



# تقرير نظرة الرؤساء التنفيذيين للعام 2020 - قطر

إعادة تقييم غايات ممارسة الأعمال ، والازدهار، والأولويات



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

# المقدمة

تشكّل وجهات النظر هذه خير دليل على القيادة الرشيدة لحكومة دولة قطر واستجابتها السريعة للأزمة الصحية، واتخاذها إجراءات فعّالة أثبتت جدواها في المساعدة في التخفيف من وطأة الجائحة على الأفراد والاقتصاد في الوقت عينه.

غير إن الأولويات لا تنحصر بتوقعات النمو وقياس النتائج الاقتصادية فحسب، بل عمد قادة الشركات إلى إعادة النظر بترتيب أولوياتهم أيضًا وقد وضع الكثير منهم صحة موظفيهم والمجتمعات التي يعملون فيها في الصدارة، ففي نهاية المطاف سلامة الناس هي الأهم.

يساور الرؤساء التنفيذيين مخاوف جدية بشأن الاضطرابات والتغيرات الجذرية التي تعصف بالسوق وهم بالتالي يتخذون خطوات وقرارات حاسمة تطال مستويات العمل كافة في شركاتهم. أفادنا قادة الشركات أنهم يعملون جاهدين على تسريع وتيرة عملية التحول الرقمي في شركاتهم، كما أنهم يعيدون تقييم سلاسل التوريد، ويبدلون ما في وسعهم للحرص على قدرة الكوادر البشرية على التكيف تلبيةً للطلبات الجديدة. من هذا المنطلق، يقوم القادة بتجديد أو إعادة تشكيل غاية عمل شركاتهم بما يتيح المجال لطرح حلول لثمة المشاكل التي يواجهها عالمنا اليوم.

انقلبت جداول الأعمال رأسًا على عقب اليوم بالنسبة إلى قادة الأعمال وقد طرحت السرعة التي كان عليها الاستجابة والتكيف فيها، تحديات إضافية ولكنها كشفت في الوقت عينه عن فرص يمكن اغتنامها.

غني عن القول إن الرؤساء التنفيذيين اضطروا إلى التعامل مع صعوبات جمة، وأودّ التوجّه بالشكر إلى قادة الأعمال في دولة قطر سواء على تكريس الوقت للمشاركة في الاستطلاع أو على الإدلاء المباشر بأرائهم. فيفضل مساعدتهم، تمكّننا من تحديد بعض التوجّهات والمعطيات المهمة التي نأمل أن تعود على قرائنا بالمنفعة.

نشكركم على الثقة التي منحتوها لشركة كي بي إم جي، ونتمنى لكم دوام الصحة والسلامة.

لا شكّ في الوقت عينه العام 2020 سيدخل التاريخ من أبوابه العريضة إذ انطوى على أزمة منقطعة النظير خلّفت آثارها على الأفراد، والشركات، والحكومات، والمؤسسات في جميع أنحاء العالم.

أحدثت جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) تغييرًا جذريًا في جميع نواحي الحياة تقريبًا، وقد غيرت مفهوم القيادة بالنسبة إلى الرؤساء التنفيذيين الذين تعيّن عليهم إدارة دقة الشركات الكبيرة التي يعملون فيها في ظلّ مجموعة من الصعوبات التي تعصف ببيئة العمل، وفي ظلّ مستوى غير مسبوق من عدم اليقين والتخبّط.

وفي مسعى لإضفاء بعض الوضوح على العالم الذي نعيش فيه والمحفوف بالتعقيدات، أجرت شركة كي بي إم جي مقابلات مع مئات الرؤساء التنفيذيين من أكبر الشركات حول العالم، بدايةً في شهر يناير (كجزء من تقرير نظرة الرؤساء التنفيذيين الذي تصدره الشركة سنويًا) وفي شهري يوليو وأغسطس بعد ذلك، بهدف لقاء الضوء على نظرتهم إلى المجريات والاطلاع على التغيرات في أولوياتهم منذ بداية أزمة فيروس كورونا المستجد. وتعتبر هذه السنة الأولى التي ينضم فيها الرؤساء التنفيذيون المتواجدون في قطر إلى الاستطلاع ويشاركون وجهات نظرهم، كجزء من هذا التقرير العالمي، بحيث استفسرنا عن مدى ثقتهم بالمستقبل وتعمّقنا في كيفية استجابتهم إلى الجائحة.

كما هو متوقّع، أظهرت هذه الدراسة الرائدة تدني مستوى ثقة الرؤساء التنفيذيين في النمو الاقتصادي العالمي مقارنةً ببداية العام. إلا أن الرؤساء التنفيذيين المتواجدين في قطر أبدوا درجة أكبر من التفاؤل في إمكانات النمو في دولة قطر مقارنةً بنظرائهم من دول أخرى حول العالم.



أحمد أبو شرح

شريك إقليمي رئيسي  
كي بي إم جي في قطر

# النتائج الرئيسية

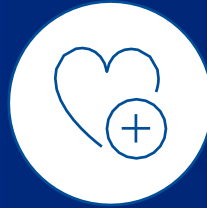
## غايات الأعمال

ثلاثة محاور رئيسية نجمت عن استطلاع الرؤساء التنفيذيين للعام 2020 ألا وهي غايات الأعمال، ومنحى الازدهار، والأولويات.



### تشجيع ثقافة التنوع والإدماج

في بداية العام 2020، برز بناء فرق قيادة متنوّعة ومندمجة، كأحد أهم العوامل التي تعزز سمعة الرؤساء التنفيذيين في قطر، ما منح الدولة ترتيباً أعلى من نظيراتها العالمية في هذا الإطار. واليوم، أفاد ثمانية من أصل 10 رؤساء تنفيذيين في قطر، أن شركاتهم باتت تعتمد إجراءات جديدة لمكافحة العنصرية.



### من التعاطف إلى الأفعال

لا شك في الوقت عينه التأثيرات السلبية لجائحة فيروس كورونا المستجد ألقت بثقلها على الرؤساء التنفيذيين في قطر، فقد أفاد 40% منهم أنّ صحتهم أو صحة أحد أفراد أسرتهم تأثرت بالفيروس. ونتيجة لذلك، غيّر 75% استجابتهم الاستراتيجية إلى الجائحة.



### صبّ التركيز على غايات أعمال جديدة

لم يعتبر الرؤساء التنفيذيون في قطر في بداية العام أن المساهمة المجتمعية هي المحرك الرئيسي لغاية ممارسة الأعمال لدى شركاتهم (12% فقط)، ولكن اليوم يفيد 70% منهم أنهم يشعرون برابط عاطفي أقوى مع غاية ممارسة الأعمال منذ بداية الأزمة.

70%

من الرؤساء التنفيذيين يشعرون برابط عاطفي أقوى مع غاية عمل شركاتهم منذ بداية الأزمة

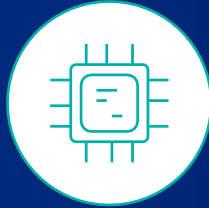
# الازدهار

يعمل الرؤساء التنفيذيون إلى جانب الاستجابة للأزمة، على تعزيز قدرات شركاتهم على تحقيق النمو والازدهار على المدى الطويل



## التغير في المخاطر

اعتبر الرؤساء التنفيذيون في قطر في بداية العام، أن مخاطر الأمن السيبراني تشكل التهديد الأكبر على النمو، تليها مخاطر التقنيات الناشئة/ التي تُحدث تغييرات جذرية والمخاطر البيئية/ التغير المناخي. بينما لا زالت هذه المخاطر ضمن أولويات الرؤساء التنفيذيين، إلا أن مخاطر سلسلة التوريد صعدت إلى المرتبة الأولى بالنسبة إلى الرؤساء التنفيذيين في قطر ما بعد جائحة فيروس كورونا المستجد، وتحتل المرتبة الثانية عالميًا بعد المخاطر المرتبطة بالموهب.



## إسراع وتيرة النمو الرقمي

يفيد 80% من الرؤساء التنفيذيين في قطر بأن الجائحة أسهمت بتسريع بلسباع وتيرة التحول الرقمي مع إحراز التقدم الأكبر على صعيد نماذج العمل الرقمية وتدفق الإيرادات وعلى مستوى خلق تجربة ميسرة للعميل - ويقول 50% منهم إن هذا التقدم لم يكن ليتحقق بهذه السرعة لولا الجائحة، إذ كان سيستغرق سنوات عديدة.



## النمو رغم الصعاب

في الوقت الراهن، يفيد خمس الرؤساء التنفيذيين في قطر فقط (20%) بأنهم ما زالوا على ثقة بإمكانات نمو الاقتصاد العالمي على المدى البعيد. إلا أنهم على ثقة أكبر في ما يتعلّق بإمكانات النمو على صعيد دولة قطر (60%) مقارنةً بنظرائهم العالميين (45%).

80%

من الرؤساء التنفيذيين في قطر يقولون إن الجائحة أسهمت في إسراع وتيرة التحول الرقمي



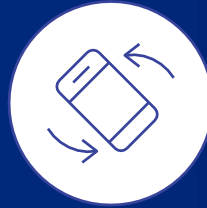
## الأولويات

يولي الرؤساء التنفيذيون أهمية كبرى لأولويات عملية التحول، بهدف بناء القدرات اللازمة لتحقيق النجاح المنشود ما بعد أزمة فيروس كورونا المستجد



### سلسلة توريد متمحورة حول العميل

شكّلت مخاطر سلسلة التوريد الهاجس الأول بالنسبة إلى الرؤساء التنفيذيين في قطر وقد قال 80% منهم إنهم اضطروا إلى إعادة النظر في مقاربة العمل التي يعتمدونها على صعيد سلسلة التوريد العالمية في ضوء التداعيات الهائلة التي خلفتها الجائحة، ويُعزى ذلك إلى رغبتهم في إضفاء قدرة التكيف والمرونة على شركاتهم كي تستطيع أن تُلبي احتياجات المستهلك المتغيرة.



