

العدد السابع

آراء ورؤى عالمية: القدرة على مواجهة الأزمات

الفهرس

المساهمون

ميليسا أغنيس
مؤسس مشارك لمؤسسة أجنيس

التدقيق الداخلي ومواجهة الأزمات.....	3
اكتشاف أزمة ثقة.....	3
لم الصمود؟.....	4
قاوم.....	5
استجب.....	8
تعافى.....	9
استنتاجات ختامية.....	10

التدقيق الداخلي ومواجهة الأزمات

مع تطور التهديدات العالمية، أمست إمكانية حدوث أزمة تزعر ع قدرة المؤسسة بشدة تلوح في الأفق اليوم أكثر من أي وقت مضى. إن حوادث التخريب السيبري المتطورة، وأنماط الطقس المتقلبة، والهجمات الإرهابية، واضطرابات العمل تتصاعد، ومن الواضح أنها ستضرب دون سابق إنذار. يبرز مع هذه الأزمات وعدم القدرة على مواصلة العمليات وتحقيق الأهداف أضرار بسمعة المؤسسة وقدرتها على تلبية توقعات أصحاب المصلحة.

ومع ذلك، تكشف دراسة حديثة عن وجود فجوة واسعة بين وعي أعضاء مجلس الإدارة بالأزمات المحتملة واستعداد مؤسساتهم الفعلية لتلك لأزمات. إن القدرة على التعرف على الأزمات المحتملة، والتعامل بفعالية مع الاضطرابات، والعودة إلى العمليات التشغيلية كما كانت أمر صعب للغاية. اكتساب القدرة على القيام بذلك بسرعة وكفاءة مع أدنى تأثير ممكن - أي مواجهة الأزمات بفعالية - أمر أصعب بكثير، بل تعتبر الغاية النهائية الأسمى.

يتفق خبراء الأزمات على أن مفتاح الصمود في مواجهة الأزمات يكمن في التحضير وأن التدقيق الداخلي في وضع يؤهله للقيام بدور رئيسي في تلك العملية. يمكن لاتساع رقعة المدققين والمهارات في المؤسسة والمعرفة العميقة بالعمليات أن تساعد مؤسساتهم على الاستعداد للأزمة الحتمية وأن يُرَقَّوا المؤسسة من حالة إدراك الأزمات إلى مقاومتها - بمعنى أن يكونوا على استعداد لمقاومة الأحداث المدمرة الرئيسية والاستجابة لها والتعافي منها.

اكتشاف أزمة ثقة

اكتسبت ديلويت نظرة ثاقبة في ثقة المجالس بوعي مؤسساتهم حول التهديدات بمستوى الأزمات وقدرتهم على التعامل معها من خلال دراسة مشتركة من قبل ديلويت توش توهاماتسو المحدودة ورؤى فوربس على أكثر من 300 عضو مجلس إدارة من جميع أنحاء العالم عام 2016.

وفقاً لتقرير الدراسة المشتركة، يعتقد أكثر من ثلاثة ارباع أعضاء مجلس الإدارة (76%) أن مؤسساتهم ستستجيب بشكل فعال لأزمة مستقبلية. ومع ذلك، صرح أقل من نصفهم بأن مؤسساتهم تركز على الاضطرابات المستقبلية، أو أن لديها "كثيبات" لسيناريوهات أزمات محتملة (49% لكل منها). فيما بين الثلث بأنهم لا يعرفون حتى إذا كان لدى مؤسساتهم أي "كثيبات".

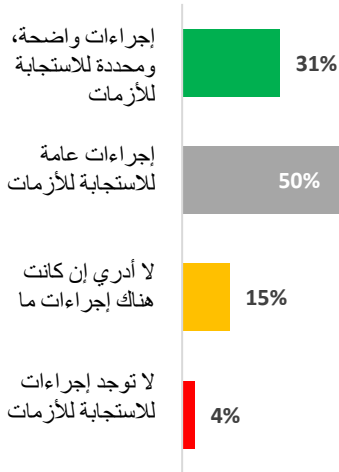
كما صرح نصف المشاركون في الدراسة أنهم أجروا مناقشات محددة مع الإدارة حول منع الأزمات، أو أنهم انخرطوا مع الإدارة لفهم ما تم القيام به لدعم حالة التأهب للأزمات. وعندما يتعلق الأمر بأزمات معينة، كشفت الدراسة عن ثغرات حادة بين الاعتراف والاستعداد. على سبيل المثال، فإن سمعة الشركات كانت الأزمة الأكثر حساسية لأعضاء المجالس (73%)، إلا أن 39% فقط قالوا أن لديهم خطة للتصدي لها. ومن بين الذين عانوا من أزمة ما، رأى أقل من ثلثهم (30%) أنهم استعادوا سمعتهم في أقل من سنة، في حين قال 16% أن الأمر استغرق أربع سنوات أو أكثر.

