

McKinsey
& Company

الشرق الأوسط

ماكنزي بالعربي

العدد الرابع
أبريل 2021

نتعاون مع قادة من مختلف القطاعات لتسريع وتيرة النمو، وبناء شركات الأعمال والمؤسسات، وصقل المواهب الواعدة

50+

لغة

مستخدمة في
مكاتبنا بالشرق
الأوسط

نحرص على مساعدة المنطقة في تحقيق النمو منذ عام 1957، وبناء شركات رائدة في القطاعات الرئيسية، وتعزيز كفاءات أجيال المستقبل. وبفضل جذورنا المحلية المتأصلة وانتشارنا العالمي واستثمارنا المتميز في المعرفة، ترسخت أعمالنا في عدة مواقع: أبوظبي، والقاهرة، والدوحة، ودبي، وكراتشي، والكويت، والمنامة، والرياض.

600+

مستشار

يعملون في
مكاتبنا بالشرق
الأوسط

3000+

مشروع

تم إنجازه في
المنطقة منذ
عام 2000

جدول المحتويات

مقدمة	4
متى ستنتهي جائحة كوفيد-19؟	6
توجهات 2021: ما هي التوجهات المتوقعة خلال هذا العام	15
مستقبل العمل بعد كوفيد-19	16
مشهد الطاقة العالمي 2021	18
التحول في فترات الأزمة: التصدي لما هو عاجل ولما هو مهم	21
التنظيم للمستقبل: تسعة مفاتيح للتحول إلى شركة مستعدة للمستقبل	26
كيف نقيس النجاح في العصر الرقمي؟ خمسة مؤشرات للمدراء التنفيذيين	39
المرحلة التالية: تشجيع قيادة التكنولوجيا في القطاع العام	46
التنبؤ: مستقبل تجارب العملاء	50



مقدمة

ومن ثم، نلقي نظرة متعمقة على ["مستقبل العمل"](#) وكيف ساهمت جائحة كوفيد-19 في المسارعة بدرجة أكبر نحو تطبيق العديد من الاتجاهات السائدة حالياً في العمل؛ وخاصة العمل عن بُعد، التجارة الإلكترونية، والأتمتة. ووجدنا أن الوظائف التي تستدعي مستويات أعلى من التقارب الجسدي هي التي سوف تشهد على الأرجح تحولاً أكبر فيما بعد الجائحة، بما يؤدي إلى تأثيرات غير مباشرة في مجالات العمل الأخرى مع شيوع هذا التحول.

وبينما يؤثر تفشي فيروس كوفيد-19 في كل صناعة وكل مهنة تقريباً، يهتم الجزء المتبقي من التقرير بتحليل أكبر لمستجدات قطاعات بعينها. ونتناول أولاً التوقعات طويلة الأمد لقطاع الطاقة في ضوء تأثير جائحة كوفيد-19 الذي يغير منحنيات الطلب على الطاقة بشكل دائم. وبيّن المقال الأحدث في سلسلة ["مشهد الطاقة العالمي 2021"](#) أنه على الرغم من توقعات انتعاش الطلب على الطاقة إلى مستويات عام 2019 في الأعوام الأربعة المقبلة، إلا إنه لن يعود إلى مسار النمو السابق؛ وسوف تنتعش الكهرباء والغاز بشكل أسرع من انتعاش النفط، بينما لن يستعيد الفحم معدلات نمو الطلب السابقة.

يسرنا أن نقدم لكم العدد الرابع من مجلة ماكنزي بالعربي، والذي نَعْنَى فيه بتقديم رؤى جديدة حول هذا العالم متسارع التغير. وبرغم أن جائحة فيروس كوفيد-19 مستمرة في إعادة صياغة الاقتصاد العالمي بطرق لم يتصورها أحد من قبل، إلا أن النظرة المستقبلية تبشر بضوء في نهاية نفق المواجهة مع الجائحة، حيث تتاح العديد من الفرص السانحة لتحقيق العودة القوية المنشودة.

وبهذا المنطلق، نستهل هذا العدد الجديد بتناول السؤال الأشد إلحاحاً: ["متى ستنتهي جائحة كوفيد-19؟"](#) في هذا المقال، يطل خراؤنا أحدث المعلومات والبيانات عن طرح اللقاحات، مع اقتراح جدول زمني للعودة إلى أنشطة ما قبل تفشي الجائحة.

وبينما نترقب نهاية الجائحة، أصبح من المنتظر أن يكون عام 2021 عام تغيرات كبرى بدوره. ويقدم العرض الجغرافي ["توجهات 2021: ما هي التوجهات المتوقعة خلال هذا العام"](#) التي يجب الانتباه إليها هذا العام، بدايةً من عودة السفر السياحي الترفيهي وإلى التعافي الاقتصادي المستدام.

تالياً، ننتقل إلى رصد التحولات في نطاق الشركات، وطرحنا تساؤلاً حول أسلوب الرؤساء التنفيذيين في ["التصدي لما هو عاجل ولما هو مهم"](#). وبينما يختار العديد منهم وبشكل غريزي أولويتين أو ثلاث أولويات ويشرعون في تنفيذها، تظهر الأبحاث أن برامج التحول الناجحة هي التي تتضمن عادةً عددًا أكبر من المبادرات الصغيرة.

وأدى طرح لقاحات فيروس كوفيد-19 إلى إشاعة آمال التنفيذيين في نهاية الجائحة. وبدأ بعضهم يتساءل الآن عن الكيفية التي يمكن أن تعود بها شركاتهم بشكل أقوى؛ وهي تنفذ تحسينات جوهرية دائمة. وتبين من بحثنا ["التنظيم للمستقبل: تسعة مفاتيح للتحول إلى شركة مستعدة للمستقبل"](#) أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب امتلاك تسع خصائص محددة، نتناولها تفصيلاً في مقال هذا العدد.

وفي عصر تفرض فيه الرقمنة واقعاً جديداً، تسارعت وتيرته خلال جائحة كوفيد-19، أصبح من المفهوم أن تتبنى الشركات التقنيات الرقمية والبيانات والتحليلات على نطاق واسع. وفي مقال

["كيف نقيس النجاح في العصر الرقمي؟ خمسة مؤشرات للمدراء التنفيذيين"](#)، نسأل كيف يمكن للرئيس التنفيذي قياس نجاح تبني الرقمنة بطريقة ملموسة.

في السنوات الأخيرة، بدأت معظم المؤسسات الحكومية في تنفيذ مشاريع أو برامج لتحسين مستوى التكنولوجيا التي تعتمد عليها، لكن النماذج الناجحة قليلة فيما يتعلق بتحقيق التحول التكنولوجي الشامل. وفي المقال ["المرحلة التالية: تشجيع قيادة التكنولوجيا في القطاع العام"](#)، نؤكد أن تحولات القيادة تمثل فرصة سانحة أمام مديري المعلومات في القطاع العام للمسارعة في التحديث التقني وفق استراتيجية ثلاثية.

وفي مقالنا الأخير، ["التنبؤ: مستقبل تجارب العملاء"](#)، نستكشف دور البيانات والتحليل في إحداث تحول في تجارب العملاء في مجالات الفنون والعلوم.

أملنا أن يجد القراء الأجزاء في محتوى العدد الجديد كل الفائدة وما يحفزهم على التفكير بأفق أكر في موضوعاته.



متى ستنتهي جائحة كوفيد-19؟

هذا المقال تحديث لوجهة نظرنا بشأن الانتقال إلى الوضع الطبيعي وتحقق مناعة القطيع في كل من المملكة المتحدة والولايات المتحدة وأوروبا.

الثاني من عام 2021، ومن المرجح أن نشهد عودة العديد من جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية إلى الوضع الطبيعي السابق للجائحة، بما يتفق مع خطة إعادة الحياة إلى طبيعتها على مراحل، والتي اعتمدها رئيس الوزراء البريطاني جونسون² وكذلك هدف الرئيس الأمريكي بايدن المتمثل في الاحتفال بيوم الاستقلال في وضع طبيعي تماماً³. ونحن أكثر ثقة في تحقق الجدول الزمني للمملكة المتحدة مقارنة بتحقيقه للولايات المتحدة، بالنظر إلى أن الأولى شهدت بالفعل موجة عدوى بسلاسة متحورة من الفيروس، في حين أن الولايات المتحدة قد تواجه موجة جديدة، ومؤخراً، واجهت دول من الاتحاد الأوروبي نكسات في جهودها؛ حيث لا تمتلك كم جرعات اللقاح الكافية مقارنةً بالمملكة المتحدة أو الولايات المتحدة، مع صعود موجة جديدة من

يمثل تراجع أعداد الإصابة بفيروس كوفيد-19 في العديد من دول العالم خلال الأسابيع العشرة الماضية شعاع أمل جديد في رحلة التصدي لهذه الجائحة. وأثبتت اللقاحات فعاليتها بينما تتطور بدورها بإيقاع متسارع، لتكون لها اليد العليا في مواجهة الفيروس في مناطق عدة حول العالم. على أن ذلك لا يعني الوصول بمعدلات الإصابة والوفيات إلى الحدود المنشودة بعد، علاوة على مشكلة غياب العدل في توزيع اللقاحات، والعديد من العوامل التي تهدد بتبديد الآمال التي بلغناها حتى اليوم.

أتاح مسار حالات الإصابة بالعدوى في كل من المملكة المتحدة والولايات المتحدة الحديث عن بداية الانتقال نحو الحياة الطبيعية¹، وهو المنجز الأول والأكثر أهمية من بين منجزين في سبيل نهاية الجائحة. ونتوقع أن يستمر هذا الانتقال خلال الربع

بقلم

سارون تشاروميليند
مات كرافين
جيسكا لامب
آدم سابو
ومات ويلسون

مارس 2021

¹ طالع المقالة السابقة على موقع McKinsey.com، للرجوع إلى تعريف الحياة الطبيعية ومناعة القطيع. وعندما نشر إلى الجداول الزمنية لمناعة القطيع لبلد ما، فإننا نعني النقطة التي تصل فيها الدولة بأكملها أو جزء كبير منها إلى مناعة القطيع.

² "الإغلاق: بوريس جونسون يكشف عن خطة لإنهاء الإغلاق في إنجلترا بحلول 21 يونيو"، بي بي سي، 22 فبراير 2021، bbc.com.

³ "جائحة كورونا: بايدن يخطط لأن يكون عيد الاستقلال في الرابع من يوليو يوم القضاء التام على الفيروس"، بي بي سي، 12 مارس 2021، bbc.com.

حالات الإصابة، واتباعها إجراءات إغلاق جديدة. فمن المرجح أن يكون الانتقال نحو الوضع الطبيعي في أوروبا خلال أواخر الربع الثاني أو الثالث من عام 2021. ومن المحتمل أن يختلف توقيت تحقق ذلك حسب كل دولة، اعتماداً على تسريع إمدادات اللقاح، وتأثير اللقاحات على معدلات الاستشفاء، وظهور (أو عدم ظهور) موجات إصابة جديدة بفعل سلالات متحورة من الفيروس.

ومن المرجح أن تتحقق مناعة القطيع، وهي المنجز الثاني، في الربع الثالث للمملكة المتحدة والولايات المتحدة وفي الربع الرابع لدول الاتحاد الأوروبي، حيث أن هذا الفارق يتعلق بتوافر كميات اللقاح المطلوبة في الاتحاد الأوروبي. ومع ذلك، فإن المخاطر على هذه الجداول الزمنية حقيقية؛ فقد لا تتحقق مناعة القطيع بحلول نهاية العام إذا كانت معدلات التردد في تلقي اللقاح مرتفعة، أو إذا واجهت الدول مشاكل في إمدادات اللقاح، أو في حال ظهور تحور للفيروس وانتشاره على نطاق واسع بما يجعل اللقاحات الموجودة أقل فعالية. وقد يبدو مفهوم مناعة القطيع مختلفاً في بقاع مختلفة من العالم، بدءاً من مناعة قوية على المستوى الوطني أو الإقليمي إلى مناعة مؤقتة أو متذبذبة في بعض البلدان التي قد لا تصل إلى مناعة القطيع على المدى المتوسط.

في هذا المقال، سوف نستعرض التطورات منذ مقالنا الأخير (21 يناير)، ونقدم نظرة مستقبلية لكل من المناطق الجغرافية الثلاث ونقيّم المخاطر ونحدد الشكل الذي قد تبدو عليه نهاية الجائحة.

المستجدات الأخيرة وتأثيرها في الجداول الزمنية

شهد آخر شهر أو شهرين سبعة مستجدات لافتة:

1. **اللقاحات فعالة.** لدينا أدلة متزايدة على فعالية اللقاحات، حيث تؤكد بيانات ميدانية من إسرائيل والمملكة المتحدة صحة نتائج التجارب السريرية من خلال ظهور انخفاض حاد في حالات العلاج

بالمستشفيات والوفيات.⁴ كما تشير الدلائل المستجدة إلى أن اللقاحات من المحتمل أن تقلل من انتقال العدوى إلى حد كبير، ولكن ليس بدرجة أن تمنع الإصابة بحالة مرض شديدة.⁵

2. **مستوى طرح اللقاح أخذ في التحسن.** تسارعت

برامج التطعيم واسعة النطاق، خاصة في المملكة المتحدة. وحتى 15 مارس، قدمت المملكة المتحدة 39 جرعة لكل 100 شخص من إجمالي عدد السكان؛ بينما كانت الأرقام في الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي هي 33 و12 لكل 100 شخص على الترتيب.⁶ وبنفس القدر من الأهمية نجد تحسناً في قبول الأفراد لفكرة تلقي اللقاح.⁷

3. **المزيد من اللقاحات في الطريق.** يبدو أن لقاح

جونسون أند جونسون ذو المرحلة الواحدة فعال للغاية ضد حالات الإصابة الحادة بفيروس كوفيد-19 وحصل على ترخيص استخدام الطوارئ في الولايات المتحدة في 27 فبراير.⁸ ولقاح نوفافاكس الآن في المرحلة الثالثة من التجارب؛ وتشير النتائج الأولية إلى أنه فعال للغاية في المملكة المتحدة ولكنه أقل فعالية في جنوب إفريقيا.⁹ وهو ما يوضح بشكل متزايد أن المملكة المتحدة والولايات المتحدة سوف تحصلان على جرعات كافية لتطعيم جميع البالغين بحلول نهاية الربع الثاني من العام، وينبغي أن تحقق أوروبا نفس الإنجاز بحلول نهاية الربع الثالث، بافتراض عدم وجود حالات جوهرية لسحب اللقاحات. وعلاوة على ذلك، فإن تجارب اللقاح على الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 12 عامًا وما فوق جارية على قدم وساق، وتعزز التجارب الجديدة على الرضع والأطفال في عمر ستة أشهر أو أكبر من إمكانية تطعيم الأطفال، بما يعزز التوجه نحو تحقيق مناعة القطيع.¹⁰

4. **من شأن الأدوية أن تحدث فارقاً أكبر.** أنتجت باقة

جديدة من أدوية علاج فيروس كوفيد-19، من

⁴ جاك وايس، "كوفيد-19: لقاح فايزر بيوتنيك خفض عدد حالات الإصابة بنسبة 94% في إسرائيل، وفق دراسة مقارنة"، بي إم جي، 25 فبراير 2021، العدد 372، رقم 8282، bmj.com؛ بينجامين مولر، "اللقاحات أسهمت في انخفاض عدد حالات دخول المستشفى إلى حد كبير، وفق دراسات بريطانية"، نيويورك تايمز، 22 فبراير 2021، nytimes.com.

⁵ موجز العلوم: الأساس المنطقي والأدلة لتوصيات الصحة العامة للأشخاص الذين تم تطعيمهم بشكل كامل، مراكز مكافحة الأمراض والوقاية منها، التحديث الأخير في 8 مارس 2021، cdc.gov.

⁶ هانا ريتشي وآخرون، "لقاحات فيروس كورونا (كوفيد-19)،" عالما في بيانات، آخر زيارة للموقع بتاريخ 15 مارس 2021، ourworldindata.org.

⁷ موجز العلوم، "التحديث الأخير في 8 مارس 2021، ماثيو سميث، "أوروبا أصبحت أكثر تأييداً للقاحات"، يوجوف، 22 يناير 2021، yougov.co.uk.

⁸ "إدارة الغذاء والدواء تصدر ترخيصاً للاستخدام في حالات الطوارئ للقاح الثالث لفيروس كورونا (كوفيد-19)"، إدارة الغذاء والدواء الأمريكية (إف دي إيه)، 27 فبراير 2021، fda.gov.

⁹ نيك بول تايلور، "لقاح نوفافاكس لفيروس كورونا (كوفيد-19) فعال بنسبة 90% في المرحلة الثالثة، لكن الحماية تنخفض تجاه سلالة واحدة" فييرش بايوتيك، 29 يناير 2021، fiercebiotech.com.

¹⁰ بيتر لوفتوس، "موديرنا تختبر لقاحها على فيروس كورونا (كوفيد-19) على الأطفال الصغار"، وول ستريت جورنال، 16 مارس 2021، wsj.com.

شركات مثل Eli Lilly¹¹ و Merck-Ridgeback¹² و Vir Biotechnology¹³، والتي كانت نتائجها إيجابية أو حصلت على تصريح استخدام الطوارئ. وتشير البيانات الناشئة من تلك العلاجات إلى أن لها القدرة على تقليل حالات دخول المستشفى وأعداد الوفيات، بما يسرع من الانتقال نحو الحياة الطبيعية.

5. تراجع حالات الإصابة وأعداد الوفيات الجديدة؛ لكنها لا تزال مرتفعة. انخفض عدد الحالات الجديدة وحالات دخول المستشفيات والوفيات بشكل كبير، بنسبة وصلت 79 في المائة و89 في المائة، على الترتيب، في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة منذ ذروة يناير، وحتى 15 مارس¹⁴. وقد أدى هذا المسار إلى طرح النقاش حول الانتقال نحو الحياة الطبيعية في كلا الدولتين. ومع ذلك، فإن هذا الهبوط في المنحنى لم يستقر بعد. فقد أعقب الكثير من حالات التراجع في دول أوروبا تنفيذ عمليات إغلاق صارمة. ولكن ما تزال عمليات الإغلاق والتدخلات غير الدوائية الأخرى صعبة بشكل مربك، وحتى الآن، تشهد العديد من البلدان الأوروبية اتجاهات صاعدة في عدد الحالات. وما يزال معدل الوفيات في الولايات المتحدة في حدود 1000 حالة وفاة يوميًا، وهو أعلى بعدة مرات من متوسط وفيات الإنفلونزا اليومي¹⁵.

6. من الواضح بشكل متزايد أن التحور في سلالة الفيروس¹⁶ قد يؤدي إلى موجة جديدة من حالات العدوى في الأشهر المقبلة. والمملكة المتحدة في وضع إيجابي نسبيًا؛ فأعداد الحالات آخذة في الانخفاض على الرغم من الانتشار الكبير للفيروس المتحور B.1.1.7، مما يشير إلى أن لدى الدولة قدرة مثبتة للسيطرة على انتشار المزيد من أنواع الفيروس المعدي. وعلى النقيض من ذلك، يبدو أن الولايات المتحدة ودول في الاتحاد

الأوروبي تعاني من انتشار متزايد لـ B.1.1.7¹⁷ وتبقى احتمالية حدوث موجة من العدوى بسبب هذا التحور في الفيروس في الولايات المتحدة مع الانتشار المستمر في أوروبا في الأشهر المقبلة أمرًا واقعيًا.

7. قد تقلل السلالات المتحورة من الفيروس من فعالية اللقاحات أو تسبب الإصابة بالفيروس مرة أخرى. وتُبرز بيانات تجربة لقاح أسترا زينيكا في جنوب إفريقيا قدرة فيروسات متحورة مثل B.1.351 و P.1 على تقليل فعالية اللقاحات¹⁸. كما يظهر من بيانات لقاحات أخرى، بما في ذلك تلك الواردة من نوفافاكس وجونسون أند جونسون، تراجعاً في الفعالية ولكن بشكل محدود، خاصةً ضد الأمراض الشديدة التي تسببها هذه الفيروسات المتحورة¹⁹. وكذلك هناك أدلة مبكرة على حدوث طفرات بشكل مستقل في الولايات المتحدة والتي قد تقلل من فعالية اللقاحات²⁰. ويبدو أن هذه المتغيرات أكثر عدوى من السلالة الأصلية البرية. وتستند تلك النتائج الأولية إلى أحجام عينات صغيرة للغاية وقد تتغير مع توفر المزيد من المعلومات؛ فما زلنا لا نعرف تأثير اللقاحات على الأمراض الشديدة الناتجة عن هذه السلالات. ولكن إذا استمرت هذه النتائج، فإن انتشار السلالات التي تكون اللقاحات الموجودة ضدها أقل فاعلية إلى حد كبير يمثل خطرًا كبيرًا على الأرواح ويمكن أن يؤخر موعد نهاية الجائحة.

ما هو مجمل تأثير كل هذه المستجدات؟ ما تزال البيانات تشير، كما ذكرنا في مقالنا السابق في ذات الموضوع، إلى أن انتقالاً لافتاً إلى الحياة الطبيعية في المملكة المتحدة والولايات المتحدة سوف يتحقق خلال الربع الثاني من عام 2021، على الرغم من أن احتمالية ظهور موجة جديدة من العدوى بسبب التحور في الفيروس قائمة ومن شأنها أن

¹¹ ليلي باملانيفيماب وإيسيفيماب معاً قُلا من الدخول إلى المستشفى والوفاة في المرحلة الثالثة من التجارب المبكرة للقاح فيروس كورونا (كوفيد-19)، ليلي، 10 مارس 2021، lilly.com.

¹² بن إدامز، "حظت شركة ميرك بتوفيق كبير في المحاولة الثانية لعقار كوفيد-19 لأنها ترى إيجابية في بيانات مولنوبرافير المبكرة" فيرثس بايوتيك، 8 مارس 2021، fiercebitech.com.

¹³ مارك تريبي، "قد يكون العلاج بالأجسام المضادة لكوفيد-19 الخاص بفير بايو فعالاً، لكن هل سيكون الأوان قد فات؟"، BioSpace.com، نوفمبر 11، 2020، biospace.com.

¹⁴ جوردان ألين وآخرون، "فيروس كورونا في الولايات المتحدة: أحدث الخرائط وعدد الحالات"، نيويورك تايمز، تم التحديث في 18 مارس 2021، nytimes.com.

¹⁵ "متتبع بيانات كوفيد-19"، مراكز مكافحة الأمراض والوقاية منها، آخر دخول بتاريخ 20 مارس 2021، cdc.gov، "تقرير مراقبة الإنفلونزا الأسبوعي في الولايات المتحدة"، مراكز مكافحة الأمراض والوقاية منها، آخر مراجعة تمت بتاريخ 19 مارس 2021، cdc.gov.

¹⁶ "سلالات الفيروس التاجي (SARS-CoV-2)"، مراكز مكافحة الأمراض والوقاية منها، آخر تحديث في 16 مارس 2021، cdc.gov.

¹⁷ تقييم المخاطر: الفيروس التاجي (SARS-CoV-2) - زيادة انتشار السلالات المثيرة للقلق وطرح اللقاح في دول الاتحاد الأوروبي/المنطقة الاقتصادية الأوروبية، التحديث الرابع عشر، المركز الأوروبي للوقاية من الأمراض ومكافحتها (إي سي دي سي)، فبراير 2021، ecdc.europa.eu.

¹⁸ شاير أمهدي وآخرون، "فعالية لقاح ChAdOx1 nCoV-19 لكوفيد-19 ضد سلالة B.1.351"، مجلة نيو إنجلاند الطبية، 16 مارس 2021، nejml.org.

¹⁹ "لقاح نوفافاكس لكوفيد-19 يظهر فعالية بنسبة 89.3% في تجارب المرحلة الثالثة بالمملكة المتحدة"، نوفافاكس 28 يناير 2021، ir.novavax.com، كارل زيمر، ونوح ويلاند، وشارون لافرانس، "تظهر التحليلات الجديدة أن لقاح جرعة واحدة من لقاح جونسون أند جونسون تعمل بشكل جيد"، نيويورك تايمز، 24 فبراير 2021، nytimes.com.

²⁰ أوبيتنيز نيوز، "تحديثات لقاح فيروس كورونا: العلماء قلقون بشأن" سلالة الهروب "في نيويورك"، ABC، Inc، تليفزيون ديليو إيه بي سي - نيويورك، 16 مارس 2021، abc7ny.com.

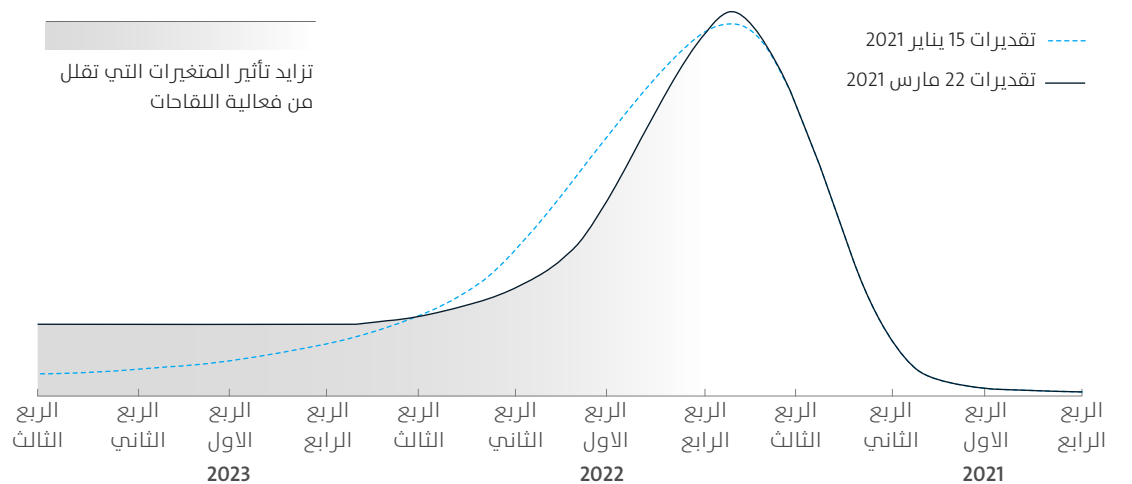
كيف يختلف الوضع حسب المنطقة الجغرافية؟
ركزت معظم تحليلاتنا في هذه السلسلة على المملكة المتحدة والولايات المتحدة، اللتين تواصلان المضي في مسار مماثل. وقد تأتي نهاية الجائحة في أوروبا في وقت لاحق عليهما إلى حد ما، وسوف تعتمد التوقعات للبلدان الأخرى على عدة متغيرات.
الاتحاد الأوروبي. هنا، كما هو الحال في مناطق أخرى، سوف يكون توقيت الحصول على اللقاحات المحرك الأكبر لإنهاء الجائحة. وتختلف مستويات المناعة الطبيعية من حالات العدوى السابقة داخل دول

تعيق هذا الانتقال (الشكل 1). وتختلف الجداول الزمنية المحتملة لتحقيق مناعة القطيع نتيجة ظهور سلالات متحورة من الفيروس قد تقلل من فعالية اللقاح. وإذا تبين أن متغيرات كهذه عامل ثانوي (أي أنها تقلل من فعالية اللقاح بشكل طفيف، أو أنها لا تنتشر على نطاق واسع)، فمن المحتمل أن تتحقق مناعة القطيع في النصف الثاني من العام لكلا البلدين؛ ويتزايد احتمال أن تكون في الربع الثالث مقارنة بالربع. ومع ذلك، فإذا كان تأثير تلك المتغيرات كبيراً، فيمكننا أن نرى امتداد الجدولين الزمنيين حتى أواخر عام 2021 أو ما بعده.

الشكل 1

ذروة أبكر، فترة ثبات أطول: الآن صار من المرجح أن يشهد الربع الثالث مناعة القطيع، في ظل توافر اللقاحات، ولكن المتغيرات قد تطيل أمد انتهاء الجائحة.

احتمال تحقق مناعة القطيع¹ ضد فيروس كوفيد-19 في المملكة المتحدة والولايات المتحدة² وفق كل ربع من العام (رسم توضيحي)



مناعة قطيع مبكرة في حال حدوث ما يلي:	ذروة احتمال تحقق مناعة القطيع تعتمد على ما يلي:	مناعة قطيع متأخرة في حال تحقق عنصر أو أكثر مما يلي:
<ul style="list-style-type: none"> • طرح اللقاح واعتماده بوتيرة أسرع من المتوقع • المناعة الطبيعية أعلى بشكل ملحوظ مما هو متحقق • تؤدي السلالات المتحورة من الفيروس الأكثر قابلية للانتقال إلى معدلات أعلى من المناعة الطبيعية 	<ul style="list-style-type: none"> • طرح اللقاح على شرائح السكان البالغين • فترة تناهز 3-9 شهرًا للتصنيع والتوزيع واعتماد الكم الكافي للوصول إلى مناعة القطيع 	<ul style="list-style-type: none"> • المتغيرات التي تعيق تحقيق المناعة الطبيعية من العدوى السابقة أو تجعل اللقاحات أقل فعالية تستلزم حملات إعادة صياغة تركيبة اللقاحات وإعادة التطعيم • مشكلات التصنيع/سلسلة التوريد تؤدي إلى تباطؤ طرح اللقاحات • قضايا السلامة تؤخر طلبات الترخيص الحيوي • ترفع السلالات المتحورة من الفيروس والأكثر قدرة على العدوى من حد تحقيق مناعة القطيع • تبني اللقاحات أبطأ مما كان متوقعاً • مدة المناعة قصيرة • يمنع اللقاح تطور المرض ولكنه لا يقلل من انتقال العدوى بشكل فعال

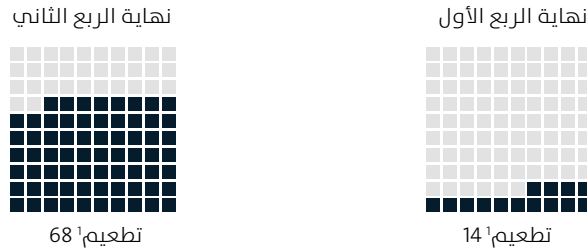
¹ تتحقق مناعة القطيع عندما يكون عدد كاف من السكان محصنين في نفس الوقت لمنع انتقال العدوى المستمر. وفي هذه المرحلة، ليست هناك حاجة إلى تدابير الصحة العامة الهامة والمستمرة لمنع حدوث طفرات في الإصابة بالمرض وأعداد الوفيات مستقبلاً (يمكن تحقيق ذلك بينما لا يزال هناك عدد من الأشخاص في مجتمعات معينة يعانون من المرض، كما هو الحال مع الحصبة).
² يختلف الجدول الزمني لنهاية عملية للجائحة باختلاف المنطقة الجغرافية.

