



KPMG

# رؤى الرؤساء التنفيذيين في السعودية

الاستعداد للنمو والحوكمة في عام ٢٠٢٣

يونيو ٢٠٢٣ م  
كي بي إم جي للاستشارات المهنية

# المحتويات

١٥ تسريع تأثير الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات

٢١ فرص النمو

٢٢ المنهجية والشكر والتقدير

٠٣ إيجاد الفرص في ظل الغموض وعدم اليقين

٠٦ التوقعات الاقتصادية

١٠ التحول الرقمي في فترات الغموض وعدم اليقين

١٣ تعزيز قدرات القوى العاملة

# إيجاد الفرص في ظل الغموض وعدم اليقين



**د. عبد الله حمد الفوزان**  
رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي  
كي بي إم جي للاستشارات المهنية

التنفيذيين مستعدون من ناحية التركيز على التخطيط والمرونة، كما يرى البعض فرصًا على الرغم من عدم اليقين الناجم عن الوعود بتسخير التكنولوجيا والكفاءات والممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات بشكل أفضل.

وتعتمد توقعاتنا العالمية للرؤساء التنفيذيين على وجهات نظر ١,٣٢٥ رئيسًا تنفيذيًا من جميع أنحاء العالم - بما في ذلك ٥٠ رئيس تنفيذي في المملكة العربية السعودية - لتقديم نظرة مركزة حول توقعاتهم للمشهد التجاري والاقتصادي العالمي على مدى السنوات الثلاث المقبلة.

بعد اختبار الرؤساء التنفيذيين من خلال التحدّيات الهائلة التي تتابعت سريعًا من جائحة عالمية وضغوط التضخم والتوترات الجيوسياسية، من المُشجّع أن الرؤساء التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع كانوا واثقين من قدرات شركاتهم ومتفائلين نسبيًا بشأن إمكانات نموّها.

لقد تعلم الرؤساء التنفيذيون التعامل مع ما لا يمكن التنبؤ به من خلال إعادة تنظيم القوى العاملة لديهم، وحل مشكلة اضطرابات سلاسل الإمداد، والتكيف مع الآثار الجيوسياسية والاقتصادية على مدى السنوات الثلاث الماضية، ومع احتمال حدوث ركود يلوح في الأفق، فإن الكثير من الرؤساء

# الركائز الرئيسية الأربعة



## التوقعات الاقتصادية

و مع أنّ الرؤساء التنفيذيين مستعدون للتحديات الجيوسياسية والاقتصادية على المدى القصير، إلا أنّهم ما زالوا يتوقعون حدوث نمو عالمي على المدى الطويل.

### التفاؤل بتحقيق النمو العالمي

الثقة في النمو الاقتصادي على مدى الثلاثة أعوام المقبلة قد ارتفعت عن نسبتها في أوائل عام ٢٠٢٢ لتصل إلى ٧١٪ عالمياً و ٦٠٪ في المملكة العربية السعودية، بينما تسجّل نسبة الثقة في إمكانيات وتوقعات النمو في المملكة على مدى الثلاثة أعوام المقبلة بنسبة ٧٤٪، وذلك على الرغم من التحديات الجيوسياسية والاقتصادية.

### التوقعات الاقتصادية العالمية مقابل التوقعات الاقتصادية المحلية

يظن تسعة من عشر رؤساء تنفيذيين على مستوى العالم أنّ الركود سيحدث العام المقبل، ولكن معظمهم يعتقدون أنّه سيكون طفيفاً وفترة قصيرة، ومن ناحية أخرى، ٢٠٪ فقط من الرؤساء التنفيذيين في السعودية يتوقعون حدوث ذلك الركود. وعلى عكس ٧٦٪ من نظرائهم حول العالم، فإنّ الثلث من الرؤساء التنفيذيين في السعودية يجهزون أنشطة أعمالهم بفعالية للانكماش المتوقع.

### إدارة عدم اليقين الجيوسياسي

نظراً لاستمرار احتمالية تأثير أوجه عدم اليقين الجيوسياسي على الاستراتيجيات، فإنّ ٨٦٪ من الرؤساء التنفيذيين في السعودية يُعدّون أو يخططون لتعديل إجراءات إدارة المخاطر، وهي نسبة أعلى بقليل من نظرائهم حول العالم.



## التكنولوجيا

يُوجه الرؤساء التنفيذيين استثماراتهم الرقمية الى المجالات التي تدفع عجلة النمو، مع التركيز على بناء الشراكات والجاهزية.

### التكنولوجيات الناشئة كأكثر مخاطر النمو

أشار المشاركون في الاستطلاع إلى أنّ التكنولوجيا المغيرة برزت باعتبارها الخطر الأول على النمو التنظيمي في المملكة العربية السعودية و حول العالم، وتبع ذلك في وقت قصير مخاطر الأمن السيبراني.

### البقاء على المسار الصحيح

في الوقت نفسه، أدرك قادة الأعمال أنّه لا يمكن تحقيق النمو إلا من خلال الاستثمار، ولهذا السبب فإنّ ٨٠٪ من الرؤساء التنفيذيين في السعودية و ٧٠٪ منهم على مستوى العالم حريصون على الاستثمار في الابتكار الرقمي حيثما أتحت الفرصة لذلك، وسحب الاستثمارات في المجالات الرقمية التي يواجهون فيها تقادماً رقمياً.

### الأمن السيبراني كقسم استراتيجي

تتطور البيئة السيبرانية على نحو سريع أيضاً، حيث ينظر أربعة من خمسة رؤساء تنفيذيين في السعودية و ٧٧٪ من الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم إلى الأمن السيبراني باعتباره قسم استراتيجي وأحد أوجه الميزات التنافسية المحتملة.



## الكفاءات

يُغير الرؤساء التنفيذيين كيفية دعمهم واستقطابهم للكفاءات، وذلك عبر اتباع طرق جديدة للتركيز على موظفيهم وتجربة طرق عمل مختلفة كذلك.

### الكفاءات هي الأولوية القصوى

عندما يتعلق الأمر بالأولويات التشغيلية لتحقيق أهداف النمو خلال الأعوام الثلاثة المقبلة، ركز الرؤساء التنفيذيين في السعودية بشكل كبير على تطوير الرقمنة، في حين ركز الرؤساء التنفيذيين في أنحاء العالم على استقطاب المواهب والاحتفاظ بها.

### زيادة نسبة أعداد الموظفين على المدى الطويل

٦٨٪ من الرؤساء التنفيذيين في السعودية و ٧٩٪ على مستوى العالم يتوقعون زيادة عدد موظفيهم خلال الثلاث سنوات المقبلة. يحرص كلاهما على الاستثمار في القوى العاملة الحالية بالإضافة إلى التركيز على تعزيز الانتاجية.

### تعزيز روح التجريب

يبقى مقر العمل بيئة العمل المثالية لـ ٧٤٪ من الرؤساء التنفيذيين في السعودية على مدى الثلاث سنوات المقبلة، حتى لو كان العمل عن بعد قد أدى إلى تحسين التوظيف والتعاون والإنتاجية على مدار العامين الماضيين، وذلك أعلى قليلاً من نظرائهم العالميين، حيث يتوقع ٦٠٪ منهم أن مقر العمل سيظل يحتفظ بالأولوية بعد ثلاث سنوات من الآن.



## الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات

يوازن الرؤساء التنفيذيين بين الحاجة لوضع خطط مرنة وواضحة فيما يتعلق بالممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات من جهة، واحتمالية أن اضطرارهم للتوقف مؤقتاً عن نُهجهم المتبعة أو إعادة النظر فيها من جهة أخرى.

### تعزيز توقعات الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات

الرؤساء التنفيذيين في السعودية ليسوا مقتنعين تمامًا بأن برنامج الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات يمكنها تحسين الأداء المالي، إذ أشار ٤٠٪ فقط من الرؤساء التنفيذيين إلى ثقتهم في كفاءتها، وهي نسبة منخفضة عن ٦٠٪ في السنة الماضية. وفي المقابل، يرى ٣٥٪ من الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم أنّ البرامج البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات مفيدة للأداء المالي، وهي نسبة مرتفعة عن ٣٧٪.

### تأثير الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات على سلاسل الإمداد

أكد الرؤساء التنفيذيين في السعودية وحول العالم أنّ أصحاب المصلحة يشيرون إلى زيادة أهمية الإفصاح والشفافية في أعمالهم لتحقيق أهداف برامجهم البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، وهذا ينطبق أيضاً على الشفافية في سلاسل الإمداد الأوسع نطاقاً.

### التنوع كأداة لإحراز التقدم

يحظى الجانب الاجتماعي للبرامج البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات بأولوية متزايدة بالنسبة لقيادة الأعمال في السعودية وحول العالم. ويعتقد ما يقارب من نصف الرؤساء التنفيذيين في السعودية و ٦٨٪ منهم على مستوى العالم أنّ الشمول والتنوع والمساواة تقدم ببطء شديد في عالم الأعمال. وبالنسبة للرؤساء التنفيذيين في السعودية يعتقد ٨٤٪ من الرؤساء التنفيذيين أنّ التدقيق في أداء الشمول والتنوع والمساواة سيزداد خلال الثلاث اعوام المقبلة، مقارنة مع ٧٣٪ من الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم.

# التوقعات الاقتصادية

## تفاؤل قوي بالنمو طويل الأجل

استكشف استطلاع رؤى الرؤساء التنفيذيين الذي أجرته شركة كي بي إم جي وجهات نظر الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم وتوقعاتهم حول الأعمال والمشهد الاقتصادي في بلدانهم وحول العالم خلال الأعوام الثلاثة المقبلة. وعلى الرغم من التحديات الجيوسياسية والاقتصادية، إلا أن الثقة في نمو الاقتصاد العالمي لا زالت قوية على مستوى المملكة والعالم. ففي السابق، أي في

أوائل عام ٢٠٢٢، كانت توقعات النمو الإيجابي للاقتصاد العالمي ٦٠٪. في حين ارتفعت تلك النسبة مؤخرًا لتصل إلى ٧١٪، مما يُثبت أنه في حقبة ما بعد الوباء لم تحظ التحديات الأخرى بنفس التأثير على الرؤساء التنفيذيين.

