

وحدة دراسات
واستشارات
الحج والعمرة

سلسلة الإصدارات الخاصة

المرونة المؤسسية الطريق نحو الريادة والاستدامة

1. رؤية 2030 وإعادة تعريف الجاهزية المؤسسية

نظرة عامة

يشهد قطاع الحج والعمرة مرحلة تحوّل غير مسبوق، مدفوعاً بمستهدفات رؤية المملكة 2030، والتوسع المتسارع في البنية التحتية، والتنوع في الخدمات والتقنيات، وارتفاع توقعات ضيوف الرحمن بشأن جودة الخدمات وسهولة الحصول عليها. وقد أوجد هذا التحوّل فرصاً كبيرة للنمو والابتكار، لكنه في الوقت ذاته رفع مستوى التعقيد التشغيلي، وزاد من حجم المخاطر والتحديات التي تواجه المؤسسات العاملة في القطاع.

في ظل هذا التنامي المستمر، لم يعد كافياً الاعتماد على الخبرات السابقة أو الإجراءات التقليدية لضمان استمرارية الأداء. فالمشهد اليوم أكثر تعقيداً وتشابكاً من أن تُعالجه أدوات الأمس، إذ يتداخل فيه البُعد التشغيلي مع التقني والتنظيمي والإنساني في آن واحد. لذا بات التحدي الحقيقي يتمثل في قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع المتغيرات، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، والاستمرار في تقديم خدماتها بكفاءة مهما تبدّلت الظروف أو تصاعدت الضغوط.

فالمرونة المؤسسية ليست إدارة أو برنامج عمل يُضاف إلى الهيكل التنظيمي، بل هي قدرة متأصلة في المؤسسة تظهر في آلية قيادتها، وسرعة استجابتها، وكفاءة عملياتها، وقدرتها على تحويل التحديات إلى فرص للنمو والتطوير. إنها الفارق الجوهرى بين مؤسسة تنتظر حتى يُفرض عليها التغيير فتجد نفسها في موقع رد الفعل، وأخرى تستشرف المتغيرات وتستعد لها مسبقاً، فتتحرك بثقة واقتدار مهما كانت الظروف.

وتتضاعف أهمية هذه المرونة في قطاع يعمل وفق إيقاع موسمي ذو كثافة تشغيلية استثنائية، لا هامش فيه للخطأ حين تتزاحم الملايين في زمن محدود ومكان بعينه، وحين يكون كل قرار محل مراقبة ومساءلة. في هذا السياق، تصبح القدرة على التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها، وسرعة الاستجابة حين تقع، والتعافي الفعّال بعد تجاوزها، ركائز لا غنى عنها لاستدامة الأداء وصون الثقة.

ومن هنا برزت الحاجة إلى نمط مؤسسي أكثر قدرة على التكيف والاستمرار في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد.

من المفهوم الى الالتزام

استجابةً لهذه المتغيرات، تبرز المرونة المؤسسية كأحد الممكّنات الاستراتيجية التي تمكّن مؤسسات قطاع الحج والعمرة من الحفاظ على استمرارية خدماتها، والتكيف مع المتغيرات، وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والتطوير. ولا تقتصر المرونة المؤسسية على إدارة المخاطر أو الاستجابة للأزمات، بل تمتد لتصبح قدرة مؤسسية شاملة تدعم استدامة الأداء وتعزز جاهزية المؤسسة للمستقبل. ومن هذا المنطلق، تتمحور المرونة المؤسسية حول أربعة أهداف رئيسية تشكل معاً مسار التحول المؤسسي المنشود

أهداف المرونة المؤسسية



ترسيخ ثقافة الاستباقية والتعلم المستمر

بناء بيئة مؤسسية تُشجّع على إدارة منظومة الإنذار المبكر، وتحويل كل حادث وتجربة إلى معرفة مشتركة، بما يعزز قدرة الفرق على استشراف التحديات والتعامل معها بثقة وفعالية



بناء منظمة مرنة وقادرة على اتخاذ القرار

من خلال منظومة حوكمة متكاملة تضمن إطار موحد يمكن القيادات والفرق الميدانية من التصرف ضمن الصلاحيات والمعتمدة والآليات المتفق عليها مسبقاً



ضمان استمرارية الخدمات والأداء

فيما يخص الخدمات الأساسية وتحقيق أهداف الأداء السنوية غم المتغيرات والأحداث غير المتوقعة، مع عدم تجاوز أثر أي حادث تشغيبي جوهري نسبة محددة من المؤشرات التشغيلية الرئيسية.