مشابهًا لتوافره في المملكة المتحدة والولايات المتحدة، ولكن قد تحتاج دول الاتحاد الأوروبي إلى الانتظار بضعة أشهر أخرى قبل تطعيم جميع البالغين. ويرجى ملاحظة أن هذا عرضة للتغيير والمزيد من التأخير إذا استمر تعليق استخدام لقاح أكسفورد أسترا زينيكا في العديد من البلدان بعد مخاوف بشأن حالات تجلط الدم؛ وأكدت منظمة الصحة العالمية دعمها المستمر لاستخدام هذا اللقاح.²³ نظرًا لتوفر جرعات كافية من اللقاح لتحصين الفئات السكانية الأكثر تعرضًا للخطر في الأشهر المقبلة، نتوقع أن نرى انتقال الاتحاد الأوروبي إلى الوضع الطبيعي خلال الربع الثاني من العام، على الرغم

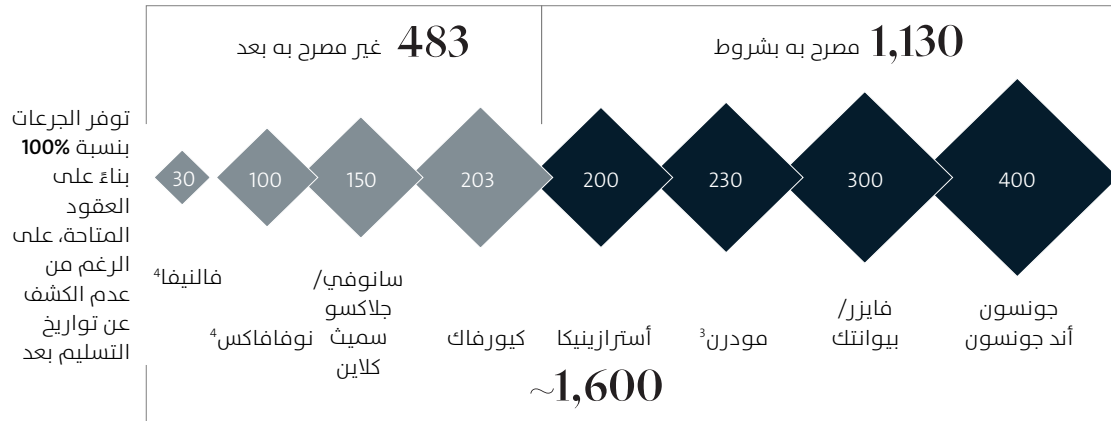
الاتحاد الأوروبي ولكنها عموميًا في نفس نطاق المملكة المتحدة والولايات المتحدة.²¹ ومن المرجح أن تعمل الطبيعة الموسمية بأساليب مماثلة. ويبدو أن الاهتمام العام بالتطعيم متشابه أيضًا، حتى في بلدان مثل فرنسا، حيث كان الاهتمام بالتطعيم أقل بكثير منه في بلدان أخرى في المنطقة، لكنه قد يتحسن الآن.²² ويختلف انتشار السلالة المتحورة B.1.1.7 الأكثر عدوى حسب كل دولة؛ حيث تقع معظم الدول التي بها حالات بين مستويات المملكة المتحدة المرتفعة والمستويات الأدنى في الولايات المتحدة. يوضح الشكل 2 التوقيت المحتمل لتوافر اللقاح في دول الاتحاد الأوروبي. وبشكل عام، سيكون التوافر

الشكل 2

يبدو أن إمدادات اللقاحات في أوروبا كافية لتطعيم 68 في المائة من البالغين بحلول يونيو 2021. عدد السكان البالغين في الاتحاد الأوروبي الذين يمكن تطعيمهم ضد كوفيد-19 بالإمدادات المؤكدة، %



دورات لقاح كوفيد-19 بموجب عقد في الاتحاد الأوروبي، بالملايين²



¹ يستند الحساب إلى التوافر المعروف لجرعات اللقاح والهدف المعلن للمفوضية الأوروبية المتمثل في تلقيح 70% من البالغين بحلول نهاية صيف 2021. ولم يتم الإعلان عن التفاصيل بعد. ويفترض أن السكان البالغين هم من يبلغون من العمر 15 عامًا أو أكثر؛ الإجمالي: يبلغ عدد سكان الاتحاد الأوروبي من عمر 15 عامًا فأكثر نحو 375 مليونًا.

² هناك حاجة إلى جرعتين لكل شخص في معظم اللقاحات؛ أما لقاح جونسون أند جونسون فهو جرعة واحدة لكل شخص.

³ نحو 310 مليون يتم تسليمها في عام 2021 و150 مليون اختيارية يتم تسليمها في عام 2022.

⁴ إتمام المحادثات الاستكشافية؛ لم يتم إبرام عقود نهائية بعد.
المصدر: يورونيوز؛ المفوضية الأوروبية؛ أسترازينيكا؛ كورفاك؛ جونسون أند جونسون؛ مودرن؛ نوفافاكس؛ فايزر/بيونتيك؛ سانوفي/جلاكو سميث كلاين؛ فالنيفا؛ جميع البيانات على أساس البيانات العامة

²¹ سريو تراكر، الدخول الأخير بتاريخ 15 مارس 2021، serotracker.com.

²² "الاتجاهات العالمية: لقاحات كوفيد-19"، إيسوس، 9 فبراير 2021، ipsos.com، باسمين سرحان، "الإنسان الأوروبي المتردد بشأن اللقاحات"، جي أتلانتيك، 18 مارس 2021، theatlantic.com.

²³ "بيان منظمة الصحة العالمية بشأن مؤشرات السلامة للقاح أسترا زينيكا لكوفيد-19" منظمة الصحة العالمية، 17 مارس 2021، who.int.

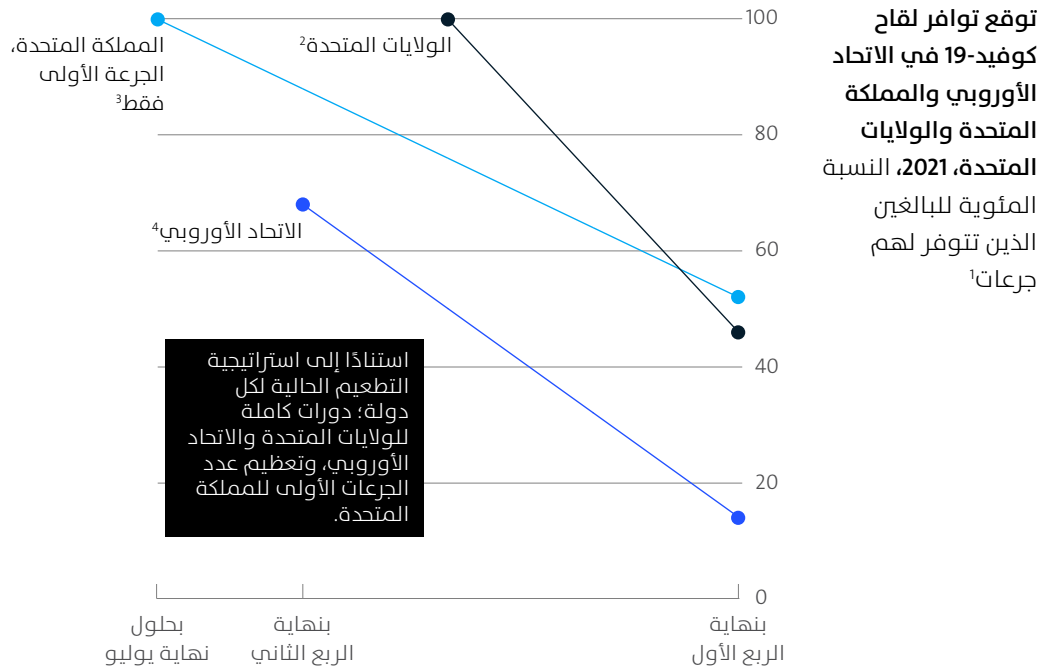
من ناحية أخرى، إذا كان طرح اللقاح سريعًا، فقد تحقق نيوزيلندا مناعة قطيع طويلة الأمد تعتمد على اللقاح. والعامل الثاني هو الطبيعة الموسمية؛ سيكون توقيت التغيرات المدفوعة بالطبيعة الموسمية مختلفًا في المناطق الاستوائية ونصف الكرة الجنوبي. والعامل الثالث هو التركيبة السكانية؛ في حين أن هيمنة شرائح السكان الأصغر سنًا في العديد من البلدان منخفضة الدخل أدى إلى انخفاض معدل الوفيات المرتبطة بالفيروس، إلا أنهم أيضًا يصعبون تحقق مناعة القطيع عن طريق برامج التطعيم للبالغين فقط. وربما الأهم من ذلك بالنسبة للجدول الزمنية، أن هناك تفاوت في الحصول على اللقاحات. وفي حين أن كوفاكس ومبادرات الإتاحة الأخرى تعمل على سد الفجوة، فقد لا تتلقى العديد من البلدان منخفضة الدخل الجرعات الكافية لتطعيم جميع البالغين حتى عام 2022.²⁴ والعالم في طريقه

من أن بداية هذا الانتقال قد تتأخر حتى أواخر هذا الربع بموجة جديدة من الحالات في بعض البلدان. والاختلاف الرئيسي بالنسبة للاتحاد الأوروبي، مقارنة بالمملكة المتحدة والولايات المتحدة هو أن من المرجح أن تكون مناعة القطيع في الربع الأخير وليس في الربع الثالث من العام، بالنظر إلى الجدول الزمني المحتمل لتسليم اللقاحات (الشكل 3).

بقية العالم. بينما تتشابه تجارب الاتحاد الأوروبي والمملكة المتحدة والولايات المتحدة على نطاق واسع في التعامل مع كوفيد-19، تبدو التجربة في بقاع أخرى من العالم مختلفة تمامًا. لقد تجنبت دول مثل نيوزيلندا عددًا كبيرًا من الوفيات المرتبطة بإصابات كوفيد-19، لكن يبدو أنها أبعد ما تكون عن تحقيق مناعة القطيع لأن قلة قليلة من النيوزيلنديين لديهم مناعة بعد العدوى بـ SARS-CoV-2.

الشكل 3

سوف تكون اللقاحات متاحة لمعظم البالغين في الاتحاد الأوروبي والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، لكن يختلف التوقيت.



¹ يلزم جرعتان لكل شخص لكل دورة بالنسبة للقاح فايزر/بيونتيك وموديرنا؛ وجرعة واحدة لكل شخص لكل دورة بالنسبة للقاح جونسون أند جونسون.
² يبلغ إجمالي عدد سكان الولايات المتحدة المؤهلين للحصول على اللقاحات حوالي 280 مليون نسمة؛ وفق التوصيات المؤقتة للجنة الاستشارية لمراكز مكافحة الأمراض والوقاية منها بشأن ممارسات التطعيم (22 ديسمبر 2020)، والمرحلة 1-ج والمرحلة 2 (يستند التقدير إلى بيانات التعداد السكاني لعام 2019، وتشمل جميع الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 16 عامًا أو أكثر من ذلك ممن لم يوصى بهم سابقًا للتطعيم).
³ يبلغ إجمالي سكان الاتحاد الأوروبي المؤهلين للحصول على اللقاحات حوالي 375 مليون نسمة؛ ويشمل هؤلاء السكان الذين تبلغ أعمارهم 15 عامًا أو أكثر.
⁴ يعتمد تقدير الجرعات المتاحة في المملكة المتحدة في نهاية الربع الأول على لقاحات السكان البالغين اعتبارًا من 25 مارس، ويبلغ عدد السكان حوالي 54 مليون شخص بعمر 15 عامًا أو أكثر.
المصدر: بي بي سي؛ بلومبرغ؛ مراكز مكافحة الأمراض والوقاية منها؛ سي إن بي سي؛ يورونيوز؛ المفوضية الأوروبية؛ يوروستات؛ HHS؛ موديرنا؛ أور ورلد إن داتا؛ فايزر؛ رويترز؛ وول ستريت جورنال؛ جميع البيانات مستمدة من البيانات العامة

²⁴ "أكثر من 85 دولة فقيرة لن تتمتع من الحصول واسع النطاق للقاحات فيروس كورونا قبل 2023" وحدة المعلومات الاقتصادية، 27 يناير 2021، eiu.com.

لتصنيع جرعات كافية لنحو 80% من سكان العالم – أو ما يقرب من 100 في المائة من السكان البالغين – بحلول نهاية عام 2021، لكن توزيع هذه الجرعات قد يظل غير متسق.²⁵

يقدم الشكل 4 نظرة شاملة لسبعة عوامل من المحتمل أن تساعد الجداول الزمنية لتحقيق مناعة القطيع في بقية أنحاء العالم. وتشمل هذه العوامل ما يلي:

- عدد السكان الذين تلقوا التطعيم – نسبة الأشخاص الذين تلقوا اللقاح حتى الآن
- دورات اللقاح المؤمنة – الإمدادات الإضافية التي تعاقدها بلد ما
- استعداد سلسلة التوريد
- ارتفاع المستهلك تجاه التطعيم بلقاح ما
- استعداد السكان للتطعيم – السكان الذين تقل أعمارهم عن 19 عامًا – تجعل نسبة أكبر من الأطفال الانتقال نحو الحياة الطبيعية أسهل في تحقيقه ولكنها تصعب من تحقيق مناعة القطيع
- المناعة الطبيعية، أو معدل الإصابة السابقة بعدوى كوفيد-19 – معدلات العدوى التاريخية الأعلى تقلل من معدل التطعيم المطلوب لتحقيق مناعة القطيع
- انتشار سلالات متحورة من الفيروس بدرجة مثيرة للقلق

المخاطر أمام تحقيق مناعة القطيع

تتطلب مناعة القطيع أن يكون عددًا كبيرًا من الناس محصنًا في وقت واحد ضد الإصابة بـ SARS-CoV-2 لمنع الانتقال المستمر للعدوى على نطاق واسع. وبينما تشير البيانات إلى أن السيناريو الأكثر احتمالًا هو الوصول إلى هذه الحالة وفق الجداول الزمنية الموضحة أعلاه، إلا أن هناك خمسة مخاطر يمكن أن تؤخر تحقيق ذلك.

أولاً، قد يتبين أن توزيع اللقاح والتطعيم يجري بوتيرة أبطأ من المتوقع. ويمكن أن يحدث ذلك إذا أدت مشكلة سلامة حقيقية أو متصورة إلى زيادة تردد السكان في تلقي التطعيم أو إذا رأى السكان الأصغر سنًا أن ليس هناك من سبب وجيه يدفعهم للتطعيم بمجرد حماية الشرائح الأكبر سنًا وبدء الانتقال نحو الحياة الطبيعية بشكل جيد. ثانيًا، تعتمد مناعة القطيع على فعالية اللقاحات في تقليل انتقال العدوى

(بدلاً من الفعالية المسجلة عادةً في الوقاية من المرض لدى الشخص الذي تلقى التطعيم). وبينما تشير البيانات الأولية إلى أن لقاحات فيروس كوفيد-19 تمنع انتقال العدوى بشكل لافت،²⁶ فقد لا يكون مستوى الفعالية مرتفعًا بما يكفي لتحقيق مناعة القطيع. ثالثًا، قد تكون مدة المناعة المعالجة بالتطعيم أقصر مما كان متوقعًا، مما يجعل من الصعب الوصول إلى الحد اللازم للمناعة المتزامنة. رابعًا، الاضطرابات والتأخير في سلسلة التوريد أمر واقع، ويمكن أن تنتج معوقات في الإمداد وبالتالي تختل الجداول الزمنية. خامسًا، وهو العنصر الأكثر إثارة للقلق، قد تنتشر على نطاق واسع العدوى بسلالات متحورة من الفيروس بما يقلل من فعالية اللقاحات أو فوائدها الطبيعية. وتقدم بعض البيانات الأولية فيما يتعلق بالأدلة على أن B.1.351 و P.1 قد تكون أمثلة على مثل هذه التحورات، على الرغم من أن بيانات نوفافاكس الحديثة (مع حجم عينة صغير) تقدم بعض الطمأنينة بأن لقاحها فعال ضد المرض الشديد الذي يسببه التحور B.1.351²⁷ وبالمثل، تُظهر البيانات المحدودة من لقاح فايزر بيونتيك وأسترا زينيكا دليلًا على بعض الحماية ضد P.1.²⁸

هذه العوامل الخمسة مجتمعة تعني أنه لا يزال هناك احتمال قائم لعدم الوصول إلى مناعة القطيع على المدى المتوسط.

من النظرية إلى التطبيق: ما هي سيناريوهات “النهاية”؟

قد يبدو هذا الجائحة، أي الانتقال نحو الحياة الطبيعية وتحقيق مناعة القطيع، مختلفين وفق كل منطقة. وكما يوحي الاسم، فإن الانتقال سوف يشمل على سلسلة من الخطوات التي من شأنها أن تعمل على تطبيع جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية تدريجيًا. وسوف يختلف ترتيب هذه الخطوات ووتيرتها حسب المنطقة الجغرافية. ولن يستأنف الجميع على الفور جميع أنشطتهم السابقة للجائحة؛ بل سيكون هناك تحول ملحوظ نحو المزيد منها. وقد تشمل الخطوات العودة الكاملة إلى التعليم داخل الفصل الدراسي، وتخفيف قيود الحانات والمطاعم، والمزيد من السماح بالتجمعات بأعداد أكبر من الناس، وإعادة فتح مكاتب العمل، وتخفيف قيود السفر بين المناطق أو السفر بين الدول. وتعد خطة المملكة المتحدة لإعادة الفتح نموذجًا على الطريقة التدريجية التي من المحتمل أن يحدث بها الانتقال إلى الوضع الطبيعي.²⁹

²⁵ غوراف أغاروال، ومايكل كونواي، وجينيفر هيلر، وأدم سابو، وجيلا تولوب، “على وجه السرعة: تتبع لقاحات وعلاجات كوفيد-19، 18 فبراير 2021، موقع McKinsey.com.

²⁶ سمريتي مالاباتي، “هل يمكن للقاحات كوفيد-19 وقف انتقال العدوى؟ يتسابق العلماء للعثور على إجابات”، نيتشر، 19 فبراير 2021، nature.com.

²⁷ لي لاندنبرجر، “يظهر لقاح نوفافاكس لعلاج كوفيد-19 حماية بنسبة 100% ضد الأمراض الشديدة”، 12 مارس 2021، bioworld.com.

²⁸ “اللقاحات الحالية قد تحمي من سلالة الفيروس التاجي البرازيلية”، جامعة أكسفورد، 18 مارس 2021، ox.ac.uk.

²⁹ “الإغلاق: بوريس جونسون يكشف عن خطة لإنهاء القيود المفروضة في إنجلترا بحلول 21 يونيو”، 22 فبراير 2021.

من المحتمل أن تؤثر سبعة عوامل على توقيت تحقق مناعة القطيع وفق كل دولة وكل منطقة.

غير مواتية مواتية

العوامل المواتية لمناعة القطيع وتلك التي تعوقها، في 14 مارس 2021

وجود سلالات متحورة من الفيروس ⁴	المناعة الطبيعية ³	المناعة باللقاح				عدد السكان الذين تلقوا التطعيم	دورات اللقاح المؤمنة ¹	جاهزية سلسلة التوريد ²	قبول المستهلكين لتلقي التطعيم	الشريحة السكانية الأصغر من 19 عاماً
		غير متوفر	متوفر	غير متوفر	متوفر					
غير متوفر	10-29	36	غير متوفر	77	1.4	60	إسرائيل			
B.1.1.7	10-29	23	89	91	3.2-4.2	41	المملكة المتحدة			
غير متوفر	30+	26	غير متوفر	68	2.4	30	تشيلي			
B.1.427/9	30+	25	71	85	2.3-4.1	25	الولايات المتحدة الأمريكية			
B.1.1.7	10-29	24	57	85	2.3-3.5	9	فرنسا			
B.1.1.7	10-29	18	80	69	2.3-3.5	9	إيطاليا			
B.1.1.7	10-29	19	80	80	2.3-3.5	9	إسبانيا			
B.1.1.7	2-9	19	68	88	2.3-3.5	9	ألمانيا			
B.1.1.7	30+	21	56	72	2.3-3.5	9	دول الاتحاد الأوروبي الأخرى			
B.1.1.7	2-9	21	79	88	4.3-5.8	9	كندا			
B.1.1.7	2-9	29	70	55	<0.5	6	دول أوروبا الأخرى			
غير متوفر	2-9	23	42	46	0.5	4	روسيا			
غير متوفر	0-1	23	85	62	0.6	3-5	الصين	أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريفي		
B.1.351/P.1 ⁵	30+	32	87	47	0.6-0.8	4	الهند			
غير متوفر	10-29	35	87	62	0.8-1.1	3	دول آسيا الأخرى			
حد أدنى	10-29	34	85	49	0.4-0.6	2	كوريا الجنوبية			
B.1.1.7	0-1	17	78	غير متوفر	1.3	1	الشرق الأوسط			
غير متوفر	10-29	41	84	41	<0.5	1	إفريقيا			
B.1.351/P.1 ⁵	2-9	51	61	35	0.3-0.6	1	أستراليا ونيوزيلندا			
B.1.1.7	0-1	25	73	90	2.5-2.7	1	اليابان			
B.1.351/P.1 ⁵	0-1	17	64	86	2.2	0				
% الحالات في الأسابيع الأربعة الأخيرة	% حصة	% حصة	% يخططون لتلقي التطعيم	الدرجة (= 100) الأفضل	دورة لكل فرد	% جرعة واحدة على الأقل				

تنويه: أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي: أنتيغوا وبربودا، الأرجنتين، جزر البهاما، بربادوس، بليز، بوليفيا، البرازيل، كولومبيا، كوستاريكا، كوبا، جمهورية الدومينيكان، إكوادور، السلفادور، غرينادا، غواتيمالا، غيانا، هايتي، هندوراس، جامايكا، المكسيك، نيكاراغوا، بنما، باراغواي، بيرو، سانت لوسيا، سانت فنسنت وجزر غرينادين، سورينام، ترينيداد وتوباغو، أوروغواي، فنزويلا؛ الشرق الأوسط: أفغانستان، البحرين، إيران، العراق، الأردن، الكويت، لبنان، عمان، باكستان، قطر، المملكة العربية السعودية، سوريا، الإمارات العربية المتحدة، اليمن؛ إفريقيا: الجزائر، أنغولا، بنين، بوتسوانا، بوركينا فاسو، بورتوريكو، الرأس الأخضر، جمهورية إفريقيا الوسطى، تشاد، جزر القمر، الكونغو، جمهورية الكونغو الديمقراطية، جيبوتي، مصر، غينيا الاستوائية، إريتريا، إيسواتيني، إثيوبيا، الغابون، غامبيا، غانا، غينيا، غينيا بيساو، ساحل العاج، كينيا، ليسوتو، ليبيريا، ليبيا، مدغشقر، ملاوي، مالي، موريتانيا، موريشيوس، المغرب، موزمبيق، ناميبيا، النيجر، نيجيريا، رواندا، ساو تومي وبرينسيبي، السنغال، سيشيل، سيراليون، الصومال، جنوب إفريقيا، جنوب السودان، السودان، تنزانيا، توغو، تونس، أوغندا، زامبيا، زيمبابوي؛ آسيا الأخرى: بنغلاديش، بوتان، بروناي، بورما، كمبوديا، فيجي، إندونيسيا، لاوس، ماليزيا، جزر المالديف، ميكرونيزيا، منغوليا، نيبال، بابوا غينيا الجديدة، الفلبين، ساموا، سنغافورة، جزر سليمان، سريلانكا، تايوان، تاييلاند، تيمور-ليستي، فانواتو، فينلاند، دول أوروبا الأخرى: ألبانيا، أندورا، أرمينيا، أذربيجان، بيلاروسيا، البوسنة والهرسك، جورجيا، أيسلندا، كازاخستان، كوسوفو، قرغيزستان، ليختنشتاين، لوكسمبورغ، موناكو، الجبل الأسود، مقدونيا الشمالية، الترويك، سان مارينو، صربيا، سويسرا، طاجيكستان، تركيا، أوكرانيا، أوزبكستان، الكرسي الرسولي/الفاتيكان؛ دول الاتحاد الأوروبي الأخرى: النمسا، بلجيكا، بلغاريا، كرواتيا، قبرص، التشيك، الدنمارك، إستونيا، فنلندا، اليونان، المجر، أيرلندا، لاتفيا، ليتوانيا، لوكسمبورغ، مالطا، مولدوفا، هولندا، بولندا، البرتغال، رومانيا، سلوفاكيا، سلوفينيا، السويد. يفترض الحساب أن الدورة الواحدة تساوي جرعتين لجميع اللقاحات باستثناء جونسون أند جونسون، حيث تساوي جرعة واحدة دورة واحدة؛ ويعكس النطاق الاختلاف بين الدورات الملتزمة المعلن عنها والإعلان عنها بالإضافة إلى الجرعات الاختيارية. ² مؤشر المرونة العالمية FM هو مقياس مركب متساوي الوزن لثلاثة عوامل أساسية للمرونة: الاقتصادية، جودة المخاطر، وسلسلة التوريد نفسها، ويتألف كل عامل من أربعة محركات أساسية. ويتم ربط الدرجات بمقياس من 0 إلى 100 حيث يمثل 0 أقل مرونة ويمثل 100 أعلى مرونة. ³ يستخدم تقدير الانتشار المصلي حسب الموقع المتحورة ذات الأهمية، مثل 1.425.8، مما تم تسجيله في الأسابيع الاربعة الماضية. ⁴ 10% من العينات الموثقة في ذلك الموقع هي لـ B.1.1.7. ⁵ 10% من العينات الموثقة في ذلك الموقع هي لـ B.1.427.9 أو B.1.429.8. ⁶ 10% من العينات الموثقة في ذلك الموقع هي لـ B.1.351/P.1. ⁷ ما تتجاوز نسبه 30% حتى اليوم من حالات الإصابة بـ B.1.351/P.1 مسجلة في جنوب إفريقيا، ولكن البيانات الواردة من هناك في الأسابيع الأربعة الأخيرة لم تسجل حالات إصابة بـ B.1.351/P.1.

المصدر: أور وولد إن داتا (عدد السكان الذين تلقوا التطعيم)؛ برنامج Launch and Scale Speedometer (دورات اللقاح)؛ مؤشر FM العالمي (جاهزية سلسلة التوريد)؛ إيسوس (قبول المستهلكين لتلقي التطعيم)؛ توقعات الأمم المتحدة لسكان العالم لعام 2019 (العمر والسكان)؛ COVerAGE-DB، مرصد جامعة جونز هوبكنز لفيروس كوفيد-19؛ نيتشر (الانتشار المصلي)؛ GISAID (سلالات الفيروس المتحورة)؛ تحليل ماكنتزي

4. **توطن الفيروس.** حينما تفشل منطقة في تحقيق مناعة القطيع. ومن المرجح أن يكون التوطن في الأماكن التي تكون فيها إتاحة اللقاح محدودة، حيث يختار عدد قليل من الناس تلقي التطعيم، أو إذا كانت مدة المناعة قصيرة، أو إن قلت السلالات المتحورة من فعالية اللقاح بدرجة شائعة ومنتشرة. وقد يشمل التوطن موجات دورية وموسمية من الإصابة بالمرض، تشبه إلى حد كبير الأنفلونزا، أو دورة متعددة السنوات من التفشي.

من المحتمل أن تشهد السنوات القليلة القادمة مزيدًا من بعض أو كل هذه الخيارات حول العالم. وبالنظر إلى التوقعات المحتملة لتحقيق مناعة القطيع في مناطق جغرافية مختلفة والمدة غير المؤكدة للحماية من اللقاحات (مدة الاستجابة المناعية والفعالية أمام تحور الفيروس)، فمن المحتمل أن تكون بعض التدابير مثل اللقاحات المعززة مطلوبة إلى أجل غير مسمى. وهناك فارق بين مناعة القطيع واستئصال الفيروس. سوف يستمر وجود SARS-CoV-2. وحتى عندما تصل دولة ما إلى مناعة القطيع، فقد تكون هناك حاجة إلى مراقبة مستمرة ولقاحات معززة وإجراءات أخرى محتملة.

قبل عام، كان العالم يحاول التكيف والتأقلم مع رحلة طويلة وصعبة نحو المستقبل. وبعد عام، اقتربت الجائحة من نهايتها في بعض بقاع العالم. ولكن من السابق لأوانه إعلان هذا النصر. ومع تمنياتنا بأن تكون آراءنا ووجهات نظرنا ذات نفع وفائدة بين أيدي صناع القرار وواضعي السياسات والاستراتيجيات؛ سوف نواصل العمل في تحديث هذه السلسلة من المقالات.

سوف تمثل مناعة القطيع نهاية أكثر حسماً للجائحة. وقد يستمر ظهور حالات منعزلة؛ في الواقع، قد يستمر الفيروس في الانتشار لمدة ربع عام أو أكثر بعد الوصول إلى مناعة القطيع. ولكن مع مناعة القطيع، يمكن الرفع التدريجي من تدابير الصحة العامة على مستوى السكان. ومع اقتراب السكان من هذه الحالة، قد يكون من المفيد تقديم بعض الفروق الدقيقة لما نعنيه بهذا المصطلح.

1. **مناعة القطيع على الصعيد الوطني.** يتم حماية جميع السكان بشكل جيد بحيث لا تشهد البلاد سوى حالات إصابة محدودة. ويتحقق هذا السيناريو على الأرجح في الدول الأصغر مساحة حيث يمكن أن تتوحد المناعة العالية ضد كوفيد-19.

2. **مناعة قطيع على الصعيد الإقليمي.** تتمتع بعض المناطق أو الولايات أو المدن بحماية جيدة، بينما يعاني البعض الآخر من تفشي مستمر لحالات الإصابة بالفيروس. وفي البلدان الكبيرة متنوعة المناطق والفئات السكانية مثل الولايات المتحدة، من السهل تخيل هذا الوضع بشكل خاص.

3. **مناعة قطيع مؤقتة.** يحقق جزء من السكان أو منطقة بعينها مناعة القطيع لبعض الوقت، ولكن مع ظهور تحورات للفيروس، والتي تكون المناعة السابقة أقل فعالية ضدها، تظهر موجة جديدة من الحالات. ومن المحفزات المحتملة الأخرى لمثل هذه الموجة تضائل المناعة (خاصة المناعة الطبيعية). ونظرًا لانخفاض عدد الحالات الجديدة من الإصابة بفيروس كوفيد-19 على مستوى العالم، يجب أن ينخفض أيضًا ظهور السلالات المتحورة، ولكن ستظل هناك بعض المخاطر.

سارون تشاروميليند وجيسكا لامب شريكان في مكتب ماكنزي في فيلادلفيا، و**مات كرافن** شريك في مكتب سيليكون فاللي، و**أدم سابو** شريك رئيسي في مكتب شيكاغو، بينما **مات ويلسون** شريك رئيسي في مكتب نيويورك.

يتوجه الكتاب بالشكر إلى خافيير أركيو، لما قدمه من إسهام في وضع هذا المقال.



توجهات 2021: ما هي التوجهات المتوقعة خلال هذا العام

الاقتصاد العالمي



عودة الثقة

"التسوق الانتقائي" سيدفع استئناف المستهلكين لعمليات التسوق.



موجة ابتكار جديدة

قد ينجح جيل جديد من رواد الأعمال في رسم بصمتهم في هذا المجال.



السفر السياحي يستعيد عافيته

سيعود السفر بغرض السياحة إلى سابق عهده، لكن السفر بغرض العمل سيتأخر في استعادة عافيته.



تسارع الثورة الصناعية الرابعة

تتطلع الشركات لترسيخ العمليات الافتراضية باعتبارها المعيار.

قطاع الأعمال



وصول مستقبل العمل

يبدو أننا سنشهد ترسيخاً لجزء كبير من أسلوب العمل عن بعد في ظل قيام الشركات بإعادة التفكير في مفهوم أماكن العمل.



يستمر انتقال المستهلكين إلى التسوق عبر الإنترنت

من المرجح أن يحافظ النمو الذي سببه الوباء في التسوق عبر الإنترنت على وتيرته.



تعافي صديق البيئة

ستركز حزم التحفيز الحكومية على الأولويات البيئية.



إعادة هيكلة المحافظ

في حين أن التباينات بين القطاعات ستتقلص، فإن الهوة بين الفائزين والخاسرين ستبقى واضحة.



ثورة قطاع صناعة الأدوية الحيوية

يجب أن تشكل اللقاحات دفعة قوية للابتكارات في المجال الطبي.



عودة التوازن إلى سلاسل التوريد

رغم أنه ما زال من المستبعد أن تنقل الشركات متعددة الجنسيات عملياتها الإنتاجية إلى بلدانها الأصلية، لكن سيتعاضد تأثير عوامل الأمن والموثوقية في كيفية اتخاذهم لقراراتهم بهذا الشأن.

المجتمع



رأسمالية أصحاب المصلحة تبلغ مرحلة النضج

ستقر الشركات بضرورة خدمة مجموعة أوسع من الأهداف لا تقتصر على مصالح المساهمين.



الحكومات تتصدى لمسألة تزايد الديون

في مواجهة ارتفاع مستويات الديون، ستجري الحكومات تقييماً لكيفية حل مشاكلها المالية.



إعادة تقييم أنظمة الرعاية الصحية

ستجري الحكومات مراجعة لأزمة كوفيد-19 مع التركيز على اتخاذ الاستعدادات اللازمة في المستقبل.



مستقبل العمل بعد كوفيد-19

في مصلحة المدن الأصغر التي كانت تشهد تناقصاً في الطلب على هذه الخدمات قبل الوباء.

قد يكون نطاق تغيير القوى العاملة للمهن أكبر من توقعاتنا قبل الوباء، وقد تتراجع حصة التوظيف في فئات الوظائف منخفضة الأجر. وتبعاً لمدى استمرارية هذه التوجهات، تشير سيناريوهاتنا إلى أن أكثر من 100 مليون عامل في البلدان الثمانية قد يضطرون إلى تغيير مهنتهم بحلول عام 2030، بزيادة قدرها 12 في المائة عن توقعاتنا العامة قبل الوباء. في الاقتصادات التي شملتها الدراسة، وتصل هذه الزيادة إلى 25 في المائة في الاقتصادات المتقدمة. من المحتمل أن تكون النساء والأقليات العرقية والعمال الأقل تعليماً هم الأكثر تضرراً. وتوقع أن تنخفض حصة التوظيف في المهن منخفضة الأجر لأول مرة بحلول عام 2030، حتى في ظل استمرار توسع المهن ذات الأجر المرتفعة في مجال الرعاية الصحية ومجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات.