وإن كانت التوقعات التنفيذية في السعودية أقل نجاحًا إلى حد ما من نظرائهم في جميع أنحاء العالم، إلا أنها لا تزال قوية. فقد أفاد ٤٧٪ من الرؤساء التنفيذيين في استطلاعنا عن توقعات نمو إيجابية، وكانت أقل بقليل منها عن

الرقم الأكثر تطوراً في العام السابق البالغ ٩٠٪. كما ظلّت التوقعات بين الرؤساء التنفيذيين العالميين ثابتة طوال عام ٢٠٢٢، وإن كان أقل من عام ٢٠٢١، قبل أن يُظهر التضخم والحرب في أوكرانيا عواقبهما.

وعلى الرغم من هذه الرياح المعاكسة الجديدة، إلا أن توقعات نمو الاقتصاد العالمي لم تصل فقط إلى مستوياتها قبل الجائحة فحسب، بل تجاوزتها للمرة الأولى.



**إن الطلب الكبير الذي نشهده من المستثمرين العالميين الذين يتطلعون إلى الاستفادة من إمكانات النمو المثيرة للاهتمام هو شهادة على نجاحنا حتى الآن وأمر يشير إلى مستقبل مشرق، وكجزء من طموحنا لإنشاء مركز مالي عالمي لربط المستثمرين في جميع أنحاء العالم بالفرص المتاحة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، نقوم ببناء أعمالنا وإضافة مصادر دخل جديدة من خلال الاستثمار في منتجات وخدمات وبنية تحتية جديدة.**



**خالد الحصان**

الرئيس التنفيذي، مجموعة تداول السعودية

القطاع الخاص أبعد ما يكون عن المساهم الوحيد المتفائل في المملكة العربية السعودية، فمع بدء الحكومة في سلسلة من الاستثمارات الضخمة في الإسكان، وتقنية المعلومات، والطاقة الخضراء، والزراعة، والنقل، والربط الجوي، ناهيك عن الاستثمارات التاريخية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ورفع المهارات على نطاق واسع بين الشباب، فإن أسباب التفاؤل الاستراتيجي على المدى الطويل تعتبر كثيرة.

### استعداد الرؤساء التنفيذيين لمواجهة في حال حدوث ركود

بالرغم من زيادة الثقة في نمو الاقتصاد العالمي منذ شهر فبراير، إلا أن المخاوف من حدوث ركود قادم ما زالت تلوح في الأفق، إذ يتوقع ٨٦٪ من الرؤساء التنفيذيين حول العالم حدوث ركود خلال العام المقبل.

ولحسن الحظ، يعتقد ٥٦٪ من الرؤساء التنفيذيين أنه سيكون طفيفاً وقصيراً، كما أن أكثر من ثلاثة أرباع الرؤساء التنفيذيين حول العالم لديهم خطط للتعامل مع هذا الانكماش العالمي.

وعلى عكس الكثير من البيانات الواردة في الاستطلاع جاءت توقعات المشاركين من السعودية متناقضة مع ذلك بشكل كبير، حيث يعتقد ٢٠٪ منهم فقط احتمالية حدوث ركود خلال العام المقبل، لذا ليس من المستغرب أن يكون لدى لدى فقط ٣٠٪ منهم خطط للتعامل مع مثل هذا التحول في الأحداث، وإذا كان ثمة سبب لهذا، فيمكن أن نُعزى ذلك إلى التناقض الكبير بين التوجه العام في السعودية وباقي دول العالم، فقد استفادت المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي بشكل كبير من ارتفاع أسعار الطاقة هذا العام، وبما أن سجل النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي نسبة قوية تبلغ ٨,٧٪ في عام ٢٠٢٢ - وهو أعلى معدل بين اقتصادات مجموعة العشرين - فليس من المستغرب أن تكون المخاوف من الركود أقل بكثير في المملكة!

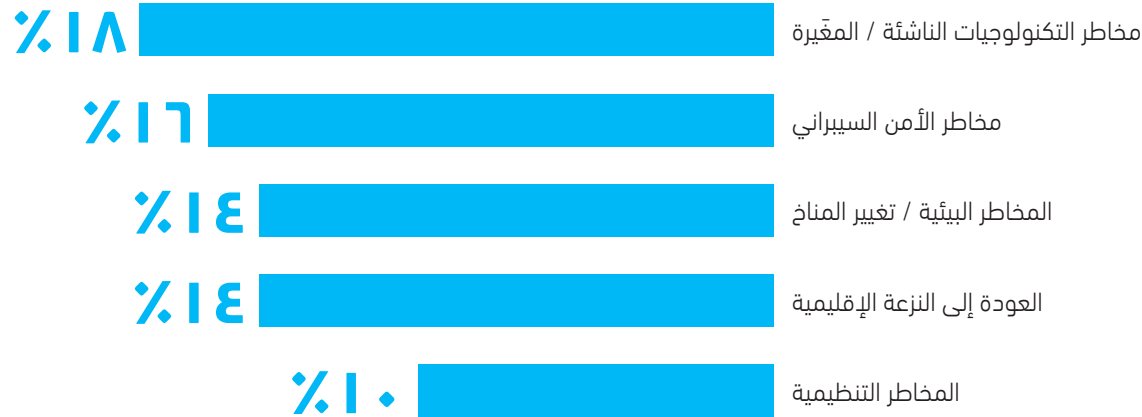
لا يزال الرؤساء التنفيذيين حول العالم على ثقة بأنهم يستطيعون إدارة وتوجيه شركاتهم في خضم الأوضاع الصعبة بغض النظر عما سيحدث في الأشهر المقبلة، وذلك نتيجة لزيادة معدلات التضخم، وتكاليف الطاقة غير المؤكدة، والتوترات الجيوسياسية المتصاعدة، كما أفاد ٧٣٪ من الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم أنه ما زالت لديهم توقعات

إيجابية في الأشهر الستة القادمة، وهي نسبة تتجاوز حتى تلك التي في السعودية (٦٨٪). وإن كان الرؤساء التنفيذيين مرنين، فإنهم واقعيون أيضًا بشأن التحديات القادمة. ولا يزال ٦٣٪ منهم في السعودية و٧٣٪ منهم على مستوى العالم يتوقعون أن يؤدي الركود إلى قلب النمو رأساً على عقب بحلول عام ٢٠٢٥.

من الرؤساء التنفيذيين في السعودية يعتقدون أنه سيكون هناك ركود في الأشهر الاثني عشر المقبلة، وذلك بالمقارنة مع ٨٦٪ منهم على مستوى العالم.

٢٠٪

### المخاطر التي تهدد النمو على مدى الثلاث سنوات المقبلة



وكما أنّ ما يقارب من ثلاثة أرباع من الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم و ٧٠٪ من الرؤساء التنفيذيين في السعودية يعتقدون أنّ الركود سيجعل الانتعاش بعد الجائحة أكثر صعوبة، ناهيك عن التأثير على أرباحهم بنسبة تصل إلى ١٠٪ خلال الاثني عشر شهرًا القادمة.

ومع ذلك، وإذا كان شيءٌ مؤكدٌ، فهو أنّ الرؤساء التنفيذيين أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات قصيرة المدى مما كانوا عليه قبل عامين ماضيين، وذلك بفضل تدابير المرونة الجديدة. ففي السعودية، قال الرؤساء التنفيذيين أنّهم يركزون على زيادة الإنتاجية بنسبة (٦٠٪)، وإدارة التكاليف بنسبة (٢٨٪)، وإعادة النظر في استراتيجيات التحوّل الرقمي بنسبة (٤٦٪). بينما ركز الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم على زيادة الإنتاجية بنسبة (٥٠٪)، وإدارة التكاليف بنسبة (٤٣٪)، وإعادة النظر في استراتيجيات التحوّل الرقمي بنسبة (٤٠٪).

### المخاطر الرئيسية

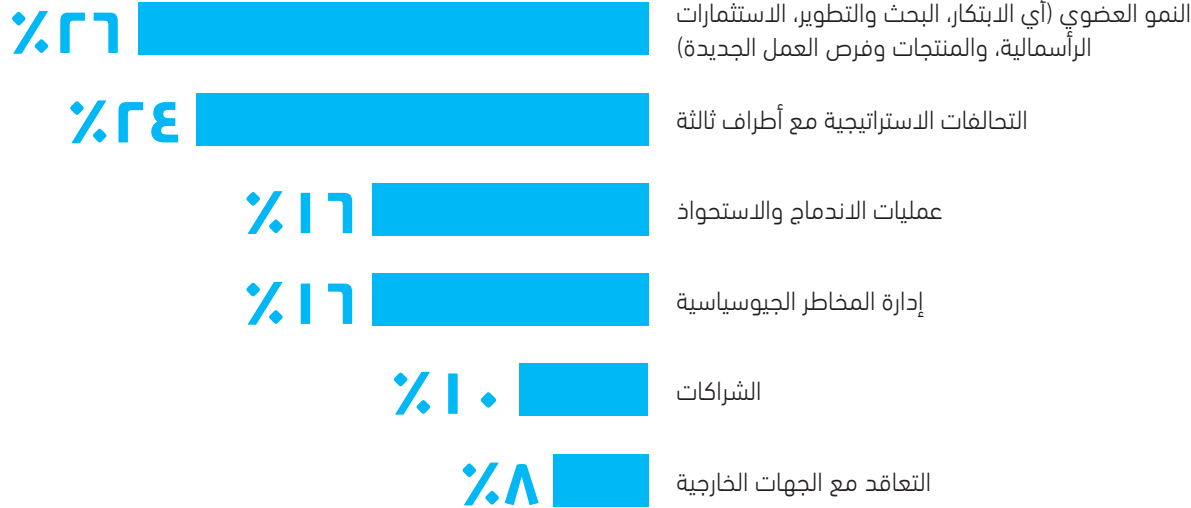
بالنظر إلى الغموض العالمي السائد في تلك الفترة، فإنه ليس من المستغرب أن يُشكل الإجهاد الوبائي وأوجه عدم اليقين الاقتصادي (التضخم وارتفاع أسعار الفائدة) أكبر مصدرين لقلق الرؤساء التنفيذيين في السعودية وعلى مستوى العالم في آخر استطلاع أجريناه، وبلي هذه المخاوف الأوسع نطاقًا و"الخارجة عن السيطرة" اثنان من المخاطر التي هي من صنع الإنسان: المخاطر المتصلة بالسمعة والمخاطر التنظيمية، ولذلك، فإنه من الصعب التخطيط للمستقبل عندما لا تعرف ما هو متوقع منك قانونيًا. وذكر الرؤساء التنفيذيين في السعودية أكبر التهديدات الأخرى التي تقف أمام الأعمال والمشاريع، ومن هذه التهديدات: التكنولوجيا الناشئة، ومخاطر الأمن السيبراني، والتحديات البيئية، والعودة إلى النزعة الإقليمية.