كما قد تؤكد هذا النقص في الاستعداد للأزمات في استطلاع أجراه معهد المدققين الداخليين العالمي مؤخراً. ومن بين ما يقرب من 1,500 من مهنيي التدقيق الداخلي المشاركين في ندوة عبر الإنترنت عن مخاطر الأزمات، صرح أقل من الثلث (31%) أن لدى مؤسساتهم "إجراءات واضحة ومحددة للاستجابة للأزمات". ولم يكن لدى 4% إجراءات للاستجابة للأزمات، وكان لدى نصفهم إجراءات عامة للتصدي للأزمات، (15%) لا يعرفون ما إذا كانت الإجراءات موجودة (النموذج التوضيحي 1).

تشير هذه الدراسات إلى أن هناك مجالاً واسعاً للتحسين عندما يتعلق الأمر بمعالجة الأزمات. وقالت ديلويت في تقريرها "يمكن للمؤسسات أن تحول الوعي بالأزمات إلى قدرة على مواجهة الأزمات عبر استثمارات ملموسة وقابلة للقياس في التخطيط والتشغيل. كما ويمكنهم أيضاً أن يزدوروا ضد أزمات قياسية كاملة."

يتفق خبراء الأزمات على أن
مفتاح الصمود في مواجهة
الأزمات يكمن في التحضير
وأن التدقيق الداخلي في وضع
يؤهله للقيام بدور رئيسي في
تلك العملية.

النموذج التوضيحي 1: إجراءات الاستجابة للأزمات



المصدر: سؤال اقتراع من المعهد الأمريكي الشمالي للمدققين الداخليين بشهر فبراير 2017، ندوة عبر الإنترنت بعنوان صد الأزمات عن مؤسساتكم. كان السؤال: كيف تصف إجراءات الاستجابة لأزمات مؤسستك؟ عدد المدققين الداخليين الذين استجابوا للسؤال = 1,467.

يعتبر الرئيس والمدير التنفيذي لشركة تيلفون وشركاه ذ م م، جون رابا، التدقيق الداخلي أحد أصحاب المصلحة الرئيسيين في التخطيط للأزمات - وأنه أهم "صوت للمنطق" لاستراتيجية ونهج ونطاق وافتراسات وقيود الخطة.

وقال رابا "أن التدقيق الداخلي يجب ان يكون مجلساً سليماً للمسؤولين عن وضع الخطط وتنفيذها وصيانتها. ويجب أن يكون للمدققين دور استشاري وأن يقدموا إشراف توكيدي في إعداد الخطة، إضافة قيمة وتحسين فعالية الرقابة على إدارة المخاطر."

لم الصمود؟

يدرك المدققون الداخليون العديد من المفاهيم والوثائق المختلفة داخل المؤسسة التي تعالج الاضطرابات غير المتوقعة مثل إدارة الأزمات، وإدارة استمرارية الأعمال، والاستجابة للحوادث، والتعافي من الكوارث، وإدارة استمرارية خدمات تقنية المعلومات. وكثيراً ما يشارك التدقيق الداخلي في وضع هذه الخطط. إلا أن العديد من هذه الوثائق محدد لقطاع ما من الأعمال؛ حيث تعتمد إدارة استمرارية الأعمال على الحفاظ على قيمة الأعمال التجارية بشكل أكبر. ويتمثل أحد عناصر ذلك في إدارة الأزمات، وهي عملية لاستعادة العمليات التشغيلية.

ومع ذلك، فإن الأزمة يمكن أن تنطوي عما هو أكبر بكثير من إعادة تشغيل الأعمال التجارية، عند إزهاق أرواح الأبرياء، أو تلوث منتج ما، أو سرقة البيانات الشخصية للعملاء، أو إذلال الرئيس التنفيذي.

يتمركز المدققون الداخليون في مواقع لتوسيع أدوارهم المتعلقة بالأزمات، للمراجعة والتأمل في الصورة الأكبر - الأهداف الواسعة للمؤسسة والمخاطر التي تواجهها. ويمكنهم المساعدة في إعداد المجالس والمدراء التنفيذيين والموظفين لمواجهة الأزمات، وتوفير توكيد على درجة الاستعداد، والمساعدة في زرع ثقافة قادرة على مجابهة الأزمات.

وقد اعترفت المؤسسة الرائدة في الفكر دي آر أي (DRI) الدولية بمفاهيم وتعريفات متعددة لحالات الأزمات والارتباك الذي قد تسببه المصطلحات غير الواضحة في الاستجابة لحادث ما. وكان حلها هو إنشاء قاموس مصطلحات الصمود الدولي. قامت (DRI) أولاً بتجميع المصطلحات المستخدمة في الأزمات المتعلقة باستمرارية الأعمال أو التعافي من الكوارث أو إدارة المخاطر. بعد فرز 2,189 تعريفاً فريداً من نوعه إلى الأكثر قابلية للتطبيق، ثم فحص القائمة من خلال لجنة مختارة، نشرت في وثيقة واحدة أكثر من 250 تعريفاً هم الأفضل من 26 مصدراً لقطاع الأعمال.

يعرّف **الصمود** في قاموس المصطلحات على أنه "القدرة التكيفية لمؤسسة ما في بيئة معقدة ومتغيرة"، نسبة للجمعية الأمريكية الدولية للأمن الصناعي (ASIS)، وهي مجموعة عالمية من المهنيين في مجال الأمن. ويتبع التعريف الرئيسي (أ) قدرة المؤسسة "على مقاومة التأثير بالحدث أو القدرة على العودة إلى مستوى مقبول من الأداء في فترة مقبولة من الزمن بعد أن التأثير بالحدث"، و (ب) قدرة النظام على الحفاظ على وظائفه وهيكله في مواجهة التغيير الداخلي والخارجي والتحلل بأمان عندما يجب".