تعزيز ثقة أصحاب المصلحة

وترسيخ صورة الشركة كجهة موثوقة أمام زارة الحج والعمرة والشركاء وضيوف الرحمن، من خلال المحافظة على مستوى ثابت من جودة الخدمة في مختلف الظروف، والاستجابة الشفافة والمسؤولة للاضطرابات المتوقعة



لوحة العمليات الموحدة



المشاعر المقدسة



مراقبة مباشرة



2. المرونة المؤسسية كأولوية استراتيجية

المفاهيم الأساسية للمرونة المؤسسية

في ظل المتغيرات المتسارعة في منظومة الحج، تميل بعض الشركات إلى التركيز على الكفاءة التشغيلية وتعظيم النتائج بأقل تكلفة، بينما تعطي أخرى الأولوية للصمود والاستعداد للأزمات. إلا أن الإفراط في أي من الاتجاهين قد يهدد استدامة المؤسسة؛ فالكفاءة دون صمود تزيد من الهشاشة أمام الاضطرابات، بينما يؤدي التركيز المفرط على الصمود إلى أعباء وتكاليف إضافية.

وفي قطاع الحج والعمرة على وجه الخصوص، تبرز الحاجة إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة والصمود بوصفه السبيل الأمثل لضمان جودة الأداء في الظروف الاعتيادية واستمرارية الخدمات عند مواجهة التحديات والأزمات.

المرونة المؤسسية: نقطة التوازن المثلى بين الكفاءة والصمود

المرونة المؤسسية

◀ نتجه نحو الصمود عند الأزمات

الصمود

التعريف

قدرة المؤسسة على الحفاظ على مستوى مقبول من الأداء واستمرارية الخدمات عند مواجهة الأزمات والاضطرابات والتعافي منها.

الخصائص

- الحفاظ على استمرارية الأعمال والخدمات الأساسية.
- توفير بدائل وخطط للطوارئ.
- إدارة المخاطر وتقليل آثار الاضطرابات.
- تعزيز القدرة على التعافي واستعادة الأداء.

عند الإفراط فيه

- تراكم الإجراءات والضوابط الاحترازية.
- تجميد موارد واحتياطات تفوق الحاجة الفعلية.
- تعدد طبقات الرقابة والموافقات.
- تباطؤ اتخاذ القرار سعياً لتقليل المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن.

التعريف

قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع المتغيرات والاضطرابات وإعادة توجيه مواردها وعملياتها بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف في مختلف الظروف.

الخصائص

- الجمع بين الكفاءة التشغيلية والصمود المؤسسي.
- إعادة تخصيص الموارد وفقاً للمتغيرات والاحتياجات.
- التكيف السريع مع التحديات والفرص الناشئة.
- تحقيق التوازن بين الأداء الحالي والاستدامة المستقبلية.
- العمل بفاعلية في البيئات المستقرة والمتغيرة على حد سواء.

جوهر المرونة

التحرك نحو الكفاءة أو الصمود وفق ما تتطلبه الظروف، مع الحفاظ على التوازن بين الأداء والاستمرارية.

نقطة الاتزان المتحركة
الكفاءة ⇄ الصمود

▶ نتجه نحو الكفاءة لرفع الأداء

الكفاءة

التعريف

القدرة على تحقيق أقصى مخرجات ممكنة من الموارد المتاحة من خلال تحسين العمليات ورفع الإنتاجية وتقليل الهدر.

