



السيبرانية. وبعد حدوث وباء عالمي، ينصب التركيز على التهديدات الصحية.

وبعدما تخف وطأة الأزمة، قد لا يُنظر إلى خطط التعافي من الكوارث واستمرارية الأعمال على أنها أولويات. ففي استطلاع عام 2019 لموقع ContinuityCentral.com، ذكر أكثر من نصف المجيبين أن التحدي الأكبر الذي قد يعيق خطط استمرارية أعمالهم كان ببساطة النقص في الميزانية والموارد. بمعنى أنه عندما يطيب الوقت، تتلاشى الحاجة الملحة للتخطيط لمواجهة الكوارث في المستقبل.

يجب أن يتغير ذلك. فقد أظهرت الأحداث الأخيرة أن التعافي من الكوارث وتخطيط استمرارية الأعمال ليسا من الكماليات؛ بل هما جزء من تكلفة ممارسة الأعمال في العالم الحديث. فقلما تقع المخاطر الناشئة مع سابق إنذار، ولذلك يجب أن تكون المنشآت جاهزة عند وصولها.

الانفتاح على كافة الاحتمالات

عُرفت جائحة فيروس كوفيد-19 على أنها أكبر أزمة نمر بها في حياتنا. لكنها ليست مجرد أزمة نمر بها فحسب بل أننا في خضم موجات متتالية من الأزمات وأحداث المخاطر. وما بدأ على أنه مسألة طبية تحول إلى حالة طوارئ للاقتصاد الكلي في غضون أيام. وأحدث ذلك موجات من اضطرابات سوق الأسهم والنزاعات العمالية وتعطل خطوط الإمداد ومعدلات عالية من البطالة. ومن ثم بدأ عدد الجرائم الإلكترونية يتصاعد. فعادة ما تؤدي أزمة واحدة إلى أزمة أخرى.

إنها ظروف غير عادية وتتعلم العديد من المنشآت دروسًا قاسية عن أهمية استمرارية الأعمال والتخطيط للتعافي من الكوارث. وللأسف من المرجح أن تكرر هذه الدروس على الكثيرين.

عندما تقع الكارثة، تكتشف العديد من المنشآت أنها لم تستعد بما فيه الكفاية. ويعقد أعضاء مجلس الإدارة والمدرء التنفيذيون العزم على ألا يحدث ذلك مجددًا. ومع ذلك، غالبًا ما يتراخي هذا العزم قبل اتخاذ إجراء تصحيحي. وفي فترات الأزمات، تتجلى الحاجة إلى التخطيط لاستمرارية الأعمال، لكن غالبًا ما ينشغل المدرء التنفيذيون وأعضاء مجلس الإدارة بالتعامل مع الكارثة الحالية إلى حد لا يستطيعون معه التخطيط للأزمات المستقبلية.

وبعد الكارثة، عندما تتحول المنشآت بسرعة إلى وضع التعافي، تقل الأموال في كثير من الأحيان ويؤجل تخطيط استمرارية الأعمال لفترة أطول قليلًا. وفي أحسن الأحوال، تركز العديد من المنشآت على جانب واحد من التخطيط للكوارث - فبعد وقوع هجوم سيبراني، ينصب التركيز على التهديدات

نبذة عن معهد المدققين الداخليين

IIA

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية تضم أكثر من 200,000 عضو في أكثر من 170 بلداً وإقليماً. ويعد معهد المدققين الداخليين الجهة الرائدة الداعمة والتعليمية التي تضع المعايير الدولية وتجري الأبحاث في كل ما يخص مهنة التدقيق الداخلي.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 149
Lake Mary, FL 32746 USA

الاشتراك المجاني

قم بزيارة www.theiia.org/tonetone للتسجيل في الاشتراك المجاني.

آراء القراء

أرسلوا أسئلتكم وتعليقاتكم إلى البريد الإلكتروني: tone@theiia.org.