تفسح هذه التوجهات المجال أمام الشركات وصانعي السياسات لتسريع العديد من حتميات مستقبل العمل التي كانت جلية حقاً قبل كوفيد-19. ويمكن للشركات أن تستغل هذه الفرصة الجديدة لإعادة تصور كيفية ومكان إنجاز العمل، والتفكير في مجالات عمل وأنشطة مهنية محددة. ستبرز الحاجة إلى إعادة توزيع العاملين بصورة سريعة وفعالة، على سبيل المثال من خلال التوظيف وإعادة التدريب على أساس المهارات والخبرة بدلاً من الشهادات الأكاديمية. قد يفكر صانعو السياسات في إعطاء الأولوية للوصول العادل إلى البنية التحتية الرقمية، ويدرسون طرقاً جديدة لتمكين التنقلات الوظيفية. وفي ظل تنامي نسبة العمال المستقلين، ستتجلى الحاجة إلى مزيد من الابتكار لتوفير مزايا لهم. في حين أن الوباء سينحسر في نهاية المطاف، فإن الرشاقة والإبداع التي أبدتها صانعو السياسات والشركات خلال الأزمة ينبغي أن تتواصل بما يتيح العثور على الاستجابات الفعالة لتحديات القوى العاملة التي تلوح في الأفق.

خاصة في مجال العمل المكتبي القائم على الحاسوب. وتمثل تلك المدة أربعة إلى خمسة أضعاف المستوى الذي كانت عليه قبل الوباء، وربما تؤدي إلى تراجع الطلب على وسائل النقل الجماعي والمطاعم وتجارة التجزئة في المراكز الحضرية. ثانياً، من المرجح أن تتابع حصة التجارة الإلكترونية و "اقتصاد التوصيل" نموها الذي كان أسرع بمرتين إلى خمس مرات في عام 2020 عما كان عليه قبل الوباء. ويؤدي هذا التوجه بالفعل إلى زعزعة الوظائف في مجال السفر والترفيه وتسريع وتيرة تناقص فرص العمل ذات الأجور المنخفضة في المتاجر والمطاعم التقليدية، ويؤدي في نفس الوقت إلى زيادة فرص العمل في مراكز التوزيع وتوصيل السلع في الميل الأخير. لجأت الشركات إلى الأتمتة والذكاء الاصطناعي للتعامل مع الاضطرابات الناجمة عن كوفيد-19، ومن الممكن أن تعزز تبنيتها في السنوات القليلة القادمة من خلال زيادة أعداد الروبوتات في معامل التصنيع والمستودعات وإضافة أكشاك الخدمة الذاتية وروبوتات الخدمة في المجالات التي تنطوي على التفاعل مع الزبائن.

نرّجح أن تختلف تأثيرات هذه التوجهات باختلاف مجالات العمل والبلدان وأن تثير مسائل جديدة بالنسبة للمدن. تمثل مجالات العمل الأربعة الأكثر تأثراً بالتقارب الجسدي حوالي 70 بالمائة من القوى العاملة في الاقتصادات المتقدمة الستة التي شملتها الدراسة، في حين أنها تصل إلى حوالي 60 بالمائة في الصين و40 بالمائة فقط في الهند، حيث يمارس أكثر من نصف القوى العاملة أعمالاً خارج مقرات العمل. هناك اختلافات أيضاً بين الاقتصادات المتقدمة؛ وعلى سبيل المثال، يسود العمل المكتبي القائم على الحاسوب في المملكة المتحدة والولايات المتحدة، بينما تسجل ألمانيا أعلى إنتاج داخل مقرات العمل بفضل قاعدتها التصنيعية الكبيرة. تفضي هذه الاختلافات إلى تباينات في إمكانات العمل عن بعد ومستويات التنقلات الوظيفية. وستطال تداعيات ذلك المدن الكبيرة؛ حيث سيؤدي العمل عن بُعد إلى تراجع الطلب على وسائل النقل وتجارة التجزئة والخدمات الغذائية. وقد يصب ذلك

أحدث كوفيد-19 زعزعة كبرى في القوى العاملة؛ إذ أبرز أهمية التفاعلات القريبة في مكان العمل وحفز إجراء التغييرات في نماذج عمل الشركات وسلوك المستهلكين، والتي نتوقع استمرار العديد منها بعد الوباء. يتناول هذا البحث دراسة التأثير طويل الأمد لكوفيد-19 على العمل عبر العديد من المجالات وفي ثمانية اقتصادات تتسم بتنوع أسواق القوى العاملة فيها وهي: الصين وفرنسا وألمانيا والهند واليابان وإسبانيا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة. النتائج الرئيسية:

أدت اعتبارات الصحة والسلامة إلى إبراز البُعد المكاني للعمل باعتباره عاملاً جديداً يعيد تشكيل مستقبل العمل. ونقوم في هذه الدراسة بتجميع المهن بطريقة جديدة بناءً على مستوى التقارب الجسدي، وتواتر التفاعلات البشرية، والمكان الذي يتم فيه إنجاز العمل. يُظهر هذا التحليل أن تأثير الوباء على المدى القصير والطويل يتركز في أربعة مجالات عمل تتسم بمستويات عالية من التقارب، وهي: مرافق الترفيه والسفر (بما في ذلك المطاعم والفنادق) التي توظف أكثر من 60 مليون شخص في البلدان الثمانية، وتفاعل الزبائن في الموقع بما في ذلك البيع بالتجزئة والضيافة (150 مليون)، والعمل المكتبي القائم على الحاسوب (300 مليون)، والإنتاج والتخزين (أكثر من 350 مليون). في المقابل، فإن تأثيرات الوباء قد تشهد انحساراً سريعاً في مجالات العمل ذات الكثافة الأقل مثل مواقع الإنتاج الخارجية. كما أن مجالات أخرى ذات مستوى عالي من التقارب الجسدي مثل الرعاية الطبية والعناية الشخصية قد تتعرض لتغييرات أقل بسبب طبيعة المهن فيها.

لقد أدى كوفيد-19 إلى تسريع ثلاثة توجهات يمكن أن تستمر بدرجات متفاوتة بعد الوباء حاملة تأثيرات متميزة على مستقبل العمل. أولاً، من الممكن أن يتواصل نموذج العمل الهجين عن بعد؛ حيث إن 20 إلى 25 في المائة من العاملين في الاقتصادات المتقدمة، وحوالي 10 في المائة من العاملين في الاقتصادات الناشئة قد يواصلوا العمل من منازلهم لمدة ثلاثة إلى خمسة أيام في الأسبوع.

مستقبل العمل بعد كوفيد-19

كانت مجالات العمل التي تتسم بمستويات عالية من التقارب الجسدي أكثر تعرضاً للزعزعة قصيرة الأمد أثناء كوفيد-19، لكن هذه التأثيرات ستدوم في بعضها.

التوجهات المتسارعة بسبب كوفيد-19

العمل عن بعد

يستطيع 20 إلى 25% من العاملين في الاقتصادات المتقدمة ممارسة العمل عن بعد لمدة 3 أيام أو أكثر في الأسبوع على المدى الطويل

الرقمنة

نمو التجارة الإلكترونية بمعدل ضعفين إلى خمسة أضعاف، نظراً لتنامي المنصات الرقمية السريع

الأتمتة

تسارع في استخدام الروبوتات وأتمتة العمليات الروبوتية والذكاء الاصطناعي



قد تزداد وتيرة تغيير المهنة بنسبة تصل إلى 25% بحلول عام 2030

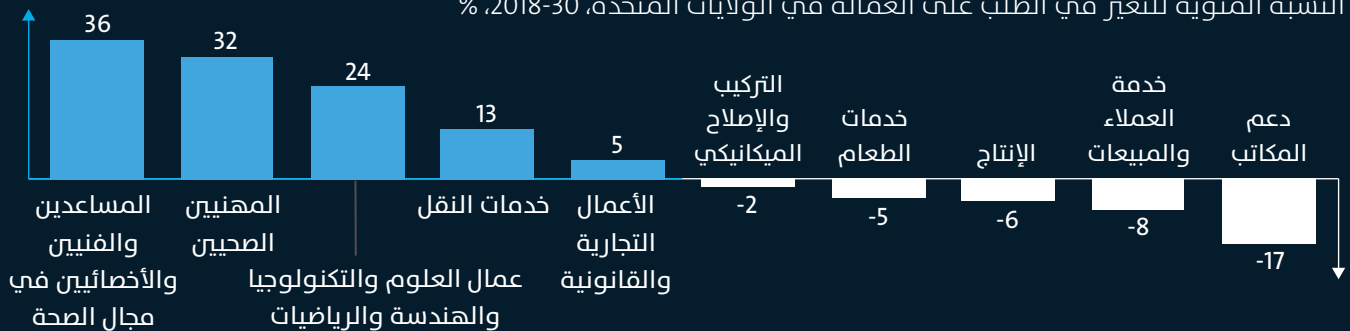


الزيادة في تغييرات المهنة بين سيناريوهات ما قبل كوفيد-19 وما بعدها بحلول عام 2030، %

إجمالي العمال الذين يحتاجون إلى إجراء تغييرات مهنية في سيناريو ما بعد كوفيد-19، بالملايين

سوف يتحول الطلب على العمالة في مختلف المهنة

النسبة المئوية للتغير في الطلب على العمالة في الولايات المتحدة، 2018-30، %



فرصة أمام قادة الأعمال وصانعي السياسات لبناء بنية تحتية رقمية، وتمكين عملية أسرع لإعادة التدريب وصلل المهارات، وابتكار مزايا وآليات دعم جديدة للعاملين.



مشهد الطاقة العالمي 2021

يتناول تقرير مشهد الطاقة العالمي وجهة نظرنا حول كيفية تجلي التحول في قطاع الطاقة من خلال أربعة سيناريوهات.

يشهد قطاع الطاقة العالمي تحولات كبرى

ننشر هذه النظرة طويلة الأجل لمستقبل صناعة الطاقة مع بداية العام 2021، وفي أعقاب عام شهد العديد من التحديات غير المسبوقة. فقد أحدثت جائحة فيروس كوفيد-19 تأثيراً سلبياً كبيراً في الاقتصاد العالمي، الذي عانى أزمات تسببت تبعاتها في الإخلال بديناميكيات سوق الطاقة على صعيد واسع، وما يزال مسار التعافي من تلك الأزمة غير واضح المعالم.

وفي الوقت نفسه، تمر أنظمة الطاقة العالمية بتغييرات سريعة ناجمة عن تحولات متزامنة في مجال التطور التكنولوجي واللوائح التنظيمية وتفضيلات المستهلكين ومشاعر المستثمرين. تسلط الحالة المرجعية في تقريرنا الضوء على هذه التطورات وتقدم ملخصاً حول كيفية تطور الطلب على الطاقة في المستقبل.

على المدى القصير، من المتوقع العودة إلى مستويات ما قبل كوفيد-19 في غضون سنة إلى أربع سنوات.

أحدثت تأثيرات كوفيد-19 تغييراً دائماً في منحنيات الطلب على الطاقة. وعلى الرغم من توقع عودة الطلب إلى مستويات عام 2019 في غضون سنة إلى أربع سنوات، إلا أنها ليست عودة إلى مسار النمو

السابق. ويشهد الطلب على الكهرباء والغاز تعافياً أسرع من الطلب على النفط، أما الطلب على الفحم فلا يعود إلى المستويات التي كان عليها قبل كوفيد-19.

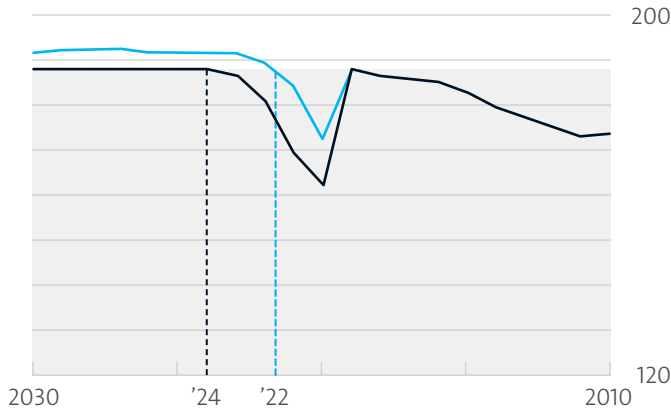
يقدم بحث أجرته ماكنزي مؤخراً حول آثار أزمة كوفيد-19 على النمو الاقتصادي مجموعة من السيناريوهات التي تعكس مستويات مختلفة من كفاءة استجابة الصحة العامة وسرعة وقوة سياسات التدخل.

تم اختيار اثنين من هذه السيناريوهات باعتبارهما يقدمان النتائج الأكثر ترجيحاً وفق مجموعة تضم أكثر من 2000 مشارك من المدراء التنفيذيين على مستوى العالم، وهما سيناريو "احتواء الفيروس، وعودة النمو" وسيناريو "التعافي الخافت". وفي وقت نشر هذا التقرير (يناير 2021)، تُظهر أحدث الأرقام الفعلية مساراً أقرب إلى سيناريو "احتواء الفيروس، وعودة النمو". وبالتالي، فإن هذا السيناريو يشكل أساس التوقعات الواردة في تقريرنا هذا.

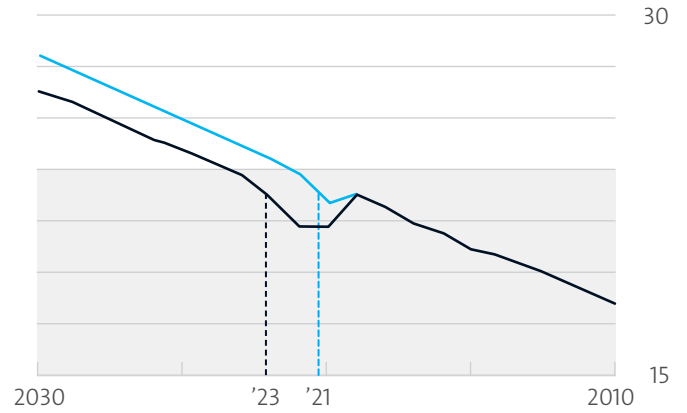
بالنظر إلى الحجم الفريد للعديد من حزم التعافي الاقتصادي، يلعب تركيز إجراءات التحفيز دوراً رئيسياً في رسم معالم منظومات الطاقة في العقود القادمة.

مستويات العام 2019 — العودة إلى مستويات ما قبل أزمة كوفيد-19 — احتواء الفيروس — التعافي الخافت

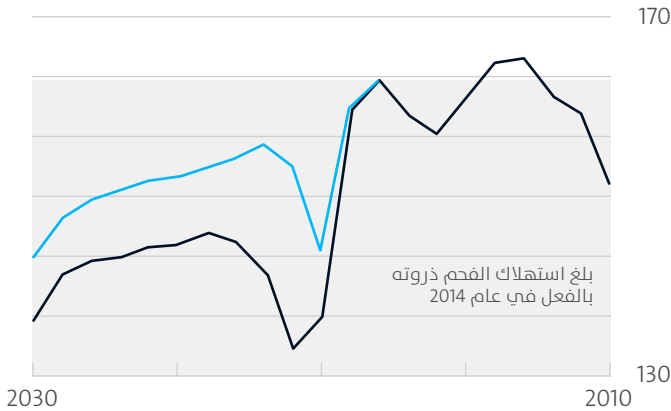
الطلب على النفط، مليون تراجول



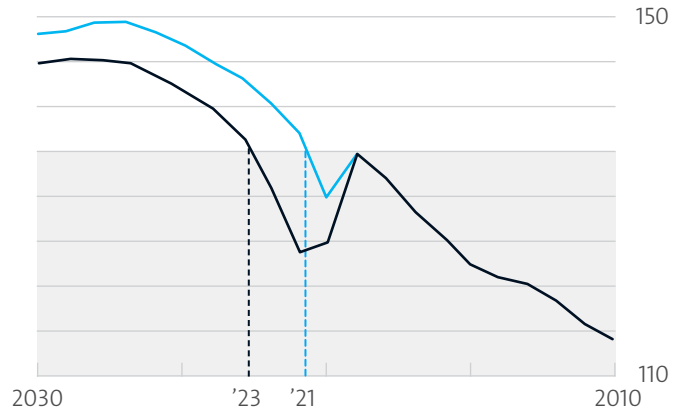
استهلاك الكهرباء، ألف تيراواط/ساعة



الطلب على الفحم، مليون تراجول



الطلب على الغاز الطبيعي، مليون تراجول



مع تعافي الاقتصادات وأسواق الطاقة من التأثير قصير المدى لكوفيد-19، تواصل التحولات الأساسية مسارها في منظومة الطاقة، ومن المرجح أن تشهد العقود المقبلة تسارعاً كبيراً في هذه التحولات.

على المدى الطويل، ستشكل التحولات الأساسية- التي كانت قيد التطور بالفعل قبل كوفيد-19 الدوافع الرئيسية وراء التحولات في مجال الطاقة



التحولات السلوكية بسبب كوفيد-19	التحول إلى الاعتماد على الكهرباء	مناطق النمو	كفاءة الطاقة
---------------------------------	----------------------------------	-------------	--------------

ينخفض نصيب الفرد من استهلاك الطاقة بنسبة

على سبيل المثال، تتطلب سيارات الركاب الكهربائية طاقة أقل بـ

تنخفض كثافة الطاقة في الناتج المحلي الإجمالي العالمي بنسبة

5% على مستوى العالم

من عام 2019 إلى عام 2050، على الرغم من التنمية الاقتصادية القوية التي تؤثر على مليارات الأشخاص خلال نفس الفترة

3-4 مرات

مقارنة بمحركات الاحتراق الداخلي التقليدية

40%

بطول عام 2050 بسبب المكاسب في كفاءة الطاقة بفضل التطورات التكنولوجية واستبدال الوقود ببدائل أخرى.



التحولات السلوكية بسبب كوفيد-19	التحول إلى الاعتماد على الكهرباء	مناطق النمو	كفاءة الطاقة
---------------------------------	----------------------------------	-------------	--------------

تواجه أمريكا الشمالية ودول الاتحاد الأوروبي السبع والعشرون بالإضافة إلى المملكة المتحدة

تشهد الصين

الاقتصادات الناشئة*

انخفاضاً بنسبة 20%

في الطلب على الطاقة بحلول عام 2050، بسبب انخفاض عدد السكان وتحسن الكفاءة

استقراراً

في الطلب على الطاقة اعتباراً من عام 2030

تضاعف

حصة من خليط الطاقة العالمي، مع نمو قوي بشكل خاص في إفريقيا ورابطة أمم جنوب شرق آسيا (آسيان) والهند (من 24% إلى 34%)

*تشمل إفريقيا وآسيان (بروناي وكمبوديا وإندونيسيا ولاوس وماليزيا وميانمار والفلبين وسنغافورة وتايلاند وفيتنام) والهند وأمريكا اللاتينية.



التحولات السلوكية بسبب كوفيد-19	التحول إلى الاعتماد على الكهرباء	مناطق النمو	كفاءة الطاقة
---------------------------------	----------------------------------	-------------	--------------

تنمو حصة الكهرباء في خليط استهلاك الطاقة إلى

الطلب العالمي على الطاقة

30%

بحلول عام 2050 (من 19% اليوم). يمثل الهيدروجين 40% من النمو في الطلب على الطاقة من 2035 إلى 2050

يتضاعف

من عام 2020 إلى 2050



التحولات السلوكية بسبب كوفيد-19	التحول إلى الاعتماد على الكهرباء	مناطق النمو	كفاءة الطاقة
---------------------------------	----------------------------------	-------------	--------------

يمكن أن تؤدي زيادة العمل عن بُعد وتراجع الرغبة في الطيران إلى تقليل الطلب العالمي على النفط بمقدار

2 مليون برميل في اليوم

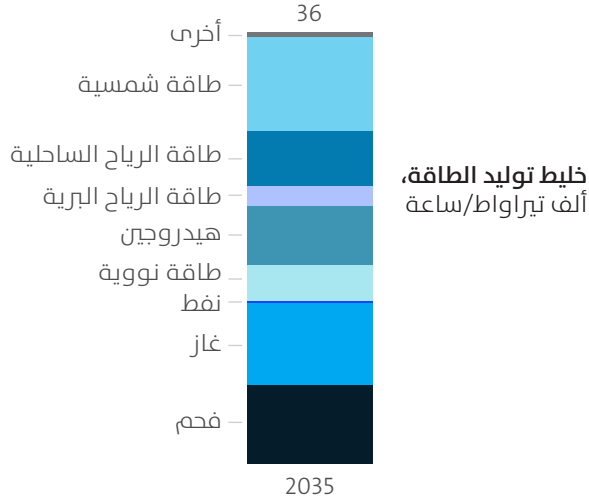
بحلول عام 2035 (مقابل انخفاض قدره 19 مليون برميل في اليوم بسبب زيادة كفاءة الوقود وزيادة استهلاكه، وزيادة قدرها 32 مليون برميل في اليوم جراء النمو الاقتصادي)

مكاسب الطاقة والبيدروجين يُؤديان إلى تغير المشهد ...

سوف يتضاعف حجم استهلاك الطاقة بحلول العام 2050، وخاصة مع الارتفاع الهائل المرتقب في معدلات الطلب على الطاقة، مع تزايد الثروات، والوهم الذي تشهده مصادر الطاقة الهيدروجينية المستدامة.

... وتهيمن مصادر الطاقة المتجددة منخفضة التكلفة على أسواق الطاقة

خلال العقد القادم، تغدو مصادر الطاقة المتجددة أرخص من محطات الوقود الأحفوري القائمة. يؤدي هذا إلى ارتفاع حاد في سعة محطات الخلايا الكهروضوئية الشمسية والرياح البرية والساحلية (سيتم تركيب 5 تيراواط من الطاقة الشمسية وطاقة الرياح الجديدة بحلول عام 2035 - وهو ما يعادل نمواً بمقدار خمسة أضعاف عما هي عليه اليوم).

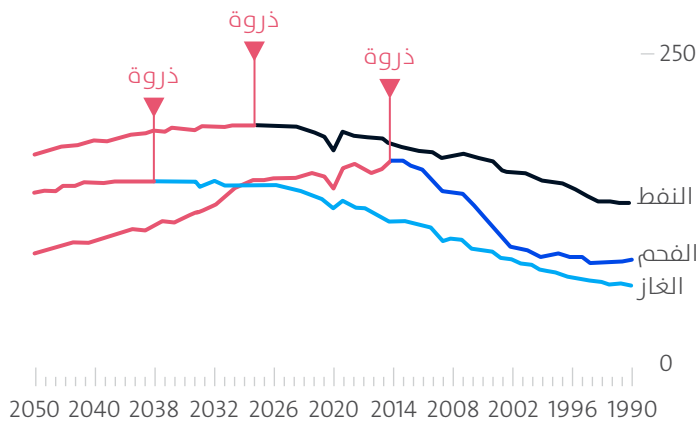


بحلول عام 2035، سيكون أكثر من

50%

من توليد الطاقة العالمية قادماً من مصادر متجددة

الطلب على الوقود الأحفوري، مليون تيراجول



تقترب أكثر فأكثر من الوصول إلى فترات الذروة في الطلب على الوقود الأحفوري

لقد اقتربت الذروة المتوقعة في الطلب على الهيدروكربونات؛ حيث يبلغ الطلب على النفط ذروته في عام 2029 والغاز في عام 2037، بينما يظهر الفحم انخفاضاً مطرداً.

ومع ذلك في الحالة المرجعية، يستمر الوقود الأحفوري في لعب دور رئيسي في منظومة الطاقة بحلول عام 2050، مدفوعاً بالنمو في مجالات مثل المواد الكيميائية والطيران.

في سيناريو التحول السريع، يواصل الطلب على الوقود الأحفوري تراجعاً، لا سيما النفط والفحم. يمكن أن تقترب فترة الذروة في الطلب على النفط بمقدار خمس سنوات حتى بدايات عشرينيات هذا القرن، عند مستوى أقل من 1 مليون برميل في اليوم فوق مستويات عام 2019.



يواصل الغاز زيادة حصته من الطلب العالمي على الطاقة في السنوات العشر إلى الخمس عشرة القادمة - وهو الوقود الأحفوري الوحيد الذي يواصل زيادة حصته - ثم يصل إلى ذروته في أواخر العقد الثالث من القرن الحالي. وحتى في الحالة المرجعية، فإن الطلب على الغاز في عام 2050 يبقى أعلى بنسبة 5% مما هو عليه اليوم.

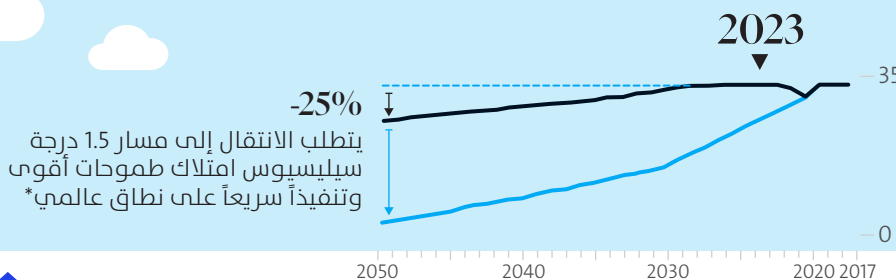


بلغ الطلب العالمي على الفحم ذروته في عام 2014 ويستمر في الانخفاض بنسبة 40% تقريباً من عام 2019 إلى عام 2050. وتحت وطأة الضغط التنظيمي والمالي المتزايد، يتضاءل دور الفحم في قطاع الطاقة، مما يساهم في الانخفاض العام في الطلب عليه.



بعد فترة طويلة من النمو، يبلغ الطلب العالمي على الوقود السائل ذروته في أواخر العقد الحالي، متبوعاً بانخفاض في الطلب بنسبته 10% بحلول عام 2050. ويرجع ذلك أساساً إلى تباطؤ نمو صناعة السيارات، وتحسين كفاءة المحركات المستخدمة في وسائل النقل البري، وزيادة الاعتماد على المركبات الكهربائية.

إجمالي الانبعاثات المرتبطة بالطاقة، مليار طن مكافئاً من ثاني أكسيد الكربون



التغيير بطيء جداً ولا يتحقق بالسرعة الكافية لبلوغ مسار 1.5 درجة سيلسيوس

على الرغم من التحولات السريعة في الحالة المرجعية، فإن انبعاثات غازات الاحتباس الحراري تنخفض بنسبة 25% فقط على المستوى العالمي بحلول عام 2050، مما يفرض مسار 3.5 درجة سيلسيوس.

* وجهة نظر ماكنزي للمسار الذي يحد من ظاهرة الاحتباس الحراري إلى 1.5 درجة سيلسيوس، عبر القطاعات ومنتجات الطاقة





التحول في فترات الأزمات: التصدي لما هو عاجل ولما هو مهم

من شأن نهج التحول القائم على الانطلاقة السريعة أن يساعد الشركات في تحقيق كامل مقدراتها.

تجاوزها، فإنهم يتبنون جهوداً حثيثة بغية تحقيق تلك الأهداف. ومن بين الأفكار الوجيهة في هذا الصدد أن تحدد أولوياتك، ولكن هذه مجرد نقطة بداية. فلكي ينجح في تحويل مسار شركته بشكل مستدام، يحتاج القائد إلى تنفيذ تحسينات بكفاءة عبر إدارات الشركة بأكملها. وقد أظهر بحثنا أن البرامج الجريئة التي تركز على مجموعة جوهرية من المبادرات تحقق ما لا يمكن للجهود المحدودة تحقيقه؛ فعلى سبيل المثال، يوضح تحليلنا لأكثر من 100 تحول أن 68 في المائة من مبادراتها تبلغ قيمتها 250 ألف دولار أو أقل، وأن كل صاحب مبادرة يدير في المتوسط ما لا يزيد عن مبادرتين من ضمن آلاف المبادرات. ومن واقع تجربتنا، فإن أفضل برامج التحول أداءً هي التي تركز على تحقيق التغيير في كافة التفاصيل، كبيرها وصغيرها.

لا يتوقف القائد الناجح في الأوقات العادية عن السعي إلى إيجاد تحقيق التوازن بين الأمور العاجلة الملحة وتلك المهمة، سواء أكان ذلك في شؤون شركته أو في شؤون حياته اليومية. ولكن الرؤساء التنفيذيون أصبحوا يواجهون اليوم مصاعب مالية وصحية وتشغيلية غير مسبوقة ولم يعهدوها من قبل. ولم تعد المعضلة بالنسبة لهم تتمثل في إحداث توازن بين العاجل والمهم وحسب، بعدما صار كل شيء تقريباً عاجلاً ومهماً، وبالنظر إلى استمرار أزمة تفشي جائحة فيروس كوفيد-19 بكل ما تحمله من تبعات، فمن غير المرجح أن يتغير هذا الوضع في الأفق المنظور.

وفي سبيل التعامل مع هذه التحديات خلال الوضع الطبيعي القائم وما قد يستجد من أوضاع طبيعية لاحقاً، يحدد بعض القادة أولويتين أو ثلاث أولويات. وبافتراضهم أن من الأفضل توجيه تركيز شركة مثقلة بالأعباء على الأزمات التي من المحتمل

بقلم

داريوس بيتس
ديفيد دورتون
ست غولدستروم
وباسر مرزا

فبراير 2021

الأجل أو المعقدة؛ مثل تلك التي تتطلب المزيد من التمويل أو إجراء اختبارات مسبقة.

— **نوع التأثير.** تركز الانطلاقة السريعة الأولى على نوع أو أكثر من أنواع التأثير الرئيسية؛ مثل التكلفة أو النمو أو الهامش أو رأس المال العامل أو النفقات الرأس مالية. بينما تتناول الانطلاقات السريعة اللاحقة نوع أو أكثر من أنواع التأثير المتبقية.

— **شريحة الأعمال.** تركز الانطلاقة السريعة الأولى على جزء بعينه من أعمال الشركة (من قبيل إدارة أو قسم)، بينما تتناول الانطلاقات السريعة اللاحقة أجزاء أخرى.

وبعد تحديد موضوعات وتسلسل الانطلاقات السريعة، تقوم الشركة بتحويل المبادرات المقترحة للانطلاقة السريعة الأولى إلى خطط شاملة وتبدأ في تنفيذها؛ وفي غضون ذلك، تبدأ عملية التخطيط للانطلاقة السريعة الثانية، وهكذا دواليك. وبهذه الطريقة، تتعامل الشركات مع القضايا العاجلة مباشرة في الانطلاقة السريعة الأولى ولكنها تتبع مساراً محدداً يضمن أن تتعامل الانطلاقات السريعة اللاحقة مع القضايا المهمة والمعقدة على حد سواء (الشكل 1).

وبالتالي، كيف تتعامل الشركة مع الأمور العاجلة والمهمة معاً، علاوة على الاستغراق في التفاصيل لتحقيق تغيير تدريجي في الأداء وخلق القيمة؟ في الأعوام الأخيرة، شهدنا شركات عدة تحقق هذه الأهداف من خلال نهج منظم قائم على الانطلاقة السريعة، نسميه "رسم خارطة طريق".

وقتاً تصل إلى لحظة اختيار حاسم، فليكن أن تبادر بالاختيار

ومنطلق رسم خارطة طريق بسيط؛ غالباً ما تتطلب المبادرات ذات المستويات المختلفة من الإلحاح والأهمية والتعقيد آفاقاً مختلفة للتخطيط والتنفيذ. وللتغلب على هذا التحدي، ينظم ترسيم خرائط الطريق المبادرات في سلسلة من جهود التخطيط والتنفيذ ذات "الانطلاقات السريعة" والمحددة بزمن، بحيث تتماشى مع أولويات الشركة.

وعادة ما نشهد مجموعات من الانطلاقات السريعة التي تركز على محور أو أكثر من المحاور التالية:

— **توقيت وتعقيدات التأثير.** تركز الانطلاقة السريعة الأولى على المبادرات التي من المفترض أن يكون لها تأثير في السنة الأولى. بينما تتناول الانطلاقات السريعة اللاحقة المبادرات طويلة

الشكل 1

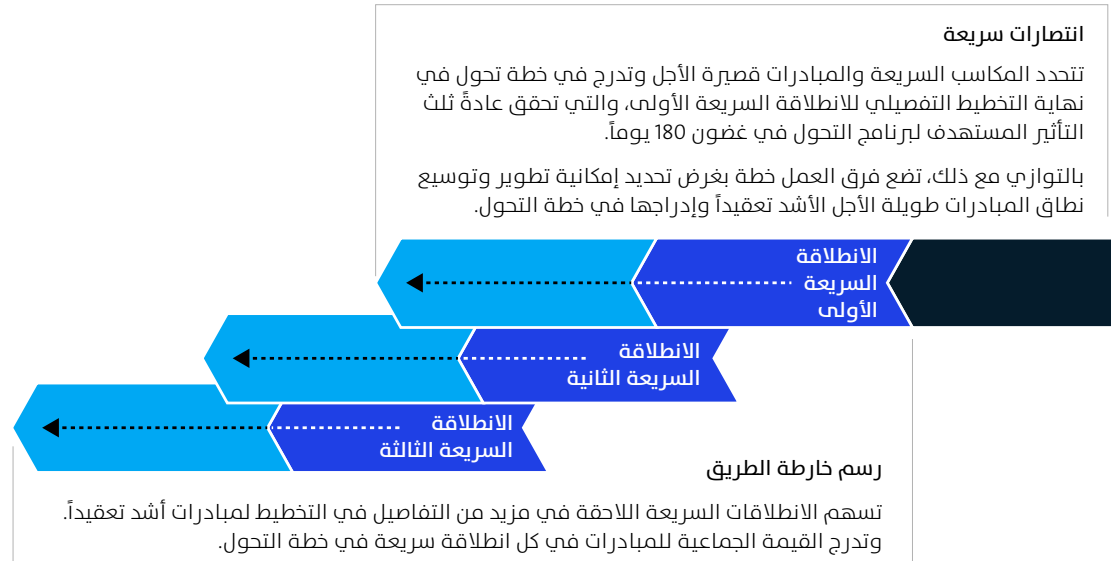
لا يقتصر تأثير الانطلاقات السريعة في رسم خريطة الطريق على المدى القريب فحسب، بل يوفر كذلك مزيداً من الوقت للتخطيط للمبادرات المعقدة.

