



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands

spark

THE STATION
الخطوة

التخفيف من المخاطر للمشاريع المتوسطة و الصغيرة

رنيم بادنجكي
شباط 2021



تم إعداد هذا الكتيب من قبل رنيم بادنجكي، كجزء من مشروع سبارك لدعم الشركات العراقية الصغيرة والمتوسطة للاستجابة لوباء كوفيد19 ضمن برنامج Jobs & Perspectives.

هذا البرنامج ممول من قبل وزارة الشؤون الخارجية الهولندية؛ ويهدق إلى دعم التنمية الاقتصادية ضمن العراق.

تعمل منظمة سبارك على مجموعة متنوعة من البرامج لدعم الشركات ورواد الأعمال في أوروبا وأفريقيا والشرق الأوسط.

نؤمن أن النمو الاقتصادي المستدام هو جزء أساسي في عملية الحد من الفقر. ونؤمن أنه عن طريق القيام بمشاريع تنموية تستهدف الشبان والشابات في المناطق المتضررة من النزاعات، يمكننا تقليل احتمالات هذه النزاعات.

تصميم: رامى شبارق



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands

spark

الجهنم
THE STATION

الفهرس

4	لماذا التخفيف من المخاطر؟
5	كيف نستخدم مجموعة الأدوات هذه؟
6	ما هو تخفيف المخاطر؟
7	حسناً، هناك أزمة: ماذا نفعل؟
9	الاستعداد لعملية إدارة المخاطر
10	تحديد
11	تقييم وتحديد الأولويات:
13	التخفيف
15	المراقبة:
17	الاستجابة بصورة فعالة لكوفيد-19:
18	الاستجابة إلى الآن:
19	التعافي والاستقرار:
21	التخفيف من خطر ووضع استراتيجيات لوباء كوفيد 19-:
21	بناء المرونة والاستدامة
23	لا نفوت الدروس التي تعلمناها من كوفيد 19-

لماذا التخفيف من المخاطر؟

وهبوط أسعار النفط إلى التهديد الأحدث لوباء كوفيد-19 المستجد، حيث خلقت كل هذه التهديدات المزيد والمزيد من العوائق أمام الشركات الصغيرة والمتوسطة في طريقها نحو الازدهار الاقتصادي.

يمكن لاستراتيجية تقليل المخاطر حماية شركتنا الصغيرة والمتوسطة عند تنفيذها عن طريق تقليل تأثير مثل تلك التهديدات مما يسمح لنا بتنمية أعمالنا وتجهيزنا لمواجهة أية تحديات محتملة في المستقبل.

كان للتقلبات والأزمات في الماضي تأثير كبير على كيفية عمل الشركات والمنظمات اليوم. وذلك لأننا عندما نواجه تهديداً، فنحن نتعلم التكيف من أجل البقاء، ثم نضع استراتيجيات وخططاً لتقليل أو تفادي خسائرنا في حالة عودة أي تهديد مماثل.

هنالك طلب متزايد على تقليل المخاطر في العراق لأن الشركات الصغيرة والمتوسطة تعمل في بيئة وظروف عمل غير مستقرة حيث يتعين عليها مواجهة تهديدات متنوعة لأعمالها تتراوح بين الاضطرابات السياسية



كيف نستخدم مجموعة الأدوات هذه؟

يشكله وكذلك التعافي منه والتخفيف من خطورته وبناء المرونة والمقاومة داخل الشركة الصغيرة والمتوسطة الخاصة بنا.

يرجى أخذ الوقت الكافي لقراءة كل خطوة وأداة مع فريقك، ومناقشة أي طريقة ممكنة لتكييف هذه الأدوات مع عملك ثم اتخاذ قرار معاً بشأن خطة لتنفيذها بفعالية وكفاءة.

تحتوي مجموعة الأدوات هذه على إرشادات وأدوات لمساعدتنا على حماية شركتنا الصغيرة والمتوسطة من المخاطر الحالية والمستقبلية. سنجد خطوات لإنشاء عملية إدارة مخاطر جديدة (RMP) أو تكييف العملية الحالية إذا كان لدينا واحدة بالفعل.

الجزء الثاني من مجموعة الأدوات هذه مخصص لوباء كوفيد-19- المستجد ويشتمل على كيفية الاستجابة للوباء والتهديد الذي



ما هو تخفيف المخاطر؟

تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة أنواعاً عديدة من المخاطر والتي يمكن أن يتسبب بعضها في خسائر وأضرار جسيمة للعمل أو الموظفين كما أنها قد تؤدي إلى الإفلاس. ولكي نكون ناجحين ونتمكن من حماية الجميع وحماية كل قيمة أساسية في شركتنا، يجب أن نكون على دراية بتلك المخاطر وأن نعمل مع فريقنا على تطوير عملية إدارة مخاطر فعالة بما في ذلك استراتيجيات التخفيف من المخاطر.

إنه الإجراء الذي نتخذه لتقليل تعرض شركتنا للمخاطر المحتملة، والاستجابة للمخاطر الحالية وكذلك تقليل احتمالية التأثير في حالة حدوث تلك المخاطر مرة أخرى.

يعد تخفيف المخاطر إحدى خطوات إدارة المخاطر، والتي تتكون من: تحديد المخاطر وتقييمها وتحديد أولوياتها وتخفيفها ومراقبتها.



حسناً، هناك أزمة: ماذا نفعل؟

وتأمينها، والتأكد من أنها تعمل خلال الأزمة لتقليل الخسائر قدر الإمكان. يمكن أن تكون القيم الأساسية منتجاً أو موقعاً إلكترونياً أو نظام توصيل أو دفعة قرض، إلخ.

3. نتواصل، نتواصل، نتواصل: كقياديين لأعمالنا، نحتاج إلى التركيز على مشاركة المعلومات والمخاوف والافتراضات بشكل مستمر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، سواء مع الفريق أو الشركاء أو الموردين، حتى يبقوا على اطلاع وعلم بكل ما يحصل ويشاركوا في خطة إدارة المخاطر الخاصة بالشركة. التواصل هو المفتاح الرئيسي في أوقات الأزمات.