إن الرؤية الشاعرية للسقوط بأمان خلال الأزمة هي القوة الدافعة وراء عمل خبراء الأزمات أمثال ميليسا أغنيس وجيمس لوكاشفسكي. ويعتقد كلاهما أن الإعداد الدقيق ودور السيناريوهات هما أفضل الطرق للتخفيف من حدة الأزمة.

وصرح لوكاشفسكي، وهو مؤلف ومستشار في إدارة الأزمات: "إن الأزمات توقف العروض، والناس، والمنتجات، وتعيد تعريف الأحداث التي تخلق ضحايا و/أو رؤية ضبابية". وقال إن مفتاح البقاء على قيد الحياة هو العمل مع القيادة لوضع الخطط التي تدير الدقائق والساعات الأولى للأزمة، والتي تعكس التفكير السليم في الأساس، وتفهم قوة الضحايا.

وتوصي أغنيس، وهي خبيرة استراتيجية ومتحدثة في إدارة الأزمات الدولية، عملائها بتنفيذ وممارسة سيناريوهات أزمات معينة لضمان حصولهم على "عمليات التصعيد الداخلي الصحيحة، والأشخاص المناسبين في الغرفة لاتخاذ القرارات، والاستعداد للتواصل".

قاوم

يمكن تحديد الأزمة ببساطة عندما يصبح الخطر واقعاً، وفقاً لما ذكره المستشار هيكاتور بارا المقيم في كولومبيا. فقد صرح بارا "بما أن كل شركة موجودة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة، فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بالاستراتيجية والعمليات والمعلومات والامتثال. وبما أن الأهداف كلها مستقبلية، فلن نكون متيقنين، وعليه فإن تحقيق الأهداف قد يتأثر بالمخاطر. لذلك يمكننا القول ان الأزمة تشكل خطراً قوياً حال وقوعها".

تتمثل الخطوة الأولى في محاولة منع المخاطر من التحول إلى أزمة بتحديد هوية تلك المخاطر.

تشير الخبرة الاستراتيجية أغنيس زبانتها حول كيفية رؤية الأزمة القادمة. "أحد النهج المتبعة يكمن في أن نسأل الإدارة حول المخاوف الأكثر إثارة للقلق. سيكون من الجيد البدء من نقطة السيناريوهات الخمسة أو العشرة الأكثر خطورة لأنها ستمنحك اتجاهًا. بمجرد تحديد المخاطر، يمكنك الغوص بعمق. محادثة جميع أعضاء الإدارة لفهم وجهات نظرهم. الذهاب إلى أبعد مدى لأحسن سيناريو عالي المخاطر يعتبر حقا أفضل ممارسة للتخضير والاستعداد".

يوافق لوكاشفسكي، والملقب بـ "المعلم الروحي للأزمات في أمريكا" على الرأي الوضح أعلاه بالقول "أن الاستعداد الناجح دائماً يستند إلى سيناريو ما". ويضيف بأن "الفشل في الممارسة سوف يفضي إلى الفشل في الرد أيضاً".

يمكن للخطط الناتجة عن ذلك، والتي توجه كلا من المقاومة والتفاعل، أن تستفيد بشكل كبير من النظرة الثاقبة للتدقيق الداخلي على عمليات التطوير والتنفيذ. ويوصي الخبراء بتحديد أولويات الخطة بحسب احتمال وقوع الأزمة، ومستوى تأثيرها، والأضرار الجانبية المحتملة.

وينصح بارا قائلاً "يجب تصميم تخطيط الأزمات بالنظر إلى أسوأ سيناريو محتمل، وفقاً لتصنيف المخاطر واستخدام نهج من أعلى الهرم إلى أسفله، ومن المخاطر الشديدة إلى تلك المنخفضة. يجب أن يكون لكل شكل من أشكال تخطيط الأزمات نهجاً خاصاً، حسب الحالة، ولا سيما اعتماداً على من يتأثر: الموظفون، أم المجتمعات المحلية، أم العملاء، أم المساهمون".

يجب أن تتضمن خطة العمل العديد من التفاصيل التي يمكنك تصنيفها، مثل الخطوات الخاصة بالساعات الـ 24 الأولى، والساعات الـ 48 الأولى، والبيانات الاستباقية، والاستجابات التفاعلية، والأدوار في المجالات المحددة مسبقاً، وسبل التواصل، والمتطلبات القانونية، على سبيل المثال لا الحصر. وإذا كانت الخطة تتناول أسوأ السيناريوهات، فينبغي أن تكون قابلة للتكيف مع الكوارث الأقل. وينبغي أن تتضمن الخطة بروتوكولات التنشيط، وأن توفر طريقة للإبلاغ من الموظفين، وغالباً ما تكون في وضع أفضل لرؤية المؤشرات المبكرة لحالة الأزمات.