الخصائص

- التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد.
- تبسيط الإجراءات وتقليل الأنشطة غير ذات القيمة.
- رفع الإنتاجية وتحسين سرعة الإنجاز.
- التركيز على تحقيق نتائج قابلة للقياس.

عند الإفراط فيها

- تقليص الهوامش والطاقت الاحتياطية إلى الحد الأدنى.
- التشغيل المستمر بأقل موارد ممكنة.
- استبعاد القدرات غير المستغلة حتى وإن كانت ضرورية للطوارئ.
- التركيز على النتائج قصيرة المدى.

الهدف ليس الاختيار بين الكفاءة والصمود، ولا البقاء الدائم في المنتصف، بل امتلاك القدرة على التحرك نحو أي من الجانبين عند الحاجة.

مصفوفة المرونة المؤسسية: التكامل بين الكفاءة والصمود

رغم الترابط الوثيق بين الكفاءة والصمود، فإن كلاً منهما يعالج جانباً مختلفاً من أداء المؤسسة؛ فالكفاءة تسعى إلى تعظيم الأداء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر، بينما يركّز الصمود على استمرارية المؤسسة والمحافظة على وظائفها الأساسية عند مواجهة الأزمات والاضطرابات. أما المرونة المؤسسية فتمثل القدرة على تحقيق الكفاءة والصمود معاً، من خلال التكيف مع المتغيرات وإعادة توجيه الموارد والعمليات وفقاً للظروف والاحتياجات المتغيرة، وعليه، فإن المرونة المؤسسية ليست نقطةً وسطيةً بين الكفاءة والصمود، بل قدرةً استراتيجيةً تمكّن المؤسسة من تحقيق مستويات مرتفعة منها معاً وإعادة الموازنة بينهما وفقاً لطبيعة التحديات والظروف.

★ مؤسسة مرنة مؤسسياً

الوضع المستهدف · كفاءة مرتفعة - صمود مرتفع

تجمع بين الأداء المرتفع والقدرة على الاستمرار والتكيف مع المتغيرات.

الخصائص

- كفاءة تشغيلية مرتفعة.
- جاهزية عالية للتعامل مع الاضطرابات.
- إعادة تخصيص الموارد بسرعة وفعالية.
- اتخاذ قرارات مرنة وسريعة.
- قدرة مستمرة على التكيف والتحول.

النتيجة

- أداء متميز في الظروف المستقرة.
- استمرارية فعالة أثناء الأزمات.
- قدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية.

مؤسسة مفرطة التحوّط

كفاءة منخفضة - صمود مرتفع

تركّز بشكل كبير على تقليل المخاطر والاستعداد للأزمات على حساب الكفاءة التشغيلية.

الخصائص

- وفرة في الاحتياطات والموارد.
- تعدد الضوابط والإجراءات.
- مستويات مرتفعة من الحوكمة والرقابة.
- جاهزية عالية للتعامل مع المخاطر.

المخاطر

- ارتفاع التكاليف التشغيلية.
- بطء اتخاذ القرار.
- انخفاض الإنتاجية والمرونة التشغيلية.

مؤسسة هشئة

كفاءة مرتفعة - صمود منخفض

تركّز بشكل كبير على تعظيم الكفاءة وخفض التكاليف وتقليل الموارد الاحتياطية.

الخصائص

- عمليات عالية الكفاءة.
- موارد احتياطية محدودة.
- اعتماد كبير على التشغيل الأمثل.
- أداء قوي في الظروف الطبيعية.

المخاطر

- حساسية عالية للاضطرابات.
- ضعف القدرة على الاستجابة للأزمات.
- تعطل أكبر عند الأزمات غير المتوقعة.

مؤسسة ضعيفة الأداء

كفاءة منخفضة - صمود منخفض

لا تحقق مستويات مناسبة من الكفاءة أو الصمود.

الخصائص

- ضعف في العمليات.
- محدودية الاستعداد للمخاطر.
- استغلال غير فعال للموارد.
- أداء تشغيلي متدنٍ.