### إدارة المخاطر الجيوسياسية

إذا كان قادة الأعمال أكثر ذكاءً وفطنةً من السياسيين، فلا بد أن يدركوا أنّ لديهم عددًا محدودًا من الطرق للاستجابة للقوى الخارجة عن سيطرتهم. وبالنسبة لقادة الأعمال في السعودية، فتَمَمَّورت أهم الاستراتيجيات التي أُشيرَ إليها لتحقيق النمو التنظيمي خلال الأعوام الثلاثة المقبلة حول النمو العضوي (٢٦٪)، والتحالفات الاستراتيجية (٢٤٪)، وإدارة المخاطر الجيوسياسية (١٦٪). أما بالنسبة لقادة الأعمال على مستوى العالم، كان التركيز على التحالفات الاستراتيجية (٢٦٪)، ثم النمو العضوي (٢٢٪)، وإدارة المخاطر الجيوسياسية (٢٠٪).

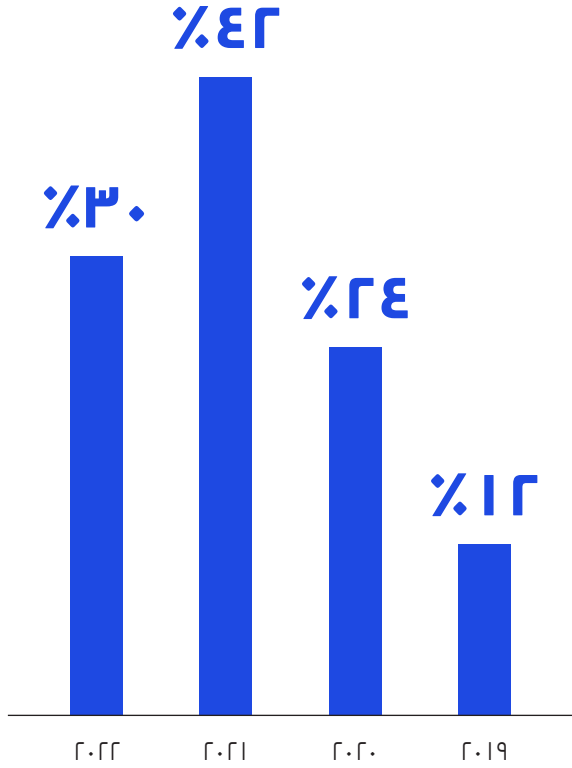
بالنسبة للرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم، جاءت المخاوف من التكنولوجيات الناشئة والمخاطر المترتبة على السمعة في المرتبة الأولى، ويليه الإجهاد الوبائي وأوجه عدم اليقين الاقتصادي الأوسع نطاقًا، ثم المخاوف التشغيلية والتنظيمية. فإذا كانت المخاوف مثل التضخم خارجة عن سيطرة أي شركة أو حتى دولة، فالأولى ألا تكون البيئة التنظيمية كذلك أيضًا. ولحسن الحظ، ذلك من قبيل الذكاء العملي الذي يجب أن ينتبه له صناع السياسات ويستفيدوا منه.

### استراتيجيات مهمة لتحقيق أهداف النمو خلال الثلاث سنوات المقبلة:





## يُشير الرؤساء التنفيذيون إلى زيادة التوجه نحو عمليات الاندماج والاستحواذ



وواحدة من الطرق للقيام بذلك، هي أن تصبح تقييمات المخاطر الجيوسياسية جزءًا أساسيًا من الاستراتيجية الشاملة.

### استمرارية التوجه نحو عمليات الاندماج والاستحواذ

تراجع التوجّه نحو عمليات الاندماج والاستحواذ بسبب المخاوف الاقتصادية الأوسع نطاقًا حتى عام ٢٠٢٥ بشكل طفيف بنسبة ١٢٪ بين الرؤساء التنفيذيين في المملك السعودية، من ٤٢٪ إلى ٣٠٪ اليوم، وهذا لا يعني أن الرؤساء التنفيذيين لم يعودوا متفائلين، بل ٥٤٪ من الرؤساء التنفيذيين في السعودية لا يزال لديهم توجّه معتدل نحو عمليات الاندماج والاستحواذ، ولكن مع ارتفاع أسعار الفائدة وتكاليف الاقتراض في آفاق معظم الشركات، يتصور الرؤساء التنفيذيون طرقًا أخرى أكثر ابتكارًا للبقاء في المنافسة أيضًا.

يتوقع الرؤساء التنفيذيون جميعهم كل مكان أن تستمر أوجه عدم اليقين الجيوسياسي في التأثير على استراتيجياتهم وسلاسل الإمداد الخاصة بهم حتى عام ٢٠٢٥، وذلك بغض النظر عن استجاباتهم لتلك التحدّيات، وإلى جانب ٨٦٪ من الرؤساء التنفيذيين في السعودية، بالمقابل أكد ٨١٪ على مستوى العالم أنهم قاموا بتعديل أو التخطيط لتعديل إجراءاتهم لإدارة المخاطر للتعامل مع المخاطر الجيوسياسية. بالإضافة إلى ٢٦٪ من الرؤساء التنفيذيين في السعودية و٢١٪ منهم على مستوى العالم أنهم سيتخذون المزيد من الخطوات للتعامل مع المشاكل الجيوسياسية لتحقيق أهداف النمو الخاصة بهم.

ومع الهيمنة على الأجندات وجداول العمل، كما حدث في العام الماضي، فقد احتاج الرؤساء التنفيذيون لصفل معرفتهم بالمخاطر الجيوسياسية. ومع عودة تلك المخاطر فلا يمكن لأبي من الرؤساء التنفيذيين أن يغفلوا عن الاتجاهات والتوقعات الجيوسياسية الأوسع نطاقًا.



على الرغم من أنّ أداء الائتتاب العام في المملكة العربية السعودية كان قويًا في عام ٢٠٢٢، ولكن يظل السؤال المطروح هو ما إذا كانت التوقعات الاقتصادية العالمية وانخفاض توقعات الناتج المحلي الإجمالي والسيولة - بسبب ارتفاع سعر الفائدة - ستؤثر على القوائم لعام ٢٠٢٣ على الرغم من القوائم الكبيرة المتوقعة للشركات والمدعومة من الحكومة والقطاع الخاص.



شاروخ دوماسيا  
رئيس قسم الصفقات

# التحول الرقمي في فترات الغموض وعدم اليقين

ومن المؤكد أنّ العديد من هذه التحسينات لا تتعارض ولا تستبعد أحدها الآخر، وعلى سبيل المثال، يمكن للشركات الملتزمة بالتحول الرقمي أن تحقق ذلك أيضًا من خلال تعزيز وزيادة ترتيبات العمل المرنة.

في حين إن الرؤساء التنفيذيين في السعودية يلتزمون بتحسين الرقمنة والاتصال، فلا يزال قادة الأعمال في أنحاء أخرى من العالم يركزون على استقطاب المواهب والاحتفاظ بها باعتبارها أولويتهم التشغيلية لتحقيق النمو في عام ٢٠٢٥.

## التكنولوجيات الناشئة باعتبارها الخطر الأول على النمو الاقتصادي

بما لا يخرج عن إطار تعريف المصطلح ذاته، يشعر الرؤساء التنفيذيين في السعودية وحول العالم بالقلق حيال مخاطر التكنولوجيا الناشئة، والتي أشاروا إليها باعتبارها الخطر الأول على النمو التنظيمي لشركاتهم، إلى جانب الإجهاد الوبائي وارتفاع أسعار الفائدة والتضخم، وفي سبيل مواجهة هذه المخاطر، يضع كل الرؤساء التنفيذيين حول العالم التحول الرقمي لأعمالهم على رأس أولوياتهم، وعلى سبيل المثال، أشار ما يقارب من ثلاثة أرباع المشاركين في الاستطلاع من المملكة العربية السعودية إلى استراتيجية استثمار رقمي قوية تهدف إلى تأمين حالة التحرك الأول أو حالة الاتباع السريع.

وفي السعودية، تحظى الشركات بتحالفات وثيقة مع الحكومة، والتي تكون مكرسة تمامًا للتحول الرقمي. ففي نوفمبر ٢٠٢٢، احتلت المملكة العربية السعودية المرتبة الثالثة في مؤشر نضج التكنولوجيا الحكومية من البنك الدولي في العام ٢٠٢٢ فقد عمل القطاع الحكومي على مدار الساعة لتنفيذ مجموعة واسعة من خدمات الحكومة الإلكترونية في الأعوام الأخيرة للحد من الروتين، وتقديم الخدمات العامة على نحو أسرع وأفضل وأكثر كفاءة.