4. نضع عملية إدارة المخاطر موضع التنفيذ: في الأقسام التالية في مجموعة الأدوات هذه، سنتعلم كيفية إعداد عملية إدارة مخاطر فعالة (PMR) لنكون جاهزين للاستجابة للمخاطر التي تهدد عملنا.

عندما تهدد أزمة ما عملنا، سواء كانت كارثة طبيعية أو صراعاً سياسياً أو ركوداً اقتصادياً أو وباء، لا يمكننا عزل شركتنا تماماً عن التأثير، ولكن يمكننا بالتأكيد تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن والتكيف وتعلم الدروس من أجل مستقبل أفضل. ما يلي بعض الخطوات التي يمكننا اتخاذها، لكن علينا التصرف بسرعة:

1. يأتي الناس في المقام الأول: في جميع الأزمات، يكون الأشخاص، بما في ذلك الموظفون والعملاء والشركاء والموردون، هم الأكثر أهمية والأعلى قيمة للشركات. حيث أن أول شيء يجب علينا فعله عند حدوث حالة طوارئ هو التأكد من أن كل الناس في شركتنا محميون وآمنون.

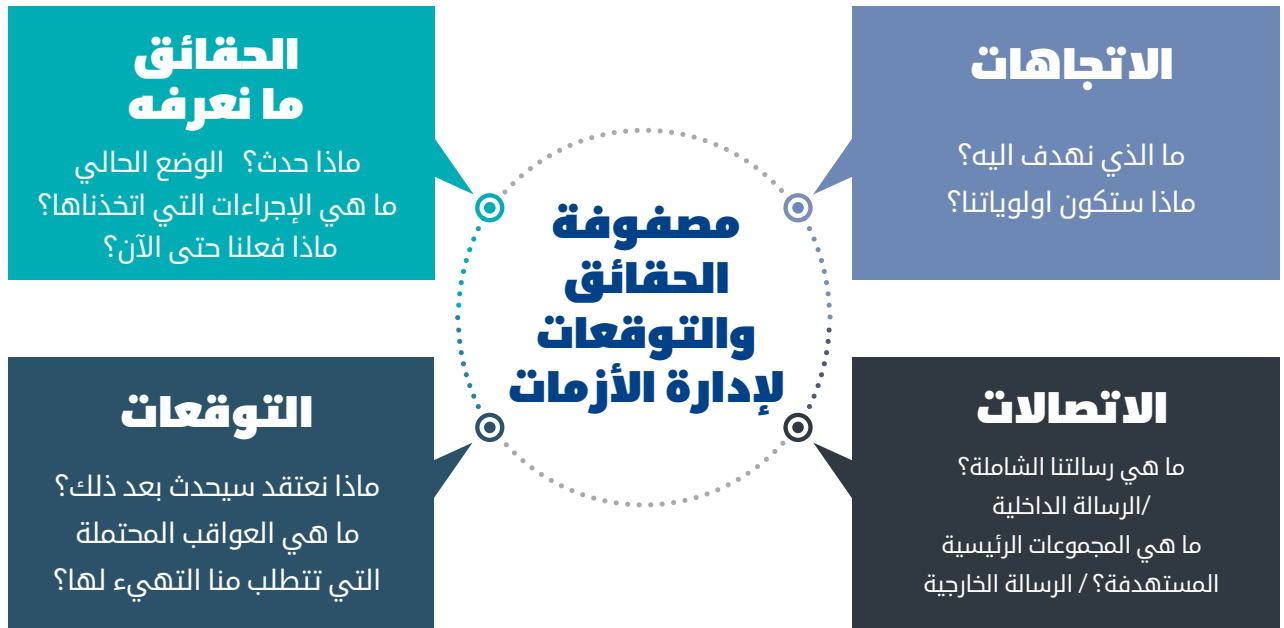
2. نحدد ما هو ضروري لبقاء واستمرار عملنا: بمجرد أن يصبح موظفونا آمنين ومحميين، فإن الخطوة التالية هي أن نحدد مع فريقنا القيم الأساسية لشركتنا

سواء كان مالياً أو تشغيلياً أو أي شيء آخر، وقد نتخذ قراراً بتعديل خطة إدارة المخاطر بناءً على ما تعلمناه. يساعدنا هذا على تعلم دروس قيّمة سنحتاجها في حالة مواجهة مخاطر مماثلة في المستقبل.

ستساعدنا المصفوفة التالية على تبادل الأفكار مع فريقنا حول كل ما ذكر أعلاه:

5. نستمر في التواصل: حتى بعد أن تمكنا من تقليل المخاطر أو القضاء عليها، نحتاج إلى مواصلة التواصل مع جميع المعنيين ومتابعة خطة تخفيف المخاطر في حالة وجود أي تغييرات قد تتطلب منا إجراءات جديدة.

6. نفكر في المستقبل: عندما نتمكن من السيطرة على خطر ما، سوف نحتاج إلى تقييم تأثير هذا الخطر على عملنا



الاستعداد لعملية إدارة المخاطر

في أي مرحلة من دورة حياة العمل، من الطبيعي جداً أن نواجه مخاطر لا يمكننا تجنبها. ولكن ما يمكننا فعله هو توقع وتخفيف أثر تلك المخاطر مما يعني أن يستمر عملنا في الازدهار بأقل الخسائر الممكنة. بمجرد أن يكون لدينا عملية جاهزة وواضحة لإدارة المخاطر بشكل مسبق سنجد أن الاستجابة لأي أزمة بفعالية وكفاءة ستصبح أكثر سهولة.

إعداد ووضع عملية إدارة المخاطر يشبه عملية إعداد إنذار حريق في المكتب. حيث إننا نأمل بأن لا نضطر أبداً لسماع صوت الإنذار ولكن لنفكر بمدى شعورنا وفريقنا بالأمان عندما نعلم بأن نظام الإنذار موجود! سيكون الجميع محميون وستكون تكلفته أقل بكثير من تكاليف إصلاح مكتب محترق.

ولهذا لنجمع فريقنا ونخطط لإعداد عملية راسخة لإدارة المخاطر في شركتنا تبعاً للخطوات الأربع التالية:



تحديد

نفكر في أي مخاطر محتملة قد تواجه عملنا سواء في المستقبل القريب أو البعيد. ونطلب من كل أفراد فريقنا المساهم والمشاركة ببناءً على مجال عملهم أو خبرتهم السابقة.