### مستقبل العمل

يشير 90% من الرؤساء التنفيذيين في قطر إلى أنهم سيستمرون بالاعتماد على أدوات التعاون والتواصل الرقمية التي لجأوا إليها نتيجة للجائحة، واعتبر 70% منهم أن العمل عن بُعد قد فتح المجال أمام قاعدة أوسع من المواهب.



### تفعيل برامج الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية

يفيد 70% من الرؤساء التنفيذيين في قطر برغبتهم في المحافظة على المكاسب المناخية التي تم تحقيقها نتيجة الجائحة، مع الإشارة إلى صلب تركيزهم على العامل الاجتماعي في إطار برامج الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية.

70%

يعتقدون أن العمل عن بُعد فتح المجال أمام قاعدة أوسع من المواهب



# غايات ممارسة الأعمال

لا شك في الوقت عينه الجائحة خلّفت تداعيات هائلة على صحة الناس ومعيشتهم وعلى مستقبل الشركات واصناعات كذلك، مما وضع الرؤساء التنفيذيين تحت أصعب اختبار سيخضعون له في حياتهم على الأرجح من حيث مهاراتهم القيادية وقدراتهم الشخصية على التكيف والصمود.

من الرؤساء التنفيذيين في قطر اضطروا إلى إعادة تقييم غايات أعمال شركاتهم نتيجة للجائحة كي يلبيوا احتياجات أصحاب المصلحة بشكل أفضل

80%

يعمد الرؤساء التنفيذيون حول العالم وفي قطر خلال هذه الأوقات غير المسبوقة في التاريخ، إلى قيادة أعمالهم مدفوعين بغايات أعمال أعمق من ذي قبل وبرغبة في ترك أثر قيم على المستويين الاجتماعي والاقتصادي. يتسم مسار القيادة في الوقت الراهن بالتعاطف والتركيز على الجانب الإنساني وإيلاء الأولوية للمسؤولية الاجتماعية للشركات. كما تسعى القيادات إلى إيجاد الفرص الكامنة في اقتصاد عالمي تزعزعت الثقة فيه وإلى تجديد نماذج الأعمال للتأقلم مع واقع الغد الجديد.

## صبّ التركيز على غايات أعمال جديدة

تبيّن لنا في بداية العام أن نسبة الرؤساء التنفيذيين في قطر الذين يعتبرون أن الهدف الرئيسي لشركاتهم قائم على غاية عمل محددة/المساهمة المجتمعية، أقل من نسبة نظرائهم العالميين.

إذ إن 12% فقط أفادوا بأن هدف شركاتهم الرئيسي هو تحسين المجتمع، فيما اعتبر 40% منهم أن هدف شركاتهم العام يتمحور حول إدارة مصالح المساهمين.

ولكن بعد أزمة فيروس كورونا المستجد، أظهر الرؤساء التنفيذيون في قطر تغييرًا كبيرًا في رؤيتهم للأمر، إذ أفاد 80% منهم بأنهم أعادوا تقييم غايات أعمال شركاتهم نتيجة للجائحة كي يلبيوا احتياجات أصحاب المصلحة بشكل أفضل.

ساعدت غايات العمل المُعاد تقييمها، كما يُظهر الرسم البياني 1، الرؤساء التنفيذيين في فهم الخطوات التي يتعيّن اتخاذها لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة خلال الأزمة، بدءًا من الموظفين ووصولًا إلى أفراد المجتمع.

اضطلعت سعادة الدكتورة حنان محمد الكواري وزيرة الصحة العامة بدور قيادي في الصفوف الأمامية للاستجابة للجائحة في دولة قطر، بحيث تم اتخاذ خطوات سريعة وفعالة لاحتواء التهديد الخطير الذي يعصف بنظام الرعاية الصحية والاقتصاد. ساعدت الاستراتيجية الفعالة والشاملة التي طبقتها الحكومة القطرية في التخفيف من وطأة التداعيات السلبية على المجتمع في قطر، مما يفسح المجال أمام الاقتصاد للاستقرار ويسهل العودة إلى الوضع الطبيعي.



شكّلت أزمة فيروس كورونا المستجد التحدي الأكبر الذي يواجهه العالم في العصر الحديث على صعيد الرعاية الصحية.

تعاونًا في نظام الرعاية الصحية لدينا، منذ بداية العام 2020 عندما أصبح جليًا حجم التهديد الذي يطرحه الفيروس، مع شركاء متعددين عبر الحكومة لوضع استراتيجية فعالة واستباقية تهدف إلى حماية سكان الدولة من هذا التهديد غير المسبوق. برعاية صاحب السمو الشيخ تميم بن حمد آل ثاني أمير دولة قطر، ومعالي الشيخ خالد بن خليفة بن عبد العزيز آل ثاني رئيس الوزراء ووزير الداخلية، استطاعت هذه الاستراتيجية الشاملة أن تثبت فعاليتها ما مكّنا من السيطرة على الفيروس وما أدى بالتالي إلى تسجيل دولة قطر واحد من أدنى معدلات الوفيات في العالم جراء فيروس كورونا المستجد.

معالي الدكتورة حنان محمد الكواري  
وزيرة الصحة العامة

أصبحت غاية العمل تشكّل ركيزة أساسية بالنسبة إلى الرؤساء التنفيذيين في قطر، ويقول 70% منهم إنهم يشعرون برابط عاطفي أقوى مع غاية عمل شركاتهم منذ بداية الأزمة. من المشجّع أن نرى 80% من الرؤساء التنفيذيين في قطر يفيدون بأن غايات أعمال شركاتهم ساعدتهم في فهم ما الذي يتعين فعله لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة، والموظفين، والمجتمعات المحلية، والعلاء، والشركاء، والمستثمرين. كما دفعت التغييرات الجذرية الكبيرة التي أحدثتها الجائحة، الرؤساء التنفيذيين إلى إعادة تقييم غايات أعمالهم الحالية حرصًا على تلبّيتها لاحتياجات أصحاب المصلحة.

### من التعاطف إلى الأفعال

إن هذا الارتباط العاطفي والشخصي المتزايد بغاية العمل، يعكس واقع مواجهة الرؤساء التنفيذيين للتحديات الصحية والأسرية عينها التي يواجهها موظفهم والمجتمعات التي يعملون فيها. وفي الواقع، أفاد 40% من الرؤساء التنفيذيين في قطر أنّ صحتهم أو صحة أحد أفراد أسرتهم تأثرت بالفيروس.

سيذكر التاريخ هذه الجائحة على أنها نقطة فاصلة للكثيرين من هذا الجيل. يعزم الرؤساء التنفيذيون على التعلّم من هذه الظروف الصعبة ومن تجربتهم الشخصية لاتخاذ أفضل القرارات الممكنة وأكثرها صدقًا ومراعاة.

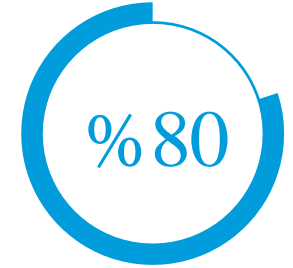
إلى ذلك، قام الرؤساء التنفيذيون الذين طالتهم التداعيات الصحية للأزمة شخصيًا، بتغييرات على المقاربة المعتمدة للتعامل مع الجائحة كما يظهر الرسم البياني 2. وقد غير 75% من الرؤساء التنفيذيين، أي غالبيتهم، استراتيجيتهم الاستراتيجية إلى حدّ ما، فيما لم يغيّر 25% استراتيجيتهم ولكنهم أولوا مزيدًا من الانتباه للجانب الإنساني للجائحة.

## الرسم البياني 1: في ضوء الجائحة التي نعيشها، يرى الرؤساء التنفيذيون أن غاية العمل باتت أهم وأكثر وقعًا من ذي قبل

من الرؤساء التنفيذيين في قطر يوافقون أن غاية العمل توفر إطارًا واضحًا لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة تتعلّق بفيروس كورونا المستجد



من الرؤساء التنفيذيين في قطر أفادوا بأنهم اضطروا إلى إعادة تقييم غايات أعمال شركاتهم نتيجةً للجائحة كي يلبوا احتياجات أصحاب المصلحة بشكل أفضل



من الرؤساء التنفيذيين في قطر يشعرون برابط أقوى مع غاية عمل شركاتهم منذ بداية الأزمة



المصدر: تقرير نظرة الرؤساء التنفيذيين للعام 2020 شركة كي بي إم جي: الإصدار الخاص بأزمة فيروس كورونا المستجد.

من انطلاقة إجراءات استجابة الحكومة الشاملة الهادفة إلى دعم القطاع الخاص في ظل الأزمة التي نعيشها، اعتمد بنك قطر للتنمية استراتيجية متعددة المستويات ترمي إلى مساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحويل التحديات إلى نقاط قوة.