## إلى أي مدى يتفق الرؤساء التنفيذيين في السعودية على أنّ العوامل التالية تعيق التقدم في تحول أعمالهم؟



Saudi Arabia's digital government advances ranked 3rd globally by the World Bank (arabnews.com).<sup>٢</sup>

فضلاً عن تعزيز النواتج والتصدي للمنافسين، رفعت هذه الاستثمارات الرقمية أيضاً الوعي بتهديدات الأمن السيبراني، وخاصة تلك التي تتفاقم بسبب عدم اليقين الجيوسياسي.

### البقاء على المسار الصحيح

إذا كان لدى الرؤساء التنفيذيين في السعودية وحول العالم أهداف وغايات واضحة طويلة المدى فإنهم يدركون أيضاً أن احتمالية حدوث ركود قد يجبرهم على التفكير في استراتيجيات معينة قصيرة المدى. وعلى سبيل المثال، أشار أربعة من خمسة رؤساء تنفيذيين في السعودية وحول العالم إلى أن شركاتهم توقف أو تقلل من تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي استعداداً لركود محتمل. وكما أن معظمهم يقومون بسحب استثماراتهم من المجالات الرقمية الآتية للانتهاة وعلى وشك الزوال.

ونظراً لارتفاع تكلفة التحول الرقمي أكثر من أي وقت مضى، فإن الرؤساء التنفيذيين حول العالم يعطون الأولوية لتلك المجالات التي تساعد على دفع عجلة النمو لأعمالهم، وإعادة النظر في المجالات التي يعتبرونها غير مهمة. وفي

فترات الغموض وعدم اليقين، يجب على الشركات إعادة توجيه وتركيز استثماراتها الرقمية على فرص خلق القيمة الأكثر تأثيراً والقابلة للقياس.

### الجمع بين التركيز على القوى العاملة التكنولوجية

بغض النظر عن مخاوف الرؤساء التنفيذيين على المدى القصير، فإن التوجه نحو رفع المهارات الرقمية في السعودية هو أمر واضح. ومن ناحية أخرى، يستثمر الرؤساء التنفيذيين في السعودية بشكل متزايد في القوى العاملة لديهم. فعندما يُخبرون بين زيادة الاستثمارات الرأسمالية في التكنولوجيات الجديدة (٥٦٪) أو تطوير المهارات والقدرات للقوى العاملة لديهم (٤٤٪)، نجد أن تم تقليص الفجوة لصالح التكنولوجيا إلى النصف بين عامي ٢٠٢١ و٢٠٢٢، أي من ٢٤ نقطة إلى ١٢ نقطة فقط.

ومن جهة أخرى، تستثمر الحكومة السعودية بقوة في رأس المال البشري أيضاً، وعلى سبيل المثال، أطلقت الدولة مؤخراً برنامجاً بالشراكة مع شركة آي بي إم لتدريب ١٠٠,٠٠٠ شاب سعودي في مهارات تقنية المعلومات والاتصالات الهامة

بحلول عام ٢٠٣٠. اتخذ الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم خطوات مماثلة لتعزيز رأس المال البشري والرقمنة، حيث أشار نصف الرؤساء التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع إلى "تقدم الرقمنة والاتصال" أو تحسين "عرض القيمة للموظف" باعتباره الأولوية التشغيلية الأولى لتحقيق أهداف النمو الخاصة بهم حتى عام ٢٠٢٥.

### بناء الشراكات الناجحة

القليل من المنظمات يمكنها أن تنجح من تلقاء نفسها حيث تعتمد الأعمال على النظم البيئية الحيوية لمساعدتها في بناء وتسخير شراكات ناجحة قادرة على تقديم ميزة تنافسية. وهذا هو السبب في أن الرؤساء التنفيذيين في السعودية ينظرون بشكل متزايد إلى الشراكات باعتبارها العامل الرئيسي للوصول إلى التحول الرقمي (٦٨٪)، وهي نسبة قريبة بشكل ملحوظ من النسبة العالمية.

ويقولون أيضاً أن بناء تحالفات استراتيجية مع أطراف ثالثة هي الاستراتيجية الأكثر أهمية للوصول إلى أهداف النمو حتى عام ٢٠٢٥.



**يوجه الرؤساء التنفيذيين تفكيرهم إلى الاستثمار في التكنولوجيات الجديدة في الأوقات التي تنتشر فيها التكنولوجيات الناشئة وينعدم فيها الأمن السيبراني على نطاق واسع، حيث لا يكون الحفاظ على الأمن السيبراني لشركتك من منطلق الرفاهية، بل يصبح**

**ضرورة مطلقة، وانطلاقاً من فهمهم لتلك الحقيقة، يعطي الرؤساء التنفيذيين في يومنا الحالي الأولوية للتكنولوجيا بشكل أكبر.**

### روبرت بتزانسكي

رئيس استشارات الرقمنة والابتكار

# ٧٦٪

من الرؤساء التنفيذيين في السعودية يقولون إن مؤسساتهم لديها خطط للتعامل مع هجوم برامج الفدية مقارنة بنسبة ٦٢٪ السابقة.

والحكومات، يقول ثلاثة أرباع الرؤساء التنفيذيين في كل مكان أنّ حماية نظامهم البيئي سلاسل الإمداد لا تقل أهمية عن بناء دفاعاتهم الإلكترونية.

تمنح الخبرة الطويلة في مجال الأمن السيبراني الرؤساء التنفيذيين صورة أوضح لمدى استعدادهم أو عدمه في هذا الشأن أيضًا، ومن منطلق إدراكهم لأوجه القصور لديهم، يُشير فقط أكثر من النصف بقليل في جميع أنحاء العالم إلى أنهم مستعدون لمثل تلك الهجمات. مع ذلك، ذكر ٧٦٪ من الرؤساء التنفيذيين في السعودية أنّ لدى مؤسساتهم خططًا للتعامل مع الهجمات التي تطلب الفدية، بالمقارنة مع ٦٢٪ منهم في العام الماضي. تتطلب الزيادة المتسارعة في الهجمات السيبرانية إلى جانب الصعوبة المتزايدة في اكتشاف تلك الهجمات في الوقت المناسب، ومزيدًا من التكنولوجيا والابتكار للتعامل مع مثل تلك الحوادث. وهذه هي المجالات التي سيكون فيها تبادل المعرفة والتعاون على مستوى النظام الإلكتروني مفيدًا جدًا.

وهذا جزء من التركيز الأكبر على تمكين النظام البيئي عبر الاقتصاد السعودي، ففي الوقت الذي تتطلع فيه المملكة إلى تعزيز إنتاجية قطاعها الخاص لتبلغ ٦٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام ٢٠٣٠، تتخذ الحكومة خطوات غير مسبقة لتشجيع وضمان القروض للشركات الصغيرة والمتوسطة، وتسهيل تمويل المشاريع المشتركة، وتشجيع المزيد من الأعمال المبتكرة، وتنمية مهارات جيل جديد من الرجال والنساء السعوديين في الذكاء الاصطناعي وإترنت الأشياء التكنولوجيات والقطاعات الناشئة الأخرى.

## الحلول السيبرانية الاستراتيجية

ينظر ٨٠٪ من الرؤساء التنفيذيين في المملكة و٧٧٪ منهم على مستوى العالم الآن إلى أمن المعلومات باعتباره وظيفة استراتيجية وميزة تنافسية محتملة، وذلك في حين بروز المخاطر الأخرى بوضوح. ومع تزايد مستوى عدم اليقين الجيوسياسي والهجمات الإلكترونية ضد الشركات



نحن ندرك أهمية الأمن السيبراني كقسم استراتيجي ومصدر محتمل للميزة التنافسية. وبالنظر إلى أنّ الفضاء الإلكتروني يتطور باستمرار ويواجه تهديدات وتحديات جديدة، فإننا نتبنى نهجًا قائمًا على المخاطر فيما يتعلق بالأمن السيبراني، بحيث يتماشى مع استراتيجية الأمن السيبراني في المملكة وأهدافنا وأولويات أعمالنا. وننظر أيضًا إلى الأمن السيبراني كعامل تمكين للأعمال بحيث يسمح لها بالابتكار والنمو في فضاء سيبراني آمن وموثوق.



عثمان الغامدي

الرئيس التنفيذي لشركة بترورابغ



# تعزير قدرات القوى العاملة

## الكفاءات: الأولوية التشغيلية الأولى

تتغير الطرق التي يستقطب بها الرؤساء التنفيذيين المواهب ويحافظون عليها بتغير الثروات في الاقتصاد العالمي، ناهيك عن أهداف النمو الفردية لكل قائد. فمن بين الرؤساء التنفيذيين في السعودية، كان استقطاب المواهب والاحتفاظ بها الأولوية التشغيلية الأولى (١٤٪)، حيث ارتفعت من (٦٪) العام الماضي. وعلى مستوى العالم، يعطيه عدد أكبر من الرؤساء التنفيذيين الأولوية أيضًا (٢٥٪)، حيث ارتفعت ومن (١٩٪) العام الماضي. وعندما يأتي الأمر لإيجاد الكفاءات المناسبة، يُشير ثلاثة من خمسة رؤساء تنفيذيين في السعودية، و٧١٪ منهم على مستوى العالم إلى التضخم، والجائحة، والتوترات الجيوسياسية باعتبارها المعوقات الرئيسية التي تحول دون تأمين تلك الكفاءات.

وفي ضوء زيادة التوجه العالمي واتساعه نحو الاستدامة، لا عجب في زيادة أهمية النهج البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات لاستقطاب المواهب والحفاظ عليها وإرضاء أصحاب العلاقة. من بين الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم، لاحظ المشاركون زيادة الطلب على شفافية الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والإفصاح عن القضايا ذات الصلة من المستثمرين المؤسسيين (٣٤٪). ومن بين الرؤساء التنفيذيين في المملكة العربية السعودية، ذكر ٢٦٪ أنّ الموظفين والتعيينات الجديدة هم الأكثر اهتمامًا بالممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات.