يمكننا استخدام الجدول التالي وتقسيمه على فئات لتساعدنا في فرز المخاطر بناءً على طبيعتها.

الجدول: المخاطر المحتملة					
مخاطر السوق		المخاطر الخارجية		المخاطر الداخلية	
المنافسين	الموردين	حكومية \ سياسية \ اقتصادية	كوارث طبيعية	الموظفين \ بيئة العمل	العمليات التجارية \ الخدمية \ التكنولوجيا
.....
.....
.....

أمثلة على المخاطر المتوقعة:

- تخفيض الأسعار من قبل منافس جديد (مخاطر السوق، المنافسين)
- موجة أخرى من انتشار كوفيد 19 (مخاطر خارجية، طبيعية)
- أزمة اقتصادية بسبب انخفاض أسعار النفط (مخاطر خارجية، سياسية أو اقتصادية)
- عدم رضى الموظفين (مخاطر داخلية، بيئة العمل)
- ظهور تقنية جديدة في مجال العمل (مخاطر داخلية، التكنولوجيا)

تقييم وتحديد الأولويات:

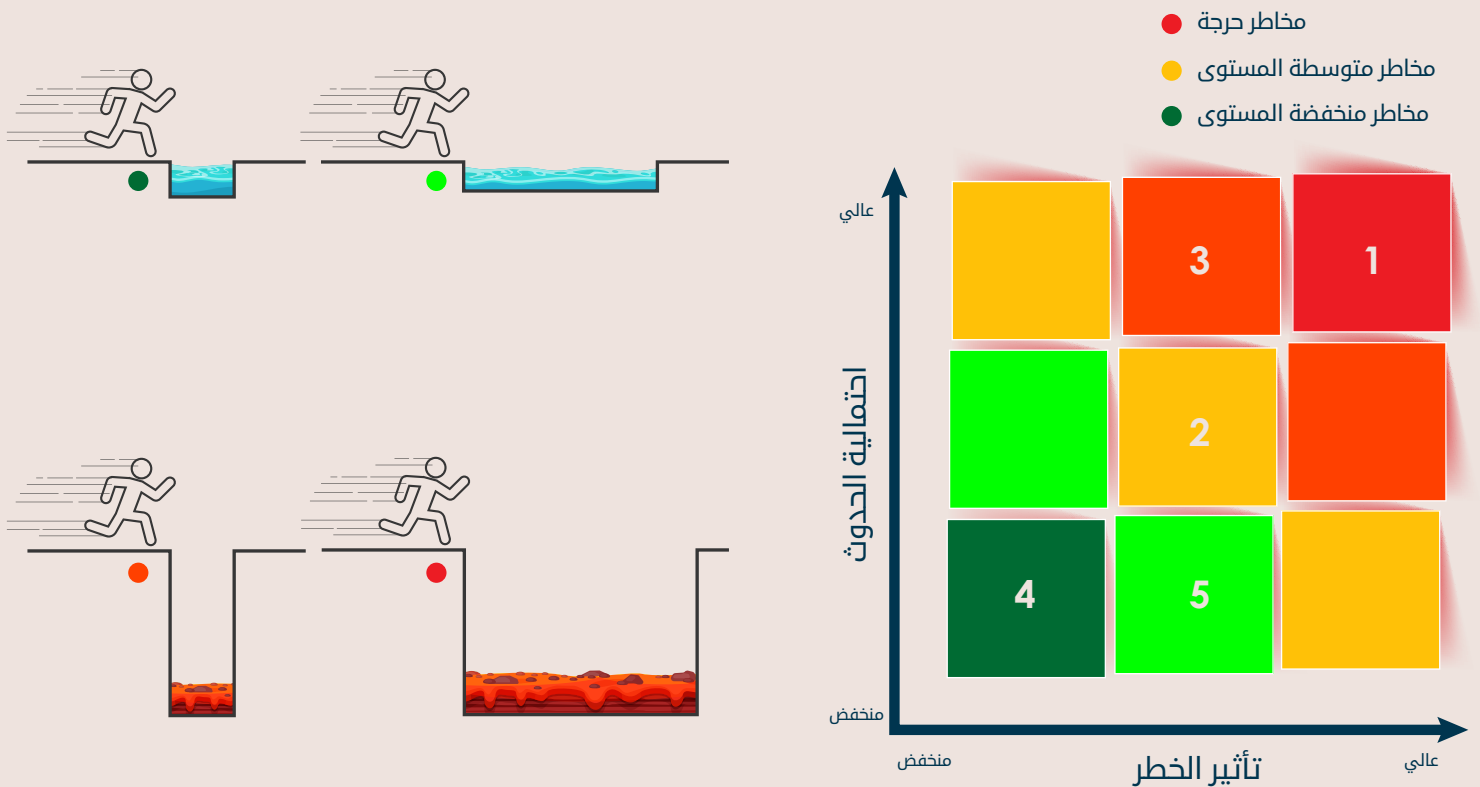
بمجرد تحديد جميع التهديدات والمخاطر التي يتعرض لها عملنا، فإننا نحتاج للنظر عن كثب مع فريقنا في كل واحدة من هذه المخاطر، وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها الناتج.

بحساب قيمة كل مخاطرة وتهديد، سنتمكن من إعطاء أولوية للمخاطر الأكثر تهديداً والتي تتطلب منا إدارتها وتخفيفها قبل غيرها.

لا نتسرع في هذه الخطوة، ونأخذ وقتنا ونشرك فريقنا في جمع ما يمكننا من البيانات والبحوث حتى تكون تقديراتنا أقرب ما يمكن إلى الدقة.

يمكننا استخدام الرسم البياني التالي لمساعدتنا في تصنيف المخاطر بناء على احتماليته وتأثيرها:

رسم بياني: احتمالية\تأثير المخاطر



كما نرى في الرسم البياني أعلاه:

- المخاطر ذات احتمالية عالية / وتأثير عالي: هي الأكثر تهديداً ويجب أن تكون أولويتنا القصوى في الاستجابة لها.