شرائح التخطيط والتنفيذ التكرارية

التنفيذ: الشروع في جهد واسع النطاق لتعزيز القيمة الربحية

التخطيط التفصيلي: وضع خطة تحول (مبادرات وتوقعات مالية) يختص بها القادة التنفيذيين بصورة كاملة

مرحلة تنفيذ العناية المستقلة: تنفيذ العناية الواجبة لتحديد المسار والإمكانات الكاملة لدى الشركة



نموذج تطبيقي لرسم خارطة طريق

نقدم هنا مثلاً واقعياً. تشعر إحدى شركات الخدمات اللوجستية بضغط متزايدة من الشركات الناشئة التي تقدم تقنيات تفرض واقعاً جديداً في السوق. وبرغم أن الأعمال كانت مربحة، إلا أن أرقام توقعات الشركة لفترة ثلاث سنوات مقبلة تشير إلى تراجع لافيت في هامش الربح، ومن هنا قرر الرئيس التنفيذي أن هناك حاجة إلى تنفيذ برنامج تحول. وحدد تقييم أجري لإمكانات الشركة فرصاً سانحة، أغلبها يركز على التحديث وتنفيذ تحسينات تشغيلية مدعومة تكنولوجياً.

على أن تحقيق مثل هذه الفرص كان أمراً معقداً. فقد اعتقد فريق الإدارة أن أفكار التحديث هذه ضرورية لتحقيق الاستقرار في معدلات الربحية والنمو، لكنه لم يكن مقتنعاً تماماً بقدرة ذلك على توفير رأس المال اللازم للاستثمارات المطلوبة. وتمثل التحدي الآخر في ثقافة الشركة، التي دفعت الإدارة إلى تفضيل تنفيذ التحسينات الإضافية القابلة للتحقيق بدلاً من المخاطرة بالفشل أثناء السعي وراء الأهداف الطموحة. فمن الواضح أن هذه العقلية تجعل من الصعوبة بمكان تنفيذ مجموعة قوية من المبادرات التي يستلزم تنفيذها عدة سنوات. وأخيراً، وبينما شعرت الإدارة بحاجة ملحة إلى انتهاز الفرص سانحة والنتائج قريبة المنال، كانت تخشى في ذات الوقت من أن تغرق الشركة في تعقيدات مشاريع الأجل الطويل.

تستمر هذه العملية عادة عبر فترة تتراوح ما بين ثلاثة إلى ستة أشهر. وخلالها، تحدد الشركة المسار لتحقيق إمكانات تأثيرها كاملة (الشكل 2).

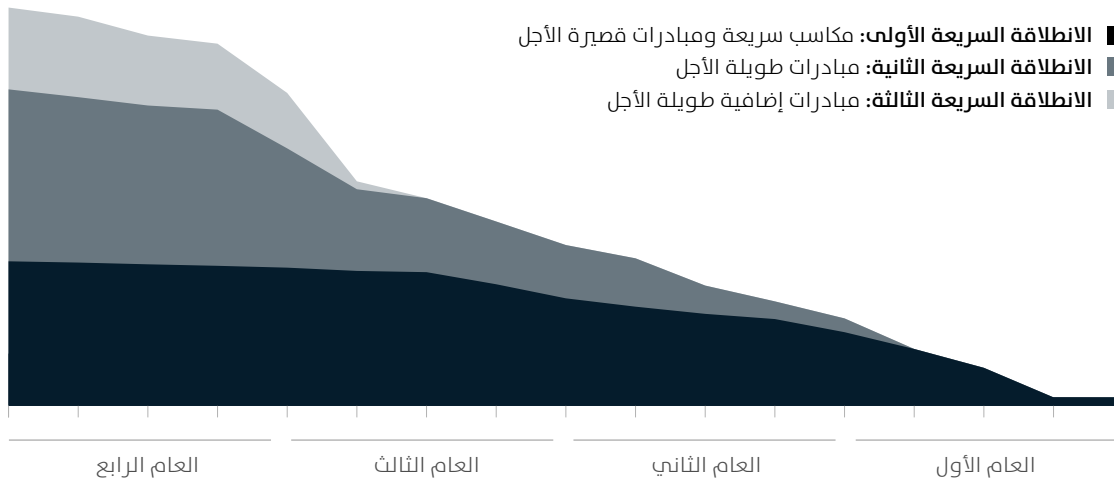
وعلى الرغم من أن رسم خريطة الطريق عبارة عن مهمة تصمم وفق سياق كل شركة على حدة، إلا أنها تنتهي في العادة إلى مجموعة بعينها من النتائج والفوائد. فعلى سبيل المثال، فإن الانطلاقة السريعة الأولى، وبغض النظر عن موضوعها، عادة ما تتناول الفرص سانحة والتي تحدث تأثيراً إيجابياً بسرعة. ويؤدي التركيز المتزايد على هذه المجموعة من المبادرات إلى تقليل مخاطر توقف نشاط الشركة أثناء التصدي لمصاعب حل المبادرات المعقدة وتنفيذ المبادرات الكبرى.

بالإضافة إلى ذلك، تلهم سرعة ونجاح تنفيذ الانطلاقة الأولى هذه الشركة وتشجعها على تحقيق الإمكانيات الكاملة لبرنامج التحول. ومن واقع خبرتنا، نقول بأن الشركة قادرة على تنفيذ مبادرات تبلغ قيمتها نحو ثلث القيمة الإجمالية لبرنامج التحول في غضون 180 يوماً. ومن شأن هذه المكاسب السريعة أن تسرع بإيقاع تنفيذ البرنامج وتيسر تمويل مبادرات الانطلاقات السريعة اللاحقة. وعلاوة على ذلك، فإن التصدي للمبادرات المعقدة الكبيرة في الانطلاقات اللاحقة يتيح للشركة تصحيح مسار خططها ويزيد من الثقة في قدرتها على تحقيق كامل قيمتها.

الشكل 2

تزداد قيمة خطة التحول بمرور الوقت بينما يجري تنفيذ مبادرات كل انطلاقة سريعة.

توقيت تنفيذ خطة تحول والقيمة المتحققة منها (للاسترشاد)،
الأرباح قبل الفوائد والضريبة والاستهلاك وإطفاء الدين



وللتصدي لهذه المخاوف، اتفقت الإدارة على ثلاثة انطلاقات سريعة لرسم خريطة الطريق، والتي من شأنها أن تتوافق معاً مع طموح الشركة في إحداث التأثير الشامل:

– الانطلاقة السريعة الأولى: جميع المبادرات المضمونة والتي تؤتي نتائجها في غضون 12 شهراً

– الانطلاقة السريعة الثانية: المبادرات المعقدة والتي تستلزم تمويلاً وتهدف إلى خفض تكاليف البيع والتكاليف العامة والإدارية

– الانطلاقة السريعة الثالثة: مبادرات النمو التي تحقق تأثيراً إيجابياً في الإيرادات الإجمالية ومعدلات التشغيل

وخلال سعيها لتحقيق ما لا يقل عن ثلث تأثير البرنامج في غضون فترة 180 يوماً الأولى، نفذت الشركة الانطلاقة السريعة الأولى بمبادرات تركز على تحقيق نتائج في العام الأول. وحققت هذه الأهداف بل تجاوزتها، وذلك بفضل أداء قوي عبر فئات تكاليف البيع والتكاليف العامة والإدارية ومبادرات رأس المال العامل الناجحة؛ وفاجأت تلك المكاسب المبكرة حتى المتشككين. كما وفرت هذه المكاسب التمويل اللازم للمشاريع المهمة التي طال انتظار تنفيذها، مثل منظومة موارد بشرية متقدمة باهظة التكلفة ولكنها ضرورية لتحقيق أهداف كفاءة التشغيل للشركة. ومع الانتهاء من الانطلاقة السريعة الثالثة، كانت الشركة تمتلك استراتيجية موثوقة لاغتنام الفرص المتاحة في قطاع نشاطها.

ما تزال القواعد التقليدية سارية

نجد من النموذج السابق، والعديد من الأمثلة الأخرى، أن رسم خريطة الطريق ساعد الشركات على التصدي لما هو عاجل وما هو مهم في آن واحد، لتحقيق مكاسب مبكرة تعزز توجهها الجاد إلى تنفيذ برنامج التحول، تمويل الاستثمارات الأساسية، وإحداث تأثير موثوق على مدار أعوام عديدة. ولكن ما هو المطلوب من الشركات التي تتطلع إلى تبني هذا المسار؟

يلزمها امتلاك كافة المكونات الضرورية لتنفيذ برامج التحول عالية الأداء، ولكن بعض تلك المكونات بحاجة إلى مزيد من التركيز:

– التزام تام من الرئيس التنفيذي خلال كامل رحلة

التحول. تواجه معظم الشركات تحدياً يستنزف الجهد في كل من الأزمات والمواعيد النهائية والضغوط التي ينطوي عليها تخطيط مبادرات التحول، ويستغرق النهج القائم على سياسة الانطلاقات السريعة وقتاً أطول مما تستغرقه الأساليب البديلة. وخلال فترة بناء المبادرات الأولى التي تتراوح ما بين ثلاثة إلى ستة أشهر، قد ترهق طموحات التحول الشركة. وهنا يكون على الرئيس التنفيذي الحفاظ على زخم مواصلة المسار وتحفيز الشركة للمضي قدماً بالاعتماد على توجه يشجع على الاستمرار "دون النظر للوراء"، حيث يبدي مساندته التامة لرحلة التحول بأكملها وبكل طموحاتها، ويحرص على الاحتفاء بالنجاحات، مع صرامة وعدم تهاون إزاء مراحل الإنجاز المحددة.

رسم خريطة الطريق ساعد الشركات على التصدي لما هو عاجل وما هو مهم في آن واحد، لتحقيق مكاسب مبكرة تعزز توجهها الجاد إلى تنفيذ برنامج التحول، تمويل الاستثمارات الأساسية، وإحداث تأثير موثوق على مدار أعوام عديدة.

— **بنية تحتية متطورة تدعم الأداء.** يقتضي إطلاق إمكانات التأثير الكامل لدى الشركة تحولاً جذرياً في طريقة عملها. لذا، تدعم إدارة التحول هذا المسعى بالحرص على سرعة إيقاع التنفيذ والأداء والتغلب على كافة المعوقات ورصد التقدم وقياس مدى تأثير المبادرات. وهنا تتزايد أهمية العمل الديناميكي لإدارة التحول، بينما تقوم الشركة بالتوفيق بين التخطيط والتنفيذ المتزامنين عبر الجدول الزمني الممتد لرسم خريطة الطريق. ولهذه الأسباب، لا بد من تزويد فريق العمل هذا بأفراد من أصحاب الأداء العالي مع تعزيز سلطاتهم بما يكفل لهم قيادة الشركة بأكملها إلى تحقيق التحول.

يساعد رسم خريطة طريق الشركة في تبني عقلية إيجابية طموحة خلال تنفيذ برنامج التحول، مع إتاحة مسار وبيئة تكفل التصدي لكافة الأمور العاجلة والمهمة في آن واحد، خلال رحلة إحداث التأثير الكامل المنشود. ولكل رحلة تكلفتها. ويقتضي تحقيق النجاح، على الأقل، التزاماً قوياً من قبل الرئيس التنفيذي بخوض الرحلة كاملة وبتوفير بنية تحتية معززة للأداء. وفي ظل توافر تلك العناصر في التوقيت والمكان الصحيح، يمكن أن تحدث برامج التحول تأثيرها الحقيقي والمستدام؛ حتى وإن واجهت الشركة أزمة فادحة، من قبيل تفشي جائحة فيروس كوفيد-19.

داريوس بيتس، أحد شركاء ماكنزي أند كومباني في مكتب أتلانتا، و**ديفيد دورتون** و**ياسر مرزا** من الشركاء الرئيسيين في الشركة؛ بينما **ست غولدستروم** شريك رئيسي في مكتبها في تشارلوت.

ويتوجه الكتاب بالشكر إلى كيفن لاسكو ومولي سكوير لما قدماه من مساندة في إعداد هذا المقال.





التنظيم للمستقبل: تسعة مفاتيح للتحويل إلى شركة مستعدة للمستقبل

لتنظيم الشركات بشكل أفضل في مستقبل ما بعد الوباء، يجب على القادة اعتناق تسعة أساسيات تشرح مجتمعة "هويتنا" كمؤسسة، و"كيف نعمل"، و"كيف ننمو".

شديدة الانفصال والعزلة، ومقيدة إلى درجة كبيرة بالهيكلية المصفوفية المعقدة، وشديدة البيروقراطية. وما يخشاه الكثير من القادة، وأدى الوباء إلى تأكيده، هو أن تنظيم هذه الشركات كان مصمماً للعمل ضمن عالم بدأ يضمحل، وحقبة من المعايير والأحداث القابلة للتنبؤ بدأت أربعة توجهات جديدة باكتساحها، وهذه التوجهات عبارة عن تركيبة من قدرات الاتصال العالية، وتكاليف التعاملات المنخفضة، والأتمتة التي وصلت إلى درجات غير مسبوقة، وتغير التوزعات الديموغرافية (الشكل 1). (للاطلاع بشكل موسع على هذه القوى المؤثرة، يمكنك قراءة مقالة: التنظيم من أجل المستقبل: لم لا؟ على McKinsey.com). وإذا لم تستطع الشركات التقليدية الراسخة رؤية المستقبل بنفسها بشكل مباشر، فقد رأته بوضوح في الشركات المنافسة، وهي شركات ناشئة رقمية تواصل الابتكار والفوز بطرق جديدة وجريئة.

بعد تداول الأخبار عن نجاح لقاحات كوفيد-19، ظهر أمل جديد لدى قادة الأعمال في كل مكان باحتمال اقتراب الوباء من نقطة التحول، وعلى الفور، بدأت الكثير من المؤسسات تشعر بأثار الإرهاق بعد أن تمكنت من التكيف بسرعة وبصورة جيدة مع الوضع الجديد في بدايات الوباء.

وعلى الرغم من أن القادة بدؤوا باتخاذ الإجراءات لإعادة تفعيل عملياتهم ومؤسساتهم، فإن أبعدهم نظراً يرون فرصة أكبر، أي الفرصة للبناء على أساس الإنجازات المتعلقة بالوباء، وإعادة النظر بهوية المؤسسة وكيفية عملها وكيفية نموها، بل إعادة ابتكارها.

لقد بدأت الضغوطات الرامية إلى إحداث التحول بالتركم قبل وباء كوفيد-19 بسنوات، وعادة ما يشعر كبار المسؤولين التنفيذيين بالقلق من كون مؤسساتهم بطيئة للغاية، ومقسمة إلى وحدات

بقلم
آرون دي سميت
كريس جانيون
وإليزابيث مايجات

يناير 2021

في هذه المقالة، سنستخلص الدروس من خبرتنا، ومن أبحاث جديدة حول الممارسات التنظيمية في 30 شركة من الصف الأول لإبراز أهم النقاط المطلوبة لتنظيم العمل بأفضل طريقة استعداداً للمستقبل. وعلى حين أنه لم تتمكن أي مؤسسة من حل هذه المعضلة بشكل كامل، فإن التجارب الجارية تشير إلى أن الشركات المستعدة للمستقبل تتشارك في ثلاث خصائص: معرفتها بهويتها وما تمثله، وعملها بشكل يركز على السرعة والبساطة، والنمو عن طريق تضخيم قدرتها على التعلم والابتكار والسعي نحو الأفكار الجيدة بغض النظر عن أصلها. وبعتناق هذه الأساسيات- عبر المبادئ التنظيمية التسعة التي تحدها- يمكن للشركات تحسين فرصها في الازدهار ضمن الوضع الطبيعي الجديد.

الخبر السوء هنا يتلخص في أنه ليس أمام الشركات أي وقت يمكن أن تضيعه. ففي بيئة أعمال بدأت

الشكل 1

أربعة توجهات مترابطة ستؤدي إلى تغيير القواعد القديمة للإدارة.

 <p>تكاليف تعاملات أقل</p> <ul style="list-style-type: none"> • بدأت العوائق أمام الدخول إلى السوق وتحفيق زيادة في الحجم بالاضمحلال • تمثل البيروقراطية الداخلية عائقاً أكبر من التعاملات الخارجية والحرّة في السوق 	 <p>قدرات اتصال أكبر</p> <ul style="list-style-type: none"> • تزايد الترابط وسرعات الاتصال، ما يؤدي إلى انقلاب في مبادئ الابتكار المزعزع • تدفق حر للمعلومات يؤدي إلى تجاوز-بل وتحدي- التراتيبات الهرمية الموجودة حالياً
 <p>نقلات اجتماعية جذرية</p> <ul style="list-style-type: none"> • سيكون لدى مواليد الجيل Z (من منتصف التسعينيات إلى بدايات القرن الجديد) طموحات مهنية جديدة ومختلفة جذرياً • يمكن أن نتوقع المزيد من التنوع والتعلم، والمزيد من فرص القيادة والترقيات، والمزيد من التأثيرات الاجتماعية، والمزيد من الحيوية والتغيرات في المهن 	 <p>أتمتة غير مسبوق</p> <ul style="list-style-type: none"> • تؤدي زيادة انتشار الأتمتة إلى تقويض الأفكار التي بُنيت عليها المؤسسات • أصبحت الأفكار الإدارية حول التحكم والقدرة على التنبؤ باطلة بعد أن استمرت لفترة 200 سنة

¹ للمزيد من التفاصيل، يمكن الاطلاع على مقالة كريس برادلي، مارتن هيرت، سارة هادسون، نيكولاس نورثوكوت، وسفين سميت "التسارع الأعظم"، يوليو 2020، McKinsey.com.

² يقدم المؤلف نسيم طالب مفهوماً تعليمياً لمعنى مقاومة التفكك، وكما كتب: "البنية المتماسكة المرنة تقاوم الصدمات وتحافظ على طبيعتها. أما المضادة للتفكك فتصبح أفضل من ذي قبل". لمزيد من المعلومات يمكن قراءة كتاب نسيم نيكولاس طالب، المضاد للتفكك: الأشياء التي تكسب من الفوضى، نيويورك، شركة إن واي راندوم هاوس تريدينج بيرباكس للنشر، 2012.

وأكثر ترابطاً، وأكثر قرباً من الأهداف، وببساطة، أكثر ارتباطاً بالبشر.³

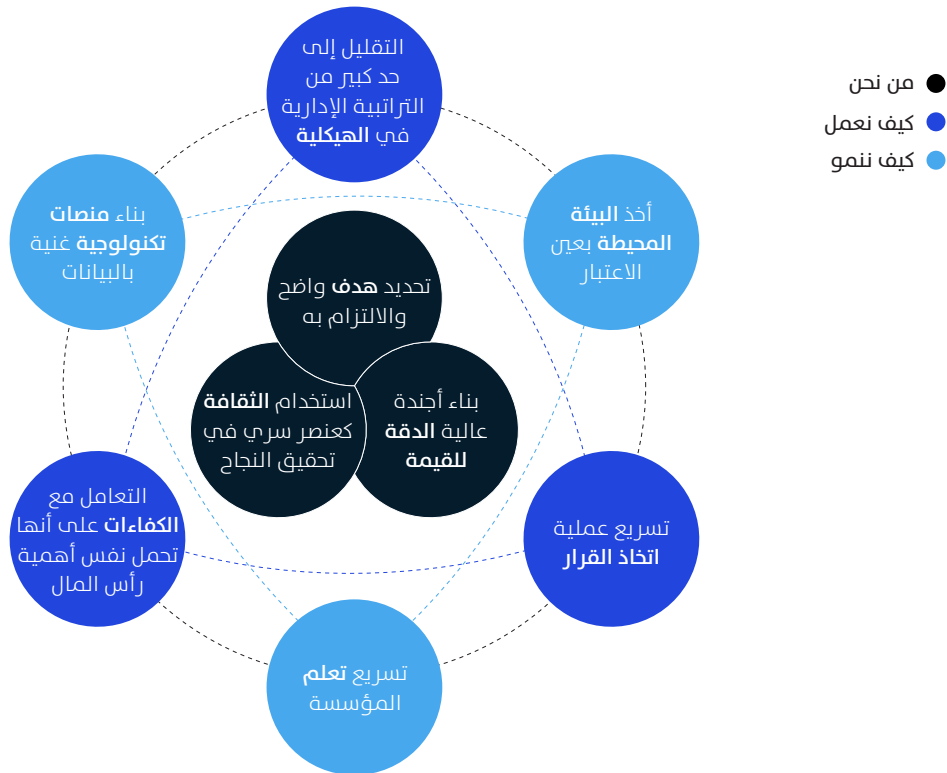
الحاجة إلى إعادة الاختراع

إذا سألت أي مسؤول تنفيذي عن شركته، فتوقع منه أن يريك مخططاً تنظيمياً لها. وهو أمر لا عجب فيه، حيث إن المفاهيم الإدارية التي تعبر عنها المخططات التنظيمية مرئياً-مثل التنسيق والتراتبية الهرمية والتنظيم المصفوفي-هي التي رافقت القادة طوال حياتهم وأصبحوا مدركين لها بشكل جيد، كما فعلت الأجيال السابقة لهم. يعود المخطط التنظيمي الأصلي إلى العام 1854، وقد ابتكر للمساعدة على إدارة شركة نيويورك وإري للسكك الحديدية خلال عصر القطارات البخارية.

هنا يكمن التحدي. حيث إن المؤسسات الحالية تعتمد على التراتيبات الهرمية التقليدية أو الهيكلية المصفوفية التي تمتد جذورها إلى الثورة الصناعية في القرون 18 و 19 و 20. ومن الناحية النظرية، توفر هذه الهيكلية خطوطاً واضحة تحدد السلطة والصلاحيات عبر الطبقات الإدارية المختلفة بدءاً من الموظفين الذين يتواصلون مع العملاء بشكل مباشر. أما في الواقع، فإن البنى المصفوفية أصبحت أكثر

الشكل 2

تسع نقاط تنظيمية ستميز الشركات المستعدة للمستقبل عن غيرها من الشركات الأخرى.



تعقيداً مع زيادة تعقيد الشركات، إلى درجة أنها أصبحت في بعض الحالات ثقيلة ولا تكاد تقدر على تأدية وظيفتها.

ماذا نستنتج؟ لا يمكن أن نتوقع من هذه النماذج القديمة أن تحقق الأهداف المطلوبة في البيئة الحالية. فهي مصممة لتعمل بطريقة رتيبة متكررة أشبه بالآلات، ومبينة لإيجاد الطول التي تخص كلا من توحيد المعايير والبنى والبيروقراطية والتحكم، وهي أهداف تقوض الأولويات الحالية للشركات، وهي الابتكار والسرعة والمسؤولية.

لا يكمن الجواب في تعديل النماذج القديمة، بل في استبدالها بشيء أفضل بكثير.

التنظيم استعداداً للمستقبل [الذي يحل فيه الفائز على كل شيء]

لتحديد ما هو "الأفضل بفارق كبير" في المؤسسات، قمنا-بالاشتراك مع زملائنا في ممارسات التنظيم في ماكنزي- بإجراء بحث في 2018 لفهم الطريقة الناجحة لتنظيم المؤسسات في المستقبل. ويحدد هذا العمل 9 نقاط أساسية، موضحة في الشكل 2، نعتقد أنها تميز المؤسسات المستعدة للمستقبل عن غيرها.

³ تتمتع هذه الأفكار بتاريخ طويل، وعلى سبيل المثال، يمكن أن نذكر في المقارنة بين الأنظمة المؤسسية المفتوحة والديناميكية مقارنة مع الأنظمة المغلقة والسكونية والرتبية كما وضحا دانييل كاتز وروبرت كان في "تقييم تطبيقات نظريات التفكير في الأنظمة المفتوحة"، 1978.

إلى 95%، ما يعني بشكل أساسي جميع العوائد الزائدة فوق كلفة رأس المال.

من المسلم به أننا لم نشهد حالة أكثر وضوحاً لإعادة هيكلة المؤسسة واتخاذ إجراءات جريئة. وحتى نعرف كيف يمكن للشركات القيام بكلا الأمرين، لنعد إلى النقاط المتعلقة بالمؤسسات وندرس كيفية مساعدتها للمؤسسات على الإجابة عن ثلاثة أسئلة أساسية: من نحن؟ وكيف نعمل؟ وكيف نمو؟

من نحن: تعزيز الهوية

في مقالة مؤثرة نُشرت في 1937 بعنوان "طبيعة الشركة"،⁴ قال الاقتصادي الذي فاز لاحقاً بجائزة نوبل رونالد كوس إن الشركات موجودة لتفادي تكاليف

يبين الشكل 3 درجة القيام بإجراءات جريئة لتطبيق هذه النقاط التسع أو دراستها لدى أهم 30 شركة أمريكية منذ الآن. وتمثل هذه الشركات -وجميعها من أفضل 3 شركات في مجالاتها وفق الأرباح الاقتصادية ما بين 2015 و-2019 الصدارة في عالم بدأ يتجه بصورة متسارعة نحو منح الفائز كل شيء (اقرأ العمود الجانبي: "الفائز يأخذ كل شيء").

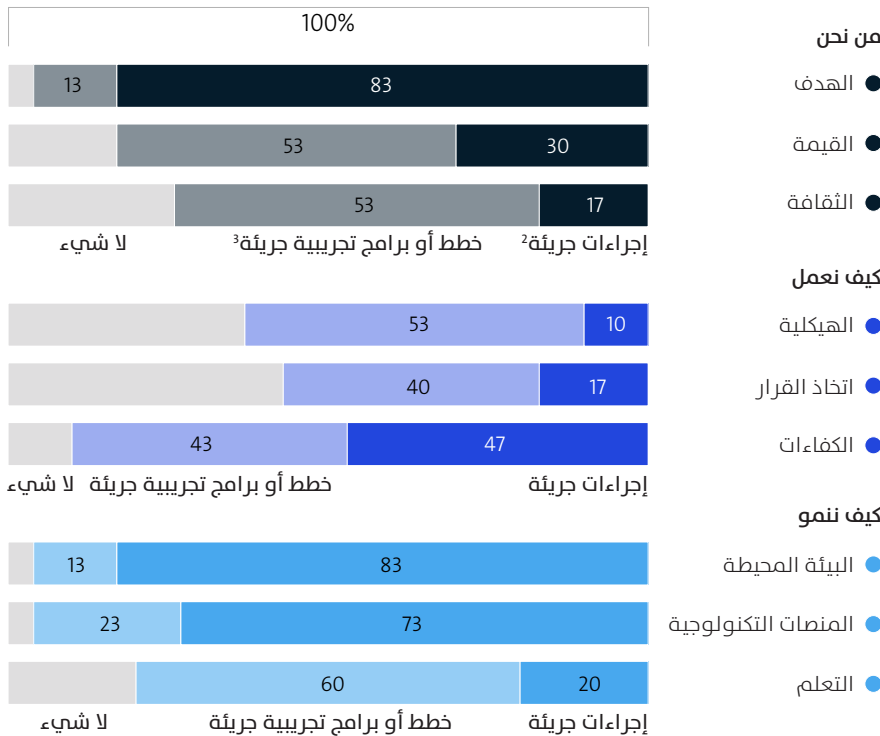
وكما يوضح زملاؤنا في قسم ممارسات الاستراتيجية والتمويل المؤسسي في كتابهم لعام 2018، الاستراتيجية ما بعد عصا الهوكي، فإن الشركات الواقعة في الخمس الأعلى من التوزيع الإحصائي الاقتصادي تلتقط حوالي 90% من الأرباح. كما بين تحليل اقتصادي أكثر حداثة أن هذه الحصة ارتفعت

⁴ تُعتبر مقالة كوس - والتي وصفها شخصياً بأنها "أعلى مستوى يقليل من مقالة طالب جامعي" - على نطاق واسع من أحد العوامل المساهمة في فوزه بجائزة نوبل لعام 1991 في الاقتصاد. لمزيد من المعلومات حول حياة كوس وعمله في جامعة شيكاغو، حيث مارس التدريس حتى وفاته في العام 2013 عن عمر 102 سنة، يمكنك الاطلاع على مقالة سارة جيلر "رونالد كوس ما زال يثير الجدل بعمر 101 سنة"، جامعة شيكاغو، 23 أبريل، 2012، uchicago.edu

الشكل 3

بدأت الشركات الأفضل أداءً باتخاذ إجراءات جريئة تتعلق بجميع النقاط التسع.

النسبة المئوية من الشركات الثلاثين الأفضل التي بدأت باتخاذ¹ أو دراسة، إجراءات جريئة لتحقيق النقاط التسعة في المؤسسات.



¹ اعترافاً بوجود تباين في الأساسيات بين الصناعات المختلفة، وكونها تتعرض لعوامل مختلفة تحفز وتثبط النمو، فقد اخترنا أهم 10 صناعات من حيث متوسط أرباحها الاقتصادية بين 2015-2019. ومن ثم اخترنا أهم 3 شركات في كل صناعة وفق نفس المعيار.

² تُعرف الإجراءات الجريئة كما يلي: (1) أن تكون الشركة من أوائل الشركات التي تتبنى ممارسة معينة، (2) أن تكون الممارسة فريدة من نوعها وغير مستقاة من مكان آخر، أو (3) أن يتم تخصيص حجم الممارسة لتشمل أكثر من 50% من الشركة.

³ تُعرف الخطط الجريئة كما يلي: تعمل الشركة بشكل نشط على وضع خطط أو برامج تجريبية لإجراءات جريئة وفق التعريف أعلاه. المصدر: قسم ممارسات التنظيم في ماكنزي، قسم ممارسات الاستراتيجية والتمويل المؤسسي في ماكنزي.

حتى نعرف مدى دراسة وتطبيق النقاط التسع من قبل المؤسسات الهامة، لجأنا إلى بحث ثوري أجراه زملاؤنا في قسم ممارسات الاستراتيجية والتمويل المؤسسي في ماكنزي من أجل كتابهم، الاستراتيجية ما بعد عصا الهوكي. وفي هذا الكتاب، لاحظ المؤلفون أن أداء الشركة (مقيساً بمتوسط الربح الاقتصادي) يظهر على شكل تابع أسّي، حيث يصعد ويهبط طرفاً المنحني البياني بوتيرة أسية مع منطقة شبه مسطحة في الوسط. أما نتيجة وجود القانون الأسّي فهي واضحة، وتقول إن الشركات الواقعة في الخمس الأعلى من التوزيع الإحصائي تحوز على ما لا يقل عن 90% من الأرباح الاقتصادية، ويبدو أن هذه الهوة تزداد اتساعاً.

في إطار بحثنا الخاص، درسنا هذه المجموعة من الشركات، واخترنا الشركات الثلاث الأولى من كل قطاع من القطاعات العشر الأعلى نتيجة من حيث متوسط الربح الاقتصادي من 2015 حتى 2019. ومن ثم أجرينا مقابلات خيرة وتحليلات تعتمد على أساس أهمية تقديم القيمة للمستهلك لتحديد درجة تنفيذ الشركات -أو دراستها- للنقاط التنظيمية التسع التي تشكل جوهر هذا المقال.

تبين أن ثلاثاً من هذه النقاط تمثل مرتعاً خصباً للإجراءات الجريئة: مثل تحديد هدف واضح والالتزام به (83% من الشركات التي درسناها)، تأسيس بيئات عمل متكاملة (83%)، وبناء منصات تكنولوجية غنية بالبيانات (73%).

إضافة إلى ذلك، قمنا بدراسة البنود الثلاثة (من نحن، كيف نعمل، كيف ننمو) التي تشكل بمجموعها النقاط التسع، ولاحظنا أن الشركات الأفضل أداء لم تركز جهودها على أي بند محدد، بل اتخذت إجراءات تتعلق بها جميعاً، وهو ما يمكن أن يشير إلى أن المجالات الثلاثة تُعتبر هامة لأداء المؤسسات في المستقبل.

