

McKinsey
& Company

الشرق الأوسط

ماكنزي بالعربي



العدد الخامس
أغسطس 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

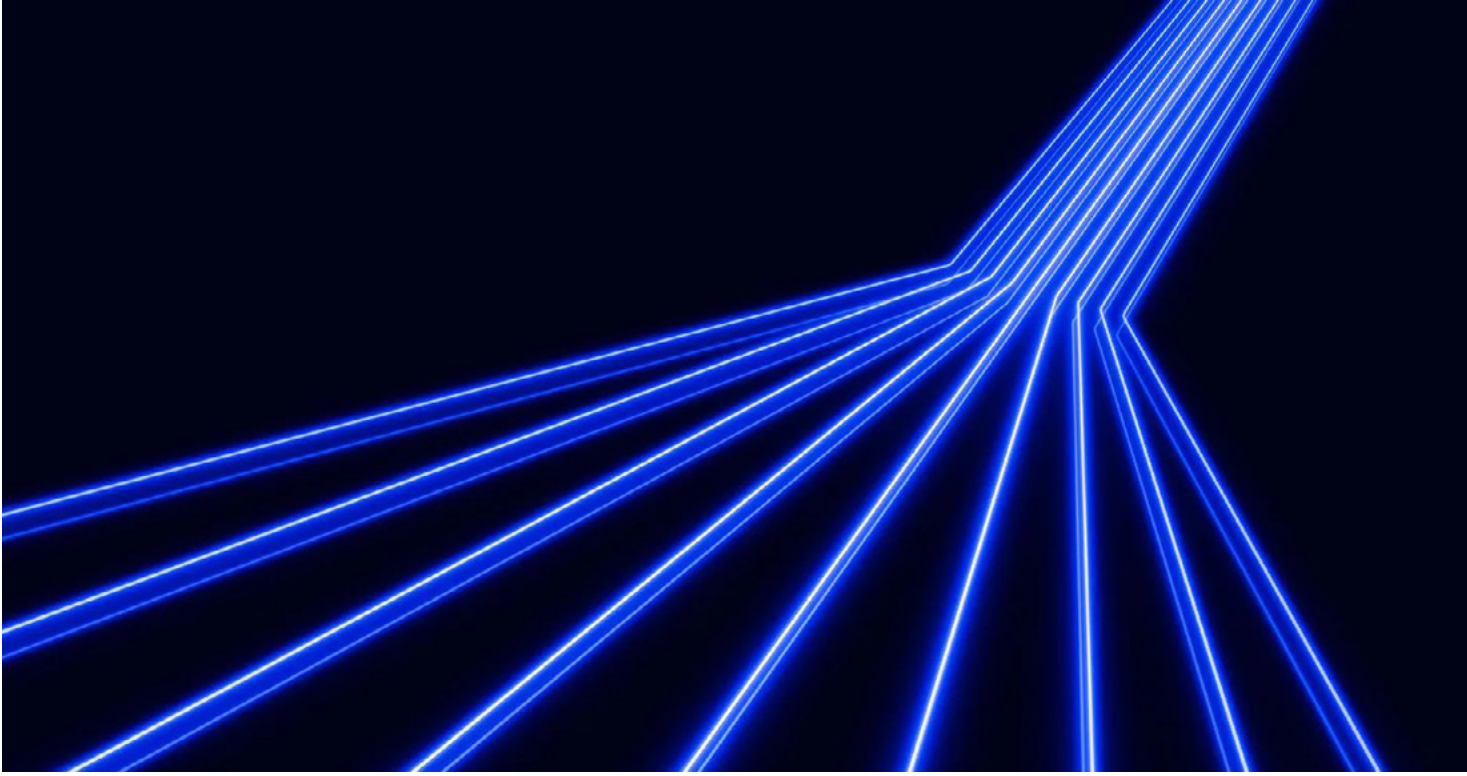
3000+

مشروع

تم إنجازه في
المنطقة منذ
عام 2000

جدول المحتويات

مقدمة	4
ما الذي يقوله المسؤولون التنفيذيون عن مستقبل العمل الهجين؟	6
وضع المستهلكين والعاملين والشركات خلال حقبة ما بعد جائحة كوفيد-19	15
كيف سيتطور السفر جواً في حقبة ما بعد الجائحة	31
لن تكون الجائحة الأخيرة: المبادرة بالاستثمار في إعادة صياغة منظومات الصحة العامة	39
قدرة صناعة التقنية الطبية على تحقيق القيمة من الخدمات الصحية الرقمية	52
الحافة الرقمية الجديدة: صياغة استراتيجية مناسبة لحقبة ما بعد الجائحة	60
مدينة بين يديك: حوار مع وسام لوتاه	75



مقدمة

ومن ثم، نمعن النظر في [”وضع المستهلكين والعاملين والشركات خلال حقبة ما بعد جائحة كوفيد-19“](#). وفي هذا الصدد، يقول الخبراء أنه من الضروري اتخاذ خطوات تكفل العدالة والمساواة بين جميع الأطراف عند التعافي والعودة إلى الوضع الطبيعي، برغم اعتقادهم باستمرار العديد من التغيرات التي طرأت على نماذج الأعمال وعلى سلوك المستهلكين خلال الجائحة.

ومن بعد ذلك، ننتقل إلى قطاع السفر والملاحة الجوية ومسألة [”تطور الرحلات الجوية في حقبة ما بعد الجائحة“](#). فقد عصف تفشي فيروس كوفيد-19 بهذه الصناعة خلال العام 2020، ولكن هناك العديد من أسباب التفاؤل بينما تتعافى الصناعة، حسبما يرى الخبراء.

ما من شك في أن جائحة كوفيد-19 غيرت من الطريقة التي نحيا بها ونعمل. ومن هذا المنطلق، يتناول العدد الخامس من ”ماكنزي بالعربي“ دور الجائحة في إعادة صياغة مستقبل العمل، سلوك المستهلكين، الإنتاجية، والنمو المنشود خلال الأعوام المقبلة؛ مع استعراض رؤى التنفيذيين بشأن نهج العمل الذي يجمع بين الأسلوب التقليدي في مقار الشركات والافتراضي عن بُعد منها.

ونقدم استقصاءً يطرح السؤال: [”ما هو رأي التنفيذيين حول مستقبل نموذج العمل الهجين؟“](#). وبعد استطلاع آراء 100 تنفيذي في مختلف القطاعات وشتى مناطق العالم، وجدنا أن تسع من كل عشر شركات تخطط لتبني النموذج الهجين الذي يجمع بين العمل عن بعد والعمل المكتبي المعتاد في مقار الشركات. على أن تفاصيل تنفيذ ذلك تبقى حتى الآن غير واضحة أو دقيقة.

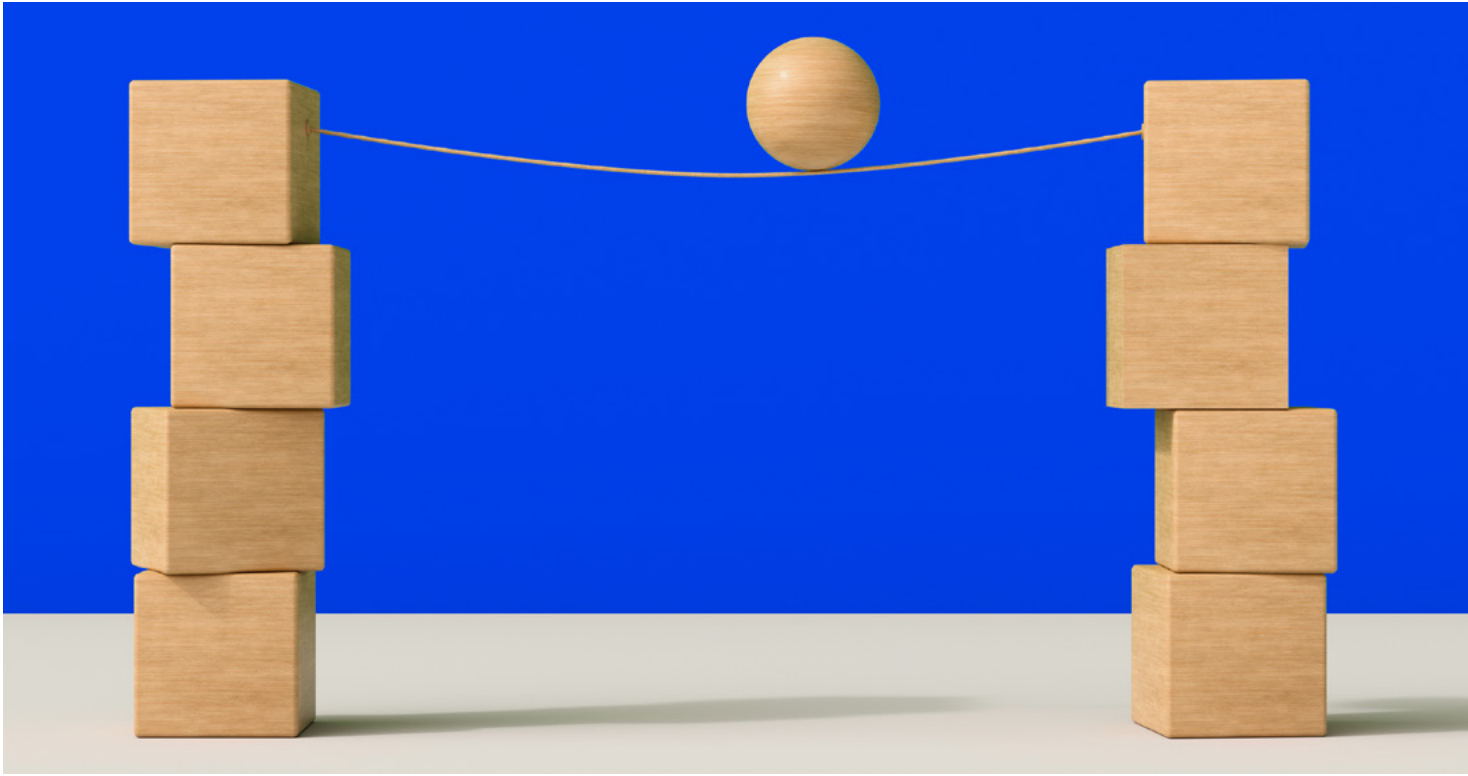
ويؤكد أحدث استقصاء رقمي أجريناه أن المستقبل للشركات التي تتبنى التكنولوجيا في مستقبل أعمالها وتحديد كفاءاتها والنهج الذي تتبعه قياداتها. وهو ما نستكشفه من خلال عرض بصري جذاب لبيانات الاستقصاء في ["الحافة الرقمية الجديدة: صياغة استراتيجية مناسبة لحقبة ما بعد الجائحة"](#).

كما يشتمل العدد على حوار مهم مع وسام لوتاه، المدير التنفيذي لمؤسسة حكومة دبي الذكية. وفيه، [يوضح لوتاه أن الابتكار وتأزر الجهود هما السبيل إلى أن تكون دبي المدينة الأسعد على مستوى العالم](#).

أتمنى أن تجد، عزيزي القارئ، المعلومة والفائدة وامتعة الاطلاع على كل جديد في هذا العدد من ماكنزي بالعربي.

ولم يكن قطاع الرعاية الصحية بعيداً عن موضوعات هذا العدد، حيث تذكرنا الجائحة بحقيقة أن العالم لم يكن جاهزاً تماماً لاكتشاف الأمراض المعدية الناشئة والتجاوب معها. ومن خلال قراءة الموضوع، نعرف أن الاستثمار الذكي ويفدر لا يتجاوز 5 دولارات للفرد حول العالم سنوياً قادر على ضمان مستوى أفضل بكثير من الجاهزية عند التصدي لأي جائحة في المستقبل. وهذا هو ما نتناوله بالتفصيل في موضوع عنوانه ["لن تكون الجائحة الأخيرة: المبادرة بالاستثمار في إعادة صياغة منظومات الصحة العامة"](#).

وما زلنا في قطاع الرعاية الصحية، حيث ندرس ["قدرة صناعة التقنية الطبية على تحقيق القيمة من الخدمات الصحية الرقمية"](#). وبمقدور شركات التقنية الطبية أن تمارس دوراً محورياً في التحول الرقمي الجاري داخل القطاع، ولكن عليها المبادرة بإحداث بعض التغييرات الكبرى في نهج عملها.



ما الذي يقوله المسؤولون التنفيذيون عن مستقبل العمل الهجين؟

تعتقد المؤسسات وبوضوح أن العمل في مرحلة ما بعد الجائحة سيكون وفق نموذج هجين. أما بعد ذلك، فتصبح التفاصيل ضبابية.

ونتيجة لذلك، فإن العديد من موظفيهم يشعرون بالفلق. فاستدامة مكاسب الإنتاجية المشابهة لتلك التي تحققت أثناء الجائحة قد تتوقف على كيفية تعامل قادة المؤسسات مع القلق الذي يشعر به موظفهم – وما يقترن بذلك من مستويات الاحتراق النفسي.

توضّح الأشكال البيانية التالية، المستندة إلى الاستبيان، آراء التنفيذيين الذين يحاولون تحديد التفاصيل والحيثيات الخاصة بمقاربة العمل الهجين. ومن بين النتائج اللافتة أن المؤسسات التي سجّلت أكبر قدر من الزيادات في الإنتاجية خلال الجائحة هي تلك التي دعمت "لحظات التفاعل الصغيرة" بين موظفيها وشجعته، والمقصود هنا اللحظات التي حصل فيها الإرشاد، والتوجيه، وتبادل الأفكار،

المقدمة

في مستقبل العمل في مرحلة ما بعد الجائحة، سوف تجمع تسع مؤسسات من أصل عشر مؤسسات ما بين العمل عن بعد والعمل ضمن مكاتبها، وفقاً لاستبيان جديد لماكنزي شمل 100 تنفيذي من قطاعات ومناطق جغرافية عديدة.¹ ويثبت الاستبيان أن الإنتاجية ورضا الزبائن قد ارتفعا خلال الجائحة.

ولكن على الرغم من تبني نموذج هجين، إلا أن معظم المؤسسات بدأت للتو تفكّر وتتحدث عن كيفية تطبيق نظام يتصف بقدر أكبر من الديمومة ويقوم على المزج بين العمل عن بعد والعمل من داخل المكاتب في حالة جميع المناصب والأدوار التي لا تقتضي وجود العاملين في مواقع عملهم.

بقلم

أندريا ألكسندر
ريتش كراكنيل
آرون دي سميت
ميرديث لانغستاف
مهر ميسور
دان رافيد

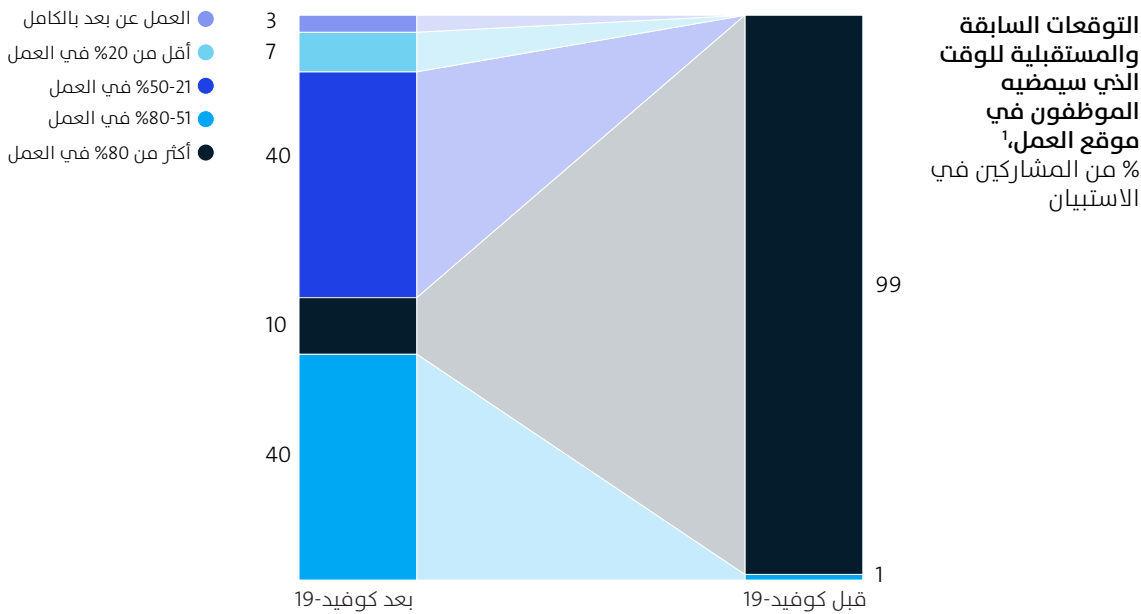
مايو 2021

¹ بين ديسمبر/كانون الأول 2020 وآخر يناير/كانون الثاني 2021، أجرت ماكنزي استبياناً وحلت الإجابات التي قدّمها 100 شخص بين تنفيذي يشغل منصباً في الإدارة العليا، ونائب رئيس، وعضو مجلس إدارة، كانوا موزعين بالتساوي على مؤسسات تعمل انطلاقاً من آسيا، وأوروبا، وأمريكا اللاتينية، والولايات المتحدة الأمريكية، وينتمون إلى قطاعات وصناعات مختلفة. وتراوحت إيرادات شركاتهم وسطياً ما بين 5.1 مليار دولار و11 مليار دولار سنوياً.

والعمل المشترك. تحضّر هذه المؤسسات حالياً للعمل الهجين من خلال تدريب المدراء على ممارسة القيادة عن بعد، وإعادة تهيئة العمليات، وإعادة النظر في كيفية مساعدة الموظفين على النجاح في مناصبهم ومهامهم.

المستقبل سيضمن قدرأ أكبر من العمل الهجين. قبل أزمة كوفيد-19، كانت غالبية المؤسسات تشترط على موظفيها إضفاء معظم وقتهم في المكاتب وأماكن العمل. ولكن بعد انحسار الجائحة، يقول التنفيذيون إن النموذج الهجين – الذي يعمل الموظفون بموجبه عن بعد وفي المكتب على حد سواء – سيصبح أكثر شيوعاً. ويتوقع معظم التنفيذيين أن يتواجد الموظفون (الذين يشغلون مناصب لا تفرض عليهم طبيعتها الدوام في المكاتب) في موقع العمل بين 21% و80% من الوقت، أي بين يوم وأربعة أيام في الأسبوع.

في المستقبل الذي يلي جائحة كوفيد-19، يتوقع التنفيذيون حصول زيادة في العمل الهجين



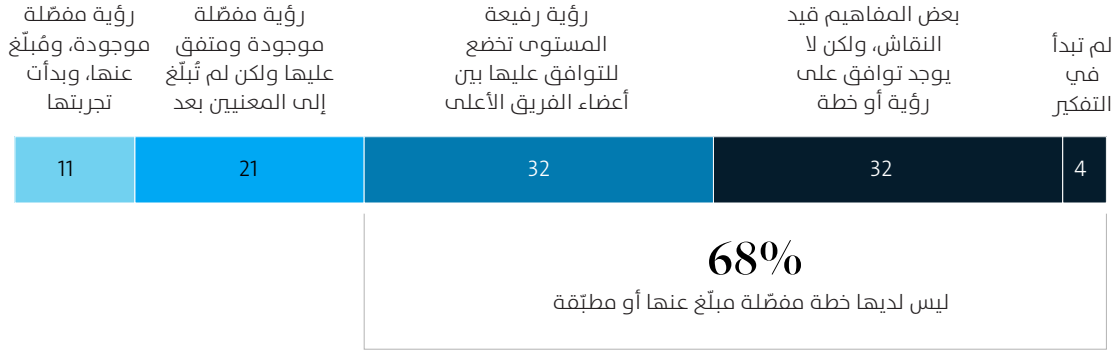
¹ السؤال: ما هو مستوى العمل عن بعد الموجود في مؤسستكم (للمناصب المرتبطة عادة بالعمل من المكتب)؟

التوافق على رؤية رفيعة المستوى بخصوص هذا الأمر بين صفوف فريق القيادة العليا. ورغم أن ثلثاً آخر من المؤسسات يمتلك رؤية أكثر تفصيلاً، إلا أن مؤسسة واحدة فقط من كل عشر مؤسسات بدأت بالحديث عن هذه الرؤية وتجربتها.

الرؤية المستقبلية. رغم أن تسعة من كل عشرة تنفيذيين يرون أن نموذج العمل الهجين هو الذي سيسود مستقبلاً، إلا أن معظمهم ليس لديه في أحسن الأحوال إلا تصوّر عام عن كيفية تنفيذ ذلك، وثلثهم تقريباً يقولون إن مؤسساتهم تفتقر إلى

معظم المؤسسات لا تمتلك حتى الآن رؤية منفصلة للعمل الهجين

حالة التخطيط للعودة إلى المكاتب في مرحلة ما بعد كوفيد-19، % من المشاركين في الاستبيان



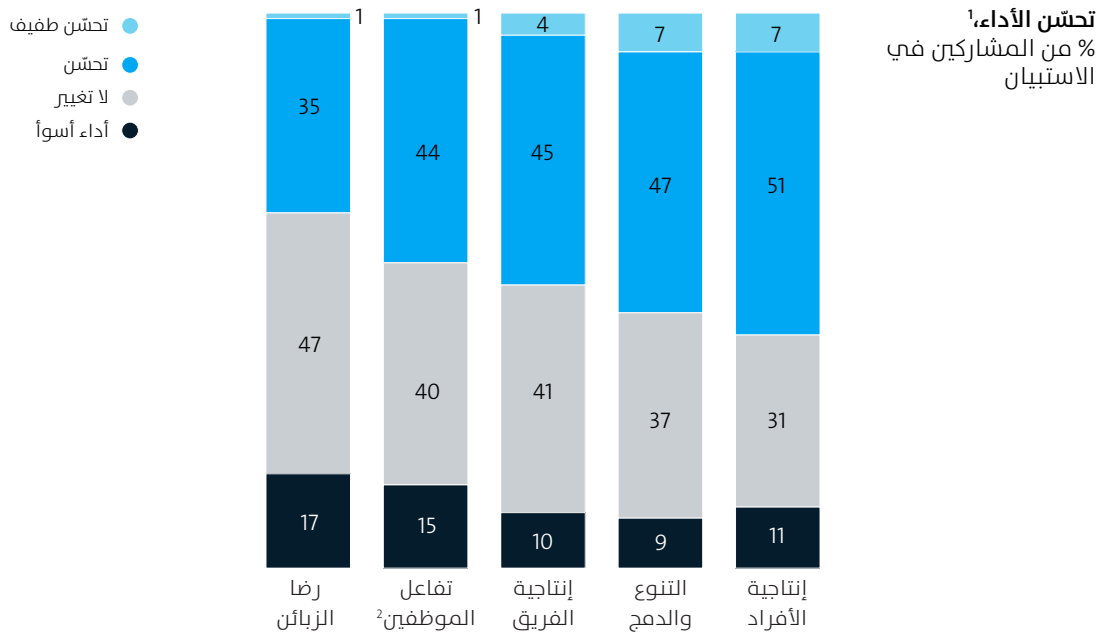
¹ السؤال: ما هي حالة التخطيط للعودة إلى المكاتب في مرحلة ما بعد كوفيد-19 لديكم؟

في إنتاجية الأفراد، لكن ثلثاً إضافياً منهم يقول إن الإنتاجية لم تتغير. أما الشركات المتأخرة، التي تشكّل 10% من المؤسسات المشاركة في الاستبيان، فتشير إلى تراجع في الإنتاجية الفردية خلال الجائحة. ومن المهم الإشارة إلى الارتباط العالي بين إنتاجية الفرد وإنتاجية الفريق، فتنفيذ الإدارات العليا الذين يشيرون إلى تحسّن إنتاجية الأفراد أميل بمقدار خمس مرّات إلى الإشارة إلى أن إنتاجية الفرق قد ارتفعت أيضاً.

منتجون رغم كل شيء. يؤكد الاستبيان أيضاً أن معظم المؤسسات قد شهدت زيادة في مستوى إنتاجية الأفراد والفرق ودرجة تفاعل الموظفين أثناء الجائحة، وهي نتيجة لذلك ربما سجّلت زيادة في مستويات التركيز والطاقة، وارتفاعاً في نسبة رضا زبائنهم أيضاً.

ولكن لم تشهد كل مؤسسة المستوى ذاته من التحسّن بالضرورة. ولنأخذ إنتاجية الأفراد على سبيل المثال. يقول 58% من التنفيذيين إنهم رأوا تحسّناً

معظم التنفيذيين في الإدارات العليا للشركات أشاروا إلى تحسّن إنتاجية مؤسساتهم، ورضا زبائنهم، وتفاعل موظفيها، ومستوى التنوع والدمج فيها



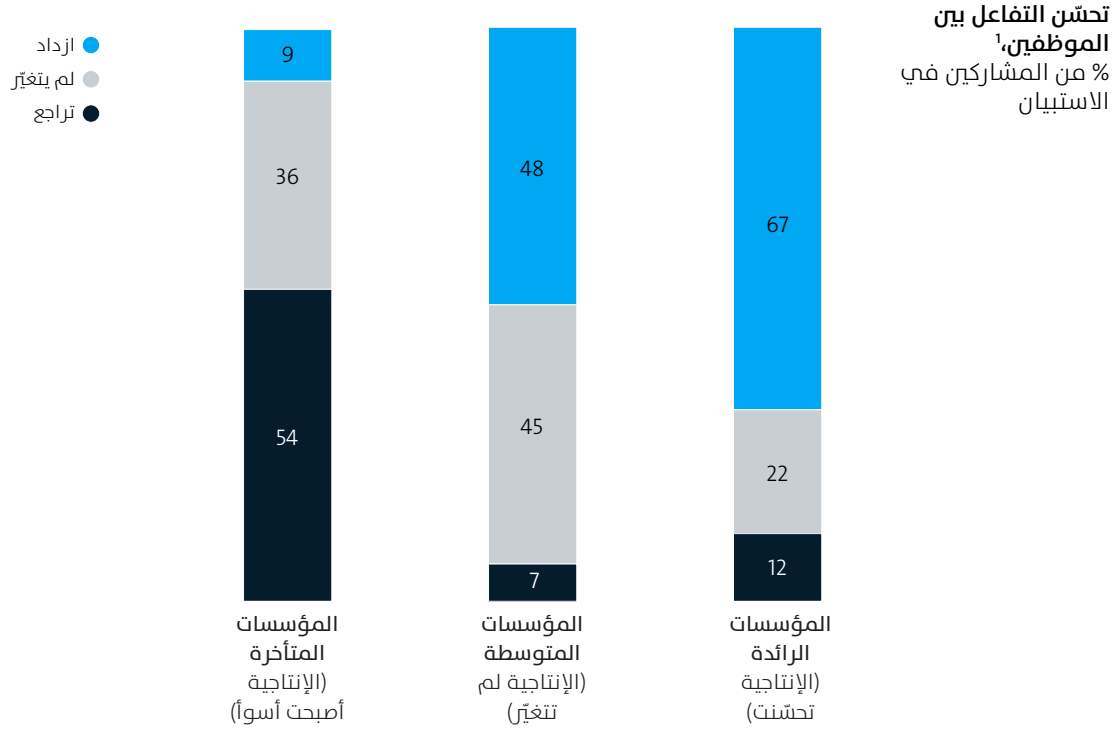
¹ كيف تغيّرت الإنتاجية أثناء تطبيق العمل عن بعد مقارنة مع مرحلة ما قبل كوفيد-19؟

² احتسب تفاعل الموظفين على أنه المعدل الوسطي لسؤالين، يقاس الأول مدى تفاعل الموظفين مع وظائفهم في المناصب الأعلى، فيما يقاس الثاني مدى تفاعل الموظفين مع وظائفهم في المناصب الأدنى.

هذه الأنواع من "التفاعل الصغير الحجم" قد ازدادت، مقارنة مع 9% فقط من الشركات المتأخرة في الإنتاجية. وبينما يتطلع التنفيذيون إلى المحافظة على مكاسب الإنتاجية التي تحققت أثناء الجائحة عند تبني نموذج العمل الهجين، فإنهم سيكونون بحاجة إلى تصميم وتطوير المساحات المناسبة التي تسمح بحصول هذا النوع من التفاعلات.

خطوات التواصل الصغيرة مفيدة. لماذا سجّلت بعض الشركات مستويات أعلى من الإنتاجية مقارنة بغيرها خلال الجائحة؟ بحسب الاستبيان الذين أجريناه، فإن هذه الشركات هي التي تدعم حالات التواصل والتفاعل الصغيرة بين الزملاء - مثل فرص مناقشة المشاريع، وتبادل الأفكار، والتواصل، والإرشاد، والتوجيه. قالت ثلثا الشركات الرائدة في الإنتاجية إن

المؤسسات التي أبقت موظفيها على تواصل كانت أميل إلى تحقيق زيادة في الإنتاجية



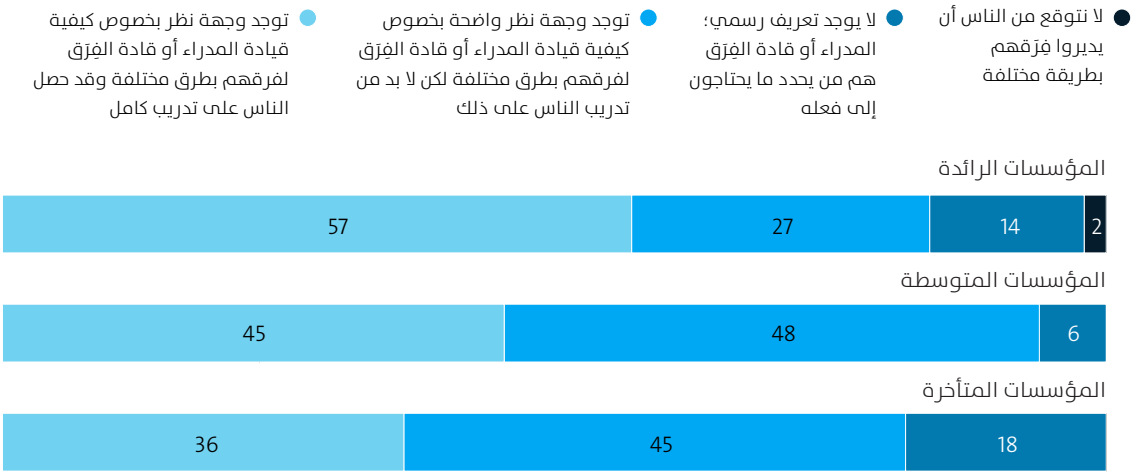
ملاحظة: قد لا يكون المجموع الإجمالي للأرقام هو 100% بسبب عمليات التقريب.
¹ السؤال: كيف تغيرت عمليات التفاعل الصغيرة في مكان العمل عن بعد (مثل التواصل مع الزملاء لمناقشة المشاريع، وتبادل الأفكار، والتواصل، والإرشاد، والتوجيه)؟ بالنسبة للمؤسسات الرائدة، عدد المشاركين في الاستبيان = 58، وبالنسبة للمؤسسات المتوسطة، العدد = 31، وبالنسبة للمؤسسات المتأخرة، العدد = 11.

الإدارة بطريقة مختلفة. يحتاج دعم لحظات التفاعل والتواصل الصغيرة إلى تحولات ضمنية في طريقة عمل المدراء. فجميع التنفيذيين الذين شملهم الاستبيان تقريباً يدركون أن الإدارة عن بعد تختلف عن الإدارة عندما يكون جميع الموظفين في مكان العمل، لكن الاختلافات الضمنية الأخرى قد لا تكون بهذا الواضح. ويمكن رؤية اختلافات طفيفة لدى أكثر من نصف المؤسسات الرائدة في الإنتاجية التي درّبت مدراءها على كيفية إدارة الفِرَق بقدر أكبر من الفاعلية. علماً أن ثلث المؤسسات المتأخرة فقط

فعلت الشيء ذاته. ويشير التشديد على التفاعلات الصغيرة إلى أن المؤسسات يمكن أن توقّر دعماً أفضل لمدراءها من خلال اتخاذ عدة خطوات من بينها توعيتهم بالآثار الإيجابية والسلبية التي يتركونها على مرؤوسيهم الذين يديرونهم، ومن خلال تدريب المدراء على المهارات الشخصية، مثل تقديم الآراء التقويمية وتلقيها. وبوسع المؤسسات استكشاف طرق جديدة للتعامل مع مسألة غياب التعاطف التي غالباً ما ترافق تزايد السلطات والصلاحيات لدى الأفراد.

المؤسسات الرائدة كانت على الأغلب قد ساعدت مدراءها على الإدارة بطريقة مختلفة

الإدارة بطريقة مختلفة أثناء العمل عن بعد،¹ % من المشاركين في الاستبيان



المؤسسات الرائدة

المؤسسات المتوسطة

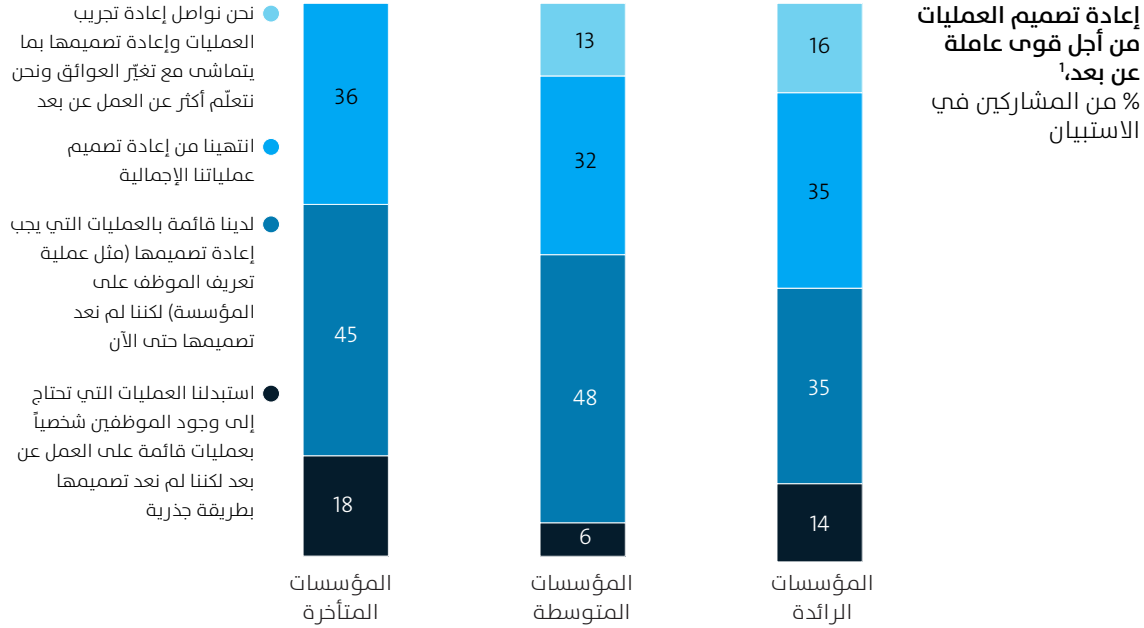
المؤسسات المتأخرة

ملاحظة: قد لا يكون المجموع الإجمالي للأرقام هو 100% بسبب عمليات التقريب.
¹ السؤال: كيف تعرّبت الإنتاجية في مكان العمل عن بعد مقارنة مع ما قبل كوفيد-19؟ الرجاء المقارنة بين مكان العمل اليوم وما كان عليه قبل كوفيد-19. قدّم المشاركون إجاباتهم على مقياس من خمس نقاط (5 = سجّلت زيادة كبيرة، 4 = سجّلت زيادة نوعاً ما، 3 = لم يحصل تغيير، 2 = سجّلت تراجعاً نوعاً ما، 1 = سجّلت تراجعاً كبيراً). من يجيبون بالرقمين 1 و2 هم من المؤسسات الرائدة، عدد المشاركين في الاستبيان = 58، ومن يجيبون بالرقم 3 هم من المؤسسات المتوسطة، العدد = 31، ومن يجيبون بالرقمين 4 و5 هم من المؤسسات المتأخرة، العدد = 11.

وهناك على عملياتها بما يتناسب مع أي تحولات تطال السياق. وعندما تتطلع المؤسسات إلى وضع القواعد الخاصة بنموذج العمل الهجين، فإن هناك أدلة وبراهين تشير إلى أن تطبيق مقاربة الاختبار والتعلم في معرض إعادة تصميم العمليات سيكون عنصراً هاماً في تمكين هذه العملية من النجاح.

التجريب وتكرار التجارب. يدرك التنفيذيون في عموم المؤسسات الحاجة إلى إعادة تصميم العمليات من أجل تقديم دعم أفضل للقوى العاملة عن بعد – حيث إن غالبية هؤلاء التنفيذيين قد حددوا على الأقل العمليات التي تحتاج إلى إعادة النظر فيها. لكن المؤسسات الرائدة في مجال الإنتاجية أميل إلى مواصلة التجريب وإدخال التعديلات الطفيفة هنا

الشركات المتأخرة هي الأقل ميلاً إلى التجريب وإعادة التجريب في العمليات



ملاحظة: قد لا يكون المجموع الإجمالي للأرقام هو 100% بسبب عمليات التقريب.
¹ السؤال: إلى أي مدى أعدتم تصميم العمليات لتناسب قوى عاملة عن بعد؟ قدّم المشاركون إجاباتهم على مقياس من خمس نقاط (5 = سجلت زيادة كبيرة، 4 = سجلت زيادة نوعاً ما، 3 = لم يحصل تغيير، 2 = سجلت تراجعاً نوعاً ما، 1 = سجلت تراجعاً كبيراً). من يجيبون بالرقم 1 و2 هم من المؤسسات الرائدة، عدد المشاركين في الاستبيان = 58، ومن يجيبون بالرقم 3 هم من المؤسسات المتوسطة، العدد = 31، ومن يجيبون بالرقم 4 و5 هم من المؤسسات المتأخرة، العدد = 11.