مثال: انخفاض آخر في أسعار النفط في العراق يمكن أن يكون له سلسلة من المخاطر العالية التأثير على عملنا كالضرائب المرتفعة التي تفرضها الحكومة أو تباطؤ الطلب على منتجاتنا.

- المخاطر ذات احتمالية منخفضة / وتأثير عالي: تشكل تهديداً أيضاً ولكن احتمال حدوثها ضعيف مما يعني أنه يجب أن يكون لدينا خطة تخفيف جاهزة في حالة حدوثها.

مثال: من غير المحتمل أن يحدث عيب في منتجاتك إذا كان لديك رقابة جيدة للجودة، ولكن في حال حدوثه فإن التأثير سيكون عالياً وقد تواجه شركتك خسائر كبيرة.

- المخاطر ذات احتمالية عالية / وتأثير منخفض: هي مخاطر متوسطة المستوى من التهديد ويجب أن نكون مستعدين للتكيف والاستجابة عند حدوثها.

مثال: من المحتمل جداً دخول منافسين جدد إلى سوق عملك، ولكن إذا كان لديك حصة سوقية راسخة بقوة، سيكون تأثير ذلك على عملك منخفض.

- المخاطر ذات احتمالية منخفضة / وتأثير منخفض: غالباً ما يمكن تجاهل هذه المخاطر.

مثال: من غير المحتمل أن تحدث زيادة مفاجئة في الأسعار من قبل أحد الموردين إذا كانت علاقتك بهم جيدة ومبنية على الثقة، ولكن حتى لو حدث ذلك يمكنك تقليل التأثير عن طريق التفاوض للحصول على أسعار أفضل أو البحث عن مصادر أخرى.

قيمة المخاطرة:

هناك طريقة أخرى لحساب قيمة المخاطرة من أجل تحديد ما هي المخاطر الأكثر، والمتوسطة والأقل تهديداً عبر استخدام المعادلة التالية:

قيمة المخاطرة = احتمالية المخاطرة × تكلفة المخاطرة

على سبيل المثال: لنفترض أننا حددنا خطرين:

المخاطرة الاولى هي خسارة بعض عملائنا لصالح أحد المنافسين، فإن احتمالية حدوث ذلك هي 80 بالمئة وبناء على تقييمنا، فإن الخسارة التي ستحدث في مبيعاتنا ستكون 100000 دولار، عندها تكون قيمة المخاطرة:

$$100000 \times 0.80 = 80000 \text{ دولار}$$

المخاطرة الثانية هي قيام الحكومة

بفرض ضريبة جديدة على الشركات الصغيرة والمتوسطة، واحتمالية حدوث ذلك هي 50 بالمئة، وسيكلف عملنا 10000 دولار سنوياً، عندها تكون قيمة المخاطرة:

$$5000 = 10000 \times 0,50 \text{ دولار}$$

بناءً على هذه الحسابات، من المنطقي الاستجابة للمخاطرة الأولى أولاً لأنها أكثر تهديداً وتأثيرها أكبر.

التخفيف

الآن وقد عرفنا المخاطر التي تتطلب استجابة فورية والمخاطر التي يمكن إدارتها على المدى الطويل، نقوم بإعداد خطة تخفيف للاستجابة لكل منها بأكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة قدر الإمكان.

هناك أربع استراتيجيات يمكننا اختيار تنفيذها بحسب طبيعة ومستوى وتأثير كل مخاطرة:

استراتيجية القبول:

يمكننا تطبيق هذه الاستراتيجية عندما تكون عواقب المخاطرة على مستوى مقبول ومعقول للشركة ويمكن تحملها مادياً. وهي عادة ما تكون قابلة للتطبيق على مخاطر متكررة ومتعارف عليها مثل الانفاق الزائد على مشروع ما أو عدم الالتزام بالمواعيد النهائية للتسليم أو الأداء غير الجيد. هذه المخاطر تكون جميعها مقبولة طالما تمكنا من تقليل تأثيرها إلى أدنى حد ممكن.

على سبيل المثال: لقد قدرنا قيمة المخاطرة بفقدان أحد الموردين بمبلغ قدره 4000 دولار، ومن غير المحتمل حدوثها (احتمالية حدوثها 20 بالمئة، منخفضة)، ولكن سيكلفنا التحول إلى مورد آخر مبلغ 10000 دولار بسبب ارتفاع الأسعار، فإن القرار الأمثل هنا هو قبول هذه المخاطرة وعدم استبدال المورد والتفكير بنفس الوقت ببدائل أخرى على المدى الأطول.

استراتيجية التجنب:

تقدم لنا هذه الاستراتيجية فرصاً لتجنب المخاطر المقبولة. يتعلق الأمر بالتخطيط لمخاطرة

ما واتخاذ الخطوات اللازمة لتجنبها، مثل إجراء اختبار منتج جديد على نطاق أصغر لاختبار تكاليفه وأدائه في سبيل تجنب خطر فشل المنتج النهائي عند طرحه في السوق على نطاق واسع.

على سبيل المثال: لقد حددت بأن هنالك مخاطرة بالأداء بسبب ديناميكيات فريق المبيعات السيئة، ويمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء الفريق وعلى المبيعات بشكل عام، سيكون الإجراء المطلوب هنا هو العمل مع فريقك لتجنب هذه المخاطر عن طريق تنفيذ برنامج لبناء مهارات الفريق.

استراتيجية المشاركة:

وهي إحدى الاستراتيجيات القابلة للتطبيق التي قد تجدها الشركات الصغيرة والمتوسطة مفيدة في التخفيف من المخاطر من خلال نقلها أو مشاركتها مع طرف أو أطراف أخرى. لكنها قابلة للتطبيق فقط إذا قبلتها جميع الأطراف المعنية. يمكن أن تكون هذه الأطراف أحد الموردين أو فريق آخر داخل الشركة أو شركة صغيرة ومتوسطة شريكة أو مبادرة مشتركة.

على سبيل المثال: نريد التخفيف من مخاطر وجود عيوب في المنتج التي يمكن أن تكون ناجمة عن مشاكل في المواد الأولية التي تم شراؤها من مورد خارجي، فإن الإجراء هنا هو التفاوض على اتفاقية مع المورد الخاص بنا تنص على أن أي تكاليف ناتجة عن عيوب في المنتج ستغطي جزئياً أو كلياً من قبل المورد.