المخاطر

- ضعف التنافسية وهشاشة تشغيلية.
- صعوبة الاستمرار في الظروف الاعتيادية والاستثنائية.

مرتفع ▲

الصمود المؤسسي

منخفض ▼

عالية ←

الكفاءة التشغيلية

→ منخفضة

3. منظومة المرونة المؤسسية

ركائز المرونة المؤسسية

لا تتحقق المرونة المؤسسية بمجرد الموازنة بين الكفاءة والصدور، بل من خلال مجموعة من القدرات التنظيمية التي تمكّن المؤسسة من استشراق المخاطر، والاستجابة للمتغيرات، والمحافظة على استمرارية أعمالها، والتكيف مع الظروف المتغيرة، والتعلم من التجارب السابقة. وتعمل هذه القدرات بصورة مترابطة لتعزيز قدرة المؤسسة على الحفاظ على مستويات الأداء المستهدفة في الظروف الاعتيادية والاستثنائية على حد سواء.

وتتجلى هذه القدرات في خمسة ركائز رئيسية مترابطة، يُسهم كلٌ منها في بناء مؤسسة أكثر قدرة على الاستمرار والتكيف والنمو.

إدارة المخاطر:

تحديد التهديدات المحتملة وتقييم أثرها مسبقًا، واتخاذ إجراءات استباقية تُقلص احتمالية وقوعها وتُخفف من تداعياتها على العمليات

استمرارية الأعمال:

ضمان استمرار العمليات الجوهرية وعدم توقفها في حالات الطوارئ والأزمات، من خلال خطط بديلة واضحة وموارد احتياطية جاهزة

إدارة الأزمات:

لاستجابة السريعة والمنظمة عند وقوع الحوادث، والسيطرة على تداعياتها بأقل قدر من الخسائر، مع الحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة

التحول التشغيلي:

القدرة على إعادة تصميم النماذج التشغيلية وتخصيص الموارد وتطوير أساليب العمل بما يحافظ على الكفاءة التشغيلية ويمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات

التعلم المؤسسي:

استخلاص الدروس من كل تجربة وأزمة، وتحويلها إلى معرفة مؤسسية تُحسن الأداء وترفع مستوى الاستعداد باستمرار

المرونة
المؤسسية
الركائز الرئيسية

أبعاد المرونة المؤسسية

لا تُبنى المرونة المؤسسية من خلال مبادرة أو وظيفة منفردة، بل من خلال منظومة متكاملة من الأبعاد المترابطة التي تعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، والاستجابة للاضطرابات، والمحافظة على استمرارية الأداء. وفي قطاع الحج والعمرة على وجه الخصوص، تبرز خمسة أبعاد رئيسية تشكل الأساس الذي تقوم عليه المرونة المؤسسية وتحدد قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستقبلية.

البعد الاستراتيجي:

إعادة مواءمة التوجهات والأولويات الاستراتيجية استجابةً للمتغيرات الكبرى، مع الحفاظ على الاتجاه العام للمؤسسة والتكيف مع التغيرات التنظيمية وتحولات الطلب

البعد التشغيلي:

ضمان استمرارية العمليات الحيوية وجودة الخدمات من خلال بدائل تشغيلية واضحة، ومرونة في استخدام الموارد، وقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

البعد الرقمي:

حماية الأنظمة والبيانات وضمان استمرارية الخدمات الرقمية عبر تعزيز الأمن السيبراني وتطبيق خطط التعافي واستعادة الأنظمة عند التعطل.

بعد الموردين والشركاء:

تعزيز جاهزية الموردين والشركاء وإدارة المخاطر المرتبطة بهم، بما يضمن استمرارية الخدمات وتقليل الاعتماد على أطراف أو موارد محددة.

بعد رأس المال البشري:

تمكين العاملين من الاستجابة السريعة للمتغيرات، وتعزيز ثقافة المبادرة والتعلم المستمر والإبلاغ المبكر عن المشكلات.