تُجري عدداً أكبر من المقابلات عن بعد؟ خلال الجائحة، نقل ما يقرب من ثلثي المؤسسات عمليات التوظيف وأنشطته إلى أوضاع تقوم على إنجاز العملية عن بعد، لكن ثلثها فقط أعادت النظر في عملية التوظيف من جذورها. وفي المقابل، فإن 40% من المؤسسات الرائدة في الإنتاجية أعادت تصميم عملية التوظيف برمتها وبشكل شامل.

إعادة تخطيط عملية التوظيف بحلّة جديدة. تُعتبر عملية التوظيف من بين أهم العمليات التي يجب إعادة النظر فيها في عالم العمل الهجين. هل يجب على المؤسسات أن تستمر في التوظيف ضمن مناطق جغرافية معيّنة أم أنها يجب أن توسّع قاعدة أصحاب المواهب التي توظف منها لتتجاوز المواقع التقليدية، على سبيل المثال؟ هل يجب عليها أن

غيّرت معظم المؤسسات عمليات التوظيف لديها، لكن الشركات الرائدة أعادت تخطيط هذه العمليات بحلّة جديدة تماماً

التعدّيات على عملية التوظيف¹، % من المشاركين في الاستبيان

● أععدنا النظر في عملية التوظيف لدينا بالكامل أو تخيلناها بحلّة جديدة تماماً

● كل نشاط وعملية يقتضيان حضور الموظف شخصياً في عمليتنا باتا الآن يجريان عن بعد

● لم نغيّر عمليات التوظيف لدينا

المؤسسات الرائدة



المؤسسات المتوسطة



المؤسسات المتأخرة

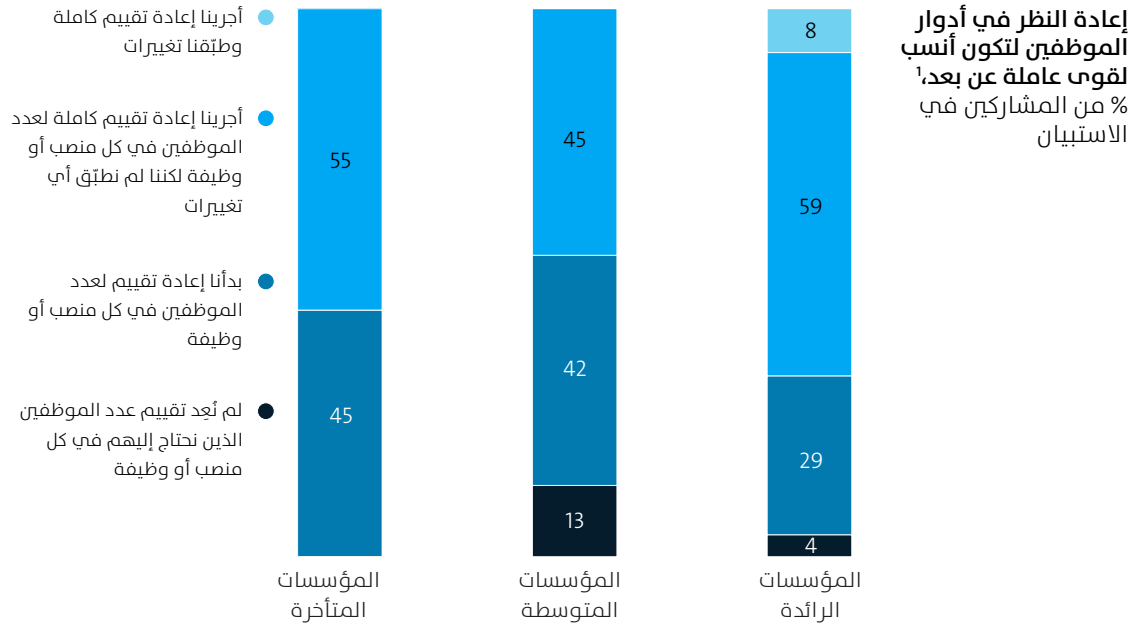


ملاحظة: قد لا يكون المجموع الإجمالي للأرقام هو 100% بسبب عمليات التقريب.
¹ السؤال: إلى أي مدى عدلتكم عملية التوظيف لديكم؟ قدّم المشاركون إجاباتهم على مقياس من خمس نقاط (5 = سجّلت زيادة كبيرة، 4 = سجّلت زيادة نوعاً ما، 3 = لم يحصل تغيير، 2 = سجّلت تراجعاً نوعاً ما، 1 = سجّلت تراجعاً كبيراً). من يجيبون بالرقم 1 و2 هم من المؤسسات الرائدة، عدد المشاركين في الاستبيان = 58، ومن يجيبون بالرقم 3 هم من المؤسسات المتوسطة، العدد = 31، ومن يجيبون بالرقم 4 و5 هم من المؤسسات المتأخرة، العدد = 11.

منتقاة من الشركات الرائدة التي مضت شوطاً أبعد ولم تكتفِ بعملية إعادة التقييم بل أدخلت تغييرات فعلية على العملية. وعندما تعيد المؤسسات تصميم مستقبلها الهجين، فإن المطابقة بين القوى العاملة والأولويات المناسبة يمكن أن يساهم في حصول تحسّن في الإنتاجية.

إعادة النظر في توزيع أصحاب المواهب. خلال الجائحة، أعادت ثلثا المؤسسات تقريباً النظر في عدد الموظفين في كل منصب وفي كل وظيفة في الشركة. لكن الشركات الرائدة في الإنتاجية كانت أميل من الشركات المتوسطة والمتأخرة في الإنتاجية إلى الوقوع ضمن هذه الفئة. وثمة مجموعة

بدأت مؤسسات عديدة تعيد النظر في عدد الموظفين في كل منصب وفي كل وظيفة، لكن قلّة منها فقط تمكنت من إعادة المطابقة بين الموظفين والمناصب التي تحظى بالأولوية



ملاحظة: قد لا يكون المجموع الإجمالي للأرقام هو 100% بسبب عمليات التقريب.
 السؤال: إلى أي مدى أعدتم النظر في عدد الموظفين في كل منصب أو وظيفة لديكم نظراً إلى التحول الحاصل نحو المزيد من العمل عن بعد؟ قدم المشاركون إجاباتهم على مقياس من خمس نقاط (5 = سجلت زيادة كبيرة، 4 = سجلت زيادة نوعاً ما، 3 = لم يحصل تغيير، 2 = سجلت تراجعاً نوعاً ما، 1 = سجلت تراجعاً كبيراً). من يجيبون بالرقم 1 و 2 هم من المؤسسات الرائدة، عدد المشاركين في الاستبيان = 58، ومن يجيبون بالرقم 3 هم من المؤسسات المتوسطة، العدد = 31، ومن يجيبون بالرقم 4 و 5 هم من المؤسسات المتأخرة، العدد = 11.

أندريا ألكسندر هي شريك مساعد في مكتب ماكنزي في هيوستن، حيث يعمل **مهر ميسور** كشريك أيضاً؛ **ريتش كراكنيل** هو قائد في مجال الطول في مكتب وادي السيليكون؛ **آرون دي سميت** هو شريك رئيسي في مكتب نيوجرسي؛ **ميرديث لانغستاف** هي شريك مساعد في مكتب العاصمة الأمريكية واشنطن، حيث يعمل **دان رافيد** كزميل في مجال البحث والمعرفة.





وضع المستهلكين والعاملين والشركات خلال حقبة ما بعد جائحة كوفيد-19

سوف تستمر العديد من النماذج الجديدة التي فرضتها الجائحة فيما يتعلق بممارسة الشركات لأعمالها وأنماط سلوك المستهلكين، ولكن هناك العديد من التدابير المطلوبة لضمان أن يتحقق هذا الانتعاش بشكل عادل دون تفاوت.

وتعزيز الكفاءة وتشجيع الابتكار؛ ولكنها قد تؤدي كذلك إلى انتعاش اقتصادي متفاوت غير متكافئ، مع تزايد عدم المساواة بين العمال، وتناقض المخرجات فيما يتعلق بالمستهلكين، وفقاً لأعمارهم ومستويات الدخل المختلفة، ناهيك عن الفجوة المتزايدة بين كبرى الشركات التي حازت قصب السبق وبقية الشركات الأقل حظاً؛ وهذا ما لم يتخذ قادة الأعمال وصانعو السياسات إجراءات غرضها ترويض تلك الآثار غير المرغوبة.

نستند في هذا المقال إلى رؤى وأفكار وردت في ثلاثة تقارير أصدرها مركز ماكنزي العالمي للأبحاث مؤخراً، لتقديم وجهة نظر بشأن دور الجائحة في إعادة صياغة مستقبل العمل وسلوك المستهلكين والإنتاجية والنمو على مدى الأعوام العديدة المقبلة. ويركز البحث في جوهره على المتغيرات

أحدثت جائحة فيروس كوفيد-19 تغييراً في أسلوب حياتنا والطرق التي نمارس بها أعمالنا إلى حدٍ من شأنه أن يغير سلوكياتنا لفترة طويلة حتى بعد انحسار الجائحة. وبادرت الشركات بتطبيق التقنيات الرقمية والأتمتة، الأمر الذي أدى إلى تسارع ظهور اتجاهات كانت من قبل تتكشف بوتيرة أبطأ بكثير. أصبحنا نعمل عن بعد، ونتسوق، ونتفاعل مع وسائل الترفيه، بل ونطلب التطبيب والعلاج عن بعد، عبر الإنترنت، وسارعت الشركات حول العالم بتنفيذ أنظمة رقمية في سبيل استيعاب تلك التحولات.

وسوف تستمر هذه التغيرات في سلوك المستهلكين ونماذج أعمال الشركات في الاقتصادات المتقدمة بعد انحسار الجائحة، حتى وإن لم يكن ذلك بنفس الدرجة التي تحققت أثناء أزمة الجائحة، وذلك لأنها أثمرت فوائد كبيرة من حيث زيادة الإنتاجية

بقلم

سوزان لوند
أنو مادجافكار
جان ميشكي
جانا ريميس

مايو 2021

النظر عن أحجامها، أن تنشط دورة جديدة منشودة من إتاحة فرص العمل، زيادة الاستهلاك، ونمو الإنتاجية. وما عرفناه من الدروس المستفادة من فترات الركود السابقة أن هذا ما يحدث دوماً بعد العديد من فترات الركود التي أعقبت الحروب. ولكن عدم الأخذ بزمام المبادرة الآن يؤدي إلى أن نكون أمام نموذج تعافي رتيب، بإيقاعين متفاوتين، كما كان الحال بعد الأزمة المالية في عام 2008.

التي لاحظناها في الاقتصادات المتقدمة في أوروبا وأمريكا الشمالية. على أن تلك المتغيرات السلوكية تبدو أقل بروزاً في آسيا، حيث سيطرت دولها على تفشي فيروس كوفيد-19 بسرعة وفعالية أكبر. وبمقدور الإجراءات التي نتخذها جماعياً؛ بدايةً من الاستثمار في رأس المال البشري ومروراً بتمكين فورة ريادة الأعمال التي نشهدها حالياً وانتهاءً إلى نشر الاعتماد على التكنولوجيا في الشركات بغض

عمود جانبي

المستهلكون يركزون على "ممارسة الحياة من المنزل"

يعود الفضل في تسارع ازدهار الاقتصاد الرقمي إلى العائلات التي وجدت نفسها بين عشية وضحاها أسيرة منازلها بسبب تفشي فيروس كوفيد-19. وكان عليهم «التعشيش» في منازلهم، أو ممارسة وإدارة شؤون حياتهم اليومية وهم داخل جدرانها، الحقيقة التي أدت إلى تركيزهم من الناحية الاستثمارية على أنشطة مثل تجديد المنزل، تحديث الديكورات، الطهي، شراء آلات ومعدات التدريب الشخصية، اقتناء ملابس مريحة، وأشياء أخرى تعزز نمط الحياة المنزلية وتسهل العمل عن بعد. تحول المنزل إلى مكتب، صالة ألعاب رياضية، مركز تسوق، دار سينما، مضمار رياضة، وقاعة حفلات موسيقية؛ وكل هذا من دون الحاجة إلى ارتداء ملابسك والخروج بغرض الاستمتاع. ونجد أن حجم الإنفاق على المفروشات المنزلية في الولايات المتحدة قد ارتفع بنسبة 14 في المائة حتى نوفمبر 2020، مقارنة بنفس الفترة من العام السابق، بينما نمت مبيعات متاجر أدوات العمل اليدوي في ألمانيا بنسبة 16 في المائة خلال النصف الأول من عام 2020 مقارنة بعام 2019. وارتفع عدد مستخدمي تطبيق Peloton الذكي للتدريبات الرياضية بنحو 1.7 مرة، بينما ذكر 54 في المائة من أعضاء الصالات الرياضية إنهم يخططون للقيام ببعض من تدريباتهم في المنزل مستقبلاً. ومن تحليلاتنا، نتوقع أن يستمر هذا النمط السلوكي، بدعم من استمرار العمل عن بُعد والقيام بتلك الأنواع من الاستثمارات المنزلية وقت تفشي الجائحة، وما قدمته من تجارب إيجابية للمستهلكين.

أسرعت الجائحة بخطى التغيير في سلوكيات المستهلكين وممارسة الشركات لأعمالها، وهو واقع من المرجح أن يستمر

و"فيس تايم" لبيع سياراتهم دون أي تلامس مع العملاء، وهذا مجرد مثال. وأنشأت مطاعم الوجبات السريعة ما صار يسمى بـ "مطابخ الظل" أو "المطابخ السحابية" لتنفيذ طلبات تسليم الوجبات عبر الإنترنت. وتبنت الشركات تطبيقات الأتمتة والذكاء الاصطناعي لمواجهة الارتفاع الهائل في الطلب والحاجة إلى تقليل كثافة الأفراد في أماكن العمل. وهي تغييرات أتاحت المزيد من الراحة وارتقت بالكفاءة، ولذا من المرجح أن تستمر لفترة طويلة بعد انحسار الجائحة.

تحول المستهلكين إلى القنوات الرقمية

أحدثت الجائحة هزة كبيرة في أركان تجارة التجزئة. ازدهرت التجارة الإلكترونية خلال الجائحة، ومعها ارتفعت حصتها من إجمالي مبيعات التجزئة بمقدار ضعفين إلى خمسة أضعاف ما كانت عليه قبل انتشار الفيروس، وذلك في ثماني دول تمثل 45 في المائة من سكان العالم وأكثر من 60 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي العالمي؛ الصين وفرنسا وألمانيا والهند واليابان وإسبانيا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة.

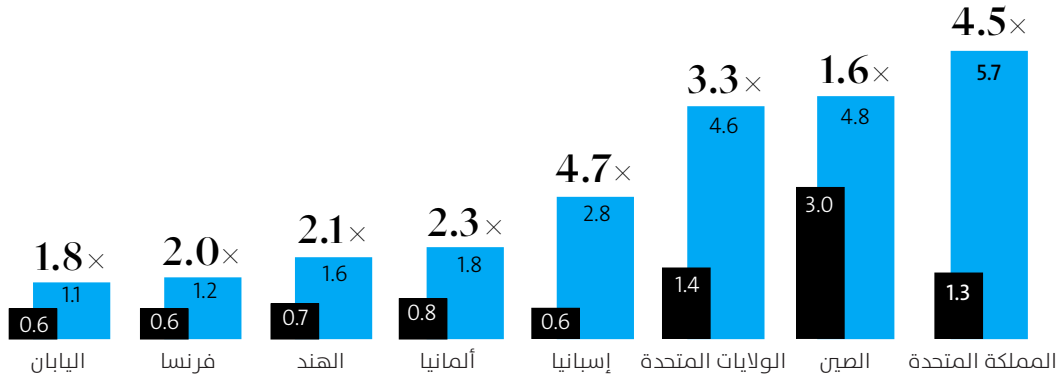
فرض الفيروس واقعاً جديداً على المستهلكين والشركات، وتمثل التغيير الذي أحدثته الجائحة إما في المسارعة بتبني أساليب وسلوكيات ناشئة أو التخلي عن العادات والنماذج القديمة واستبدالها بأخرى جديدة كلياً. وانتقل كل نشاط ووظيفة وعمل إلى فضاء الإنترنت طالما كان ذلك ممكناً، الأمر الذي أدى إلى زيادة جماعية هائلة في الاعتماد على الرقمنة. وطلبت الشركات من موظفيها العمل من منازلهم وألغت مهام السفر في إطار العمل، واليوم تخطط العديد من الشركات للاستمرار في تبني بعض الأنماط الهجينة التي تمزج بين العمل التقليدي والعمل عن بُعد وعقد الاجتماعات الافتراضية.

وعلى الجانب الآخر، لجأ المستهلكون إلى الإنترنت لتلبية احتياجات تتراوح بين شراء البقالة وحضور الفصول الدراسية إلى التمارين الرياضية ومواعيد الأطباء. كما اعتمدت الشركات على الأدوات الرقمية بطرق جديدة. واستخدم وكلاء السيارات البريد الإلكتروني والرسائل النصية وتطبيقات "زووم"

زاد حجم التجارة الإلكترونية بوتيرة أسرع بمقدار ضعفين إلى خمسة أضعاف ما كانت عليه قبل الجائحة.

مقارنة سنوية لمبيعات التجارة الإلكترونية بوصفها جزءاً من إجمالي مبيعات التجزئة،
التغير بالنسبة المئوية

■ المتوسط ما بين 2015-2019
■ 2020-2019



المصدر: يورومونيتور باسورت، تحليل مركز ماكنزي العالمي للأبحاث

ومع تزايد الاهتمام بمستقبل سلوكيات المستهلكين في حقبة ما بعد كوفيد-19، وجدنا أهمية لدراسة توجهات الشركات والحكومات بغرض تحديد ما إذا كان من المرجح أن تستمر السلوكيات الجديدة أم لا، ويشمل ذلك مؤشرات الانتقال إلى أسلوب استهلاك أكثر استدامة في بعض المناطق. فعلى سبيل المثال، تُظهر استقصاءات أن هناك ما بين 30 و50 في المائة من المستهلكين يبدون نيةً لشراء منتجات مستدامة؛ على الرغم من أنها منتجات لا تمثل حصتها السوقية سوى أقل من 5 في المائة من حجم المبيعات، ويرجع ذلك في جانب منه إلى أن الشركات تحدد لها أثماناً أعلى بينما لا تقدم الحكومات أي حوافز تشجع على شرائها.² واتخذت شركات قرارات تحدد الخيارات التي يمكن أن يتخذها المستهلك أثناء الجائحة، وفرضت الحكومات ما يكفل حماية سياساتها التحفيزية. ولتحديد مدى استمرارية التحول إلى القنوات الرقمية الجديدة، درسنا الاستهلاك على أساس اختبار "الثبات" الذي ابتكرناه والذي يأخذ في اعتباره خطوات الشركات والحكومات والمستهلكين في الآن نفسه.

كانت نسبة كبيرة من المستهلكين الذين قادوا هذا النمو ضيوفاً جديداً على تنفيذ معاملات الشراء عبر الإنترنت. وقد وجدنا، على سبيل المثال، أن متسوقي البقالة عبر الإنترنت لأول مرة يمثلون 30 إلى 50 في المائة من إجمالي المستهلكين الأمريكيين الذين تسوقوا عبر الإنترنت خلال يوليو 2020، وهي نسبة تحققت بسبب شريحة جديدة دفعتها الجائحة إلى الشراء عبر الفضاء الرقمي ولولا ذلك لما كانت قد لجأت إليه. وانتشرت ظاهرة "التعشيش في المنزل"، مع توجه العديد من المستهلكين إلى الإنفاق على تطوير نمط حياتهم الجديد داخل المنازل (طالع المستهلكون يركزون على "ممارسة الحياة من المنزل"). ولم يتوقف التعامل افتراضياً عند هذا الحد. فقد بقي التطبيق عن بعد مجهولاً لكثيرين إلى أن تفشت الجائحة. وارتفعت أرقام الاستشارات الطبية التي نفذت عبر الإنترنت عبر شركة براكتو Practo؛ وهي شركة هندية متخصصة في تقديم خدمات الرعاية الصحية عن بعد، بأكثر من عشرة أضعاف في الفترة بين أبريل 2020 ونوفمبر 2020. وفي فرنسا، سجلت المنظومة الصحية الحكومية 1.2 مليون استشارة طبية افتراضية في سبتمبر 2020، مقارنة بـ 40 ألف استشارة في فبراير 2020.¹

¹ طالع مقال ماري-جويل جروس، "كيف فرض التطبيق عن بعد واقعاً جديداً في العلاقة بين المريض وطبيب،" جريدة لوموند - 9 أكتوبر 2020. lemonde.fr.
² ميشال ج. كارينغتون، بنجامين أ. نيفيل، وغريغوري ج. وايتويل، "لماذا لا يترجم المستهلكون الأخلاقيون أقوالهم إلى أفعال: نحو إطار فهم للفجوة بين مقاصد الشراء الأخلاقية وسلوكيات الشراء الفعلية لدى المستهلكين ذوي التوجهات الأخلاقية"، ResearchGate - نوفمبر 2010. researchgate.net.

دور الجغرافيا في تحديد السلوكيات التي سوف تستمر فيما بعد الجائحة

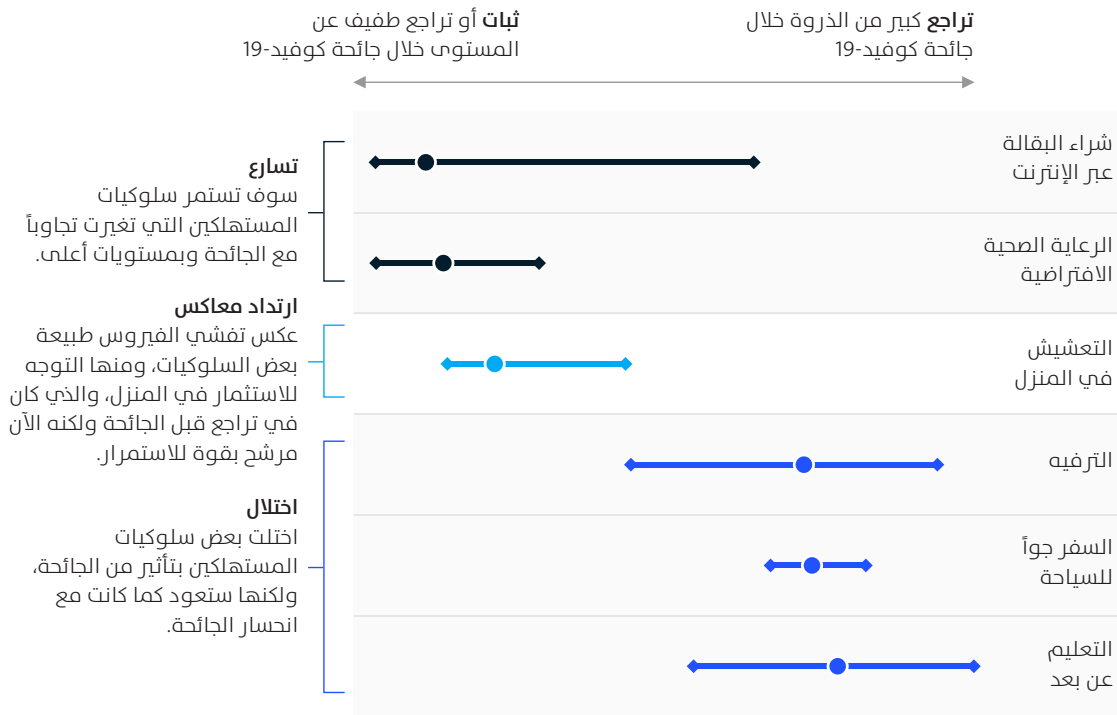
عند دراسة المستهلكين، فحصنا مدى تقديرهم لقيمة سلوك جديد، ونوع التجربة التي مروا بها معه، وقدر الاستثمار الذي قاموا به فيه. وعند دراسة الشركات، قيّمنا كيفية استجابة القطاع أو الصناعة للسلوك الجديد والتغيرات الهيكلية نتيجة لذلك. فنجد مثلاً أن استوديوهات الأفلام السينمائية تحولت بسرعة إلى التوزيع المباشر إلى المستهلك عبر خدمات البث عبر الإنترنت، وهو نموذج لم تتمكن شركات الطيران من تطبيقه، على سبيل المثال.

الشكل 2

أي السلوكيات مرشح للاستمرار وأيها مؤقت؟

متوسط وتباين درجة الثبات فيما بعد جائحة كوفيد-19

● المتوسط ← النطاق عبر الدول



دور الجغرافيا: في دول مثل الصين، حيث تمت السيطرة على تفشي الفيروس سريعاً، من غير المرجح أن تستمر التغيرات التي طرأت على سلوكيات المستهلكين.

المصدر: تحليلات مركز ماكنزي العالمي للأبحاث

انتقال الشركات إلى العمل عن بعد وعقد الاجتماعات افتراضياً

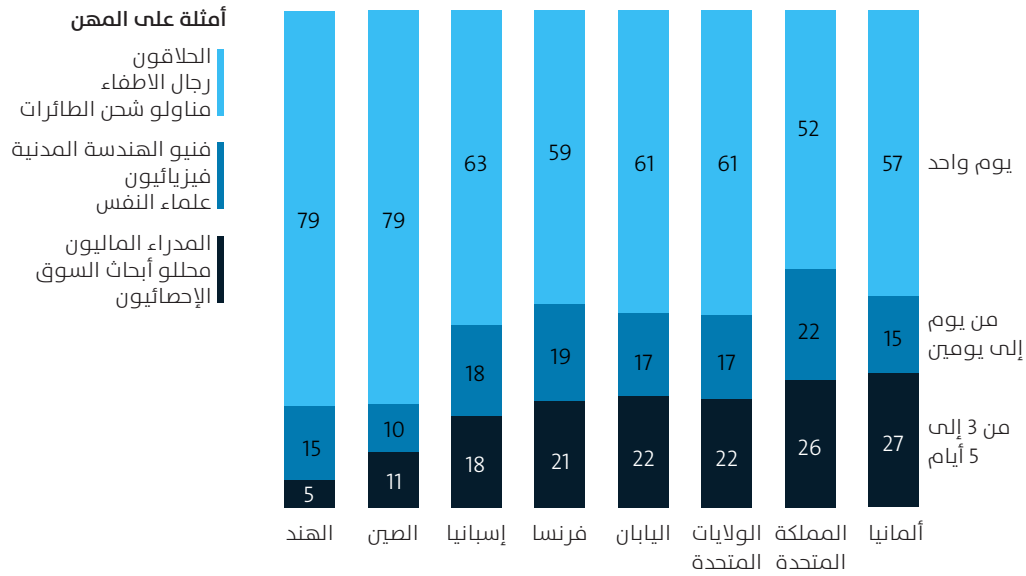
الاقتصادات المتقدمة يمكنها العمل عن بُعد دون التأثير سلباً في الفعالية. وتمثل هذه النسبة من أربعة إلى خمسة أضعاف عدد من كان يعمل من المنزل قبل الجائحة. وتعمل الشركات بالفعل على ابتكار خطط عمل تجمع بين العمل عن بُعد وبيئة العمل التقليدية بما يمنحها الفرصة لتقليل مساحة مكاتبها. وهو بدوره ما قد يغير جغرافية أماكن العمل والمراكز الحضرية، ويقلل من السفر في مهام العمل. ونقدر أن 20 في المائة من رحلات العمل قد لا تعود كما كانت بعد أن تحل الاجتماعات الافتراضية محل الاجتماعات الشخصية.

يجز الموظفون الذين يمكنهم العمل عن بُعد مكاتب لهم في منازلهم، الأمر الذي ارتفع بمبيعات المكاتب وكراسي المكاتب وغيرها من المعدات والأدوات اللازمة لتجهيز المكاتب المنزلية. ولتقييم مستقبل العمل عن بُعد، قمنا بتحليل أكثر من 2000 نشاط عمل عبر 800 مهنة لمعرفة أيها يمكن القيام به من المنزل دون المساس بالإنتاجية. ونجد أن ما بين 20 إلى 25 بالمائة من القوى العاملة في

الشكل 3

مع أن غالبية القوى العاملة لا يمكنها العمل عن بعد، إلا أن ما يصل إلى ربع حجمها في الاقتصادات المتقدمة يمكنه القيام بذلك من ثلاثة إلى خمسة أيام في الأسبوع.

إمكانية العمل عن بعد حسب عدد الأيام في الأسبوع¹، % من القوى العاملة 2018



تنويه: قد لا يكون مجموع النسب 100% بسبب التقريب.
¹ يشمل الحد الأقصى النظري جميع الأنشطة التي لا تتطلب التواجد الشخصي في موقع العمل؛ تشمل الإمكانات الفعالة فقط تلك الأنشطة التي يمكن القيام بها عن بُعد دون المساس بالفعالية. نموذج يعتمد على أكثر من 2000 نشاط عبر أكثر من 800 مهنة.
 المصدر: تحليلات مركز ماكنزي العالمي للأبحاث

سارعت الشركات من وتيرة اعتمادها على تطبيقات الرقمنة والأتمتة والتقنيات الأخرى

للتعامل مع القيود المفروضة على التقارب الجسدي والارتفاع الكبير في الطلب والتحول المفاجئة الأخرى التي فرضها تفشي فيروس كوفيد-19، كثفت الشركات من استخدامها الأدوات الرقمية والأتمتة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي. وقامت شركات التجزئة مثل أمازون وولمارت وتارغت باستغلال الروبوتات الصناعية في اختيار وفرز وتتبع البضائع في المستودعات لإدارة حجم الطلب المتزايد على التجارة الإلكترونية. كما استخدمت روبوتات المحادثة التي تعمل بالذكاء الاصطناعي لتقليل التواصل البشري مع العملاء. وساعدت أتمتة العمليات بالروبوت شركات الخدمات المالية على التعامل مع الارتفاع المفاجئ في طلبات قروض المشاريع الصغيرة وكذلك ساعدت شركات الطيران في إصدار المبالغ المستردة لتذاكر السفر.

وعمدت الشركات إلى تبني موجة من الابتكارات الجريئة واتخاذ القرارات السريعة تجاوباً مع تبعات أشد صدمة اقتصادية منذ الحرب العالمية الثانية. وقامت الشركات برقمنة العديد من أنشطتها بمعدلات أسرع بنحو 20 إلى 25 مرة مما كانوا يعتقدون في السابق أنه ممكن، وفقاً لاستقصاء أجرته ماكنزي. ونجد على سبيل المثال أن إحدى كريات شركات التجزئة طورت نشاطاً للتسليم على الطريق في غضون يومين؛ ووفق خطتها للتصدي لتبعات الجائحة فإنها سوف تنفذ ذلك لمدة 18 شهراً. وقد يكون هناك المزيد من الأنشطة المستحدثة مستقبلاً. وذكر ثلاثة أرباع المديرين التنفيذيين في شركات أمريكا الشمالية وأوروبا، الذين شملهم استقصاء ماكنزي في ديسمبر 2020، إنهم يتوقعون زيادة الاستثمار في الأتمتة حتى عام 2024.

للخطوات التي اتخذت بغية استمرار الأنشطة التجارية خلال تفشي كوفيد-19 القدرة على زيادة الإنتاجية

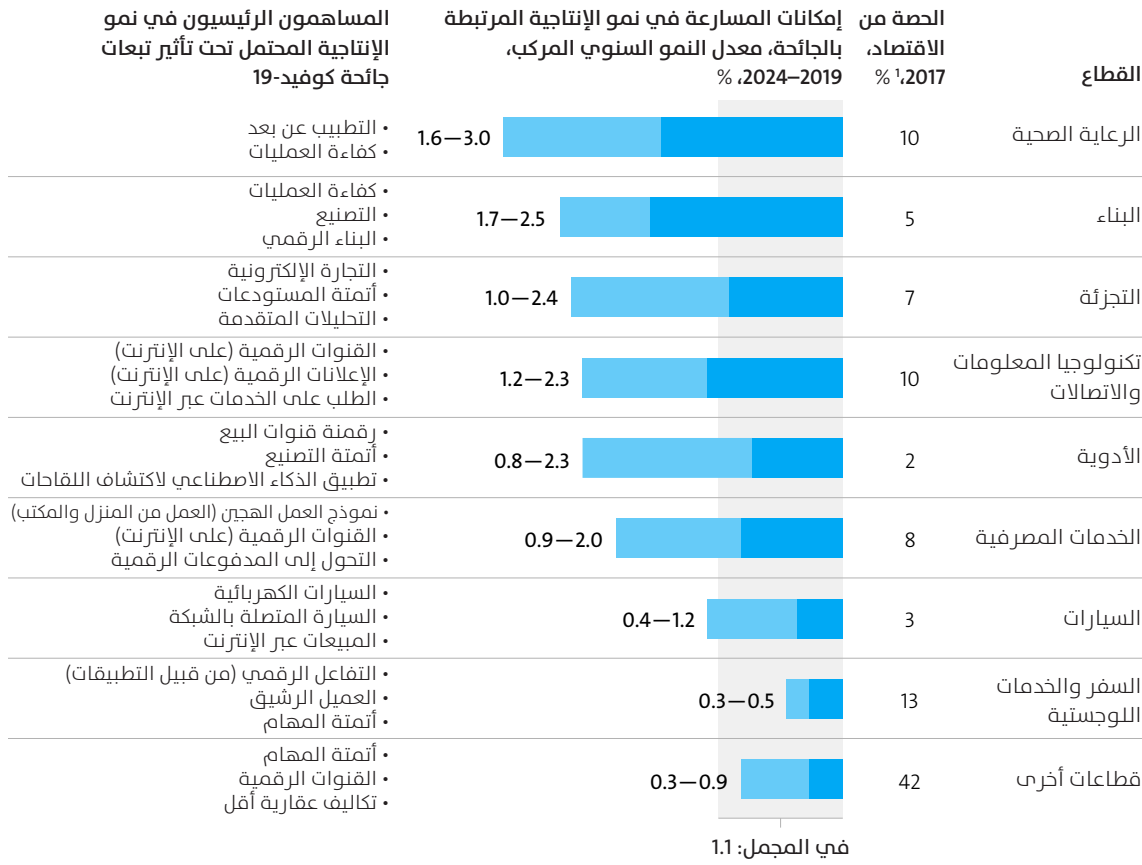
من شأن هذه الإجراءات الجريئة من قبل الشركات أن تؤدي إلى زيادة بنسبة نقطة مئوية واحدة في نمو الإنتاجية السنوية حتى العام 2024؛ في حال انتشر تطبيق هذه الابتكارات على نطاق واسع بين الشركات من جميع الأحجام وتعافى حجم الطلب وطلباً قوياً. وسوف يمثل هذا أكثر من ضعف معدل نمو الإنتاجية الذي تم تحقيقه بعد الأزمة المالية العالمية عام 2008 في سبعة اقتصادات؛ هي فرنسا وألمانيا وإيطاليا وإسبانيا والسويد والمملكة المتحدة والولايات المتحدة. وإذا تحقق ذلك، فإننا نقدر أنه سيضيف حوالي 1500 دولار لإسهام الفرد في إسبانيا و3500 دولار لإسهام الفرد في الولايات المتحدة في الناتج المحلي الإجمالي لعام 2024. ويمكن أن يحدث أكبر ارتفاع تدريجي محتمل في نمو الإنتاجية بين عامي 2019 و2024 في قطاعات الرعاية الصحية والبناء وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتجارة التجزئة والأدوية. ولكن في الأتمتة المتسارعة خطر يتمثل في اختصار الزمن اللازم لإعادة صياغة مجموعة المهارات اللازم للعمال اكتسابها، كما يمكن أن يؤثر بالسلب على معدلات التوظيف وإتاحة فرص العمل، وعلى متوسط الدخل، وبالتالي على حجم الطلب. ومن بين إمكانات الإنتاجية التي حددناها، فإن منبع 60 في المائة منها هو شركات تسعى إلى خفض التكاليف؛ ومنها خفض الوظائف، بدلاً من خلق قيمة عالية.

من المدراء التنفيذيين في شركات الولايات المتحدة وأوروبا، ممن شاركوا في الاستقصاء، يتوقعون استثمارات متزايدة في التقنيات الحديثة حتى العام 2024

75%

يشير تحليلنا للقطاعات إلى إمكانية تحقيق مزيد من نمو الإنتاجية يقارب نقطة مؤوية واحدة سنويًا حتى العام 2024.

قطاعات اقتصاد الأعمال غير الزراعية في الولايات المتحدة وأوروبا



¹ مرجحاً بإجمالي مساهمة الناتج المحلي الإجمالي الاسمي للولايات المتحدة (62%) وستة اقتصادات أوروبية (38%). تشمل المنتجات الصيدلانية صناعة الكيماويات والمستحضرات الصيدلانية بسبب عدم وجود بيانات هذا التقسيم في الولايات المتحدة والسويد؛ تشمل السيارات ماكينات النقل، يشمل السفر والخدمات اللوجستية الفنون والاستجمام وخدمات الإقامة والطعام والنقل والتخزين والأنشطة الخدمية الأخرى وأنشطة الأسر والوحدات خارج المناطق؛ تشمل قطاعات الأعمال غير الزراعية الأخرى الخدمات المهنية وتجارة الجملة والتعدين واستغلال المحاجر والتصنيع (باستثناء المواد الكيميائية والأدوية والسيارات) والمرافق؛ يستثنى من ذلك الإدارة العامة والدفاع والأنشطة العقارية والتعليم والزراعة. وشملت القطاعات ما يصل إلى 74% من إجمالي النشاط الاقتصادي في الولايات المتحدة و75% في ست دول أوروبية.