استراتيجية السيطرة:

تعمل هذه الاستراتيجية عن طريق اتخاذ إجراءات للتقليل من أو إزالة آثار المخاطر التي قبلنا بمواجهتها فعلاً.

تتمثل إحدى الطرق الفعالة للسيطرة على آثار المخاطر بإجراء تجارب تساعدنا على مراقبة أين وكيف تحدث المشاكل ومن ثم استبعاد الأنشطة عالية الخطورة وعلى نطاق صغير. هناك نوعان من الإجراءات ليتم اتخاذها قبل انتقالنا للنطاق الأوسع:

1. وقائية: والتي تتم باتخاذ إجراءات لمنع حدوث موقف شديد الخطورة. مثل تدريب فريقنا على إجراءات الصحة والسلامة المهنية والأمن الرقمي والعمل عن بعد في حالة الحظر

وإغلاق اماكن العمل بالكامل بسبب خطر كوفيد-91.
2. كشفية: والتي تشمل اتخاذ إجراءات لتحديد الخطأ الذي يمكن أن يحدث أثناء عملية معينة ثم وضع خطة لحل تلك المشاكل فور حدوثها. ويمكن أن يشمل ذلك تقليل التكاليف عندما نفشل في تحقيق الأرباح أو إطلاق حملة تسويقية جديدة بعد خسارتنا لبعض من زبائننا.

المراقبة:

تتضمن الخطوة الأخيرة من عملية إدارة المخاطر مراقبة السوق وبيئة العمل والوضع السياسي والاقتصادي في حال حصول أي تغييرات قد تؤثر على طبيعة أو تأثير المخاطر. إن وجود أي تغييرات جديدة قد يعني بأن خطتنا الحالية للتخفيف من المخاطر غير فعالة بعد الآن ويجب تعديلها وفقاً لذلك.

سوف تساعدنا المراقبة المستمرة كذلك على تحديث أولوية كل نوع من المخاطر والبقاء على اطلاع في حال ظهور مخاطر جديدة أو زوال المخاطر الموجودة سابقاً.

نستخدم هذا المثال عن جدول تتبع المخاطر لمراقبة كل مخاطرة على حدا ومستوى تهديدها والخطة الموضوعة للتخفيف منها. من المهم أن نحرص على تحديث هذا المتبوع بشكل دوري ومستمر:

مستوى الخطورة بعد خطة التخفيف	خطة التخفيف عن المخاطرة	قيمة المخاطرة (الاحتمالية مضروبة في الكلفة)	مستوى الخطورة	الاحتمالية	حدوثها الآثار المحتمل	المخاطرة	الفئة	المسؤول/ة عن المراقبة
منخفض	البدء باكتشاف طرق لتوفير وبيع منتجاتنا عبر الإنترنت. وضع خطة لنظام توصيل سريع وفعال.	$\times 70\%$ = $\$100,000$ $\$70,000$	عالي	متوسط	خسارتنا لقاعدة زبائننا لصالح المنافسين الذين يعملون عبر منصات الإنترنت.	اعتماد المزيد من الزبائن على الشراء عبر الإنترنت. وغيرياً لن تتمكن من تلبية احتياجات زبائننا.	التكنولوجيا	أمل
منخفض	التواصل مع موردين مختلفين في مناطق مختلفة والتفاوض حول أسعار أفضل من أجل صفقات مستقبلية. التواصل مع الموردين الحاليين للتفاوض من أجل إيجاد حلول بديلة.		عالي	عالي	موردين جدد قبل أن يفرغ مخزوننا. إيجادنا لموردين آخرين ولكن أسعارهم عالية مما يزيد من تكاليفنا.	توقف الموردين عن البيع في بغداد بسبب فرض الحظر التام من قبل الحكومة.	التوريد	علي

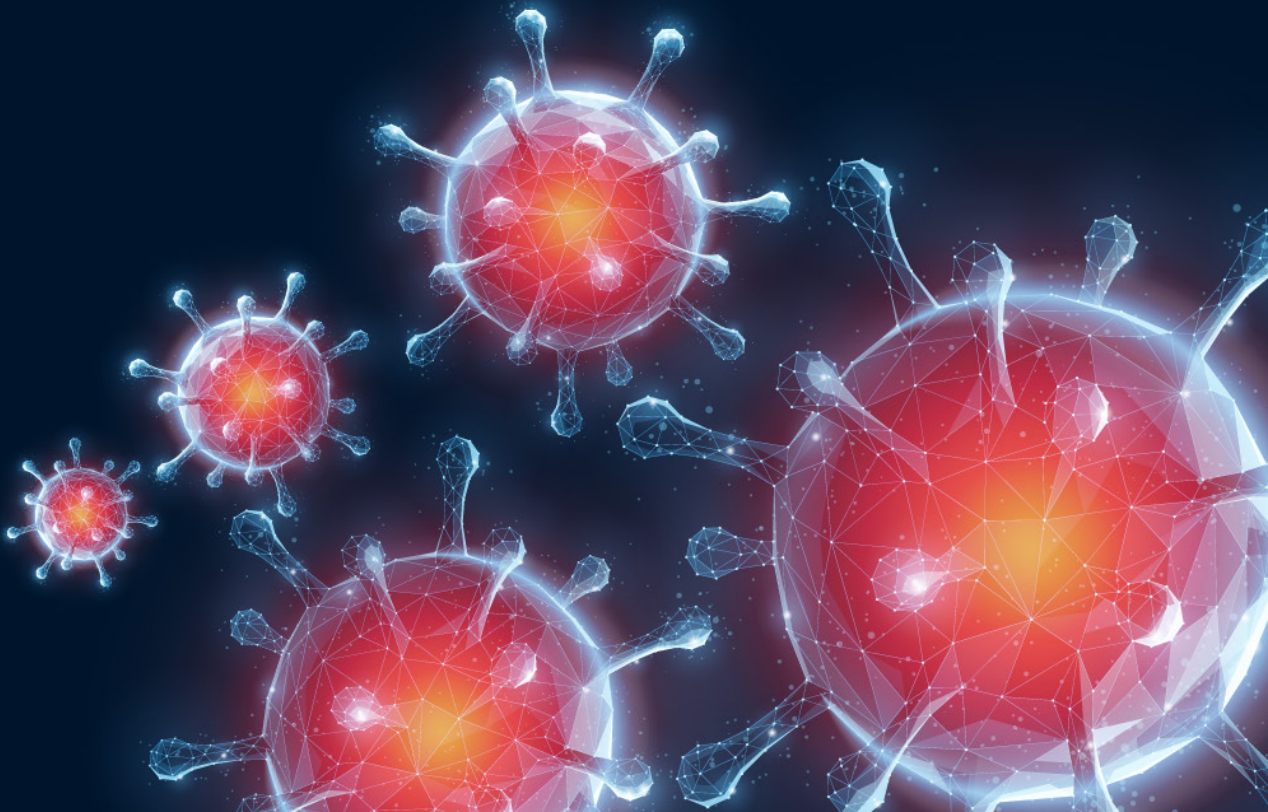
الاستجابة بصورة فعالة لكوفيد-91:

الشركات نصيبتها من الأضرار التي أثرت على عملها بشكل كبير ودفعت بعضاً منها إلى الإغلاق أو إعلان الإفلاس. بعد التعافي من هذه الآثار يحين الوقت لنوجه تركيزنا وجهودنا على العودة إلى العمل وإجراء التغييرات اللازمة من أجل ذلك. **علينا أن نبدأ في الانتقال من تهيئة وإدارة الآن (الوقت الحالي) إلى العمل على الاستقرار ووضع الإستراتيجيات لما هو قادم (المستقبل). الطريق إلى تحقيق ذلك يكون عبر الخطوات التالية:**

جميعنا نأمل بأن يختفي فايروس كورونا كلياً وأن نعود إلى نمط حياتنا الطبيعي ولكن ولسوء الحظ أخبرنا العلماء بأن ذلك لن يحدث، على الأقل في المستقبل القريب.

ومع وجود خطر لانتشار كوفيد-19 بشكل أوسع، يجب علينا أن نضمن قدرتنا على الرد والاستجابة بشكل فعال لحماية فريقنا وعملنا.

مع استمرار تطور وانتشار الوباء، كان لجميع



الاستجابة إلى الآن:

يكون فريقنا مدرباً بشكل جيد للعمل في هذه البيئة الجديدة ونفكر في طريقة لجعل نموذج عملنا أكثر استجابة ومراعاة لاحتياجات زبائننا وتوقعاتهم والتي قد تكون تغيرت نتيجة للوباء.

التدفق النقدي والتمويل: وصلت حالة عدم اليقين الاقتصادي إلى مستوى عالٍ أثناء الوباء خاصة عند فرض حظر وإغلاق بالكامل. وقد أثر ذلك بالتأكيد على إيرادات الشركات الصغيرة والمتوسطة مسبباً انخفاضاً في التدفق النقدي. ولكي نضمن استمرارية وبقاء عملنا من الضروري جداً معرفة كيفية إدارة وضعنا المالي في الأسابيع والأشهر القادمة.

نحدد مصادر النقد التي يمكن أن تدعم استمرارية العمل ونقوم بتقدير ما يمكننا فعله للاستفادة من المساعدات ولوائح الإعفاء الضريبي لكوفيد-19 من قبل الحكومة أو جهات أخرى إن وجدت. ونفكر بأسوأ ما يمكن أن يحدث ونراجع خطتنا المالية بناء على النتائج التي توصلنا إليها.

العمليات وسلسلة التوريد: نظراً للانقطاعات في سلسلة التوريد أو الإمداد بسبب انتشار كوفيد-19 فنحن بحاجة إلى التخفيف من مخاطر تعليق عملياتنا الخدمية أو التجارية.

علينا إيجاد موردين ومواد وقنوات توزيع بديلة والتي يمكن أن تتواجد في مناطق جغرافية معينة حيث حالات وباء كوفيد-19-

في هذه الخطوة سوف نستجيب لما حدث وما يحدث حالياً. أولاً، يجب أن نركز مع فريقنا على الجوانب التالية:

الأشخاص: نقوم بفرض التدابير اللازمة لحماية القوى العاملة لدينا كونها من أهم الأصول على الإطلاق في الشركة.

نبحث عن طرق مبتكرة لدعم صحة وإنتاجية فريقنا سواء كانوا يعملون عن بعد أو لا. كذلك نعمل على تقديم الموارد التي يحتاجها الفريق للحفاظ على استمرارية العمل وتقييم تكاليف تلك الموارد واتخاذ قرارات لإعادة تخصيص التكاليف أو خفضها مع الحفاظ على رغبتنا في الإبقاء على توظيفهم. ولعل من أهم الأشياء التي يجب التركيز عليها هو التواصل مع فريقنا بشكل فعال والقيادة باهتمام وتعاطف لكي يشعر كل الأشخاص في شركتنا بأننا ندعمهم ونقف إلى جانبهم.

نموذج العمل Business Model: نحن بحاجة إلى التركيز على تكييف نموذج العمل والاستراتيجية الخاصة بشركتنا بينما ننتقل من وضعية ردة الفعل إلى وضعية التخفيف من تأثير خطر الوباء.

نفكر بالتحول إلى الخيارات الرقمية عند الانتقال إلى العمل عن بعد ونقوم بسد الثغرات الموجودة لدينا في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ونحرص على أن

نفكر في كيفية تحقيق الاستقرار في سلاسل التوريد في ظل الإيرادات والأرباح التي يصعب التنبؤ بها حالياً. ثم نبحث فيما إذا كانت هناك أي إجراءات ضريبية جديدة من قبل الحكومة استجابة للوباء.

التعافي والاستقرار:

قبل التفكير في الانتقال لما هو قادم والمضي قدماً فإننا نحتاج إلى خطة لكي يستمر عملنا الآن ويتعافى من آثار الأشهر السابقة.

يمكننا التخطيط مع فريقنا حول كيفية التعافي مع الحفاظ على أنشطة العمل واستمراريتها باستخدام المصفوفة التالية:

أقل أو في مناطق لم تتأثر فيها الشركات بشكل كبير. وكذلك نقوم بتكييف استراتيجيات التسويق والتسعير.