وبالفعل، وفي اقتصاد يأخذ منحى استيلاء الفائز على كل شيء بصورة متزايدة، وحيث لا يكفي حتى الأداء فوق المتوسط لضمان الحصول على عائدات فوق كلفة رأس المال، يمكن أن نتوقع تزايد صعوبة المنافسة في مجال الابتكار المؤسسي.

التعاملات في السوق الحرة. ولكن، ومع تهاوي تكاليف التعاملات بسبب تزايد إمكانيات الاتصال، لم يعد المبرر منطقياً. إذن، ما الهدف من وجود الشركات؟

يكن الجواب في الهوية. حيث إن الناس يرغبون في الانتماء إلى شيء ما أكبر منهم. ولهذا فإن الشركات التي تركز فقط على الأرباح ستراجع أمام المؤسسات التي تبني هوية راسخة تلبّي حاجة الموظفين إلى الانتماء، والتماسك الاجتماعي، والهدف، والمغزى.

تحقق المؤسسات المستعدة للمستقبل هذا بثلاث طرق: تحديد الهدف بشكل واضح، ومعرفة كيفية خلق القيمة ومنبع تفردتها، وبناء ثقافات قوية ومميزة تساعد على اجتذاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها.

النقطة 1: تحديد هدف واضح والالتزام به

تعلم الشركات الأفضل أداء أن الهدف عامل مميز وضروري في نفس الوقت. ويُعتبر الإحساس القوي بهدف الشركة تجسيداً فريداً لهويتها-أي سبب عملها⁵-ويجسد كل ما تمثله المؤسسة من وجهة نظر تاريخية، وعاطفية، واجتماعية، وعملية.

تدرك الشركات المستعدة للمستقبل أن الهدف يساعد على اجتذاب الناس ودفعتهم للانضمام إلى

المؤسسة، والاستمرار معها، وتحقيق الازدهار سوية. ويفهم المستثمرون قيمة هذا المفهوم، ويأخذون الهدف بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار، حيث إن تصاعد التمويلات المتعلقة بالبيئة والمجتمع والحوكمة (ESG) هو واحد فقط من الأساليب التي تمثل اعتراف المستثمرين بارتباط الهدف بخلق القيمة بطرق ملموسة.

على الرغم من هذا، فإن الهدف ليس واضحاً بشكل كامل إلا لدى قلة من الشركات. وفي استبيان لماكنزي لموظفين في شركات أميركية، قال 82% إن هدف المؤسسة أمر مهم، ولكن النصف فقط قالوا إن هدفهم يحمل تأثيراً فعلياً. كيف يمكن أن نردم هذه الهوة؟ يجب اتخاذ الإجراءات الرامية لتحريك الشركة باتجاه هدفها، والمساعدة على جعله حقيقياً بالنسبة للناس. ويحدث هذا فقط عندما يشعر الموظفون بالتناغم والارتباط بهدف شركتهم. وعلى حين أن هذه الروابط يمكن تشجيعها عبر إجراءات رمزية ذات مغزى-مثل الكرسي الفارغ الموجود دائماً في اجتماعات أمازون لتمثيل دور الزبون في اتخاذ القرار⁶-فإن الهدف لا بد من أن تتم صياغته على شكل خيارات وسلوكيات ملموسة. ويمكن أن نتأمل كمثال على

⁵ للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على كتاب سايمون سينيك: البداية مع السبب: كيف يلهم القادة العظماء الجميع للعمل، نيويورك، نيويورك: مجموعة بنجوين، 2009.

⁶ للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على مقال جورج أندريس "داخل آلة توليد الأفكار في أمازون: كيف يفكك بيروس رموز العملاء"، مجلة فوربس، 4 أبريل، 2012، forbes.com.

هذه الخيارات قرار شركة سي في إس هيلث (CVS Health) بالتوقف عن بيع منتجات التبغ للاقتراب أكثر من تحقيق هدفها في "مساعدة الناس في طريقهم نحو تحقيق صحة أفضل".⁷

غالباً ما يقال إن "مهنتك تكمن حيث تتقاطع مواهبك مع حاجات العالم"، وبالفعل، فإن طموحات الموظفين تتزايد (بل ويعيشون لفترة أطول حتى) عندما توجه طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف. وقد وجدت أبحاث ماكنزي أن الأشخاص الذين يقولون إنهم "يعيشون أهدافهم" في العمل أكثر ميلاً بأربع مرات للاندماج والمشاركة بدرجة عالية ممن لا يقولون هذا.

عندما يمثل الهدف جوهر العمل، فسوف يساعد العاملين على التعامل مع المسائل الغامضة، ويلهمهم بالالتزام، وقد يؤدي حتى إلى اكتشاف احتمالات غير مطروقة في الأسواق. ولهذا فإن المؤسسات المستعدة للمستقبل ستقوم بصياغة الغاية من وجودها وما الذي تمثله وتهدف إليه بوضوح، وستستخدم الهدف كنسيج يربط الموظفين وغيرهم من ذوي الصلة بطرق تسمح لهم بالاستناد إلى أسباب واضحة في خياراتهم المتعلقة بالأعمال.

النقطة 2: بناء أجندة عالية الدقة للقيمة

على الرغم من أن جميع الشركات لديها استراتيجية كيفية خلق القيمة،⁸ فإن القليل من هذه الاستراتيجيات تبين فعلياً كيف ستقوم المؤسسة بتحقيق هذا. أما الشركات المستعدة للمستقبل، من ناحية أخرى، فتتفادى هذه المعضلة بوضع أجندة للقيمة، وهي خريطة تفصل طموحات وأهداف الشركة إلى عناصر مؤسسية ملموسة، مثل وحدات العمل والمناطق وخطوط الإنتاج وحتى القدرات الأساسية. وبوجود نموذج كهذا، تستطيع هذه الشركات تحديد مكمّن خلق القيمة في المؤسسة، وما يميز الشركة عن غيرها، وحتى ما يمكن أن يدفعها نحو النجاح في المستقبل.

يكمّن السر في استخدام أجندة القيمة لتركيز جهود المؤسسة، وبناء إحساس بالأمر المهمة فعلاً لدى كل موظف. وعندما تستطيع المؤسسة الاستفادة من هذا الوضوح—أي معرفة ما الذي يميزها بالضبط عن غيرها—ستحصل على نتائج مؤثرة

ولا يمكن تقليدها بسهولة. لنأمل مثلاً كيف تجند آبل كل قدراتها لابتكار أفضل تجربة للمستخدم. إن هوس الشركة بإرضاء الزبائن يتضمن أشياء واضحة مثل تصميم المنتجات، ولكنه يمتد حتى إلى كيفية توظيف المنتجات، حيث يوجد في الشركة فريق صغير مخصص فقط لأغراض التوظيف لضمان تحويل عملية فتح العلبة إلى تجربة تثير الاستجابة العاطفية المطلوبة بالضبط.⁹

إن قوة أجندة القيمة الواضحة لا تتجسد فقط في مساعدة الشركة على تحقيق أولوياتها الاستراتيجية اليوم بشكل أفضل، بل أيضاً إعطاء المؤسسة نظرة مستقبلية حول كيفية تغيير توزيع الموارد مع تغير الأولويات. حيث أن الشركات الأفضل أداء تقوم بإعادة توزيع كوادرها للتوافق مع أولوياتها الأساسية بشكل مكثف، وديناميكي، ومتواصل، مدركة أن هذا النشاط يمثل في نفس الوقت محركاً اقتصادياً وأفضلية تنافسية ممتازة على المدى الطويل. ووفقاً لأبحاث ماكنزي، فإن الشركات التي تعيد توزيع الكفاءات نحو المبادرات عالية القيمة بشكل متكرر أكثر ترجيحاً بأكثر من الضعف للتفوق على مثيلاتها من حيث العوائد الكلية لحملة الأسهم.¹⁰

النقطة 3: استخدام الثقافة كعنصر سري في

تحقيق النجاح

إضافة إلى معرفة السبب (الهدف) والماهية (أجندة القيمة) بشكل واضح، فإن الشركات التي ستزدهر في الوضع الطبيعي الجديد تتميز نفسها بثقافتها، أي الأسلوب الذي يميز أي مؤسسة. إن الثقافة مجموعة فريدة من السلوكيات والتقاليد والرموز والتجارب التي تصف بمجموعها "كيف ندير الأشياء". وفي أنجح الشركات، تشكل الثقافة العمود الفقري لصحة المؤسسة، وتدفعها نحو تحقيق أداء متفوق مع مرور الوقت، وتحقق الشركات ذات الثقافات الراسخة ما يصل إلى ثلاثة أضعاف العوائد الكلية لحملة الأسهم بالمقارنة مع الشركات التي لا تمتلك هذه الثقافات.¹¹

تتضمن الدلائل التي تشير إلى ثقافة أداء راسخة، التزام القادة بالسلوكيات التي تطمح إليها الشركة، وممارسات عمل مميزة وتبدو مبتكرة بالنسبة للآخرين، ومقاربات مبتكرة للتعامل مع جميع

⁷ للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على مقال إيلين هاورد بون "نظرة متعمقة على قرار سي في إس بالتخلي عن العمل في مجال السجائر"، صحيفة جارديان، 18 يونيو، 2014، theguardian.com.

⁸ للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على كتاب سي. كيه. براهالاد وجاري هاميل "الكفاءة الأساسية للشركة"، هارفارد بزنس ريفيو، مايو-يونيو، 1990، hbr.org.

⁹ للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على مقالة جيمي كوندليف "جودة عمليات التوظيف عند آبل تعود إلى اعتمادها على شخص مختص بفتح العلبة"، جيزمودو، 25 يناير، 2012، gizmodo.com.

¹⁰ استبيان ماكنزي الدولي لعام 2017 حول ممارسات إدارة الكفاءات في الشركات. للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على مقالة "ربط الكفاءات بالقيمة" لمايك باربير وميريام أوبنز وسارة بويرسكين، أبريل، 2018، McKinsey.com.

¹¹ للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على دليل الصحة التنظيمية من ماكنزي، McKinsey.com.

يؤدي هذا إلى إطلاق حلقة مفرغة مثمرة، وذلك باجتذاب النوع الصحيح من الكفاءات التي ستزدهر في ظل هذه الثقافة، وتطلق أجندة القيمة لديهم، وتعطي دفعة هائلة للأداء.

كيف نعمل: الأولوية للسرعة

عند زيارة مؤسسة مستعدة للمستقبل، ستلاحظ أن السرعة تمثل في نفس الوقت هدفاً يشغل الجميع وتحيزاً ثقافياً. بل يمكن أن تسمع في مجموعة المصطلحات الشائعة في الشركة عبارات مثل "زيادة سرعة الساعة" و"وتيرة استقلابية" و"تحيز للفعل". وعلى حين أن أزمة كوفيد-19 جعلت من السرعة أولوية لدى الكثير من المؤسسات، فقد وضحت أيضاً من صعوبة استغلال السرعة¹² وما إن تقوم المؤسسات بتحديد هويتها، يجب أن تسعى إلى زيادة السرعة بأعلى ما يمكن. يجب أن تكون النماذج التشغيلية سريعة وسهلة التغيير وانسيابية للحصول على أساليب عمل تعزز الرشاقة والبساطة، ويجب أن تعزز بناء شبكة من الفرق الديناميكية وذات الصلاحيات لإيجاد مكامن تحصيل القيمة، بما في ذلك عند "حواف" الشركة حيث يكون الموظفون أقرب ما يمكن من العملاء.

النقطة 4: التقليل إلى حد كبير من التراتبية الإدارية

في الهيكلية

مع تزايد تعقيد وترابط بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة، قامت الكثير من الشركات بمحاكاة هذه التغيرات في بنيتها التنظيمية، ما أدى إلى ظهور مصفوفات أكثر تعقيداً وترابطاً من ذي قبل. ويبدو أن هذه الشركات أخطأت في التقدير، حيث تراهن على التعقيد التنظيمي لحل التعقيد في السوق.

إنه رهان خاسر؛ حيث إن المؤسسات المستعدة للمستقبل، من جهة أخرى، تبني هيكلها بطرق تجعل منها أكثر رشاقة وأقل تعقيداً وأعلى سرعة، وأكثر قدرة بكثير على استخلاص القيمة المطلوبة. ولا تهدف هذه الشركات إلى القضاء على التراتبية بقدر ما تهدف إلى التقليل من أهميتها كآلية تنظيمية. ولهذا تقوم بتقليل مستويات التراتبية الإدارية وتتبنى أبسط نموذج ممكن للربح والخسارة، بحيث تمنح الأولوية لأهداف الشركة مع إدارة أداء واضحة وقوية وغير ذلك من الآليات.

لنتأمل حالة هاير، وهي شركة متعددة الجنسيات تتخذ من الصين مقراً لها، وتقوم بتصنيع الأدوات المنزلية والإلكترونيات الاستهلاكية، وقد ابتعدت عن التراتبية الإدارية التقليدية منتقلة إلى الاعتماد على

اللحظات الهامة، بدءاً من تهيئة الموظفين الجدد وصولاً إلى كيفية إدارة الاجتماعات. وعلى سبيل المثال، فإن أمازون تشتهر بفرض "قاعدة فطريتي البيتر"، والتي تقتضي ألا يكون أي فريق كبيراً لدرجة ألا تكفي فطيرتان من البيتر لإطعام أفرادها. وتدعم هذه القاعدة المقاربة المميزة للشركة تجاه الاجتماعات: حيث يجب أن تكون صغيرة، وخالية من عروض باوربوينت، ويجب أن تبدأ بالصمت لمنح المشاركين فرصة إعادة قراءة مذكرة ما قبل الاجتماع (وهي الفترة التي يطلق عليها الرئيس التنفيذي جيف بيزوس اسم "فترة الدراسة"). قد تبدو هذه المقاربات مجرد أمور غريبة وحسب، ولكنها في الواقع تدعم هدفاً في غاية الأهمية في عالم الأعمال: مساعدة الشركة على الوصول إلى قرارات أسرع وأفضل.

يجب على القادة الذين يأملون في بناء ثقافة أداء راسخة أن يبدؤوا بتشكيل "المكوّن السري" المميز والخاص بالمؤسسة. ويتألف بشكل أساسي من سلوكيات محددة وواضحة يلتزم بها جميع الموظفين في جميع مستويات الشركة.

لن يكفي الطابع العام وحسب، بل يجب أن تصبح السلوكيات جزءاً أساسياً من نشاطات العمل الأساسية وبعض المهمات المحددة، خصوصاً بالنسبة للحظات الهامة. وعلى سبيل المثال، فقد أرادت إحدى الشركات العالمية في مجال التصنيع من عمال خطوط الإنتاج أن ينظروا إلى الالتزام التشغيلي على أنه من اختصاص الجميع. ولدعم هذه النظرة، شجعت الشركة فرق العمل التي تعمل بشكل مباشر مع العملاء على عقد اجتماع سريع في بداية كل نوبة لمراجعة "القواعد الذهبية للسلامة" الخاصة بالشركة. وفي نهاية المطاف، تمكنت شركة التصنيع من صياغة إجراءات تدخل خاصة لكل مجموعة مختلفة من الموظفين بناء على أدوارهم وأهدافهم، وحتى العقليات التي يمكن في حالات أخرى أن تعيق عمل الموظفين.

لا يمكن أن نحصر الثقافة فقط بشعارات مطلية على الجدران أو عبارات جذابة توضع في نهاية رسائل البريد الإلكتروني، حيث إن مبادئ وطرق العمل المحددة بشكل جيد أساسية لبناء مؤسسة متماسكة وتدوم لفترة طويلة، كما يجب أخذ الحذر من محاولة استنساخ الثقافات، حيث إنها عملية صعبة، كما يجب أن تكون ثقافة كل شركة مميزة وخاصة بها. وعندما يختار القادة نوع الثقافة التي ستجسدها المؤسسة ويقومون ببنائها، فيجب أن

¹² للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على مقال آرون دي سميت، وإياد شيخ، وبروك ويدل، بعنوان "الحاجة إلى السرعة في حقبة ما بعد كوفيد-19، وكيف يمكن أن تحقق ذلك"، سبتمبر، 2020، McKinsey.com.

إن المؤسسات المستعدة للمستقبل تبني هيكلياتها بطرق تجعل منها أكثر رشاقة وأقل تعقيداً وأعلى سرعة، وأكثر قدرة بكثير على استخلاص القيمة المطلوبة.

الصناديق والخطوط، بل ستركز على التواصل والترابط، أي من يعمل على أي مشروع وبلاشتراك مع من. تتطلب المؤسسات المستعدة للمستقبل نماذج تم تصميمها ورعايتها وبنائها لتتوافق مع العاملين والنشاطات. إضافة إلى ذلك، فإن التطورات في التكنولوجيا الرقمية تعني أن مدراء المستقبل يمكن أن يصبحوا مدربين وداعمين، لا مجرد مشرفين على التفاصيل، وذلك عبر مساحة أكبر من التحكم (من الممكن أن تتوقع نسبة 1:30 من المدراء إلى الموظفين، مقارنة بنسب أصغر بكثير). وعندما تتمتع الشركات بهويات راسخة تحدد أولوياتها وأساليب عملها، تصبح المسؤوليات وحقوق اتخاذ القرارات الواضحة عنصراً داعماً لأفراد الطاقم الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء لاتخاذ القرارات في الزمن الحقيقي.

أخيراً، فإن إعادة النظر في الهيكلية تعني إعادة النظر في الفرق. قامت الكثير من الشركات بتأسيس شبكات من الفرق التي تحمل صلاحية العمل خارج الهيكليات الحالية، والإشراف على بعض العمليات الحساسة، والتعامل مع الأوضاع التي تتطور بسرعة. وتتبع شركات مثل جوجل مقاربة إدارية وفق مبدأ "المجموع غير الصفري"، حيث يُعتبر تطويل خطوط التواصل في جميع الاتجاهات أكثر أهمية من علاقات الإشراف.¹⁴ وتقوم هذه الفرق بتجميع مهارات عابرة للوظائف ونطاق واسع من الخبرات مع تفادي العوائق المعتادة المترافقة بالعقليات الأقرب إلى التراتبية الإدارية التقليدية. وتستطيع الفرق أن تتصرف بسرعة لأنها مرنة، حيث تتشكل وتتفكك وتتغير وتجرب أثناء تعلم الدروس، وارتكاب الأخطاء وتصحيحها، وتجربة مقاربات جديدة.

فرق ناشئة ورشيقة. تعتمد الشركة على أحد أكثر المقاربات التي رأيناها إثارة للاهتمام، ولهذا أصبحت هاير مؤسسة من دون طبقات، ومن دون مدراء تقليديين، ومن دون إدارة وسطى، غير أنها أبعد ما يكون عن الفوضى والعشوائية.

وبدلاً من ذلك، تتعاون الآلاف من "الشركات المصغرة" -وهي فرق صغيرة ورشيقة تتشكل وفق الاختيار المتبادل- عبر شبكات من المنصات والأشخاص لتحقيق أهداف الشركة. وتُصنف الشركات المصغرة إلى ثلاثة أنواع: وحدات تحويلية تهدف إلى إعادة ابتكار المنتجات الموجودة، ووحدات حاضنة تقوم ببناء منتجات جديدة تماماً، ووحدات ربط تدعم الوحدات الأخرى من حيث إنتاج المكونات والعناصر وتقديم الخدمات.¹³

من المقاربات الأخرى المثيرة للاهتمام "التنظيم اللولبي". وفي هذا النموذج، يتم توزيع الإشراف على خطين متوازيين ومنفصلين: أحدهما يركز على الاستقرار، والآخر على السرعة. لتحقيق الإشراف على الاستقرار، يقوم مدير للقدرة يركز على الوظيفة بالإشراف على المسار المهني طويل الأمد للموظف وتطوير مهاراته. أما إشراف السرعة فيعود إلى "مدير للقيمة" يتعامل مباشرة مع السوق ويحدد الأولويات ويوفر المتابعة اليومية، ويضمن إمكانية توظيف العاملين بشكل مرن قدر الإمكان لتحقيق الأولويات. ويسمح هذا النموذج بإعادة توزيع سريعة للعاملين مع تفادي ارتباكات الإشراف المزدوج التقليدي.

إن رؤية المستقبل التي تشير إليها هذه الأمثلة تتضمن عدم اعتماد الهيكلية التنظيمية على

¹³ للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على دراسة "نهاية البيروقراطية" لجاري هاميل وميشيل زانيني، هارفارد بزنس ريفيو، نوفمبر - ديسمبر 2018، hbr.org.

¹⁴ للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على كتاب "حصّة الملكية: كيف نستغل سلسلة أرباح الخدمات للوصول على أفضلية تنافسية لا تضاهي"، بوسطن، إم إيه: منشورات كلية هارفارد بزنس، 2008.

النقطة 5: تسريع عملية اتخاذ القرار

وجد استبيان حديث من ماكنزي أن المؤسسات التي تتخذ القرارات بسرعة أكثر ميلاً بمرتين من الشركات بطيئة القرار لاتخاذ قرارات عالية الجودة. كما أن المؤسسات التي تتخذ قرارات جيدة بسرعة بشكل دائم، بدورها، أكثر ميلاً للتفوق في الأداء على أقرانها. ومن جهة أخرى، قال واحد فقط من كل ثلاثة مشاركين في الاستبيان إن مؤسسته تتخذ قرارات سريعة عالية الجودة باستمرار.¹⁵

يحتاج تحقيق الجودة والسرعة في نفس الوقت إلى الكثير من العمل، ويتطلب وجود نظام يقوم بتوزيع القرارات بشكل مناسب على المدراء التنفيذيين والفرق والأفراد وحتى الخوارزميات المناسبة. ويجب على الفريق الأعلى تركيز وقته وطاقته على قرارات الأعمال الأساسية التي لا يمكن لغيره اتخاذها، مثل المبادرات المركزية بالنسبة لأجندة القيمة. وفي هذه الأثناء، يجب على القادة الآخرين إمضاء المزيد من الوقت في اتخاذ القرارات حول توزيع الموارد والكفاءات على تلك المبادرات. ويجب أن يمثل توزع المهام والأدوار أولوية لدى الجميع؛ وعبر إدارة تراكم الموارد من المستويات الإدارية العليا، يمكن للمؤسسات أن تسرع من القرارات وتزيد من جودتها.

للاستعداد للمستقبل، يجب على الكثير من المؤسسات التخلي عن أسلوبها التقليدي بتطوير انحياز لديها نحو الفعل والقدرة على التمييز بين القرارات التي تؤثر على أقسام متعددة والقرارات القابلة للتفويض. يجب إسناد أغلبية القرارات إلى أخفض ما يمكن من المستويات، ومنح الموظفين عند الحواف الهيكلية للشركة الاستقلالية والمسؤولية عن القرارات التي يمتلكون المؤهلات لاتخاذها ويحتلون أفضل موقع ممكن لذلك. وعلى سبيل المثال، فإن أغلب قرارات علي بابا التشغيلية تتخذها الفرق الصغيرة معتمدة على التعلم الآلي والتطبيقات المبتكرة للبيانات.¹⁶ يركز المسؤولون التنفيذيون الأساسيون في الشركة على القرارات التي تؤثر على أقسام متعددة، بما فيها توزيع الموارد للمبادرات الأساسية. وتتطلب الكثير من القرارات والعمليات أقل من نصف الخطوات التي يعتقد المسؤولون التنفيذيون أنها ضرورية. وهذا النوع من السلاسة والمرونة ضروري لزيادة سرعة اتخاذ القرار.

تقوم المؤسسات أيضاً بتحديد عدد متخذي القرار والأصوات الهامة المؤثرة على كل قرار. ويجب أن يتم إشراك كل طرف لهدف واضح ومحدد، مع التأكيد على إزالة "المتفرجين" على القرار أو الذين لا يلعبون دوراً حساساً في العملية. من يتمتع بصوت؟ من يستطيع التعبير عن رأيه؟ من الجدير بالذكر أن الوضوح في هذه المسألة لا يقتضي بالضرورة تقليل عدد المشاركين أو إقصاء وجهات النظر المختلفة؛ بل يعني ببساطة وجود سبب وجيه لمشاركة كل مشارك.

أرغمت أزمة كوفيد-19 الشركات على "تسريع" عملية اتخاذ القرار لوجود ضرورة ملحة. وعلى سبيل المثال، قامت شركة سيسكو، وهي شركة أميركية لتوزيع الأغذية، بتغيير عملها الأساسي خلال بضعة أسابيع وحسب لتأمين الخدمات لقطاع بيع البقالة بالتجزئة بالاستفادة من خبراتها في سلاسل التوريد.¹⁷ وكما أفصح لي أحد المسؤولين التنفيذيين في شركة أخرى خلال بدايات الوباء "في الوقت الحالي، نحن نتخذ كل يوم من القرارات ما كنا نتخذه سابقاً خلال شهر كامل". وتشير هذه الأمثلة إلى أن الشركات تمتلك القدرة الكافية على تسريع عملية اتخاذ القرار. والآن، يجب أن تعزز هذه القدرة وتطلقها بالكامل، وتستفيد مما تعلمته خلال الأزمة في إعادة تصميم عمليات اتخاذ القرار في المستقبل.

النقطة 6: التعامل مع الكفاءات على أنها تحمل نفس أهمية رأس المال

إن عالم الأعمال يتغير بسرعة؛ وقد بدأت الأتمتة تحل محل بعض الوظائف، في حين أصبحت بعض الوظائف الأخرى أكثر توزعاً حول العالم بفضل المنصات التكنولوجية. وقد أدت هذه التغيرات بالكثير من الشركات إلى إعادة النظر في استراتيجيتها المتعلقة بالكفاءات. وستربط كبرى الشركات جهودها بمبدأ أساسي: كفاءتنا هي موردنا الأكثر أهمية. ومن ثم ستركز على ثلاثة أسئلة أساسية: ما هي الكفاءات التي نحتاجها؟ وكيف يمكن اجتذابها؟ وكيف يمكن أن ندير الكفاءات بأكثر فعالية ممكنة لتحقيق أجندة القيمة الخاصة بنا؟

ستكون الإجابة عن السؤال الأول (ما هي الكفاءات التي نحتاجها) باللغة الصعوبة بالنسبة للشركات التي لم تخصص الوقت اللازم لصياغة أجندة القيمة. وقد وجدت أبحاثنا أن جزءاً كبيراً من القيمة في المؤسسة

¹⁵ استبيان ماكنزي الربيعي حول اتخاذ القرار، 2019، للمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على مقالة "اتخاذ القرار في عصر السرعة الطارئة"، أبريل، 2019، McKinsey.com.

¹⁶ للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على مقال مينج زينج "علي بابا ومستقبل الأعمال"، هارفارد بزنس ريفيو، سبتمبر-أكتوبر، 2018، hbr.org.

¹⁷ للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على مقال "سيسكو تغير توجهاتها لدعم ومساعدة متاجر خدمة الأفراد الأميركية على الحفاظ على امتلاء الرفوف بالبضائع"، وبرهاوس أوتوميشن، 25 مارس، 2020، warehouseautomation.ca.

يتعلق بأدوار قد لا تتجاوز 25 إلى 50 دوراً، يقع الكثير منها خارج المستويات العليا في الشركة. ويجب أن يدرك القادة ما هي هذه الأدوار، وإلا فقد يهدرون الكفاءات الممتازة على أدوار لا تستطيع تقديم قيمة بحجم كبير.

إن بناء وجهة جذابة للكفاءات الممتازة يعني بناء تجربة موظف شمولية. وهو ما يحدد ما إذا كان الموظفون سيبقون ويزدهرون، ما يؤثر بدوره على الناتج الإجمالي للشركة. وقد وجد استبيان عالمي حديث لماكنزي أن 39% من المشاركين قالوا إنهم رفضوا عروضاً للعمل أو قرروا ألا يتقدموا إلى العمل لدى مؤسسات معينة لأنهم كانوا يريدونها تفتقر إلى الشمولية.¹⁸ كما وجدت أبحاث أخرى من ماكنزي أن الشركات في الربع الأعلى من التوزيع الإحصائي من حيث التنوع العرقي/الإثني ومن حيث تساوي الجنسين في المستوى التنفيذي أكثر ميلاً بنسبتي 36% و25% - على الترتيب - للحصول على إنتاجية أعلى من الشركات في الربع الأدنى.¹⁹

يمكن لكبار المسؤولين التنفيذيين تعلم الكثير حول إدارة الأداء من نتفليكس، والتي تقول إنها تفضل تواجد "النجوم" في كل منصب وفي كل مستوى لديها. قد يبدو هذا التصريح مجرد شعار فارغ في شركة أخرى، ولكن بالنسبة لنتفليكس، فإنه يمثل حاجة قيمة: حيث إن ثقافة الشركة التي تتميز باستقلالية عالية يمكن أن تتعرض لمشاكل جمة بوجود الأشخاص الخاطئ في المناصب. ولتقليص فرصة حدوث هذا، تقوم نتفليكس بتوجيه أصحاب الأداء "المقبول" نحو ترك العمل عن طريق توضيح أخطائهم بصورة متواصلة.

وأخيراً، فإن الشركات المستعدة للمستقبل ترى بأن بيئات العمل المتكاملة للكفاءات غالباً ما تسمح بأفضل إدارة وتوزيع للكفاءات الممتازة. ففي بعض الحالات، تعتمد الشركات على الأسواق ذات الإمكانيات الإلكترونية لمطابقة المهارات مع المشاريع بصورة أفضل. ويمكن لبيئات عمل الكفاءات المتكاملة هذه أن تتجاوز حتى الحدود التقليدية للشركة. وعلى سبيل المثال، فإن أكاديمية سيسكو للشبكات تقدم دروساً للتدريب على مهارات تكنولوجيات المعلومات وتطويرها بوتيرة يحددها المتدرب لتحضير الطلاب للعديد من الأدوار المتعلقة بالتكنولوجيا ومن ثم تربطهم بفرص العمل. ويستفيد المشاركون من فرص أفضل للتقدم في الحياة المهنية، غير أن سيسكو تحقق المكاسب بدورها أيضاً، وذلك من خلال الاستفادة من وجود مجموعة أضخم من الكفاءات المسلحة بمهارات محددة تفضلها الشركة.

كيف نتمو: البناء بهدف زيادة الحجم

لا تستطيع المؤسسات ببساطة أن تدمج القرارات حول هويتها أو نماذجها التشغيلية في بنيتها وتعلن النصر. ومع زيادة الترابط الشبكي والأتمتة، ومع تغير توقعات الأجيال الجديدة، يجب أن تكون الشركات مستعدة للتكيف السريع والمتواصل إذا كانت تأمل في النمو بأي درجة من الاستمرارية.

يتطلب هذا تفاعلاً مستمراً مع الجهات الفاعلة والمؤثرة، والتكنولوجيا، والموظفين. وأفضل طريقة لضمان هذا هي بناء واستثمار بيئة محيطية فعالة وناضجة بالحياة من الشركاء خارج الحدود التقليدية للشركة، وبناء منصات تكنولوجية غنية بالبيانات لدعم النمو والابتكار، وتسريع عملية التعلم لدعم محرك الكفاءات التي يجب أن تنجح.

يتعلق جزء كبير من القيمة في المؤسسة بأدوار قد لا تتجاوز 25 إلى 50 دوراً.

¹⁸ للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على مقالة "استيعاب الحواجز التنظيمية لبيئة عمل أكثر شمولية"، يونيو، 2020، McKinsey.com.
¹⁹ للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على مقالة "التنوع يفوز: ما الذي يجعل الشمولية مهمة" لسانديتا ديكسون-فايل، وكيف دولان، وفيفيان هنت، وسارة برينس، مايو، 2020، McKinsey.com.

النقطة 7: أخذ بيئة العمل المتكاملة بعين الاعتبار

في عام 2014، اتخذت تسلا قراراً بدأ للجمع كقرار ثوري يجعل براءات الاختراع الخاصة بها مفتوحة المصدر، وتشجيع الشركات الأخرى على استخدام ملكيتها الفكرية. وبالنظر إلى هذا الخيار الآن، فقد كان هذا نموذجاً متألقاً للقرارات التي تخدم إرساء بيئة متكاملة للعمل والتي يجب أن تتخذها جميع الشركات المستعدة للمستقبل. لقد أدركت تسلا أنها لن تستطيع النمو دون شركاء يبنون محطات الشحن ويقدمون الخدمات اللازمة لبناء البنية التحتية اللازمة لدعم السيارات الكهربائية. وبوضع نفسها في مركز بيئة عمل متكاملة ومزدهرة من الشركات، تمكنت تسلا من وضع الأساس اللازم لنموها السريع الخاص بها.