المصدر: مشروع تحليل مدخلات رأس المال والعمالة والطاقة والمواد والخدمات على مستوى الاتحاد الأوروبي EU KLEMS؛ تحليلات مركز ماكنزي العالمي للأبحاث

هل تنتظر المستهلكين والعمال والشركات مسيرة تعافي تتحرك بسرعتين؟



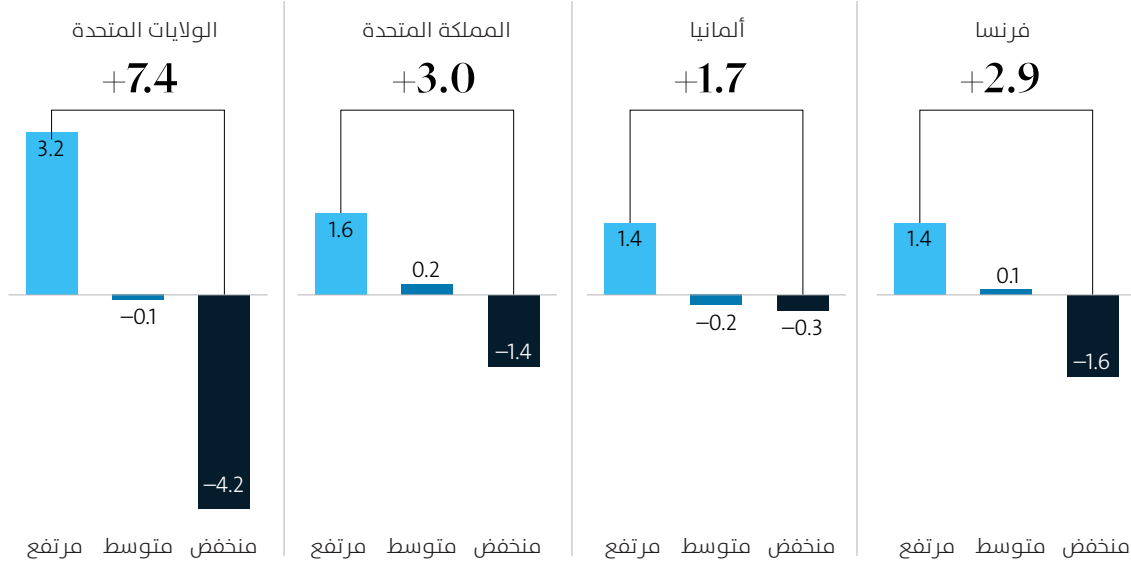
إلى إحياء فكرة العقد الاجتماعي. وفي الوقت نفسه، شهدت الأسر ذات الدخل المرتفع التي لديها أفراد يستطيعون العمل عن بعد ارتفاع مدخراتهم بعد شبه انعدام فرص الإنفاق على السفر والترفيه وتناول الطعام خارج المنزل وأشكال الترفيه الأخرى. وارتفعت معدلات الادخار بنسبة 10 إلى 20 في المائة في الولايات المتحدة وغرب أوروبا، فأصبحت العديد من الأسر مؤهلة بشكل كبير للإنفاق على نطاق واسع بمجرد القضاء على الجائحة. ومع ترقب انتعاش الإنفاق الاستهلاكي بوجه عام، فمن المرجح أن يكون الانتعاش غير متكافئ، خاصة في الولايات المتحدة، حيث خرجت الأسر ذات الدخل المرتفع سالمة إلى حد كبير من الناحية المالية، في حين أن الأسر ذات الدخل المنخفض فقدت وظائفها أو تواجه حالة من عدم اليقين بشأن الدخل.

ما يعتبره البعض وفورات، يراه آخرون مصدر قلق على الدخل

يمكننا أن نعتبر أن من باب تحسين تجربة العملاء أن تفشي فيروس كوفيد-19 أحدث انخفاضًا كبيرًا في حجم الاستهلاك خلال عام 2020، حيث انخفض الإنفاق بنسبة تتراوح بين 11 و26 بالمائة في الأشهر الأولى من الجائحة في الولايات المتحدة ودول غرب أوروبا والصين. توقف المستهلكون بشكل كبير عن الإنفاق على السفر والترفيه وتناول الطعام في المطاعم وغيرها من الخدمات الشخصية. ومنحت الشركات إجازة للعديد من العاملين في صناعة الخدمات من ذوي الدخل المنخفض أو تم تسريحهم ليتلقوا دعماً من خلال حزم التحفيز الحكومية غير المسبوقه التي غطت دخلهم المفقود وساعدتهم في تحمل التبعات. وفي الواقع، عوضت حزم التحفيز الكبيرة عقدين من تراجع الدور الحكومي، الأمر الذي أدى

قد يكون التفاوت في تعافي الإنفاق الاستهلاكي أكبر في الولايات المتحدة مقارنة بأوروبا.

تعافي الإنفاق الاستهلاكي الحقيقي مقابل متوسط تعافي الإنفاق، حسب شريحة الدخل،¹ 2019 مقابل 2024، نقطة مئوية



¹ يختلف التقسيم عبر الدول نتيجة لما هو متاح من البيانات. نمنف الأسر إلى فئة الدخل المنخفض (أوروبا، الخمس الأول والثاني؛ الولايات المتحدة، أقل من 40 ألف دولار في السنة)، والدخل المتوسط (أوروبا، الخمس الثالث والرابع؛ الولايات المتحدة، ما بين 40 ألف إلى 100 ألف دولار في السنة)، والدخل المرتفع (أوروبا، الخمس الخامس؛ الولايات المتحدة، من 100 ألف دولار فأكثر في السنة). المصدر: سيناريوهات ماكنزي الاقتصادية التي وضعتها بالتعاون مع أكسفورد إكونوميكس، نوفمبر 2020؛ تحليلات مركز ماكنزي العالمي للأبحاث

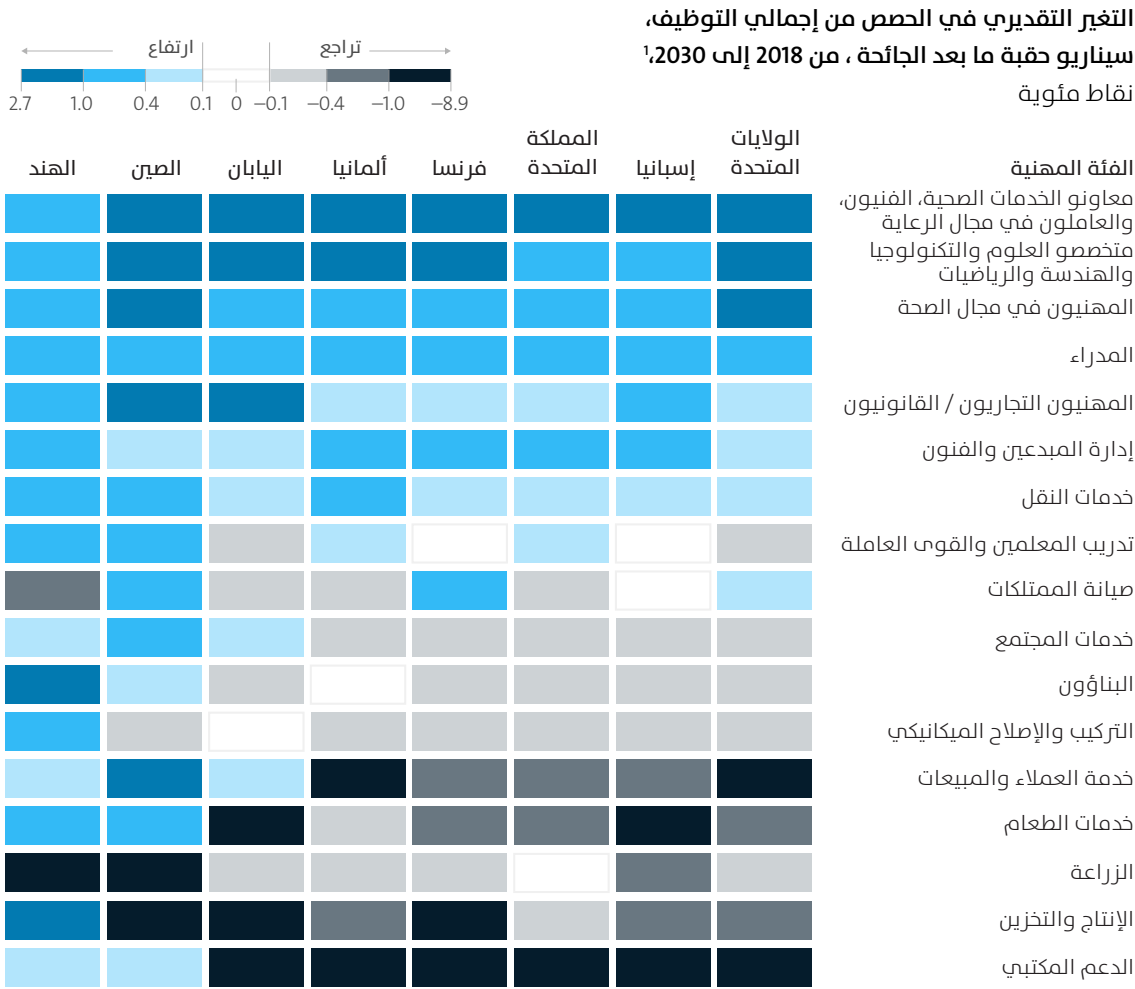
وقد ينخفض الطلب على العديد من المهن الأخرى حتى عام 2030، ومنها وظائف خدمة العملاء والمبيعات، ووظائف خدمات الطعام، ومهام الدعم المكتبي، مثل المساعدين الإداريين ومسؤولي الحسابات. ومن المرجح أن يكون لتلك التغيرات أكبر تأثير على الوظائف منخفضة الأجر التي مثلت ملاذاً للعمال التي انتقلت من وظيفة لأخرى في قطاع مختلف خلال الأعوام السابقة.

ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى ضرورة بحث ما يربو على 100 مليون عامل في البلدان الثمانية محل دراستنا عن سبل تغيير المسار المهني بحلول عام 2030، وهو ما يزيد بنسبة 12 في المائة عن تقديراتنا السابقة قبل الجائحة، وتزيد النسبة لما يصل إلى 25 في المائة في الاقتصادات المتقدمة. وسوف يتطلب الحصول على وظائف في المهن التي يتنامى عليها الطلب اكتساب مهارات مختلفة مقارنة بالعديد من الوظائف ذات الأجور المنخفضة والمتوسطة التي من المرجح أن تندثر.

يظهر أغلب النمو في فرص التوظيف في المهن ذات الأجور المرتفعة، بينما تتضاءل الفرص أمام العمالة ذات الأجر المنخفض

توصل بحثنا إلى أنه من المرجح أن يتركز النمو في فرص الوظائف في المهن ذات الأجور المرتفعة، وذلك نتيجة تأثير الجائحة في الاتجاهات السائدة في سوق العمل. ونتوقع نموًا كبيراً في فرص التوظيف في مجالات الرعاية الصحية والعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، وكذلك في الاقتصاد المراعي للبيئة، ومن ذلك على سبيل المثال الطلب على فنيي توربينات الرياح. أما وظائف قطاع النقل التي توقعنا انخفاضها قبل الجائحة فهي الآن مرشحة للنمو، وذلك بفضل نمو "اقتصاد التوصل والتسليم".

وفق السيناريو الذي وضعناه لحقبة ما بعد الجائحة، فقد تتغير خارطة المهن بحلول العام 2030.



¹ يتضمن السيناريو الذي وضعناه قبل تفشي جائحة فيروس كوفيد-19 تأثيرات لثمانية اتجاهات: الأتمتة، الدخول المرتفعة، تقدم العمر بالشرائح السكانية، زيادة استخدام التكنولوجيا، تغير المناخ، الاستثمار في البنية التحتية، ارتفاع مستويات التعليم، وتحول العمل مدفوع الأجر إلى نظام السوق. أما سيناريو ما بعد الجائحة، فهو يتضمن جميع اتجاهات سيناريو ما قبلها بالإضافة إلى: الأتمتة المتسارعة والتجارة الإلكترونية المتسارعة وزيادة الاعتماد على العمل عن بُعد ومحدودية السفر لأغراض العمل. المصدر: تطبيقات مركز ماكزبي العالمي للأبحاث

العام 2019. وما بين الربع الثالث من عام 2019 والربع الثالث من 2020، تراجعت النفقات الرأسمالية بنسبة أقل بكثير لدى تلك النخبة من الشركات مقارنة ببقية الشركات الأخرى. وبمواصلة الحديث عن هذه الشركات النخبة، فقد زاد حجم استثمارها في البحث والتطوير بنحو 2.6 مليار دولار، أو 66 في المائة من إجمالي نمو الاستثمار في البحث والتطوير خلال الربع الثالث من عام 2020 مقارنة بالعام السابق، ومقارنة بـ 1.4 مليار دولار أنفقتها جميع أنواع

تعكف الشركات الكبرى على ابتكار طرق يمكن أن تعزز بها نمو الإنتاجية - لكن الخطر يكمن في تخلف الشركات الأصغر حجماً عن هذا الركب

يبقى الاعتماد السريع للتكنولوجيا والابتكارات في التشغيل، حتى الآن، توجهاً بارزاً لدى الشركات الكبرى على وجه الخصوص، وهي الشركات التي نعرّفها بأنها ضمن مجموعة العشرة في المائة من الشركات الأكبر من حيث الإيرادات والأرباح الاقتصادية بحلول

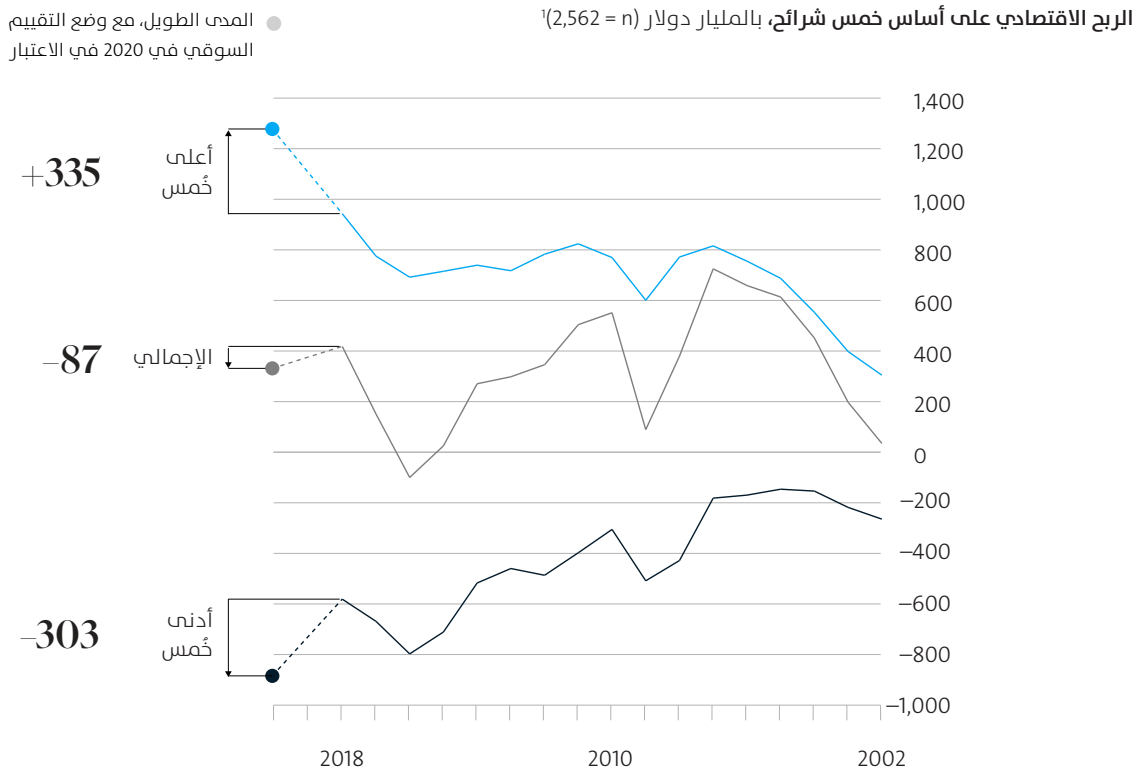
وقت أن تمتعت شريحة محدودة من الشركات والعائلات والمناطق بنمو الإنتاجية ونمو الدخل دون غيرها. وسوف يحتاج عدد متزايد من الشركات إلى مشاركة تلك المكاسب حتى يكون للتغيرات التي فرضتها الجائحة تأثير كبير في نمو الإنتاجية.

الشركات الأخرى. وهناك أبحاث أخرى أجرتها ماكنزي³ تبيّن اتساع الفجوة في إجمالي الربح الاقتصادي بين هذه الشركات وغيرها خلال الجائحة. وفي حال استمر هذا التركيز، فقد يكون هناك تكرار لنموذج "الفجوة الكبرى" الذي لاحظناه بعد الأزمة المالية العالمية،

³ كريس برادلي ومارتن هيرت وسارا هيدسون ونيكولاس نورثوكوت وسفين سميت، "التسارع العظيم"، ماكنزي أند كومباني، 14 يوليو 2020، mckinsey.com.

الشكل 7

تزداد الفجوة بين أكبر 20 في المائة من الشركات في الولايات المتحدة وأوروبا من حيث الأرباح الاقتصادية وأقرانها.



¹ أكبر الشركات من حيث الإيرادات في عام 2018 مع توفر بيانات عن الفترة ما بين 2003 و2018. المصدر: تحليلات ماكنزي لأداء الشركات



يتوجب على الشركات وصانعي السياسات المبادرة باتخاذ خطوات لتحقيق تعافي اقتصادي قوي وواسع النطاق

ينبغي على قادة الأعمال وصانعي السياسات الحد من أي خلل في سوق العمل وتقديم الدعم للعمال الذين يمثلون الحلقة الأضعف أثناء انتقالهم إلى وظائف جديدة بأجور أعلى ولكنها تتطلب مهارات مختلفة. لذا، فإن تحقيق نتيجة أفضل أمر ممكن ولكنه يتطلب إجراءات أسرع وأكثر جرأة مما رأيناه خلال الانتعاش بعد الأزمة المالية عام 2008.

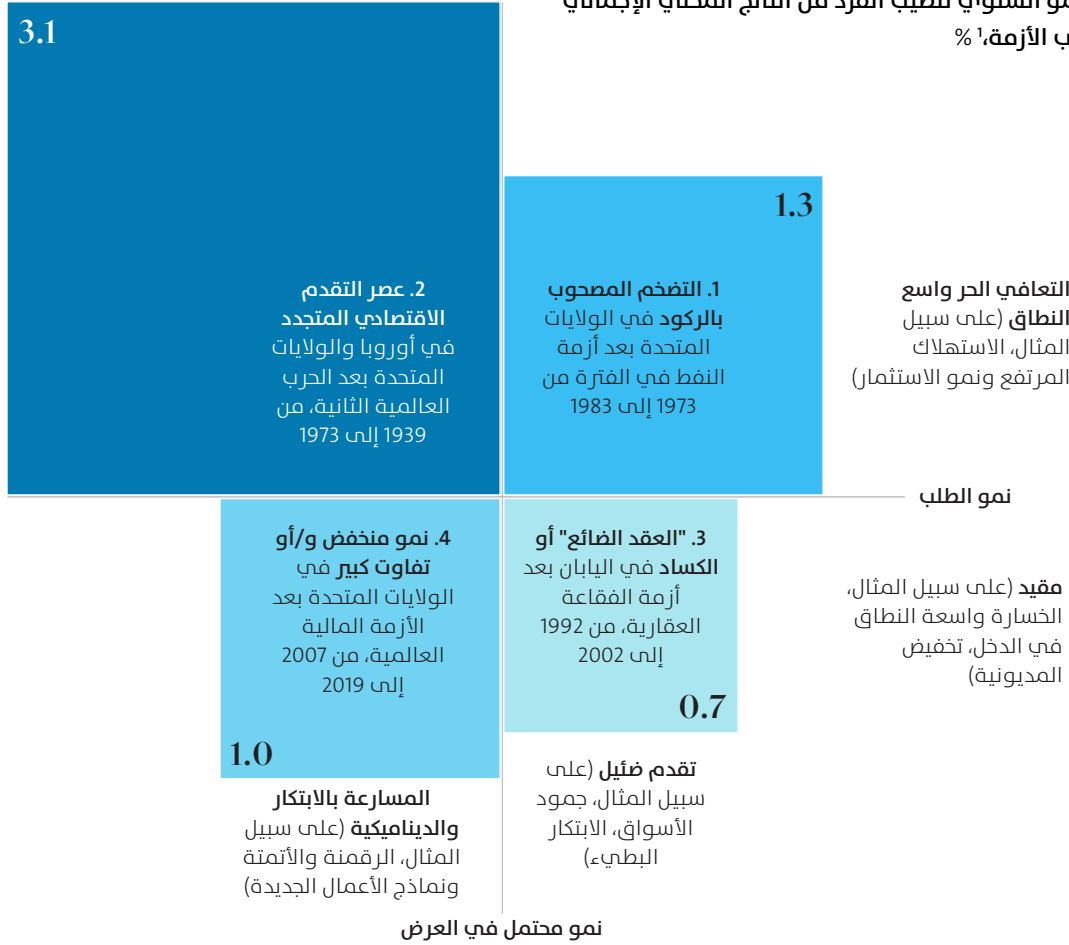
طورت العديد من الشركات الكبيرة خلال الجائحة استراتيجيات تدعم مورديها صغار ومتوسطي الحجم. ومن الضروري استمرار هذه الإجراءات لتحقيق أي عائد إنتاجي محتمل. وقامت العديد من الشركات بتسريع سداد مدفوعاتها لبعض الموردين وساعدتهم على التأقلم مع التنظيمات الحكومية المتغيرة. كما تساعد شركات أخرى مورديها صغار ومتوسطي الحجم في رقمنة سلسلة التوريد، الاستثمار في العمليات المستدامة، واستخدام الأتمتة والذكاء الاصطناعي في رفع الكفاءة التشغيلية.

يقدم لنا التاريخ نماذج لتعافي اقتصادات وتجاوزها لأزمات

المخاطر كبيرة. في الولايات المتحدة، يبلغ الفارق في معدل نمو نصيب الفرد خلال العقد القادم الذي يعكس نمو ما بعد الحرب (3.1 بالمائة) أو بعد الأزمة المالية الكبرى (1.0 بالمائة) 27 نقطة مئوية، أو حوالي 17 ألف دولار للفرد في الدخل السنوي. ويتطلب تحقيق نتائج أفضل توسيع جانب العرض في الاقتصاد، من حيث كل من رأس المال البشري ورأس المال المادي، وضمان ارتفاع الدخل لمجموعة كبيرة من السكان، مما يخلق طلبًا قويًا.

ولأجل تحقيق انتعاش واسع النطاق، يتوجب على الشركات وصانعي السياسات التحرك بنفس الحماس الذي تحلّو به عند التجاوب مع القيود التي فرضتها جائحة كوفيد-19، وبالتالي تحقيق نمو أعلى للإنتاجية، إتاحة وظائف أفضل، وتشجيع استهلاك أكبر. ومن المهم ضمان أن يكون تبني التقنيات الرقمية وغيرها من التقنيات على نطاق واسع وأن يقابل الزيادة في الإنتاجية ارتفاع في الأجور. وسوف

هل تتجه إلى حقبة التعافي الاقتصادي واسع النطاق؟

النمو السنوي لنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي
عقب الأزمة، %

المصدر: أنتونين بيرغو وآخرون، "اتجاهات الإنتاجية في البلدان المتقدمة بين عامي 1890 و2012" Productivity trends in advanced countries between 1890 and 2012، مراجعة الدخل والثروة *Review of Income and Wealth*، سبتمبر 2016، المجلد 62، العدد 3؛ تطبيقات مركز ماكنزي العالمي للأبحاث

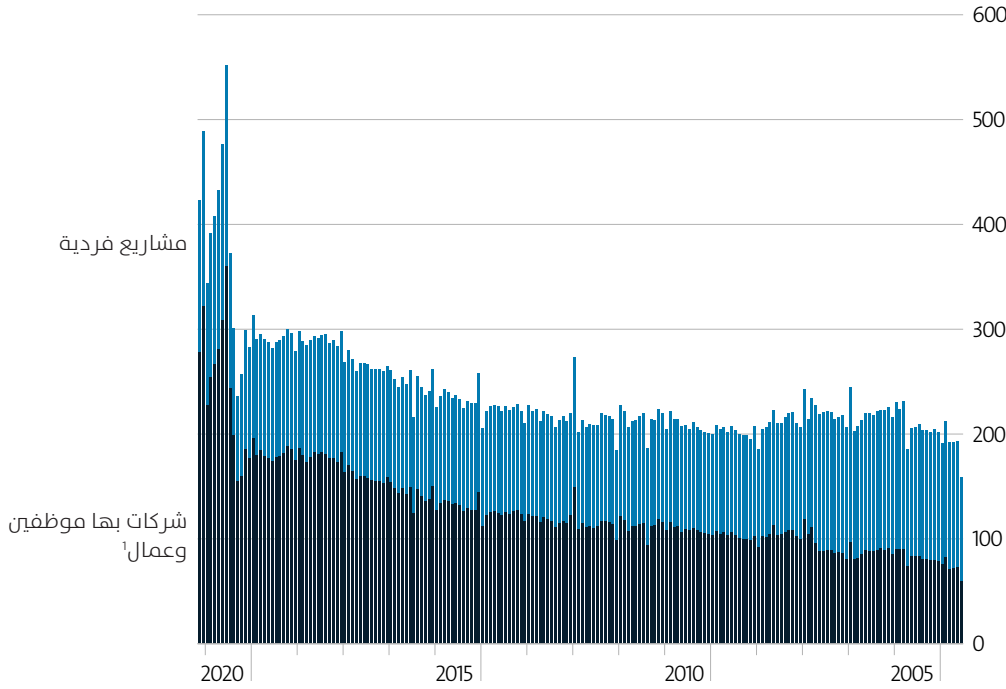
حالة عدم يقين إزاء حجم الطلب. ولكننا نجد أن العديد من العمال في الولايات المتحدة الذين تم إجازتهم أو تسريحهم أو تسربوا من سوق العمل خلال الجائحة، ولأسباب أخرى (منها رعاية الأطفال)، انتهزوا الفرصة لتحقيق أحلامهم التجارية. ولم تقتصر الطفرة في تدشين المشاريع الجديدة على من اختاروا العمل الحر فحسب، بل شملت أيضًا العديد من الشركات ذات "النزعة العالية" إلى استخدام موظفين وخلق وظائف مستقبلاً.

أتاحت جائحة فيروس كوفيد-19 فرصاً لتدشين مشاريع تجارية جديدة

ما فرضته الجائحة من أنماط الاستهلاك المتغيرة أتاحت فرصاً جديدة، الأمر الذي أدى إلى تحولات في حصص السوق وفتح الباب أمام لاعبين جدد. وفي حين أن عجز العديد من الشركات الصغيرة عن تجاوز آثار إجراءات الإغلاق الصحي، تضاعف عدد الشركات الناشئة الجديدة في الولايات المتحدة خلال الجائحة. ومن المعتاد في معظم فترات الركود أن يتراجع التوجه إلى تأسيس شركات ومشاريع جديدة في ظل

تضاعف عدد الشركات الناشئة في الولايات المتحدة خلال الجائحة، مما عزز حصة أصحاب الأعمال الحرة منها.

مشاريع وشركات جديدة في الولايات المتحدة، بالآلاف



¹ نماذج الشركات التي لديها قابلية عالية للتحويل إلى شركات بها عاملين يتلقون رواتب، ومن نماذجها: (أ) كيان مؤسسي تجاري، (ب) يشير المشروع إلى أنه يوظف موظفين أو يشترى شركة أو نمط تنظيمي متغير، (ج) تقدم أول تاريخ لدفع الأجر (الأجور المخطط لها)؛ أو (د) التي لديها رمز الصناعة الخاص بـ "نظام التصنيف الصناعي في أمريكا الشمالية NAICS" أو جزء من خدمات البيع بالتجزئة أو الرعاية الصحية أو الإقامة أو الخدمات الغذائية. المصدر: مكتب الولايات المتحدة للإحصائيات العمالية؛ تطلعات مركز ماكنزي العالمي للأبحاث

الجامعية على تحقيق مسار وظيفي مع إمكانية الترقى. ولا يقتصر تحدي إعادة تدريب وتأهيل العمال على أولئك الذين تأثروا سلباً نتيجة الجائحة فقدوا وظائفهم؛ بل يتعلق أيضاً بمن احتفظوا بوظائفهم وسيحتاجون إلى تعلم مهارات جديدة باستمرار لأن المهام المطلوبة منهم تتطور. وبالنسبة للعمال المنقلين إلى أعمال أخرى، يمكن تقديم برامج إعادة التدريب في غضون أسابيع أو أشهر؛ وبالنسبة للعديد من العاملين في منتصف حياتهم المهنية، قد تكون برامج الدعم "الشاملة" التي توفر الدخل والغذاء والنقل ورعاية الأطفال جوهرياً عند المشاركة في برامج إعادة التدريب.

ويطلب تحقيق التعافي عالي النمو أن تركز الشركات على نمو الإيرادات بالإضافة إلى كفاءة التكلفة. وهو ما قد يؤدي إلى زيادة نمو الإنتاجية

وربما وجدت تلك المشاريع الجديدة الدعم في مزايا البطالة الإضافية وحزم التحفيز الحكومية الضخمة. ويمكن للحكومات دعم النمو المستمر للشركات الناشئة من خلال توسيع البنية الرقمية لمنح الجميع إمكانية الوصول إلى خدمات اتصال فائقة الجودة بأسعار معقولة، وعن طريق إجراء بعض التغييرات التنظيمية المؤقتة بما يسمح للشركات الجديدة بالنمو أثناء الجائحة، ومن ذلك نموذج دعم التطبيق عن بعد.

وسوف يتطلب تحقيق انتعاش مستدام في الإنفاق الاستهلاكي زيادة فرص إعادة تدريب العمال الذين تأثروا سلباً بتطبيق الأتمتة وضمان أن يكتسب الشباب الذين يدخلون سوق العمل مهارات مطلوبة في الاقتصادات المتقدمة، يمكن أن يساعد امتلاك نوع من الشهادات أو المهارات المهنية أو الدرجة

مثلت جائحة كورونا نقطة تحول بالنسبة لاقتصادات العالم؛ فظهرت أنماط جديدة من سلوكيات المستهلكين والشركات بإيقاع متسارع للغاية، وإن كانت أغلبها أنماط وجدت لتبقى. وتسارع إيقاع تطبيق الرقمنة إلى حد لم يتوقعه كثيرون. ومن شأن التعافي على المدى القريب أن يكفل الراحة للاقتصادات. ولكن التفاوت في درجة تأثير الجائحة على كل من العمال والمستهلكين والشركات ينذر بأن نكون أمام مسيرة تعافي تتحرك بسرعتين، الأمر الذي يتسع بفجوة اللا مساواة مع تحقيق معدلات نمو متواضعة. كما أن الواقع الاقتصادي الجديد الذي فرضته الجائحة يمهّد طريقًا إلى مستويات إنتاجية أعلى ومعدلات نمو واسعة النطاق، وهذا في حال اغتنمت الشركات وصناعات السياسات الفرصة للعمل على تبيد تلك الفجوات الناشئة.

وزيادة العمالة، بدلاً من زيادة الإنتاجية على حساب فرص التوظيف.⁴ وقد تبين من أحد أبحاث مركز ماكنزي العالمي للأبحاث السابقة أنه في الفترات التي طورت فيها الشركات منتجات وخدمات جديدة تخلق طلبًا، أدى نمو الإنتاجية الكبير إلى زيادة العاملين. لذلك، قد يحدث هذا الآن؛ ففي أحدث استقصاء أجرته ماكنزي حول الذكاء الاصطناعي، أفادت شريحة أكبر بكثير من الشركات عن تبنيتها لتطبيقات الذكاء الاصطناعي لخلق فرص عمل جديدة بدلاً من توفير تكاليف العمالة عما كانت عليه قبل ثلاث سنوات.⁵

وعند توجيهها بذكاء، يمكن للاستثمارات الخاصة والعامّة أن تمهد الطريق لنمو إنتاجية مستدام. وعلى سبيل المثال، يمكن جسر العديد من فجوات الاستثمار المستمرة حالياً، بما في ذلك في البنية التحتية، وحدات الإسكان ميسورة التكلفة، والتطبيقات التقنية المراعية للبيئة. ولا يقل رأس المال البشري أهمية عن رأس المال المادي، وبالتالي يمكن أن تتعامل معه التغيرات في قانون الضرائب بالمثل. كما أن زيادة الاستثمار الحكومي في العلوم الأساسية والبحث والتطوير، والعودة إلى المستويات التي شهدناها في العقود الماضية، من شأنه أن يساعد في ذلك أيضاً.

سوزان لوند، أنو مادغافكار، جان ميشكي، وجانا ريميس شركاء في مركز ماكنزي العالمي للأبحاث في واشنطن، نيوجيرسي، زيورخ، وسان فرانسيسكو، على الترتيب.

يتقدم الكتاب بالشكر إلى كل من جيمس مانبيكا وسفين سميت وجوناثان ويتزل لما قدموه من إسهام في وضع هذا المقال. وقد قامت على تحريره ستيفاني ستورم، كبيرة المحررين في مركز ماكنزي العالمي للأبحاث.



⁴ "النمو العالمي: هل يمكن أن تكون الإنتاجية هي الحل في عالم تنمو فيه نسبة المسنين" Global growth: Can productivity save the day in an aging world? مركز ماكنزي العالمي للأبحاث، يناير 2015، mckinsey.com.
⁵ تارا بالاكريشناان، مايكل تشوي، برايس هول، ونيكولوس هينكه، "وضع الذكاء الاصطناعي في العام 2020" The state of AI in 2020، ماكنزي أند كومباني، 17 نوفمبر 2020، mckinsey.com.



كيف سيتطور السفر جواً في حقبة ما بعد الجائحة

تسببت جائحة كوفيد-19 بضرية قوية لقطاع الطيران في عام 2020، ومع ذلك، فإن هناك أسباباً تدعو للتفاؤل في وقت يتطلع فيه هذا القطاع إلى التعافي

مايو 2021

أليكس، دعنا نبدأ معك. هلا أعطيتنا لمحة عن وضع السفر جواً في الوقت الحاضر.

أليكس ديختر: حصل توقّف شبه تام في حركة السفر العالمية في شهري أبريل/نيسان ومايو/أيار من عام 2020. وفي وقت من الأوقات، كان هناك تراجع بنسبة 95% بالمقارنة بين أرقام 2019 و2020 خلال الفترة ذاتها. وبطبيعة الحال، من الواضح أن بعض مناطق العالم قد عادت إلى درجة ما من الوضع الطبيعي. فإذا ما أخذنا حالة السفر الجوي في البر الصيني، على سبيل المثال، حيث احتويّ الفيروس على نحو جيد، نجد أن السفر الداخلي قريب من المستويات الطبيعية تقريباً. وفي نيوزلندا وأستراليا، على الأقل محلياً، فإن الأوضاع فيهما بدأت ترجع إلى ما يشبه الأوضاع الطبيعية، وفي أميركا هناك حركة سفر جوي لا بأس بها.

أما في بقية أنحاء العالم تقريباً، فإن ما يوقف حركة السفر الجوي الدولي، وإلى حد ما السفر الداخلي، هو المجموعة الواسعة من القيود المرتبطة بالسفر. فالجميع يريد أن يسافر في عطلة، والجميع

في هذه الحلقة من "بودكاست ماكنزي"، تتحدث ديان برادي مع الشريكين أليكس ديختر وروبن ريدل عن الآفاق المستقبلية لشركات الطيران وغيرها من الجهات الفاعلة في هذا القطاع. وفيما يلي نص الحوار.

ديان برادي: مرحباً بكم في "بودكاست ماكنزي". أنا ديان برادي. خلال جائحة كوفيد-19، قلة هي القطاعات التي تلقّت ضربة قوية شبيهة بالضربة التي طالت شركات الطيران. ومع مضي عملية التعافي قدماً، فإن مجموعة من هذه الشركات ستواجه تحديات أكبر في العودة إلى الوضع الطبيعي. ينضم إليّ شريكان في ماكنزي يعملان على هذه المسائل منذ سنوات. أليكس ديختر هو شريك رئيسي في لندن يقود قسم السفر، والخدمات اللوجستية، والبنية التحتية في ماكنزي. روبن ريدل هو شريك في قسم الفضاء والدفاع في ماكنزي ويقود مجموعة التنقل الجوي المتقدم في مركز التنقل المستقبلي في ماكنزي انطلاقاً من سان فرانسيسكو.

والإجابة عن السؤال المتعلق بعدد شركات الطيران التي ستبقى على قيد الحياة ستوقف، إلى حد كبير، على حجم الدعم الحكومي المتاح، وشكل التعافي الحقيقي، وما إذا كنا سنرى قفزة كبيرة تعيدنا إلى مستويات ما قبل جائحة كوفيد-19 هذا العام، أو ما إذا كنا سننظر إلى 2022 أو 2023 أو حتى 2024 قبل أن نرى عودة للمسافرين والإيرادات.