المرونة
المؤسسية
الأبعاد الرئيسية



4. رحلة بناء المرونة المؤسسية

نموذج نضج المرونة المؤسسية

يُصنّف نموذج نضج المرونة المؤسسية وفق خمسة مستويات متدرجة، تنتقل فيها المؤسسة من حالة الاستجابة العشوائية للأزمات وغياب التخطيط، إلى مرحلة متقدمة تجعل فيها المرونة جزءاً راسخاً من هويتها وثقافتها واستراتيجيتها وقراراتها التشغيلية اليومية. ويُتيح هذا النموذج للمؤسسات تحديد موقعها الحالي على مسار النضج، والانطلاق بخطى واضحة نحو مستويات أعلى من الجاهزية والقدرة على التكيف

مستويات نضج المرونة المؤسسية في الشركات

المؤسسة الرائدة

- دمج المرونة في الاستراتيجية والثقافة المؤسسية.
- استثمار التغيرات والتحديات لصناعة مزايا تنافسية.
- قدرة عالية على التكيف السريع مع المتغيرات.
- تمكين واسع وسرعة في اتخاذ القرار والتنفيذ.
- منظومة مرنة ومتكاملة تشمل الشركاء وأصحاب المصلحة.

المرونة الاستباقية

- استخدام البيانات والمؤشرات للتنبؤ بالمخاطر مبكراً.
- تطبيق مؤشرات إنذار مبكر وسيناريوهات استباقية.
- مراجعة المخاطر بصورة مستمرة ومنهجية.
- توجيه القرارات بناءً على التحليل والتوقعات.
- بناء ثقافة مؤسسية تركز على الوقاية والاستعداد.

التكامل التشغيلي

- دمج إدارة المخاطر والاستمرارية في العمليات اليومية.
- وجود خطط طوارئ واختبارات دورية محدثة.
- تنسيق فعال بين الإدارات والوظائف المختلفة.
- وضوح آليات التصعيد واتخاذ القرار أثناء الأزمات.
- قدرة أعلى على احتواء الاضطرابات وتقليل آثارها.

الامتثال المؤسسي

- وجود سياسات وإجراءات وسجلات موثقة.
- الالتزام بالحد الأدنى من المتطلبات التنظيمية.
- توفر خطط أساسية لاستمرارية الأعمال والطوارئ.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات بصورة رسمية.
- التركيز على الامتثال أكثر من الاستعداد الاستباقي.

الاستجابة التفاعلية

- غياب إطار مؤسسي واضح للمرونة وإدارة المخاطر.
- التعامل مع الأزمات بعد وقوعها فقط.
- اتخاذ القرارات تحت ضغط الوقت والحدث.
- الاعتماد الكبير على اجتهادات الأفراد.
- ضعف التنسيق بين الإدارات والجهات المعنية.

خارطة طريق المرونة المؤسسية للشركات

لا تتحقق المرونة المؤسسية بقرار واحد أو مبادرة معزولة، بل هي مسار تحوّل منظم يبدأ بفهم الواقع وينتهي بترسيخ ثقافة مؤسسية قادرة على التكيف والنمو في مختلف الظروف. ولأن كل مؤسسة تنطلق من نقطة مختلفة وتواجه تحديات مختلفة، فقد صُممت هذه الخارطة لتكون مرنة وقابلة للتطبيق بما يتناسب مع طبيعة كل منظمة وأولوياتها. وتتدرج الخارطة عبر خمس مراحل متسلسلة، تأخذ المؤسسة من تشخيص وضعها الراهن، مروراً ببناء قدراتها وتكاملها التشغيلي، وصولاً إلى مرحلة الإيقان والتحسين المستمر الذي يحوّل المرونة من برنامج مؤقت إلى ركيزة استراتيجية راسخة.

المخرجات

خطوات تطبيق المرونة المؤسسية

- تحليل الفجوات
- تقييم المخاطر
- مراجعة استمرارية الأعمال
- تحديد العمليات الحرجة

تقييم الوضع الحالي
إن بناء المرونة المؤسسية لا يتحقق من خلال مبادرات منفصلة أو مشاريع قصيرة المدى، بل يتطلب برنامجاً مؤسسياً متكاملاً يهدف إلى تطوير القدرات التنظيمية والتشغيلية بشكل تدريجي ومستدام. ويمكن للمؤسسات اعتماد خارطة طريق عملية تتكون من خمس مراحل مترابطة.