إدارة الأزمات: لقد جلب هذا الوباء بالتأكيد متغيرات هائلة وغير متوقعة والتي لم تكن العديد من الشركات جاهزة ومستعدة للتعامل معها.

في أعقاب هذه الأزمة، نحتاج مع فريقنا لإدارة المخاطر إلى حشد جهودنا للاستجابة لها. وسيمهد هذا الأمر الطريق لشركتنا للانتقال للعمل على ما هو قادم (المستقبل). وأثناء إعادة الفريق إلى العمل نقوم بتقييم جهود الاستجابة الخاصة بنا ونحدد المجالات التي يمكننا التكيف فيها ونعتبر أوجه التقصير فرصاً للتصحيح والأداء بشكل أفضل مستقبلاً.

سوق التجارة والضرائب: من أجل اتخاذ قرارات صائبة من شأنها أن تدفع عملنا إلى الأمام في ظل حالة عدم اليقين التي يمر بها العالم، يجب أن نكون على دراية جيدة بالسياق الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الذي نعمل فيه.

مصفوفة التعافي من آثار كوفيد-19

<p>العمليات</p> <p>التفكير فيما إذا كانت هناك حاجة إلى إعادة تصميم أو هيكلة أي من عمليات العمل.</p> <p>التخطيط للاضطرابات التي قد تؤثر على العمل.</p> <p>البحث عن بدائل للاجتماعات التي تتطلب الحضور الشخصي وسفر العمل وما إلى ذلك.</p>	<p>المنتجات والخدمات</p> <p>التفكير في أفضل طريقة لاستخدام الموارد لتقديم المنتجات / الخدمات للعملاء.</p>	<p>نموذج العمل الحالي Business Model</p> <p>التفكير في التغييرات لتكييف نموذج العمل مع المخاطر الناشئة.</p> <p>بناء نموذج عمل أكثر مرونة لضمان استمرارية العمل.</p>
<p>الاتصالات</p> <p>البقاء على تواصل مع الموظفين والشركاء والعملاء والموردين.</p> <p>إبقاء الجميع على علم وإطلاع على أي قرارات أو تغييرات أو أحداث جديدة.</p> <p>جمع القوى العاملة في الشركة لبناء خطة التعافي معاً.</p>	<p>التمويل</p> <p>تقييم النماذج الحالية الخاصة بالتدفق النقدي والتكاليف والمدفوعات والضرائب والقروض والمنح والشراكات.</p> <p>تكييف هذه النماذج مع الاستجابة المطلوبة للمخاطر الناشئة.</p>	<p>التسويق والتسليم أو التوصيل</p> <p>التفكير في أفضل طريقة للوصول إلى العملاء مع الحفاظ على أمان وسلامة الجميع.</p> <p>إنشاء أنظمة توزيع وتسليم جديدة.</p> <p>التفكير في إنشاء بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والتحول إلى أدوات البيع والتسويق الرقمي.</p>
<p>الموردين</p> <p>البحث عن مصادر بديلة للموارد – في حال تأثرت سلسلة التوريد بالأزمات أو المخاطر.</p> <p>ضمان استمرارية وتوافر وجود سلسلة التوريد الخاصة بالعمل.</p>	<p>الحفاظ على الجودة</p> <p>التأكد من أن العملاء يحصلون على أفضل جودة ممكنة في المنتج أو الخدمة.</p> <p>حماية نظام ضبط الجودة من التأثير بالأزمات أو المخاطر قدر الإمكان.</p> <p>الحفاظ على جودة جيدة قد تضمن ولاء العملاء وعدم بحثهم عن بدائل أخرى للمنتج أو الخدمة.</p>	<p>الامتثال للتدابير الصحية</p> <p>البقاء على اطلاع على التحديثات من وزارة الصحة والحكومة.</p> <p>الامتثال لتدابير حظر التجول والإغلاق والسلامة.</p>
<p>عقود الإيجار</p> <p>التفكير في إعادة التفاوض على عقد الإيجار.</p>	<p>شروط الدفع</p> <p>التفكير في سياسات جديدة لتمديد الدفعات أو الإلغاء أو رد الأموال.</p>	<p>التخزين</p> <p>تقييم الاحتياجات الحالية للمخازن أو المستودعات.</p> <p>اتخاذ القرار فيما إذا كان العمل حالياً يتطلب الالتزام بالتخزين طويل أو قصير الأمد.</p> <p>التفكير في بدائل للتخزين لتقليل التكاليف.</p>
<p>مكان عمل آمن</p> <p>اتباع إرشادات السلطات الصحية.</p> <p>وضع خطر انتقال العدوى في الاعتبار.</p> <p>التدريب على إجراءات النظافة والتباعد قدر الإمكان.</p> <p>تحديد عدد الموظفين المتواجدين في مكان واحد.</p>	<p>التأمين</p> <p>التفكير في الحصول على تأمين ضد البطالة لحماية الأشخاص والتأمين الصحي والتأمين على الحياة وما إلى ذلك.</p>	<p>فريق العمل</p> <p>التحول إلى وضعية العمل عن بعد.</p> <p>ضمان المرونة داخل الفريق.</p> <p>تقليل ساعات العمل إذا لزم الأمر.</p> <p>الأخذ بعين الاعتبار إعطاء إجازة طويلة، إجازة مرضية مدفوعة الأجر، دعم الخ.</p> <p>التخطيط للطوارئ للموظفين الرئيسيين في حالة المرض الشديد أو الوفاة.</p>

التخفيف من خطر ووضع استراتيجيات لوباء كوفيد -91:

يمكن استخدام الجدول التالي لتتبع إجراءاتنا في التخفيف من المخاطر الناجمة عن كوفيد 19:-

اداة تخفيف كوفيد 19-

منطقة التركيز	المخاطرة	احتمالية المخاطرة	مستوى المخاطرة	الفرصة	إجراءات التخفيف	مستوى المخاطرة ما بعد التخفيف
القوى العاملة						
العمليات						
التكاليف						
الإيرادات						
التطوير						
تكنولوجيا المعلومات						

بناء المرونة والاستدامة

بمجرد السيطرة على جائحة كوفيد 19-، ستهدف الشركات إلى العودة إلى أنشطتها المعتادة. كقياديين وقياديات، يجب أن نغتني هذه الفرصة لبناء ثقافة المرونة في عملنا، وتقييم عملية إدارة المخاطر الخاصة بنا وتكييفها ونحن نمضي قدماً.