على الرغم مما قد يقوله المنتقدون، إلا أنّ تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات لا تتم بشكل مباشر،

على الرغم مما قد يقوله المنتقدون. من بين أولئك الذين يكافحون من أجل تحقيق طموحاتهم، كان التحدي الأكبر الذي يواجه الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم هو المخاوف الاقتصادية الأكثر إلحاحًا (١٧٪)، واللوائح التنظيمية غير المؤكدة (١٦٪)، ونقص الميزانية (١٥٪). أما بالنسبة للرؤساء التنفيذيين في السعودية، تمثلت أكبر التحديات في الافتقار إلى التكنولوجيا اللازمة لقياس وتتبع المبادرات (٢٢٪)، وتحديد المقاييس الرئيسية وقياسها (٢٠٪)، والإخفاق في خلق القيمة من الاستثمارات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (١٤٪).

## زيادة نسبة عدد الموظفين على المدى الطويل

مع الخوف من الركود الذي يلوح في الأفق، شدّد العديد من المشاركين في الاستطلاع على اللجوء إلى تجميد التوظيف على المدى القصير وخفض أعداد الموظفين: فقد بدأ ٣٥٪ من الرؤساء التنفيذيين في السعودية و٣٩٪ منهم على مستوى العالم في تجميد التوظيف بالفعل، في حين ينظر ٣٢٪ من الرؤساء التنفيذيين في السعودية و٤٦٪ منهم على مستوى العالم في تسريح المزيد من الموظفين خلال الأشهر الستة القادمة.

## الأولويات التشغيلية الأكثر أهمية لتحقيق أهداف النمو خلال السنوات الثلاث المقبلة





من المتوقع زيادة عدد موظفي شركة أديل للطيران بنسبة أعلى بـ 0.5% خلال عام ٢٠٢٣ وذلك بسبب النمو المتزايد في الرحلات التي تيسرت بسبب وصول الطائرات الجديدة، وبما يتماشى مع ما نشهده من الزيادة المرتفعة للطلب على السفر، كما يوجد تزايد في المنافسة على ذوي المواهب مع النمو الاقتصادي للمملكة. جاذبية العمل في شركة طيران أديل للموظفين الحاليين والمستقبليين؛ هي فرصة العمل في مجال تنمية والنمو والتنوع والشمول لموظفيها.

### كون كورفياتيس

المدير التنفيذي لشركة أديل للطيران



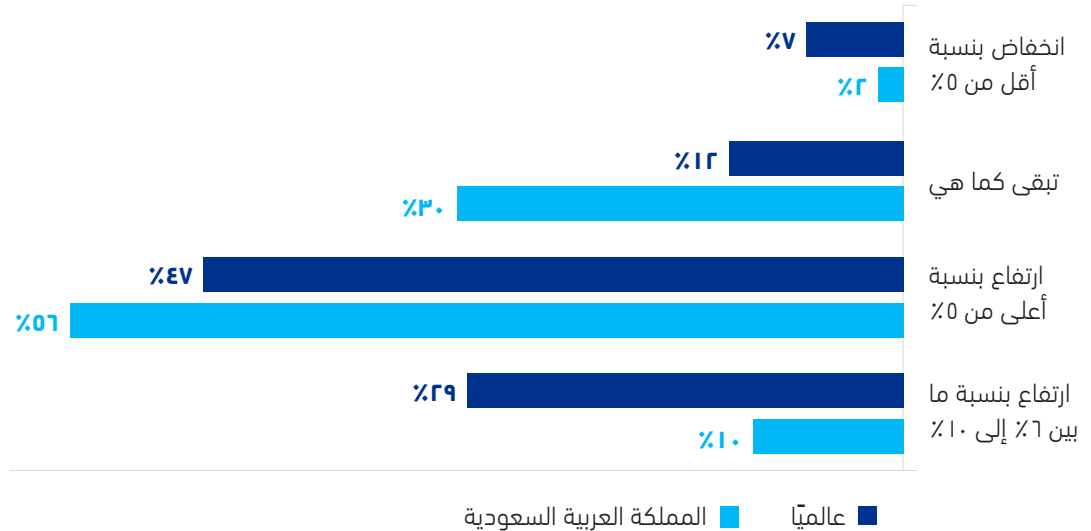
ومع كل ذلك، نجد أنّ الرؤساء التنفيذيين ما زالوا متفائلين، حيث يتوقع 68% منهم في السعودية و79% على مستوى العالم زيادة عدد موظفيهم خلال الأعوام الثلاثة المقبلة، ويركز كل منهم على زيادة الإنتاجية، كما يحرصون على الاستثمار في القوى العاملة الحالية.

### تعزيز روح التجريب

كان للعمل عن بعد تأثير إيجابي على التوظيف والتعاون والإنتاجية على مدار العامين الماضيين رغم الصعوبات، ومن المثير للاهتمام أن 26% من الرؤساء التنفيذيين في السعودية و28% من الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم اختاروا قطاع العمل عن بعد وعلى عكس الرؤساء التنفيذيين العالميين، الذين ذكر 7% منهم أنهم يريدون اعتماد العمل عن بعد بالكامل، لا أحد في المملكة يتوقع هذا الخيار، ومع ذلك، فقد تطورت توقعات الموظفين بشكل كبير في السنوات الأخيرة، ويجب على الرؤساء التنفيذيين في جميع أنحاء العالم تطوير هياكل العمل التي تناسب موظفيهم على أفضل وجه.

وحتى لو كان التوازن بين العرض والطلب على العمالة يصب في صالح الإدارة، الأمر الذي يسمح للرؤساء التنفيذيين بتحديد الترتيبات المادية لعمل الموظفين، فما زالت الشركات بحاجة للتأكد من قدرة الموظفين على العمل بشكل مجيد وفعال في ظل تلك الترتيبات، كيف يمكن للرؤساء التنفيذيين تحديد الترتيبات المادية والهيكلة الأمثل لعمل الموظفين؟ حان الوقت الآن لتجربة الخيارات المختلفة وتحديد الأكثر فعالية من بينها. سيكون الاستماع النشط، والتواصل الذي يتسم بالتعاطف، والالتزام بإيجاد المزيج الصحيح والمناسب، ستكون جميعها عوامل رئيسية لتحديد ترتيبات العمل والهيكلة الأمثل لكل شركة على المدى الطويل.

### ما هي توقعاتك لتغير عدد الموظفين في شركتك خلال الثلاث سنوات المقبلة؟



# تعزير توقعات الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات

## ٣٤٪

من الرؤساء التنفيذيين في المملكة العربية السعودية يتطلع إلى استثمار ما لا يقل عن ٦٪ من الإيرادات في البرامج المتعلقة بالاستدامة.

رؤية إطار عالمي مقبول للكشف عن أداء الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة وقياسه. ويوجه القلق الشديد بشأن اللوائح والتنظيمات غير المؤكدة إلى ضرورة عمل الحكومات والشركات والمنظمين العالميين معًا للتوافق بشأن المتطلبات البيئية والاجتماعية وحوكمة.

### الرغبة في الاستثمار بشكل مستدام واضحة وحاضرة

قال ٣٤٪ من الرؤساء التنفيذيين في السعودية و٦٢٪ منهم على مستوى العالم أنهم مهتمون باستثمار ما لا يقل عن ٦٪ من الإيرادات في البرامج التي تمكن مؤسستهم لتصبح أكثر استدامة.

المواهب، وتعزير عرض القيمة للموظفين، وجذب العملاء المخلصين، وزيادة رأس المال. فقد تحوّلت الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة من مجرد مبادرات ودية وطوعية إلى ضرورة أخلاقية طويلة المدى لتحقيق النجاح.

ما زال أصحاب العلاقة مثل المستثمرين والمنظمين والعملاء يطالبون الشركات أيضًا بمستويات ومعايير عالية من الشفافية بشأن القضايا ذات الصلة بالممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة. في السعودية، ذكر ٧٠٪ من الرؤساء التنفيذيين تأكيد أصحاب العلاقة بشكل كبير على الشفافية والإفصاح عن القضايا ذات الصلة بالممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة، بالمقارنة مع ٦٠٪ من الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم. في مقياس رئيسي آخر، يعتقد ٥٢٪ من الرؤساء التنفيذيين في السعودية و٧٢٪ منهم على مستوى العالم أنّ تدقيق أصحاب العلاقة في القضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات سيستمر في الزيادة والتوسع.