01

- تصميم الحوكمة
- تحديد الأدوار والمسؤوليات
- وضع السياسات والمعايير
- تعريف مؤشرات الأداء

تصميم نموذج المرونة المستهدف
بعد تحديد الوضع الراهن، يتم تصميم نموذج تشغيلي مستهدف يحدد كيفية إدارة المرونة المؤسسية مستقبلاً. ويتضمن ذلك بناء هيكل الحوكمة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتطوير السياسات والمعايير المنظمة، وتعريف مؤشرات الأداء التي سيتم من خلالها قياس مستوى المرونة ومتابعة تطورها.

02

يتم تطبيق إدارة التغيير خلال مرحلة 3 و 4 و 5

- تطوير إدارة المخاطر
- تعزيز استمرارية الأعمال
- بناء قدرات إدارة الأزمات
- تدريب القيادات والفرق

بناء القدرات المؤسسية
تركز هذه المرحلة على تطوير القدرات الأساسية التي تشكل الركائز العملية للمرونة المؤسسية، بما يشمل تعزيز ممارسات إدارة المخاطر، وتطوير برامج استمرارية الأعمال، وبناء قدرات إدارة الأزمات والاستجابة للطوارئ، إلى جانب رفع جاهزية القيادات والفرق من خلال التدريب والتأهيل المستمر.

03

- دمج المرونة في التخطيط الاستراتيجي
- ربطها بإدارة الأداء
- تطوير مؤشرات الإنذار المبكر

ترسيخ المرونة في الأعمال
لا تتحقق المرونة قيمتها الحقيقية ما لم تصبح جزءاً من آليات العمل اليومية. ولذلك يتم في هذه المرحلة دمج متطلبات المرونة ضمن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء وإدارة المشاريع والعمليات التشغيلية، إضافة إلى تطوير مؤشرات إنذار مبكر تساعد المؤسسة على رصد التهديدات والاستجابة لها قبل تفاقم آثارها.

04

- تمارين محاكاة اختبارات أزمات
- مراجعة ما بعد الحوادث
- تحديث الخطط

الاختبار والتحسين المستمر
تمثل هذه المرحلة العنصر الذي يضمن استدامة فعالية منظومة المرونة المؤسسية. ويتم ذلك من خلال تنفيذ تمارين المحاكاة واختبارات الأزمات بشكل دوري، وتحليل الدروس المستفادة من الحوادث والاضطرابات، وتحديث الخطط والإجراءات بصورة مستمرة بما يتناسب مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

05

المساهمون في إعداد المقال

احمد شريف

شريك
بشركة لوجيك للإستشارات

تم تحرير المقال بواسطة:

مجاهد السفيني

استشاري
بشركة لوجيك للإستشارات



لمتابعة سلسلة الإصدارات
الخاصة



للخدمات المقدمة من خلال
وحدة دراسات استشارات
الحج والعمرة



للملف التعريفي الخاص
بشركة لوجيك

Cairo Office

+20 127 350 5023

SODIC West, Block 1, Zone 4B

سوديك ويست, مبنى 1, منطقة 4 ب

Riyadh Office

+966 53 662 0650

3888 Anas Ibn Malik, Al Malqa

3888 انس بن مالك, الملقة

Jeddah Office

+966 53 661 8642

1004 Jameel Square Building. Tahlia St.

1004 مبنى جميل سكوير, شارع التلية

Dubai Office

+971 52 499 2567

Business Bay, Parklane Tower, Office 1102

الخليج التجاري - برج بارك لين - مكتب 1102

Bahrain Office

Park Place Building. Seef Area

office 9001/ 9th Floor- Bahrain

مبنى بالاس منطقة السيف, مكتب 9001