ستحذو المؤسسات المستعدة للمستقبل حذو هذه الأمثلة، مدركة أن المفاهيم التقليدية حول طبيعة المؤسسة وحدودها أصبحت قديمة وبدأت بالتغير. كانت العقلية القديمة تتمحور حول الحصول على اليد العليا في السوق والتحكم بسلسلة التوريد. غير أن القيمة بدأت تنتج، وبصورة متزايدة، عبر شبكات يتشارك فيها الشركاء البيانات، والتعليمات البرمجية، والمهارات، حيث تقوم مجتمعات الأعمال بخلق القيمة والميزات المضادة للتفكك معاً.

الفكرة الأساسية التي تدركها الشركات الهامة (وتعاني الشركات المتأخرة في تبنيها) هي أن مصادر القيمة ستغير باستمرار، وبطرق تجعل الوصول إليها مستحيلاً بالاعتماد فقط على الأعمال التقليدية والأساسية للشركة. ولهذا، يجب على الشركات الناجحة أن تتقن تجاوز الحدود، والاعتماد على نظرة تستوعب المنظومات بدلاً من النظرة الرتيبة التي تعتمد على فهم الآليات، واعتناق المرونة وقابلية التغير بدلاً من الخطط الثابتة.

تنظر المؤسسات المستعدة للمستقبل إلى الشركاء على أنهم امتدادات لها. وتتميز هذه العلاقات بحدود مفتوحة ومستويات عالية من الثقة والاعتماد المتبادل لمشاركة القيمة والسماح لكل شريك بالتركيز على العمل الذي يتقنه. وعلى سبيل المثال، شجعت أمازون على تشكيل شركات ناشئة جديدة لخدمات التوصيل عن طريق إطلاق برنامج المرحلة الأخيرة من التوصيل الذي يقدم للموظفين

ذوي الأداء الممتاز دعماً مالياً للاستثمار الأولي، وشاحنات مؤجرة، إضافة إلى التدريب. وفي حين أن هؤلاء الشركاء في أنظمة التوصيل يُعتبرون عاملين مستقلين، فإن أمازون تنظر إليهم كامتداد لبيئة عملها اللوجستية المتكاملة وكشكل جديد من الشراكة التي زرعت بذورها بنفسها.²⁰

يجب رعاية الشراكة على المدى الطويل لتطوير مقاومة التفكك بشكل أفضل يساعد الشركاء على تحمل الصدمات. وعلى سبيل المثال، فإن حاضنات LABS التابعة لشركة جونسون أند جونسون تؤمن الدعم والموارد للشركات الناشئة الواعدة في نواحي الالتزام بالأنظمة، والأسواق، والعلم، وغيرها من المسائل. وبهذا، تدعم الشركة العلاقات وتطورها مع رواد الأعمال "على الخطوط الأمامية الحساسة من العمل الابتكاري".²¹ وبدلاً من العلاقات القائمة على التعاملات والربح والخسارة، فإن النماذج المشابهة لهذا النموذج تعتقد الشركات التي يحفزها النجاح المشترك.

النقطة 8: بناء منصات تكنولوجية غنية بالبيانات

تأخذ الشركات المستعدة للمستقبل البيانات على محمل الجد. وبالنسبة لها، فإن البيانات ليست مجرد وسيلة للاطلاع على ما يحدث في العمل أو للإجابة عن تساؤلات تتعلق بالعمل، بل هي العمل بحد ذاته.

يمثل صعود نتفليكس مثالاً على هذه النقطة، حيث تحولت من مجرد مزود صغير لأقراص DVD عن طريق البريد إلى منصة عالمية متعددة الأوجه، وخدمة للبث الرقمي، ومنتجة للمحتوى. وقد حققت نتفليكس نموها بالاستفادة من بيانات المستخدمين عن طريق الخوارزميات القوية التي يعتمد عليها محرك التوصيات الخاص بها.²² وحالياً، تُعزى نسبة 80% من الوقت الذي يمضيه العملاء في استخدام خدمة البث الرقمي من نتفليكس إلى نظام التوصيات الخاص بها.²³ تدرك الشركات المستعدة للمستقبل أن البيانات يمكن استخدامها باستمرار لدعم القرارات وأجندة القيمة بأساليب غير متوقعة، غير أنها في نفس الوقت واعدة.

للاستفادة من البيانات إلى أقصى درجة، يجب أن تتعامل المؤسسات الرائدة مع مجموعة معقدة من المهام. حيث يجب أن تضع مقاربات خلاقية لحوكمة

²⁰ للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على مقال سارة بيريز "أمازون تعرض على الموظفين 10000 دولار وراتب 3 أشهر لإطلاق شركات التوصيل الخاصة بهم"، تيك تشيرتش، 13 مايو، 2019، techcrunch.com.

²¹ للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على مقال أميرة الإدريس "جونسون أند جونسون وإدارة باردا تختاران 7 شركات ناشئة لدعمها في مواجهة كوفيد-19، وما بعده"، فريس بايوتيك، 27 أغسطس، 2020، fiercebiotech.com.

²² للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على مقال ن. فينكات فينكاتارامان "نتفليكس: حالة من التحول للمستقبل الرقمي"، ميديوم، 16 أبريل، 2017، medium.com.

²³ للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على مقال ديفيد تشونج "نظرة عميقة إلى نظام التوصيات في نتفليكس"، توواردز داتا ساينس، 30 أبريل، 2020، towardsdatascience.com.

تشجع بيئات التجريب والتعلم على تسريع النمو والتحسين الشخصي للموظفين.

أن تقول إنه توجد لديك فرضية جديدة، لنختبرها ونرى مدى صحتها، ونسأل عن إمكانية تأكيدها بأقصى سرعة. وإذا لم تكن صحيحة، يجب أن ننقل إلى الفرضية التالية”²⁷ تُعتبر هذه المقاربة، وما يقف خلفها من توجه الشركة للانتقال بالعقلية الجماعية من “معرفة كل شيء” إلى “تعلم كل شيء”، تمثيلاً رائعاً لتعلم المؤسسة.

تشجع بيئات التجريب والتعلم على تسريع النمو والتحسين الشخصي للموظفين. ويمكن أن تدعم الابتكار المفيد، بدليل سياسة جوجل الشهيرة “20% من الوقت” التي تشجع الموظفين على العمل على أفكارهم الخاصة لجوجل خلال 20% من وقتهم، والتي ساهمت في ظهور جيميل وجوجل مابس وغيرها من الأفكار.²⁸ وتكمن القيمة الحقيقية لهذه البرامج في أنها تشير للمؤسسة إلى أن التعلم والتجريب والابتكار هي جزء من العمل اليومي للجميع، وليس شيئاً يتم إنجازه ضمن مخازن تجريبية خاصة أو أي مجموعات مشابهة وحسب.

بما أن المؤسسات التعليمية التقليدية لا تستطيع لوحدها تقديم المهارات التي ستحتاجها الشركات، يجب على المنظمات أن تنظر إلى الداخل. وبدلاً من بناء برامج مركزية ضخمة يحضرها العاملون قبل العودة إلى عملهم اليومي، ستقوم الشركات ذات التفكير المتطور بتطوير رحلات تعلم تتضمن مزيجاً من المحتوى الأساسي والشخصي، والذي يتم تقديمه عند الحاجة إليه وعلى المستوى المطلوب.²⁹ وتماشياً مع الدروس التي تعلمناها خلال الوباء، فإن هذه البرامج يجب أن تكون مصممة للعمل ضمن بيئات العمل الافتراضية الحالية.

البيانات، وتعيد تصميم العمليات على شكل تطبيقات معيارية، وتستغل فوائد التكنولوجيا المبنية على السحابة والقابلة للتضخيم، وتدعم كل هذا عن طريق ميزانيات تكنولوجية متغيرة التكاليف بصورة تسمح بإعادة توزيعها ديناميكياً. وباستغلال قدرة البيانات على الاتصال والتضخم، ستكون هذه الشركات قادرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة، بل وحتى الأعمال التجارية، وذلك في طاقات سريعة من الإصدار والتحديث، تماماً كما تقوم شركة تسلا بتحديث منتجاتها عن طريق بث حزم التحديثات نفسها إلى المستخدمين عدة مرات في السنة.²⁴

النقطة 9: تسريع قدرات المؤسسة في التعلم

تتطلب الاستفادة من المقاربات الجديدة تجاه البيانات مهارات تطوير البرمجيات وعمليات تكنولوجية المعلومات، إضافة إلى قدرات أخرى ستكون جديدة بالنسبة لأغلب القادة. وهو ما يؤكد على الضرورة الملحة للنقطة الأخيرة، والتي ستساعد على تنفيذ النقاط الأخرى: تسريع التعلم، يجب على الشركات أن تطبق عملية التعلم بشكل صحيح لدعم محرك الكفاءات لديها وبناء قوة عمل قديرة وبارعة في فن “الفشل السريع والتعلم والتكرار”.²⁵ وتقوم الشركات عالية الأداء بالترويج لعقلية التعلم المستمر التي تشجع وتدعم الناس للتكيف وإعادة ابتكار أنفسهم لتلبية الاحتياجات المتقلبة.

يتطلب الوصول إلى هذا المستوى غرس عقلية موجّهة نحو النمو، وتتصف بالفضول،²⁶ والانفتاح على التجريب والفشل. ويصف الرئيس التنفيذي لمايكروسوفت ساتيا ناديلاً هذا باختبار الفرضية، ويقول: “بدلاً من أن تقول إنه توجد لديك فكرة، يمكن

²⁴ للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على مقال مارسني هوفلين “كم مرة تقوم تسلا موديل 3 بتحديث نفسها؟”، موتور بيسكوت، 4 مايو، 2020، motorbiscuit.com.

²⁵ يحتاج العالم إلى هذا أيضاً. ولم تكن النداءات الداعية إلى إعادة تدريب شاملة لقوى العمل أشد إلحاحاً من الآن، ووفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإن حوالي ثلث إجمالي وظائف العالم سيتعرض للتحويل بسبب التكنولوجيا خلال العقد المقبل. ولمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على مقالة سحديّة زهيدى “نحن بحاجة إلى ثورة للتدريب على مهارات جديدة، وهذه هي الأسباب”، المنتدى الاقتصادي العالمي، 22 يناير، 2020، weforum.org.

²⁶ للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على مقال ليزا كريستنسن وجيك جيتلسون ومات سميث “المهارة الأساسية الأكثر أهمية: التعلم الإرادي والفضول المهنية”، أغسطس، 2020، McKinsey.com.

²⁷ من مقال كريزيتوف ماجدان وميكال واساوسكي “جلسة مع الرئيس التنفيذي لمايكروسوفت لمناقشة ماضي الشركة وحاضرها ومستقبلها”، بزنس إنسايدر، 20 أبريل، 2017، businessinsider.com.

²⁸ للمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على مقال برايان آدمز “كيف يمكن لقاعدة 20% من الوقت في جوجل أن تجعلك أكثر إنتاجية وأكثر نشاطاً وحيوية”، إنك، 28 ديسمبر، 2016، inc.com.

²⁹ على سبيل المثال، يمكن الاطلاع على مقال أرون بريسمان “هل تستطيع إبه تي أند تي إعادة تدريب 100,000 شخص؟”، فورتشن، 13 مارس، 2017، fortune.com.

نحو المستقبل

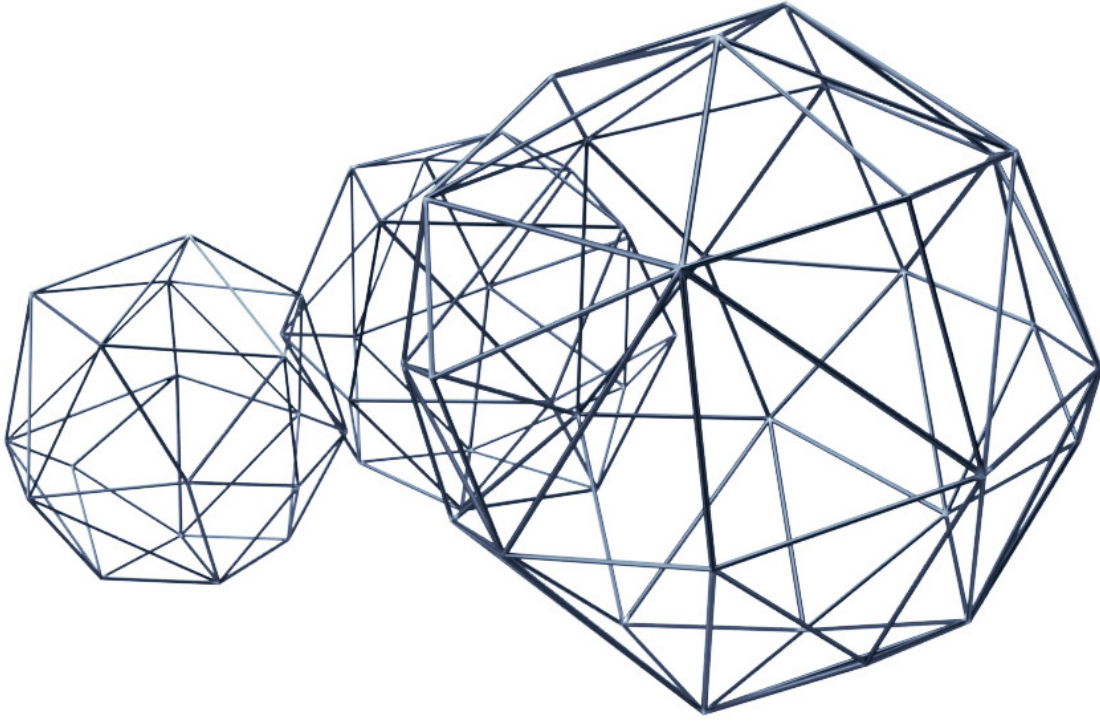
بالنسبة لمعظم المؤسسات، أدى وباء كوفيد-19 ونتائج إلى تغيير المنحنى الاعتيادي للحياة. وسيرافقنا الإحساس بالألم والحزن والتغير الاقتصادي الشامل لفترة طويلة في المستقبل. ولهذا، فإن الأولوية الأهم لدى القادة هي ممارسة مسؤولياتهم القيادية بإحساس من الشفقة والتعاطف أثناء عملهم على إعادة تفعيل وتشغيل فرقهم ومؤسساتهم المرهقة. ومع مواجهة الشركات لمشهد اقتصادي غامض

لمرحلة ما بعد الأزمة، فإننا ندعوها إلى تذكر كلمات ألبرت أينشتاين التشجيعية "في وسط كل أزمة، تكمن فرصة عظيمة". ومع انتقال المؤسسات من عقلية التكيف إلى عقلية التنافس، فإن أفضل الشركات ستستغل فرصة إعادة الانطلاق الفريدة من نوعها لتبتكر-وتبني- أنظمة جديدة وأنماطاً تنظيمية أكثر مرونة وتكاملاً ومناعة، وفي نهاية المطاف، أقرب إلى البشر. وستنظر هذه المؤسسات إلى نفسها على أنها أنظمة مترابطة تسعى بشكل متواصل إلى التجريب والفشل والتعلم والنمو، والبدء بالعملية من جديد عندما يحين وقت التغيير الحتمي للعالم.

أرون دي سميت شريك أساسي في مكتب ماكنزي في نيوجيرسي، و**كريس جانيون** شريك أساسي في مكتب أوستن، أما **إليزابيث مايجات** فهي شريك مساعد في مكتب بوسطن.

يرغب المؤلفون بتوجيه الشكر إلى سيلين نيسيليلر، وريتشارد ستيل، وجيسيكا زيهرين، لمساهماتهم في هذا المقال.





كيف نقيس النجاح في العصر الرقمي؟ خمسة مؤشرات للمدراء التنفيذيين

مع إطلاق المؤسسات للمزيد والمزيد من المبادرات الرقمية، يجب على المدراء التنفيذيين مراقبة مدى تحقيق نتائج مرجوة على مستوى الأعمال، وهذه هي المؤشرات التي يجب مراقبتها.

على الرغم من أن قادة الأعمال والتكنولوجيا يمكن أن يبلغوا رؤساءهم التنفيذيين بإحراز تقدم جيد في هذه المبادرات، فإن مجرد انتقال المشاريع من الخطط المكتوبة إلى التنفيذ العملي لن يؤدي بشكل مضمون إلى زيادة المؤسسة لدخلها، وقدرتها على تحقيق الأرباح، وحصتها السوقية، وفعاليتها، وأفضليتها التنافسية. إن المؤسسات التي تسعى إلى الرقمنة تحتاج إلى رئيس تنفيذي يندمج في العمل بشكل كامل لاستلام دفعة القيادة والحصول على أرباح فعلية من أداء الاستثمار الرقمي. وهذا يعني إعطاء الأولوية للمبادرات التي يمكن توسيع نطاقها والقادرة على تحسين أداء المؤسسة إلى درجة كبيرة، والإصرار على المخرجات السريعة والصغيرة والواقعية والتي يمكن تحسينها بمرور الوقت، والأهم من ذلك، قياس أثر وقيمة إنشاء كافة المبادرات الرقمية وتتبعهما.

في زمن يبدو معرضاً بشكل متواصل للهزات الرقمية المُزعزعة، والتي لم يؤدِّ وباء كوفيد-19 إلا إلى تسارع وتيرتها، أصبح لدى الشركات الكثير من المبررات المفهومة لاعتناق التحول الرقمي والبيانات والتحليلات، غير أن الرابط المباشر مع قيمة الأعمال ما زال غير واضح أو مبرر. فعندما سألنا مجموعة من الرؤساء التنفيذيين حول سير عملية الانتقال إلى النموذج الرقمي، كانوا يستجيبون في أغلب الأحيان بسرد قائمة من المبادرات الجارية على مستوى الشركة، مثل بناء منصة رقمية جديدة، وإطلاق منتجات جديدة، والاستثمار في البنى التحتية، وغير ذلك. ولكن عندما نطلب منهم التعبير عن أثر هذا الانتقال بشكل كمي من حيث الأرباح النهائية الإجمالية، عادة ما يتبع السؤال صمتاً طويلاً.

بقلم
مات فيترباتريك
وكيرت ستروفينك

يناير 2021

ستتحدث المقالة عن هذا النشاط بالتفصيل، إضافة إلى الأساليب التي تضمن للرؤساء التنفيذيين بأن مؤشراتهم تتغير بالاتجاه الصحيح.

قد يعتقد الرؤساء التنفيذيون للوهلة الأولى أن عبء مراقبة وتحريك هذه المؤشرات يقع على عاتق القادة الوظيفيين. بطبيعة الحال، توجد بعض المؤشرات الرقمية التي يستطيع قادة الأعمال التقاطها على المستوى الوظيفي، حيث إن تتبع نسب المبيعات الرقمية، على سبيل المثال، يقع غالباً على عاتق مدير المبيعات. تعتبر هذه المؤشرات مدخلات مهمة للرؤساء التنفيذيين الذين يراقبون التقدم الرقمي. غير أن الانتقال إلى النموذج الرقمي هو انتقال أفقي، أي أنه يمتد على كافة أقسام المؤسسة. ولهذا، يتمتع الرؤساء التنفيذيون بموقع فريد يسمح لهم بمراقبة الوضع – والتأثير عليه – في جميع وظائف وأقسام العمل، وذلك لضمان قيام المؤسسة ككل باستثمار التحول الرقمي بشكل مربح وذو مغزى. إن المؤشرات التي تشمل المؤسسة، والتي سنتحدث عنها هنا، توفر للرؤساء التنفيذيين نظرة شاملة إلى الخطوات التي تم اتخاذها نحو تحول رقمي شامل للمؤسسة.

ضع تصوراً شاملاً للوضع قبل القياس

يمثل ترتيب أولويات المبادرات الرقمية خطوة أولى أساسية تحدثنا عنها مراراً وتكراراً، ولكنها تستحق

أن نتحدث عنها مرة أخرى، وهي تقع مباشرة على عاتق الرئيس التنفيذي. واليوم، يجب أن يطرح الرئيس التنفيذي على نفسه هذا السؤال: "هل تمتلك مؤسستي خارطة طريق واضحة للأولويات الرقمية، بدلاً من مجرد سلة مشاريع رقمية؟" لا تقتصر وظيفة خارطة الطريق على توضيح كيفية الانتقال من نقطة إلى نقطة، بل ستلعب دور قوة تجر المؤسسة على منح الأولوية لثلاث إلى خمس مبادرات جريئة - أي حركات رقمية يمكن أن تحدث تأثيراً جوهرياً على أداء المؤسسة ككل - وتركيز الموارد وفقاً لذلك. وقد يكون ميل القادة إلى الموافقة على جميع المشاريع أحد المطبات الأكثر شيوعاً في الاستراتيجيات الرقمية الفاشلة، حيث إن هذا يعرض جميع هذه المشاريع إلى خطر العجز عن تحقيق الحجم المطلوب لتغيير سلوكيات المؤسسة ودفعها إلى الأمام بشكل عام أو إحداث أثر جوهري.

خمسة مؤشرات للرئيس التنفيذي الرقمي

عندما يبدأ تطبيق خارطة الطريق ذات الأولويات المحددة، يحين وقت قياس الأداء. ونظراً لحجم وتعقيد التحول الرقمي، فإن القياس أمر ضروري لضمان الاستثمار الكامل للمصاريف والجهود وتحويلها إلى أداء أفضل. ويجب على الرؤساء التنفيذيين مراقبة خمسة مؤشرات عامة لتقييم التحول الرقمي للمؤسسة بشكل دقيق (الشكل 1).

الشكل 1

يجب على الرؤساء التنفيذيين مراقبة خمسة مؤشرات عامة للعملية الرقمية.



3 الزمن المطلوب
لوصول التطبيقات
الرقمية إلى السوق



2 نسبة الإنفاق على
المبادرات الرقمية
الجريئة من الميزانية
السوية للتكنولوجيا



1 عائدات الاستثمارات
الرقمية



5 الكفاءات التقنية
الممتازة التي تم
اجتيازها وترقيتها
والاحتفاظ بها



4 نسبة حوافز القادة
المرتبطة بالإنتاج
الرقمي

1. عائدات الاستثمارات الرقمية

يعتبر قياس عائدات الاستثمارات الرقمية أمراً معيارياً وأساسياً. ويجب ألا ينظر الرؤساء التنفيذيون فقط إلى القيمة التي تقدمها المبادرات الرقمية ذات الأولوية، بل أيضاً إلى دعمها الجمعي للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وعلينا ألا ننسى أن السكون غير وارد، حيث إن التخلي عن الاستثمار بالكامل أو الاستثمار بشكل قليل مقارنة بالمنافسة يعني المزيد من التراجع، ولهذا، فإن الاستثمار الرقمي يتمحور أيضاً حول تجنب الخسارة.

لتحقيق أقصى قيمة ممكنة للعائدات، ننصح بإجراء التحول ضمن نطاق واحد في الأعمال في كل مرة، والتوسع انطلاقاً من هذه المرحلة نحو اكتساب المزيد من الزخم والترابط. وتشير كلمة "نطاق" هنا إلى عملية حساسة، أو دورة حياة الموظف أو العميل ضمن الشركة، أو وظيفة. وعلى سبيل المثال، فإن نطاق التسويق ضمن شركة للمنتجات الاستهلاكية قد يتضمن اجتذاب العملاء والتسعير والبيع العابر والاحتفاظ بالعملاء.

يسمح تحول النطاقات واحداً تلو الآخر للمؤسسات بالاستفادة من التشابهات في مجموعات البيانات، والطول التكنولوجية، وأفراد الفرق، وذلك في عدة حالات استخدام، بشكل يوفر الوقت والتكاليف في نهاية المطاف. وعلى سبيل المثال، يمكن لبائع بالتجزئة أن يحدث تحولاً في نطاق تجربة العملاء ضمن المتجر باستخدام نفس بيانات المتجر والبيانات الجغرافية المكانية لتحسين المجال الجغرافي لعملاء المتجر، وتحديد أولويات المصاريف، وتخصيص مجموعة المنتجات المعروضة للبيع محلياً، ما يسمح للشركة بالاستفادة من الاستثمارات في تحضير البيانات (التنظيف والربط وما إلى ذلك). إضافة إلى هذا، وعند ربط حالات الاستخدام، يمكن لفريق متعدد الوظائف أن يعمل بشكل متسق لتقديم القيمة عبر النطاق بأكمله، بصورة تتخطى بكثير القيمة الناتجة عن حالات استخدام فردية متفرقة عبر عدة مناطق من العمل.

من الطرق الأخرى لرفع العوائد إلى أقصى حد ممكن: توجيه ما يكفي من الموارد نحو الترويج لتبني أدوات رقمية جديدة، حيث إن فائدة المعلومة التنبؤية المثيرة للاهتمام تتعلق مباشرة بالاستجابة التي تولدها. وعلى سبيل المثال، فإن البيانات التي تحدد العملاء الذين يتصفون بأكثر قدر من المخاطرة بالشراء من مكان آخر لن تفيد في الحفاظ على هؤلاء العملاء إلا إذا اعتمد عليها قسم التسويق أو المبيعات لاتخاذ إجراءات فعالة لتلبية احتياجاتهم، وفي هذا المثال، فإن الفريق الذي يبني الطول

الرقمية أو التحليلية يجب ألا يكتفي ببناء أداة تقدم المعلومة إلى المسوقين، بل يجب أن يتضمن الحل أيضاً إعادة تصميم لسير العمل لدى المسوقين لتمكين الإجراءات اللازمة. إضافة إلى ذلك، يجب أن تقوم المؤسسة بتفعيل مبادرات إدارة التغيير التي تشجع تبني الطول. وفي إحدى دراساتنا، وجدنا أن المؤسسات التي حققت نجاحاً في توسيع نطاق عمليات التحليل كانت أكثر ترجيحاً بأربعة أضعاف من الشركات الأخرى لإنفاق نصف ميزانية التحليلات على تبني الطول وإدارة التغيير.

وعلى الرغم من أن أكبر العوائد بالنسبة للكثير من الشركات تنتج من توجيه الاستثمار الرقمي نحو مبادرات النمو، فإن اتخاذ مقاربة جريئة نحو أرباح الفعالية يمكن أن يؤدي أيضاً إلى نتائج مذهلة (انظر العمود الجانبي "لا تستخدم بأساليب زيادة الفعالية").

2. نسبة الإنفاق على المبادرات الرقمية الجريئة من الميزانية السنوية للتكنولوجيا

إن المؤسسات التي تنفق فقط نسبة صغيرة من ميزانياتها التكنولوجية على تمكين أكثر المبادرات استراتيجية وجرأة يرحب ألا تحقق أقصى العائدات الممكنة من الاستثمار الرقمي. ويمثل توزيع المصاريف التكنولوجية مؤشراً أساسياً يمكن للرؤساء التنفيذيين مراقبته لضمان قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مدعومة رقمياً.

بدأت تكنولوجيا الأعمال بالانتقال من هيكلية شركات تكنولوجيا المعلومات الضخمة إلى الخدمات الميكروية، والأدوات المتفوقة الموجهة نحو حالات استخدام محددة، وتطوير التطبيقات المخصصة. تسمح هذه الأدوات والتطبيقات للفرق بسرعة بناء المنتجات والخدمات التي تقدم أقصى قيمة ممكنة. وقد استخدمتها الشركات التي تأسست في العصر الرقمي لاختراق جميع القطاعات تقريباً، غير أن الكثير من الشركات العريقة ما زالت عالقة في أساليب عمل تتطلب مجموعات برمجية تكنولوجية هائلة تستهلك موارد ضخمة.

لنتأمل صناعة الخدمات المصرفية. يشير بحثنا إلى أن الكثير من المصارف تنفق حوالي 92% من ميزانياتها الرقمية على البنى التحتية والصيانة، تاركة فقط 8% لمبادرات تحسين الأعمال التي يمكن أن تحفز النمو. ليس هذا بنموذج مستدام لأي شركة، خصوصاً مع الوتيرة الحالية للابتكار والتغيرات العميقة. أما شركات الاكتساح الرقمي واستثمارات المصارف المدعومة من قبل استثمارات رأس المال ذات الأساس الرقمي توجه معظم مواردها نحو المبادرات التي تحسن من الأداء، مثل دخول أسواق جديدة، وتحسين تجربة

لا تستخف بأساليب زيادة الفعالية

تتميز أرباح الفعالية بجاذبية خاصة لقدرتها على تحسين عائدات الاستثمار لدى المؤسسات في صناعات مثل التصنيع والتعدين، حيث تمثل الإنتاجية المصدر الأكبر لقيمة الشركة. لتأخذ كمثال شركة تعدين تريد الحصول على قيمة أكبر من منجم بدأت جودة خاماته بالتراجع. فبينما خوارزميات مبنية على بيانات ثلاث سنوات من التشغيل، تمكن قادة المنجم من تحديد مسائل يمكن الحصول فيها على فعالية أكبر. وبالاعتماد على فرق رشيقة متعددة الوظائف تعمل في نوبات متواصلة من أسبوعين، أجرى مهندسو المنجم مجموعة من التحسينات، مثل زيادة دقة تصنيف الخامات التي تعالجها المطحنة، وتحسين عملية معالجة كل صنف إلى أقصى حد ممكن. وقد نتجت أكبر الأرباح من نماذج الذكاء الاصطناعي التي أشارت إلى وجوب زيادة كميات الخامات المعالجة إلى مستويات تفوق المستويات التي اعتبرها المهندسون مثالية. وعلى الفور، ارتفع الإنتاج بنسبة 5%. وقد استخدم الفريق البيانات التي كان يجمعها لإجراء تعديلات دقيقة على إعدادات التحكم بالمطحنة، ما أدى في نهاية المطاف إلى زيادة قدرتها على معالجة الخامات بنسبة 10%، وهو تحسن كبير.

الاكتساح الرقمي من حيث مرونة أنظمة تكنولوجيا المعلومات فيها، ولكن على الرغم من هذا، يمكن أن تحافظ على قدراتها التنافسية في العصر الرقمي بالتحسين المتواصل والبناء على نقاط قوتها الأخرى.

3. الزمن المطلوب لبناء تطبيق رقمي

تمثل السرعة -خصوصاً سرعة تحويل الأفكار إلى أدوات يمكن استخدامها بشكل مباشر- عاملاً حاسماً في المؤسسة الرقمية. وفي عالم سريع التقلب، يعني التأخير مزيداً من الفوائد للمنافسين، والأسوأ من هذا، إنتاج أداة تصبح باطلة وعديمة النفع قبل أن تُستخدم حتى. وعلى الرغم من هذا، فإن الكثير من المؤسسات لا تمتلك أدنى فكرة عن طريقة تحسين أدائها من هذه الناحية.



نستطيع وفقاً لخبرتنا اقتراح عدة فترات مناسبة لإيصال التطبيقات إلى السوق والإصدارات الجديدة. فبالنسبة لنموذج التحليل (مثل النموذج المستخدم للتنبؤ بتخلي العملاء عن الشركة أو تحديد الأقسام المصغرة التي تسمح بدرجة أكبر من التخصيص)، فإن إدخاله إلى ميدان العمل يجب أن يستغرق أقل من أربعة أشهر. أما لإطلاق أداة تطبيق برمجية (مثل لوحة قياسات خاصة لتمكين المبيعات المباشرة مع العملاء)، فيجب ألا يتجاوز طول الجدول الزمني ستة أشهر (الشكل 2). وما زلنا نرى أن الكثير من المؤسسات تستغرق وقتاً يصل إلى سنتين أو أكثر لاستكمال هذه المشاريع، ويعود هذا بشكل أساسي إلى افتقارها إلى عمليات التشغيل الرشيقة ذات الإنتاج المتواصل، إضافة إلى معاناتها مع أعباء التوثيق المبالغ به والمتطلبات عديمة النفع، مثل الحماية والمصادقة بتسجيل دخول أحادي.

المستهلك، أو تعزيز الفعالية. كما أنها عادة ما تركز هذه الجهود على أكثر المنتجات والأقسام ربحاً في المصنف الاستثماري للبنك. ونعتقد أن المصارف يجب أن تخصص على الأقل 25% من ميزانياتها الرقمية لمبادرات النمو.

بطبيعة الحال، فإن ما يدفع الشركات العريقة والراسخة على إنفاق أغلب ميزانياتها الرقمية على البنى التحتية والصيانة هو أنها تمتلك أنظمة قديمة تستخدمها منذ فترات طويلة وقد أصبحت متزايدة التعقيد ومتهالكة، مع طبقات قد تعود إلى 15 أو حتى 20 سنة. مليئة بالتعليمات البرمجية المكتوبة بلغات برمجية بائدة. إن الاكتفاء باستبدال هذه الأنظمة غير منطقي، نظراً للتكاليف الباهظة والهزة العنيفة التي ستصيب العمليات التشغيلية. وبدلاً من ذلك، يجب على الشركات أن تتجه نحو التبسيط والتجديد عبر الأنظمة التي تقدم أعلى قيمة للأعمال. وقد قام أحد مصارف أميركا الشمالية بذلك، حيث قام بشكل أساسي بتقسيم منصفه التكنولوجية إلى مجموعة من الخدمات الميكروية، مع إعطاء الأولوية للأقسام التي تسمح له بتطوير التطبيقات بشكل أسرع. تمكن المصرف من تخفيض تكلفة التغييرات المطلوبة في الأنظمة الأساسية بنسبة 30%، وتخفيض الزمن اللازم للوصول للمنتجات الرقمية الجديدة إلى السوق من أكثر من 12 شهر إلى ثلاثة أو أربعة أشهر وحسب. في هذه الأثناء، تصاعدت علامات رضى العملاء من قيم متوسطة إلى صدارة السوق، كما تزايدت الإيرادات من العروض الرقمية من أقل من 10% إلى أكثر من 40%.