التطلع قدماً إلى التعافي

ديان برادي: هلا أعطيتنا فكرة يا أليكس عن شكل الوضع الطبيعي الذي سنعود إليه؟

أليكس ديختر: التنبؤ بالمستقبل هو دوماً لعبة خسارة. وثمة محوران أساسيان هنا. المحور الأول هو درجة تعافي العالم من التبعات الاقتصادية الناجمة عن كوفيد-19، والمحور الثاني هو السرعة التي ستتمكن بها عملياً من طي صفحة الفيروس.

من الواضح أن الفيروس يدوم لفترة أطول مما كنا نأملها في شهر مارس/آذار أو أبريل/نيسان من العام الماضي. ومن الواضح أيضاً أن السرعة التي طوّرت بها اللقاحات قد فاجأت الكثير من الناس.

بدأنا نرى بعض الضوء في نهاية النفق، حتى لو أن الجزء المتبقي من النفق طويل. ورغم أن العواقب الاقتصادية كانت كبيرة من دون شك، إلا أننا لم نشهد انهياراً في الأسواق العالمية، على سبيل المثال، في حين أن أسعار الأصول ظلت صامدة.

كما كانت ميزانيات الشركات قوية نسبياً، لذلك فإن هناك الكثير من الأخبار السارة وسط هذه الأجواء

يريد رؤية أصدقائه وأفراد عائلته. ولكنك إذا كنت مضطراً للخروج للاختبار والحجر الصحي عند العودة، فإن المهمة ستبدو شاقة في هذه الحالة. هذا الأمر أبقى حركة السفر الدولي قريبة من الصفر. وفي الحقيقة، فإن واحداً من الأسباب الوحيدة التي تجعلنا ما نزال نرى عدداً معقولاً من رحلات المسافات الطويلة هو أن الطلب على الشحن الجوي ما يزال قوياً نسبياً.

القطاع تلقى ضربة قوية جراء جائحة كوفيد-19

ديان برادي: هذا قطاع كان يعاني من الهشاشة منذ سنوات طويلة، حتى قبل أن يتعرّض إلى هذه الدرجة من الزعزعة. فما هي التبعات الاقتصادية؟

روبن ريدل: دعيني أرسم لك صورة الوضع بالأرقام. في العام الماضي 2020، لوحده، تشير التقديرات إلى أن خسارة شركات الطيران من الإيرادات قد بلغت 370 مليار دولار مقارنة مع 2019.

القطاع واقع في حفرة كبيرة، ونحن هنا لا نتحدث إلا عن شركات الطيران. وهناك أيضاً سلسلة التوريد وغير ذلك من القطاعات الأساسية والقطاعات الفرعية. فإذا ما جمعنا كل هذه الخسائر معاً، فإن الرقم قد يصل إلى نصف ترليون دولار بين صفوف شركات الطيران أو القطاعات المرتبطة بالسفر الجوي. وقد أثرت هذه الخسائر على الشركات، من جهة، لكنها تركت أثراً على الموظفين أيضاً، من جهة أخرى. فقد رأينا الطيارين، والمضيفين الجويين، والميكانيكيين، وجميع أنواع العاملين يخسرون وظائفهم خلال هذه الأزمة، دون وجود مسار واضح للعودة.

”في هذا القطاع، نحن نتخذ قرارات هامة نسبياً بخصوص الطاقة الاستيعابية قبل فترة زمنية طويلة من تشغيلها. فأنت لا تستطيعين بإشارة من إصبعك أن تعيدي الطائرات التي أوقفتهن في الصحراء إلى الطيران.“

– أليكس ديختر

المدى القصير من أجل استيعاب الظروف المالية في هذه الأوقات العصيبة. وقد كان ذلك أمراً مشجعاً للغاية. وفي الوقت ذاته، رأينا عمليات تسريح لأعداد هائلة من الموظفين على الرغم من كل ذلك.

في الجانب المتعلق بالطيارين تحديداً، الوضع محفوف بالتحديات. فالطيار يجب أن يحافظ على رخصته وعلى وظيفته ليشعر بالراحة أثناء الطيران. والعديد من الطيارين الذين سُرحوا ليست لديهم الفرصة ليجدوا بديلاً عن وظيفتهم المفقودة.

هم ربما سيُمضون عاماً أو عامين أو حتى ثلاثة أعوام قبل أن يُسَدَّعوا. وبطول ذلك الوقت، ربما يكونون قد انتقلوا إلى قطاع آخر. وربما يشعرون كما لو أنهم قد فقدوا مهاراتهم وأنهم بحاجة إلى تدريب كبير للعودة إلى الطيران. وثمة احتمال كبير أن يتسبب ذلك بما يمكن أن يُعتبر نقصاً في الطيارين خلال عامين، ببساطة لأن هناك ما يكفي من الناس الذين يغادرون هذا القطاع بسبب كل ذلك.

السفر لأغراض الترفيه والمتعة يعود من جديد

ديان برادي: ذكرت يا أليكس التحول الحاصل بين السفر لأغراض المتعة والسفر لأغراض تجارية. وشركات الطيران لا تنفك تبتكر في هذا المجال. أتذكر أنني تحدثت إلى شخص في مقهى ذات يوم عن الطريقة التي يحددون بها موقع الحَقَامات، وعدد الحَقَامات الموجودة في الرحلات المختلفة بحسب كمية المشروبات التي يحتسيها المسافرون. فكيف يسهم ذلك في حصول تحوّل في تركيز الاستثمارات التي تضخها شركات الطيران حالياً وترقباً للتعافي؟

أليكس دبختر: هناك عدد من التغييرات. ففي الجانب الاستثماري، الأمر يتوقف على نوع شركة الطيران. من المؤكد أن هناك شركات طيران تقع مطاراتها المركزية في مدن تضم قدراً كبيراً من السفر رفيع المستوى للأغراض التجارية، مثل القطاع المصرفي، وقطاع الاستشارات، والقطاع القانوني. في السابق، كان هؤلاء الأشخاص معتادين على الطيران كثيراً، وهم عادة يسافرون في الطرف الأمامي من الطائرة. وفي بعض الحالات، هناك شركات طيران لديها مقاعد في درجة رجال الأعمال يفوق عددها عدد مقاعد الدرجة العادية.

العديد من هذه الشركات سوف تجد معاناة في البداية في ملء هذه المقصورات في عالم ما بعد كوفيد-19. وسوف نرى تحولاً في التفكير تجاه هذه المسألة. في السنوات القليلة الماضية، كانت إحدى كبريات شرائح النمو التي رأيناها. هي السفر لأغراض الترفيه.

المليدة بالغيوم. أما بحسب السيناريو الأكثر تشاؤماً الذي نضعه، فإن الطلب لن يتعافى حتى 2024. فإذا ما توسعنا في النظر إلى تفاصيل هذا السيناريو، فإن التعافي في قطاع السفر لأغراض الترفيه والاستمتاع، سيكون أسرع مقارنة بالتعافي في السفر لأغراض تجارية.

حتى لو كان الوضع المالي للشركات صحيحاً، فإننا تعلمنا أن تكنولوجيات مثل تيمز، وزوم، وويكس تبلي بلاء حسناً وبوسعها أن تحل مكان بعض السفر الذي اعتدنا عليه. وعلى الأغلب أن تحل التكنولوجيا مكان هذا النوع من السفر مستقبلاً.

أما بحسب السيناريو الأكثر تفاؤلاً، فإننا قد نعود إلى الوضع الطبيعي، أو على الأقل إلى أحجام السفر التي كانت سائدة في 2019، بحلول نهاية 2022. لكن التحذير الوحيد الذي أطلقه هنا هو أننا في هذا القطاع لا يمكن أن يكون لدينا عدد من الركاب يفوق عدد المقاعد. وفي هذا القطاع، نحن نتخذ قرارات هامة نسبياً بخصوص الطاقة الاستيعابية قبل فترة زمنية طويلة من تشغيلها. فأنيت لا تستطيعين بإشارة من إصبعك أن تعيدي الطائرات التي أوقفها في الصراء إلى الطيران. واستدعاء الطيارين الذين منحوا إجازات بلا راتب، هو عملية تستغرق وقتاً. وحتى لو عاد الطلب في وقت أبكر، إلا أن أحجام السفر الكبيرة قد لا تعود حتى مرور وقت طويل من 2023، لأن هذا القطاع ببساطة غير مهياً بعد لاستيعاب هذا العدد من الركاب.

كيف يتأقلم الموظفون مع هذه الأوضاع

ديان برادي: روبن، أنت تعمل في الميدان وعلى الخطوط الأمامية، وتحدث إلى التنفيذيين، والموظفين، والمهندسين. هلا أعطيتنا لمحة عما فعله الموظفون للتأقلم مع هذا الوضع والنجاح بأنفسهم؟

روبن ريدل: هذا وقت محفوف بقدر كبير من التحدي بالنسبة للتنفيذيين في هذه الشركات وبالنسبة للموظفين. وأنا متشجع جداً لما رأيناه من إجراءات كثيرة اتخذت فيها الشركات خطوات كبيرة لمحاولة حماية الوظائف قدر المستطاع.

لقد تعلم الموظفون ونقاباتهم مسبقاً كيف يعثرون على ترتيبات خلاقة سوف تحمي الوظائف، وتساعد الشركات في النجاح والبقاء على قيد الحياة، وكيف يعملون يداً بيد أكثر مما عملوا في الماضي. وقد كانت هناك صفقات عديدة تقلل ساعات الطيران للطيارين الأفراد، ما يبقي العدد الإجمالي للطيارين عند مستوى أعلى – أو تقليص رزم التعويض على

نحن لا نتحدث بالضرورة هنا عن أشخاص شديدي الثراء، وإنما أناس يرون في السفر الاستعمال الأهم للأموال المتاحة لديهم لإنفاقها وهم مستعدون للتبذير في سبيل الحصول تجربة أفضل. ولو كنت قد نظرت إلى مقصورات درجات رجال الأعمال في العديد من شركات الطيران خلال السنوات القليلة الماضية، لكنت ستري عدداً من الأشخاص الذين يضعون ربطات عنق مطولة ويستخدمون حواسيبهم المحمولة. ولكنت رأيت زوجين يقرعان كأسيهما، وعائلات، وأزواج يقضون شهر العسل، ومتقاعدين. هذه ستكون شريحة في غاية الأهمية في حقبة ما بعد كوفيد-19. صحيح أن 100 مقعد في درجة رجال الأعمال في بعض الحالات قد يكون رقماً زائداً عن الحدود، إلا أن رقم الخمسين مقعداً ليس رقماً زائداً عن الحدود بكل تأكيد.

تميل شريحة الشركات الكبيرة في السوق إلى دفع أسعار عالية للغاية، وهي تحجز التذاكر عادة في وقت متأخر نسبياً. فليس من غير المعتاد أن تنظري إلى رحلة بين لندن ونيويورك بعد شهر من الآن وترين أن ثلثي المقاعد على خارطة المقاعد فارغة، لتجدي الطائرة ممتلئة نسبياً يوم السفر.

يميل المسافرون لغرض المتعة إلى حجز تذاكرهم في وقت أبكر. وكانت شركات الطيران فيما سبق تقلل عدد المسافرين لأغراض المتعة الذين ستسمح لهم بالجلوس في هذه المقاعد، بانتظار ظهور المسافرين من الشركات الكبيرة. وقد نرى تغيراً في هذه الديناميكية، بحيث نرى سماحاً ببيع عدد أكبر من المقاعد في وقت أبكر، وربما بأسعار أدنى.

وعندما يحصل ذلك، قد نرى تحولاً نحو حركة السفر بين الوجهة والمقصد المباشرين، أي الناس الذين يسافرون فعلياً بين لندن ونيويورك في مقابل الأشخاص الذين يبدلون الطائرة في لندن قادمين من سوق أخرى. كل ذلك سينجم عنه انخفاض في متوسط الإيرادات، لكن هذا التراجع في متوسط الإيرادات قد لا يكون دراماتيكياً.

التسعير في عالم لم يسبق له مثيل

ديان برادي: أراقب مبيعات تذاكر مقاعد الرحلات المنطلقة إلى ميامي من نيويورك، مثلاً، وبسعر 60% دولاراً لرحلة ذهاب وإياب. يبدو أنه سيكون من الصعب فطم الناس عن بعض هذه الأسعار شديدة الانخفاض التي أدمتاً عليها في السنوات القليلة الماضية، حتى قبل الجائحة. ما الذي تراه في هذه الحالة بخصوص قوة التسعير؟

روبن ريدل: فيما يتعلق بجانب التسعير، يكمن التحدي الذي نواجهه في أن الأنظمة التي تدير عمليات التسعير، وأنظمة إدارة الإيرادات، وأنظمة التسعير، في العديد من الحالات، تعتمد على معلومات الماضي وبياناته. غير أن المعلومات السابقة غير مفيدة كثيراً في الوقت الحاضر في تحديد الرغبة الحقيقية الموجودة لدى المسافرين أو المبلغ الذي سيكون الناس مستعدين لدفعه.

ما نكتشفه مع عملائنا هو أن الزبائن باتوا أقل مرونة بكثير مما كانوا عليه في السابق. ففي الماضي، كانت الشركات تطرح تذكرة بسعر منخفض جداً وكان الناس يتهافتون للحصول عليها. أما حالياً، فليس سعر التذكرة بالضرورة هو ما يجعل الناس يسافرون أو يمنعهم من السفر، وإنما الخوف من الإصابة بالعدوى أو الخشية من أن يعلقوا في الخارج وأن توصل أبواب بلدهم في وجوههم. التسعير هو موضوع محفوف بقدر هائل من التحديات في الوقت الحاضر، وليس هناك الكثير من السوابق التي بوسعنا الاتكال عليها.

ومع ذلك، فإن شركات الطيران باتت تُحرز تقدماً في استعمال ما نسقيه مصادر البيانات غير التقليدية، وهي تحاول بذل جهد حقيقي لفهم الأسباب التي تحفز الناس لدفع المال. ما الذي يبحث الزبائن عنه حقاً وهم مستعدون لدفع المال في سبيل الحصول عليه ضمن هذا السيناريو الجديد؟ تدرس شركات الطيران حالياً الاتجاهات السائدة في عمليات البحث، وتراجع معنويات الزبائن، وتتنظر في كيفية إجراء الناس لعمليات البحث ضمن موقع معين على الإنترنت.

كل هذه الأنواع من الأشياء بدأت تدعم أنظمة إدارة الإيرادات ونأمل أن تساعدنا في إعادة الأسعار إلى مستوى أكثر استدامة، عوضاً عن خفضها وخفضها في محاولة لاستقطاب حركة مرور ليست ممكنة عملياً في الوقت الحاضر.

”العمل على مدار الساعة“ للوصول إلى الاستدامة

ديان برادي: أعلم يا أليكس أنك عملت كثيراً مع ماكزني على موضوع الاستدامة. وقد شنت جائحة كوفيد-19 انتباهنا تقريباً عن عام 2020 وكم كان عاماً مريباً. أعتقد أن السجلات تشير إلى أنها كانت السنة الأسخن.

لقد كان قطاع شركات الطيران في الطليعة كجهة أساسية في بث غازات الدفيئة وكمبتكر في هذا المجال. فهل أسهم كوفيد-19 في حصول تحول في تركيز القطاع على هذه المسألة؟

أليكس ديكتر: الإجابة هي نعم ولا. لا أعرف أي رئيس تنفيذي لا يؤمن أن الاستدامة ستعود إلى جدول الأعمال كموضوع أساسي للغاية. هي شيء بات عملاً من الشركات الكبرى يطلبونه وهم يطلبونه لأن موظفيهم وزبائنهم باتوا يطلبونه منهم.

البشرى السارة هي أن من يعملون على تحقيق الابتكار في التكنولوجيا – مثل تطوير وقود طيران مستدام، واستعمال الهيدروجين، والكهرباء، وما شابه – يعملون على مدار الساعة ولم يتوقفوا للحظة.

روبن ريدل: لا يمر أسبوع واحد حالياً لا نجتمع فيه مع تنفيذيين في القطاع للحديث عن الاستدامة. وأنا متفاجئ وسعيد في الوقت ذاته بسبب حصول ذلك، وبسبب عدم تنحية الجائحة لهذه القضية إلى مرتبة ثانوية. فهي ما تزال تتصدر جدول أعمال العديد من التنفيذيين في القطاع.

بحسب ما نراه، فإن جميع شركات الطيران في العالم تتساءل عما يجب عليها فعله. البعض منها يعمل بطريقة تقوم على الموازنة بين المتناقضات، والبعض الآخر يعمل على الموضوع من خلال شراء وقود طيران مستدام ومحاولة بث الروح في ذلك القطاع. البعض يستثمر في التكنولوجيا المستقبلية لمحركات الدفع، سواء الكهرباء أو احتراق الهيدروجين أو ما شابه من التكنولوجيات. ونحن نشهد تدفقاً للاستثمارات في هذا القطاع.

الوعد بتقديم تجربة سفر تناسب ذوق كل مسافر

ديان بريدي: كان هناك قدر كبير من الإثارة تجاه فكرة تجربة السفر التي تناسب ذوق كل مسافر قبل الجائحة. فهل تراجع الاهتمام بهذه الحوارات بانتظار حصول التعافي؟ أم أننا مازلنا نرى الاستثمارات في الذكاء الاصطناعي وبعض المجالات الأخرى التي قد تسهم في دفع السفر الجوي قدماً ليمضي إلى أبعد مما هو عليه اليوم؟

روبن ريدل: يجب أن نشرح تفاصيل النماذج المستقبلية التي تعتبر المسافة للوصول إليها أفضل. البعض يشير إليها على أنها تشبه السيارات الطائرة. فهي طائرات أصغر حجماً تطير لمسافة قد تصل إلى ما بين 500 كم و800 كم.

هذا قطاع جديد يعتمد على مجموعة من الاتجاهات الأساسية السائدة. أحد هذه الاتجاهات هو استعمال الكهرباء وأشكال جديدة من البطاريات. فنحن نصل إلى نقطة يصبح من المجدي معها امتلاك مركبات تعمل بهذه الطريقة. كما أن هناك اندفاعاً نحو المزيد من الاستدامة.

كما أن تطور الذكاء الاصطناعي يجعل بعض هذه المركبات والتكنولوجيات أكثر فاعلية. وأخيراً وليس آخراً، هناك اهتمام من الزبائن بالنظر إلى التنقل على أنه خدمة. فالزبائن لم يعودوا يرغبون بالاكتمال باقتناء سيارة وقيادتها إلى كل مكان، وإنما يريدون طلب سيارات أجرة مشتركة أو يتطلعون إلى التشارك بأنماط مختلفة من وسائل النقل.

فإذا ما أخذنا هذه الاتجاهات معاً ودفعة واحدة، فإنها توجد بيئة خصبة لنمط جديد من أنماط النقل الجوي. نحن نتابع أكثر من 250 شركة تحاول أن تقدم شيئاً في هذا المجال. وهناك ما يقرب من دزينة من الشركات لديها تمويل كبير حتى الآن.

نحن نرى عدداً من النماذج التي تطير من حولنا. وهناك توقعات حقيقية تشير إلى أننا سنرى في السنوات الثلاث أو الأربع المقبلة أول النماذج التجارية من هذه الطائرات تصل إلى مدننا. ننتظر لرى ماذا سيكون شكلها، وهل ستكون شبيهة بالحوامة التي تقفز من سطح إلى آخر، أم ستكون نموذجاً إقليمياً يستعمل المطارات أو بنية تحتية شبيهة بالمطارات للانتقال من مدينة إلى أخرى. كل هذه الأشياء واعدة نوعاً ما. لكن سيكون هناك وقت للتنفيذ وللتفاصيل، وهذا الوقت مثير جداً للاهتمام بما يتعلق بذلك القطاع.

ديان برادي: كيف تتغير هذه الصورة حالياً، ولاسيما في جزء من العالم يعود السفر جواً فيه إلى قدر أكبر من الحالة الطبيعية؟

أليكس ديكتر: على المدى القصير والمتوسط، نرى بعض التحولات الواضحة.

نرى قِليلاً نحو عدد أقل من الرحلات، وطاقرات أكبر حجماً، والفكرة هي نقل أكبر عدد ممكن من الناس في كل رحلة من رحلاتك القليلة نسبياً. أما السبب الآخر لذلك فهو أن هناك طلباً على الشحن. فالطائرات الأكبر حجماً قادرة على استيعاب كميات أكبر من البضائع المشحونة مقارنة بالطائرات الأصغر حجماً.

عندما ننظر إلى الأمام، فإننا سنرى شركات طيران تتطلع إلى الحصول على طائرات أكفأ في استعمال الوقود. وهي تريد طائرات ذات مزايا أكثر دعماً للزبائن مثل الإنترنت اللاسلكي (واي فاي)، ومقصورات محدثة لدرجة رجال الأعمال، وأماكن أوسع لتخزين الحقائب فوق رؤوس الركاب.

سيكون هناك اهتمام بالطائرات التي يبلغ عدد مقاعدها 100 مقعد لبعض الأسباب ذاتها التي كانت قائمة قبل كوفيد-19. وهذه الطائرات مفيدة جداً

في سد فجوة النقل بين المدن حيث تتطلب هيكلية أدنى تكلفة يمكن تحقيقها بطائرات تضم 50 مقعداً أو 70 مقعداً لكنها ليست بحاجة إلى طائرة من 140 أو 150 مقعداً لتحقيق عوامل حمولة معقولة.

الشيء الوحيد الذي يتوقع القطاع تغييره هو حجم الاستثمارات العالمية في الطاقة الاستيعابية لطائرات المسافات الطويلة ذات البدن العريض. والسبب في ذلك هو أنه قبل الجائحة، كانت العديد من الطائرات العالمية التي تطير على المسارات ذات المسافات الطويلة تتكبد الخسائر.

كانت رحلات هذه الطائرات تخسر المال لأن من يشغلها كانت شركات طيران أصغر حجماً نسبياً، وفي العديد من الحالات هي كانت مدعومة من الدول التي لديها أهداف تتجاوز تحقيق الأرباح. كان من المهم إبقاء هذه المسارات لأسباب سياسية، سواء لتكون مصدراً للفخر الوطني، أو للسيادة الوطنية، وفي بعض الحالات، هذه كانت روابط مدروسة لتحقيق نمو اقتصادي. لكن العديد من الحكومات تتراجع وتقول: "لدينا الكثير من الأولويات التي تتنافس على الموارد المضغوطة لموازناتنا. ولن نكون قادرين على الاستمرار في تمويل العمليات الخاسرة إلى الأبد".

هناك أعداد متزايدة من الحكومات التي تطلب من شركات الطيران المرتبطة بالدولة لديها طرح خطط تمكّنها من تحقيق الاستدامة المالية، وفي العديد من الحالات، هذا سيعني شبكات أصغر حجماً من رحلات المسافات الطويلة تضم عدداً أقل من الطائرات، وهذا بدوره شيء جيّد لأنه يخفض انبعاثات الكربون، لكنه قد لا يكون أمراً عظيماً لأسعار تذاكر رحلات المسافات الطويلة.

ديان برادي: لا بد أنكما كلاكما كنتما من المحاربين الميدانيين الذين تأجلت خطط سفرهما ورحلاتهما. أنا شخصياً أتوق إلى ركوب الطائرة من جديد. هل هذا شيء ترحّبان به؟

روبن ريدل: نعم. لكن رأيت متفاوت بخصوص هذه المسألة أيضاً. فمن جهة، أنا سعيد لأنني أقيم في منزلي لفترة أطول حالياً وأنا لذي طفل رضيع وأكون سعيداً جداً إذا ما جلست معه بين الاجتماعات أو في نهاية النهار. وأنا مرتاح إلى فكرة أنني لست مضطراً بعد الآن إلى السفر طوال الوقت.

في الوقت ذاته، أنا مشتاق حقاً إلى رؤية عملائي وأصدقائي وعائلتي. أجريت بعض الحسابات قبل عدة أيام لاكتشف أن هذه هي أطول فترة مرّت عليّ في حياتي دون أن أرى فيها والداي. وهذا الشيء يقض مضجعي. هناك بعض الإيجابيات وبعض السلبيات لتوقف حركة السفر في الوقت الحاضر.

ديان برادي: وماذا عنك أنت يا أليكس؟

أليكس ديختر: أولاً، وقبل كوفيد-19، كنت أسافر عملياً أكثر من أي شخص آخر قابلته في حياتي. عادة ما كنت أزور ثلاث قارت في أسبوع واحد. أجد النوم على متن الطائرات، والنمط الذي أتبعه يسير على النحو التالي: أستقل طائرة ليلاً، ثم أخلد للنوم. أستيقظ في قارة أخرى. أمضي نهاراً كاملاً في عقد الاجتماعات. بعدها أستقل طائرة أخرى في تلك الليلة، وأعط في نوم عميق، وأستيقظ في قارة أخرى، وأعود أدراجي إلى المنزل ليلة الخميس أو صباح الجمعة. سمح لي ذلك بتغطية مناطق جغرافية واسعة، والالتقاء بالكثير من الناس، وكنت أفعل ذلك بطريقة مستدامة من حيث أسلوب الحياة. تذكري أنني أنام جيداً على متن الطائرات، وأحصل على قسط كافٍ من النوم في الطائرة لا يقل عما أحصل عليه من راحة عادة في البيت، وفي بعض الحالات يكون أكثر. هذا الشيء تغير الآن تغيراً جذرياً.

سافرت في رحلات عديدة، ولاسيما لمسافات طويلة، وعلى هامش هذه الرحلات خضت بعض الحوارات مع الطاقم وهي كانت مؤثرة جداً. ففي إحدى الرحلات بين الولايات المتحدة الأمريكية ولندن، لم يكن على متن الطائرة سوى 8 ركاب. كان طاقم الطائرة يبكي فرحاً. فقد كانت هذه أول رحلة لهم منذ أشهر. وهم يعون تماماً أن لا مستقبل لهم دون ركاب. وأنا أتمنى لأجلهم أن يعود الطلب في أسرع وقت ممكن وأنا مثل روبن أرى أن لهذا الأمر بعض المنافع.

أجد أن التفاعل مع زملائي الذين أعرفهم جيداً أكثر كفاءة عبر الأنواع الجديدة من التكنولوجيات. ولست بحاجة إلى قراءة لغة جسدهم. أتمنى أن ألتقي بهم مجدداً، لكننا نستطيع إنجاز الكثير وبسرعة كبيرة.

وبما أن أحداً لا يسافر أيضاً فهذا يعني أن جداول المواعيد أقل ازدحاماً بكثير. فإذا ما أردت الاجتماع مع عميل لمناقشة مسألة ما، فإنني عادة أستطيع حجز موعد لمدة ساعة معه في غضون يومين. أما في الأيام الخوالي، فقد كنا نضطر إلى التراسل لمدة أسبوعين في محاولة لمطابقة جداول مواعيدنا وتحديد وقت نكون فيه نحن الاثنان في نفس البلد دون أن يكون أي منّا في مكان آخر.

هذا واحد من الأشياء التي لا أريد التخلي عنها. ولكن في الوقت ذاته، أنا أعمل في هذا المجال لأنني أريد مساعدة الناس. أنا أحب الناس، وأحب التعرف على عملائي على المستوى الشخصي وهذا شيء يصعب تحقيقه عبر تطبيق زووم..

عندما يعود الطلب بسرعة شديدة، بحسب التعريف، فإنه سيحصل بسرعة تفوق سرعة قدرتك على استعادة طاقتك الاستيعابية. وفي وقت ستسعى فيه الشركات إلى التطلع إلى أكبر قدر تستطيع الحصول عليه من حسن النية من الحكومات، والنقابات العمالية ومسافريها، ثمة خطر كبير أن نرى طوابير طويلة تصطف في المطارات، والكثير من حالات التأخير، والرحلات الملغاة. نحن ببساطة غير جاهزين للطلب الذي يظهر، وأتمنى لو كانت لديّ إجابة أفضل بخصوص أي سيناريو يجب أن نحضر له. فنحن يجب أن نكون جاهزين لمواجهة كلا الأمرين.

لديّ فكرة أخيرة أقولها للتنفيذين فيما يتعلق بالمدى البعيد. أتمنى بعد خمس سنوات من الآن أن يكون الناس ما يزالون يتحدثون عن الرشاقة في زمن كوفيد-19. ما أقصده بذلك هو السرعة التي تمكّننا بها من إنجاز الأشياء خلال فترة الجائحة.

العديد من شركات الطيران انتقلت إلى عالم أصبحت دورات التخطيط التي كانت تستغرق فيه 8 أسابيع أو 12 أسبوعاً تنجز الآن في غضون أسبوع أو أسبوعين.

آمل أن نحفظ بعض هذه الأشياء التي اكتسبناها، وأن ننتقل ربما إلى عالم نتوقف فيه عن القول لأنفسنا إن كل ابتكار كبير يحتاج بحكم تعريفه إلى عدة سنوات لكي يطبّق. بوسعنا أن نبدأ بالتصرف بطريقة مشابهة للطريقة التي يتصرّف بها القادة الرقميون المعتادون على إنجاز المهام بسرعة كبير باستعمال أسلوب التجربة والخطأ. وأنا أتحدث هنا عن الجانب التجاري أكثر من حديثي عما يخص العمليات، حيث تعتبر السلامة عنصراً في غاية الأهمية في قطاعنا.

أثر كوفيد-19 على الابتكار في القطاع

ديان برادي: هلاً أعطينا لمحة عما تتوقعه بخصوص المستقبل وتحديداً في السنة المقبلة عموماً فيما يتعلق بهذا القطاع؟

روبن ريدل: هناك ربما أربعة أو خمسة مواضيع باتت تحظى بالأهمية في 2021 خلافاً لكوفيد-19. نحن بحاجة إلى أن نصبح أكثر جديّة وأن نعثر على طرق أفضل لتقليل بعض من الكربون الذي ننتجه.

الموضوع الثاني سيكون ما نسميه مستقبل التنقل الجوي، أي المركبات الكهربائية التي تطلع وتهبط عمودياً، وهو شكل متقدم من أشكال النقل الجوي.

موضوع آخر لم نتحدث عنه هو نقل البضائع والشحنات بواسطة الطائرات المسيّرة (الطائرات دون طيار). فنحن نرى عدداً كبيراً من التجارب في أنحاء العالم لنقل اللقاحات أو أكياس الدم أو حتى الأدوية أو البضائع التجارية بواسطة الطائرات المسيّرة سواء

سوف أقلل كثيراً من حجم السفر الداخلي، وسوف أستبدل بعضاً من الوقت المخصص لذلك بالسفر للالتقاء بالعملاء. الأمر الآخر الذي لاحظته وسمعت أشخاصاً آخرين يذكرونه هو أنني في المستقبل قد أحتاج إلى رؤية كل إنسان موجود في شبكتي الشخصية بانتظام أقل. بوسعنا التفاعل مع كل شخصين من بين كل ثلاثة أشخاص عن بعد، لكنني ألتقي أيضاً بعدد أكبر من الناس.

لن أتفاجأ إذا عدت بعد عامين من الآن ووجدت نفسي أسافر بذات الوتيرة التي كنت أسافر بها من قبل، لكنني سأحقق نتائج إيجابية أكثر منها مقارنة مع ما سبق.

ما الذي يجب على قادة هذا القطاع معرفته

ديان برادي: هل لديكما أي نصيحة توجهانها إلى المعنيين بهذا القطاع؟

روبن ريدل: هناك عدة أمور يجب أن تبقى في ذهن أي إنسان في هذا القطاع. الأول هو ضمان فهم المخاطر النسبية والاطلاع على نتائج أحدث البحوث بخصوص ما يُعتبر آمناً، أو ما هو السلوك الآمن نسبياً بالمقارنة مع السلوك الخطر. وحتى ضمن قطاع السفر، ومع وجود الكثير من الدراسات التي أجريت، هناك ما يكفي من الجاهلين والأدلة التي تُظهر أن السفر جواً آمن نسبياً، وبوسع المرء حماية نفسه عبر اتخاذ مجموعة من التدابير.

الأمر الثاني هو التفكير بعمق لتحديد ما هو السفر الضروري؛ وكيف تعرّفينه، وكيف توجهين مؤسستك؟ ستكون الأسئلة المطروحة هي: "كيف تعودون إلى حالة السفر؟ وهل تعودون إلى ما كنتم عليه فحسب، أم تعدّلون سياسات السفر لديكم وتُدخّلون التعديلات اللازمة للإيفاء بمعايير السلامة والبيئة وكيف تعلمنا جميعاً العمل مع التكنولوجيا الحديثة لتجنّب بعض السفر؟"

ديان برادي: هل لديك ما تضيفه يا أليكس؟

أليكس ديختر: يحتاج الجميع إلى أن يكون مستعداً لعملية تعافٍ اقتصادي تحصل بسرعتين مختلفتين خلال الأشهر الاثني عشر المقبلة. ولا أحد متاً يعرف كيف سيكون شكل فصل الصيف المقبل.

قد يكون توسيع العمليات معقداً. فعندما يتراجع الطلب، فإن تقليص قدرتك الاستيعابية يأتي بعد التراجع في الطلب، بحسب التعريف تقريباً. وعندما يقل عدد الناس الذين يستقلون الطائرات، فإنك تقلّل عدد الرحلات. وعندما تقلّل عدد الرحلات، فإنك تخفّض أعداد الطيارين.

للمسافات القصيرة أو الطويلة وتحديداً في عمليات التسليم.

أما في شركات الطيران الأكثر تقليدية، فإننا يجب أن نُبقي أعيننا على تجربة المستخدمين. فبعد أن نتجاوز جائحة كوفيد-19، فإن شركات الطيران الذكية ستغتنم هذه الفرصة لتحسين السلامة والخدمة. وسواء تعلّق الأمر بالخدمة الذاتية في المطارات، أو في أشكال الخدمات الرقمية المقدمة، أو المنتجات المقدمة على متن الطائرات، فإننا نرى تغييرات قادمة سوف تحسّن السفر مستقبلاً.

ديان برادي: أليكس، ما الذي ستترقبه وتطلب من الناس انتظاره خلال السنة المقبلة؟

أليكس ديختر: أمل أن نرى شيئين. سوف نبدأ بالانتقال من عالم يرگز فيه القطاع على البقاء على قيد الحياة إلى عالم يبدأ فيه جزء من القطاع على الأقل بالتركيز على النجاح على المدى البعيد.

دعونا نعترف أن هذا القطاع وخلال تجربته الممتدة على مدار ما يزيد على 75 عاماً لم يربح فلساً واحداً. ويعود السبب في جزء من ذلك إلى هيكلته

المفعمة بالتحديات، فهناك عدد زائد عن اللزوم من شركات الطيران، وأنظمة وتشريعات عفا عليها الزمن، وسلاسل توريد قوية جداً.

أطلع قدماً إلى بعض الابتكارات التي ستنتج بطبيعة الحال عن هذه الأوضاع. هناك عدة تغييرات طيحتها القطاع خلال جائحة كوفيد-19، ولاسيما الانتقال من نقاط التلامس المادية إلى نقاط التلامس الرقمية، وهي تغييرات هامة للغاية وستظل كذلك. فالتكنولوجيات الرقمية تسمح للناس بالإحساس أنهم مسيطرون وتعطي شعوراً بالشفافية وهما شيان يريدهما الجميع برأيي. وأنا كمسافر أطلع قدماً إلى رؤية بعض هذه التغييرات تطبّق.

ديان برادي: سمعنا الكثير من الأفكار الرائعة. إذا رغبتم بسماع المزيد، الرجاء زيارة موقع (McKinsey.com). أود في النهاية أن أتوجّه بالشكر إلى أليكس ديختر وروبن ريدل. شكراً جزيلاً لكم لانضمامكم إلينا.

روبن ريدل: شكراً جزيلاً على استضافتنا يا ديان. سعدنا بالحديث إليك.

أليكس ديختر: شكراً لك يا ديان.

أليكس ديختر هو شريك رئيسي في مكتب ماكنزي في لندن. **روبن ريدل** هو شريك في مكتب ماكنزي في سان فرانسيسكو. **ديان برادي** هي موظفة سابقة في مكتب نيويورك.





لن تكون الجائحة الأخيرة: المبادرة بالاستثمار في إعادة صياغة منظومات الصحة العامة

كانت جائحة كوفيد-19 بمثابة جرس إنذار نبه إلى عدم جاهزية العالم في اكتشاف ومراقبة الأمراض المعدية والتجاوب مع تفشيها. ومن شأن الاستثمار الذكي بما نسبته 5 دولارات سنوياً فحسب للفرد الواحد عالمياً أن يعمل على ضمان استعدادنا بمستوى أفضل كثيراً لأي جائحة قد تظهر مستقبلاً.