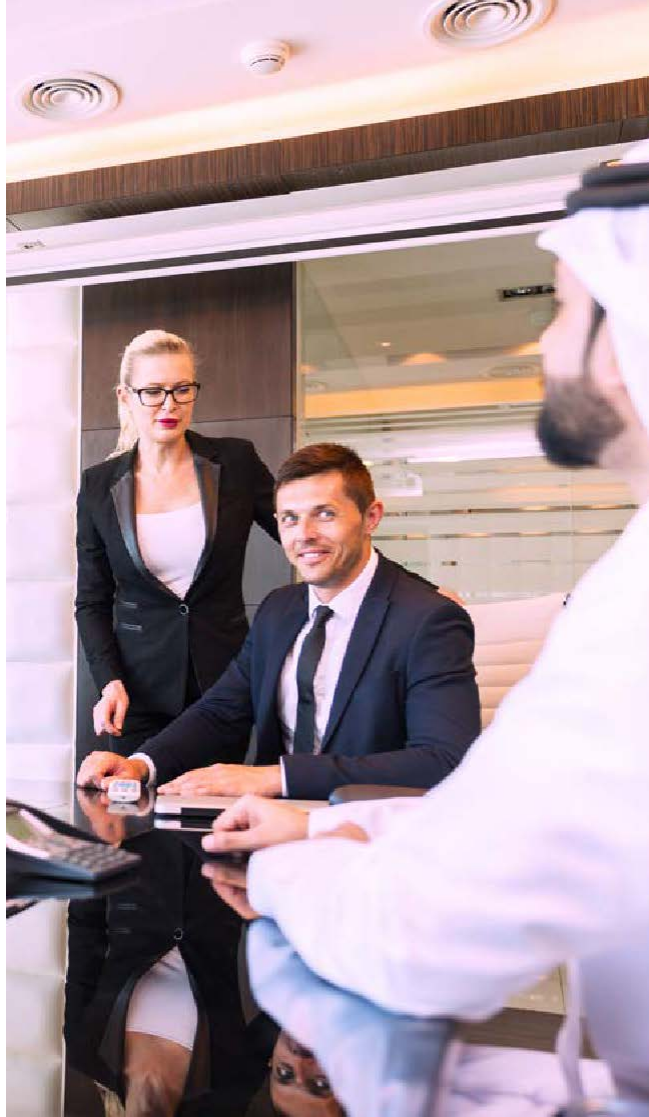
فقد أجلنا مواعيد استحقاق قروض المشروعات الصغيرة والمتوسطة مدة ستة أشهر ومنحنا إعفاءات خاصة لشرائح أعمال محددة. كما أطلقنا برنامج الضمانات الوطني الذي ساعد أكثر من 3,500 شركة في تمويل رواتب الموظفين والفواتير ومستحقات الإيجار.

وقد طوّرنا أيضاً مجموعة متكاملة من خدمات التدريب والاستشارات الافتراضية التي تنطرق إلى عدد من المسائل التي تتم مواجهتها على صعيد سلسلة التوريد وغيرها من التحديات التي تقف بوجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة خلال الجائحة. ختاماً، أطلقنا برنامج النهوض بالأعمال الذي صممناه خصيصاً لمساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الازدهار في ظل الواقع الاقتصادي الجديد.

"نتيجةً لهذه الجهود، تمكّننا بنجاح من تقليص الاضطرابات التي تهدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطر، وسنستمر بدعم هذه المشروعات بواسطة الأدوات والموارد التي تحتاجها لتواصل الدور الهام الذي تضطلع به في أجندة التنويع الاقتصادي في الدولة وتماشياً مع الرؤية الوطنية للمستقبل."

السيد عبدالعزيز بن ناصر آل خليفة

الرئيس التنفيذي، بنك قطر للتنمية



## الرسم البياني 2: كيف غير الرؤساء التنفيذيون استجابتهم إلى الجائحة نتيجة تأثير صحتهم أو صحة أحد أفراد أسرتهم بالفيروس

75%

كان هناك بعض التأثير، غيرت استراتيجيتي بعض الشيء نتيجة لتجربتي الشخصية

25%

كان هناك تأثير ضئيل، دفعتني تجربتي إلى إيلاء المزيد من الانتباه إلى الجانب الإنساني من الجائحة

0%

دفعتني تجربتي الشخصية إلى تغيير استراتيجيتي بشكل كامل

0%

لم يكن لتجربتي الشخصية أي تأثير في الطريقة التي قمنا فيها بمعالجة تحديات العمل الناجمة عن كوفيد-19

0%

أثرت تجربتي الشخصية في استراتيجيتي: عندما لمست التداعيات على الناس، غيرت استراتيجيتي

وضعت حكومة قطر صحة المواطن وسلامته في صلب أولوياتها خلال استجابتها للفيروس، ولكنها اتخذت أيضاً تدابير للمحافظة على اقتصادها تُرجمت في برنامج تحفيزي من مصرف قطر المركزي، أسهم في التخفيف من وطأة الأزمة على مختلف القطاعات التي تشكل عماد الاقتصاد. أما بالنسبة إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تلعب دوراً أساسياً في الاقتصاد القطري، فقد تمّ تقديم دعم إضافي من خلال بنك قطر للتنمية. وفي هذا الإطار، أوضح السيد عبدالعزيز بن ناصر آل خليفة الرئيس التنفيذي لبنك قطر للتنمية الإجراءات التي تمّ اعتمادها لدعم هذه المشروعات.





نظرًا إلى أن قطر دولة تتسم بدرجة عالية من التنوع وتستقطب المواهب من مختلف أنحاء العالم، فليس من المستغرب أن الرؤساء التنفيذيين في هذه الدولة باتوا يلمسون المنافع الكامنة في القيادة القائمة على التنوع والاندماج على مستويات مؤسساتهم كافة.

تعتبر القدرة على الاستفادة من نطاق واسع من المواهب واستقطابها، مسألة أساسية لمعالجة التحديات الفريدة الناجمة عن الجائحة.

كما شهد هذا العام حشد وتحفيز الأشخاص من شتى أنحاء العالم دعمًا لمكافحة العنصرية، ما دفع بالشركات إلى اتخاذ مواقف استباقية لمعالجة مسألة عدم المساواة في المجتمع. وفي هذا الإطار، أشار 8 من أصل 10 رؤساء تنفيذيين في قطر شملهم الاستطلاع الذي جرى في يوليو أن شركاتهم كانت تعتزم الإعلان عن تدابير جديدة لمكافحة العنصرية.

في وقت سابق من العام الجاري، اتفق 80% من الرؤساء التنفيذيين في قطر على أن عمليات التدقيق التي يخضع لها أداء الشركات على مستوى التنوع ستواصل مسارها التصاعدي خلال الأعوام الثلاثة القادمة، ورأى 92% منهم أن ثقافة التنوع والاندماج تقدمت ببطء شديد في عالم الأعمال. وفي الوقت نفسه، أفاد الرؤساء التنفيذيون في قطر أنهم شعروا بضغط متصاعد من قبل الموظفين والمستهلكين لاتخاذ تدابير لمعالجة المسائل المتعلقة بعدم المساواة بين الجنسين، والتفاوت على مستوى الدخل، والتحرش الجنسي، والتمييز على سبيل المثال. علاوة على ذلك، رأى 92% منهم أنه يتعين على الرؤساء التنفيذيين تنمية الوعي حول التنوع من منظور إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة.

تبدى باربرا هنزن، رئيسة قسم الضرائب في شركة كي بي إم جي في قطر، رأيها بشأن الاهتمام المتزايد بغاية العمل الذي أعرب عنه الرؤساء التنفيذيون، وبشأن تزايد التركيز على الإنسان والقيم.

من الرؤساء التنفيذيين في قطر يرون أن ثقافة التنوع والاندماج تقدمت ببطء شديد في عالم الأعمال



إن الأشخاص هم العنصر الأساسي في جميع الشركات، وقد أعادت الجائحة تذكير الشركات بأن سلامة موظفيها، وأسرها والمجتمعات المحلية التي نزاول أعمالنا فيها، هي مسألة أساسية لنجاح الشركات.



ومن المشجع أن نرى الأهمية التي يوليها الرؤساء التنفيذيون في قطر للاندماج والتنوع، ولمواصلة التركيز على مسؤولية الشركات خلال فترات الأزمات.

هذا وتقوم الشركات الآن أكثر من أي وقت مضى بإعادة النظر في غايات أعمالها، بعيدًا عن تحقيق الأرباح، وقياس مدى الأثر الإجمالي الذي تحدثه في المجتمع، ولا شك في الوقت عينه هذه الخطوة ستخلف أثرًا إيجابيًا.

باربرا هنزن

رئيسة قسم الضرائب، شركة كي بي إم جي في قطر

### تشجيع ثقافة التنوع والاندماج

لقد اكتشفنا مع انطلاق العام الجاري أن الرؤساء التنفيذيين في قطر كانوا أكثر استعدادًا لتولي زمام الأمور بأنفسهم وقيادة المساعي الرامية إلى التصدي للتحديات الرئيسية التي يواجهها المجتمع، حيث أفاد 74% منهم أنهم يتحملون شخصيًا مسؤولية "قيادة دفة التغيير على مستوى المسائل المجتمعية".

كما اعتبرت نسبة أعلى من الرؤساء التنفيذيين في قطر أن بناء قيادة تقوم على ثقافة التنوع والاندماج يضطلع بدور هام في حماية سمعتهم، بالمقارنة مع نظرائهم العالميين.