تُشكّل التغييرات التنظيمية وتحول الاتجاهات الاقتصادية عالميًا المزيد من التحديات التي تقف في وجه الرؤساء التنفيذيين الذي يحاولون تنفيذ الاستراتيجيات الطموحة في النواحي البيئية والاجتماعية وحوكمة. هذا هو السبب في رغبة كل من الرؤساء التنفيذيين في السعودية والعالم في

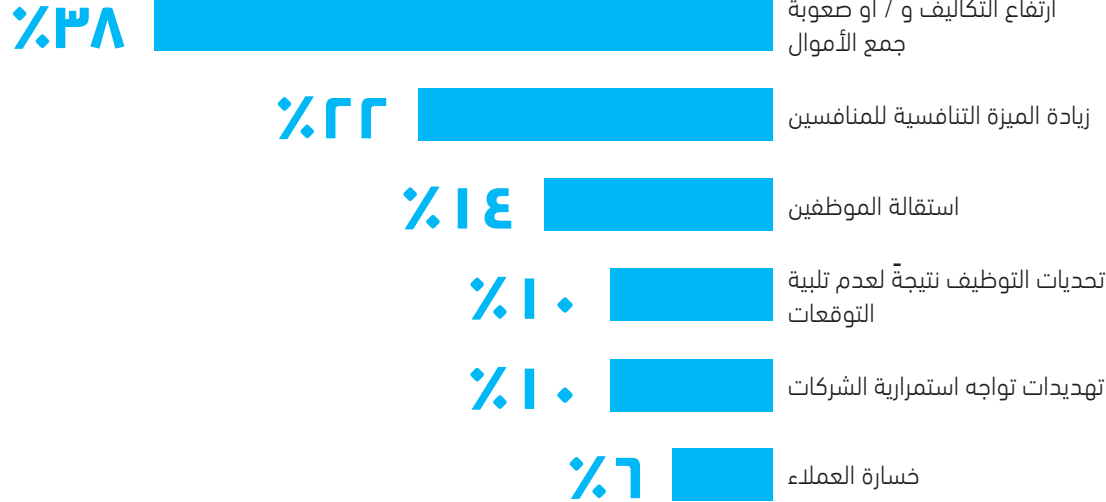
### البرامج البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات لتأمين الكفاءات

يرى الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم أهمية المبادرات البيئية والاجتماعية وحوكمة لأعمالهم، وخاصة عندما يُسألون عن تأثيرها على تحسين الأداء المالي، ودفع عجلة النمو، وتلبية توقعات أصحاب العلاقة. فليس من المستغرب أن يُظهر الاستطلاع الذي أُجري هذا العام ارتفاعًا ملحوظًا في طلب أصحاب العلاقة مثل العملاء والمستثمرين لزيادة الشفافية في هذا الشأن.

تراجع الاعتقاد بتأثير البرامج البيئية والاجتماعية وحوكمة على تحسين الأداء المالي في السعودية من ٤٨٪ في عام ٢٠٢١ إلى ٤٠٪ في عام ٢٠٢٢، وذلك يتناقض مع التوجه العالمي، الذي شهد زيادة إجمالية في نفس المقياس. وردًا على سؤالهم عن كيفية تأثير الغرض من الشركة خلال الثلاث أعوام المقبلة، أشار ٧٨٪ من الرؤساء التنفيذيين في السعودية إلى تحسين الأداء المالي، بالمقارنة مع ٧٣٪ منهم على مستوى العالم.

مع ذلك، لا يزال الاتجاه العام واضحًا وجليًا، حين يتفهم الرؤساء التنفيذيين أنّ الشركات التي تتبنى الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة تتمتع بقدرة أفضل على تأمين

## الجانب السلبي للفشل في تلبية التوقعات البيئية والاجتماعية والحوكمة



الجانب الإيجابي هو أنّ التزام المملكة العربية السعودية بالاستدامة والطاقة الخضراء يعمل على تهيئة البيئة التي يسهل فيها على الشركات تحقيق أهدافها المتنوعة فيما يتعلق بالممارسات والبرامج البيئية والاجتماعية والحوكمة. على سبيل المثال، حددت مبادرة السعودية الخضراء عددًا من أهداف الاستدامة الصارمة التي تعزز بشكل كبير الاستثمارات في مصادر الطاقة المتجددة في جميع أنحاء البلاد. ومن بين أهداف مبادرة السعودية الخضراء، هناك هدفان طموحان فعلاً وهما تأمين 50% من الطاقة من مصادر الطاقة المتجددة بحلول عام 2030، بالإضافة إلى خفض انبعاثات الكربون بأكثر من 4% بحلول عام 2060. ونظرًا لاستمرارية توسع عدد من مزارع طاقة الرياح ومشروعات الطاقة المتجددة الأخرى، فإن الآثار المتعاقبة نتيجة لتمكين مثل هذا النوع من النظام البيئي هي التي ستزداد في التوسع والنمو.

### المحركات الرئيسية: يُظهر الرؤساء التنفيذيين

في السعودية آراءً مختلفة فيما يتعلق بتحقيق أهدافهم البيئية والاجتماعية والحوكمة. إذ يعتقد نصفهم تقريبًا أنّ الاستباقية في القضايا الاجتماعية هي المحرك الرئيسي، في حين يُفضل 22% منهم اتباع استراتيجية الشمول والتنوع والمساواة بينما يفضل 20% اتباع استراتيجية خفض انبعاثات الكربون، ويؤيد 10% منهم الشفافية باعتبارها المحرك الرئيسي. بغض النظر عن الطول المفضلة لديهم، تُشير النتائج إلى وجود توافق في الآراء حول تعدد الطرق الفعالة لتحقيق أهدافهم.

**سرد قصصهم:** يقول 32% من الرؤساء التنفيذيين في السعودية أنّ التحدي الأكبر الذي يواجههم في إظهار أداء الشركات في القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة لأصحاب العلاقة المعنيين يكمن في صياغة قصة مقنعة حول ذلك.

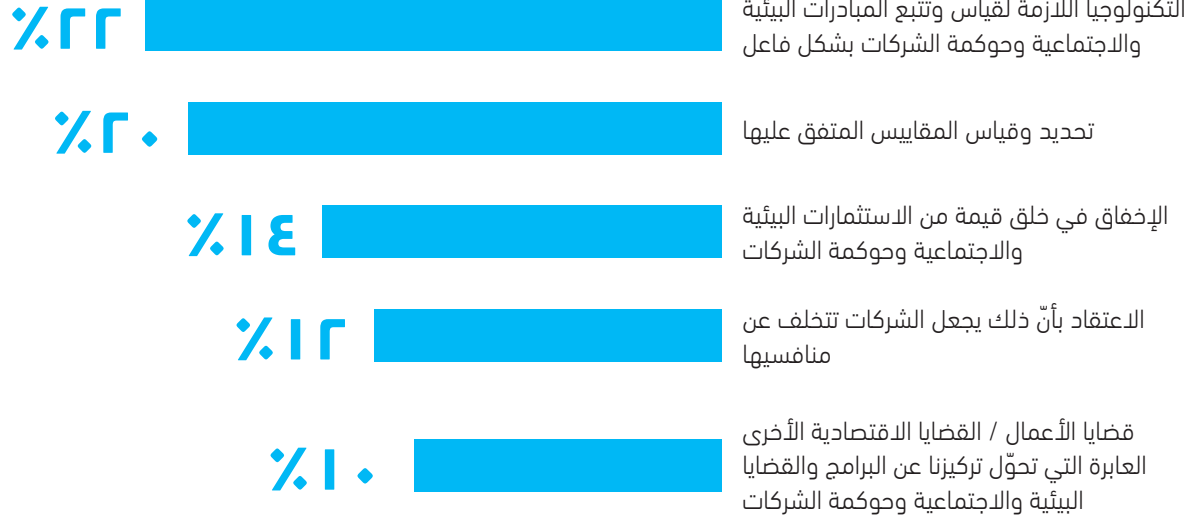
أثبتت الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات أنّها أساسية لتحقيق النجاح المالي على المدى الطويل، إذ يزداد التدقيق على أداء الشركات في البرامج البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، مما يجعل المؤسسات تنفذ المزيد من المبادرات في هذا الشأن وتحدد أهدافًا أكثر قوة لتلبية توقعات أصحاب العلاقة. للقيام بذلك، يتعين على المؤسسات أن تعمل وفقًا لمتطلبات البرامج البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات التي تحقق النمو والنتائج المالية من جهة، وتساهم في الاحتفاظ بأصحاب العلاقة، من جهة أخرى.

### فادي الشهابي

رئيس استشارات حلول الاستدامة



## أهم 5 تحديات تعرقل تنفيذ الاستراتيجية البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في الثلاث سنوات المقبلة



## التوقعات الاقتصادية تؤثر على توجّه الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات

في حين يتخذ الرؤساء التنفيذيين عددًا من الخطوات لعزل أعمالهم عن الركود المحتمل، تشير المؤشرات إلى أنّ التقدم في البرامج البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات يتأثر ويزداد مع زيادة المخاوف من حدوث انكماش شامل. وسط الغموض وعدم اليقين الاقتصادي المستمر، قام ما يقرب من نصف الرؤساء التنفيذيين في السعودية ونصف الرؤساء التنفيذيين في جميع أنحاء العالم بالتوقف مؤقتًا أو إعادة النظر في جهودهم الحالية المتعلقة بالنواحي والقضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات خلال الأشهر الستة القادمة.

عطفاً على ذلك، فإن ثلث الرؤساء التنفيذيين في السعودية والعالم قد فعلوا ذلك بالفعل. غير أنّ تأخير الجهود المتعلقة بالنواحي والقضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات قد يؤخذ من قبيل رد الفعل، في حين يجب أن تكون الشركات استباقية لتحقيق مزيد من الشفافية والمرونة والاستدامة. باعتبارها فرصة متاحة للشركات لتحقيق النمو على نحو أفضل وأكثر ذكاءً، يجب عليها ألاّ تُوَجّل تلك الجهود عندما يكون الاقتصاد العالمي في أمس الحاجة لها.

من الرؤساء التنفيذيين يؤيدون أنّ الاستثمارات الاستراتيجية الرقمية وتلك المتعلقة بالنواحي البيئية والاجتماعية وحوكمة ترتبط ببعضها البعض ارتباطًا وثيقًا ومحكمًا.

74%

من الرؤساء التنفيذيين يؤيدون أنّ تحقيق المساواة بين الجنسين في مناصبهم سيساعدهم على تلبية وتحقيق طموحاتهم في النمو.

68%

## تأثير الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات على سلاسل الإمداد

من المهم أن يفهم الرؤساء التنفيذيين مدى استدامة أعمالهم حيث، يمثل ذلك من جهة أخرى أهمية الشفافية والإفصاح عن المبادرات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات - ويشمل ذلك الإفصاح بسلاسل الإمداد الأشمل. يُظهر الاستطلاع الذي أجريناه أنّ ٤٤٪ من الرؤساء التنفيذيين في السعودية ٤٧٪ منهم على مستوى العالم يخطون لتنوية سلاسل الإمداد الخاصة بهم خلال الأشهر الستة القادمة وذلك استجابة للتحديات الجيوسياسية.