المجلس الاستشاري للمحتوى

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

Martin M. Coyne II

Michele J. Hooper

Kenton J. Sicchitano

كانت الأشهر الـ 12 الماضية صعبة على جميع الشركات تقريباً في جميع الصناعات. وبعيداً عن الانشغال المبرر بالجائحة، كان على المنشآت أن تتعامل مع الحروب والعواصف والحرائق والفيضانات والهجمات الإلكترونية والتهديدات بالقنابل و"مطلق الرصاص" وحتى الثورانات البركانية. وعاجلاً أم آجلاً، ستحدث أزمة أخرى. وفي كثير من الحالات، ستؤدي تلك الأزمة الأولية إلى غيرها، وبعواقب يصعب أو يستحيل التنبؤ بها. من شأن الكوارث أن تتوالى، وقلما يمكننا التنبؤ بما قد تكون عليه النتيجة النهائية. ولم يُعرف بعد الأثر الكامل للجائحة، ولربما يتعذر إحصاء الأضرار. ولكن في غمرة كل هذا الغموض، لا بد أن تظهر المزيد من المشاكل بحكم الواقع. ومثلما تلي الزلازل تواج زلزالية، ستلي هذه الجائحة تواج تجارية.

إنه ليست بوقت ممارسة العمل كالمعتاد. خذ على سبيل المثال وظائف المحاسبة والتمويل. قد يفترض البعض أنه خلال تباطؤ الأعمال، سيكون عبء العمل المحاسبي خفيفاً. ولكن خلال جائحة ما، يكون كل تقدير محاسبي وافتراض وموازنة وتوقع مشكوكاً في صحته. ومع التقلب الشديد في طلب المستهلك، يجب إعادة فحص قياسات القيمة العادلة. وتتطلب مخصصات خسائر الائتمان المتوقعة التعديل. وتتغير سمعة الشركات بين عشية وضحاها، ويجب تقييم الأصول غير المالية مثل الشهرة. والاعتبارات الضريبية ومخاطر السيولة وتغيرات التعويضات ومسائل المشتقات المالية والتحوط، والمحافظ الاستثمارية غير المتوازنة وقضايا المحاسبة والتمويل الأخرى التي لا حصر لها، كلها تتطلب اهتمام الإدارة الفوري. إنه وضع شاق حتى بدون ظروف العمل عن بعد وغياب الموظفين الرئيسيين.

تجد العديد من المنشآت أنه من الضروري خفض الموازنة والتوقعات المالية. وستقوم بعض الشركات حتماً بتخفيض موازنات الأقسام غير المدرة للدخل، مثل وظيفة إدارة المخاطر أو قسم التدقيق الداخلي. ولكن من النادر أن تكون هذه الأقسام أهم مما تكون عليه خلال الأزمة. إنه وقت قد يؤدي فيه تخفيض موارد إدارة المخاطر أو وظيفة التدقيق الداخلي إلى عواقب غير متوقعة وربما كارثية.

عندما يسير كل شيء على ما يرام، سيُدار كل شيء بسلاسة ولن تنهار وقتها الضوابط مطلقاً. ولكن في خضم الأزمة، عندما يحدث ما لا يمكن تصوره ويتغير كل شيء، تساعد وظائف إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي في التأكد من أن الإدارة قد حددت مختلف أنواع المخاطر - المباشرة وغير المباشرة - وتتخذ الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك المخاطر.

يجب على المنشآت الاستعداد لما لا يمكن التنبؤ به ولا يمكن تصوره للانفتاح على كافة الاحتمالات وتسهيل عملية التعافي، بغض النظر عما إن كان الحدث الكبير التالي هو أزمة مدنية أو طبيعية أو مالية أو تتعلق بالصحة. فما من شيء اسمه خطة مثالية للمستقبل، ولكن وجود خطة معمول بها أفضل من عدمها. والتوقع مع عدم اليقين أفضل من عدم التوقع على الإطلاق.

كان ينبغي أن توسع فرق الإدارة جهودها من الأساس لتحديث الخطط وتحديد المخاطر الناشئة وتقييم تأثيرها المحتمل والتفكير ملياً في الاستجابات المناسبة.