# الازدهار

## تحقيق النمو رغم الصعاب

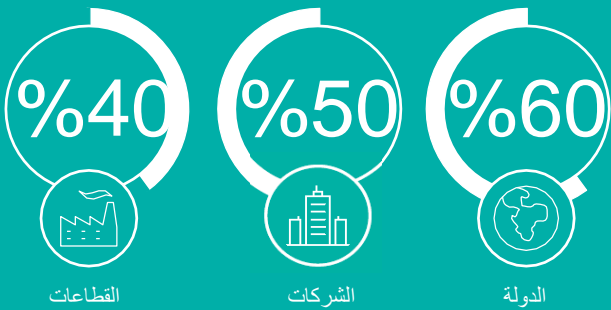
يستنتج الاستطلاع أن أزمة فيروس كورونا المستجد زعزعت ثقة الرؤساء التنفيذيين في النمو الاقتصادي العالمي. فلم يشر سوى 20% من الرؤساء التنفيذيين في قطر إلى أنهم يتقنون بأفاق نمو الاقتصاد العالمي خلال الأعوام الثلاثة القادمة. كما كان الرؤساء التنفيذيين في قطر أقل تفاؤلاً من نظرائهم العالميين في هذا الإطار، إذ أفاد ثلثهم أنهم أقل ثقة حيال النظرة المستقبلية للاقتصاد العالمي، كما هو مبين في الرسم البياني 3.

من الرؤساء التنفيذيين في قطر يفيدون بأن الجائحة أسهمت في تسريع رقمنة العمليات التشغيلية واستحداث نموذج تشغيلي جديد

80%

في وقت سابق من العام الجاري، أعرب الرؤساء التنفيذيون في قطر عن مستويات متساوية من الثقة حيال النظرة المستقبلية لدولتهم، وقطاعاتهم، وشركاتهم (84%)، بينما كانوا أقل ثقة حيال آفاق الاقتصاد العالمي (64%)، وهي نظرة تتماشى إلى حد كبير مع نظرة نظرائهم العالميين. وبعد اندلاع أزمة فيروس كورونا المستجد، قال الرؤساء التنفيذيون في قطر إنهم يتقنون بأفاق نمو دولتهم (60%)، أكثر مما يتقنون بأفاق نمو شركاتهم (50%) أو قطاعاتهم (40%). وتعتبر النظرة المستقبلية للرؤساء التنفيذيين في قطر حيال آفاق دولتهم أكثر تفاؤلاً عموماً من نظرة نظرائهم العالميين حيال بلدانهم.

ثقة الرؤساء التنفيذيين في قطر بأفاق نمو:



كانت **الخطوط الجوية القطرية** إحدى الشركات الرائدة عالميًا من حيث تجسيد المرونة والقدرة على الصمود في وجه التحديات. وفي ظلّ مزاولتها العمل في قطاع تلقى صدمة قوية جرّاء القيود المفروضة على السفر، أوضح الرئيس التنفيذي **لمجموعة سعادة السيد أكبر الباكر** كيف تمكّنت شركة الطيران من التكيف بسرعة مع الظروف لتلبية الاحتياجات الفورية للأشخاص للعودة إلى أوطانهم وضمان سلامة عملائهم.

إن وصف الحالة التي نعيشها اليوم بالاستثنائية ليس كافيًا لتفسير الأثر الذي أحدثته هذه الجائحة على مستوى الاقتصادات، والدول، والشركات في شتى أنحاء العالم. ففي وقت هوت فيه الرحلات الجوية الدولية بنحو 95%، سارعت الخطوط الجوية القطرية إلى التكيف مع الواقع الجديد وارتقت إلى مستوى التحديّات بفضل مرونتها وقدرتها على الصمود، فيما تواصل العمل على إيصال المسافرين إلى أوطانهم سالمين آمنين وبشكل موثوق وسط القيود المفروضة على دخول البلدان التي تتغير باستمرار في مختلف أنحاء العالم.



"منذ نشي الجائحة، أصبحت الخطوط الجوية القطرية شركة الطيران الدولية الأكبر باجتياز أكثر من 150 مليون كيلومتر وإعادة ما يزيد عن 2.2 مليون مسافر إلى أوطانهم على متن أكثر من 30,000 رحلة خلال الأزمة."

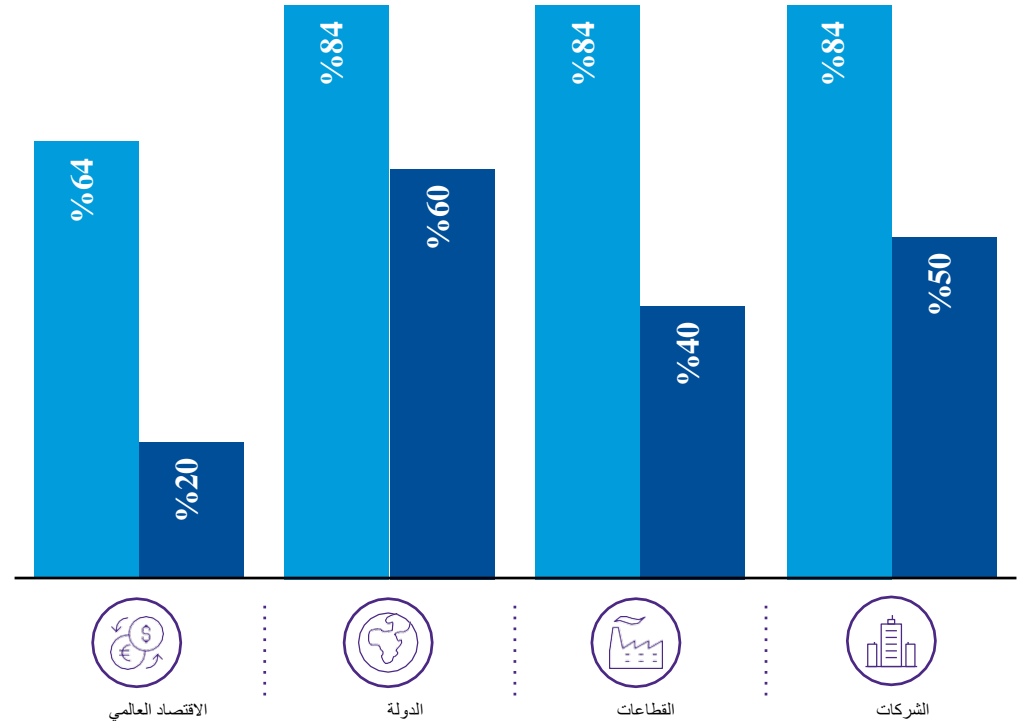
وعلى الرغم من هذه الجائحة، لم تتوقف شبكتنا يومًا عن تقديم خدماتها كما جرت العادة، حيث واصلنا تسيير الرحلات إلى 30 وجهة أو 150 رحلة أسبوعية إلى القارات الخمس، وبحلول نهاية العام 2020، نعتزم إعادة بناء شبكتنا لتسيير رحلات إلى أكثر من 125 وجهة.

"كما قامت شركتنا بتنفيذ تدابير السلامة والنظافة الأكثر تقدّمًا على متن رحلاتها، ومن خلال مواصلة تسيير رحلات خلال الجائحة رغم توقف شركات الطيران الأخرى، ما مكّننا من كسب ثقة المسافرين باعتبارنا شركة طيران يمكن التعويل عليها. لقد أعدنا مسافرين دوليين إلى أوطانهم بأعداد أكبر من أيّ شركة طيران أخرى خلال الجائحة، وفي مع تخفيف القيود المفروضة على دخول البلدان واستئناف شبكة رحلاتنا التي كنا نسيّر ها قبل أزمة فيروس كورونا المستجد، فإننا نواصل التركيز على مهمتنا الأساسية بنقل المسافرين في مختلف أنحاء العالم بشكل آمن وموثوق."

سعادة السيد أكبر الباكر

الرئيس التنفيذي لمجموعة الخطوط الجوية القطرية

الرسم البياني 3: نسبة الرؤساء التنفيذيين في قطر الذين أعبوا عن ثقتهم بأفاق النمو خلال الأعوام الثلاثة القادمة



مفتاح الرسم البياني  
 ■ بعد أزمة فيروس كورونا المستجد  
 ■ قبل أزمة فيروس كورونا المستجد

المصدر: تقرير نظرة الرؤساء التنفيذيين للعام 2020 من شركة كي بي إم جي، الإصدار الخاص بفيروس كورونا المستجد.

كما يُظهر الرسم البياني 4، تسارعت وتيرة التحول الرقمي بشكل عام حيث شملت تجربة العميل، والابتكار على مستوى نموذج العمل، والقوى العاملة، والنموذج التشغيلي.

### تسريع وتيرة النمو الرقمي

بدورها، اضطرت **Ooredoo**، باعتبارها شركة رائدة لخدمات الاتصالات في قطر، إلى تلبية الطلبات المتغيرة لعملائها الذين سرعان ما أصبحوا أكثر اعتمادًا على الاتصالات الرقمية. في هذا السياق، أوضح نائب الرئيس التنفيذي للمجموعة الشيخ محمد بن عبدالله بن محمد آل ثاني، كيف اضطرت الشركة إلى تحسين تدفقات حركة البيانات ضمن شبكات الهاتف الثابت والجوال حرصًا على توفير الاتصال المستمر خلال الجائحة، وهي تتطلع إلى الابتكارات لمواكبة الظروف المستقبلية.