الاختبار والتدريب

يوصي لوكاشفسكي باختبار الخطة بحيث عندما يحدث شيء فعلاً، يمكن للمؤسسة أن تتحول بسهولة أكبر إلى حالة الاستجابة. بالإضافة إلى المناورات، واستخدام التوجيه والتدريب، مشاكل الطريق الصحيح/الطريق الخطأ، والمحاكاة، وتمارين المفاجآت التي تسمح للجميع لمراجعة أدوارهم. تحديث الخطة بعد كل تدريب. يضيف لوكاشفسكي "اسأل نفسك وكل مشارك معك في هذه التمارين، ما الذي نعرف الآن أننا بحاجة إلى معرفة المزيد عنه؟ وماذا سيحدث بعد ما حدث للتو؟".

يعتبر التدريب أمر بالغ الأهمية. فعلى سبيل المثال، عندما يتعلق الأمر بمنع حدوث أزمة إلكترونية، يمكن للتدقيق الداخلي أن يصل إلى الموظفين وأن يضع بصمته الشخصية على الدور الذي يمكن أن يلعبه، ويساعد على تنظيم فعاليات للتوعية، وتثقيف الموظفين حول أفضل الممارسات المتعلقة بتغيير كلمات المرور، وذلك عبر مصادقة متعددة العوامل، وفتح رسائل البريد الإلكتروني غير المألوفة. تختبر بعض المؤسسات موظفيها بشكل روتيني عن طريق إرسال رسائل بريد إلكتروني مشبوهة فإذا ما فتحت تكون النتيجة موعداً فوري لدورة تدريبية لمن فتحها. يمكن للمدققين المُدرَّبين فهم بقع النظام بصورة أفضل،

إعداد المؤسسة لسيناريوهات أزمات مختلفة

تقدم ميليسا أغنيس مشورتها للعملاء للتفكير من خلال سيناريوهات الأزمات لأعلى المخاطر في المؤسسة والنقاط الفروق الدقيقة من أزمة إلى أخرى. تتضمن الخطوات الواجب اتخاذها ما يلي:

- تحديد هيكل الحوكمة لإدارة الأزمات لكل سيناريو.
- تحديد فريق إدارة الأزمات لكل منها.
- تعيين الأدوار والمسؤوليات لكل إدارة والأفراد المعنيين.
- إعداد عملية تصعيد داخلية.
- تحديد المُنتخبين وأصحاب المصلحة الرئيسيين وما هي توقعاتهم.
- إعطاء الأولوية لبنود العمل أو الاعتبارات التي تتطلب الاهتمام في أول 24 إلى 48 ساعة.
- التفكير من خلال الأسئلة التي سوف تتلقاها منذ البداية والأجوبة التي يمكن أن تقدمها في المقابل.

"يجب تصميم تخطيط الأزمات بالنظر إلى أسوأ سيناريو محتمل، وفقاً لتصنيف المخاطر واستخدام نهج من أعلى الهرم إلى أسفله، ومن المخاطر الشديدة إلى تلك المنخفضة"

— هيكاتور بارا

والتأكيد على مدى أهمية اختبار ضوابط تقنية المعلومات بشكل منتظم، والتعلم من الأطر المتاحة.

يمكن تحويل الإعداد لكل سيناريو إلى أفراد معنيين، ولكن ينبغي أن تستمر المخاوف الأساسية. تقول أغنيس: "الأزمات المختلفة لها تأثيرات مختلفة. ما لا يتغير هو توقعات ومخاوف أصحاب المصلحة. تأكدوا من أن تتعمقوا بقائمة أولية من الاعتبارات لما يجب أن تولوا اهتماماً له، ثم أن تعملوا على ردودكم بما في ذلك أي إجراءات قد تكون مختلفة تبعاً للحالة."

وقد طور لوكاشفسكي "معادلة الاستعداد"، وقال أن ثلاثة أرباع "الاستعداد" هي وجود قائمة اتصال دقيقة للثور وبسرعة على "أناس يمكن لهم أن يقولوا نعم".

ويضيف "إن اتخاذ القرارات يعد أحد أكبر العوائق التي تحول دون الاستجابة للأزمات". سوف تعبر بك قائمة الاتصال السليمة إلى 75% من الطريق نحو إزالة تلك الحواجز. ويقول لوكاشفسكي أن المكونات المتبقية تشمل 15% من التفويض المسبق – أي القرارات التي يمكن اتخاذها مسبقاً، مثل تأمين أمر الشراء الذي سوف تحتاجه للحصول على سيارات لنقل الناس إذا ما دعت الحاجة. 8% تكمن في إعداد واسع النطاق والاختبار للسيناريو، و 2% مفاجأة. وهذه المفاجأة قد تحول الوضع إلى أزمة.

"إن اتخاذ القرارات يعد أحد أكبر العوائق التي تحول دون الاستجابة للأزمات".