- أضفنا مزيداً من التفاصيل حول تقديرنا لتكلفة البنود الخاصة بدراسة أعمق لتكلفة الرصد والمراقبة (متاح للتنزيل من على موقع [McKinsey.com](https://www.mckinsey.com)).
- أدرجنا تحليلات جديدة للتكلفة، بما في ذلك تكلفة الفرد وحصص الإنفاق على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية.
- أبرزت جائحة كوفيد-19 نقاط ضعف في قدرة العالم على مراقبة الأمراض المعدية والتجاوب مع تفشيها؛ وهي نقاط ضعف طالما كانت محل تغافل وتجاهل على الرغم من الضرر الواضح الذي تسببت به أثناء جائحات سابقة. وعجزت العديد من البلدان، ومنها بلدان كان الاعتقاد أنها تمتلك قدرات استجابة قوية، عن اكتشاف الإشارات المبكرة لتفشي فيروس سارس-كوف-2 والتجاوب الحاسم معها. وهو ما يعني أنها بدأت في مكافحة انتشار الفيروس

نُشر هذا المقال في الأصل في يوليو 2020، بغرض تقديم دراسة حالة اقتصادية للاستثمار في مراقبة الأمراض المعدية والجاهزية للتصدي لها. ولكن الرسالة العامة للمقال تبقى واضحة اليوم كما كانت قبل عام؛ ألا وهي أن من المرجح أن تكون عوائد الاستثمارات الذكية في التأهب والاستجابة أضعافاً مضاعفة مقارنة بتكاليفها. وقمنا بإجراء ثلاثة تحديثات على هذه النسخة من المقال، وهي مبنية على عملنا السابق:

- حدثنا بعض تقديرات التكلفة بناءً على مزيد من التحليلات والمعلومات الجديدة التي أتيت لنا خلال العام الماضي. وعلى سبيل المثال، أصبحت أهمية التسلسل الجيني، والقدرة على تصنيع اللقاح "الدافئ دوماً"، ومنصات البحث والتطوير أشد وضوحاً من خلال تجربة التعامل مع جائحة كوفيد-19.

بقلم

مات كرافين

آدم سابو

ليفين فان دير فيكين

مات ويلسون

مايو 2021

بعد انتقاله بالفعل. وما أن أمكن حشد الجهود، حتى وجدت بعض الدول صعوبة في تطبيق خطط التوعية والتواصل العام، الاختبارات والفحوصات، تتبع المخالطين، والقدرة على تقديم الرعاية للحالات الحرجة، وأنظمة أخرى لاحتواء الأمراض المعدية. وأدى سوء تحديد الأدوار أو تداخلها على مختلف مستويات الحكومة أو بين القطاعين العام والخاص إلى مزيد من الانتكاسات. واستمرت التحديات، ومنها الصعوبات المتعلقة بإطلاق اللقاحات وتوزيعها، التردد المستمر بشأن تلقي اللقاح، والصعوبة في إدارة الموجتين الثانية والثالثة من تفشي الفيروس، مع دخول الجائحة عامها الثاني.

لن يكون الخلاص من نقاط الضعف هذه بالمهمة السهلة. ما يزال تركيز القيادات الحكومية منصباً على تجاوز الأزمة الحالية، لكن من شأن تنفيذ استثمارات ذكية الآن أن يعزز الاستجابة المستمرة لفيروس كوفيد-19 ويرسخ من قوة أنظمة الصحة العامة بما يقلل فرص تفشي الجائحات مستقبلاً. والاستثمارات في الصحة العامة والسلع العامة الأخرى مقومة بأقل من قيمتها الحقيقية؛ وكذلك الحال، بل وأكثر، مع الاستثمارات في التدابير الوقائية، التي يكون نجاحها غير ظاهر. فيجب تنفيذ هذه الاستثمارات في الدول التي لا تستطيع تحملها.

ومع ذلك، حان الوقت الآن للعمل. وقد شهد العالم حالات متكررة لما وصفه جيم كيم، الرئيس السابق للبنك الدولي، بدورة من "الذعر والإهمال والذعر والإهمال"، حيث يتراجع الفزع الناجم عن تفشي المرض، ويتحول الانتباه، وتتغافل عن جهودنا الضرورية لمكافحة تفشي الأمراض.¹ نشرت اللجنة المستقلة للتأهب لمواجهة الجوائح والاستجابة لها نتائجها في مايو 2021، ووصفت جائحة كوفيد-19 بأنها "لحظة تشيرنوبيل" الخاصة بالقرن الحادي والعشرين، وأوضحت أنه إذا لم نبادر بالاستثمار المطلوب اليوم، "فإننا نلقي بالعالم فريسة لكوارث متتالية".²

وبينما يصف البعض أزمة جائحة كورونا بأنها حدث لا يتكرر إلا كل مائة عام، إلا إن بوسعنا أن نعتبر الجائحة الحالية اختباراً وتجربة للتعامل مع أي جائحة مقبلة في المستقبل المنظور، وبغواقب أكثر خطورة. ولنا أن نتخيل مرثاً ينتقل بسهولة انتقال فيروس كوفيد-19 ولكنه يقتل نحو 25 بالمائة من المصابين بالفيروس ويصيب الأطفال على نطاق واسع.

هناك دراسة خاصة بتعزيز قدرة وكفاءة العالم على الاستجابة للجائحات والتصدي لها على المستويات العالمية والوطنية والمحلية، وتقول هذه الدراسة المقنعة بأن الاضطراب الاقتصادي الناجم عن جائحة كوفيد-19 قد يكلف ما يزيد على 16 تريليون دولار؛³ أي أكبر بعدة مرات من التكلفة المتوقعة لمنع الجائحات مستقبلاً. وقدّرنا أن إنفاق ما يقرب من 85 مليار دولار إلى 130 مليار دولار على مدى العامين المقبلين وحوالي 20 مليار دولار إلى 50 مليار دولار سنوياً بعد ذلك يمكن أن يقلل بشكل كبير من احتمالية انتشار الجائحات في المستقبل (الشكل 1). وهو ما يعادل نحو 5 دولارات للفرد سنوياً حول العالم، وسوف يتحقق نحو 27 في المائة من هذا الإنفاق على المستويين العالمي والإقليمي، وحوالي 73 في المائة على المستوى القطري (8 في المائة في البلدان المرتفعة الدخل و65 في المائة في البلدان متوسطة ومنخفضة الدخل).

تلك تقديرات ذات مستوى عال ذات حدود خطأ عريضة، وهي تشمل تعزيز النظم الصحية الخاصة بالجائحة ولكن ليس خطة كاملة لتعزيز النظام الصحي برمته. وسوف تستمر تقديرات التكلفة في التغير مع ظهور معلومات جديدة. ونأمل أن تكون الرسالة العامة واضحة؛ لن نتوقف الأمراض المعدية عن الظهور، ومن شأن برنامج قوي فعال لبناء الكفاءات أن يساعد العالم في الاستجابة للجائحات بشكل أفضل من تجربتنا مع جائحة كوفيد-19.

¹ صوفي إدواردز، "رئيس البنك الدولي: التجاوب مع الجائحة دورة من الفزع والإهمال"، Devex، 5 أبريل 2017، devex.com.

² "كوفيد-19: لتكن آخر الجائحات"، اللجنة المستقلة للتأهب لمواجهة الجوائح والاستجابة لها، مايو 2021، theindependentpanel.org.

³ "التغلب على عدم اليقين إزاء فيروس كورونا: المخرج الكبير لاقتصاداتنا"، Crushing coronavirus uncertainty: The big 'unlock' for our economies، مايو 2020، McKinsey.com.

بافتراض أن تفشي جائحة بحجم جائحة كوفيد-19 هو حدث لا يتكرر إلا كل 50 عاماً، فإن العائد على الاستثمار في الجاهزية يكون واضحاً، حتى في حال خفف من الأضرار جزئياً

التكاليف التقديرية، بالمليار دولار

الحد الأدنى للخسارة الاقتصادية الناجمة عن جائحة كوفيد-19

الجاهزية للجائحات



يؤدي تخصيص 5 دولارات سنوياً لكل فرد
أن يُخفف بشكل كبير من احتمالية انتشار
الأوبئة في المستقبل.

الانتقال من أنظمة استجابة قائمة على رد الفعل إلى أنظمة نشطة دائماً مع عقد شراكات تتطور سريعاً خلال تفشي الجائحة

تتضمن الاستجابة لتفشي الأمراض المعدية معايير وعمليات وهياكل مختلفة عن تلك المستخدمة عند تقديم خدمات الرعاية الصحية المنتظمة. ولا بد أن تتسم عملية صنع القرار بالسلاسة؛ فيجب على القادة اتخاذ قرارات صارمة في مواجهة الجائحة. ولكن شطر كبير من نظامنا الحالي لإدارة الجائحات يبقى معطلاً إلى أن تتفشى جائحة، في نموذج صار يُعرف بتعبير "أكسر الزجاج في حالة الطوارئ". ومن الصعب تشغيل قدرات الاستجابة الكامنة هذه فجأة كما أن من غير الواقعي أن نتوقع أن تعمل بكفاءة على الفور.

في هذا المقال، نقدم وصفاً وتقديراً لتكلفة خمسة مجالات يمكن أن يغطيها مثل هذا البرنامج: بناء أنظمة استجابة "نشطة دائماً"، تعزيز آليات اكتشاف الأمراض المعدية، تكامل الجهود لمنع تفشي الأمراض، تطوير أنظمة الرعاية الصحية التي يمكنها التعامل مع الزيادات المفاجئة في الحالات مع الحفاظ على توفير الخدمات الأساسية، وتسريع جهود البحث والتطوير في خدمة التشخيص والعلاجات واللقاحات (الشكل 2). تفاصيل تحليل التكاليف متاحة للتنزيل على موقع McKinsey.com.

تقديرنا هو أن من الممكن تحقيق ركائز الجاهزية الخمس بتكلفة إجمالية قدرها 357 مليار دولار على مدى 10 سنوات (الشكل 3).

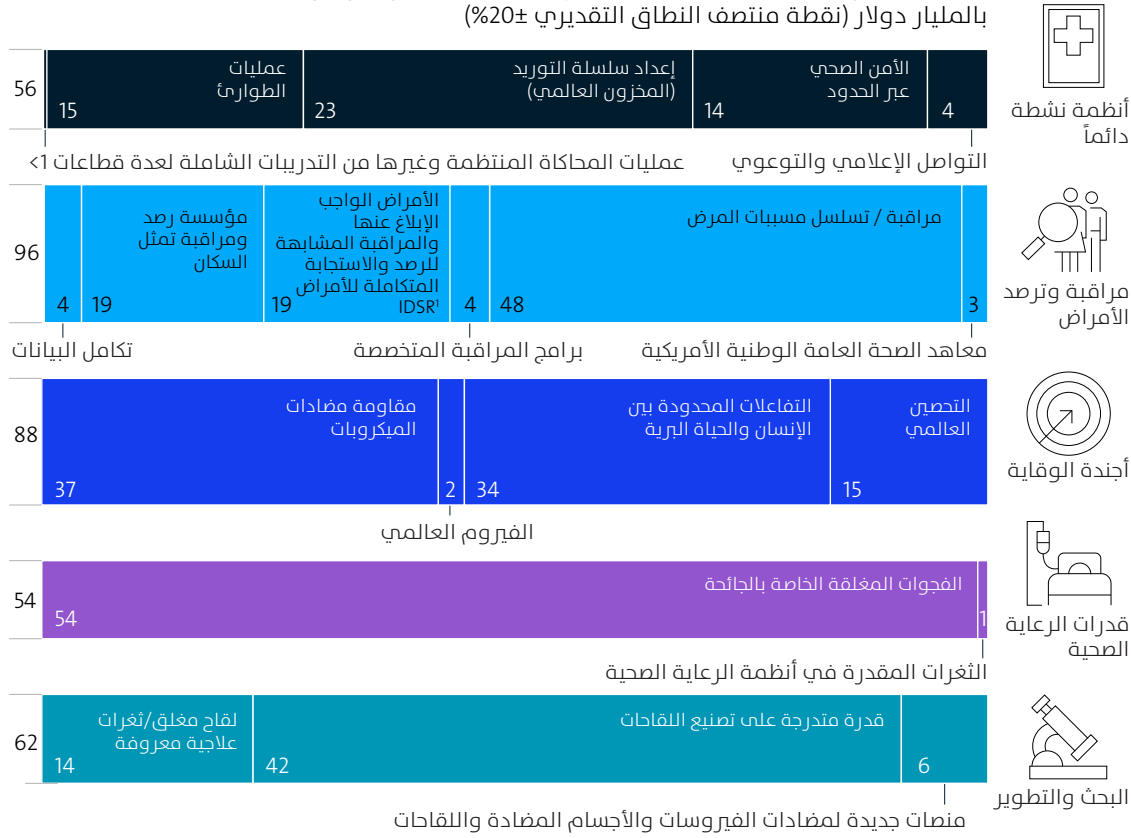
الشكل 2

من شأن خمس نقالات في منظومات الرعاية الصحية أن تحد من فرص تفشي الجائحات في المستقبل

من	إلى	الأساس المنطقي
أنظمة استجابة قائمة على رد الفعل	أنظمة نشطة دائماً مع عقد شراكات تتطور سريعاً خلال تفشي الجائحة	تكون الاستجابة للجائحات أشد فعالية عندما تستخدم آلية مطبقة بانتظام
مراقبة متفاوتة للأمراض	تعزيز الآليات الدولية والوطنية والمحلية للكشف عن الأمراض المعدية	هناك حاجة إلى قدرة الكشف الفعالة على جميع المستويات
انتظار تفشي الجائحة	أجندة متكاملة للوقاية من الجائحات	يمكن للتدخلات المستهدفة أن تقلل من مخاطر الجائحة
الضغط في الطلب على قدرات الرعاية الصحية	أنظمة جاهزة للارتفاع في الحالات مع الحفاظ على الخدمات الأساسية	تتطلب إدارة الجائحة القدرة على تحويل قدرات الرعاية الصحية بسرعة دون التأثير سلباً في الخدمات الأساسية
قصور الاستثمار في الأبحاث والتطوير الخاصة بالأمراض المعدية الناشئة	نهضة في البحث والتطوير في مجال الأمراض المعدية	أظهرت الاستجابة لجائحة كوفيد-19 السرعة الممكنة في التحرك ضد الأمراض المعدية عند احتدام الأزمة

يمكن بناء خمس ركائز للتأهب بقيمة 357 مليار دولار، وفق تقديرنا

تكاليف الجاهزية للجائحات على مدى 10 سنوات من خلال مبادرة الركائز،
بالمليار دولار (نقطة منتصف النطاق التقديري ±20%)



توبه: قد لا يكون مجموع الأرقام دقيقاً، بسبب التقريب.
1 الرصد والاستجابة المتكاملة للأمراض (إطار من المركز الأمريكي للسيطرة والوقاية).

من المناطق هي التي نجحت في نشر خبراتها بفعالية استجابةً لجائحة كوفيد-19. لعب كل من القطاعين العام والخاص أدواراً رئيسية في الاستجابة لأزمة تفشي كوفيد-19، لكن التعاون لم يكن دائماً بالسلاسة المنشودة والتي كانت لتصبح ممكنة إن تأسست قنوات التعاون مسبقاً. وكانت هناك استثناءات ملحوظة، ومنها مستوى التعاون لإتاحة أجهزة التنفس⁴.

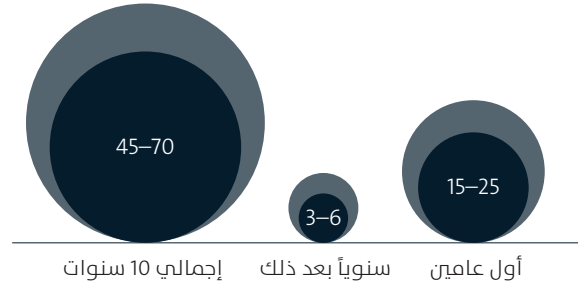
ويقود مبدأ "التأهب النشط" الحكومات إلى تعزيز الجوانب الأخرى للاستجابة للجائحة. وعلى سبيل المثال، أبرزت تجربة العام الماضي أوجه القصور في تصنيع وتخزين معدات الحماية الشخصية، وتعريف

ويمكن تأسيس منظومة أفضل على أساس مبدأ الاستعداد النشط وأن يكون هيكلها من آليات يمكن استخدامها باستمرار وضبطها بحيث تكون جاهزة للانطلاق عند تفشي المرض (الشكل 4). وهناك عدة وسائل لتأسيس مثل هذا النظام دائم التشغيل. الوسيلة الأولى هي استخدام نفس الآليات التي نحتاجها عند التعامل مع الجائحة سريعة الانتشار (من قبيل كوفيد-19) عند التصدي لجائحة بطيئة الانتشار (مثل فيروس نقص المناعة البشرية والسل) ومسببات الأمراض المقاومة لمضادات الميكروبات. ويعد تحري الحالات وتتبع المخالطين من المهارات المألوفة لدى المتخصصين الذين يتعاملون مع فيروس نقص المناعة البشرية والسل. ولكن القليل

⁴ "النشرة الخاصة: انطلاق التعاون بين القطاعين العام والخاص للمساعدة في توزيع أجهزة التنفس على المناطق الأشد احتياجاً لها في الولايات المتحدة" Special bulletin: Public-private effort launched to help distribute existing ventilators to high-need areas of the US الأمريكية، 14 أبريل 2020، aha.org.

يعني بناء نظام نشط دائماً لإدارة الجائحة أنه يكون جاهزاً حالما تنفشي الجائحة

ملخص تقديري لمبادرات واستثمارات التأهب للجائحة، بالمليار دولار



• دعم القدرة على الاستجابة للجائحة

• الحفاظ على مخزون كبير من الإمدادات الطبية وآليات سلسلة التوريد في حالات الطوارئ

• إجراء عمليات محاكاة منتظمة لتفشي المرض أنشطة التأهب عبر القطاعات

• تحسين مستوى الاتصال ورسائل التوعية

• تنفيذ استجابات صحة عامة فعالة عند نقاط الدخول إلى البلاد

المصدر: Gavi، تحالف اللقاحات، جامعة جورج تاون؛ مشروع الفيروس العالمي؛ أكاديمية الطب الوطنية؛ نيتشر ذا لانسيت؛ المراكز الأمريكية لمكافحة الأمراض والوقاية منها؛ البنك الدولي؛ منظمة الصحة العالمية؛ المنظمة العالمية لصحة الحيوان

الاستجابة الضرورية في امتلاك أنظمة استجابة مبكرة ناجحة دائماً وكان لها دور في تجربة البلاد الناجحة مع فيروس كوفيد-19.

ولبناء أنظمة نشطة دوماً في جميع أنحاء العالم، يلزم حشد استثمارات على مدار عامين تتراوح قيمتها من 15 مليار دولار إلى 25 مليار دولار واستثمارات سنوية لاحقة من 3 مليار دولار إلى 6 مليار دولار (وفي ما إجماليه عشر سنوات تكون قيمة الاستثمار من 45 مليار دولار إلى 70 مليار دولار)، توجه إلى المجالات التالية:

- دعم كفاءة الاستجابة للجائحات من خلال مراكز عمليات الطوارئ التي تعمل خلال جميع أنواع الأزمات الكبرى
- الحفاظ على مخزونات قوية من الإمدادات الطبية وآليات سلسلة التوريد في حالات الطوارئ على المستويات دون الوطنية أو الوطنية أو الإقليمية (حسب المكان)
- إجراء عمليات محاكاة منتظمة لتفشي المرض وأنشطة التأهب الأخرى المشتركة بين القطاعات
- تعزيز الاتصال والتوعية والتعريف والرسائل من خلال أنظمة اتصال المخاطر القائمة، التواصل والتنسيق الداخلي مع الشركاء، التواصل الجماهيري والحضور التوعوي لدى المجتمعات المتأثرة بالجائحة، الاستماع الإيجابي، والتعامل مع الشائعات
- ضمان حماية الحدود الوطنية من تفشي الجائحة من خلال إنشاء كفاءات روتينية ومنظومات استجابة فعالة للصحة العامة عند المعابر الحدودية

من الرصد والتتبع غير المتسق للأمراض إلى آليات عالمية ووطنية ومحلية لرصد وتعقب الأمراض المعدية

يُظهر التحليل بأثر رجعي أن فيروس سارس-كوفيد-2 كان ينتشر في عدد من البلدان قبل وقت طويل من التعرف عليه لأول مرة. ويعني العجز عن اكتشاف المرض أن سلاسل الانتقال قد استقرت قبل أن تبدأ البلدان في الاستجابة له. ويحدث جانب من هذه المشاكل لأن مراقبة الأمراض غالباً ما تستند إلى ممارسات قديمة؛ حيث يلاحظ عاملو الخطوط الأمامية في الخدمات الصحية أنماطاً غير عادية من الأعراض ويبلغون عنها من خلال قنوات تقليدية. وما تزال معظم البلدان بعيدة عن إدراك إمكانات تكامل البيانات والتحليلات المتقدمة ودورها المساند للرصد والمراقبة التقليدية القائمة على الحالات،

العامة بالمعلومات من خلال أنظمة التواصل للتعريف بالمخاطر، وتفاوت قدرات أصحاب المصلحة في فحص الحالات وفرزها في نقاط الدخول للبلاد. ويعد التحديد المسبق لأدوار الاستجابة لمختلف أصحاب المصلحة على المستويات العالمية والوطنية والمحلية جزءاً مهماً من التأهب النشط، لأن الأدوار المحددة تمنع التأخير والارتباك عند حدوث تفشي لمرض.

أما آخر الوسائل، فهي قيام الحكومات بتثبيت التأهب للتصدي لتفشي المرض على جدول أعمالها عموماً. ونجد لدى أيسلندا نموذجاً لكيفية القيام بذلك بشكل فعال. فمُنذ عام 2004، تقوم أيسلندا باختبار وتنقيح خططها للاستجابة للأوبئة العالمية. كما تشجع السلطات هناك الجمهور على المشاركة في الاستعداد للكوارث الطبيعية. وساعدت جهود الحكومة لزيادة الوعي العام بالتهديد الذي تشكله الأمراض المعدية وإشراك الجمهور في تدابير

وفي تحديد مخاطر الأمراض المعدية حتى تتمكن السلطات من بدء الجهود لوقف سلاسل انتقال العدوى الفردية. وأدت تجزئة البيانات إلى إعاقة جهود الاستجابة لجائحة كوفيد-19 في بقاء عديدة من العالم (الشكل 5). وأوضحت تجربة العام الماضي الدور الجوهرى للتسلسل الجيني في التعامل مع حالات تفشي المرض.

ويتطلب إيقاف سلاسل انتقال العدوى الفردية كفاءات رصد واستجابة قوية وفعالة على المستويين الوطني والمحلي. وهي قدرات من المهم توفرها في جميع أنحاء العالم، لا سيما في دول العالم التي تشهد تزايد حالات العدوى من مصدر حيواني (انتقال مسببات الأمراض من الحيوانات إلى البشر) نتيجة للتفاعل المتكرر بين الإنسان والحياة البرية. وسوف تحتاج العديد من البلدان النامية إلى تمويل ودعم خارجي لبناء أنظمة مراقبة الأمراض لديها. وربما تفكر البلدان المانحة في جدوى استثماراتها في تلك الأنظمة من منظور أنها استثمار في سلامة شعوبها هي.

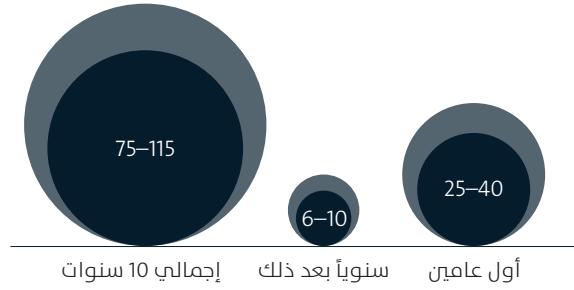
أما إدراك أن تهديد الأمراض المعدية الواردة من دولة ما يمثل تهديداً لجميع الدول، فهو درس مستفاد من تجربة تفشي سارس في تورنتو، الكوليرا في هايتي، وميرس (متلازمة الشرق الأوسط التنفسية) في كوريا الجنوبية، وفيروس زيكا عبر الأمريكتين؛ فقد كان الهدف من وضع اللوائح الصحية الدولية هو تعزيز التعاون ورفع مستوى التنسيق عند التجاوب مع الجائحات. ومع ذلك، يبقى الامتثال للوائح الصحية الدولية محل تقصير لتردد البلدان خشية التعرض لعواقب اقتصادية نتيجة الاعتراف بتفشي المرض لديها بشكل كبير. وكان ضعف جهود التعاون عاملاً في تباطؤ الاستجابة الأولية لتفشي فيروس إيبولا في دول غرب إفريقيا. ومع استمرار أزمة تفشي فيروس كوفيد-19، يكون هناك ما يدعو القادة لتجديد التزاماتهم بالآليات العالمية والإقليمية لتنسيق الاستجابة لتفشي المرض؛ ومن ذلك مثلاً مقترح إصدار إعلان عالمي جديد حول التعامل مع الجائحات، وهو مقترح قيد المناقشة حالياً⁵.

ويمكن أن تتضمن مثل هذه الأجنحة سد فجوات في المراقبة التأسيسية التي تمثل السكان؛ تعزيز المراقبة على أساس الأمراض التي يتم الإبلاغ عنها وعمل المختبرات وتحديد مسببات الأمراض؛ وتحسين تكامل البيانات واستخدامها. ومن شأن برنامج استثمار تتراوح قيمته من 25 مليار دولار إلى 40 مليار دولار في أول عامين ولما بين 6 مليارات دولار إلى 10 مليارات دولار سنوياً بعد ذلك (بما إجماليه في عشر سنوات من 75 مليار دولار إلى 115 مليار دولار) أن يؤدي لما يلي:

الشكل 5

تساعد آليات قوية لرصد ومراقبة الأمراض في إيقاف سلاسل انتقال العدوى خلال زمن أقصر

ملخص تقديري لمبادرات واستثمارات التأهب للجائحة، بالمليار دولار



- سد الثغرات في نظم المراقبة بالمؤسسات
- بناء قدرة عالية للبحث في تفشي المرض
- زيادة المراقبة المشابهة للرصد والاستجابة المتكاملة للأمراض IDSR¹
- تطوير مراقبة صارمة لمسببات المرض
- دعم الرصد المصلي
- تعزيز تكامل البيانات وتحليلها

¹ المراقبة المتكاملة للأمراض والاستجابة لها (إطار عمل من المركز الأمريكي لمكافحة الأمراض والوقاية منها).
المصدر: Gavi، تحالف اللقاحات، جامعة جورج تاون؛ مشروع الفيروم العالمي؛ أكاديمية الطب الوطنية؛ نيتشر ذا لانسيت؛ المراكز الأمريكية لمكافحة الأمراض والوقاية منها؛ البنك الدولي؛ منظمة الصحة العالمية؛ المنظمة العالمية لصحة الحيوان

⁵ "رؤساء العالم متحدون في دعوة عاجلة لإصدار إعلان مواجهة الجائحات" Global leaders unite in urgent call for international pandemic treaty. منظمة الصحة العالمية، 30 مارتي 2021، who.int.

- تطوير مراقبة قوية لمسببات المرض، ومن أبواب ذلك التسلسل الجيني
- دعم المسح السيرولوجي (Serosurveillance) لقياس مستوى الأجسام المناعية بعد التطعيم، ومراقبة فعالية اللقاحات
- تعزيز تكامل البيانات وتحليلها، مثل الدور الذي تقوم به المعاهد الوطنية للصحة العامة الأمريكية

من انتظار موجات التفشي إلى جدول أعمال متكامل للوقاية من الجائحة

في الوقت الذي نعجز فيه عن منع تفشي جميع الجوائح، يمكننا استخدام جميع الأدوات الموجودة في ترسانتنا للتصدي لتلك الجوائح التي نستطيع التصدي لها. وهناك أربعة أساليب للقيام بذلك، وهي: الحد من مخاطر الحالات الحيوانية المنشأ من خلال اكتشاف التهديدات الفيروسية غير المعروفة، والحد من مخاطر الحالات الحيوانية المنشأ من خلال الحد من التفاعلات بين الإنسان والحياة البرية، والحد من مقاومة مضادات الميكروبات (إيه إم آر)، وتوفير اللقاحات على نطاق أوسع (الشكل 6).

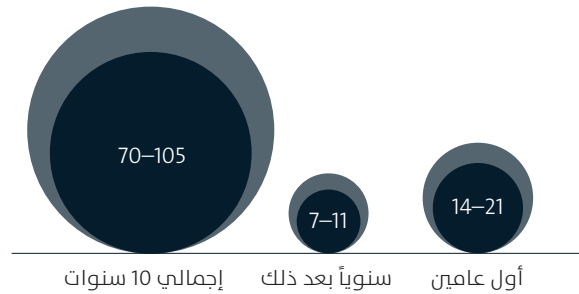
تسببت الحالات حيوانية المنشأ التي تنتقل فيها الأمراض المعدية من الحيوان إلى الإنسان في انتشار بعض أخطر الجوائح التي ظهرت حديثاً، مثل كوفيد 19-، وإيبولا، وفيرس ميرس، والسارس. وفي حين لا يمكن القضاء على الأمراض الحيوانية المنشأ، إلا أنه يمكن الحد من حدوثها. حيث تمثل المناطق ذات التنوع البيولوجي العالي والأماكن التي يتعرض فيها البشر للحياة البرية بشكل متكرر أكبر خطر للحالات حيوانية المنشأ، ومن ثم، فإنها تتطلب اهتماماً خاصاً والاستثمار في إجراء الأبحاث. ويعتبر تدهور النظام البيئي سبباً جذرياً آخرًا لجعل انتشار الحالات حيوانية المنشأ أكثر حدوثاً من خلال زيادة التفاعلات بين البشر والحياة البرية. وقد أرجع العلماء قدراً كبيراً من تفشي الأمراض الحيوانية المنشأ يمكن ربطه بالتغيرات في الزراعة واستغلال الأراضي وصيد الحيوانات البرية على مدار الثمانين عاماً الماضية. ويمكن للحواجز الاقتصادية والتغيرات القانونية والتعليم العام أن تقلل من الاتصال بين البشر والحياة البرية وكذا في المساعدة في حماية الغابات والمناطق البرية، ومن ثم، التقليل من احتمالية الإصابة بالأمراض الحيوانية المنشأ. كما أن هناك الكثير لنستقيه عن التهديدات التي نواجهها من خلال رسم خرائط أوسع لانتشار الفيروسات الموجودة في الحياة الحيوانية.

- سد الثغرات في أنظمة المراقبة بالمؤسسات، مثل التسجيل المدني والإحصاءات الحيوية وأنظمة تسجيل العينات ومراقبة الوفيات
- بناء واستمرار كفاءة عالية الجودة وذات مرونة في التحقيق في تفشي المرض بجميع المناطق الجغرافية؛ لدى معظم الدول برنامج تدريب ميداني على التعامل مع الجائحات، لكن العديد منها يعاني نقص التمويل ويضع خريجي تلك البرامج في مسارات وظيفية غير ثابتة؛ من المرجح أن يكون تعزيز مثل هذه البرامج أحد أكثر الاستثمارات فعالية التي يمكن أن يقوم بها بلد ما في إطار تطوير قدرته على التحقيق في تفشي الأمراض
- زيادة الاعتماد على مراقبة الأمراض الواجب الإبلاغ عنها، مثل إطار عمل المراكز الأمريكية للمراقبة والاستجابة المتكاملة لمكافحة الأمراض والوقاية منها

الشكل 6

تتطلب الوقاية من تفشي الأمراض اتباع أكثر من نهج جديد للأمراض الحيوانية ومقاومة مضادات الميكروبات والتحصين

ملخص تقديري لمبادرات واستثمارات التأهب للجائحة، بالمليار دولار



- تقليل التفاعل بين الإنسان والحياة البرية
- اكتشاف التهديدات الفيروسية حيوانية المصدر غير المعروفة، بما في ذلك رسم الخرائط الفيروسية العالمية
- الحد من مقاومة مضادات الميكروبات
- سد فجوة التحصين العالمية

المصدر: Gavi، تحالف اللقاحات، جامعة جورج تاون؛ مشروع الفيروم العالمي؛ أكاديمية الطب الوطنية؛ نيتشر ذا لانسيت؛ المراكز الأمريكية لمكافحة الأمراض والوقاية منها؛ البنك الدولي؛ منظمة الصحة العالمية؛ المنظمة العالمية لصحة الحيوان

وأخيراً، إن جهود البحث والتطوير غير المسبوقة التي تم إطلاقها لتطوير لقاح ضد فيروس كوفيد-19 بمثابة تذكير بأننا لا ندرك الفائدة الكاملة للقاحات الموجودة حالياً. فعلى سبيل المثال، تظهر حالات تفشي الحصبة مؤخراً أن الأماكن ذات معدلات التطعيم المنخفضة أكثر عرضة للإصابة بالأمراض التي يمكن للقاحات الحد من انتشارها. ويمكن لتحقيق تغطية عالمية كاملة لجميع اللقاحات الموجودة في ترسانتنا أن ينفذ ملايين الأرواح خلال العقود القادمة. وسيكون من المهم بشكل خاص إطلاق جهود التحصين بعد الجائحة الحالية من خلال حملات تعويض الأطفال الذين فاتتهم اللقاحات المجدولة.

وتوضح الأساليب التي تطرقنا إليها خطوات مهمة نحو منع تفشي الأمراض. في حين أننا نقدر أنها ستكلف ما يقرب من 14 إلى 21 مليار دولار لمدة عامين ثم من 7 إلى 11 مليار دولار سنوياً بعد ذلك (لما مجموعه عشر سنوات من 70 إلى 105 مليار دولار) للحد من تعرض الإنسان للحيوانات البرية، ولرسم خريطة أكبر للفيروسات العالمية، وإبطاء انتشار مقاومة مضادات الميكروبات، وسد فجوة التحصين العالمية.

من التدافع على قدرة الرعاية الصحية إلى الأنظمة المهيأة للاندفاع مع الحفاظ على الخدمات الأساسية

دفعت الزيادة المتسارعة في الحالات خلال بعض مراحل جائحة كوفيد-19 المسؤولين في بعض البلدان إلى إعادة توجيه قدر كبير من قدرات الرعاية الصحية بسرعة لمعالجة المرضى المصابين بكوفيد-19. وتسلسل التحديات الحالية في الهند وأماكن أخرى الضوء على الحاجة إلى ضمان استعداد أنظمة الرعاية الصحية للاستجابة للزيادات الحادة في الطلب (الشكل 7). وقد كانت بعض الفجوات، كالحاجة إلى عمليات تحويل مخصصة للمساحات لرعاية المرضى المصابين بأمراض شديدة العدوى، أمراً شائعاً في العديد من البلدان. بينما كانت الفجوات الأخرى، كنقص مكثفات الأكسجين، حادة بشكل خاص في البلدان ذات الدخل المنخفض والبلدان ذات الدخل المتوسط الأدنى.

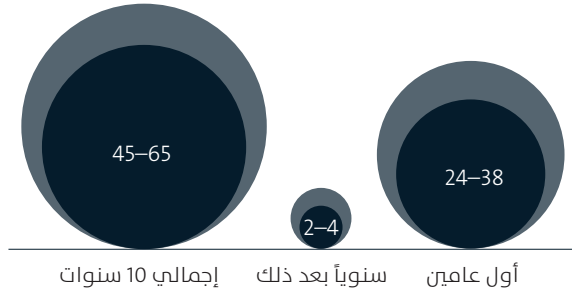
وللتأهب لتلك الجائحة، يمكن للأنظمة الصحية أن تضع خطياً توضح بالتفصيل كيف يمكن تحويل القدرات إلى إدارة الجوائح وكيف يمكن إضافة قدرات إضافية بشكل سريع (على سبيل المثال، عن طريق تحويل المرافق غير الطبية إلى مرافق رعاية صحية مؤقتة، وكذا عن طريق إنشاء مستشفيات ميدانية). حيث قامت بعض الأماكن باستخدام الخطط الحالية من هذا النوع للاستجابة لجائحة كوفيد-19، بينما وضع آخرون

الحد من مقاومة مضادات الميكروبات - يعتبر تطور مسببات الأمراض لتصبح سريعة التأثير بالعوامل المضادة للميكروبات - طريقة أخرى مهمة لمنع انتشار الجوائح. وتعد مقاومة مضادات الميكروبات في حد ذاتها أزمة صحية عامة يجب السيطرة عليها وإدارتها. كما أنها عامل تسريع محتمل لتفشي الأمراض في المستقبل: فكلما أصبحت مسببات الأمراض مقاومة، يمكن للأمراض التي يمكن السيطرة عليها في الوقت الحالي أن تنتشر على نطاق أوسع. وتتطلب إدارة مقاومة مضادات الميكروبات بشكل ملائم العديد من الأدوات والتقنيات ذاتها التي تدعم الاستجابة للحالات الحادة لتفشي الأمراض، والتي تشمل المراقبة وتقصي الحالات ومشاركة المعلومات والبروتوكولات الخاصة لإعدادات الرعاية الصحية. وبالتالي، فإن الجهود المبذولة لتحسين إدارة مقاومة مضادات الميكروبات لا تعزز فقط قدرات الاستجابة للجوائح، بل إنها تساعد في منع تفشي المرض في المقام الأول.

الشكل 7

يمكن تجهيز أنظمة الرعاية الصحية المحلية للتعامل مع الزيادات في الطلب مع الاستمرار في تقديم الخدمات الأساسية

ملخص تقديري لمبادرات واستثمارات التأهب للجائحة، بالمليار دولار



- إجراء تقييم لتسليط الضوء على الثغرات في أنظمة الرعاية الصحية
- استهداف تعزيز النظم الصحية لمعالجة أكبر الفجوات

المصدر: Gavi، تحالف اللقاحات، جامعة جورج تاون؛ مشروع الفيروس العالمي؛ أكاديمية الطب الوطنية؛ نيتشر ذا لانسييت؛ المراكز الأمريكية لمكافحة الأمراض والوقاية منها؛ البنك الدولي؛ منظمة الصحة العالمية؛ المنظمة العالمية لصحة الحيوان

ويحدث ذلك بسبب الاستبدال في موارد الرعاية العاجلة للحالات الأخرى، وتأخر الفحص والمحافظة على الصحة، وزيادة العبء على الصحة العقلية⁶. يمكن لبعض الاستثمارات المساعدة في إعداد أنظمة الرعاية الصحية للتعامل مع الزيادات المفاجئة في الحالات أثناء تقديم الخدمات الأساسية والنمطية. وسيتم دفع النفقات الأولية التي مدتها ثلاث سنوات والمقدرة بـ 24 إلى 38 مليار دولار أمريكي والإنفاق السنوي المقدر بـ 2 إلى 4 مليارات دولار أمريكي بعد ذلك (لما مجموعه عشر سنوات من 45 إلى 65 مليار دولار أمريكي)، مقابل الإجراءات التالية:

- إجراء التقييمات ذات الصلة (مثل تقييم مدى توافر الخدمة والجاهزية والتقييمات الخارجية المشتركة) لتسليط الضوء على الثغرات ومعالجة التحديات التي تم تحديدها في توسيع نطاق قدرات الرعاية الصحية.