في وقت لطالما شكّل فيه التحول الرقمي محور تركيز الرؤساء التنفيذيين، أدت الجائحة إلى تحول في الوتيرة والحاجة الماسة إلى التغيير على مستوى الشركات حول العالم. وفيما تزداد وتيرة المعاملات التجارية التي تجري إلكترونيًا بسبب عوامل على غرار التباعد الجسدي، يتعين على الشركات إعادة النظر في احتياجات العملاء وكيفية تلبيتها. ولقد استنتجنا أن 80% من الرؤساء التنفيذيين في قطر يرون أن الجائحة أدت إلى الإسراع في استحداث تجربة العميل الرقمية المبسطة، بالإضافة إلى نماذج الأعمال الرقمية وتدفق الإيرادات الجديدة، حيث يشير 50% منهم إلى أن وتيرة التقدم "قد تسارعت بشكل كبير، وأوصلتنا إلى مرحلة متقدمة لم نكن نتوقع بلوغها قبل سنوات عديدة".



من الرؤساء التنفيذيين في قطر يشيرون إلى أن الجائحة أدت إلى الإسراع في استحداث تجربة العميل الرقمية المبسطة، بالإضافة إلى نماذج الأعمال الرقمية وتدفقات الإيرادات الجديدة

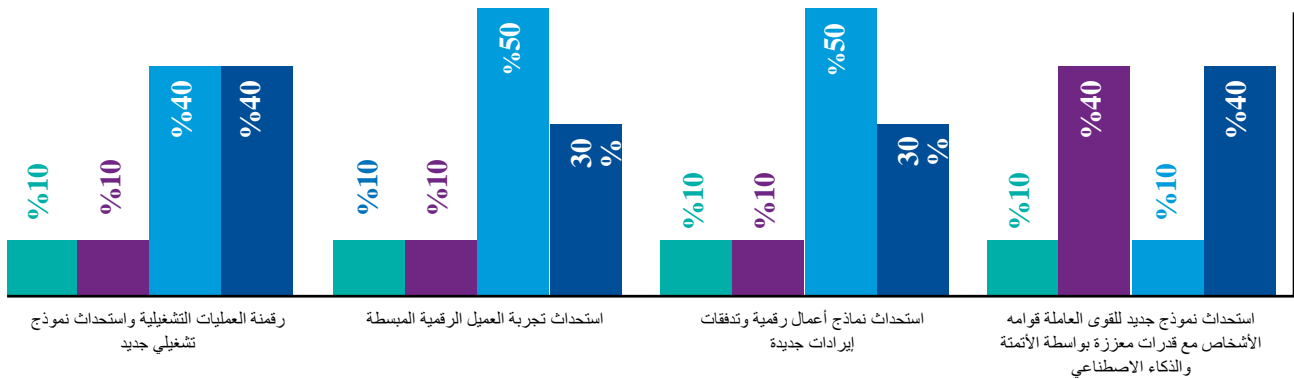
في إطار جهودنا الرامية إلى المساهمة في تحقيق أهداف رؤية قطر الوطنية 2030، نوفر حاليًا تغطية شبكة G5 بنسبة 90 بالمائة في قطر، مع تسجيل سرعات قياسية عبر الشبكة.

وحيث أن أحد محاور رؤيتنا هو الاهتمام بالمجتمع من خلال استراتيجيتنا للمسؤولية الاجتماعية، أتاحت مثل هذه التطورات التكنولوجية الفرصة لـ Ooredoo قطر من أجل المساعدة في الحد من آثار جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) في قطر، لا سيما عبر توفير حلول وخدمات الاتصالات اللازمة لتسهيل العمل عن بعد، والتعلم عبر الإنترنت، وتشجيع الأفراد على البقاء في المنزل من خلال ما نوفره من محتوى ترفيهي منزلي مميز

ولا شك أن التحديثات التي أجرتها Ooredoo على شبكتها خلال السنوات الماضية، أثبتت جدواها وأهميتها في التصدي للجائحة. وبفضل الشبكات المتطورة، والإنترنت فائق السرعة، ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركة، والحلول الرقمية المبتكرة، ومن بينها تطبيق خدمات Ooredoo المالية عبر الهاتف الجوال، تمكنا من إدارة الظروف الحالية والتأقلم معها بنجاح ومن الحد إلى أقصى درجة ممكنة من التأثيرات الكبيرة على نمط الحياة اليومي المعهود. كما ساهمنا في تعزيز مرونة الشركات وقدرتها على استمرارية أعمالها وساهمنا في استمرارية التعليم عبر تمكين عملائنا من العمل والدراسة بكل أمان من منازلهم، حرصًا على مساعدة أفراد المجتمع للالتزام بإجراءات التباعد الاجتماعي قدر الإمكان.

الشيخ محمد بن عبدالله بن محمد آل ثاني  
نائب الرئيس التنفيذي و الرئيس التنفيذي لمجموعة Ooredoo Qatar

الرسم البياني 4: التقدّم المتسارع على مستوى أولويات التحول الرقمي



مفتاح الرسم البياني

- تسارعت وتيرة التقدّم خلال أشهر
- تسارعت وتيرة التقدّم بشكل كبير، وأوصلتنا إلى مرحلة متقدمة لم نكن نتوقع بلوغها قبل سنوات عديدة
- التقدّم لا يزال على حاله بالمقارنة مع ما كان عليه قبل الجائحة
- نقص في التقدّم

المصدر: تقرير نظرة الرؤساء التنفيذيين للعام 2020 من شركة كي بي إم جي، الإصدار الخاص بفيروس كورونا المستجد.

## التغير في المخاطر

أحدثت إجراءات الإغلاق التي عمت مختلف أنحاء العالم نتيجة فيروس كورونا المستجد تغييرات جذرية على مستوى استمرارية سلسلة التوريد في العديد من الشركات، ما أدى إلى التركيز على هذه المخاطر بشكل أكبر. وسيكون بناء سلاسل توريد مرنة وقادرة على الصمود - سلاسل تستطيع التصدي للصدمات وتوفير المرونة للانتقال إلى الفرص الجديدة - عاملاً أساسياً بالنسبة إلى الشركات لقيادة دفة النمو وتحقيق منفعة تنافسية في مرحلة ما بعد فيروس كورونا المستجد.

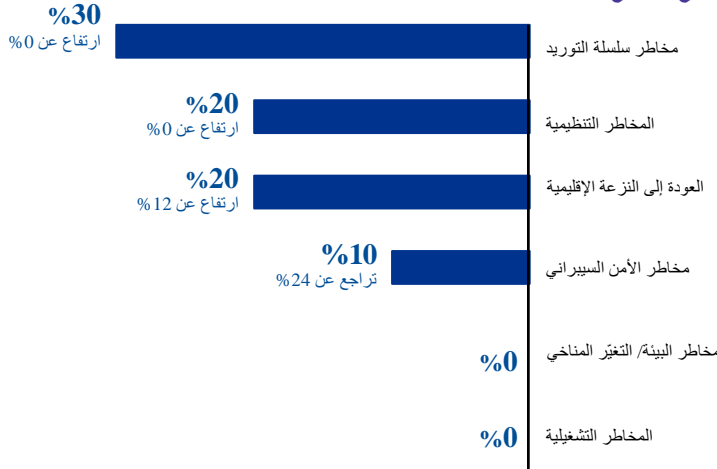
سيكتسب هذا الأمر أهمية كبيرة وخاصة في عالم يدرك فيه الرؤساء التنفيذيون أن تنامي النزعة الإقليمية قد يجعل نقل السلع أكثر صعوبة وتكلفة في الوقت عينه. وسنتطرق إلى هذه المسألة في قسم لاحق من هذا التقرير بعنوان "سلسلة التوريد المتمحورة حول العميل".

لمس قادة الأعمال تحديات جديدة ظهرت إلى العلن خلال فترة الإغلاق في إطار عملية التخطيط لمسارهم الرامية إلى تحقيق نمو على الأمد الطويل. وفي بنابر، حلت المخاطر المرتبطة بسلسلة التوريد في المرتبة التاسعة وذلك بعد ثمانية مخاطر أخرى تهدد النمو ضمن القائمة التي أعدها الرؤساء التنفيذيون في قطر. لكن، ومنذ بداية الجائحة، تغيرت كل المعايير، فتقدمت المخاطر المرتبطة بسلسلة التوريد إلى المرتبة الأولى لتصبح التهديد الأكبر على الأعمال، متقدمة بذلك على العودة إلى النزعة الإقليمية والمخاطر التنظيمية.

بالنسبة لنظرانهم العالميين، تقدمت المخاطر المرتبطة بالموهب لتشكّل التهديد الأكبر للنمو، كما صعدت المخاطر المرتبطة بسلسلة التوريد لتحلّ في المرتبة الثانية باعتبارها أحد المخاطر الاستراتيجية الرئيسية (يُرجى الاطلاع على الرسم البياني 5).

الرسم البياني 5: تبدل المخاطر التي تهدد النمو: الرؤساء التنفيذيون في قطر

نتائج الاستطلاع الكاملة ليناير/فبراير - قطر



المصدر: تقرير نظرة الرؤساء التنفيذيين للعام 2020 من شركة كي بي إم جي، الإصدار الخاص بفيروس كورونا المستجد.