— جيمس لوكاشفسكي

توافق أغنيس على أن الخطة يجب أن تنص على وجود أشخاص مناسبين في الغرفة كوسيلة لضمان عملية التصعيد الصحيحة. "إن بروتوكولات التصعيد الداخلية الصحيحة التي تحصل على الأشخاص المناسبين في الغرفة في الوقت المناسب سوف تسمح لك بأن تفعل أحد أمرين: إما التصعيد بسرعة عندما تواجه أزمة كاملة، أو تجنب التصعيد غير الضروري إذا لم يكن الوضع يتطلب ذلك". ويعني "الأشخاص المناسبين" وجود ممثل لكل دائرة أعمال، وقطاع أعمال، ومجموعة أصحاب مصلحة للسماح بعرض الوضع على نطاق واسع، وليس فقط من وجهة نظر القانون أو الامتثال أو من وجهة نظر الرئيس التنفيذي أو الموارد البشرية.

ويدعو رابا هذه المجموعة فريق إدارة الحوادث أو فريق إدارة الأزمات، ويوصي أيضاً بأن يكون الفريق متعدد الوظائف عبر المجالات، بما في ذلك، على سبيل المثال، الإدارة التنفيذية والعمليات والتقنية والعلاقات القانونية والإعلامية وعلاقات العملاء.

تنصح مجلة المدقق الداخلي في عددها لشهر نيسان/أبريل 2017 بأنه وخلال عملية التخطيط، يجب الاستعداد لحالات لا تكون فيها المؤسسة في أزمة إلا أنها جزء من قطاع أعمال أو إقليم قد تحدث فيه أزمة ما. على سبيل المثال، يكتب جيه ماكيل جاكا أن شركة فورد فصلت نفسها وبسرعة عن أزمة فولكسفاغن مع إصدار بيان حول عدم استخدامها أجهزة فاشلة. ويحذر المقال "الصمود خلال الأزمات" أيضاً من أنه يجب أن يتمتع المتحدثون المعنيون بالمزيج الصحيح من المهارات الإعلامية والسلطة التنفيذية، وينبغي أن تتضمن الخطة معلومات مفصلة عن الاتصال بوسائل الإعلام.

يمكن أن يستغرق العمل الكامل من خلال سيناريو أشهر عدة – لبناء عملية التصعيد الخاص بك، والعتور على الفجوات، وإعداد رد فعل كامل على مستوى المؤسسة. ويوصي لوكاشفسكي بتخطيط سيناريو واحد أو اثنين فقط في السنة.

وفي حين أن خطة شاملة سوف تحدث فرقاً كبيراً، إلا أن الخبراء يتفقون على أنه لا وجود لخطة واحدة مناسبة للجميع.

ويقول رابا "إن محاولة وضع خطة لإدارة الأزمات أو الحوادث تشمل كل نوع من التهديدات الملموسة أو المتوقعة، أمرٌ صعب، إن لم يكن مستحيلاً".

وبمجرد إنشاء برنامج للتأهب، فإن الخطوة التالية هي تعزيز ثقافة جاهزة للأزمات تسمح للمؤسسة بأن تتبنى سبل للصمود.

استجب

من خلال الاستباقية وفهم العملية، يمكن للتدقيق الداخلي أن يساعد المؤسسة على تطوير مستوى من الراحة حين تحدث الأزمات التي يفهمها الناس بدلاً من أن يكونوا في حالة من القلق والدفاعية.

يمكن للتدقيق الداخلي أن يضمن خطة حديثة لإدارة الأزمات تعالج بشكل كامل الحادث وما يليه، وتتحقق من القدرة على تفعيل فريق الاستجابة للحوادث. ومع تطور الأزمة، يمكن للتدقيق أن يقيّم على سبيل المثال، نطاق الحدث، والحاجة إلى أطراف ثالثة، والمخاطر المترتبة على السمعة، وأمن موقع تخزين البيانات خارج الموقع. يمكن للتدقيق الداخلي أن يعمل مع محامٍ داخلي للتحقق من التدايعات القانونية، والعمل مع الموارد البشرية للمساعدة في التحقق من حالة موظف ما، أو تحديد ما إذا كان الموظفون المؤهلون متاحين للعمل على ذلك الحادث. ويمكن للمدققين أن يساعدوا المؤسسة على التواصل علناً وبشكل منظم مع الجمهور والموظفين والشركاء التجاريين وأصحاب المصلحة.

يقول رابا "إن فريق الاستجابة الناجح سيكون متأسلاً بعمق في المنظومة، وسوف يساعد الشركة على تحديد وفهم المخاطر وتمكين الإدارة التنفيذية من اتخاذ أفضل القرارات لتخفيف المخاطر على تلك الشركة. ينبغي أن يكون للتدقيق الداخلي دور رقابي في نشر خطة تم فحصها من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين".

عندما تحدث كارثة ما، فإن الإجراء الأول هو تفعيل الاستجابة لحالات الطوارئ، لإنقاذ الأرواح، وحماية الأصول، وفقاً لهيكتور بارا. يجب قياس التفاعل في دقائق أو ساعات. كما يضيف بارا أن الخطوة الأولى الهامة هي الاتصالات الداخلية والخارجية حول ما حدث وما هي الخطوات القادمة. فعلى سبيل المثال، عندما فشل نظام أحد البنوك وبالتالي أثر على المعاملات عبر الإنترنت في كولومبيا، توخينا حالة من الذعر عبر التواصل الفوري مع العملاء والسلطات، وقمنا بالإبلاغ عن المشكلة وبالإجراءات التصحيحية في وقتها.