خطياً للطوارئ أثناء تفشي المرض. ويمكن القيام بالمزيد لتقنين هذه الخطط وتحسينها. وفي الوقت الذي تعتبر فيه الرعاية الصحية الشاملة أحد الأهداف الهامة طويلة الأجل، إلا أننا لا نأخذ في الاعتبار سوى جزء من تكاليف تعزيز النظام الصحي وثيق الصلة بالتأهب للجائحة. ويمكن أن تساعد أدوات مثل تقييم مدى توافر الخدمة والجاهزية (SARA) والتقييمات الخارجية المشتركة (JEEs) في تقييم جاهزية النظام الشاملة وتحديد الاحتياجات ذات الأولوية القصوى للتأهب لمجابهة الجائحة.

يجب أن تأخذ خطط القدرة الاحتياطية على سد الاحتياجات المفاجئة للأوبئة في الحسبان الحاجة إلى الحفاظ على خدمات الرعاية الصحية الأساسية (الشكل 8). وقد أصبح من الواضح على نحو متزايد أن الآثار الثانوية لجائحة كوفيد-19 على صحة السكان مماثلة من حيث الحجم لتلك التي تعزى مباشرة إلى المرض.

الشكل 8

للتخفيف من الآثار الصحية الثانوية لأزمات الصحة العامة، تحتاج النظم الصحية إلى التخطيط للزيادات المفاجئة في الطلب على الخدمات الأساسية واستمرارها

مثال على الآثار الصحية الثانوية للأزمات الصحية

 <p>الوفيات وقعت بما يزيد عن المعدلات المتوقعة في عدد من الولايات في الولايات المتحدة خلال جائحة كوفيد-19. قدرت المراكز الأمريكية لمكافحة الأمراض والوقاية منها عدد الوفيات الزائدة بنسبة 5 إلى 10% فوق خط الأساس المتوقع، باستثناء الوفيات المرتبطة بفيروس كوفيد-19 التي لم تُعزى بالكامل إلى المرض نفسه، في ظل أكثر من 5000 حالة وفاة في مدينة نيويورك في ذروة تفشي الجائحة</p>	 <p>معدل الوفيات بين الأمهات ارتفع في 3 دول في غرب إفريقيا خلال أزمة إيبولا ما بين 2014 و2016. ارتبطت وفيات الأمهات في غينيا وليبيريا وسيراليون بانخفاض في عدد القابلات الماهرات ورعاية ما قبل الولادة، مع اضطرابات إضافية في تنظيم الأسرة</p>	 <p>معدلات التحصين تراجعت بعد زلزال عام 2010 في هايتي وما تلاه من تفشي الكوليرا. أدى انخفاض التغطية الأساسية والتعليق المؤقت لحمات التطعيم إلى انخفاض تغطية التحصين ضد DTP3 وتفشي الدفتيريا المترامن</p>	 <p>معدل الوفيات دون الخامسة توقف تحقيق تقدم في نيجيريا خلال الأزمة الاقتصادية في الثمانينيات والتسعينيات. كان معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة ينخفض بشكل مطرد قبل الأزمة في الثمانينيات والتسعينيات، ثم توقف لمدة 15 عامًا قبل استئناف مساره الهبوطي بعد الأزمة</p>
---	--	--	--

المصدر: مقالات أكاديمية؛ مقابلات ميدانية ومع خبراء؛ وزارات الصحة؛ تقارير إخبارية؛ المراكز الأمريكية لمكافحة الأمراض والوقاية منها؛ مجموعات بيانات البنك الدولي؛ منظمة الصحة العالمية

⁶ "ما بين 7 إلى 13 مليون حالة وفاة إضافية حول العالم خلال الجائحة" There have been 7m-13m excess deaths worldwide during the pandemic. الإيكونوميست، عدد 15 مايو 2021، economist.com.

– تعزيز النظم الصحية بالوسائل الموجهة للاستعداد لمواجهة الجوائح في المستقبل: وفي حين أن بناء أنظمة صحية قادرة على الصمود في كل دول العالم هو برنامج عمل يستلزم عقوداً، إلا أن سد الفجوات الأكبر المتواجدة في قدرة الرعاية الصحية من شأنه أن يوفر فوائد كبيرة (التكلفة الإجمالية لبناء أنظمة رعاية صحية مرنة وذات كفاءة عالية ستكون أعلى بكثير من تكلفة سد فجوات قدرات الرعاية الصحية وتتجاوز نطاق التحويل المعروض في هذه المقالة)

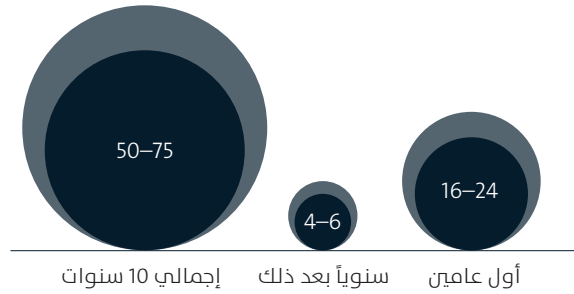
من نقص الاستثمار في البحث والتطوير للأمراض المعدية الناشئة إلى النهضة

لقد بذل البشر جهوداً أكبر للتغلب على التهديد الذي تشكله الأمراض المعدية في المائة عام المنصرمة أكثر مما فعلوه خلال العشرة آلاف عام الماضية.

الشكل 9

قد تحدث الجهود الكامنة وراء الاستجابة لجائحة كوفيد-19 نهضة في البحث والتطوير في مجال الأمراض المعدية

ملخص تقديري لمبادرات واستثمارات التأهب للجائحة، بالمليار دولار



- تسريع تطوير التشخيصات والعلاجات واللقاحات ضد التهديدات المعروفة
- رفع قدرات تصنيع اللقاحات على نطاق واسع
- الاستثمار في لقاحات جديدة وأجسام مضادة ومضادات للفيروسات ومنصات علاجية

المصدر: Gavi، تحالف اللقاحات، جامعة جورج تاون؛ مشروع الفيروم العالمي؛ أكاديمية الطب الوطنية؛ نيتشر ذا لانسيت؛ المراكز الأمريكية لمكافحة الأمراض والوقاية منها؛ البنك الدولي؛ منظمة الصحة العالمية؛ المنظمة العالمية لصحة الحيوان

حيث يتيح لنا التوافر الواسع للمضادات الحيوية السيطرة على معظم الالتهابات البكتيرية. وفي حين لا يزال فيروس نقص المناعة البشرية يشكل حالة خطيرة، إلا أنه لا يمثل في العادة حالة تهديد لحياة الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى العلاج المضاد للفيروسات الرجعية، وذلك بفضل الابتكارات العلمية في السنوات الـ 35 الماضية. كما وقد شهد العقد الماضي تقدماً ملحوظاً في قدرتنا على علاج التهاب الكبد الوبائي سي.

وعلى الرغم من كل تلك الإنجازات، إلا أنه لا تزال هناك فجوات خطيرة. فلطالما لفت القائمون على الصحة العامة الانتباه إلى التهديد الذي تشكله الأمراض المعدية المستجدة. وقد كان التهديد الوبائي الذي تشكله مسببات الأمراض المعروفة كالإنفلونزا وجراء "المسبب للمرض X" غير المعروف مفهوماً بشكل جيد حتى قبل تفشي جائحة كوفيد-19.

ولا توأكب وتيرة الابتكار في المضادات الحيوية الزيادات في مقاومة مضادات الميكروبات. حيث تفشل الهياكل التنظيمية والحوافز الحالية في مكافأة الابتكارات التي يمكن أن تساعد في مواجهة الأمراض المعدية الناشئة أو البكتيريا المقاومة. ويصعب على الشركات توقع العوائد المالية من التدخلات للأمراض التي تظهر بشكل متقطع ويمكن السيطرة عليها قبل اكتمال التجارب السريرية (تماماً كما حدث أثناء تفشي فيروس إيبولا في غرب إفريقيا). وينطبق ذلك بشكل خاص على التدخلات الخاصة بالأمراض التي تؤثر بشكل رئيسي على الأشخاص في البلدان المنخفضة الدخل.

وقد كانت الجهود الحثيثة المبذولة في البحث والتطوير للاستجابة لجائحة كوفيد-19 غير مسبوقه. حيث حطمت بيانات السجلات الخاصة بتطوير اللقاحات، سواء بالنسبة للوقت اللازم لطرح المنتج في الأسواق أو لعدد المرشحين المتقدمين في فترة زمنية قصيرة. وقد تم رفع مستوى تطوير اللقاح أثناء الأزمات: اقترح تحالف ابتكارات التأهب الوبائي (CEPI) أنه من الممكن تطوير لقاح في غضون 100 يوم لمواجهة جائحة مستقبلية.⁸ وفي ملاحظة أقل إيجابية، أصبحت حدود ما يمكن تحقيقه من خلال إعادة إنتاج العقاقير أكثر وضوحاً. ومن المستبعد اللجوء إلى نموذج البحث والتطوير السابق للجائحة، بيد أنه سيكون من المهم ضمان الاستيعاب الكامل لدروس تطوير المنتجات بالنسبة للجائحة.

⁷ "تحديد الأمراض ذات الأولوية للأبحاث والتطوير في سياقات الطوارئ" Prioritizing diseases for research and development in emergency contexts، منظمة الصحة العالمية، who.int.

⁸ كيت كيلاند، "ثورة في اللقاحات قد تؤدي إلى إمكانية توفير لقاحات لأي جائحة مقبلة خلال 100 يوم"، reuters.com، 10 مارس 2021، Vaccine 'revolution' could see shots for next pandemic in 100 days.

المقال في سطور

يجب على البلدان القيام باستثمارات مدروسة لتقليل فرصة حدوث مثل هذه الأزمات مرة أخرى، وذلك تزامناً مع استمرارنا في الاستجابة لجائحة كوفيد-19. وإننا نقدر أن الاستثمارات العالمية الأولية المقدره بـ 85 إلى 130 مليار دولار أمريكي على مدى العامين المقبلين (40 إلى 65 مليار دولار سنوياً)، والمتبوع باستثمار قدره من 20 إلى 50 مليار دولار أمريكي سنوياً للحفاظ على الأنظمة النشطة، من شأنه أن يقلل بشكل كبير من فرصة تفشي جائحة أخرى في المستقبل. وتشمل هذه الأرقام، البالغ مجموعها 285 إلى 430 مليار دولار على مدى العقد المقبل، الإنفاق على المستويات الدولية والقطرية ودون الوطنية (الشكل 10).

وقد قال الكاتب المسرحي إدوارد ألبى ذات مرة: "أرى أن معظم الناس يقضون وقتاً طويلاً في العيش وكأنهم لن يموتوا أبداً".⁹ وعليه، فإن الأمر يتعلق بالاستجابة العالمية للأمراض المعدية: لقد أمضينا الكثير من الوقت في التصرف كما لو أن عامل ممرض مميت آخر لن يظهر. وقد أدى تفشي بعض الأوبئة كالسارس، ومتلازمة الشرق الأوسط التنفسية "ميرس"، والإيبولا، وزیکا إلى توجيه بعض الاستثمارات في أعمال التأهب للجوائح على مدار العشرين عاماً الماضية، ولكن القليل من تلك الاستثمارات لا يزال قائماً، كما أن هناك حاجة إلى تغييرات منهجية لاكتشاف الأمراض المعدية الناشئة والوقاية منها وعلاجها. والآن، وعلى الرغم من الكم الهائل من المعرفة والموارد التي تحظى بها البشرية، فقد قتل ملايين الأشخاص بسبب مرض تم اكتشافه قبل أقل من 18 شهراً، ولن تكون جائحة كوفيد-19 هي الجائحة الأخيرة التي ستهدد العالم. ويمكننا الصمود أمام الجائحة التالية بشكل أفضل من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة وتمويل التغييرات التي تحدث في وقتنا الراهن.

هناك إمكانية لإحداث نهضة في مجال البحث والتطوير في مجال الأمراض المعدية (الشكل 9) انطلاقاً من الزخم الذي أوجدته أعمال البحث والتطوير فيما يتعلق بكوفيد-19. فقد ينصب تركيز النهضة على العديد من الضروريات التي أبرزتها الاستجابة لجائحة كوفيد-19. ويعتبر سد الثغرات في مجموعة الأدوات للاستجابة للتهديدات المعروفة أحد تلك الضروريات، كالإنفلونزا. أما الضرورة الثانية فهي الحفاظ على المنصات التي تسمح لنا بالاستجابة بسرعة للأمراض المكتشفة حديثاً (على سبيل المثال كما يفعل لقاح الحمض النووي الريبي المرسل mRNA مع فيروس سارس-كوف-2). أما عن الثالثة فهي الحفاظ على القدرة على تصنيع مليارات الجرعات من اللقاح بسرعة لضمان الوصول العادل إلى فوائد الابتكار.

وسيتطلب توفير مثل هذه الضروريات البناء على النجاح المبكر للمبادرات كتحالف ابتكارات التأهب البوئاني لإعادة تصور مسارات تطوير المنتجات، من نماذج التمويل ومنصات التعاون إلى المراجعة التنظيمية واتفاقيات الوصول. وسيساهم الإنفاق البالغ من 16 إلى 24 مليار دولار أمريكي في العامين الأولين والإنفاق البالغ من 4 إلى 6 مليارات دولار أمريكي سنوياً بعد ذلك (لما مجموعه عشر سنوات من 50 إلى 75 مليار دولار أمريكي) في تمويل الأنشطة التالية:

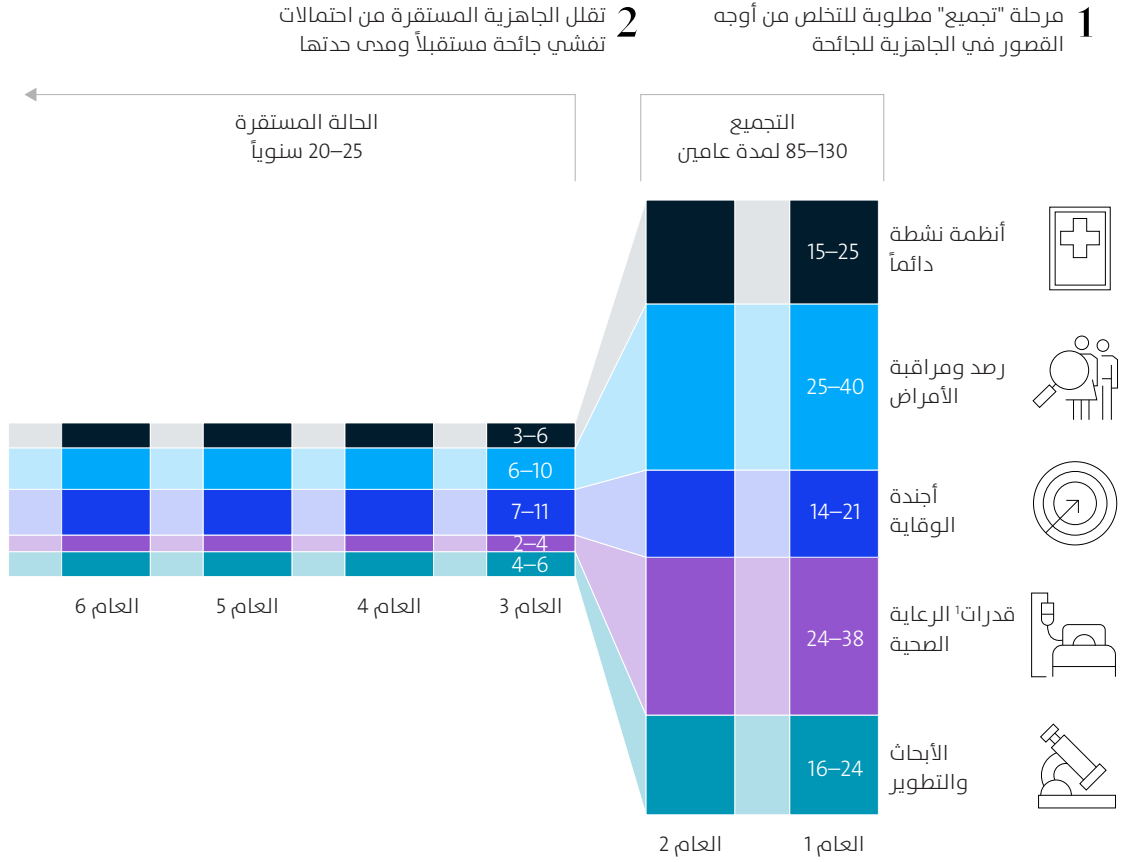
- سد الفجوات الموجودة في اللقاحات وترسانات العلاج مقابل التهديدات المعروفة، والتي تشمل الأنفلونزا، والتي قد يؤدي البحث والتطوير الفعال فيها إلى تحقيق تقدم كبير
- توسيع قدرات تصنيع اللقاحات لإنتاج 15 مليار جرعة في فترة ستة أشهر لتوفير تغطية كافية لتحصين جميع السكان حول العالم
- الاستثمار في تطوير لقاحات وأجسام مضادة ومضادات فيروسات ومنصات علاجية جديدة ضد الأمراض المعدية الناشئة

لقد أهدرنا وقتاً طويلاً في تجاهل احتمال ظهور مسبب مرض جديد.

⁹ ديفيد ريتشاردز، "إدوارد ألبى والدرب الذي لم نطرقه" Edward Albee and the road not taken، نيويورك تايمز، 16 يونيو 1991، nytimes.com.

يتطلب تمويل التأهب للجائحات استثماراً استباقياً لسد الفجوات الحالية

نموذج للتمويل المطلوب للاستثمار في الجاهزية للجائحة، بالمليار دولار



د. مات كرافين، شريك ماكنزي في مكتب وادي السيليكون؛ آدم سابو شريك رئيسي لماكنزي في مكتب شيكاغو؛ ليفين فان دير فيكين شريك رئيسي في مكتب ماكنزي في جنيف؛ ومات ويلسون شريك رئيسي في مكتب ماكنزي في نيويورك.

يتقدم المؤلفون بالشكر إلى كل من غوراف أغراوال، وكزافييه أركو، وماري رينيه بي لاجوي، ومولي بود، وزوي فوكس، وإريكا لاكاس، وبويد سينسر، وفينيش فيتريفيل، على مساهماتهم في هذه المقالة.





قدرة صناعة التقنية الطبية على تحقيق القيمة من الخدمات الصحية الرقمية

بمقدور شركات التكنولوجيا الطبية أن تلعب دوراً محورياً في التحول الرقمي الذي يشهده قطاع الرعاية الصحية، ولكن يلزمها المسارعة بإحداث تغييرات كبيرة في أسلوبها التشغيلي.

شهور. وفي المملكة المتحدة، على سبيل المثال، زادت نسبة استشارات الرعاية الأولية عن بُعد بمقدار ثلاثة أضعاف النسبة المعتادة وذلك خلال الفترة بين فبراير ويونيو 2020². بالإضافة إلى ذلك، وجد استقصاء أجرته ماكنزي للمستهلكين الأمريكيين في يناير 2021 أن 56 في المائة من المشاركين، مقارنة بنسبة 65 في المائة في سبتمبر 2020، كانوا أكثر رضا عن تجربة الطبيب عن بعد مقابل الزيارات الشخصية للطبيب. ومع ذلك، ومع استمرار التعافي من الجائحة، يستمر التحول بنسبة معتدلة من مواعيد الطبيب عن بعد إلى الزيارات الشخصية بدوره أيضاً³.

أمام التكنولوجيا الرقمية فرصة تحقيق قيمة كبيرة في أنظمة الرعاية الصحية حول العالم، مع الاستفادة من تحسين الرعاية مع خفض تكلفتها أيضاً. ويفر مركز ماكنزي العالمي للأبحاث أن الوفر في التكاليف يمكن أن يتراوح ما بين 1.5 تريليون دولار و3 تريليون دولار سنوياً بحلول عام 2030، وذلك بفضل مجموعة من التدخلات مثل الرصد والمراقبة عن بعد والذكاء الاصطناعي والأتمتة (الشكل 1)¹.

وقد أسهمت جائحة كوفيد-19 في المسارعة بتبني بعضاً من تلك التدخلات. وحدث التغيير الذي كان متوقعاً تحققه على مدار سنوات في غضون

بقلم

ريتشارد بارتليت
آدم سومورو
كريستيان زيربي

مايو 2021

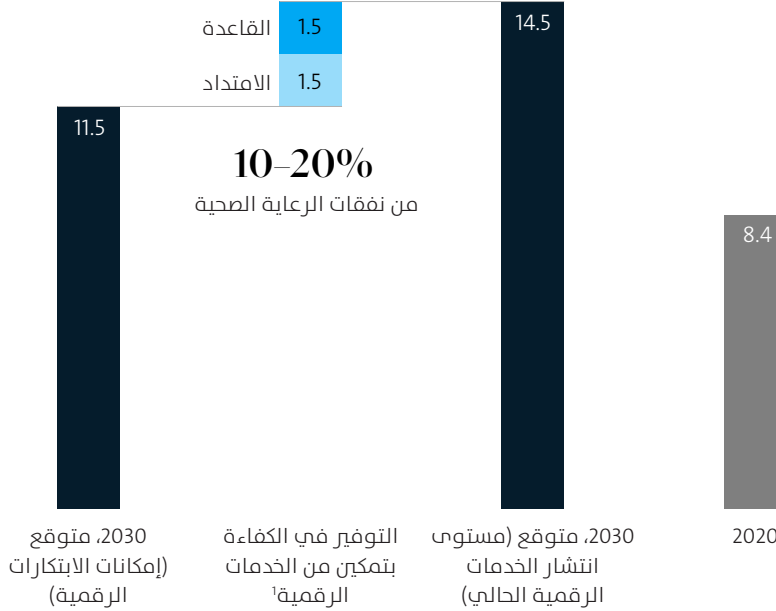
¹ صدرت الدراسة الكاملة لمركز ماكنزي العالمي للأبحاث تحت عنوان Connected world: An evolution in connectivity beyond the 5G revolution، في فبراير 2020.

² "مركز بيانات الممارسة العامة"، NHS Digital، آخر تحديث في 20 أبريل 2020، digital.nhs.uk.

³ جيني كوردينا، إريك ليفين، وجورج شتاين، "COVID-19 Consumer Healthcare Insights: What 2021 may hold" رؤى وأفكار حول تقديم خدمات الرعاية الصحية خلال جائحة كوفيد-19: ما الذي يحملة العام 2021؟، 31 مارس 2021، mckinsey.com.

يمكن أن تصل قيمة التكنولوجيا الرقمية لأنظمة الرعاية الصحية إلى 3 تريليونات دولار بحلول العام 2030

الإفاق العالمي على الرعاية الصحية، بالتريليون دولار



¹ درجة وفورات الكفاءة على أساس درجة تنفيذ التدخلات الصحية الرقمية وقدرة الأنظمة الصحية على ترجمة ذلك إلى كفاءات (على سبيل المثال، خفض الطلب أو تكلفة وحدة نشاط الرعاية الصحية). المصدر: مركز ماكنزي العالمي للأبحاث

مع أن هناك فرصة حقيقية لشركات التقنية الطبية للدخول في مصادر جديدة للنمو وتحسين رعاية المرضى من خلال الابتكارات الرقمية، إلا أن لديها بصدد ذلك عمل كثير.

على الرغم من زيادة الاعتماد على الابتكارات الرقمية أثناء الجائحة، فإن العديد من شركات التكنولوجيا الطبية كانت بطيئة في استعدادها لدخول عالم الرعاية الصحية الرقمي الجديد. ووفقاً لبحث ماكنزي، بلغ النضج الرقمي لقطاع الأدوية والتكنولوجيا الطبية، الذي تم تحديده من خلال قياس مجموعة من القدرات في نطاق درجات بين صفر و100، 28 درجة، مقارنة بمتوسط 34 درجة في جميع القطاعات، في حين أن القطاعات الرائدة مثل البيع بالتجزئة حققت 40 درجة.⁴

وبالتالي، ومع أن هناك فرصة حقيقية لشركات التقنية الطبية للدخول في مصادر جديدة للنمو وتحسين رعاية المرضى من خلال الابتكارات الرقمية، إلا أن لديها بصدد ذلك عمل كثير. وترى جميع الشركات الفاعلة الكبرى في مجال التكنولوجيا والشركات الناشئة الأصغر حجماً فرصاً في السوق، ومن المرجح أن تكون الشركات التي تنال قصب السبق من بين الأفضل والأكثر قدرة على صياغة الصناعة والاستفادة من القيمة.

تحويل الطموح إلى واقع

أشارت دراسة استقصائية أجرتها ماكنزي وشملت 35 مسؤولاً تنفيذياً في شركات عالمية متخصصة في التكنولوجيا الرقمية، أجريت قبل الجائحة، إلى أنهم كانوا يطمحون إلى تحقيق أهداف عالية: مثلت ابتكارات الصحة الرقمية، في المتوسط، 10 في المائة من إيرادات شركاتهم في وقت إجراء الاستقصاء، ولكنهم توقعوا أن تصل هذه النسبة إلى 50 بالمائة في غضون خمس سنوات.⁵ ويعتمد تحويل هذه الطموحات إلى واقع على أربعة إجراءات أساسية.

1. تبني برنامج طموح وجريء

سوف يتطلب تغييراً بالحجم الذي يتصوره قادة التكنولوجيا الطبية اتخاذ خطوات جريئة. ولن يؤدي مجرد إجراء تعديلات طفيفة على الطريقة التي تعمل بها الشركة إلى تحقيق قيمة كبيرة. لذلك، يتعين على الشركة أن تكون واضحة بشأن المدى الذي ستحول فيه التكنولوجيا الرقمية أعمالها والطريقة التي تخدم بها عملائها؛ ويمكنها بعد ذلك وضع أهداف عمل طموحة ومؤشرات أداء رئيسية وفقاً لذلك. كما يجب عليها أن تكون واضحة فيما يتعلق بكيفية تحقيق هذه الأهداف.

ويجب على الرئيس التنفيذي قيادة التغيير في رؤية شركة التكنولوجيا الطبية بدعم من الفريق التنفيذي بأكمله وقيادة الشركة لتحقيق أهدافها؛ فلا يمكن تفويضها إلى مدير المعلومات أو مدير التكنولوجيا أو مدير الأبحاث والتطوير. وسيحتاج على قيادة الشركة استثمار وقتها واستغلال سمعتها في مساندة التغيير.

2. التركيز على تطوير تجربة المرضى أكثر من الترويج للمنتجات

تتيح الصحة الرقمية فرصاً جديدة لشركات التكنولوجيا الطبية خلال تجربة المريض بالكامل، بدءاً من الوقاية الأولية والفحص مروراً بالتشخيص والبدء في العلاج ثم الإدارة اللاحقة للحالة. ويعتمد اقتناص مثل هذه الفرص على فهم مشاكل المرضى والأطباء ومزودي الخدمات والدافعين وكيف يمكن أن تعالجها ابتكارات الصحة الرقمية.

ويبين الشكل 2 كيف يمكن استخدام الأدوات والمنتجات المتنوعة لمعالجة المشاكل المختلفة خلال تجربة المريض. وأحد الأمثلة على ذلك جيل جديد من أجهزة تنظيم ضربات القلب. لعدد من السنوات، كان الأطباء قادرين على مراقبة المرضى المزودين بجهاز تنظيم ضربات القلب عن بُعد باستخدام تقنية المجال القريب أو اللاسلكية. ومع ذلك، تركز الأجهزة اليوم أيضاً على احتياجات المرضى، مما يسمح لهم بالتحقق من عمر بطارية أجهزتهم، وتسجيل وتتبع الأعراض، ومراقبة نشاطهم البدني، والوصول إلى المواد التثقيفية ذات الصلة، من خلال هواتفهم الذكية. وأظهرت الدراسات أن مستويات أعلى من الالتزام بجداول المراقبة عن بعد مقارنةً بأجهزة المراقبة التقليدية المجاورة للفراش، يمكن أن تواكبها تحديات أخرى، مثل تلك المتعلقة بالأمن السيبراني.⁶

وهناك أيضاً فرص لاستغلال دلائل من التجربة الواقعية في حل المشاكل. وفي علم الأورام، على سبيل المثال، حيث يكون الوقت بين التشخيص والعلاج جوهرياً في تحقيق النتائج المرجوة للمرضى، تتعاون GE Healthcare و Roche لمساعدة فرق علاج الأورام في مراجعة الحالات. وتجمع منصة NAVIFY التي يقدمانها بين تقديم صور الأشعة الطبية وبيانات المرضى الأخرى بحيث يكون لدى الفرق الطبية رؤية واحدة وشاملة لكل مريض، وبما يساعد الفرق الطبية على اتخاذ قرارات علاج سريعة وعن دراية. وتقول الشركات إن هذا النظام قلص الوقت الذي يستغرقه

⁴ Digital Quotient، ماكنزي، أبريل 2020.

⁵ استقصاء ماكنزي لـ 35 مسؤول تنفيذي في مجال التكنولوجيا الرقمية في أوروبا، لمزيج من الشركات ما بين شركات عالمية كبرى وشركات أوروبية أصغر حجماً، يوليو 2019.

⁶ "تظهر البيانات الجديدة التي تم الكشف عنها في Heart Rhythm 2020 فعالية المراقبة عن بُعد من خلال التطبيقات الذكية لأجهزة القلب Medtronic والحد بشكل كبير من مضاعفات أجهزة تنظيم ضربات القلب"، GlobeNewswire، 8 مايو 2020، globenewswire.com.

تكمّن الفرص في مجال خدمات الصحة الرقمية أمام شركات التكنولوجيا الطبية خلال تجربة المريض بأكملها

الفرص في مجال خدمات الصحة الرقمية في مسار تجربة المريض — المنتجات والأدوات — البيانات — الخدمات

المراقبة/الإدارة الذاتية في المنزل	العلاج	التشخيص وتحديد مراحل العلاج	الوقاية الأولية والفحص
		1. الأدوات الرقمية الداعمة للتشخيص	
	2. الأجهزة المتصلة أو المتكاملة		
		3. أدوات لتمكين اتخاذ القرارات السريرية	
		4. مناهج دعم سلوك المريض	
	5. علاجات/أساليب علاج جديدة		
	6. تحليلات متقدمة تستفيد من البيانات الفعلية		
		7. التحليلات المتقدمة بوصفها نشاطاً تجارياً	
		8. الرؤى والتوقعات بشأن الأمراض	
	10. توفير الرعاية الصحية		9. الوقاية من الأمراض، الصحة السكانية

مع ارتفاع الطلب على الخدمات السريرية الافتراضية خلال الجائحة، أعلنت شركة Livongo، وهي شركة رعاية صحية رقمية تركز على مساندة المرضى وتحقيق تقدم في علاج أمراض مزمنة مثل السكري وارتفاع ضغط الدم، عن الاندماج مع شركة Teladoc الأمريكية المتخصصة في تزويد الخدمات الصحية عن بعد، في صفقة بقيمة 18.5 مليار دولار.

3. تبني كفاءات جديدة وثقافة جديدة؛ وربما نموذج تشغيلي جديد

قامت شركات التكنولوجيا الطبية ببناء الكفاءات التي تحتاجها لتطوير المنتجات وإطلاقها وبيعها. ولكن القليل منها هو الذي لديه قدرات تحقق النمو انطلاقاً من ابتكارات الصحة الرقمية؛ مثل تكامل البيانات والتحليلات. ويجب أن يكون لديها كذلك ثقافة أسلوب العمل المرن؛ وهو شرط أساسي للنجاح في بيئة رقمية سريعة التغير. وعندئذ، قد يتطلب تحقيق كليهما نموذجاً تشغيلياً جديداً.

أطباء الأورام في التحضير لاجتماعات فرق علاج الأورام بنسبة 53 في المائة.⁷

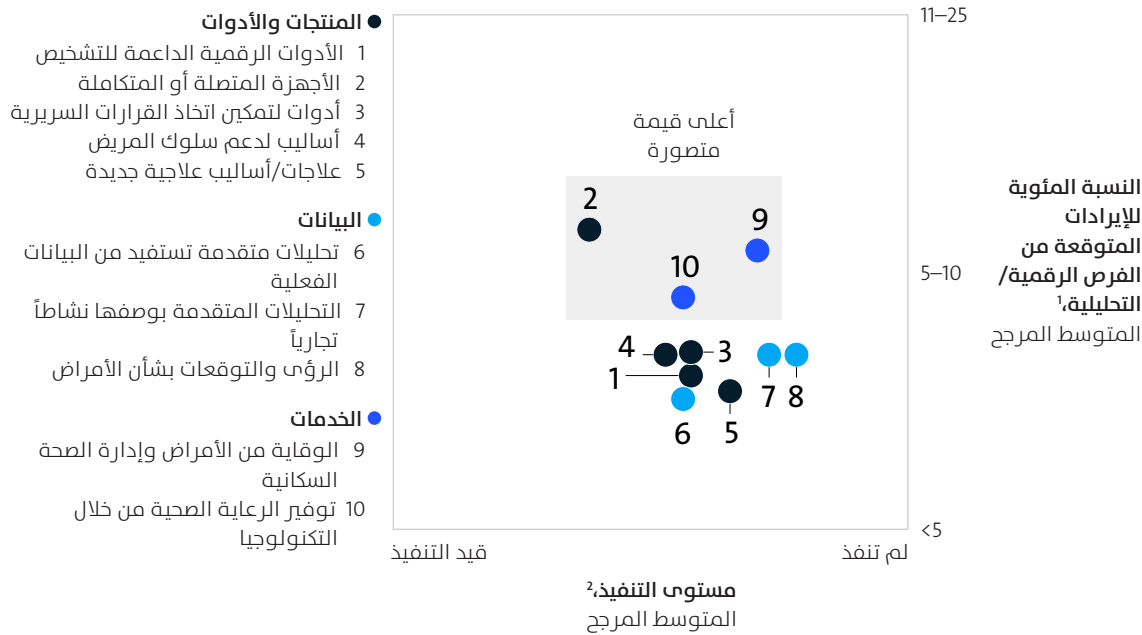
إن شركات التكنولوجيا الطبية على علم تام بفرص النمو التي تكمّن في ما سوف يمثل بالنسبة للبعض مجالات جديدة تثرى تجربة المريض. وفي حين شعر العديد من المشاركين في الاستقصاء أن منبع أغلب النمو خلال الأعوام الخمسة المقبلة سيكون من الأجهزة المتصلة أو المتكاملة؛ وهي مجالات قريبة من عملياتهم الأساسية الحالية، إلا أن الوقاية من الأمراض وتوفير الرعاية الصحية كانت حاضرة بوصفها فرص نمو سائحة، على الرغم من أنها ما تزال غير مستغلة إلى حد كبير (الشكل 3).

تفشت جائحة كوفيد-19، فكانت بمثابة عامل تحفيزي لبعض الشركات لإحراز تقدم على كلا الجبهتين. فتعمل شركتا ResMed و Medtronic على تطوير حلول رقمية جديدة للإدارة عن بعد للمنتجات الحالية لمساعدة الأطباء في علاج مرضى الفيروس، وتجاوباً

⁷ توماس كيلنر، "ما تتطلبه البرمجيات: أطلقت GE و Roche ابتكاراً رقمياً جديداً يساعد الأطباء في تحديد علاجات مخصصة لمرضى السرطان"، GE، 3 يونيو 2019، ge.com.

ينتظر المشاركون نموًا في انتشار الأجهزة المتصلة والمتكاملة، في حين تبقى هناك حاجة إلى الابتكار في الوقاية من الأمراض وتوفير الرعاية الصحية

تطلعات القيمة مقابل مستويات التنفيذ الحالية، 2019



¹ كان السؤال الموجه إلى المشاركين: "ما هي النسبة من الإيرادات التي تتوقع أن تأتي من فرص رقمية/تحليلية على وجه الخصوص؟" وكانت الخيارات: أقل من 5%، ما بين 5 و10%، ما بين 11 و25%، وأقل من 25%.

² كان السؤال الموجه إلى المشاركين: "إلى أي مدى تنفذ شركتك كل مصدر من مصادر القيمة الخارجية؟" مع تحديد 5 خيارات تتراوح ما بين "لا تنفذ" وصولاً إلى "تنفذ الشركة في جميع إداراتها معايير وإجراءات واضحة".

المصدر: استطلاع ماكنزي حول نشاط الخدمات الصحية الرقمية في شركات التكنولوجيا الطبية، يونيو 2019

عليها تغيير الطريقة التي تفعل بها ذلك لجذب مصادر جديدة للقيمة، وبدلاً من جمع البيانات من الفرق المختلفة والمنتجات المتنوعة بمعزل عن بعضها البعض ودون استفادة منها، يجب على الشركات ربط جميع البيانات الداخلية والخارجية؛ وهي كفاءة أصبحت ممكنة من خلال بنية تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمرنة.