يكن التحدي الذي تواجهه الشركات في تركيز جهودها واستثماراتها في المجالات القادرة على تحقيق الحد الأكبر من القيمة على الأمد الطويل، وفي تجنب المجالات التي قد تكون مجرد ردود أفعال قصيرة المدى على الجائحة. وعندما طلبنا من الرؤساء التنفيذيين تسمية التحدي الأكبر الذي واجهوه في ما يخص تسارع وتيرة التحول الرقمي، تمثلت المشكلة الأكبر في "غياب المعطيات المتعلقة بالسياريوهات التشغيلية في المستقبل". ويتعين على الشركات أن تميز ما إذا كانت التغيرات المرتبطة بفيروس كورونا المستجد - على غرار تحول سلوك العملاء - تشكل دليلاً على منحنيات جديدة ستستمر في المستقبل أم هي مجرد آثار مؤقتة ناجمة عن الجائحة.

في وقت سابق من العام الجاري، كان من الأكثر ترجيحاً للرؤساء التنفيذيين في قطر (68%) مقارنةً بنظرانهم العالميين، لمس منافع التركيز على القيمة على الأمد الطويل، حتى في حال أثرت مثل هذه الخطوة على العائدات المالية على الأمد القصير. في ذلك الحين، أفاد 80% من الرؤساء التنفيذيين في قطر أن إقبالهم على عمليات الدمج والاستحواذ كان معتدلاً أو كبيراً بالنسبة إلى الأعوام الثلاثة التالية، واعتبروا أن تطوير التكنولوجيا التي تُحدث تغييرات جذرية سيكون المحرك الرئيسي للاستثمار.



في يومنا الحاضر، يركّز الرؤساء التنفيذيون على خطوات التحول الرقمي الجريئة والطموحة في الوقت عينه. وعندما سألنا الرؤساء التنفيذيين في قطر ما إذا كانت استثماراتهم تركز على التكنولوجيا أو الإنسان، أجاب 60% منهم أنهم يقدمون على استثمارات رأسمالية أكبر للحصول على التكنولوجيات الجديدة، في حين أجاب 40% منهم فقط أن تنمية مهارات وقدرات القوى العاملة لديهم تستحوذ على قسم أكبر من الاستثمارات. ويتعيّن على الرؤساء التنفيذيين في قطر عدم تجاهل الحاجة إلى تطوير مهارات الأفراد ومساعدتهم على اكتساب مهارات جديدة، واستقطاب المواهب المناسبة ورعايتها سعياً لتحقيق مستقبل مستدام.

في ظلّ تسارع وتيرة التقدّم المحرز على مستوى التحليلات، والذكاء الاصطناعي، وأتمتة العمليات، وإنترنت الأشياء، سيختلف شكل مؤسسات المستقبل إلى حدّ كبير، حيث سيكون هيكلها التنظيمي مسطحاً، وستنضم طباع رقمي، مع تغيير مواصفات المواهب المطلوبة، بحيث تضمّ المؤسسة عدداً أقلّ من الموظفين يمتلكون مهارات جديدة ومميزة. وسيضطر الرؤساء التنفيذيون إلى اتخاذ بعض القرارات الصعبة بشأن الموظفين ووضع الاستثمار في أعلى سلم أولوياتها.

إن الشركات في قطر تقوم بتعزيز استثماراتها على مستوى التكنولوجيات المتقدمة مثل تكنولوجيا السحابة، وأتمتة العمليات، والروبوتية، والذكاء الاصطناعي بهدف تحسين مرونتها التشغيلية.



"يتولّى الرؤساء التنفيذيون في قطر إدارة التغييرات الكبيرة في ظلّ سعيهم إلى إحلال التوازن بين الاحتياجات الأنية المتعلقة بتحسين سلاسل التوريد، وتطوير مهارات الموظفين، والبحث في القنوات البديلة للتفاعل مع العملاء، وبين الاستثمار على المدى الطويل لاستحداث القيمة وتحقيق النمو الاستراتيجي."

فينكاتش كريشناسوامي

رئيس قسم الاستشارات، شركة كي بي إم جي في قطر

في وقت يتطلع فيه الرؤساء التنفيذيون إلى إعادة تنظيم شركاتهم للتأقلم مع الواقع الجديد، سيتعيّن عليهم اتخاذ بعض القرارات الصعبة. وقد أظهرت الجائحة - والانتقال إلى بيئة العمل الافتراضية - قدرة الأشخاص والتكنولوجيا على التفاعل بطرق جديدة.

أشار فينكاتش كريشناسوامي، رئيس قسم الاستثمارات لدى كي بي إم جي في قطر، إلى أن الجائحة دفعت بالشركات إلى الإسراع في التركيز على تحسين أعمالها لمواجهة التحديات المستقبلية من خلال الاستثمار في التحول الرقمي.



في وقت سابق من العام الجاري، أفاد 80% من الرؤساء التنفيذيين في قطر أن الاستثمار في التكنولوجيا التي تُحدث تغييرات جذرية - مثل الذكاء الاصطناعي والأتمتة، يُعتبر عاملاً أساسياً لتحقيق النمو المستدام على الأمد الطويل، حيث أشار جميع هؤلاء الرؤساء التنفيذيين إلى أنهم يعتزمون زيادة الاستثمار في تكنولوجيا السحابة، والذكاء الاصطناعي/التعلم الآلي، فيما قال 96% منهم أنهم يخططون لزيادة الاستثمار في أتمتة العمليات الروبوتية.

من الرؤساء التنفيذيين في قطر يقولون إنهم يريدون تثبيت المكاسب التي تحققت من الناحية البيئية خلال الجائحة.

70%

على الرغم من الأزمة، تواصل الشركات في قطر التركيز على الحوكمة البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية نظرًا وأخذها بعين الاعتبار في قياس الأثر الإجمالي للشركة ومدى استدامتها.



وأظهر التقرير أن التجديد الذي لحق غايات الأعمال يؤكد أن الحوكمة الجيدة ستبقى في صلب مزاولة الأعمال في قطر.

"وحيث نتطلع لمستقبل العمل الوظيفي، نلاحظ تسارعًا في ترتيبات العمل عن بُعد، ما يؤدي إلى الحد من الاعتماد على مساحات العمل المادية وتبديل المهارات ومتطلبات موارد الشركات نتيجة التحول الرقمي، في حين أن إشراك الموظفين وسلامتهم لا يزال من بين الأولويات الرئيسية. سيكون لكل من هذه العوامل انعكاسات على القوى العاملة في المستقبل في دولة قطر. ٢٢

جوبال بالاسوبراماتيام

رئيس قسم التدقيق، شركة كي بي إم جي في قطر

# الأولويات

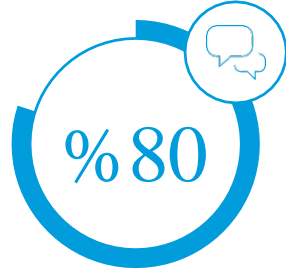
## تفعيل برامج الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية

أدت الجائحة إلى بروز تحد اقتصادي حاسم في المسار المهني بالنسبة إلى معظم الرؤساء التنفيذيين. ونظرًا إلى حجم هذا التحدي، أعرب العديدون عن قلقهم إزاء اضطراب الرؤساء التنفيذيين إلى تجاهل أهمية المواضيع المتعلقة بالحوكمة البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية. لكن أظهرت بحثنا أن الرؤساء التنفيذيين لا يزالون ملتزمين إلى حد كبير بهذه المسألة، لا سيما بالشق الاجتماعي منها. وأفاد حوالي ثلثي الرؤساء التنفيذيين (63%) أن استجابتهم للجائحة أدت إلى تحويل اهتمامهم نحو العنصر الاجتماعي ضمن برامج الحوكمة بالحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية.

صعود العامل الاجتماعي في سلم الأولويات لا يعني أنه تم التخلي عن الحوكمة البيئية. فقد بات الرؤساء التنفيذيون يدركون بشكل أكبر أن التغيير المناخي سيؤدي أيضًا إلى تهديدات هائلة على المستويين الاقتصادي والإنساني خلال العقود القادمة، وأنه ثمة حاجة لإعادة بناء المؤسسات بشكل يدعم الاقتصاد الجديد والمستدام.



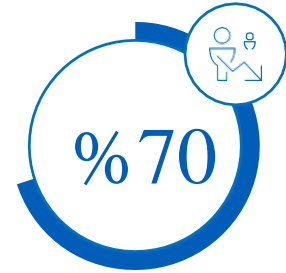
الرسم البياني 6: يرى الرؤساء التنفيذيون في الجائحة فرصة لإعادة النظر في أساليب العمل والتواصل



تحسّن مستوى تواصلنا مع الموظفين خلال فترة الأزمة



سنستمر بالاعتماد على أدوات التعاون والتواصل الرقمية التي لجأنا إليها



سنصغّر المساحة المكتبية



إن العمل عن بُعد فتح المجال أمامنا لاستكشاف مجموعة أوسع نطاقاً من المواهب

المصدر: تقرير نظرة الرؤساء التنفيذيين للعام 2020 شركة كي بي إم جي: الإصدار الخاص بأزمة فيروس كورونا المستجد.

في سبيل المضي قدماً، يسعى الرؤساء التنفيذيون إلى تعزيز التحوّلات الهيكلية التي نشأت خلال الأزمة، حيث يُفيد 70% من الرؤساء التنفيذيين بأنهم يسعون إلى صون المكاسب التي تحققت خلال الأزمة على مستوى التغيير المناخي.

وسيكون لقياس أثر التحسينات البيئية، والأداء الاجتماعي وأداء الحوكمة، والتواصل بشأنها أهمية كبرى في هذا الصدد.