واجب الحرص والرعاية

يمكن للعزلة الاجتماعية أن تزيد من خطر العديد من المشاكل الصحية. فقد أظهرت دراسة علمية أجرتها جوليان هولت لونستاد، أستاذة علم النفس البحثي في جامعة بريجهام يونج، أن الانقطاع عن التواصل يشكل خطرًا على الصحة كخطورة تدخين 15 سيجارة في اليوم ويكون احتمال الوفاة المبكرة معه أكبر بالمقارنة مع آثار تلوث الهواء أو الخمول البدني. وفي الدراسة، كان احتمال بقاء الأشخاص الذين لديهم علاقات اجتماعية قوية على قيد الحياة أعلى بنسبة 50 في المائة ممن لديهم روابط اجتماعية أضعف. وعلى مدى فترات زمنية أطول، تزيد العزلة الاجتماعية من احتمالية الإصابة بأمراض القلب والاكتهاب والخرف وحتى الموت.

الشعور بالوحدة ليس مشكلة من لا يوجد أناس حولهم فحسب، بل يمكن أن يشعر بها أيضاً من هو في وسط الناس. ففي العمل، غالبًا ما يكون الشعور بالوحدة عندما تكون العلاقات الاجتماعية ضعيفة أو عند عدم الشعور بالانتماء أو الشعور بالعزلة أو الجفاء. وتكون النتيجة قلة الحافز وانخفاض مستويات الأداء.

لحسن الحظ، يمكن للمنشآت المساعدة في معالجة هذه المشكلة. إذ وضعت منظمة الصحة العالمية قائمة "بشبكات الدعم الاجتماعي" بصفتها إحدى المحددات للصحة. وقد يكون الوقت الآن هو الوقت المناسب لإطلاق برنامج واجب الحرص والرعاية (Duty of Care) الذي يساعد على إبقاء الموظفين على اتصال، ويعطي الأولوية للسلامة والرفاهية. ويمكن ببساطة أن يساعد توفير غرف الدردشة للموظفين والاجتماعات عبر الإنترنت والفرص الأخرى للتفاعل الاجتماعي في ضمان أن تكون القوى العاملة أكثر صحة وسعادة وإنتاجية.

أثناء الأزمات، تتسبب ترتيبات العمل البديلة وقضايا الأمن الوظيفي وعوامل أخرى في حدوث توتر في مكان العمل، بغض النظر عما إن كان مكان العمل هذا في المكتب أو متفرقًا في مواقع متباعدة. ويمكن أن يساعد تسهيل المناقشات المنتظمة بين الإدارة والموظفين في تخفيف هذا التوتر. وتزود العديد من وظائف الموارد البشرية المدراء بالتوجيه بشأن أفضل السبل للتعامل مع الموضوعات الحساسة المتعلقة بالجائحة والظروف المتغيرة الأخرى. ويمكن أن تساعد أدلة المناقشة أو التدريب عبر الإنترنت أو حتى نشرات البريد الإلكتروني البسيطة في توفير آخر المستجدات بشأن أوضاع الأزمة السريعة التغير ونصائح عن كيفية التعامل مع المشاكل.

ولكن في ظروف تتسم بالتوتر الشديد، من المرجح أن يرتكب حتى أفضل المدراء أخطاءً أو أن يغفلوا عن التفاصيل المهمة. ولهذا السبب، في الظروف غير العادية، أصبحت وظائف التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر أهم من أي وقت مضى.