قد لا تتمكن الشركات التقليدية التي تتخذ هذا المنحى على الإطلاق من مضاهاة شركات

مؤسسات تتمتع بقدرات رقمية من الطراز العالمي تطلق وتعيد تحديث التطبيقات الرقمية بشكل أسرع من منافسيها بكثير.

منبع الأهمية	الشركات العالمية	الشركات المتصدرة	الشركات التقليدية	زمن الوصول إلى السوق
للتنافس على المستهلكين على أساس وظيفة تكنولوجية جديدة	من 8 أسابيع إلى 12 أسبوع	من شهرين إلى 6 أشهر	من سنة إلى سنتين	
لاختبار وتحسين تجربة المستهلك	من 10 مرات إلى 50 مرة في اليوم	من مرة إلى 4 مرات في الشهر	من مرة إلى 4 مرات في السنة	

المالية أمضت ثلاث سنوات في تطوير تطبيق يخص إجراءات سير العمل وفق تصميم حسب الطلب اعتماداً على منهجية البناء المتتالي (نموذج الشلال). كان من المفترض أن يُستكمل التطبيق خلال سنتين، ولكن عندما أصبح جاهزاً، كان قد أصبح قديماً وعديم الفائدة، واضطرت الشركة إلى شطب المشروع بأكمله.

يعتبر الكثيرون أن سرعة التطبيق هي أهم مؤشر رئيسي للأداء (KPI) في الأعمال الرقمية والتحليلية. حيث تعكس درجة ترابط عناصر عمل المؤسسة التكنولوجية، وتحدد سرعة وصول النتائج التي حصلنا عليها من البيانات والنماذج إلى الميدان لاختبارها والتعلم منها وتحسينها.

4. نسبة حوافز القادة المرتبطة بالمنتجات الرقمية التي تقدم القيمة

يحتاج الرئيس التنفيذي إلى أن يضمن أن جميع قادة المؤسسة مسؤولون عن التحول الرقمي وتقديم قيمة ملموسة. ولهذا، فإن وجود الحوافز الموافقة أمر هام لتحقيق هذه الأهداف. وعلى وجه الخصوص، يجب أن يتضمن هذا ربط الحوافز الرقمية بين هؤلاء القادة، بما في ذلك المسؤول الأول عن التكنولوجيا في المؤسسة. وغالباً ما تتضمن المؤسسات التي تعمل على بناء قدراتها الرقمية والتحليلية عدة قادة للتكنولوجيا، مثل الرئيس التنفيذي الرقمي وكبير موظفي المعلومات. غير أن القدرة على تحريك مؤسسة تكنولوجية لدعم أهداف الأعمال تقع في المحصلة على عاتق كبير موظفي التكنولوجيا (CTO)، والذي يتحكم بشكل عام بتوزيع الموارد وتوجيهات الإنتاج وأمن المعلومات وبروتوكولات تطوير التكنولوجيا.

بالنسبة لبعض المؤسسات، قد يتطلب هذا إعادة نظر جوهرية بدور كبير موظفي التكنولوجيا. وعلى

بطبيعة الحال، فإن السرعة لا تعني الضعف الوظيفي. وعلى الرغم من أن المنتجات تبقى قابلة للتحسين، فإنها يجب أن توفر تجربة مستهلك جيدة منذ بدايتها، وهو ما يتطلب دفع المؤسسة إلى إدماج عمليات التطوير وضمان الجودة كأجزاء في العملية الكلية. وما أن يصبح المنتج في الميدان، يجب أن يتم تطبيق التحسينات في الوقت المناسب، وألا يستغرق تطبيقها أكثر من أسبوعين.

تقع مسؤولية قياس ومراقبة هذا المؤشر على عاتق وحدة الأعمال المسؤولة عن تطوير الأداة الرقمية والقائد التكنولوجي للمؤسسة. أما دور الرئيس التنفيذي فهو مراقبة عمليات تسليم المنتجات الهامة ومواعيد التسليم النهائية، والإشراف - جنباً إلى جنب مع القيادة التكنولوجية - على جميع المبادرات الرقمية في جميع أنحاء المؤسسة لتحديد المناطق التي تمتد فيها الجداول الزمنية على فترات طويلة بشكل متكرر. ويمكن أن تمثل الجداول الزمنية الطويلة للغاية مؤشراً على عجز المؤسسة عن إدماج أفضل الممارسات في بنيتها المؤسسية، وهي خطوة ضرورية نحو استكمال جاهزية المؤسسة لتحقيق النجاح الرقمي على المدى الطويل.

من المهم أن نلاحظ أننا ننصح بقياس الفترة الزمنية اللازمة للوصول إلى السوق، لا الفترة الزمنية اللازمة لبناء نموذج قادر على العمل، حيث يجب على الرؤساء التنفيذيين معرفة الزمن المطلوب لبناء تطبيقات تصل إلى مرحلة الاستخدام الفعلي. كما أنه من المفيد أيضاً قياس نسبة التطبيقات المنتجة التي تصل إلى السوق فعلياً. ففي الكثير من الحالات، تقوم الشركات بتأسيس مراكز امتياز تنتج العديد من النماذج التحليلية، ولكن معظمها لا يمكن توسيع نطاقه أو حتى استخدامه على نطاق واسع على الإطلاق. وقد سمعنا بشركة للخدمات

5. الكفاءات التقنية الممتازة التي تم اجتذابها

وترفيتها والاحتفاظ بها

تمثل القدرة على اجتذاب الكفاءات التكنولوجية الاستثنائية والاحتفاظ بها أحد أهم العوامل للنجاح على المدى الطويل في هذا العصر الرقمي المتزايد. وتتضمن الكفاءات التكنولوجية الأفراد ذوي الخبرات في هندسة وتحليل البيانات، والتصميم وتجربة المستخدم، والتكنولوجيا الأساسية.

قد تتغير الطريقة الصحيحة لتقييم الكفاءات مع مرور الوقت، اعتماداً على المرحلة التي تمر بها مؤسستك في رحلتها الرقمية. ففي المراحل المبكرة، يجب أن تركز المؤسسات بشكل أكبر على توظيف ما يكفي من المهندسين الكبار وبناء قيادة الأعمال. ومع تضخم العمل الرقمي، يجب أن تنتقل المؤسسة إلى الاعتماد على كوادرها من الأخصائيين التكنولوجيين ومحترفي ضمان الجودة. وبما ان الرئيس التنفيذي هو الشخص الوحيد الذي يتمتع بنظرة شاملة على المؤسسة بأسرها، فيجب أن يفهم الحاجات الأكثر إلحاحاً ويجد طريقة لقياس التقدم لضمان إدماج الكفاءات التي تتمتع بعقلية البناء والتحويل، بدلاً من مجرد الحفاظ على ما هو موجود مسبقاً (الشكل 3).

سبيل المثال، فإن كيربي موظفي التكنولوجيا من الجيل الجديد، الموجودين في الشركات التي تم تأسيسها في العصر الرقمي، يشرفون على كافة نواحي الإنتاج، بدءاً من التصميم وصولاً إلى التسليم، ويركزون بشكل كبير على التسليم الرشيق والسريع. وفي الكثير من الحالات، فإن تعويضات حوافزهم مرتبطة بإصدارات التطبيقات الجديدة، وطول دورة حياة المشروع، والقيمة المولدة للأعمال، ما يجعل أولوياتهم واضحة دون لبس.

على النقيض من ذلك، فإن كيربي موظفي التكنولوجيا في الشركات القديمة أقرب إلى لعب دور "مدير تكنولوجيا المعلومات" بحيث يركزون أكثر على مسائل البنية التحتية والأمن والعمليات، إضافة إلى بعض وظائف كبير موظفي المعلومات، مثل الإشراف على تطوير التطبيقات ضمن الشركة. وتكمن مشكلة هذا النظام في أنه يعزز عقلية تفادي المخاطر، مما يخفف المسؤولية عن رفع قيمة الأعمال ويؤدي إلى زيادة طول الجداول الزمنية في أغلب الأحيان. وفي عصر الهزات التكنولوجية المزعزعة المتتالية، يجب على الرئيس التنفيذي أن يعزز ويحفز عقلية البناء ولعب دور دافع التغيير لدى المسؤول التكنولوجي الأساسي، بحيث لا يكتفي فقط بممارسة دور كبير موظفي التكنولوجيا. إن إعادة ترتيب الحوافز وتغيير العقلية نحو تعزيز خلق القيمة يمكن أن يحدث أثراً هائلاً على الثقافة والوتيرة والعمل.

الشكل 3

يجب أن تركز مؤشرات الكفاءات الرقمية على أكثر من مجرد توظيف أفضل الكفاءات.

أمثلة عن المؤشرات

الاحتفاظ بالكفاءات	تحديد مجموعة الكفاءات
نسبة الكفاءات الرقمية المشاركة في التجمعات أو النقابات التقنية	النسبة المئوية من الكفاءات التكنولوجية التي تلعب دور علماء البيانات (في مرحلة مبكرة من الرحلة الرقمية)
زمن الترقية مقارنة بالكفاءات غير التكنولوجية	النسبة المئوية من الكفاءات التكنولوجية في الأدوار الاختصاصية، مثل مهندسي السحابة الإلكترونية (في وقت لاحق من الرحلة الرقمية)
إدماج الكفاءات	النسبة المئوية من الكفاءات التكنولوجية "العامة" مقارنة بالكفاءات الإدارية
متوسط حجم شبكات الكفاءات التكنولوجية مقارنة بشبكات الكفاءات غير التكنولوجية	جودة الكفاءات
تدريب الكفاءات	نسبة الكفاءات من الشركات التكنولوجية أو كيربي مدارس الهندسة
نسبة الموظفين الذين يستكملون التدريب الرقمي	نسبة الكفاءات الحاصلة على درجة الدكتوراه

تحقيق التضخيم في العمل الرقمي. ولمراقبة هذه المسألة، تجري بعض المؤسسات تحليلات للشبكة، مثل دراسة أعداد الأشخاص الذين يرسل إليهم الموظفون رسائل بالبريد الإلكتروني خلال فترة محددة. فإذا كان الموظف يرسل باستمرار رسائل إلى حوالي ثلاثة أو أربعة زملاء مقربين وحسب، فقد تكون هناك مشكلة.

أخيراً، وبما أن الشركات لا تستطيع توظيف جميع الكفاءات التكنولوجية التي تحتاجها، فمن المهم أيضاً قياس مدى رفع المؤسسة لمهارات الكفاءات الموجودة. ويمكن فعل هذا عن طريق دراسة جودة برامج التدريب والتطوير وإمكانية الوصول إليها، وقياس مستويات التسجيل فيها.

عندما يعرف الرؤساء التنفيذيون ما هي أهم المؤشرات التي يجب مراقبتها، يمكنهم تحليل فعالية الاستثمارات الرقمية. بطبيعة الحال، يجب على قادة الوظائف تتبع هذه المؤشرات ضمن أقسامهم، ولكن الرئيس التنفيذي هو الوحيد الذي يتمتع بنظرة شاملة للشركة مدعومة بالتكليف الذي يقتضي بناء خلق قيمة شاملة للمؤسسة عبر العمل الرقمي.

يستطيع الرؤساء التنفيذيون وكبار مدراءهم التنفيذيين، عبر الشراكة مع قادة الوظائف، ضبط توظيف الكفاءات، وتغيير توزيع الموارد، وتعديل ثقافة الشركة، لضمان تحقيق الأرباح عبر الانتقال إلى العصر الرقمي.

يكمّن الهدف في الحفاظ على التوازن ما بين الكفاءات التكنولوجية والكفاءات العامة المدمجة في جميع أقسام المؤسسة. وقد وجدنا أن أحد أهم المؤشرات هو نسبة الكفاءات التكنولوجية التي تؤدي العمل مقارنة مع تلك التي تلعب أدواراً إدارية. وعادة ما يتغير هذا الرقم من أقل من 20% في بداية التحول الرقمي إلى حوالي 70% عند استكماله. ومن المؤشرات الهامة الأخرى هي نسبة الكفاءات -بما فيها تكنولوجيا المعلومات ومدراء المشاريع ومدراء الإنتاج- التي تعمل بشكل فعلي ضمن الوحدات الرشيقة حيث يحدث التغير الحقيقي. هناك أيضاً مؤشرات أقرب إلى الطابع التقليدي، مثل نسبة حملة شهادات الدكتوراه ضمن طاقم العمل ونسبة الحاصلين على درجات علمية من مؤسسات تتميز ببرامج هندسة عالية المستوى أو من تم اجتذابهم من مؤسسات تكنولوجية راقية.

لضمان الاحتفاظ بهذه الكفاءات، يجب على الرؤساء التنفيذيين الانتباه إلى المؤشرات المعبرة عن درجة الرضا، مثل وتيرة مشاركة الكفاءات الرقمية في التجمعات أو النقابات التقنية، أو وتيرة تقدمها في مسارات الحياة المهنية ضمن الشركة، مقارنة مع باقي الموظفين.

قد يكون تكامل الكفاءات ضمن المؤسسة العامل الأكثر أهمية. فإذا كانت الكفاءات التكنولوجية معزولة ضمن وحدات منفصلة، بدلاً من أن تكون جنباً إلى جنب مع وحدات الأعمال، فمن الصعب للغاية

مات فيتزباتريك شريك في مكتب ماكنزي في نيويورك، أما كيرت ستروفينك فهو شريك أساسي في هذا المكتب.





المرحلة التالية: تشجيع قيادة التكنولوجيا في القطاع العام

هناك فرصة سانحة أمام مديري المعلومات للمساعدة في التحديث التقني بالاستعانة باستراتيجيتنا الثلاثية.

وقد مارس مديري المعلومات في شركات القطاع العام أدوارًا مختلفة في السعي إلى التحول التكنولوجي، ما بين أدوار تمكين إلى قيادة فكر إلى قيادة برامج. ويمثل التحول هذا العام فرصة لمديري التكنولوجيا حتى يتولوا زمام الأمور وقيادة إصلاحات تحويلية جذرية للتكنولوجيا المستخدمة في شركات القطاع العام. وسوف يبحث القادة الجدد عن طرق مبتكرة للتحديث، ومن المرجح أن تكون التكنولوجيا في مقدمة ما يفكرون فيه بعدما شهدته السنوات العديدة الماضية من ابتكارات، والتي تسارعت وتيرتها بسبب جائحة كوفيد-19. وما تتوجه إليه الإدارات من الاستمرار في الاستثمار واسع النطاق في تحديث إدارة تكنولوجيا المعلومات يمثل دليلاً آخر على الفرصة السانحة.²

على مدار الأعوام الماضية، بدأت معظم شركات القطاع العام تنفيذ مشاريع أو برامج بهدف تحسين مستوى التكنولوجيا لديها، إلا أن النجاح لم يحالف سوى القليل منها في تحقيق التحول التكنولوجي الشامل. وغالبًا ما تواجه شركات القطاع العام أزمة عدم الثقة من شركائها التجاريين، مع صعوبة الحصول على أفضل المواهب، ومعاناتها من منظومة قديمة معقدة والتي تمنعها من إحداث تغيرات جذرية سريعة. وتستثمر الحكومة الاتحادية وحدها ما يربو على 85 مليار دولار سنوياً في برامج التكنولوجيا، ولكن ثبت لها أن تحقيق النجاح صعب (أكثر من 60 في المائة من البرامج في الحالة المميزة باللون الأصفر أو الأحمر). وفي هذا الصدد تتخلف الشركات الحكومية عن أقرانها في القطاع الخاص.¹

بقلم
أنوشا داساراتي
مايك جويس
ومارك ماكميلان

فبراير 2021

¹ لوحة رصد تكنولوجيا المعلومات، مكتب الإدارة والميزانية في الولايات المتحدة، 2020، myit-2020.itdashboard.gov.
² بيالي ميتشل، "بايدن يدعو إلى بذل أكبر الجهود طموحاً في تحديث إدارات تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني الفيدرالية"، 15 يناير 2021، fedscoop.com.

- **المسار الثاني: نموذج لتقديم التكنولوجيا**
مصمم لتحقيق المرونة والسرعة. تقوم إدارة التكنولوجيا الحديثة بإعداد نماذج التسليم الخاصة بها بحيث تواكب احتياجات العملاء والموظفين متسارعة التطور. وباستخدام أساليب مرنة، تحدد فرق التكنولوجيا الأولوية للأنشطة ذات الإمكانيات الأكبر لمساعدة الشركة على تحقيق مكاسب الأداء المنشودة (المحور رقم 4). وتعمل خدمات البنية التحتية من الجيل التالي، التي غالبًا ما تستند إلى السحابة الإلكترونية، على تسريع التسليم وتحقيق الاستقرار في بيئة التكنولوجيا من خلال أتمتة عمليات التطوير والاختبار والتنفيذ (المحور رقم 5). ولتحسين جودة وكفاءة عملها، تقوم إدارة التكنولوجيا الحديثة بتوظيف تقنيين ذوي مهارات عالية لتنفيذ أهم الأعمال داخل الشركة (المحور رقم 6). كما أنها تعقد شراكات مدروسة مع مجموعة متنوعة من المتعهدين (تتنوع ما بين الشركات الهندسية المتخصصة وصولاً إلى شركات تكامل الأنظمة وشركات البرمجيات كخدمة (SaaS) للمساعدة في تغطية المتطلبات والاحتياجات داخل الشركة، ووفق عقود تكافئ المتعهدين عند تحقيق نتائج أعمال إيجابية وليس مجرد تعزيز كفاءة الشركة (المحور رقم 7).
- **المسار الثالث: وضع أساس مستقبلي للأنظمة التقنية الأساسية التي تدعم الابتكار والتأزر والأمن.** من شأن تجديد الأنظمة الأساسية بحيث تدعم الوظائف الرقمية الجديدة والتحديات

على أن مجال التغيير عادة ما يكون ضيقاً للغاية، والزخم وراء هذا التحول سرعان ما يتبدد وعلى نحو لا يناسب إطلاقاً التخطيط الناجح للتحول التكنولوجي. ومن هنا تبرز أهمية التعلم من تجارب التحول السابقة وتحديد متطلبات التحديث التقني.

وفي هذا المقال، نحدد ثلاثة مسارات للتحديث التقني، ونقدم النصائح بشأن الكيفية الأمثل لاستغلال برنامج التحول في التنفيذ الناجح لهذا التحديث وبيعاً متسارعاً.

محاور التكنولوجيا الأساسية

نلاحظ أن الشركات الأكثر نجاحًا وابتكارًا تركز على عشر "محاور" تكنولوجية ضمن ثلاثة مسارات. ومن بينها، يمكن لمديري المعلومات الذين ينفذون برامج تحول اختيار المحاور التي تمثل أهمية في سياقات شركاتهم:

— **المسار الأول: دور جديد للتكنولوجيا يركز على الأعمال التجارية.** تحافظ إدارة التكنولوجيا

الفعالة على علاقات وثيقة مع بقية إدارات الشركة، لكن كبار مدراء تكنولوجيا المعلومات يطورون هذه الخطوة، بحيث يكون للتكنولوجيا دور قيادي في تنفيذ أعمال الشركة. ويتطلب ذلك إعادة تصور دور التكنولوجيا في دعم مهمة الشركة من خلال استراتيجية تقودها التكنولوجيا (المحور رقم 1)، ونموذج تشغيل يركز على المنتج والمنصة (المحور رقم 2)، وأن تصبح إدارة التكنولوجيا المشرفة على تجارب الرقمنة للعملاء والمستخدمين بالكامل (المحور رقم 3).

مهام مدير تكنولوجيا المعلومات صعبة. فيجب عليه أن يوازن بين الطموحات العالية والتخطيط الواقعي، وأن يواكب التحولات المتسارعة في عالم التكنولوجيا؛ وكل ذلك مع تعرضه لضغوط مستمرة من الإدارة التنفيذية التي تجد صعوبة في فهم التكنولوجيا.

التكنولوجيا وفي نفس الوقت تقديم تجربة عالية الجودة للموظفين بتكاليف يلزم أن تنخفض باستمرار. وفيما يلي، نقدم ثلاث نصائح من مدراء تكنولوجيا المعلومات الذين سبق لهم تنفيذ برامج تحول بنجاح:

1. خذ وقتك في الاستماع إلى متطلبات الشركة والإحاطة بقدرات إدارة تكنولوجيا المعلومات، وفي التخطيط. في كثير من الأحيان، ولأنه متعجل لإحراز تقدم، يعلن مدير تكنولوجيا المعلومات عن خطة تنفيذ تبدو جيدة على الورق ولكنها لا تتوافق مع احتياجات وقدرات وكفاءات الشركة. وبرغم وضوح هذه الحقيقة، إلا أن العديد من مدراء تكنولوجيا المعلومات يعودون للاعتراف بأنهم قللوا من قيمة الوقت الذي يقضونه في فهم الديناميكيات التنظيمية وثقافة الشركة من خلال التحدث والاستماع إلى مجموعة كبيرة من الأطراف المعنية حول تصوراتهم لإدارة التكنولوجيا. فمعرفة كيفية عمل بقية المديرين والتوفيق بين كيفية تعزيز التكنولوجيا للقيمة على المدى القصير والطويل أمر مهم لسرعة اكتساب الثقة.

2. حدد الأولويات وأحدث تغييراً ملموساً في وقت قصير. بالنظر إلى كافة مهام ومسؤوليات مدير تكنولوجيا المعلومات، فإن اتخاذ قرارات صعبة أمر لا مفر منه. لذا، تعد خريطة الطريق الواضحة ذات الأولويات خطوة مبررة وضرورية لتحقيق الاستراتيجية. فهي تمكن مدير تكنولوجيا المعلومات من التركيز على عدد محدد من المبادرات، بدلاً من تشتيت الجهد في الكثير منها. ومن بين هذه الأولويات، تحقيق "المكاسب السريعة" في المهام التي تتعامل معها إدارة تكنولوجيا المعلومات في غضون أسابيع أو أشهر قليلة حتى تشعر الإدارة العليا بالتأثير الإيجابي سريعاً. كما أن منطوية الطموحات مهمة؛ حيث يكون من الجيد تنفيذ محورين أو ثلاثة محاور من المحاور العشر في العام الأول؛ بما يواكب قدرة الشركة على تنفيذ التحول، وبهدف بناء الكفاءات وتعزيز الزخم بمرور الوقت.

3. قم بتكوين فريق عمل خبير في التكنولوجيا الحديثة. من أهم جوانب نجاح مدير تكنولوجيا المعلومات مستقبلاً امتلاك فريق عمل ذي جودة متميزة، ولا سيما أعضاء فرق العمل بالإدارة العليا. فمن الصعب تحقيق التحول في مواضيع التكنولوجيا الحديثة (مثل الإدارة

والتقنيات المتكررة أن يعود بفوائد كبيرة على الأداء. ويتم ترتيب تنفيذ هذه الأنظمة الحديثة وفقاً لبنية مرنة تتكون من تطبيقات قائمة بذاتها متصلة بواجهات برمجة التطبيقات APIs سهلة التهيئة (المحور رقم 8). ويشتمل عمل إدارة التكنولوجيا الحديثة على أنظمة البيانات والتحليلات التي تزود فرق التكنولوجيا عبر الشركة بمعلومات عالية الجودة وأدوات قوية يحتاجون إليها لتحديد تفضيلات العملاء والموظفين، تصميم التطبيقات المبتكرة، وإثراء تجارب المستخدم (المحور رقم 9). كما أنها تمكّن فرق التكنولوجيا من الاستعانة بوسائل حماية الأمان والخصوصية أثناء تطويرهم للتحول التقنية، بدلاً من إضافتها بعد اكتمال تطويرها. وهو نهج يعمل على تسريع تنفيذ المهام بشكل كبير مع الحفاظ على أمن المعلومات أو حتى تحسين مستوى هذا الأمن (المحور رقم 10).

في حين ثبتت جدوى هذه المسارات والمحاوِر في برامج التحول للعديد من إدارات التكنولوجيا عالية الأداء، إلا أن مدراء تقنية المعلومات تبينوا أساليب مختلفة في تحقيق التغيير. وتندرج أكثر الأساليب نجاحاً ضمن نموذجين أصليين؛ حيث يمثل أحدهما في تحويل كامل إدارة التكنولوجيا من خلال تنفيذ محورين أو ثلاث محاور من السابق ذكرها سنوياً على مستوى الشركة. ويعطي هذا النهج الأولوية لإشراك جميع إدارات الشركة في برنامج التحول، ولكنه قد يؤخر تحقيق القيمة إلى أن يتم تنفيذ مجموعة أساسية من المحاور. أما النموذج الآخر فهو نموذج المصنع الرقمي، والذي يتألف من فريق متكامل جديد يستخدم كل (أو معظم) هذه المحاور في الآن نفسه على مجموعة فرعية من المهام والأعمال الكاملة لمدير تكنولوجيا المعلومات. وتدرجياً، يتولى هذا المصنع المزيد من الطلبات، مع الاستيعاب شيئاً فشيئاً للأساليب القديمة.

نصائح شاملة لبرنامج التحول لدى مدير تكنولوجيا المعلومات

من المعلوم أن مهام مدير تكنولوجيا المعلومات صعبة، فيجب عليه أن يوازن بين الطموحات العالية والتخطيط الواقعي، وأن يواكب التحولات المتسارعة في عالم التكنولوجيا، وأن يكون خبيراً في مجال أعمال الشركة التي يتولى قيادة إدارة التكنولوجيا بها؛ وكل ذلك مع تعرضه لضغوط مستمرة من الإدارة التنفيذية التي تجد صعوبة في فهم

يتمثل التحدي الذي يواجه مدير تكنولوجيا المعلومات أثناء تنفيذ برنامج التحول في كيفية تحديد أفضل تسلسل لمجموعة المحاور العشر وفق أولويات تلائم احتياجات الشركة ومهامها. وهو ما يتطلب الموازنة بين الطموح والواقع العملي وضرورة تحقيق قيمة سريعة في إطار رؤية طويلة الأمد. وإذا أمكن لمدير تكنولوجيا المعلومات أن يتوصل إلى صيغة تنفيذية مناسبة، فعندئذ يمكن له تحقيق فوائد التحول للشركة والأفراد على حد سواء.

المرنة والجيل التالي من البنية التحتية) مع وجود قيادات مستغرقة في الأساليب التقليدية للعمل والتقنيات القديمة. وعلى المدى القصير، يمكن لمدير تكنولوجيا المعلومات الدخول في شراكات أو الاستعانة بمتعهدين خارجيين عند الضرورة ولسد أوجه القصور في الكفاءات المتوافرة لديه داخل الشركة، ولكنه سيحتاج في النهاية إلى قادة داخليين يتمتعون بخبرات كبيرة في مجموعة واسعة النطاق من مواضيع التكنولوجيا الحديثة.

أنوشا داساراتني شريكة في مكتب ماكنزي آند كومباني في شيكاغو، ومايك جويس ومارك ماكميلان شريكان في مكتب الشركة في واشنطن العاصمة.



التنبؤ: مستقبل تجارب العملاء

تزداد سهولة تصميم تجارب ثرية للعملاء مع تطور التحليل التنبؤي.

بقلم

ريتشل ديبير

ديفيد مالفارو

كيفن نيهير

مايك تومبسون

وماكسين فانكوفينبرغ

فبراير 2021

محركات الأداء، وعدم وجود ارتباط واضح بالقيمة المالية باعتبارها أوجه قصور حرجة. يشغل عدد قليل من الشركات الرائدة موقع الريادة في اتباع طريقة أفضل تستفيد استفادة كاملة من كم البيانات المتاحة الآن. اليوم، يمكن للشركات جمع بيانات الهاتف الذكي والبيانات التفاعلية بطريقة دورية وبشكل قانوني وسلس حول طريق العملاء والأنظمة المالية وأنظمة العمليات، بما يسفر عن رؤى عميقة حول عملائها. يعزز أولئك الذين يتطلعون إلى المستقبل من بياناتهم وقدراتهم التحليلية ويستخدمون الرؤى التنبؤية في التواصل مع عملائهم بشكل أكثر دقة وتوقع سلوكياتهم وتحديد ما يواجه هؤلاء العملاء من مشكلات وفرص تجارب العملاء في الوقت الفعلي. يمكن لهذه الشركات أن تفهم تفاعلاتها مع العملاء بطريقة أفضل وحتى استباق المشكلات في رحلات العملاء. يجني عملائهم المميزات حيث يفكرون في الحصول على تعويض سريع حال التأخر في الرحلة، أو في التواصل من قبل شركة تأمين عندما يواجه المريض أية معوقات في حل مشكلة ما. تمتد هذه المميزات إلى ما هو أبعد من الأشخاص الذين يُعتقد عادةً أنهم "عملاء" - إلى الأعضاء والعملاء والمرضى والضيوف والوسطاء. يذخر المحركون الأوائل في عالم تحليلات تجارب العملاء بحدوث تحول أساسي في طريقة قيام الشركات بتقييم لتجارب العملاء وشكلها. في هذا المقال، نستكشف كيف تبدأ البيانات والتحليلات في تحويل فن وعلم تجارب العملاء. إننا نقدم بحثًا جديدًا يضيف نوعًا من الوضوح وقاعدة من الحقائق على أوجه النقص والقصور في أنظمة القياس القائمة على استطلاع الرأي. بعد ذلك، نقوم بفحص الطريقة التي، من خلالها، يقوم عدد قليل من القادة بتنفيذ أنظمة تجارب العملاء القائمة على البيانات ومن ثم يؤدي إلى خفض معدل استهلاك الطاقة وزيادة الإيرادات وتقليل تكلفة الخدمة. نلخص من ذلك إلى رؤية عميقة حول طريقة البدء، بما في ذلك أربع خطوات رئيسية لمسؤولي تجارب العملاء أثناء انتقالهم نحو الرؤية والعمل اللذين يعتمدان على البيانات.

استثمرت الشركات على اختلاف قطاعاتها وصناعاتها بشكل كبير في أدوات وتقنيات تساعد في فهم عملائها بدرجة أعمق وحتى تحصل على ميزة تنافسية تتمثل في تقديم تجربة أكثر ثراء لعملائها. وبينما يسعى قادة تلك الشركات إلى الإحاطة بصورة أكثر اكتمالاً لتفضيلات العملاء وسلوكياتهم، إلا إنهم مستمرون في الاعتماد على أنظمة قياس قديمة تقوم على الاستقصاءات، وهي التي شكلت على مدى عقود أساس الجهود في تعزيز تجارب العملاء. وتستخدم الشركات هذه الأنظمة لتتبع أداء تجارب العملاء من خلال تنفيذ استطلاعات الرأي بشأن العلامة التجارية أو العلاقات مع العملاء، وكذلك في سبيل إتمام حلقة العلاقة مع العميل بتلقي ملاحظاته لما بعد المعاملة، علاوة على التخطيط للتحركات الاستراتيجية من خلال محاولة استخلاص الآراء والتعليقات من محتوى الاستقصاءات الدورية. وتكرس فرق عاملة كاملة جهودها لإدارة الاستبيانات وتعزيز معدلات الاستجابة لها؛ ويمكن للمقاييس الناتجة أن تحدد أشياء عديدة، ومنها مكافآت الموظفين والمسؤولين التنفيذيين وكذلك اتخاذ قرارات استثمارية استراتيجية.

المشكلة هي أن المديرين التنفيذيين يدركون بشكل متزايد أن أنظمة القياس القائمة على استطلاع الرأي تفشل في تلبية متطلبات تجارب العملاء لدى شركاتهم - على الرغم من أن الاستطلاعات نفسها تعد أداة مهمة لإجراء البحوث. في الواقع، يعتمد هذا المقال على استطلاع أجريناه لما يزيد عن 260 من مسؤولي تجارب العملاء من شركات مقرها الولايات المتحدة من جميع الأحجام¹ ذكر ثلاثة وتسعون بالمائة من هؤلاء المستجيبين استخدامهم للمقياس القائم على استطلاع الرأي (مثل نقاط رضا العملاء أو نقاط جهد العميل) كوسيلة أولية لقياس أداء تجارب العملاء، ولكن ذكر 15 بالمائة فقط من القادة إنهم راضون تمامًا عن الطريقة التي تستخدمها شركاتهم في قياس أداء تجارب العملاء بينما أعرب 6 بالمائة فقط عن ثقتهم في أن نظام القياس المستخدم لديهم يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية. أشار القادة إلى معدلات الاستجابة المنخفضة، وتأخر البيانات، والغموض حول

¹ الاستطلاع الإلكتروني، الذي نفذته AlphaSights بالتعاون مع Lehrman Group، كان ميدانياً في الفترة من 18 نوفمبر 2019 إلى 15 يناير 2020، وجمع مشاركات مديري تجارب العملاء في شركات عبر قطاعات مختلفة؛ منها الخدمات المالية والرعاية الصحية والتكنولوجيا المتقدمة والخدمات اللوجستية وتجارة التجزئة والسفر.