ففي وقت سابق من العام الجاري، وتحديدًا في المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس، نشر مجلس الأعمال الدولي للمنتدى ورقة عمل تتضمن مجموعة مقترحات حول إجراءات الإفصاح والمقاييس الخاصة بالحوكمة البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية. [1] وقد أعدت الورقة بقيادة المنتدى على يد مجموعة عمل مؤلفة من خبراء متخصصين من بنك أوف أمريكا، وشركة كي بي إم جي، وشركات المحاسبة الأربعة الكبرى.

يُعتبر تطبيق تلك المقاييس مفتاحًا لتحقيق الاتساق وإمكانية المقارنة والشفافية في الإفصاح عن المعلومات غير المالية ومختلف جوانب الحوكمة البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية في أداء الأعمال، لما في ذلك أهمية حاسمة في توليد القيمة على المدى الطويل.

#### مستقبل العمل

أرغمت أزمة فيروس كورونا المستجد الكثير من الشركات على تجربة أساليب عمل مختلفة جذريًا عن ذي قبل. وفي عدد لا يُستهان من هذه الشركات، انطلق العمل عن بُعد "بين ليلة وضحاها".

وفي ظل هذه التحوّلات في بيئة العمل على خلفية الجائحة، أشار 90% من الرؤساء التنفيذيين في قطر إلى أنهم سيستمرّون بالاعتماد على أدوات التعاون والتواصل الرقمية التي لجأوا إليها نتيجةً للجائحة، واعتبر 70% منهم أن العمل عن بُعد قد فتح المجال أمام قاعدة أوسع من المواهب (يرجى الاطلاع على الرسم البياني 6).

[1] نحو مقاييس موحدة وإجراءات إفصاح متسقة بشأن توليد القيمة المستدامة، مسودة الاستشارات، المنتدى الاقتصادي العالمي، يناير 2020.



👉 انطلاقاً من عملنا في قطاعات وخطوط منتجات مختلفة، فقد شهدنا جميع أنواع الاضطرابات الناجمة من جراء الجائحة على طول السلسلة، من بدايتها وحتى نهايتها.



فمن جهة، شهدنا التراجع الهائل في حجم الطلب على السلع غير الأساسية مثل الأزياء، ما أدى إلى فائض في العرض. ومن جهة أخرى، شهدنا الزيادة الملحوظة في الطلب على اللوازم الطبية مثل معدات الوقاية الشخصية، ما تسبب في "نفاد مخزون" هذه السلع.

ولعلّ الدرس الرئيسي المستفاد من هذه التجربة هو ضرورة تنويع القنوات والمصادر للتمكّن من الاستمرار في إمداد السلع الأساسية واللوازم الطبية في أوقات الأزمات. وعلى مستوى البلاد، نجحت دولة قطر في إدارة الأثر على سلاسل التوريد، حيث إننا بلد يعتمد بشدة على الواردات، وكنا أساساً منفتحين على التعامل مع العالم بأكمله، فكانت لدينا بالفعل مصادر توريد متنوعة.

"وفي السلام العالمية، وحتى ما قبل تفشي الجائحة، كان العمل جاريًا من أجل تحسين إدارتنا لسلسلة التوريد، بهدف رقميتها وزيادة كفاءتها. ولم تأتي الجائحة سوى لتدعيم هذه الأجندة وتسريع خطانا باتجاه إحداث التغييرات المنشودة. 📌"

عبد السلام أبو عيسى  
الرئيس التنفيذي لشركة السلام العالمية للاستثمار المحدودة

كانت الكثير من الشركات، وتحديدًا تلك التي تعتمد سلاسل توريد معقدة، تركّز في الأغلب على مسائل الاستمرارية وإدارة الضبابية والاضطرابات التي قد تطرأ على سلاسل التوريد. ولكن، عند النظر إلى المستقبل، فإن عددا من المجالات ستصبح ذات أهمية كبرى، كإزالة التعقيدات وتخفيض التكاليف في سلاسل التوريد، وبناء سلسلة توريد ذات عمليات متكاملة من الألف إلى الياء، والاستثمار في الأتمتة والتقنيات المتطورة الأخرى، وتعزيز المرونة في شبكة الموردين والشركاء.

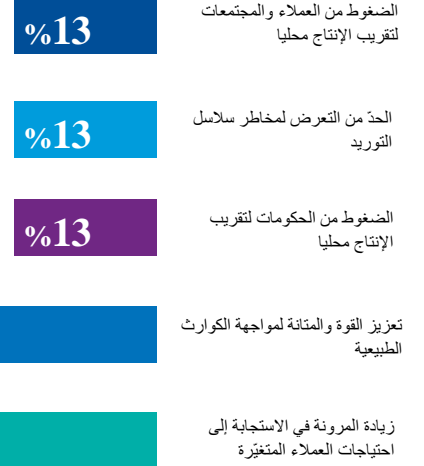


## سلسلة توريد متمحورة حول العميل

بالنسبة إلى النموذج التشغيلي المستقبلي، نالت سلاسل التوريد حصتها من التداعيات، إذ أفاد 80% من الرؤساء التنفيذيين باضطرابهم إلى إعادة النظر في سلاسل التوريد العالمية لشركاتهم، كما أنهم يستغلون هذه الفرصة لاستكشاف طرق تحويل سلسلة التوريد إلى ميزة تنافسية في هذا الواقع المستجد. ولدى سؤال الرؤساء التنفيذيين عن الأسباب التي دفعتهم إلى إعادة تقييم سلاسل التوريد، كان السبب الأبرز هو "الاستجابة إلى احتياجات العملاء المتغيرة بمرونة أكبر" (يرجى الاطلاع على الرسم البياني 7).

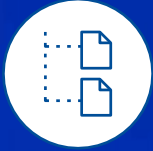
بالنسبة إلى شركة السلام العالمية، فقد تم لمس آثار الاضطراب في سلاسل التوريد على كامل محافظتها المتنوعة، وهذا ما سرّع وتيرة التحول الرقمي في إدارة سلسلة التوريد. وفي هذا السياق، أوضح عبد السلام أبو عيسى، الرئيس التنفيذي لشركة السلام العالمية للاستثمار المحدودة:

الرسم البياني 7: الأسباب التي تدفع الرؤساء التنفيذيين إلى إعادة النظر في سلاسل التوريد



المصدر: تقرير نظرة الرؤساء التنفيذيين للعام 2020 شركة كي بي إم جي: الإصدار الخاص بأزمة فيروس كورونا المستجد.

# تأملات حول الواقع الجديد



## الأولويات

يجب أن يحرص القادة على المحافظة على المكاسب المناخية المتحققة نتيجة الجائحة، والعمل على ترسيخ أسس الاقتصاد الأخضر المستدام في المستقبل. وبوسع الشركات الآن، بعد أن اكتشفت مدى مرونة (أو عدم مرونة) نماذجها التشغيلية، أن تتفهم ما هي المجالات التي تحتاج إلى تعزيزها لمواجهة التحديات البيئية أو المناخية. فمع تركيز المستهلكين أكثر فأكثر على العلامات التجارية ذات الغاية المُجدية وعلى المنتجات والخدمات المستدامة، باتت الشركات تُكثف محفظة منتجاتها وخدماتها في محاولة للارتقاء إلى احتياجات المستهلكين. وفي الوقت ذاته، يركز المستثمرون بشكل متزايد على أداء الشركة من حيث الحوكمة البيئية والاجتماعية والموسمية، مع التركيز بنوع خاص على العامل البيئي المرتبط بالمخاطر المناخية. فصحیح أن الجائحة شكّلت أزمة كبرى خلّفت تداعيات إنسانية هائلة، غير أن الوقت قد حان للشركات المستدامة والمسؤولة اجتماعيًا لتأخذ مكانتها المستحقة. وهذه المكانة ستكون من نصيب الشركات التي تطوّر برامج متينة للإفصاح عن الحوكمة البيئية والاجتماعية والموسمية إلى جانب سلاسل توريد متينة ومرنة، واستراتيجية لاستقطاب المواهب تركز على الأفراد والمهارات المطلوبة لمستقبل أكثر مرونة وقدرة على الصمود في المستقبل الافتراضي.



## الازدهار

في ظل التسارع الرقمي الحاصل وتأثيره على مستقبل الصناعات، تحتاج الشركات إلى ترسيخ فهمها للتغيرات التي ستطرأ على سلوكيات العملاء وكيفية الاستجابة إلى أنماط الطلب المستجدة. وستكتسب المعرفة القائمة على البيانات ونمذجة السيناريوهات، أهمية كبرى لفهم التحولات الأساسية التي قد تنشأ. فقبل الأزمة، كان التحدي الأكبر أمام التحول الرقمي للكثير من الشركات هو إدارة العبء والتعقيدات في الوقت عينهظمة تقنية المعلومات الموروثة، والمحاولات المستمرة لإدارة البيانات بفعالية. لم تتلائم تلك التحديات، بل ستحتاج الشركات إلى التركيز على التحول في تقنية المعلومات في مختلف أقسامها التنظيمية، من خلال الاستثمار في التقنية السحابية والتقنيات المرنة. وهذا هو الوقت المناسب للشركات لتعيد النظر في قاعدة المواهب لديها بهدف بناء قاعدة متينة من المهارات الرقمية.



