع أنحاء العالم.

الشكل (٨): أسباب قيام الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم بإعادة دراسة سلاسل توريداتهم



بعيدًا عن توطين سلاسل التوريد، من المحتمل أن تركز العديد من الشركات، لاسيما تلك التي لديها سلاسل توريد متطورة، على قضايا الاستدامة وإدارة حالة عدم اليقين والاضطرابات المستمرة. وعند النظر إلى المستقبل، فمن المتوقع أن يصبح عدد من المجالات ذات أهمية، وهي محاولة التخلص من تعقيدات وتكاليف سلاسل التوريد وبناء رؤية شاملة، والاستثمار في الأتمتة والتقنيات المتقدمة الأخرى وجعل شبكة الموردين والشركاء أكثر مرونة.

^٥ https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2020_en.pdf

تأملات في الواقع الجديد

أهداف المنشآت

في حين أتاحت الجائحة للمنشآت الفرصة لإثبات كيف يمكنها إيجاد خدمات حقيقية جديدة في المجتمع، كذلك أصبح تدقيق إجراءاتها أقوى من أي وقت مضى. وللمحافظة على ثقة مواردها البشرية وعملاتها والمجتمع والتأسيس على ذلك، يجب على الرؤساء التنفيذيين إثبات أن أهداف منشآتهم ذات معنى وصلة وتصنع فارقاً. بالنسبة للبعض، سيعني هذا الانتقال من بيانات الأهداف العامة إلى تبني مناهج أكثر تحديداً وقابلة للقياس، ويتعين على الآخرين توطيد جهودهم لتلبية احتياجات مجتمعاتهم. ويجب على الجميع دمج الأهداف في نسيج المنظمة من أجل النجاح. ويجب أن يتولى الرئيس التنفيذي قيادة هذا ليضمن تنفيذه بكل سلاسة ويسر.

اتجاهات النمو والازدهار

يجب على المنشآت، في ضوء تسارع التحول الرقمي الذي يشكل مستقبل الصناعات، استخدام البيانات لتحديد كيفية تغير سلوك عملائها وكيفية تلبية المتطلبات الناشئة عن ذلك. فتحتاج المنشآت داخلياً إلى الاستفادة من مزايا العمل عن بُعد مع حماية أعمالها من الهجمات الإلكترونية المتزايدة. ولم تختف تحديات ما قبل الجائحة تجاه أنظمة التكنولوجيا القديمة واستخدام البيانات، حيث أصبحت بحاجة إلى معالجتها من خلال التركيز على التحول الرقمي لعمليات المنشأة والاعتماد على التقنيات السحابية والتقنيات المرنة (أجايل). وقد يكون هذا هو الوقت المناسب للمنشآت لدراسة قاعدة الموارد البشرية المتاحة لها وبناء أساس قوي للمهارات الرقمية.

الأولويات

يتعين على الرؤساء التنفيذيين، مع عودة التجارة العالمية إلى وضعها السابق، ضمان دمج عنصر المرونة في سلاسل التوريد في المستقبل عند بناء شبكة من الموردين من خلال توطيئها وتقليص تنقلاتها. ويجب عليهم، مع إبقائهم على عنصر العمل عن بُعد، تحديد مزايا تقليص التكاليف والتعاون والاستفادة منها ومراعاة صحة مواردها البشرية. وأشار القادة إلى أنهم لن يقلصوا الميزانيات المخصصة لبرامج الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات لديهم حتى بعد أن يخرج العالم من هذه الجائحة. ويتعين عليهم عدم التراجع عن المكتسبات المحرزة فيما يخص تغير المناخ التي تحققت نتيجة الجائحة، وأن نبني بدلاً من ذلك أسس اقتصاد مستدام وصديق للبيئة في المستقبل. وستتمتع المنشآت التي تبني برامج قوية لإعداد تقارير حول البيئة والمجتمع والحوكمة بمكانة جيدة وسينعكس ذلك على مجتمعاتها وعلى زيادة استثماريها المستثمرين بأهمية برامج البيئة والمجتمع والحوكمة.