إضافة إلى كل ما سبق، أصبحت أولويتهم الأولى هي المراقبة المتعمقة لسلاسل الإمداد ليتسنى لهم توقع

المشاكل بطريقة أفضل وذلك لضمان تنفيذ الممارسات البيئية وذات الصلة بالاستدامة وحقوق الإنسان لشركائهم، والّا يؤثر الموردون أيضًا على أعمالهم أو على سمعتهم.

هذا ومن بين العديد من التحديات التي تقف في وجه الشركات، تُعد إزالة الكربون من سلسلة الإمداد إحدى العقبات الكبيرة على طريق التخفيف من انبعاثات الكربون. وهذا هو السبب في مضاعفة قادة سلسلة الإمداد العالمية لاستثماراتهم في مجال التكنولوجيا - بما في ذلك التحليلات في الوقت الفعلي والتحليلات الشاملة - لتحسين القدرة على التتبع عبر سلسلة القيمة بأكملها. سيُتيح لهم ذلك فهمًا أكثر دقة لكيفية سير وتدفق المنتجات والمواد خلال الشبكة بحيث يمكنهم الانتقال من مرحلة النية الاستراتيجية إلى تحقيق النتائج الملموسة.

يشجع الرؤساء التنفيذيين أيضًا في التحول الرقمي، حيث قال ٧٤٪ من الرؤساء التنفيذيين المحليين و ٧٤٪ منهم على مستوى العالم أنّ استثماراتهم الرقمية وذات الصلة بالنواحي البيئية والاجتماعية وحوكمة ترتبط ببعضها البعض ارتباطًا وثيقًا ومُحكّمًا. ومع زيادة مساءلة الرؤساء التنفيذيين حول سلاسل الإمداد الخاصة بهم من جهة، والإفصاح عن النواحي البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات لأصحاب العلاقة الأوسع من جهة أخرى، أصبح نجاحهم يعتمد على متانة وقوة الأنظمة الرقمية أكثر من أي وقت مضى. من أين يحصل شركائهم على المواد الخام؟ هل هم مطلعون على سجلات حقوق الإنسان الخاصة بمورديهم؟ لا بد للمؤسسات متعددة الجنسيات من التركيز بشكل أوسع على الممارسات البيئية والاجتماعية والحكومة، حتى لو كان ذلك يعني استكشاف الحقائق وإجراء التحقيقات بشأن ذلك.



**يمكن أن يكون استخدام التكنولوجيا والبيانات لتحسين عمليات سلاسل الإمداد أحد الحلول للتحديات الجيوسياسية، فمن خلال استخدام التحليلات المتقدمة وأدوات الأتمتة أو التكنولوجيا، يمكن للشركات تحسين القدرة على التتبع والتحكم عبر سلاسل الإمداد الأمر الذي سيساعد في رفد وتوجيه القرارات والتقليل من المخاطر. من الخطوة الأولى وحتى الخطوة الأخيرة، يمكن للشراكة مع الموردين المحليين ومقدمي الخدمات اللوجستية أن تقلل أيضًا من الاعتماد على مصدر واحد للإمداد، والمساعدة في بناء سلسلة إمداد متنوعة ومرنة.**



**محمد الرزاز**

الرئيس التنفيذي لشركة OTO



## نزاهة الرئيس التنفيذي

تؤثر رغبة الرئيس التنفيذي في اتخاذ الإجراءات التي تثبت النزاهة الشخصية على سمعة الشركة أيضًا. في المملكة العربية السعودية، أعرب ٥٤٪ من الرؤساء التنفيذيين عن رغبتهم في اتخاذ موقف حيال القضايا السياسية الخلافية حتى لو لم يوافق مجلس الإدارة، ومن بين الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم، وصلت هذه النسبة إلى ٤٨٪، مما يدل على أن الرؤساء التنفيذيين المحليين والعالميين يهتمون بالنزاهة.

علاوة على ذلك، كان ٥٨٪ من الرؤساء التنفيذيين في السعودية على استعداد للتخلي عن جزء مريح من أعمالهم إذا أضر ذلك بسمعة الشركة، بالمقارنة مع ٥٦٪ من الرؤساء التنفيذيين على مستوى العالم، يفهم كل منهما على المدى الطويل بأن النزاهة مُثمرة.

## التأثير التنظيمي للعمل عن بُعد

يتباين التأثير الإجمالي للعمل عن بُعد على المؤسسات في المملكة العربية السعودية، ففي العامين الماضيين، أشار ٥٤٪ من المشتركين في الاستطلاع من السعودية إلى أن الاستثمارات في التكنولوجيا في مكان العمل كان لها التأثير الإيجابي الأكبر. كما ذكر ٥٠٪ منهم أن التعاون والابتكار كان لهما تأثير كبير، يليه معنويات الموظفين بنسبة ٤٢٪.

ومن بين المشاركين على مستوى العالم، أفاد ٤٩٪ أن التعاون والابتكار كان لهما أعلى تأثير إيجابي في هذا الشأن، يليه الاستثمار في التكنولوجيا في مكان العمل (٤٨٪)، والتوظيف المرتبط بالإنتاجية (٤٤٪).



**يتمحور معنى إدارة أي شركة قابضة في القيادة على المستوى الاستراتيجي والسّماح للرؤساء التنفيذيين التنفيذيين للجهات باتخاذ قراراتهم الخاصة ضمن الإطار والاستراتيجية المعتمدة والمُتفق عليها للمجموعة، بمعنى آخر، يتعلق الأمر بتوفير المستوى المناسب من التمكين للكيانات الخاضعة تحت الشركة القابضة وجعلها مسؤولة في نفس الوقت، مما يتيح لي الفرصة بالتركيز أكثر على مجموعة واسعة من المسائل الاستراتيجية التي تشمل مسؤوليتنا الاجتماعية تجاه مجتمعاتنا. وفي سبيل بناء أعمال مستدامة، تُعد نزاهة الرئيس التنفيذي مهمة للغاية حيث أنها تشمل أيضًا بناء ثقافة من القادة المتشابهين في التفكير والمسؤولين عن الشركات داخل المجموعة.**



## المهندس توفيق باحمدين

الرئيس التنفيذي لمجموعة المرجان القابضة



## التنوع كأداة لإحراز التقدم

تشهد الأعمال العالمية تركيزًا كبيرًا على الجوانب الاجتماعية للممارسات والبرامج البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، وإذا كان هناك توافق واسع على مبدأ الشمول والتنوع المساواة فهناك أيضًا مخاوف متزايدة حول وتيرة التقدم المحرز في هذا الشأن، حيث يعتقد ٨٦٪ من الرؤساء التنفيذيين أنّ وتيرة التقدم في تلك المبادئ تسير ببطء شديد في عالم الأعمال اليوم، وتلك نسبة مرتفعة عن الـ ٥٢٪ في فبراير ٢٠٢٢، في حين يعتقد ٧٣٪ أنّ التدقيق على أداء الشمول والتنوع المساواة سيستمر في الزيادة خلال الأعوام الثلاثة المقبلة.

وبما أنّ الوعي هو الحل، ما زال الرؤساء التنفيذيين يظلمون بدور فعال في المساعدة لدفع أجندة الشمول والتنوع المساواة ومن المهم جدًا للمضي قدمًا التعامل مع مبدأ الشمول والتنوع والمساواة على أنه أمر أساسي واعتيادي في الشركات لتجنب إجهاد التقدم. ويجب أن تكون الخطط محددة وواضحة وتركز على ما يمكن تحقيقه ضمن الأعمال والسوق.

ذكر قادة الأعمال أيضًا أنّ الفرق المتنوعة تتمتع بأداء أعلى، ويزيد ذلك بشكل كبير في البيئات الآمنة نفسيًا، هذا ويُشير ٨٤٪ من الرؤساء التنفيذيين في السعودية و٧٧٪ منهم على مستوى العالم أنّهم يتحملون مسؤولية دفع قدر أكبر من الحراك الاجتماعي في مؤسساتهم، مما يظهر أنّ الشركات في جميع أنحاء العالم تستثمر في فرقها بطرق جديدة وتحولية.

أظهرت السعودية أبرز الأمثلة على التقدم المُحرز في دمج النوع الاجتماعي في مكان العمل بالمقارنة مع أي مكان آخر في العالم، حيث أظهر التقرير الذي أعدته "منشآت" السعودية مؤخرًا، أنّ ٤٥٪ من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة تُدار حاليًا من قبل النساء. وتلك قفزة هائلة بالمقارنة مع الوضع في عام ٢٠١٧، عندما كانت ٢٢٪ من الشركات الصغيرة في المملكة العربية السعودية فقط تُدار من قبل النساء. ومع تخرّج الآلاف كل عام من حملة الشهادات في المجالات الأكثر تنافسية، سيزداد عدد ونسبة النساء السعوديات في المناصب المهمة حتى عام ٢٠٢٥.