## غايات ممارسة الأعمال

في حين أعطت الجائحة فرصة للشركات لإحداث تغيير حقيقي في المجتمع، أصبح أداؤها تحت المجهر أكثر من أي وقت مضى. وللحفاظ على ثقة الموظفين والعملاء والمجتمع وتعزيزها، على الرؤساء التنفيذيين أن يبرهنوا أن شركاتهم تسعى إلى تحقيق غاية عمل ذات مغزى، تحاكي الواقع، وقادرة على إحداث الفرق. وبالتالي إلى البعض، سيعني ذلك انتقال الشركة من العمل وفق غاية عامة إلى العمل وفق نهج محددة أكثر وقابلة للقياس. كما أن الإصغاء إلى مختلف أصحاب المصلحة وتشجيع الحوار سيُشكّلان عنصرًا هامًا في إجراء التعديلات وإدارة المفاوضات بين أصحاب المصلحة. وقد كشفت الجائحة عن أهمية غاية العمل ومدى تأثيرها. ولكن لتحقيق النجاح، لا بد من إدماجها كجزء لا يتجزأ من نسيج الشركة، وسيكون على الرؤساء التنفيذيين قيادة هذه الجهود في الطليعة لكي تأتي ثمارها.

# الخلاصة

في هذه الأوقات المتسمة بالضبابية وعدم الوضوح بخصوص المستقبل، يجد الرؤساء التنفيذيون أنفسهم أمام ضرورة اتخاذ قرارات هامة سيكون لها آثار وتداعيات طويلة المدى.

ففيما يبذلون كل ما في وسعهم لحماية موظفيهم، تواجههم ضغوطات اقتصادية هائلة التي قد تهدد مستقبل شركاتهم، كما يتحتم عليهم إعادة النظر في النهج الكامل لسلسلة التوريد، في ظل القيود المستجدة على حركة السلع والأفراد.

ولدى الإجابة عن هذه الأسئلة والتطلع لبناء مستقبل ناجح ما بعد جائحة فيروس كورونا المستجد، يظهر جلياً من خلال الأبحاث وأيضاً من خلال المناقشات مع رؤساء تنفيذيين رائدين، أن الشركات قد حددت لنفسها غايات أعمال تسترشد بها لدى اتخاذ قراراتها. وفي خضم هذه الأزمة الاقتصادية والإنسانية، تركز الشركات على الأفراد كأولوية، وتحديدًا موظفيها وعمالها والمجتمع ككل. فالمؤكد أن أزمة فيروس كورونا المستجد جاءت لتعيد تحديد المعنى الحقيقي للقيادة المؤسسية الناجحة.



تستند نتائج التقرير إلى ردود الرؤساء التنفيذيين المتمركزين في قطر: في استطلاع يناير/فبراير وفي استطلاع المتابعة في يوليو/أغسطس.

### في استطلاع المتابعة

80% من الرؤساء التنفيذيين المشاركين من قطر ينتمون إلى شركات مساهمة عامة



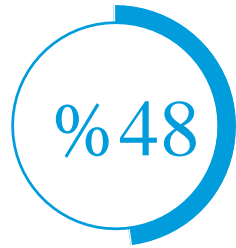
أكثر من نصف (52%) التنفيذيين المشاركين من قطر ينتمون إلى شركات مساهمة عامة



20% من المشاركين ينتمون إلى شركات ذات ملكية خاصة



48% من المشاركين ينتمون إلى شركات ذات ملكية خاصة



# المنهجية المتبعة والشكر والتقدير

يقدم تقرير نظرة الرؤساء التنفيذيين لعام 2020 الصادر عن شركة كي بي إم جي نظرة متعمقة إلى السنوات الثلاثة المقبلة من زاوية آلاف الرؤساء التنفيذيين حول العالم، في مواضيع متعلقة بريادة الأعمال والنمو الاقتصادي. يستعرض الاستطلاع منظوراً فريداً للتغير في عقلية الرؤساء التنفيذيين العالميين منذ بداية إجراءات الإغلاق.

أجرت شركة كي بي إم جي بالاستطلاع استطلاعاً مع 1,300 رئيس تنفيذي خلال شهري يناير وفبراير، قبل أن تبدأ عدة أسواق رئيسية بلمس التأثير الكامل للأزمة التي تخلفها الجائحة.

وقد قامت كي بي إم جي باستطلاع متابعة في شهري يوليو وأغسطس (ما بين 6 يوليو و5 أغسطس 2020)، مع 315 رئيساً تنفيذياً بهدف فهم التطور في عملية تفكير الرؤساء التنفيذيين خلال الأزمة. وفي كلا الاستطلاعين، يحقق كل المشاركين إيرادات سنوية تتخطى قيمتها 500 مليون دولار أمريكي، بينما يحقق ثلث المؤسسات المشاركة إيرادات سنوية تبلغ أكثر من 10 مليارات دولار أمريكي، ولم يتم استطلاع أي شركات ذات إيرادات سنوية تقل عن 500 مليون دولار أمريكي.

واشتمل استطلاع المتابعة الذي أجري مؤخراً على رؤساء تنفيذيين من القطاعات المذكورة أعلاه ومن 8 أسواق رئيسية (أستراليا، وكندا، والصين، وفرنسا، وإيطاليا، واليابان، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية).

تودّ شركة كي بي إم جي أن تتقدّم بجزيل الشكر للأشخاص التاليين لمساهماتهم في هذا التقرير:

الشيخ محمد بن عبدالله بن محمد آل ثاني  
نائب الرئيس التنفيذي لمجموعة Ooredoo والرئيس التنفيذي لشركة Ooredoo قطر

معالي الدكتورة حنان محمد الكواري وزيرة الصحة العامة  
والمدبر العام لمؤسسة حمد الطبية

السيد عبد السلام أبو عيسى  
الرئيس التنفيذي لشركة السلام العالمية للاستثمار المحدودة

سعادة السيد أكبر الباكور  
الرئيس التنفيذي لمجموعة الخطوط الجوية القطرية والأمين العام للمجلس الوطني للسياحة في قطر

السيد عبدالعزيز بن ناصر آل خليفة  
الرئيس التنفيذي لبنك قطر للتنمية

ملحظة: بعض النسب المئوية قد لا تساوي 100% عند جمعها نظراً إلى تدوير الكسور.

# تواصلوا معنا

## أحمد أبو شرح

الشريك الرئيسي في الدولة  
هاتف: +974 77994299  
البريد الإلكتروني:  
[aabusharkh@kpmg.com](mailto:aabusharkh@kpmg.com)



## جوبال بالاسويرامانيام

شريك، رئيس قسم التدقيق  
هاتف: +974 55841765  
البريد الإلكتروني:  
[gopalbala@kpmg.com](mailto:gopalbala@kpmg.com)



## عمر محمود

شريك، قسم التدقيق  
رئيس قسم الخدمات المالية في الشرق  
الأوسط وجنوب آسيا  
هاتف: +974 55778766  
البريد الإلكتروني:  
[omarmahmood@Kpmg.Com](mailto:omarmahmood@Kpmg.Com)



## تزار حنيني

شريك، قسم الاستشارات  
هاتف: +974 3356 9965  
البريد الإلكتروني:  
[nhneini@kpmg.com](mailto:nhneini@kpmg.com)



## فينكاتش كريشناسوامي

شريك، رئيس قسم الاستشارات  
هاتف: +974 5554 1024  
البريد الإلكتروني:  
[kvenkatesh@kpmg.com](mailto:kvenkatesh@kpmg.com)



## يعقوب حبيقة

شريك، قسم التدقيق  
هاتف: +974 55170928  
البريد الإلكتروني:  
[yhobeika@kpmg.com](mailto:yhobeika@kpmg.com)



## علي الشبيبي

شريك، قسم الاستشارات  
هاتف: +974 4457 6476  
البريد الإلكتروني:  
[aalshabibi@kpmg.com](mailto:aalshabibi@kpmg.com)



## باربرا هنزن

شريكة، قسم الضرائب وخدمات  
الشركات  
هاتف: +974 74070309  
البريد الإلكتروني:  
[bhenzen@Kpmg.Com](mailto:bhenzen@Kpmg.Com)



## ديانا جيرارد

شريكة، قسم التدقيق  
هاتف: +974 50198969  
البريد الإلكتروني:  
[dgerrard@kpmg.com](mailto:dgerrard@kpmg.com)



[kpmg.com/qa](http://kpmg.com/qa)



©2020 حقوق التأليف والنشر مملوكة لواحدة أو أكثر من الشركات الأعضاء في كي بي إم جي الدولية لا تقدم الشركات الأعضاء في كي بي إم جي الدولية الخدمات للعملاء. جميع الحقوق محفوظة.  
تشير "كي بي إم جي" إلى المؤسسة العالمية أو إلى واحدة أو أكثر من الشركات الأعضاء في كي بي إم جي الدولية المحدودة ("كي بي إم جي الدولية")، وكل منها تشكل كياناً قانونياً مستقلاً.  
©2020 إن شركة كي بي إم جي المحدودة هي شركة محدودة المسؤولية مسجلة لدى هيئة مركز قطر للمال، وهي شركة عضو من الشركات الأعضاء المستقلة في شبكة كي بي إم جي  
في هذه الوثيقة/هذا الفيديو/هذا المنشور/هذا الموقع الإلكتروني، تشير عبارة "كي بي إم جي" وضمان المتكلم "نحن" و"نا" إلى المؤسسة العالمية أو إلى واحدة أو أكثر من الشركات الأعضاء في كي بي إم جي الدولية المحدودة ("كي بي إم جي الدولية")، وكل منها تشكل كياناً قانونياً مستقلاً.