— **النماذج والأدوات.** يعد بناء أدوات تحليل أصول البيانات أمرًا أساسيًا لتحقيق القيمة. ومع ذلك، فإن تطوير أدوات تحليل مخصصة لحالات الاستخدام الفردية يمكن أن يكون مستنزفاً للموارد، ويمكن أن يؤدي تطوير نماذج التعليمات البرمجية والتحليلات النمطية الجاهزة للتشغيل إلى تقليل عبء العمل ودورات التحول، بالإضافة إلى توليد رؤى جديدة بسرعة وبتكلفة زهيدة نسبيًا.

الكفاءات

يقدم الشكل 4 وصفاً للكفاءات المطلوبة لشركة متخصصة في التكنولوجيا الطبية حتى تحقق النجاح في مجال الصحة الرقمية. ويتوجب على شركات التكنولوجيا الطبية التركيز على بعض المجالات بشكل أكبر، ومنها:

- **تجارب العملاء.** يساعد فهم تجربة المريض في تقديم أفضل رعاية له مع تحديد مجموعات القيمة الجديدة. وستكون كفاءات التصميم لسهولة الاستخدام مطلوبة بالإضافة إلى القدرة على تهيئة كل منتج بحيث يلبي الاحتياجات الخاصة لكل مريض.
- **البيانات.** اعتادت شركات التكنولوجيا الطبية جمع البيانات وإدارتها من خلال منتجاتها، لكن يجب

يجب على شركات التكنولوجيا الطبية التركيز على خمسة مجالات لبناء الكفاءات لاقتناص الفرص في مجال خدمات الصحة الرقمية

الثقافة	التنظيم والمواهب	الكفاءات	الاستراتيجية	
 <p>نماذج والأدوات أساليب التنفيذ ترقية وتطوير الأساليب الأدوات والتطبيق</p>	 <p>البيانات الرؤية والاستراتيجية لاستغلال البيانات منظومة البيانات تكامل البيانات هندسة تكنولوجيا المعلومات</p>	 <p>ضمان القيمة التزام القيادة تكامل العمليات التجارية أدوات الخطوط الأمامية وإعداد التقارير الطرح الآتمة</p>	 <p>تجارب العملاء تصميم للمستخدم تجربة القنوات المتعددة المتكاملة إضفاء الطابع الشخصي</p>	 <p>التسويق الرقمي إنشاء المحتوى الإعلان الرقمي</p>

العمل اختبارها والتعلم من تجربة التنفيذ المبكر. ولتسهيل هذا التحول، قد تكون هناك حاجة إلى نموذج تشغيل جديد.

وتفضل بعض الشركات السماح لأعمالها الرقمية بالعمل ضمن إطار حوكمة مختلف، مما يمنحها سلطة أكبر في اتخاذ القرار. كما أنها تفضل نموذج تمويل يقوم على رأس المال المغامر، حيث يتم التمويل الفعلي عند تحقيق مراحل إنجاز معينة، بدلاً من تقييده بدورات الميزانية السنوية. وقامت شركة GE Healthcare، على سبيل المثال، بتأسيس GE Ventures شركة فرعية تستثمر في الشركات الناشئة قبل أن تقوم في النهاية بالانفصال عنها لتتحول إلى كيانات مستقلة.

وتتجه شركات أخرى إلى عقد شراكات لجلب القدرات والكفاءات المناسبة لاستكشاف الطول الرقمية. وعلى سبيل المثال، وفي إطار تجربة سريرية لنظام تحفيز العصب المبهم VNS لدى الأشخاص الذين يعانون من الاكتئاب الذي يصعب علاجه، دخلت شركة LivaNova المتخصصة في التكنولوجيا الطبية في شراكة مع Verily، وهي إحدى شركات Alphabet، التي طورت جهازاً يمكن ارتداؤه وتطبيقاً للهاتف الذكي لتسجيل البيانات السلوكية من المشاركين في الدراسة.⁸

— **ضمان القيمة.** يجب إنشاء روابط واضحة لقيمة الأعمال طويلة الأجل. ويتطلب ذلك دراسة حالة محددة جيداً مرتبطة بنتائج الأعمال ومراجعات منتظمة للمقاييس الرئيسية لضمان إقامة الارتباط بسرعة. كما سيتعين تطبيق الأدوات الرقمية الجديدة في جميع إدارات الشركة وأتمتة بعض العمليات والأنشطة. أما الهدف فهو خلق قيمة عبر إدارات الشركة، وليس في إدارات منفصلة بعينها وحسب.

كثيراً ما تؤخر الشركات بناء مثل هذه الكفاءات، لتوجه مواردها المحدودة إلى تنفيذ بعض المشاريع التجريبية. وفي حين تحقق المشاريع التجريبية بداية سريعة، إلا أنها لا تبني القوة اللازمة لاعتماد التقنيات الرقمية على نطاق واسع. فيجب أن تبدأ الشركات في بناء الكفاءات عبر إدارات الشركة في البداية حتى لا تتخلف عن ركب التقدم أكثر من ذلك.

النموذج التشغيلي

غالبًا ما يتطلب تحقيق القيمة الرقمية أساليب عمل جديدة وثقافة مغايرة. وستحتاج الشركات إلى الابتعاد عن دورات البحث والتطوير الطويلة التي تركز عادةً على إطلاق منتج نهائي وبدلاً من ذلك عليها تطوير منتجات قابلة للتطبيق وتتيح لفرق

⁸ "ليفانوفيا في تعاون بحثي مع فيريلي بهدف الوصول إلى فهم لتأثير تحفيز العصب المبهم في حالات الاكتئاب التي يصعب علاجها"، ليفانوفيا، 26 فبراير 2020، investor.livanova.com.

وتشير الشراكات الأكثر جرأة، مثل اندماج Livongo مع Teladoc، أيضًا إلى الكيفية التي قد تتطور بها نماذج التشغيل الجديدة التي تجمع بين الأجهزة الرقمية وخدمات الرعاية الصحية في منصة واحدة.

4. تصميم منظومة أوسع نطاقاً

بغض النظر عن القطاع الذي تنشط فيه، تحتاج الشركة عند تصميم الابتكارات الرقمية إلى مراعاة البيئة الأوسع نطاقاً التي تعمل فيها. ولا تعد شركات التكنولوجيا الطبية استثناء من هذا، حيث أنها تحتاج إلى دمج أنظمتها مع أنظمة أخرى وإدارة الأمن السيبراني وحماية البيانات. ولكن هناك بعض الاعتبارات التي تقتصر على شركات التكنولوجيا الطبية والرعاية الصحية. فعلى سبيل المثال، تحتاج شركات التكنولوجيا الطبية إلى إظهار تأثير منتجاتها وخدماتها على نتائج تجارب المرضى، وتأمين السداد، وإدارة خصوصية المريض وموافقته.

وتعتمد شركات التكنولوجيا الطبية على أربع مجموعات كبيرة من العوامل المساعدة للنجاح في منظومتها:

- عوامل التمكين المالية، ومنها نماذج السداد والتعويض
- عوامل التمكين التكنولوجية، ومنها المعايير المشتركة حول تكامل الأنظمة (التوافق التشغيلي) واستخدام البيانات وتكاملها
- عوامل تمكين تتعلق بالسياسات والمبادئ التوجيهية، من قبيل معايير النتائج السريرية والمتطلبات التنظيمية المشتركة المتعلقة بخصوصية المريض والحصول على موافقته
- عوامل التمكين الاجتماعية والأخلاقية والقانونية، مثل القدرة على بناء الثقة مع المرضى والمتخصصين في الرعاية الصحية والمهارات المطلوبة لاعتماد الابتكارات الرقمية

يرز الاستقصاء الذي أجريناه أهمية عوامل التمكين المالية والتكنولوجية بالنسبة لشركات التكنولوجيا الطبية. فهي مهمة للإطلاق الناجح لمنتج أو خدمة، وكذلك للتعرف على الطريقة التي حكم بها المشاركون في الاستقصاء على أهمية التعاون عبر القطاعات في تحديد عوامل التمكين (الشكل 5).

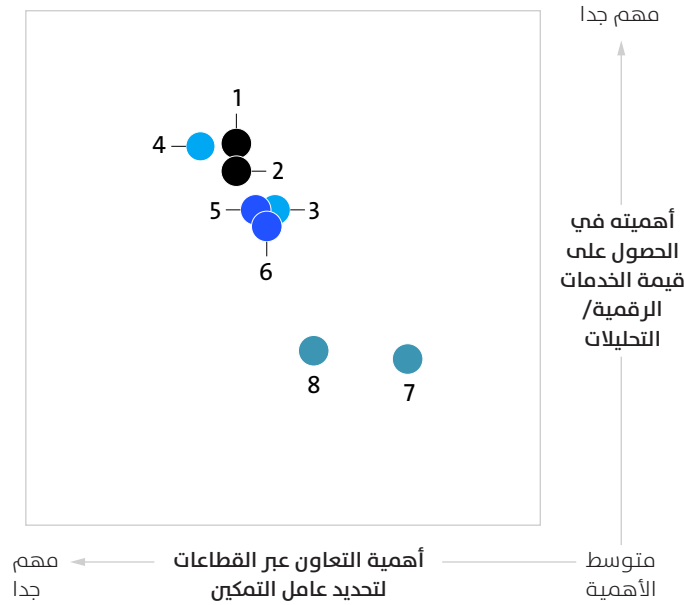
ومن المرجح أن يسدي المشاركون، على تنوعهم في المنظومة، الأولوية لعوامل تمكين مختلفة. ولذلك، من الحكمة أن تتعامل شركات التكنولوجيا الطبية مع شكوك الجميع، مع الأخذ في الاعتبار مدى سرعة تغير المشهد. ولقد حفزت جائحة كوفيد-19 التطور السريع لعوامل التمكين المالية، ومن ذلك على سبيل المثال إنشاء نماذج سداد جديدة للابتكارات الرقمية. وأدخلت كل من إيطاليا وإسبانيا والمملكة المتحدة تغييرات تنظيمية مؤخرًا لتسهيل سداد مقابل بعض الابتكارات الرقمية. كما ارتفع مستوى ثقة الأطباء في الابتكارات الرقمية. وفي الولايات المتحدة واقتصادات الاتحاد الأوروبي الرئيسية، ارتفع مقدار الوقت الذي يقضيه الأطباء في التفاعل عن بُعد مع المرضى خلال الأشهر الأولى للجائحة من حوالي 3 في المائة من مجمل وقتهم اليومي إلى أكثر من 20 في المائة.⁹

ولأن المتغيرات كثيرة وسريعة، يواجه شركات التكنولوجيا الطبية خطر ألا تكون طرفًا في القرارات التي تشكل هذه المنظومة الناشئة، ويتعامل من يقومون بالسداد ومزودو الخدمات مع العديد من الشركات المختلفة، والتي تعمل جميعها على تطوير ابتكارات صحية رقمية جديدة ومختلفة. فإذا تمكنت شركات التكنولوجيا الطبية من التعاون لتحديد المعايير والنهج المشتركة، بمساعدة الجهات المنظمة، عبر عوامل التمكين المختلفة هذه، فإنها تضمن أن يكون لها دور في صنع القرار، مع تسهيل الأمر على من يقومون بالسداد ومزودو الخدمات للتعاون مع القطاع في تقديم الابتكارات الرقمية الجديدة.

تتمثل إحدى التبعات اللافتة لتفشي جائحة كوفيد-19 في ذلك التوسع الكبير في تبنى الأنظمة الصحية للحلول الرقمية. وربما يكون التغيير ناتجًا عن الضرورة، لكن هذا لا ينتقص من أهميته أو من فرص استمراره، في الواقع. إنه أساس الوضع الطبيعي الجديد. ولذلك، يجب على شركات التكنولوجيا الطبية أن تفكر في المبادرة في تنفيذ برنامج تحول يجعل الرعاية الصحية الرقمية محركًا للنمو الكبير، فضلاً عن كونها مصدرًا لتقديم رعاية أفضل للمرضى ولكي ننعّم بأنظمة رعاية صحية أكثر استدامة.

⁹ استقصاء أجرته ماكنزي وشمل 430 طبيباً في فرنسا، ألمانيا، إسبانيا، المملكة المتحدة، والولايات المتحدة، في أبريل 2020.

يُنظر إلى التعاون على أنه أساس تحقيق القيمة في خدمات الصحة الرقمية

متوسط أهمية عوامل التمكين، $n^1 = 32$ 

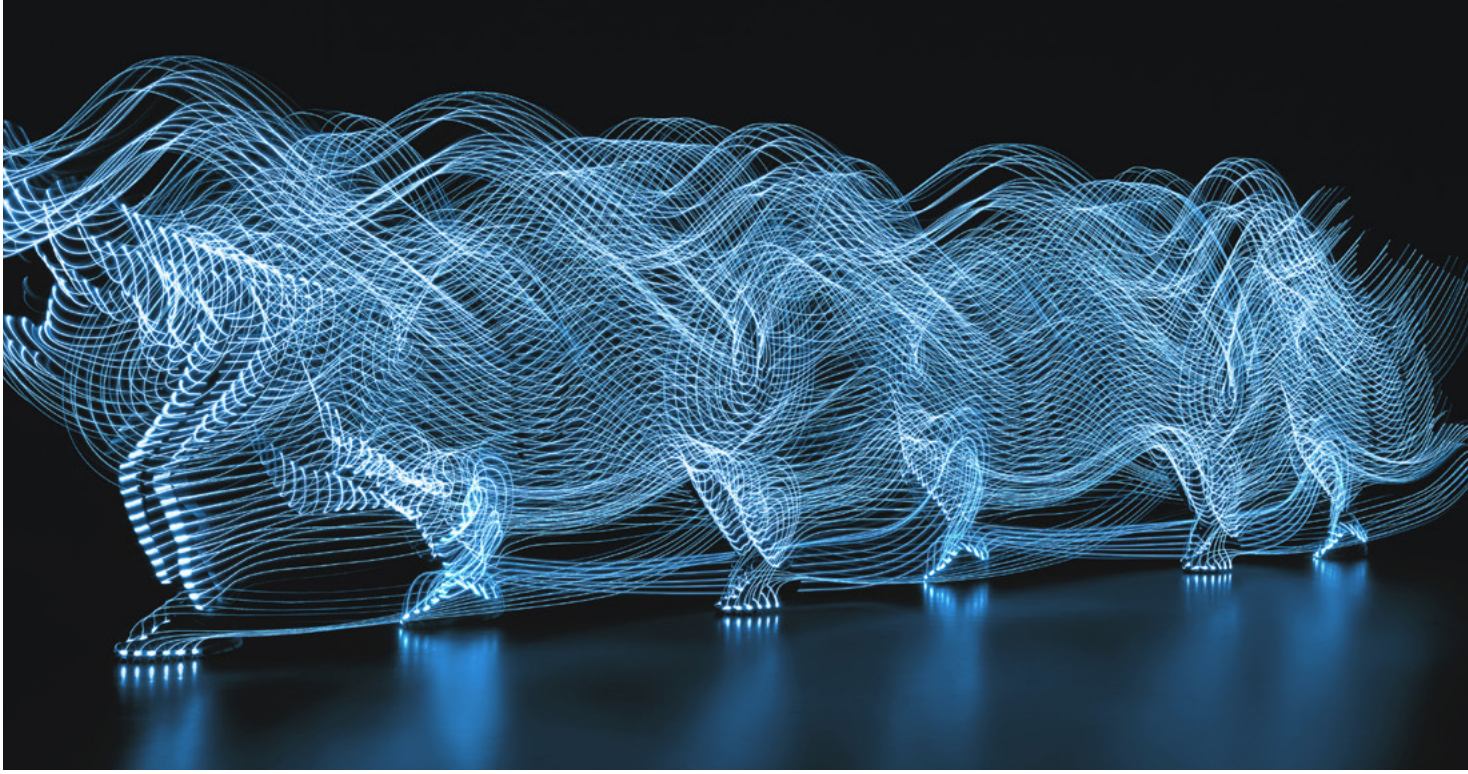
● المالية	● التكنولوجيا	● السياسات/المبادئ التوجيهية	● الاجتماعية والأخلاقية والقانونية
1 الوضوح بشأن النماذج المالية ونماذج السداد في خدمات الصحة الرقمية	3 اعتماد معايير البيانات ومصادر البيانات الخارجية	5 المعايير المشتركة أو تقييم النتائج السريرية	7 كفاءات خدمات الصحة الرقمية والتعريف بها لدى أصحاب المصلحة في الرعاية الصحية
2 فهم الحوافز وراء السداد	4 المعايير المشتركة للتوافق التشغيلي والترابط	6 توضيح المتطلبات التنظيمية لخدمات الصحة الرقمية والعوامل المؤثرة في التكنولوجيا والملكية الفكرية	8 ترسيخ الثقة بين أصحاب المصلحة في الرعاية الصحية من خلال المشاركة والاتفاق على المعايير الأخلاقية

¹ طلبنا من المشاركين تحديد درجة لأهمية كل عامل تمكين في تحقيق القيمة الرقمية/التحليلية وتحديد درجة للتعاون بين القطاعات في وضع عوامل التمكين، من 1 إلى 5 (1 = ليس مهماً، 5 = مهم للغاية). المصدر: استفتاء ماكنزي حول نشاط الخدمات الصحية الرقمية في شركات التكنولوجيا الطبية، يونيو 2019

ريتشارد بارتليت شريك مساعد في مكتب ماكنزي بلندن، وأدم سومورو خبير مختص، بينما كريستيان زيربي أحد شركاء ماكنزي.

يود الكتاب توجيه الشكر لكل من كريس ليوبلين، مانويلا مارتين، سباستيان سيلر، وتوبياس سيلرزان، لما قدموه من مساهمة خلال وضع هذا المقال.





الحافة الرقمية الجديدة: صياغة استراتيجية مناسبة لحقبة ما بعد الجائحة

يؤكد أحدث استقصاء أجريناه أن المستقبل ملك للشركات التي تمثل التكنولوجيا جوهر رؤيتها وكفاءاتها وتفويضها القيادي.

الشركات من أزمة كوفيد-19 وكذلك أي أزمة من هذا القبيل مستقبلاً. وبعد أن رأينا كيف أدت الجائحة إلى المسارعة في عملية تبني التقنيات الرقمية لتختصر عدة سنوات، ألقينا نظرة فاحصة على الكيفية التي تعيد بها الشركات التفكير في دور التكنولوجيا الرقمية في استراتيجيتها أعمالها الشاملة وكيفية إدارة الأعمال بوتيرة سريعة أصبحت مطلوبة الآن.

مقدمة

مايو 2021

بعد مرور عام على تفشي جائحة كوفيد-19، يشير أحدث استقصاء أجراه مركز ماكنزي العالمي للأبحاث حول الاستراتيجية الرقمية¹ إلى أن الجائحة أسهمت في الإسراع بوتيرة الأعمال التجارية وأن القدرات التكنولوجية ستكون ضرورية لاستراتيجيات خروج

تحصد الشركات التي تمتلك أفضل كفاءات تقنية، مواهب، قيادة، وموارد النتائج الاقتصادية الأمثل.

¹ كان الاستقصاء عبر الإنترنت ميدانياً من 19 يناير إلى 29 يناير 2021، وحصل على ردود من 1140 من التنفيذيين، كبار المديرين، مديري الإدارات، أو رؤساء الأقسام الذين يمثلون مجموعة كاملة من المناطق والقطاعات والصناعات ومختلف أحجام الشركات والتخصصات الوظيفية.

أسهمت الجائحة في سرعة الإيقاع الذي تغير به التقنيات الرقمية أسلوب عمل الشركات

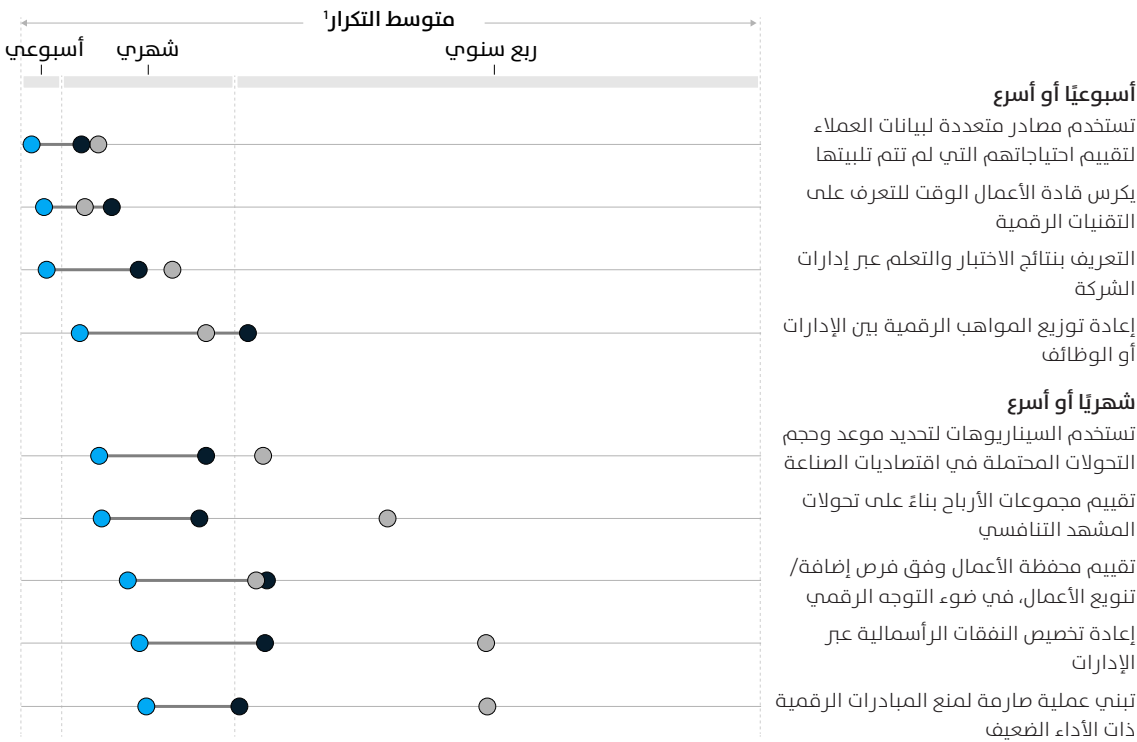
أظهر الاستقصاء السابق أنه عبر المجالات الرئيسية لنموذج الأعمال، فقد تسارعت عملية تبني الشركات للتقنيات الرقمية بشكل عام بما يماثل المطلوب في ثلاث إلى سبع سنوات ولكن في غضون أشهر فحسب. وتُظهر أحدث النتائج أن هذه السرعة قائمة أيضًا على مستوى ممارسات الأعمال الأساسية؛ فما كان يعتبر أفضل سرعة في فئتها لمعظم ممارسات الأعمال في عام 2018 أصبح الآن أبطأ من المتوسط. ويقول المشاركون في الشركات ذات الإمكانيات التقنية الأقوى² إنهم يعملون بوتيرة أسرع.

إن ضرورة اتباع نهج استراتيجي لتطبيق التكنولوجيا ضرورة شاملة، إلا أن بعض الشركات تقدمت على غيرها بالفعل؛ وتُظهر ردودهم أن القدرات التقنية الشاملة والموهبة والقيادة والموارد الأفضل (ما نسميه "الهيئة التقنية" للشركة) تحقق جميعها نتائج اقتصادية أفضل. وفي الوقت نفسه، تؤكد النتائج أن العديد من الشركات قد تضيع فرصًا للاستثمار في مجالات نماذج أعمالها الأكثر تعرُّضًا لمخاطر التحول الرقمي.

غيرت جائحة كوفيد-19 وتيرة الأعمال بشكل جذري، وكان السبق للشركات ذات القدرات التكنولوجية الفائقة

متوسط التكرار لممارسات الأعمال الأساسية¹

● 2018 أفضل أداء اقتصادياً² ● 2021 متوسط الاستجابة ● 2021 الشركات المتميزة بالتكنولوجيا من العشر الأعلى³



¹ التكرارات المعروضة هي القيم المتوسطة من المدرج التكراري، والتي تم إنشاؤها عن طريق تعيين الردود الكالتالي "يومي" بقيمة 0؛ "أسبوعي"، 1؛ "شهري"، 2؛ "ربع سنوي"، 3؛ "سنوي"، 4؛ "كل بضع سنوات"، 5؛ و "أبداً"، 6؛ كما تناول السؤال تواتر تقييم فرص الاندماج والاستحواذ كجزء من كل مناقشة لوضع الاستراتيجية. لا يتم عرض هذه الردود لأن عمليات الاندماج والاستحواذ تتطلب عادةً إطاراً زمنياً أطول من الممارسات التشغيلية الأخرى التي تم اختبارها، وغالباً لأسباب تنظيمية.

² المشاركون في استقصاء 2018 الذين ذكروا إن شركاتهم تعد من ضمن الشريحة الأعلى من حيث نمو الإيرادات العضوية (أي 25% أو أكثر في السنوات الثلاث الماضية) مقارنة بالآخرين؛ 138.

³ الشركات التي تتمتع بقدرات تقنية عالية هي تلك التي وافق فيها المشاركون بشدة على سبعة بيانات على الأقل (من إجمالي 13) حول دور التكنولوجيا في استراتيجيات مؤسساتهم والدور العام للتكنولوجيا في شركاتهم، 158.

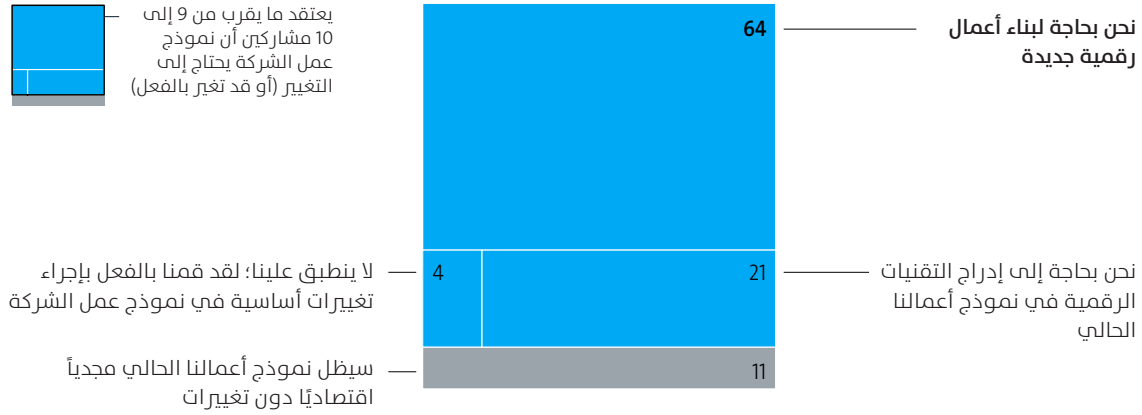
² الشركات التي تتمتع بقدرات تقنية عالية هي تلك التي وافق فيها المشاركون بشدة على سبعة بيانات على الأقل (من إجمالي 13) حول دور التكنولوجيا في استراتيجيات مؤسساتهم والدور العام للتكنولوجيا في شركاتهم، 158.

أن نماذج أعمالهم الحالية ستكون مجدية من الناحية الاقتصادية حتى عام 2023، بينما صرح 64 في المائة آخرون إن شركاتهم بحاجة إلى بناء أعمال رقمية جديدة لمساعدتهم في بلوغ ذلك.

ولا يقتصر ذلك على وتيرة الأعمال التي ساهمت أزمة تفشي جائحة كوفيد-19 في تغييرها بشكل جذري. ووفقاً للاستقصاء، يدرك العديد من المشاركين أن نماذج أعمال شركاتهم أصبحت قديمة. ويعتقد 11 في المائة فقط من المشاركين

في أفق العام 2023، ستحتاج معظم الشركات إلى بناء أعمال رقمية جديدة حتى تحافظ على جدوى وجودها اقتصادياً

التغييرات اللازمة لجعل نموذج أعمال الشركة مجدياً اقتصادياً بحلول عام 2023، النسبة المئوية للمشاركين¹

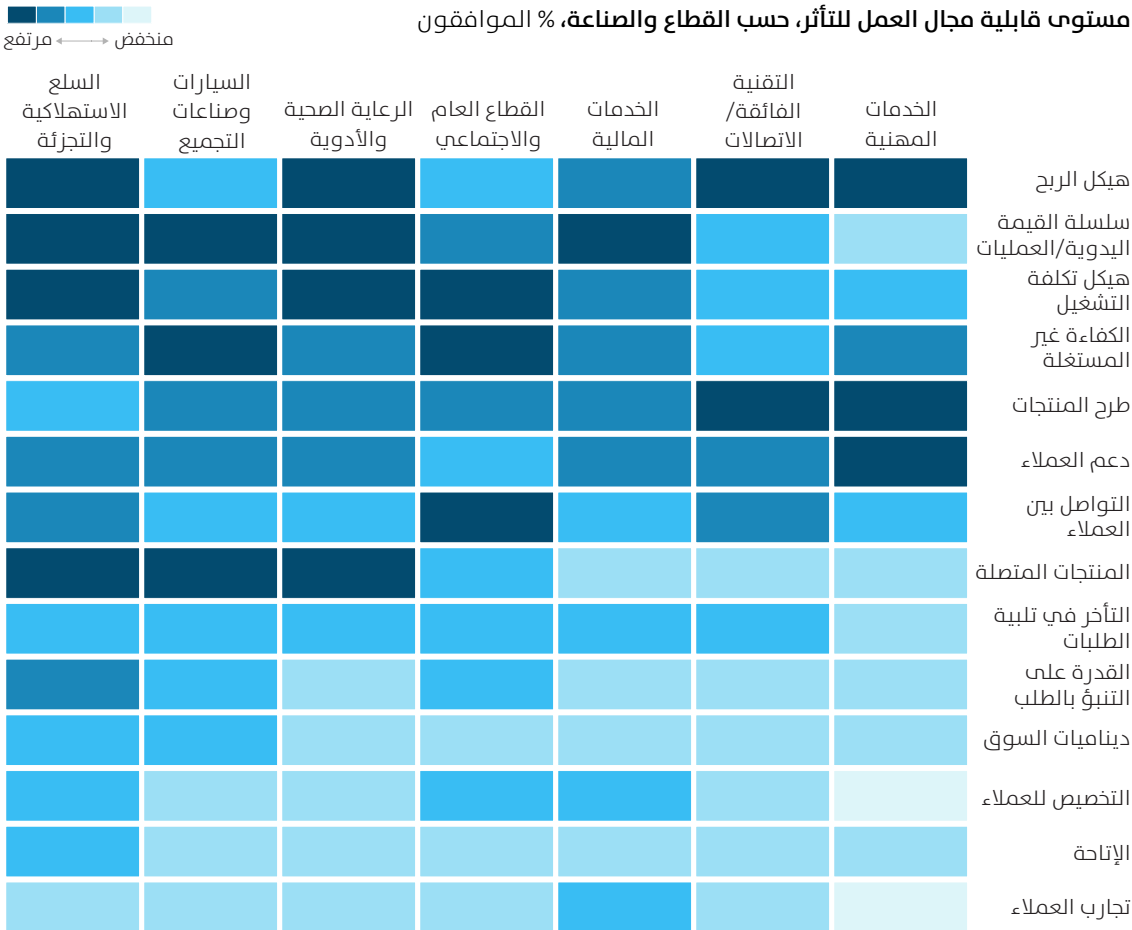


¹ لم تدرج ردود المشاركين الذين أجابوا "لا أعلم": 1140.

كما أننا نظرننا إلى مجالات أعمالها التي تستثمر
الصناعات فيها. وفي الأغلب لا تتوافق هذه
الاستثمارات مع المجالات الأكثر عرضة للاضطراب
(أو التي تقدم أعلى عوائد). فعلى سبيل
المثال، تستثمر العديد من شركات الرعاية الصحية
والأدوية في أن تتماشى عروضها مع احتياجات
العملاء، وتمكين الوصول عند الطلب إلى المنتجات
والخدمات، وتحسين تجربة العملاء بشكل عام. ومع
ذلك، ووفقاً للاستقصاء، تواجه هذه الشركات مخاطر
أكثر تتعلق باختلال في سلاسل القيمة الخاصة بها،
وهيكل تكاليف التشغيل لديها، وأنواع المنتجات
التي تقدمها.

وقد أوجدت الجائحة، في الوقت ذاته، نقاط ضعف
جديدة؛ إلى جانب إتاحة فرص جديدة، نتيجة أي واقع
جديد يفرض في المستقبل. ونعلم من التجربة أن
العملاء والموظفين وشركاء سلسلة القيمة قد
زادوا جميعاً من استخدامهم للتكنولوجيا، مما جعل
الحوافز أمام الاضطراب الرقمي أقل بكثير مما كانت
عليه قبل الأزمة ومهد الطريق لمزيد من التغييرات
السريعة القائمة على التكنولوجيا في المستقبل.
وذكر المشاركون في الاستقصاء الذي أجريناه من
جميع القطاعات أن شركاتهم تعاني من نقاط ضعف
كبيرة، لا سيما فيما يتعلق بهيكل الربح والقدرة على
طرح المنتجات وتنفيذ العمليات.

في كافة القطاعات، ذكر المشاركون عدة مجالات في أعمالهم تأثرت سلباً بسبب الواقع الجديد الذي فرضه التحول الرقمي

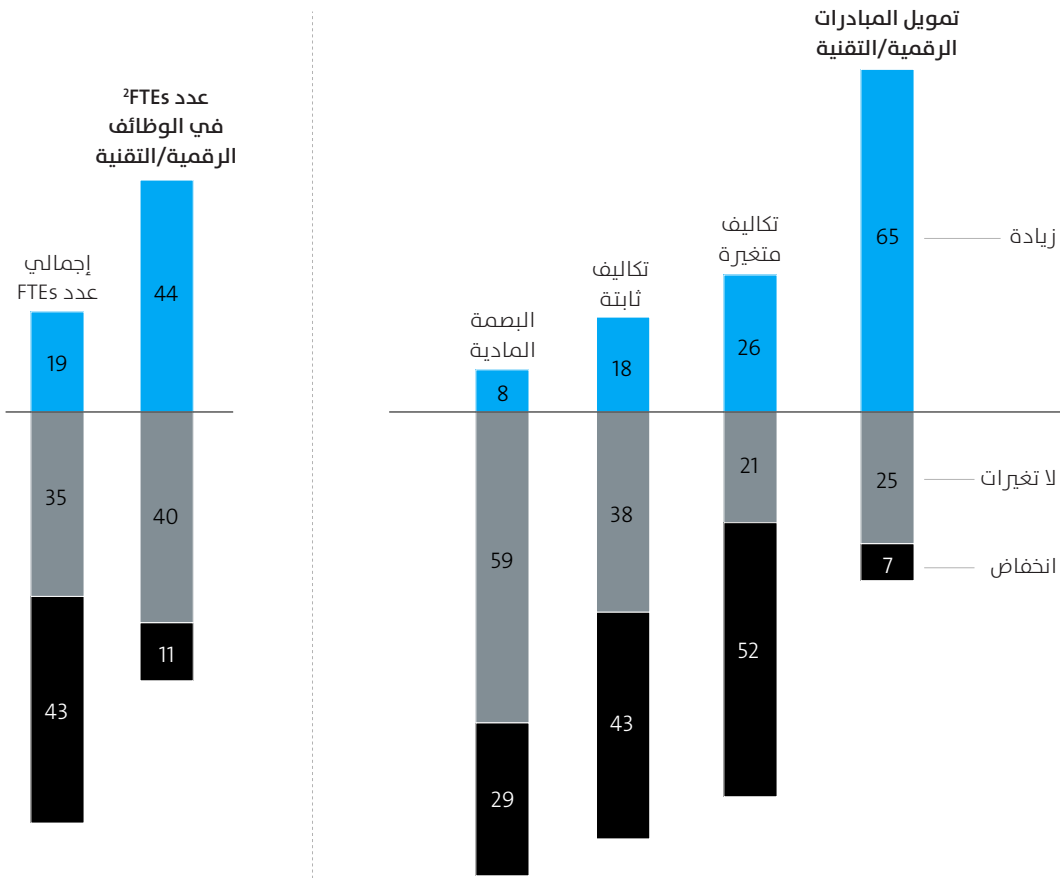


الرقمية والتكنولوجية أثناء الجائحة، حتى مع اقتطاع الموارد من جوانب أخرى من الأعمال. ووفقاً لنتائج الاستقصاء، فقد زاد تمويل المبادرات الرقمية والتكنولوجية، كما زاد عدد الموظفين أصحاب المهام الرقمية والتكنولوجية.

تلبية الطلبات الجديدة، تنفيذ الشركات استثمارات رقمية وتقنية عبر نموذج الأعمال
تتمثل إحدى علامات الأهمية المتزايدة للتكنولوجيا لكل من الاستراتيجية والعمليات في تخصيص الشركات المزيد من الموارد لتطوير قدراتها

ازداد حجم الإنفاق على الخدمات الرقمية والتكنولوجيا خلال تفشي الجائحة، بالرغم من إجراءات التقشف في مجالات أخرى من أنشطة الشركة

التغيرات في مقاييس الشركة، العام الماضي، النسبة المئوية من المشاركين¹



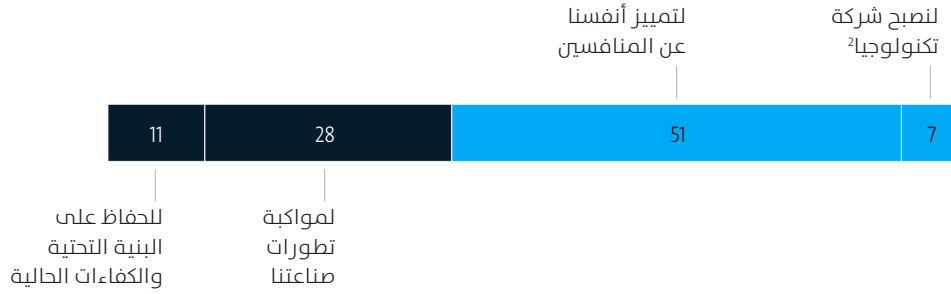
¹ لم تدرج ردود المشاركين الذين أجابوا "لا أعلم": 1140.
² معادل لدوام كامل: وحدة تشير إلى عبء العمل الواقع على الشخص العامل بطريقة تجعل عبء العمل للشخص العامل قابل للمقارنة عبر سياقات مختلفة.