وينصح بارا التدقيق الداخلي في تقييم مدى خطورة الأزمة من خلال النظر في الآثار لتحقيق الأهداف، والأفراد، والسمعة، والأصول بما في ذلك البيانات والمعلومات، والتشريعات البيئية.

تضيف أغنيس أن الحكم على مدى خطورة الأزمة يعود إلى التفكير مسبقاً. تساعد المؤسسة على خلق ثقافة مستعدة للأزمات عبر تنفيذ سلس لخطة مدروسة بإحكام.

تضيف أغنيس "هذا يعني أنه لا يمكنك إنشاء خطة وتركها على الرف فقط. حتى لو قمت بمراجعتها مرة في الشهر، فإنها لا تزال غير كافية، لأن هناك عوامل تتغير باستمرار في العالم مؤثرة علينا خلال الأزمات. ما تريده هو جعل إدارة المخاطر، ومنع الأزمات، ومن ثم الاستجابة على تلك الأزمات جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة وفي كل طبقة منها. كما يحتاج أعضاء فريقك إلى معرفة الخطة بشكل ممتاز بحيث تصبح أفعالهم غريزية. تريد منهم أن يعرفوا بالضبط ما المتوقع منهم القيام به، وأفضل مسار للعمل هو - بناء الذاكرة كالعصلات، عبر التكرار".

يعتبر التواصل أحد أهم جوانب رد الفعل. تقول أغنيس "البقاء صامتاً بداية سقوطك. كان الصمت يعمل في الماضي، إلا أن الصورة تغيرت".

يدعو لوكاشفسكي الصمت أنه "الاستراتيجية الأكثر تأكلاً وسُميّة التي يمكن لك اختيارها". ويوصي المؤسسات بالتواصل عن قصد مع "الصراحة والانفتاح والصدق". وينبغي أن يكون الممثلون "سهل المنال والاستجابة، شفافون ومشاركون ومستعدون للتوضيح والتعليق والتصحيح حسب الحاجة".

كما ويصرح لوكاشفسكي أن لوسائل التواصل الاجتماعي فائدة كبيرة اليوم حيث يمكن لفرق الأزمات أن ترسل رسائل سريعة وقصيرة تترك انطباعاً بأنها تعالج المشكلة بشكل فعال. ويوصي بإنشاء مجموعة (SMART): فريق، استجابة، لأحداث/هجمات، التواصل، الاجتماعي.

"هدفك هو العمل بسرعة وفعالية. ولأنها أزمة ستتولد أخطاء بلا شك. سوف تنفق كل يوم 50% من

"ما تريده هو جعل إدارة
المخاطر، ومنع الأزمات،
والاستجابة للأزمات جزءاً لا
يتجزأ من المؤسسة وفي كل
درجة منها".
— ميليسا أغنيس

الاعتذار الأمثل

يقدم المعلم الروحي للأزمات في أمريكا
"مكونات الاعتذار الأمثل" الخاصة به:

- القبول الشفوي أو التحريري بالمسؤولية عن التسبب بالألم والمعاناة.
 - الاعتراف والوصف الدقيقين حول الأضرار الناجمة.
 - تعلم الدروس المستفادة والتغييرات التي يتعين إجراؤها لمنع حدوث الحالة مرة أخرى.
 - طلب المغفرة أو السماح.
 - تقديم تعويضات.
- تخطى ولو واحدة من هذه المكونات وسيقتص ذلك من مصداقية اعتذارك.

المصدر: لوكاشفسكي حول أزمة الاتصال: ما يحتاج رئيسك التنفيذي معرفته حول مخاطر تضرر السمعة وإدارة الأزمات، شركاء روثستاين المتحدة، مدينة بروكفيلد، ولاية كونيتيكت، © 2013، جيمس إي لوكاشفسكي.

طاقتك و 25% من مواردك لإصلاح أخطاء الأوس. " ويضيف لوكاشفسكي. "تذكر أن رذك يمكن أن يكون مثالياً من الناحية التقنية، لكنك إذا لم تتقن تواصلك مع الضحايا، فستكون تلك الصورة التي ستعلق في ذاكرة الناس. فكر بسرعة، وبشكل تدريجي، واتخذ الإجراءات. وكلما طالت فترة الاستجابة، ازداد الضرر بسمعتك".

ويوصي أيضاً بإنشاء صفحة إلكترونية على الشبكة لكل سيناريو تبقى في الخفاء على الموقع حتى يتم الحاجة إليها. وعند تفعيلها، يمكن لها أن توفر حقائق وبيانات، وأسئلة وأجوبة، وقضايا على المحك، وميزات تفاعلية.

يقول رابا "إن كيفية اتباع شركتك للخطة سيكون له تأثير مباشر على كيفية النظر للإدارة - من جانب الموظفين داخلياً، ومن قبل العملاء وشركاء الأعمال ووسائل الإعلام والمنظمين وغيرهم خارجياً".
تتضمن ردود الفعل السليمة ما يلي:

- حافظ على الهدوء.
- التواصل بشكل واسع ومكرر مع جميع الهيئات المكونة تبعاً لطبيعة ونطاق الحادث.
- اتبع الخطة، ولكن قم بإجراء التعديلات عندما تتكشف الأحداث.
- المتابعة. المتابعة. المتابعة.