ستظل الأشهر المقبلة صعبة على الكثيرين، ولكن هذه الظروف يمكن أن تكون بمثابة تجربة تعليمية. إن التعافي من الكوارث وتخطيط استثمارية الأعمال ليسا بالأمر الهين على الإطلاق وتتطلبان استراتيجيات عمل وأهداف وأولويات للتنسيق مع أنشطة الاستجابة للحوادث وأهداف التعافي من الكوارث لتكنولوجيا المعلومات والتخطيط للأزمات ضمن مجموعة متنوعة من السيناريوهات. وهذا يعني تخصيص الوقت والموارد مع التدريب المستمر والاختبار والتقييم والتحديث. إنها مهمة كبيرة. لكن انتظار وقت أنسب لبدء التخطيط للمستقبل يمكن أن يؤدي إلى عدم وجود مستقبل على الإطلاق. فالصير معلق على مثل هذه الأوقات والقرارات.

العالم يتغير والمخاطر تتزايد. ويجب على المنشآت التأكد من أن عمليات إدارة المخاطر مناسبة للظروف المتغيرة؛ وأن تكون موارد التدقيق الداخلي كافية لمواجهة التحديات المستقبلية؛ وأن توجد خطط شاملة للتعافي من الكوارث واستمرارية الأعمال. فقد كان البعض أكثر استعدادًا من غيرهم للتعامل مع أزمات الجائحة الحالية، ولكن يمكن للجميع المساعدة في ضمان استعداد المنشآت لمواجهة الكوارث في المستقبل. وعلى حد تعبير ستوارت ستافورد، «تذكر الكلمات الخمس، الاستعداد المسبق يمنع ضعف الأداء!»



أسئلة لأعضاء مجلس الإدارة

- ما مدى حداثة خطط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث؟
- متى كانت آخر مرة راجع فيها الخطط أصحاب المصلحة الرئيسيون؟ المدققون الداخليون؟ وما هي النتائج؟
- هل أجري تحليل التأثير على الأعمال لتحديد أي العمليات والأنظمة هي الأهم؟
- متى كانت آخر مرة راجعت فيها المنشأة عقودها مع الشركاء في القدرة على مواجهة الكوارث؟
- ما التدريب الذي تلقاه الموظفون فيما يجب القيام به في حال وقوع كارثة طبيعية أو تهديد إرهابي أو جائحة؟ ما هو الجدول الزمني للتدريب في المستقبل؟
- هل تتناول خطط الاتصال كيفية إبقاء الموظفين والبائعين والمستجيبين للطوارئ والجهات التنظيمية ووسائل الإعلام ووكالات التأمين وغيرهم على علم بما يستجد أثناء الطوارئ؟
- كيف تضمن وظيفة تكنولوجيا المعلومات توفر مكونات البنية الأساسية البالغة الأهمية أثناء الأزمات وتعافي الأعمال؟
- كيف تؤمن وتدار البيانات ضمن مختلف سيناريوهات الأزمات؟



سؤال الاستطلاع السريع

ما مدى اهتمامك بالجدوى المالية الطويلة الأجل
لمنشأتك نتيجة لوباء كوفيد 19؟

- لا أهتم على الإطلاق
- مهتم قليلاً
- مهتم إلى حد ما
- مهتم جداً
- مهتم إلى أقصى حد
- لست متأكدًا/ لا ينطبق

تفضلوا بزيارة الصفحة www.theiaa.org/tona للإجابة

على السؤال والاطلاع على إجابات الآخرين.

نتائج الاستطلاع السريع:

هل لدى منشأتك برنامج رسمي
لحوكمة البيانات؟

23%

لا، وليس لدينا أي خطط لتأسيس برنامج

30%

لا، ولكننا نخطط لتأسيس برنامج

56%

نعم، لدينا برنامج، لكنه ليس ناضجاً

18%

نعم، لدينا برنامج ناضج*

13%

لا أدري. حان الوقت لمعرفة ذلك.

* برنامج حكومة البيانات الناضج يسند مسؤوليات محددة ويراقب الامتثال وبلغ المعلومات المتعلقة بحوكمة البيانات للإدارة وأعضاء مجلس الإدارة.

المصدر: استطلاع Tone at the Top فبراير 2020.

حقوق النشر © 2020 معهد المدققين الداخليين | ترجمة جمعية المراجعين الداخليين في اليمن | جميع الحقوق محفوظة