لبناء ثقافة المرونة، سنحتاج إلى إرساء الأساس كخطوة أولى، نبدأ بنموذج العمل Business Model.

بناء نموذج عمل مرن وقوي:

يمكن أن يشكل نموذج العمل القديم والبعيد عن الواقع خطراً كبيراً على العمل وخاصة في حال عدم تكييفه مع التهديدات الخارجية. لقد أثر كوفيد 19- على راحة القوى العاملة واستمرارية الأعمال والإنتاج وسلاسل التوريد وتقريباً كل مجال من مجالات العمل، مما أدى إلى ظهور الاحتياج لنماذج أعمال مرنة وقوية.

لضمان استمرار العمل أثناء جائحة كوفيد 19-، هناك بعض الخطوات التي يمكن

اتخاذها لبناء نموذج أعمال قوي ومرن للشركات الصغيرة والمتوسطة:

1. نفكر في نموذج العمل الحالي: نتبادل الأفكار مع فريق العمل للإجابة على أسئلة مثل:

- من هم عملاؤنا الرئيسيون؟ أين هم؟
- ما هي القيم التي نقدمها لتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم؟ (خدمة أو معرفة أو منتج الخ).
- ما هي الموارد التي نحتاجها لتقديم قيمنا؟
- كيف نقدم قيمنا؟
- كيف ندير سجلاتنا ونماذجنا المالية (التكاليف والإيرادات والخسائر)؟

2. تحديد الاضطرابات المحتمل حدوثها: نفكر في حالات عدم اليقين والتهديدات والاضطرابات التي يمكن أن يسببها كوفيد-91 ولها تأثيرات متنوعة على عمليات العمل.

3. قياس الأثر: نضع في الاعتبار كيف سيؤثر كل تهديد أو اضطراب على عملنا، ونصنف التأثيرات المحتملة بناء على المجال داخل العمل والإطار الزمني والتكلفة والحجم.

4. تصميم تغييرات جديدة: نفكر فيما يجب تغييره للتعامل مع التأثيرات المحتملة والاستجابة لها، ونحدد ونقيم الحلول المحتملة مع التركيز على حلول باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

5. إذا كان العمل يعتمد على زيارة العملاء بأنفسهم للمتجر على سبيل المثال، فإن

التأثير المحتمل على المبيعات سيكون مرتفعاً في حال قيام الحكومة بفرض الإغلاق، وهنا سنحتاج إلى التفكير في عمل تغييرات على طريقة بيع المنتجات وتقييم فكرة الاعتماد على منصات التجارة الإلكترونية وقنوات التوصيل الآمنة.

6. تطبيق وتنفيذ التغييرات: نستخدم المدخلات الأساسية من الخطوات السابقة لاتخاذ قرارات مستنيرة وتغييرات على نموذج العمل الحالي، ونتأكد من إعلام وإشراك الفريق في صنع تلك التغييرات، والتركيز على أفضل الطرق لتنفيذها معاً.

7. مثال جيد على تطبيق وتنفيذ التغيير: هو تحويل المتجر إلى مستودع وبيع المنتجات عبر منصات الكترونية، وبهذا تكون هناك فرصة لتقليل التقارب والتفاعل وجهاً لوجه لأن هذا التغيير يتطلب عدد أقل من العاملين وأيضاً سينتج عنه تخفيض في تكاليف تخزين ونقل المنتجات بين المتجر والمستودع.

لا نفوت الدروس التي تعلمناها من كوفيد-91

- يأمل الخبراء في عالم الأعمال أن الوباء الذي مررنا به جميعاً سي جلب أعضاء الفريق من جميع أنحاء المؤسسة أو الشركة للتفكير مع قادتهم حول كيفية النجاة من هذه الأزمة معاً.
- كقادة شركات صغيرة ومتوسطة يجب أن ندرك مدى أهمية وجود عملية قوية لإدارة المخاطر، وأن المفتاح للقيام بذلك هو من خلال التواصل والتعاون الفعال.
- كقادة شركات صغيرة ومتوسطة يجب أن نتشجع أكثر للتحويل من الاستجابة التقليدية كردة فعل للمخاطر إلى الاستجابة من منظور أوسع وأكثر إبداعاً.
- كقادة شركات صغيرة ومتوسطة يجب أن نتعلم من الخسائر المأساوية التي عانينا منها خلال هذه الفترة في كيفية بناء المرونة داخل مؤسساتنا لنكون أكثر قدرة على تحمل مثل هذه المآسي والنجاة منها مستقبلاً.
- على الرغم من إغلاق الحدود وفرض حظر التجوال، فقد جمع فيروس كورونا المستجد (كوفيد-91) العالم بشكل أكبر من أي وقت مضى. يمكننا اليوم وعبر الإنترنت عقد اجتماعات وحضور مناسبات وندوات وتدريبات من قبل أفضل الخبراء في العالم دون الحاجة إلى القلق بشأن تأشيرات السفر وتوفير الوقت والتكاليف. لنفكر في كل الفرص التي يمكننا اغتنامها لتحسين مهارات القوى العاملة لدينا وجلب الخبرات وتبادل التجارب والخبرات وعولمة الشركات الصغيرة المتوسطة الخاصة بنا.
- كقادة شركات صغيرة ومتوسطة يجب علينا العمل مع فرقنا للتعلم من جائحة كوفيد-91 الحالية وبناء أساس متين لعمليات إدارة المخاطر من أجل أن نكون على أتم الاستعداد للأزمة المستقبلية التالية مهما كانت.

Contact

Follow SPARK on

[Facebook](#)

[LinkedIn](#)

[Twitter](#)

[YouTube](#)

Newsletter

Subscribe to our newsletter via www.spark.ngo

General contact

SPARK

Haarlemmer Houttuinen 15H

1013 GL Amsterdam

The Netherlands

Email spark@spark-online.org

Phone +31 (0)20 753 0311

Website www.spark.ngo



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands

spark