دائماً يذكر لوكاشفسكي عملاءه بإدارة بُعد الضحية، مصرحاً "إن الضحايا يحتاجون للوضوح، يحتاجون للتحدث. تقوم الشركات الذكية بتيسير هذه المحادثات. ما يريده معظم الضحايا هو أن يقول لهم شخص ما 'نعتذر عما حصل'. يجب على الإدارة أن تتحدث بنبرة إيجابية".

تعافى

يمكن للتدقيق الداخلي أن يساعد المؤسسة على التعافي من أزمة ما عبر تقييم فعالية جهود المؤسسة والإبلاغ عنها، وتقييم أمور كالأثر الطويل المدى على السمعة، وعملية استرداد البيانات، والضوابط على أي أطراف ثالثة مستعملة، وكفاية الموارد المخصصة للاستجابة والتدريب.

يقول بارا أن الإجراءات التي تتخذ بعد الأزمة تساعد المؤسسة في المستقبل على تحسين خطة مواجهة الأزمات، كما ويجب أن تتضمن توثيق وتطبيق الدروس المستفادة. ينبغي أن تكتب حتى الحوادث التي تتحول إلى حالات غير ذات أهمية وأن تخزن الملخصات للرجوع إليها في المستقبل.

يضيف رابا أن الملخص يجب أن يتضمن الأسباب، والتأثير، والاستجابة، والوقت المنقضي للاستعادة الكاملة للخدمات، وعناصر العمل، والدروس المستفادة، والمزيد من المعلومات.

تقول أغنيس "يتعين أن يلعب التدقيق الداخلي دوراً رئيسياً في مرحلة مراجعة ما بعد الحدث. يحتاج المدققون الداخليون إلى التقييم والمراجعة والتحسين. مرة أخرى، جلس مع الأشخاص المعنيين في قاعة ما، نتأمل الحادث ونسأل، كمثال، ما الذي كان يمكن أن نقوم به بطريقة مختلفة؟ كيف نتأكد من أن هذا الحادث لن يحدث مرة أخرى؟ هل كانت خطط العمل والاتصالات مفيدة؟ بعد أن تجيب المجموعة على تلك الأسئلة، ناقش، ثم نقيم، ومن ثم نقوم بالتحسين. كما نقوم بتعزيز الخطط واختبارها مرة أخرى عبر محاكاة إلكترونية".

عندما يلعب التدقيق الداخلي دوراً مؤثراً في تنفيذ الدروس المستفادة - داخل المؤسسة وفي خطة التدقيق على حد سواء - فإنه يوفر فرصة للانتقال من دور داعم إلى دور قيادي في المؤسسة.

تنصح أغنيس بالقول "بالنسبة للمدققين الذين لا يشعرون بأن دورهم ليس مجدياً، اعثروا على طرق لإثبات قيمتكم واحصلوا على مقعد في تلك الطاولة. ما هي اللجان التي تجتمع على أساس منتظم حيث يتم مراجعة هذا الأنواع من العقبات؟ ما هي اللجان الموجودة حالياً بحيث يتحدث الأعضاء فيها عن صورة ما من صور الأزمات، وإدارة الوقاية، والتأهب؟ إذا كان لديك مقعد، فإن التدقيق سيكون له رأي ومدخلات على البرامج اليومية التي تبرز باستمرار".

استنتاجات ختامية

يقول لوكاشفسكي "إن ردكم سيُنتقد من قبل أناس لم يكونوا هناك، نقلاً عن أشخاص هم أيضاً لم يكونوا هناك. استمروا في التركيز على حل أهم القضايا".

وينصح عملاءه بتقييم نقاط الضعف باستمرار، وإدارة التكشف، وإحاطة الإدارة ومجلس الإدارة بشكل روتيني حول التهديدات المحتملة.

ومن شأن تغيير بسيط للمصطلحات أن يسهل العملية. يضيف لوكاشفسكي أن "كلمة الأزمة تزعج القيادة لأن عدداً قليلاً من القادة، إن وُجدوا، يعتقدون أن الأزمات لن تحدث لهم. التأهب أو التحضير يساعدهم على فهم أفضل لما يحتاجون فعله".

تقول أغنيس أنه قد يبدو مبتذلاً، إلا أن أفضل طريقة لإدارة الأزمات تكمن في منع الأزمات. كما تضيف "حدد المخاطر الرئيسية وضّع إجراءات لمنع ما يمكن منعه بشكل واضح، وبعد ذلك أكد على اتخاذ إجراءات من أجل إدارة فعالة لما لا يمكن تفاديه".

حتى في ضوء البيئة المعقدة والمتغيرة للأزمة، يمكن للمؤسسة أن تكون قادرة على التكيف، ومقاومة الأثر، والعودة إلى وضعها الطبيعي بسرعة، والمحافظة على وظائفها وهياكلها، والسقوط بأمان. بتحديد القضايا الرئيسية؛ وتحقق السيناريوهات؛ وتطوير صفحات الموقع؛ وتنظيم وتسلسل الرسائل؛ وتركيب واختبار وتحديث خطة بانتظام، يمكن للتدقيق الداخلي أن يساعد القيادة ليس على الاستعداد للأزمة فحسب، وإنما قدرة المؤسسة بأكملها على مواجهة الأزمات.