المميزات ليست تلقائية. أولئك الذين بدأوا للتو سيواجهون عقبات ومقاومة تنظيمية. ولكن من خلال الالتزام، يمكن حتى للشركات التي لديها أنظمة تجربة عملاء غير متطورة وقدر محدود من البيانات ونقص في علماء البيانات أن تبدأ في وضع أساس لتحويل برامج تجارب العملاء وتجارب عملائهم.

ستكون برامج تجارب العملاء المستقبلية شاملة وتنبؤية ودقيقة ومرتبطة بنتائج الأعمال بشكل جلي. تشير الأدلة إلى أن المميزات ستكون كبيرة للشركات التي تبدأ في بناء القدرات والمواهب والهيكل التنظيمي المطلوبين لهذا التحول. سيضطر أولئك الذين يلتزمون بالأنظمة التقليدية إلى مواكبة الوضع خلال السنوات القادمة.

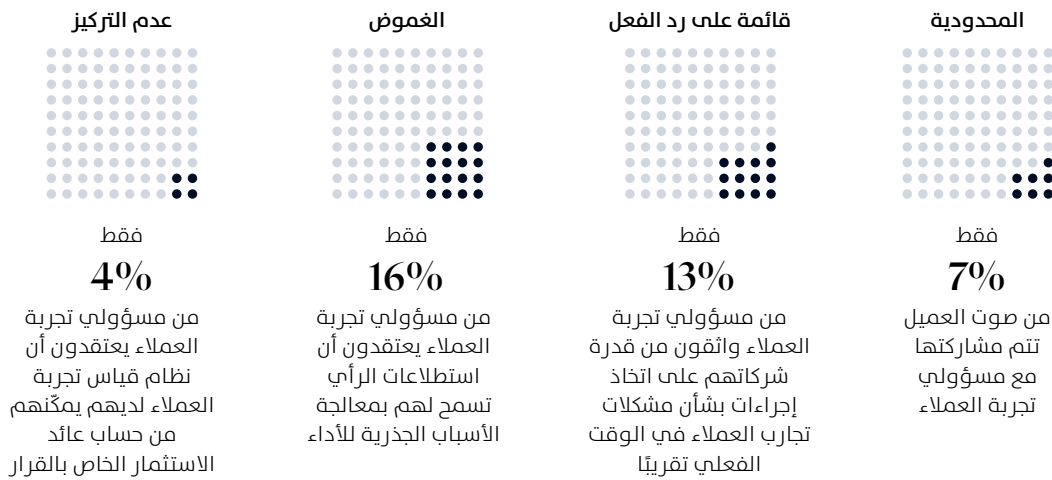
”يقول الاستطلاع“: أوجه التصور تكمن في قياس تجارب العملاء التقليدية

بينما تكون الاستطلاعات في حد ذاتها وسيلة صالحة لجمع رؤى العملاء، إلا أنها تقصر كأداة إدارية لقياس أداء تجارب العملاء وتحديد فرص تجارب العملاء والعمل بناءً عليها. لكي تبدأ الشركات في القيادة من موقع يركز على العميل، فإنها تحتاج بشكل متزايد إلى رؤية شاملة لرحلة العميل الكاملة، إضافة إلى القدرة على الحصول على رؤية تفصيلية عميقة بشأن ما يقود تجربة العميل. تحتاج تلك الشركات إلى إشارات فورية وفردية من أجل اتخاذ إجراء ”في

الشكل

لم تعد الأنظمة القائمة على استطلاعات الرأي قادرة على تلبية متطلبات شركات اليوم.

أربعة عيوب في أنظمة قياس تجربة العملاء القائمة على استطلاعات الرأي الحالية



المصدر: تم إجراء استطلاع ماكنزي لتجربة العملاء بالتعاون مع استطلاع لعام 2020 بالتعاون مع ألفا سايتس وجيرسون ليرمان جروب

الوقت الحالي“ وإنشاء تجارب ذات صلة لكل عميل، كما تحتاج إلى إثبات أن تحسينات التجربة التي يرغبون في الاستثمار فيها ستؤدي إلى عائد إيجابي على الاستثمار. تتضمن الأنظمة القائمة على الاستطلاع أربعة عيوب رئيسية تجعل هذه المهام الحرجة مستحيلة تقريبًا (الشكل).

1. **المحدودية:** يقوم الاستطلاع النموذجي لتجربة العملاء بأخذ عينات من 7 في المائة فقط من عملاء الشركة، مما يوفر رؤية محدودة للغاية لتجربة العملاء وقيمتهم. في الواقع، أعرب 13 في المائة فقط من مسؤولي تجارب العملاء الذين شملهم الاستطلاع عن ثقتهم الكاملة في أن نظام قياس تجربة العملاء لديهم يوفر رؤية تمثيلية لقاعدة عملائهم.

2. **قائمة على رد الفعل:** الاستطلاعات هي أداة ذات نظرة رجعية في عالم يتوقع فيه العملاء أن يتم القضاء على مخاوفهم بسرعة متزايدة. صنف ما يقرب من ثلثي المستجيبين القدرة على التعامل مع مشكلات تجربة العملاء في الوقت الفعلي تقريبًا على أنها تقع ضمن أولوياتهم الثلاث الأولى، لكن 13 بالمائة فقط من القادة أعربوا عن يقينهم من أنه يمكن لشركاتهم تحقيق هذا المستوى من الرؤية السريعة من خلال الأنظمة الحالية.

3. **الغموض:** غالبًا ما تفشل الاستطلاعات في الكشف عن الأسباب الجذرية لمشاعر العملاء. في الحقيقة، قد تختلف الدرجات بناءً على العديد من العوامل الخارجية، بما في ذلك التحيز الجغرافي وخدمات الصناعة، مما يجعل من الصعب إجراء تحليل موثوق للأسباب الجذرية باستخدام المسوحات وحدها. قال 16 في المائة فقط من مسؤولي تجارب العملاء إن استطلاعات الرأي تزودهم ببيانات دقيقة بما يكفي لمعالجة الأسباب الجذرية لأداء تجربة العملاء.

4. **عدم التركيز:** قال أحد المديرين التنفيذيين في إحدى شركات الخدمات المالية الكبرى "إن العلاقة بين النتائج القائمة على الاستطلاع ونتائج الأعمال غير مفهومة جيدًا، وكنتيجة لذلك، تدعي أجزاء كثيرة من الشركة حدوث تأثير من مبادرات تجربة العملاء بينما لا يوجد دليل حقيقي على ذلك". تعرضت العديد من الشركات مؤخرًا للهجوم الحاد نظرًا لأنها تسند قراراتها الاستثمارية إلى النتيجة المستندة إلى استطلاع الرأي فقط. من الملحوظ بشكل بارز، أنه من بين مسؤولي تجارب العملاء الذين شملهم الاستطلاع، ذكر 4 بالمائة فقط إن نظامهم يتيح لهم حساب عائد الاستثمار الخاص بقرارات تجربة العملاء.

الرؤى التنبؤية بشأن العملاء هي مستقبلنا الواعد

لم يشهد مجال تكوين رؤى تنبؤية بشأن العملاء تغييرًا إلا عقب تحقيق تطورات ملموسة ومميزة في القدرة على توليد البيانات وتجميعها وتحليلها وذلك نظرًا لانتشار الأنظمة القائمة على الدراسات الاستقصائية على نطاق واسع في كل المجالات. تستطيع الشركات الآن الوصول إلى مجموعة واسعة من البيانات؛ على سبيل المثال، البيانات الداخلية

بشأن تفاعلات العملاء (سواء كانت تلك البيانات رقمية أو تناظرية) والمعاملات والملفات الشخصية للعملاء؛ بالإضافة إلى مجموعات البيانات الخارجية المتاحة على نطاق واسع والتي تغطي آراء العملاء وسلوكيات الشراء لديهم وتفضيلاتهم وسلوكياتهم الرقمية، بما في ذلك نشاطهم على الوسائط الاجتماعية؛ فضلاً عن إمكانية الوصول إلى مجموعات بيانات جديدة حول صحة العملاء ومشاعرهم وموقعهم الجغرافي (على سبيل المثال، في المتاجر) التي أنشأت من خلال إنترنت الأشياء. ومن خلال تجميع وتحليل مجموعات البيانات الضخمة تحولت تخصصات الأعمال الأخرى أيضًا، بما في ذلك التسويق وإدارة الإيرادات. فالفارق بينهما شاسع؛ لماذا تُستخدم دراسات استقصائية لسؤال العملاء عن تجاربهم في حين يمكن استخدام البيانات الخاصة بتفاعلات العملاء للتنبؤ بكل من مستوى رضاهم واحتمالية أن يظل العميل مخلصًا وصريخًا أو حتى أن يزيد من أعماله؟

اتخذ بعض قادة برنامج تجارب العملاء زمام المبادرة وبدأوا في الاستفادة من البيانات المعروضة، واستخلاص رؤى قيمة يمكن أن تحث على التنبيهات وتوجيه الإجراءات السريعة لتحسين تجارب العملاء. في حين أن التفاصيل قد تختلف عبر الشركات والصناعات، فإن هذا النهج يركز على منصة تجارب العملاء التنبؤية التي تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية:

1. **بناء بحيرة بيانات على مستوى العميل**
أولاً، تجمع الشركة بيانات العملاء والبيانات المالية والتشغيلية، أي البيانات الكلية والبيانات المجمعّة عن العملاء الفرديين.² تعالج الشركة هذه البيانات وتخزنها في نظام أساسي قائم على السحابة. تسمح مجموعات البيانات الشاملة

لماذا تستخدم الدراسات الاستقصائية لسؤال العملاء عن تجاربهم في حين يمكن استخدام البيانات الخاصة بتفاعل العملاء للتنبؤ بمستوى رضاهم؟

² يمكن أن تشمل البيانات المالية على سجل النفقات والأسعار وسلوك الاسترداد في برامج الولاء، وذلك على سبيل المثال.

والمترابطة والديناميكية على مستوى العميل للمؤسسة بتحديد سلوك العملاء وتتبعه عبر تفاعلاتهم ومعاملاتهم والعمليات الخاصة بهم. وفي حين أن الدراسات الاستقصائية تعكس وجهات نظر مجموعة فرعية من العملاء في نقطة واحدة في الماضي، إلا أن مجموعات البيانات الغنية يتسع نطاقها لتشمل قاعدة العملاء الكاملة وتمتد لتشمل رحلة العميل كاملة، وبالتالي تسلط الضوء على الأسباب الجذرية لمستوى الأداء.

تعمل بحيرة البيانات بمثابة الأساس الذي يستند إليه لتطوير فهم أكثر دقة حول تجارب العملاء. يجب أن يكون النظام الأساسي موثوقًا به في جميع أنحاء المؤسسة، مع تحديد واضح ومتسق لجميع مصادر البيانات والمعرفات الفريدة للعملاء وخطوط الإنتاج وغيرها من مدخلات الأعمال الهامة.

2. نتائج التحليلات التنبؤية للعملاء

تطور الشركة أساليب تحليل البيانات لديها من خلال استخدام عدة أنواع من خوارزميات التعلم الآلي في كثير من الأحيان من أجل فهم وتتبع ما يؤثر على رضا العملاء وأداء الأعمال بالإضافة إلى اكتشاف أحداث معينة في رحلات العملاء.

تقوم الخوارزميات بإنشاء درجات تنبؤية لكل عميل بناءً على ميزات الرحلة الخاصة به. تسمح نتائج التحليلات هذه للشركة بالتنبؤ بما سيرضي العملاء الفرديين ونتائج القيمة مثل الإيرادات والولاء وتكلفة الخدمة. وعلى نطاق أوسع، تسمح نتائج التحليلات لقادة تجارب العملاء بتقييم عائد الاستثمار الخاص باستثمارات معينة في تجارب العملاء وربط مبادرات تجارب العملاء بشكل مباشر بنتائج الأعمال.

3. دوافع اتخاذ الإجراءات ومشاركة الرؤى

المستقبلية

تتم مشاركة المعلومات والرؤى والاقتراحات مع مجموعة واسعة من الموظفين (بما في ذلك ممثلي خدمة العملاء في المكاتب الأمامية) والأدوات (مثل الأنظمة الأساسية لإدارة علاقات العملاء) من خلال بيئة برمجة التطبيقات (API). على سبيل المثال، يمكن لممثلي خدمة العملاء تلقي التنبيهات والإشعارات حول الإجراءات التي يجب عليهم اتخاذها لتخصيص تجارب العملاء وتحسين نتائج تجربتهم. تعمل بيئة برمجة التطبيقات كمصدر وحيد للحقيقة، مما يغذي دوافع التوصية بناءً على كل من بحيرة البيانات ونتائج التحليلات التنبؤية بشأن العملاء. والأهم

من ذلك، فعلى عكس الأنظمة القائمة على الدراسات الاستقصائية، تقدم المنصات التنبؤية رؤى مستقبلية في الوقت المناسب ويساعد على اتخاذ الإجراءات العاجلة، سواء من قبل الموظفين أو من خلال الواجهات الرقمية.

تسمح منصات تجارب العملاء التنبؤية للشركات بقياس أداء تجارب العملاء وإدارتها بشكل أفضل؛ كما أنه يسترشد بها عند اتخاذ القرارات وتحسينها. تتيح هذه الأنظمة لقادة برنامج تجارب العملاء إنشاء رؤية دقيقة ومحددة للعوامل التي تدفع تجارب العملاء وأداء الأعمال، وتصبح الأساس لربط تجارب العملاء بالقيمة وبناء حالات عمل واضحة لتحسين تجارب العملاء. كما أنها تخلق نظرة شاملة لمستوى رضا العملاء والقيمة المحتملة لكل عميل والتي يمكن التصرف بناءً عليها في الوقت الفعلي تقريبًا. يستطيع القادة الذين قاموا ببناء مثل هذه الأنظمة تحقيق قيمة كبيرة من خلال مجموعة واسعة من التطبيقات عبر إدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي ومشاركة العملاء في الوقت الفعلي.

أرادت إحدى الشركات الرائدة في مجال بطاقات الائتمان اعتماد استراتيجية شاملة للقنوات الشاملة وتعزيز أدائها في القنوات الرقمية، وركزت على بناء مجموعة بيانات وإجراء تحليلات لتجارب العملاء من أجل تحديد العوامل التي تؤثر على رضا العملاء وأداء الأعمال وتحسينها وتتبعها بشكل منهجي عبر 13 رحلة عميل ذو أولوية. بدأت خطتهم من خلال جمع بيانات حول تفاعل العملاء ومعاملاتهم والملف الشخصي ومشاركتها مع منصة تحليل رحلة كل عميل لتحديد دوافع رضا العملاء في كل رحلة، بالإضافة إلى المجالات التي يمكن أن تتحسن فيها. تضمنت المنصة بيانات حول التفاعلات المتكررة والفترات الزمنية فيما بينهم وعدد مرات انتقال العملاء من قناة إلى أخرى. كما تضمنت هذه البيانات أيضًا عوامل أكثر دقة، مثل ما إذا كانت الشركة قد تعاملت بشكل فعال مع النتائج السلبية وما هي المراسلات التي حدثت في نقاط زمنية مختلفة.

استطاعت الشركة من خلال اتباعها لهذا النهج القائم على التحليلات تكوين رؤية محددة ومنهجية للمشكلات ومجالات الفرص المتاحة وتوجيه التفاعلات عبر ملايين العملاء، مما مكّن المؤسسة من دعم دورة منهجية لتحسين الرحلة. استخدم الفريق منصة التحليلات لتركيز استثماراته وجهوده التشغيلية على الرحلات واللحظات المحددة التي أحدثت فرقًا بالنسبة للعملاء، وفي النهاية خفضت تفاعلها وتكاليفها التشغيلية من 10 إلى 25% نتيجة لتجارب العملاء والتحول الرقمي.

هذا التطبيق لأول مرة، مما أدى إلى زيادة في مستوى رضا العملاء بنسبة 800% وتخفيض نسبة 60% من العملاء ذوي الأولوية.

كيفية تحويل بيانات خدمة العملاء إلى رؤى تسويقية وإجراءات فعلية

لا يمكن تحقيق برنامج التحول في تجارب العملاء إلى رؤى مستقبلية بين عشية وضحاها، حيث تشير أبحاثنا إلى أنه لا تزال معظم المؤسسات تعتمد على الدراسات الاستقصائية لقياس معنويات العملاء. فالقادة الآن يتمتعون بفرصة للانتقال ببرامج التحول في تجربة عملائهم إلى المرحلة التالية، وذلك بالبدء في دراسة الوضع الحالي لمؤسساتهم. بناءً على ما أجريناه من أبحاث حول المؤسسات التي نجحت في تنفيذ برنامج التحول، تمكنا من تحديد أربع خطوات رئيسية للانطلاق نحو تنفيذ هذا الانتقال.

- 1. العمل على تغيير الأفكار الراسخة:** مما لا شك فيه أن عملية التحول تنطوي على تحديات كثيرة، ولاسيما التحول في أنماط التفكير لدى كل من فرق العمل في برنامج التحول في تجارب العملاء والمديرين التنفيذيين المسؤولين عنه. قد يشعر القادة أن الأنظمة التي تعتمد على رؤى مستقبلية تقع خارج نطاق اختصاصهم، أو خارج مجال قسم تقنية المعلومات أو الفريق المسؤول عن علوم البيانات. إلا أن العصور تتغير، ويحتاج قادة برنامج تجارب العملاء في الوقت الحالي إلى التركيز على بيانات عملائهم حيث كانوا يركزون في السابق على درجة واحدة من تجارب العملاء. ربما يشير البعض إلى حقيقة أن مؤسساتهم قد قامت بالفعل بإجراء تحليل الانحدار على عدد قليل من مؤشرات الأداء الرئيسية. لذا أصبح الآن هو الوقت المناسب للتفكير بشكل أكبر وبصورة أكثر طموحًا، والبدء في بناء نظام بيانات وليس العمل طبقًا للبيانات. في برنامج تجارب العملاء يتطور دور القائد، الأمر الذي يعني بأن المديرين التنفيذيين سيكونون في حاجة إلى إعادة ترتيب وضعهم داخل مؤسساتهم. فعندما سُئل أحد كبار مسؤولي الخبرة عن التحدي الأكبر في النظام الحالي، أجاب قائلاً: "يربط الناس تجارب العملاء مع صناعة التسويق وليس التكنولوجيا"، وهو ما يتغير مع تزايد عدد الشركات التي تتبنى نهج إجراء التحليلات التنبؤية، والأمر متروك لقادة تجارب العملاء للمساعدة في تشجيع التغيير في المفاهيم على نحو أكثر.

يأتي تحديد أولويات جهود تجارب العملاء من خلال التخطيط الاستراتيجي المتعمد بمثابة حالة استخدام واحدة أخرى للأنظمة التي تعتمد على البيانات والتي تسمح لقادة تجارب العملاء بفهم العوامل التشغيلية والخاصة بالعميل والعوامل المالية التي تخلق المشكلات أو الفرص المنهجية بمرور الوقت. فعلى سبيل المثال، قام أحد دافعي الرعاية الصحية في الولايات المتحدة ببناء "بحيرة بيانات بشأن رحلة العملاء" لتحديد كيفية تحسين خدمة العملاء. تقوم بحيرة بيانات بشأن رحلة العملاء بمزامنة أربعة مليارات سجل عبر تسعة أنظمة تشمل التسويق والعمليات والمبيعات والرقمية وإترنت الأشياء. مكنت وجهة نظر العميل الشاملة المؤسسة من تحديد نقاط التوقف التشغيلية؛ أي الحدود التي يطلب فيها المرضى غالبًا التحدث مع مشرف أو الانتقال إلى قناة أخرى لحل مشكلة ما، والتواصل بشكل استباقي مع المرضى من خلال موقع الويب ورسائل البريد الإلكتروني والمكالمات الصادرة إلى حل المشكلة. كما استخدمت البيانات لتطوير استراتيجية ترحيل رقمية أكثر ذكاءً، تستهدف العملاء ممن لديهم الحد الأدنى من المشاركة على القنوات الرقمية وتدريبهم على استخدام المزيد من وظائف الخدمة الذاتية. زادت المؤسسة بشكل كبير من الاعتماد الرقمي من خلال التركيز على أهم نقاط الشعور بالألم؛ مثل تجديد الوصفات الطبية وتخفيض تكاليفها عن طريق تخفيض معدل تواتر العملاء (بنسبة بلغت أكثر من الربع) الذي يتحول من خلاله العملاء إلى قنوات أخرى بعد البدء بالقنوات الرقمية.

ففي نهاية الأمر يجب القول بأن الفضل في إنشاء هذه الأنظمة الجديدة من نصيب مشاركة العملاء اليومية الاستباقية يرجع إلى الطبيعة شبه الواقعية للرؤى التحليلية. قامت إحدى شركات الطيران الرائدة ببناء نظام للتعلم الآلي يعتمد على 1500 عميل وعمليات ومتغيرات مالية لقياس كل من مستوى رضا العملاء والإيرادات المتوقعة لأكثر من 100 مليون عميل يوميًا. سمح النظام لشركة الطيران بتحديد وترتيب أولويات العملاء الذين كانت علاقاتهم أكثر عرضة للخطر بسبب تأخير الرحلات أو إلغائها وتقديم تعويض شخصي لهم للحفاظ على علاقة الشركة معهم وتقليل انشغالهم عن المسارات ذات الأولوية العالية. تعاون فريق مشترك من حوالي 12 إلى 15 من علماء البيانات وخبراء تجارب العملاء والشركاء الخارجيين وعمالوا معًا لمدة ثلاثة أشهر تقريبًا لبناء النظام وإدارة

2. تعزيز التعاون بين مختلف الإدارات: تقع وظائف

المسؤولين عن تنفيذ برنامج تجارب العملاء في كثير من الأحيان في فخ الانغلاق على نفسها داخل الشركة. ولبدء عملية التحول، يحتاج قادة برنامج تجارب العملاء إلى الاندماج بشكل أفضل مع بقية أفراد المؤسسة.

مما لا شك فيه أن مالكي البيانات يعملون على إدارة العمليات والتسويق والتمويل والوظائف التقنية، لذا فإن عقد الاجتماع على مستوى القيادات العليا سيلعب دورًا حيويًا لضمان الوصول الفعال إلى البيانات وإدارتها. (وبطبيعة الحال، سيتولى علماء البيانات، وليس المتخصصون في تجارب العملاء، مهام كتابة الخوارزميات.) يجب على فريق العمل المسؤول عن تنفيذ تجارب العملاء تحديد الاتجاه والاستراتيجية، ولكن يبقى ضمان أن تكون المشاركة والتفاعل بين أصحاب المصلحة المتأثرين خطوة رئيسية من أجل توسيع نطاق تأثير البرنامج.

على سبيل المثال، بدأ أحد العملاء في صناعة السفر، نظامه المستند إلى البيانات مع التركيز على تقديم تحسينات في الوقت الفعلي لخدمة العملاء حيث كانت توجد شراكة قوية بين الفريق المسؤول عن تنفيذ تجارب العملاء والمؤسسة المسؤولة عن تقديم الخدمات وتمكن من إثبات القيمة بسرعة. تضمنت الجهود الأولية تعاونًا وثيقًا: حيث عمل الفريق المسؤول عن تنفيذ برنامج تجارب العملاء بصفته مالكا للعمل، وقام فريق علوم البيانات بتطوير المنتج، وعملت منظمة خدمة العملاء كأول متلقي لمنتج أولي قابل للتطبيق. وبعيدًا عن الفريق الأساسي، ظل مجلس استشاري يضم رئيس العمليات والمدير المالي وكبير مسؤولي التسويق على اطلاع بالتقدم المحرز وتقديم المشورة بشأن حالات الاستخدام المستقبلية حتى في حالة نجاح النموذج التجريبي الأولي للتطبيق، كان مدير العمليات موجود بالفعل ضمن المسؤولين عن حالة استخدام إضافية في مؤسسته. وحتى في حالة المبادرات التي تتم على نطاق أصغر، على سبيل المثال، عندما تقوم المؤسسة بتوظيف متعاقدين بدلاً من تشكيل فريق داخلي لعلوم البيانات، ستكون هذه العلاقات القوية متعددة الوظائف على مستوى لجنة التطوير والإرشاد أمرًا حيويًا لإنشاء دوافع لتنفيذ رؤية تجارب العملاء المستقبلية وتوسيع نطاقها.

3. البدء بتحديد مجموعة بيانات الرحلة الأساسية

والاعتماد عليها في تحسين مستوى الدقة:

تواجه معظم المؤسسات تحديات تتعلق بجودة البيانات وتوافرها، وبدون بيانات، لا يعد هذا الانتقال بداية. الخبر الجيد هو أنه يمكن للمؤسسات أن تبدأ باستخدام البيانات الأساسية على مستوى العملاء، حتى لو لم تكن البيانات مثالية. تتمثل الخطوة الأولى في جمع البيانات التشغيلية والمالية الفردية على مستوى العملاء. وفي أغلب الأحيان يكون إعداد مزيج ملفات تعريف العملاء، جنبًا إلى جنب مع التفاعلات الرقمية والتناظرية، نقطة انطلاق قوية.

يجب على الفرق المسؤولة عن برنامج تجارب العملاء إنشاء تصنيف رحلة مفصل للعملاء، بما في ذلك جميع الدوافع المحتملة لإرضاء قاعدة عملائهم. يمكن استخدام مثل هذا التصنيف في توليد الفرضيات، مما يؤدي إلى إضافة خصائص جديدة قابلة للقياس لإدراجها في النموذج التنبؤي. يمكن أن تتراوح هذه الخصائص، التي تسمى ميزات البيانات في التعلم الآلي؛ بدءًا من الخصائص الرقمية؛ مثل الإنفاق السنوي للعميل وحتى الخصائص الثنائية؛ مثل ما إذا كان العميل قد اشترى منتجًا عبر الإنترنت أو من داخل المتجر. وبمرور الوقت، من الممكن أن يساعد فهم الخصائص المهمة في نموذج التعلم الآلي، ومقارنتها مع فرضيات الفريق والمؤسسات على التعرف على المواضيع التي قد تكون فيها البيانات غير دقيقة أو غير كاملة، وتكييف استراتيجية اكتساب البيانات وفقًا لذلك. وفي حالة عدم وجود بيانات لميزات معينة، يمكن للفرق استكشاف خيارات للحصول على مجموعات بيانات جديدة (على سبيل المثال، بيانات وكالة الإئتمان) أو تطبيق أدوات جديدة لإنشاء الميزات المطلوبة (على سبيل المثال، أجهزة الاستشعار في إنترنت الأشياء لتعيين نقاط تفاعل العملاء في البيئات المادية). ونظرًا لأن خوارزمية التعلم الآلي تستوعب المزيد من البيانات وتنتج رؤى خاصة بها، ستصبح مجموعات البيانات المتوفرة أكثر قوة مما يثبت فائدتها عبر تطبيقات مؤسسية متعددة.

في نهاية الأمر يمكننا القول بأنه يمكن للشركات أن تتطلع إلى دمج البيانات المجمعة من المصادر عبر رحلة العميل، بما في ذلك

الدردشة والمكالمات ورسائل البريد الإلكتروني والوسائط الاجتماعية والتطبيقات وأجهزة إنترنت الأشياء. وبغض النظر عن المصدر، يجب أن تتبع جميع عمليات جمع البيانات وتخزينها واستخدامها أفضل ممارسات الخصوصية والأمن السيراناني. (ومن الجدير بالذكر أن زملاءنا توصلوا إلى أن حماية بيانات العملاء يمكن أن تكون بمثابة مصدر للميزة التنافسية حيث يصبح المستهلكون أكثر حرصًا بشأن مشاركة البيانات ويتجنبوا أو يتوقفوا عن التعامل مع الشركات التي لا يتقنون في ممارساتها المتعلقة بأمن البيانات). يجب على المؤسسات اتباع لوائح البيانات الإقليمية وإزالة أي متغيرات تتعلق بالفئات المحمية، مثل العرق والدين. يجب أن تشفر جميع معلومات التعريف مع إخفاء مصدرها قبل تحليلها. يمكن أن تساعد مراجعات المخاطر المنتظمة التي تجريها المؤسسة في اكتشاف الخوارزمي في أنظمة تجارب العملاء. يعد القادة في برنامج تجارب العملاء مسؤولون عن معرفة ما تفعله مؤسساتهم لحماية بيانات عملائها، وتخفيف التحيز بين العملاء وتعزيز الإنصاف في أنظمتهم التنبؤية.

4. التركيز أولاً على حالات الاستخدام التي من شأنها

تحقيق قيمة سريعة: توفر الأنظمة التنبؤية القائمة على البيانات فرصة فريدة للمؤسسات التي تتبنى نهج برنامج تجارب العملاء من أجل ربط استراتيجيات تجارب العملاء بقيمة تجارية ملموسة. لذا من المهم في الأيام الأولى أن يكون لدى المؤسسة رؤية واضحة حول كيفية تطبيق الرؤى المستقبلية والتركيز على عدد قليل من حالات الاستخدام المحددة التي ستؤدي إلى تحقيق عوائد مباشرة. فمن خلال وضع إطار عمل بسيط، يمكن للمؤسسات مراجعة المصادر

الرئيسية للفرص أو نقاط الضعف أو كليهما عبر رحلات العملاء الحالية والتفكير في كيفية قيام النظام التنبؤي بإنشاء حلول جديدة أو تعزيز الحلول الحالية التي قد يكون لها تأثير مباشر على إخلاص العملاء وتكلفة الخدمة، فضلاً عن سلوكيات البيع التكميلي والبيع الإضافي.

إحدى الشركات على سبيل المثال طبقت نظامها التنبؤي على رحلة حل المشكلات لديها بعد إدراكها أن الأموال المخصصة للطوارئ لديها والتي خصصت مسبقاً بشكل موحد بين العملاء من الممكن تطبيقها على نحو أكثر استراتيجية. طورت الشركة خوارزمية يمكنها تحديد العملاء ذوي الأولوية العالية وذلك مقارنة بالقيمة الدائمة والتجارب الحديثة (مثل مدى تأخر الخدمة التي عانى منها العميل في الشهر الماضي)، واستخدمت الخوارزمية أيضاً لتخصيص أموال طارئة تجاه العملاء غير الراضين والعملاء ذوي القيمة العالية. أثبتت حالة الاستخدام الأولى هذه نجاحها، حيث وفرت للمنظمة أكثر من 25% من ميزانيتها المخططة ومهدت الطريق للتطبيقات المستقبلية. يجب أن يسأل القادة أنفسهم ما هي حالات الاستخدام التي تمثل فرصة واضحة للدفع بالقيمة إلى الأمام من خلال إثبات جدوى الفكرة حتى يتمكنوا من بناء الزخم وكسب الدعم اللازمين.

في حين يتجه مستقبل الأداء المتميز لتجارب العملاء نحو الأنظمة التنبؤية التي تعتمد على البيانات والمزايا التنافسية المخزنة لدى الشركات التي يمكنها فهم ما يريده عملاؤهم ويحتاجون إليه بشكل أفضل إلا أن الأنظمة المستندة إلى الدراسات الاستقصائية وبعد سنوات من استخدامها كمؤشر لتحديد وتحسين أداء تجارب العملاء للشركات تتجه نحو نهايتها.

ريتشل ديبتر مستشارة في مكتب ماكنزي أند كومباني في دالاس، بينما **مايك تومبسون** أحد الشركاء في المكتب؛ و**ديفيد مالغارا** خبير رئيسي في مكتب الشركة في ميامي؛ و**كيفن نيهير** شريك رئيسي في مكتب دينفر؛ و**ماكسين فانكاونبرغ** شريك في مكتب الشركة في نيويورك.

يتقدم الكتاب بالشكر إلى كل من فيكتوريا بو، هارالد فاندل، أيشيك غوبتا، أوليفر جاكوبس، مارك ليفيسك، نيكولاس مايكل، إيفيلين ميلد، إيوان تانويديجا، كيلي أونغرمان، وإليسا يان، لما قدموه من مساهمة في إعداد هذا المقال.




ماكنزي آند كومباني


أبريل 2021

جميع الحقوق محفوظة © ماكنزي آند كومباني

تصميم: في ام إي، دبي

www.mckinsey.com

 @McKinsey ME

 @McKinsey ME