**أخذت عهدًا على نفسي بأن تشغل النساء ٤٠٪ من الأدوار القيادية في مؤسستنا بحلول عام ٢٠٢٥، حيث لا يوفر التنوع في القوى العاملة فرص التطوير لموظفينا فحسب، بل يضمن أيضًا أن يكون لنا عمق مدروس وشامل، إضافة إلى الخبرة الواسعة التي تتيح لنا توفير تجارب على المستوى الدولي لعملائنا وكافة أصحاب العلاقة لدينا.**



**أليسون ريهيل ارجوفين**  
الرئيس التنفيذي في سينومي



٢. (Monshaat Q1 2022 -.pdf) تقرير "منشآت" الربع سنوي فيما يتعلق بمراقبة الشركات الصغيرة والمتوسطة للعام 2021

# فرص النمو

## التكنولوجيا

- **الجمع بين التركيز على القوى العاملة التكنولوجية:** لقد استثمرت الشركات والمؤسسات بقدر كبير وملحوظ في التحول الرقمي، بحيث أصبح من المهم أن تتأكد من جاهزية الموظفين واستخدامهم لتلك التكنولوجيات بكامل إمكانياتها.
- **العمل مع الشركاء لتحقيق القيمة:** مع تزايد اهتمام الرؤساء التنفيذيين بالشراكات، يمكن لتحديد الأطراف الثالثة ودمجهم وإدراجهم أن يكون له دور فعال في زيادة سرعة الدخول في السوق، والتقليل من التكاليف، والتخفيف من المخاطر، وسد الخلل في القدرة على الوفاء بوعود العميل وتحقيق توقعاته.
- **توطيد العلاقة مع العملاء:** يتطلب تنظيم تجارب العملاء الجذابة من الشركات البدء من العميل والعمل بشكل عكسي، بحيث تتخذ منظوراً من الخارج إلى الداخل لهندسة وتشكيل تجربة العميل قبل أن تتبنى المنظور من الداخل إلى الخارج لتحديد كيفية تنفيذ التجربة.
- **النظر إلى الأمن السيبراني باعتباره قسم استراتيجي:** لم يعد يُنظر إلى الأمن السيبراني على أنه مجرد مشكلة تتعلق بتقنية المعلومات؛ بل هو عملية أساسية وحتمية. حيث تتطلب الزيادة الهائلة في الهجمات الإلكترونية، إلى جانب صعوبة اكتشاف تلك الهجمات في الوقت المناسب، استخدام الأتمتة والابتكار للتعامل مع الحوادث الإلكترونية.

## الكفاءات

- **تعزيز تجربة طرق العمل المختلفة:** مع إطلاق المؤسسات لخطط العودة إلى المكاتب، من الأهمية بمكان أن يقوم الرؤساء التنفيذيين بتطوير هياكل العمل التي تتناسب مع موظفيهم. فقد حان الوقت لتجربة الخيارات المختلفة وتحديد الأكثر فعالية من بينها. سيكون الاستماع النشط، والتواصل الذي يتسم بالتعاطف، والالتزام بإيجاد المزيج الصحيح والمناسب، ستكون جميعها عوامل رئيسية لتحديد ترتيبات العمل والهيكل الأمثل لكل شركة على المدى الطويل.
- **الإفصاح عن الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة:** يُنظر بشكل متزايد إلى النهج البيئي والاجتماعي والحوكمة باعتباره أحد عوامل التميز عندما يتعلق الأمر باستقطاب المواهب والحفاظ عليها. ولما كان العديد من الرؤساء التنفيذيين يواجهون صعوبة في سرد قصص جذابة حول ممارساتهم البيئية والاجتماعية والحوكمة، فمن المهم على الأقل أن يوضح أولئك الرؤساء لأصحاب العلاقة المعنيين الخطوات التي يتخذونها للتعامل مع الجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة في مؤسساتهم.
- **إعادة تشكيل وصياغة القوى العاملة:** تتغير المؤسسات وموظفوها، ويحتاج القادة لإعادة صياغة وتشكيل القوى العاملة في مؤسساتهم. كما أصبحت كتب إدارة المواهب بالية وقديمة، ويكمن التحدي في عدم توفر كتب جديدة لتحل محلها - حتى الآن. هذا و يتطلب المضي قدماً لتحقيق أهداف النمو استخدام الاستراتيجيات التي تتضمن إعادة صياغة وتشكيل القوى العاملة، والتركيز على الجانب الاجتماعي من الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، والاستفادة من التحليلات، وتصميم تجربة الرعاية.

## الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة

- **التعرف على تأثير الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة على الأداء المالي:** أصبحت الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة أساسية لتحقيق النجاح المالي على المدى الطويل. يتفق الرؤساء التنفيذيين بشكل متزايد على أنّ الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة تساهم في تحسين الأداء المالي، والذي يتضمن القدرة على تأمين المواهب، وتعزيز القيمة الموضوعية للموظفين، وجذب العملاء المخلصين، وزيادة رأس المال.
- **الاستثمار في تقنيات الوقت الفعلي:** يتعين على الرؤساء التنفيذيين مراقبة سلاسل الإمداد الخاصة بهم على نحو أعمق، أي على المستويين الثالث والرابع. وذلك هو السبب في مضاعفة قادة سلسلة الإمداد العالمية لاستثماراتهم في مجال التكنولوجيا - بما في ذلك التحليلات في الوقت الفعلي والتحليلات الشاملة - لتحديد أماكن المشاكل وتحسين القدرة على التتبع عبر سلسلة القيمة بأكملها.
- **أخذ زمام المبادرة فيما يتعلق بالشمول والتنوع المساواة:** يمكن للرؤساء التنفيذيين تأدية دور فعال في دفع أجندة الشمول والتنوع المساواة في الأعوام القادمة. ومن الأهمية بمكان التعامل مع مبدأ الشمول والتنوع المساواة على أنه القاعدة الطبيعية وخلق ثقافة بذلك عبر المؤسسة لاستقطاب الموظفين الجدد والحفاظ عليهم.
- **بناء روابط قوية بين الوظائف:** تتمتع المؤسسات المرنة بالفرق الداخلية المرتبط فيما بينها بشكل جيد. على سبيل المثال، يجب أن يكون الفريق المالي على علم بما يفعله فريق الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة.

# المنهجية والشكر والتقدير

## نبذة حول استطلاع رؤى الرؤساء التنفيذيين الذي تجريه شركة كي بي إم جي

تم إشراك ١,٣٢٥ من الرؤساء التنفيذيين - في النسخة الثامنة من استطلاع رؤى الرؤساء التنفيذيين، الذي نفذته شركة كي بي إم جي - بما في ذلك ٥٠ رئيسًا تنفيذيًا من المملكة العربية السعودية - في الفترة ما بين ١٢ يوليو - ٢٤ أغسطس. حيث يوفر الاستطلاع مجموعة من الرؤى الفريدة فيما يتعلق بالعقلية وطريقة التفكير، والاستراتيجيات، وتكتيكات التخطيط التي يستخدمها الرؤساء التنفيذيين والتي يمكن مفارقتها بالدراسات ما قبل الجائحة.

حقق كافة المشاركون من المملكة العربية السعودية إيرادات سنوية تزيد عن ٥٠٠ مليون دولار أمريكي، كما حققت ٤٠٪ من الشركات المشاركة في الاستطلاع إيرادات سنوية تزيد على ١٠ مليارات دولار أمريكي. من بين الرؤساء التنفيذيين المشاركين في الاستطلاع، ويعمل ٧٠٪ في الشركات المتداولة علنًا (الشركات المساهمة العامة)، في حين يعمل ٣٠٪ في الشركات الخاصة. ومن بين ٢٠٪ من الرؤساء التنفيذيين الذين يعملون في قطاع الطاقة - يعمل ٧٠٪ منهم في النفط والغاز - في حين يعمل ٢٠٪ آخرون في البنية التحتية. أما باقي العينة فكانت تعمل في قطاعات التصنيع، والسيارات، والمستهلك والتجزئة، والمصارف، والتأمين، وإدارة الأصول، والاتصالات والتكنولوجيا، وعلوم الحياة.

ملاحظة: قد لا يصل مجموع بعض الأرقام والنسب المدرجة إلى ١٠٠٪ نظرًا للتقريب في كثير من الأحيان.

## نود أن نشكر الرؤساء التنفيذيين التالية أسماؤهم على مساهماتهم:

**محمد الرزاز**، الرئيس التنفيذي في شركة OTO  
**أليسون ريهيل إرجوفين**، الرئيس التنفيذي في سينومي  
**عثمان الغامدي**، الرئيس التنفيذي لشركة بتروراغ  
**خالد الحصان**، الرئيس التنفيذي في مجموعة تداول السعودية  
**المهندس توفيق باحمدين**، الرئيس التنفيذي لمجموعة المرجان القابضة  
**كون كورفياتيس**، المدير التنفيذي لشركة أديل للطيران

المساهمين: **لمى البسيط، ومضاوي الراجحي، وسجى قطان، ولوى الجهني، وشوق العنزي.**

# جهات الاتصال



**ابراهيم باعشن**  
الشريك المدير - جدة  
كي بي إم جي في السعودية  
البريد الإلكتروني: ebaeshen@kpmg.com



**خليل السديس**  
الشريك المدير - الرياض  
كي بي إم جي في السعودية  
البريد الإلكتروني: kalsedais@kpmg.com



**آرفيند سينجي**  
رئيس قسم العملاء والأسواق  
كي بي إم جي في السعودية  
البريد الإلكتروني: asinghi@kpmg.com



**عبد العزيز النعيم**  
الشريك المدير - الخبر  
كي بي إم جي في السعودية  
البريد الإلكتروني: aalnaim@kpmg.com

[kpmg.com/sa](https://kpmg.com/sa)



## إخلاء المسؤولية

إنّ المعلومات الواردة هنا ذات طبيعة عامة ولا تهدف إلى تغطية ظروف أي شخص معيّن أو جهة معيّنة. وبالرغم من محاولتنا تقديم معلومات دقيقة وحديثة، فمن غير الممكن ضمان دقتها في تاريخ استلامها أو ضمان أنّها ستستمر في كونها دقيقة مستقبلاً. لا ينبغي لأحد أن يتصرّف بناءً على هذه المعلومات دون الحصول على المشورة المهنية المناسبة بعد إجراء دراسة شاملة للحالة المعنية.

@ ٢٠٢٣ كي بي إم جي للاستشارات المهنية، هي شركة مساهمة مقفلة سعودية وشركة عضو غير شريك في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لشركة كي بي إم جي الدولية المحدودة، وهي شركة إنجليزية خاصة محدودة بالضمان.

اسم وشعار كي بي إم جي هما علامتان تجاريتان مسجّلتان أو علامتان تجاريتان لشركة كي بي إم جي الدولية.