تحسين خطة الصمود مع مراجعة الحالة بعد الأزمات

يمكن أن تكون الدروس المستفادة في أعقاب أزمة ما لا تقدر بثمن بالنسبة لوظيفة التدقيق الداخلي. وبإدراج هذه التجارب في الخطة، يمكن للمؤسسة أن تتقدم أكثر حتى تكون قادرة على مواجهة الأزمات. غالباً ما يسأل جون رابا أسئلة عندما تهدأ الأمور، منها ما يلي:

- كيف تم اكتشاف الحادث؟
- من درى بها أولاً؟
- من هم "أول المستجيبين" الذين حددوا أثر الاضطراب؟
- كيف تم التعامل مع هذا الحادث من قبل الإدارة؟ ومن قبل الموظفين؟
- ما مدى تواصل الشركة مع الموظفين، والعملاء، والمسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، ومقدمي الخدمات الرئيسيين، والهيئات التنظيمية، ووسائل الإعلام؟
- هل أجريت مراجعة بعد الوفاة للوصول للسبب والآثار الجذريين، والأثر على الأعمال التجارية، فضلاً عن الدروس المستفادة؟
- هل تم تنفيذ خطة عمل لمعالجة أي أوجه قصور أو مخاطر أو تهديدات إضافية؟

خصائص مؤسسة قادرة على مواجهة الأزمات

- الموظف الأعلى مقاماً هو المسؤول عن الصمود للأزمات.
- هناك سلسلة أو ترتيب معين للسلطة لاتخاذ القرارات في حالة حدوث أزمة.
- هناك شجرة تواصل واستجابة محدثة لإدارة أي أزمة.
- تعتبر خطة مواجهة الأزمات موقعاً:
 - يشمل جميع وظائف الأعمال الرئيسية.
 - يحدد جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين (الداخليين والخارجيين) وسبل الإبلاغ عن الحالة وقت إدارة الأزمة.
 - يحدد سيناريوهات المخاطر الرئيسية وإجراءات الاستجابة المحددة.
 - يتضمن عنصراً للتعافي من الكوارث يتعلق بالعمليات التشغيلية لتقنية المعلومات.
 - يتم توصيله وفهمه في جميع أنحاء المؤسسة.
 - يتم اختباره على أساس منتظم.
- بعد الاختبار الدوري، يتم تقاسم النتائج ووضع خطوات تصحيحية.
- يوفر إجراءات لمراجعة الوضع بعد الأزمة وتنفيذ الدروس المستفادة.
- إجراء تقييمات دورية للمخاطر؛ تتم مراجعة خطة الأزمة اعتماداً على بيئة مخاطر متغيرة.
- مرفق معين للنسخ الاحتياطية جاهز ومتاح في حالة فقدان الموقع الفعلي، أو القدرة على تخزين البيانات بشكل آمن.
- يكون للتدقيق الداخلي مقعد على الطاولة في توفير المدخلات، وتقييم المخاطر، واختبار خطة مواجهة الأزمات بشكل دوري.

لمزيد من المعلومات

- مجلة/المدقق الداخلي، "الصمود خلال الأزمة"، جيه مايكل جاكا، عدد شهر أبريل / نيسان 2017 (www.theiia.org)
- ديلويت، "أزمة الثقة"، 2016 (www.deloitte.com)
- دي آر آي (DRI) الدولية، القاموس الدولي لمصطلحات الصمود (www.drii.org)
- دليل ممارسات معهد المدققين الداخليين (The IIA): إدارة استمرارية الأعمال (www.theiia.org)
- "مركز المخابرات الأمنية - الخطوات التالية: ما وراء الاستجابة للمتوقع"، مؤسسة التدقيق الداخلي و كرو هورواث (www.theiia.org)

حول معهد المدققين الداخليين العالمي (The IIA)

معهد المدققين الداخليين العالمي (The IIA) هو المناصر والمدافع والمعلم الأكثر شهرة لمهنة التدقيق الداخلي، بتوفير المعايير والتوجيه، والشهادات المعتمدة. أنشأ عام 1941، يخدم المعهد اليوم أكثر من 190,000 عضوٍ من أكثر من 170 بلداً وإقليماً. يقع المقر الرئيسي للمعهد في بحيرة ماري، بولاية فلوريدا، الولايات المتحدة الأمريكية. لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني www.globaliia.org.

إخلاء مسؤولية

إن الآراء المعرب عنها في "آراء ورؤى عالمية" لا تمثل بالضرورة آراء الأفراد المساهمين أو آراء أصحاب العمل المساهمين.

حقوق النشر

حقوق الطبع والنشر © 2017 لمعهد المدققين الداخليين العالمي ("The IIA") محفوظة بدقة. أي استنساخ لاسم المعهد أو رمزه أو العلامة التجارية عليه أن يحمل العلامة الفيدرالية الأمريكية المسجلة ®. لا يجوز نسخ أي جزء من هذه المواد بأي شكل من الأشكال دون الحصول على إذن خطي من المعهد.