المنهجية والشكر والتقدير

يعرض تقرير رؤى الرؤساء التنفيذيين في المملكة العربية السعودية ٢٠٢٠م (الإصدار الخاص بجائحة كوفيد - ١٩)، التي أعدته شركة كي بي إم جي، تطور الآراء أثناء انتشار جائحة كوفيد - ١٩.

تستند البيانات المنشورة في هذا التقرير على إجراء مسح أولي على ١٣٠٠ رئيساً تنفيذياً، شاركوا في المسح في شهري يناير وفبراير، قبل أن تبدأ العديد من الأسواق الرئيسية بالتأثر بتبعات عمليات الإغلاق. ثم أجرينا استبيان متابعة في يوليو وأوائل أغسطس، ضم ٣١٥ رئيساً تنفيذياً لمحاولة فهم كيف تطورت وجهات نظرهم.

إن جميع المشاركين في هذين الاستطلاعين من المنشآت، التي تتجاوز إيراداتها السنوية ٥٠ مليون دولار أمريكي، وثلاثهم من تلك التي تتجاوز إيراداتها السنوية ١٠ مليارات دولار أمريكي. ولم يشارك أي من المنشآت التي تقل إيراداتها السنوية عن ٥٠ مليون دولار أمريكي. ويعمل المشاركون في الاستطلاعين في ١١ قطاعاً أو صناعة رئيسية: إدارة الأصول وقطاعات السيارات والمصارف والتجزئة والطاقة والبنية التحتية والتأمين وعلوم الحياة والتصنيع والتكنولوجيا والاتصالات. إن بعض الأرقام قد لا تساوي ١٠٠ في المائة بسبب استخدام عمليات التقريب.

نود أن نشكر الرؤساء التنفيذيين التالية أسماؤهم على مساهماتهم القيمة وآرائهم الثمينة:

- **ياسر جوهري**
الرئيس التنفيذي لشركة النهدي الطبية
- **مطلق المريشد**
الرئيس التنفيذي لشركة التصنيع
- **مروان مكرزل**
الرئيس التنفيذي لمجموعة فواز الحكير
- **عصام النهدي**
الرئيس التنفيذي لشركة هلا
- **فيصل العمران**
الرئيس التنفيذي للبنك السعودي للاستثمار
- **فيصل عمر السقاف**
الرئيس التنفيذي للبنك الأهلي التجاري



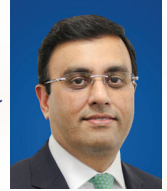
للتواصل



حسن الرضا
رئيس التسويق والاتصالات
كي بي إم جي في المملكة العربية السعودية
E: halredha@kpmg.com



د. سامر عبد الله
رئيس أكاديمية كي بي إم جي
كي بي إم جي في المملكة العربية السعودية
E: samerabdallah@kpmg.com



آرفند سنغهي
رئيس القطاعات والأسواق
كي بي إم جي في المملكة العربية السعودية
E: asinghi@kpmg.com

home.kpmg/socialmedia



إنَّ المعلومات الواردة في هذه الوثيقة ذات طبيعة عامة وليست لغرض التعامل مع ظروف أي فرد أو كيان معين. وعلى الرغم من سعينا لتوفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، فإنه لا يمكن أن يكون ثمة ضمان بأن هذه المعلومات دقيقة اعتباراً من تاريخ استلامها أو أنها ستظل دقيقة في المستقبل. لا ينبغي للأحد أن يتصرف وفق هذه المعلومات دون مشورة مهنية مناسبة بعد إجراء دراسة شاملة للحالة الخاصة.

© ٢٠٢٠ كي بي إم جي الفوزان وشركاه محاسبون ومراجعون قانونيون، شركة مهنية مسجلة في المملكة العربية السعودية وعضو غيرشريك في شبكة شركات كي بي إم جي المستقلة والتابعة لكي بي إم جي العالمية، شركة تعاونية سويسرية، جميع الحقوق محفوظة.

اسم كي بي إم جي وشعارها علامة تجارية مسجلة لكي بي إم جي العالمية.