وتماشياً مع نتائج العام الماضي التي تفيد بأن المديرين التنفيذيين بدأوا في تبني رؤية أكثر استراتيجية للتكنولوجيا³، وأنها أكثر من مجرد بند في التكلفة، يقول أكثر من نصف المشاركين في استقصاء هذا العام إن شركاتهم تنظر إلى التكنولوجيا كوسيلة لتمييز نفسها استراتيجياً عن المنافسين.

وتماشياً مع نتائج العام الماضي التي تفيد بأن المديرين التنفيذيين بدأوا في تبني رؤية أكثر استراتيجية للتكنولوجيا³، وأنها أكثر من مجرد بند في التكلفة، يقول أكثر من نصف المشاركين في استقصاء هذا العام إن شركاتهم تنظر إلى التكنولوجيا كوسيلة لتمييز نفسها استراتيجياً عن المنافسين.

بعد المسارعة في تبني الخدمات الرقمية أثناء الجائحة، تنظر غالبية الشركات إلى القدرات التكنولوجية على أنها عامل استراتيجي مميز

مستوى طموح استثمارات الشركات الذي تخطط له في المجال الرقمي والتكنولوجيا، النسبة المئوية للمشاركين¹



¹ لم تدرج ردود المشاركين الذين أجابوا "لا أعلم" / لا ينطبق": 1140.
² أي أن عرض القيمة الأساسية للشركة يعتمد على التكنولوجيا والبيانات التي تنتجها.

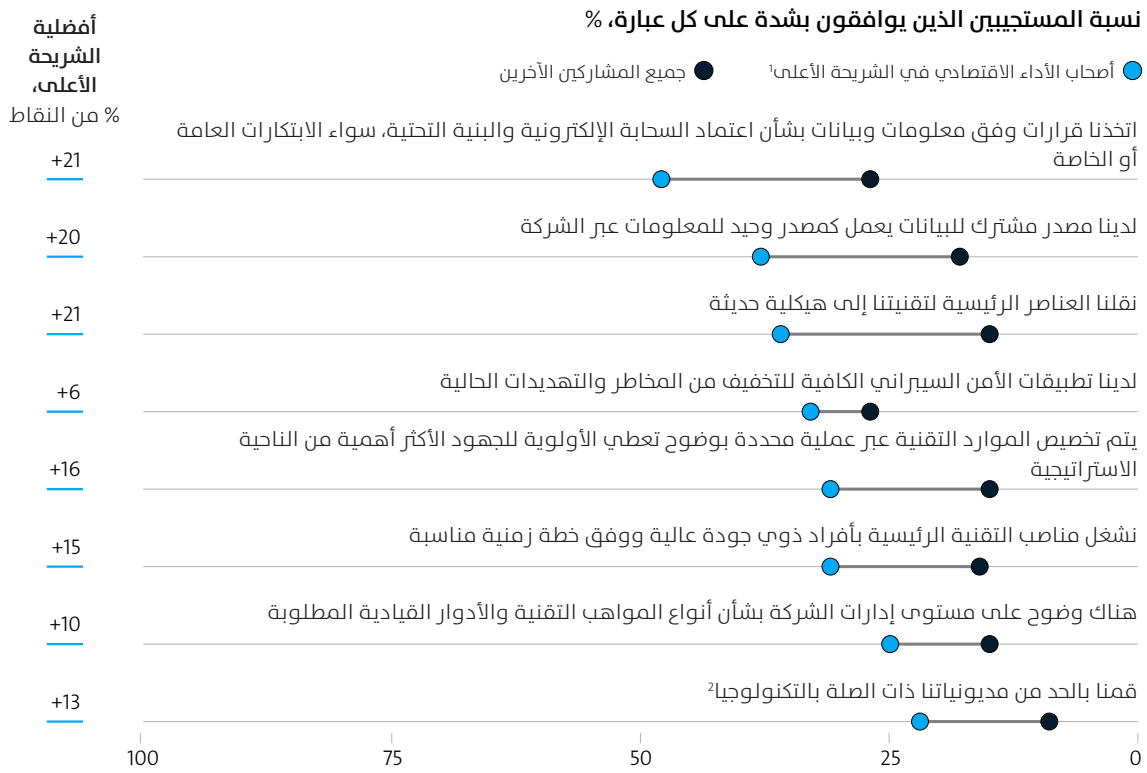
³ "كيف أسفر انتشار جائحة كوفيد-19 في دفع الشركات إلى تحقيق التحول التكنولوجي - وساهم في تحويل جذري في ممارستها للأعمال"، 5 أكتوبر 2020، McKinsey.com.

قامت الشركات ذات الأداء الأعلى باستثمارات أكثر جرأة في مجال التكنولوجيا وتمتلك كفاءات عامة أقوى

كما أننا ندرك من خلال الأبحاث السابقة أنه من المرجح أن تدعم الاستثمارات الأكثر جرأة وذات النطاق الأوسع في التكنولوجيا تحولاً ناجحاً بشكل أكبر من تلك الاستثمارات الأصغر. ومن الأهمية بمكان أن تفهم الشركات مفاد التمييز عن الآخرين في التكنولوجيا الخاصة بهم، وذلك لتحقيق طموحاتها؛ خاصة وأن مصطلح "التكنولوجي" و"الرقمي" يمثلان مصطلحات واسعة الاستخدام ولها معاني تختلف باختلاف مجال الشركات. لذا، قمنا بسؤال المشاركين عن عناصر محددة من التكنولوجيا التي تدعم التحولات الرقمية الناجحة والتي تشكل الثروة التكنولوجية للشركة، وذلك

استناداً إلى خبراتنا وأبحاثنا السابقة.⁴ وتشير النتائج إلى وجود صلة واضحة بين الثروة التكنولوجية والأداء الاقتصادي الفائق. وعند النظر إلى القدرات الفردية للثروة التكنولوجية (استطلع الاستقصاء رأي حوالي 13 في المجموع)، فإننا نرى أن أصحاب الأداء الاقتصادي الأعلى من شركات الشريحة الأعلى يتقدمون بالفعل بشكل كبير على أقرانهم في جميع الفئات تقريباً.⁵ فعلى سبيل المثال، من المرجح أن يكون عدد المشاركين الذين يذكرون إنهم يشغلون الأدوار التقنية الرئيسية بموهبة عالية الجودة في الوقت المناسب ضعف عدد الآخرين الذين لا يذكرون ذلك. كما تؤكد النتائج، في الوقت ذاته، على أنه حتى أصحاب الأداء المتميز لديهم مجال لتحسين وتعزيز قدراتهم التكنولوجية.

تتقدم الشركات ذات الأداء المتميز بالفعل بشكل كبير في جميع عناصر التكنولوجيا التي يمتلكونها تقريباً، مما يجعل اللحاق بالركب تحدياً



¹ المشاركون الذين أفادوا بزيادات لا تقل عن 15 في المائة في إيرادات شركاتهم والأرباح قبل الفوائد والضرائب على مدى السنوات الثلاث المنصرمة؛ 118. ² أي عدد المشاريع أو المنتجات أو الخدمات الرقمية والتكنولوجية التي لم يتم تصميمها هندسياً بسبب ضيق المواعيد النهائية.

⁴ لمزيد من المعلومات حول فكر ماكنزي بشأن الثروة الاستراتيجية، يرجى مطالعة "كيفية جعل الاستراتيجية الجريئة دافعاً لتلك المسألة"، 6 ديسمبر 2019، الموقع الإلكتروني McKinsey.com.

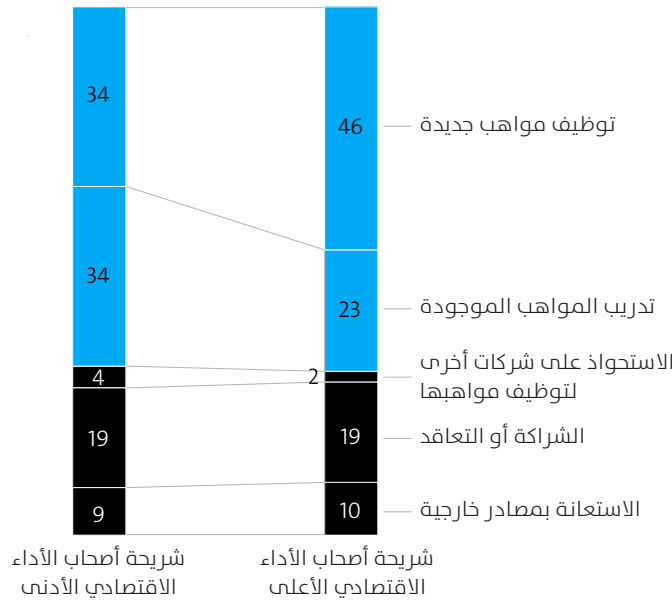
⁵ المشاركون الذين أفادوا بزيادات لا تقل عن 15 في المائة في إيرادات شركاتهم والأرباح قبل الفوائد والضرائب على مدى السنوات الثلاث المنصرمة.

إلا أن النتائج تشير إلى أنه لا يوجد حل سحري لسد الفجوات الناجمة عن تلك المهارات. ويفيد أصحاب الأداء الاقتصادي الأعلى باعتماد أكبر على تعيين موظفين جدد، بينما أفاد المشاركون في الاستقصاء، من شركات أخرى، بوجود تركيز متساوٍ على توظيف وإعادة تدريب موظفيهم الحاليين، وتعتمد المجموعتان بالتساوي على الشراكة أو التعاقد.

تشكل المواهب تحدياً دائماً للشركات التي تقوم بتحويل أعمالها من خلال التكنولوجيا الرقمية - كما يفيد العديد من المشاركين في الاستقصاء بأن شركاتهم تهدف إلى القيام بذلك. وبينما تقوم الشركات بوضع خططها لسد الفجوات الحرجة في المواهب في النواحي التكنولوجية، انطلاقاً من مجلس الإدارة ومروراً بالمناصب القيادية البارزة،

الشركات الأعلى أداءً أكثر قدرة من غيرها على سد الفجوة في المواهب المطلوبة من خلال توظيفها

الطريقة التي تخطط بها الشركات لسد فجوات المواهب، النسبة المئوية للمشاركين¹

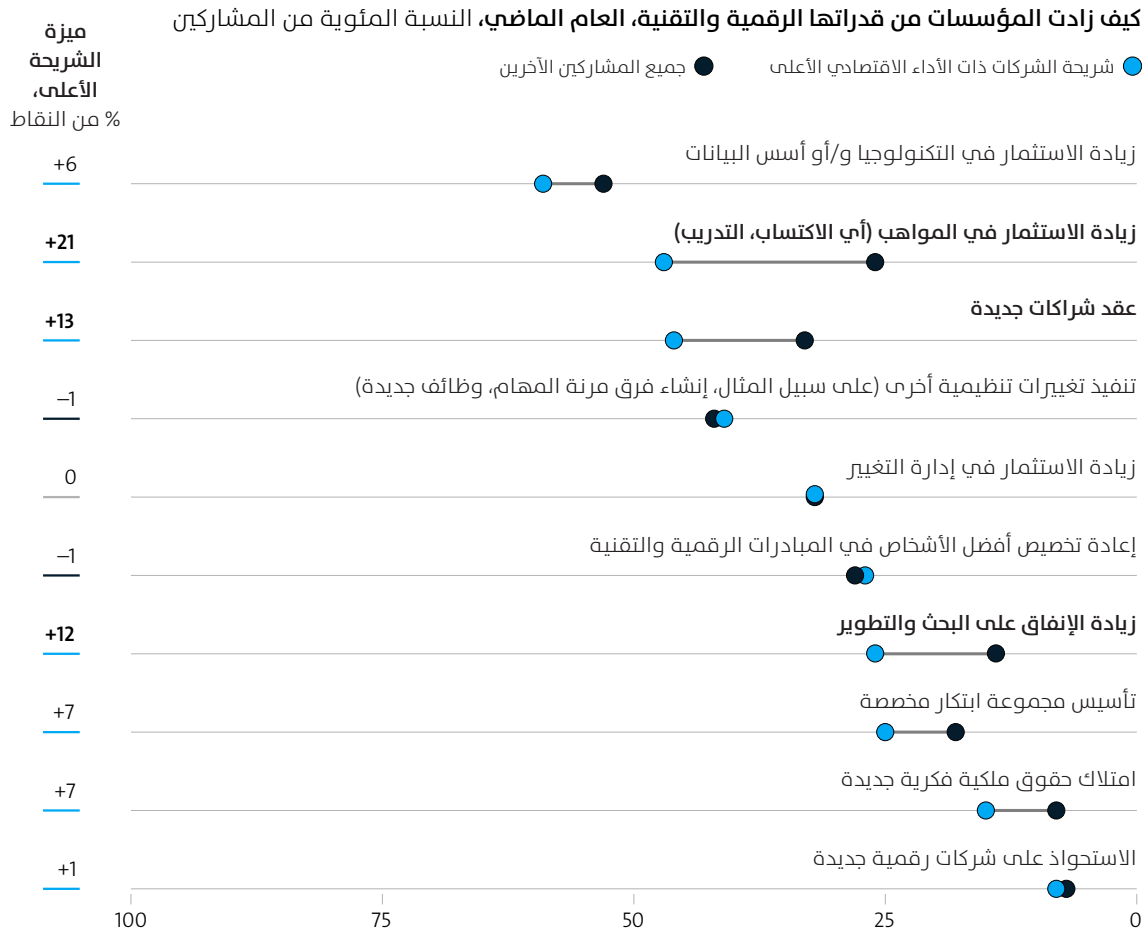


¹ لم تدرج ردود المشاركين الذين أجابوا "لا أعلم" / لا ينطبق" في هذا التحليل؛ شريحة أصحاب الأداء الاقتصادي الأعلى = 115؛ شريحة أصحاب الأداء الاقتصادي الأدنى = 165.

وتظهر الردود الخاصة بهم أنه من المرجح أن تعمل هذه الشركات على الاستثمار في المواهب، وخلق شركات جديدة (بما في ذلك مع المنافسين)، وزيادة إنفاقها على البحث والتطوير.

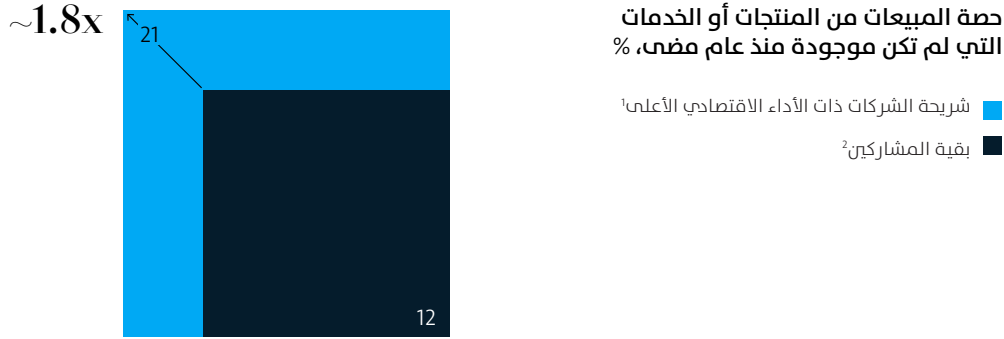
وسيكون اللحاق بمن كان لهم قصب السبق (ناهيك عن تجاوزهم) أمراً صعباً على نحو متزايد، لأن أصحاب الأداء الاقتصادي الأعلى قد اتخذوا بالفعل إجراءات أكثر من أقرانهم لتحقيق أهدافهم التكنولوجية.

مقارنة بأقرانها، كان من المرجح أن تستثمر الشركات ذات الأداء الاقتصادي الأعلى في شراكة، مواهب جديدة، وفي البحث والتطوير



كما اتبعت شركات الشريحة الأعلى أداءً نهجًا أكثر مبيعاتهم من المنتجات أو الخدمات التي لم تكن موجودة قبل عام واحد. جراءة للابتكار ويحصلون الآن على حصة أكبر بكثير من

كانت الشركات ذات الأداء الاقتصادي الأعلى أكثر ابتكاراً من غيرها خلال أزمة جائحة كوفيد-19

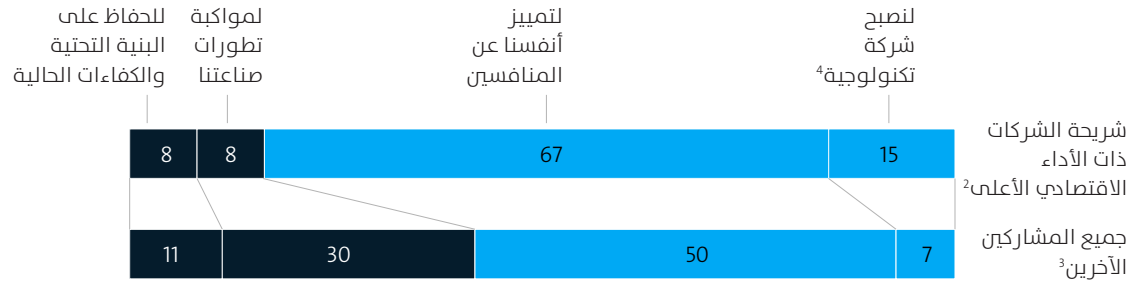


¹ شريحة الشركات ذات الأداء الاقتصادي العالي = 91.
² بقية المشاركين = 636.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن شركات الشريحة الأعلى بوسائل التكنولوجيا، مع استعداد البعض لإعادة ابتكار أداءً تعمل على وضع خطط أكثر صرامة لتمييز أنفسها عرض القيمة الخاص بهم تماماً.

مستقبلاً، تخطط الشركات ذات الأداء الاقتصادي الأعلى لزيادة الاعتماد على التكنولوجيا بوصفها عاملاً مميزاً

مستوى طموح استثمارات الشركات الذي تخطط له في المجال الرقمي والتكنولوجيا، النسبة المئوية للمشاركين¹



¹ لم تدرج ردود المشاركين الذين أجابوا "لا أعلم / لا ينطبق".

² شريحة الشركات ذات الأداء الاقتصادي الأعلى = 118.

³ جميع المشاركين الآخرين = 1022.

⁴ أي أن عرض القيمة الأساسية للشركة يعتمد على التكنولوجيا والبيانات التي تنتجها.

الشركات ذات الأداء الأفضل فرصة كبيرة في أن يكون لديها رواد تكنولوجيا يعملون بنشاط على تشكيل الاستراتيجية العامة تقدر بضعف الفرصة المتاحة لغيرها. كما أنه من المرجح أن تمنح تلك الشركات رواد التكنولوجيا دوراً رئيسياً في ابتكار وتطوير المنتجات.

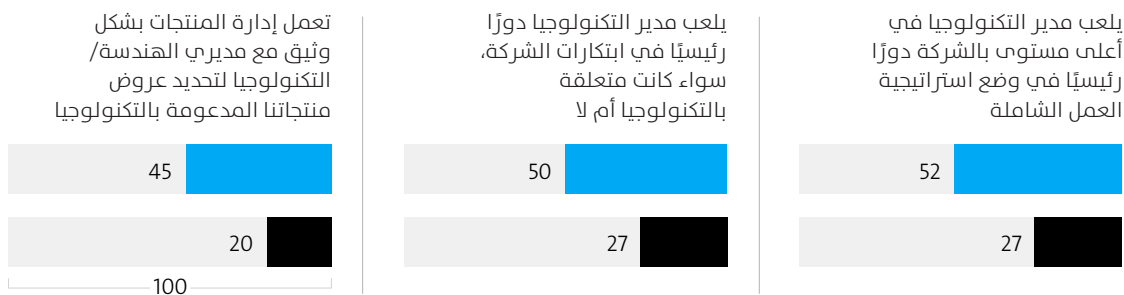
وقد ساعدت القيادة المتمرسية في مجال التكنولوجيا على تمييز الشركات ذات الأداء الفائق؛ وسوف يصبح لها قيمة أكبر في المستقبل

ونظراً للأهمية المتزايدة للتكنولوجيا في نجاح الأعمال، فإنه من غير المستغرب أن يكون لدى

تتطلب الاستراتيجيات الرقمية الفعالة والقائمة على التكنولوجيا مشاركة عميقة من قادة التكنولوجيا.

نسبة المشاركين الذين يوافقون بشدة على كل عبارة، %

شريحة الشركات ذات الأداء الاقتصادي الأعلى ■ جميع المشاركين الآخرين

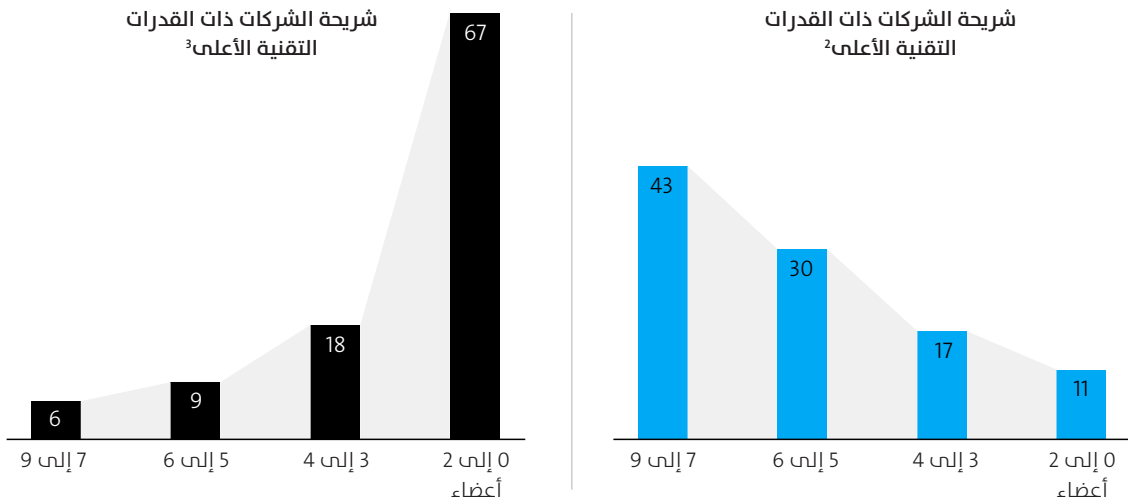


الاقتصادي العالي هم أكثر عرضة بمقدار 2.5 مرة من شركات الشريحة الأدنى للقول بأن سبعة أو أكثر من هذه الأدوار تقود التفكير المبني على التكنولوجيا لشركاتهم. وهناك اختلافات أكبر في الشركات التي لديها كفاءة تقنية من فئة الشريحة الأعلى؛ هؤلاء المشاركون أكثر عرضة بسبع مرات من شركات الشريحة الأدنى للإفادة بامتلاك سبعة رواد بارعين في مجال التكنولوجيا على الأقل.

وعلى الرغم من أهمية إشراك رواد التكنولوجيا في القرارات المتعلقة بالأعمال، فإنه من غير الكافي امتلاك الشركة لرائد واحد من رواد التكنولوجيا ليكون مسؤولاً عن قيادة إستراتيجية أعمال عالية الأداء ومدعمة رقمياً. وقد طرحنا سؤالاً عن كيفية مشاركة مجالس الإدارة والمدراء في أعلى هرم الشركة ورؤساء وحدات الأعمال في الوسائل التكنولوجية. المشاركون في الشركات ذات الأداء

تفوقت الشركات التي لديها فرق إدارية بارعة في التكنولوجيا بشكل كبير على أقرانها في قدرتها على بناء مواهب تقنية عالية الأداء.

عدد مدراء الشركات البارعين في مجال التكنولوجيا¹، النسبة المئوية للمشاركين



تنبؤ: قد لا يكون مجموع النسب 100%، بسبب التقريب.

¹ أي أن قادة الشركات هم قادة القطاعات في إيجاد طرق لتطبيق التقنيات الجديدة أو الذين يحددون باستمرار كيف يمكن للتقنيات الجديدة تغيير أو تحويل الأعمال وقيادة تنفيذ هذه التقنيات.

² الشركات التي تتمتع بقدرات تقنية عالية هي تلك التي وافق فيها المشاركون بشدة على سبعة بيانات على الأقل (من إجمالي 13) حول دور التكنولوجيا في إستراتيجيات مؤسساتهم والدور العام للتكنولوجيا في شركاتهم، العدد = 157.

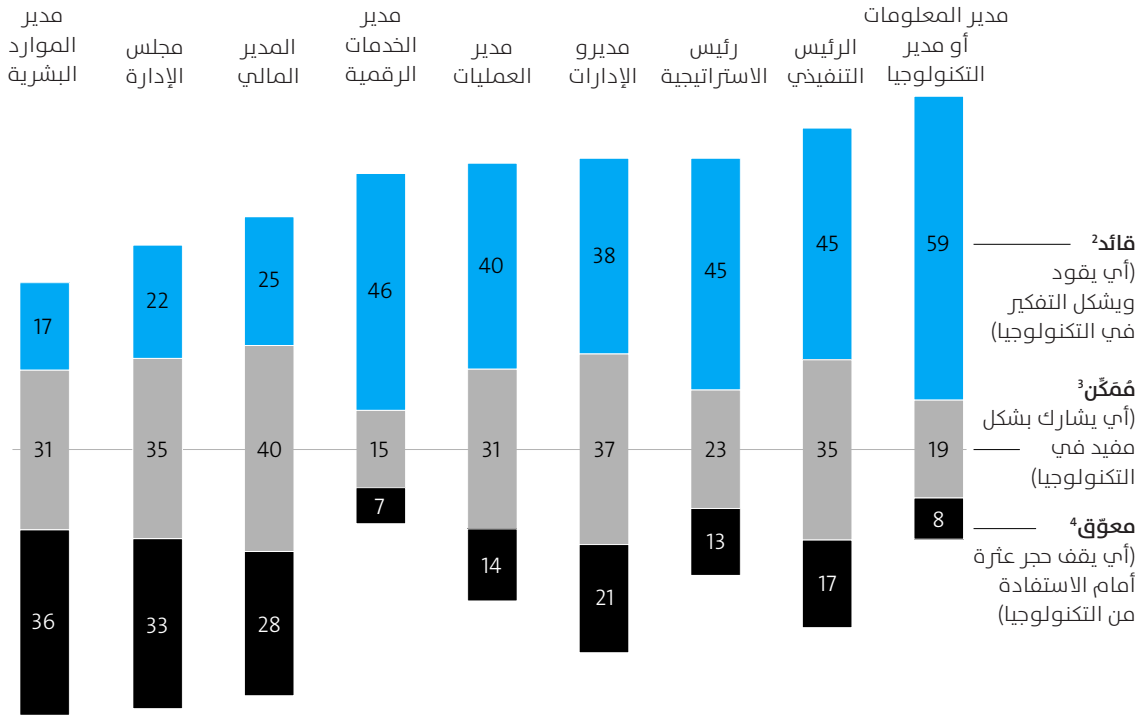
³ الشركات التي تتمتع بقدرات تقنية متواضعة هي تلك التي وافق فيها المشاركون بشدة على سبعة بيانات على الأقل (من إجمالي 13) حول دور التكنولوجيا في إستراتيجيات مؤسساتهم والدور العام للتكنولوجيا في شركاتهم، العدد = 377.

الأشخاص الذين تتطلبهم أعمال شركاتهم.⁶ ويحتاج المديرون الماليون إلى اتخاذ قرارات أكبر وأسرع بشأن الاستثمارات في التقنيات الرقمية، وقيادة عملية الاستحواذ على الشركات الرقمية في كثير من الحالات. ومع ذلك، ووفقاً للاستقصاء، فإن غالبية المدراء الحاليين يفتقرون إلى المعرفة أو الخبرة لإيجاد طرق رائدة لتطبيق التقنيات الجديدة أو تحديد كيف يمكن للتقنيات الجديدة أن تغير من أعمالهم باستمرار. وإنهم بحاجة إلى أن يصبحوا "قادة" في مجال التكنولوجيا – بدلاً من "عوامل تمكين"⁷ أو "معوقات"⁸ – في شركاتهم.

وتشكل أهمية الخدمات الرقمية تحدياً لمدراء الشركات: فإن القليل منهم على دراية بالتعامل مع الوسائل التكنولوجية، حتى في الوقت الذي تساهم فيه تلك الوسائل في تغيير متطلبات كل دور تقريباً وتصبح جزءاً من مهام جميع الوظائف. ويجب على مجالس الإدارات التفاعل مع السوق بشأن استثمارات شركاتهم في التقنيات الرقمية وكيف سيتسنى لهم مواكبة المنافسين من خلال ذلك. ولا يقتصر كبار مسؤولي الموارد البشرية على توظيف أنماط جديدة من المواهب فحسب، بل إنهم يحتاجون كذلك إلى الاستجابة للأسئلة المتعلقة بدور الذكاء الاصطناعي في تغيير أنواع وأعداد

تكون الحاجة بين فرق الإدارة العليا أكبر لاكتساب البراعة التقنية، حتى بالنسبة للمناصب الأقل احتكاكاً بالتكنولوجيا.

مستوى المشاركة حسب المنصب، % من المشاركين¹



¹ لم تدرج ردود المشاركين الذين أجابوا "لا أعلم": 1140.

² المقصود قادة الشركات الذين يقودون القطاع في إيجاد طرق لتطبيق التقنيات الجديدة أو تحديد كيف يمكن للتقنيات الجديدة أن تغير أو تحول الأعمال وقيادة تنفيذ هذه التقنيات.

³ أي أن قادة الشركة يتجاوبون وفق معلومات وبيانات مع مقترحات الآخرين بشأن قرارات تتعلق بالتكنولوجيا.

⁴ أي قادة الشركات الذين يترددون ولا يقدمون ردوداً قائمة على معلومات وبيانات خلال المناقشات المتعلقة بالتكنولوجيا أو لا يشاركون على الإطلاق في المناقشات المتعلقة بالتكنولوجيا.

⁶ لمزيد من المعلومات، يرجى الاطلاع على "مستقبل العمل بعد جائحة كوفيد-19" The future of work after COVID-19، مركز ماكنزي العالمي للأبحاث، 18 فبراير 2021، على الموقع الإلكتروني McKinsey.com.

⁷ أي أن قادة الشركة يتجاوبون وفق معلومات وبيانات مع مقترحات الآخرين بشأن قرارات تتعلق بالتكنولوجيا.

⁸ أي قادة الشركات الذين يترددون ولا يقدمون ردوداً قائمة على معلومات وبيانات خلال المناقشات المتعلقة بالتكنولوجيا أو لا يشاركون على الإطلاق في المناقشات المتعلقة بالتكنولوجيا.

توقعات للمستقبل

سوف ينطوي تعافي الشركات من أزمة تفشي جائحة فيروس "كوفيد-19" على تغييرات دائمة في العديد من أنشطة الشركة؛ السرعة التي تدير بها أعمالها، وطبيعة عرض قيمة هذا العمل، والمواهب والقدرات والقيادة الضرورية لتحقيق النجاح. ومن المرجح أن تزدهر أعمال شريحة صغيرة فقط من الشركات؛ وهي الشركات التي لديها مجال أكبر لتعزيز كفاءتها التكنولوجية، وذلك نتيجة للواقع

الجديد الذي فرضته التطبيقات الرقمية والتقنية التي تأسس لمبدأ تستحوذ فيه الشركات ذات قصب السبق على كل شيء في عدد متزايد من القطاعات. وتؤكد نتائج الاستقصاء الذي أجريناه على أن الأساس التكنولوجي القوي أمر بالغ الأهمية، كما إنها تؤكد على أن الشركات الرائدة تتقدم بفارق كبير عن منافسيها في بناء مستقبل أعمالها. وبالنسبة لبقية الشركات، فقد أن أوان تنفيذ استثمارات جريئة في التكنولوجيا والكفاءات التي من شأنها منح أعمالها تفوقاً على الآخرين في سوق متسارعة التطور.⁹

لقد آن أوان أن تنفذ الشركات استثمارات جريئة في التكنولوجيا والكفاءات التي من شأنها منح أعمالها تفوقاً على الآخرين.

تضم قائمة المساهمين في تطوير وتحليل هذا الاستطلاع **إيفان ويليامز** - الشريك المساعد في مكتب ماكنزي في سيدني، **وجيف جالفين** - الشريك الرئيسي في مكتب طوكيو، **ولورا لايرج** - مديرة القدرات للاستراتيجية الرقمية في مكتب ستامفورد.



⁹ كريس برادلي ومارتن هيرت وسفين سميت، "استراتيجية للتغلب على الصعاب"، ماكنزي الفصلية، 13 فبراير 2018، الموقع الإلكتروني McKinsey.com.



مدينة بين يديك: حوار مع وسام لوتاه

يتحدث المدير التنفيذي لمؤسسة حكومة دبي الذكية عن دور الابتكار وتأزر الجهود في أن تكون عاصمة رقمية عالمية.

يونيو 2021

وقدمت طيفاً رائعاً من الابتكارات التي جعلت حياة سكان المدينة وزوارها وشركاتها أسهل وأفضل، بعد أن قدم لوتاه وفريق العمل لديه تطبيقات سهلة سلسلة، تتبنى طويلاً من وجهة نظر الأفراد والشركات، ومن أبرزها "دبي الآن" (التطبيق الموحد لأكثر من 130 جهة خدمة حكومية على الهاتف الذكي). "استثمر في دبي" (بوابة جديدة عبر الإنترنت لأصحاب الشركات والمديرين ورواد الأعمال والمستثمرين، تمكنهم من تأسيس وإطلاق شركاتهم ومشاريعهم في دبي خلال دقائق فحسب)، و"الهوية الرقمية" (الذي يقدم طول الهوية الرقمية والتوقيع الرقمي داخل دولة الإمارات)، وجميعها ابتكارات فعالة أسهمت في إتمام خدمات الهيئات الحكومية المحلية والاتحادية دون الحاجة إلى أوراق.

في مارس الماضي، تحدث لوتاه مع عبد القادر لمع، شريك ماكنزي، عن كفاية "دبي الرقمية"، والابتكارات الجديدة المتاحة، وكيف أن التركيز المتواصل على تطوير العنصر البشري يجعل من رحلة التحول الرقمي ميزة تنافسية.

بارتفاع يناهز 830 متراً، متجاوزةً نصف الميل، ينتصب برج خليفة بطوابقه المائة وثلاثة وستين شامخاً. ولكن دبي تمكنت من توفير ما يتجاوز هذا الارتفاع الشاهق بثلاثين مرة سنوياً، بفضل تنفيذ "استراتيجية دبي للمعاملات اللاورقية"؛ وما حققته من تطور حتى الآن في السعي إلى أن تكون جميع المعاملات الحكومية رقمية بالكامل. وكما يشرح لنا وسام لوتاه، المدير التنفيذي لمؤسسة حكومة دبي الذكية- إحدى مؤسسات دبي الرقمية- فإن السعادة هي غاية تلك الجهود. ومنذ أن أسسها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، و"دبي الرقمية" تنهض بمسؤولية التحول الرقمي، التي تهدف لأن تكون دبي "عاصمة رقمية عالمية".

وهي مهمة لا يستهان بها على الإطلاق، وخاصة بالنظر إلى المشقة التي يتحسب لها سكان أي مدينة في العالم عندما يضطرون إلى التعامل مع بيروقراطية الجهات الحكومية وسر أعوار تنظيماتها، التي قد تبدو له متضاربة متناقضة في بعض الأحيان. ولكن التجربة الجديدة ناجحة في دبي.

ماكزني: حدثنا عن تجربة "دبي الرقمية"، وتجربتك الخاصة.

وسام لوتاه: "دبي الرقمية" الجهة المنوط بها تنفيذ مهمة التحول الرقمي في كل أنحاء دبي. إنها قصة تطور مرت بالعديد من العلامات الفارقة شديدة الأهمية، وكانت البداية بالرؤية غير التقليدية من جانب صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، والتي تهدف لأن تكون عاصمة رقمية عالمية. لقد كانت دبي وما زالت مدينة تسعى بلا توقف صوب التقدم. وفعلياً، سبقت رحلة التحول الرقمي في دبي تأسيس "دبي الرقمية"؛ حيث بدأت منذ أكثر من عقدين بتكوين "الحكومة الإلكترونية"، التي تمثل اليوم جزءاً من أجندة عمل "دبي الرقمية".

ولكن من الأهمية بمكان التأكيد على حقيقة أن التقنية مجرد وسيلة وليست غاية في حد ذاتها. هدفنا دوماً هو أن نضمن سعادة الناس وراحتهم، ونفعل ذلك من خلال تطوير التقنيات المتقدمة في صورة خدمات أفضل للأفراد والشركات. وبالفعل، هناك تحول رقمي، إلا أن أولويتنا الفعلية هي التحول في تجارب المواطنين والمقيمين صوب استخدام التقنية، ليس من أجل التقنية في حد ذاتها، وإنما لغرض زيادة كفاءة الحكومة من خلال التنفيذ الأمثل لعمليات الأتمتة، وتكامل الخدمات وتوفير الخدمات المشتركة. اذكر مثلاً أننا وضعنا منذ ما يزيد على عقدين أساس نظم تخطيط الموارد الحكومية، وهي مجموعة من النظم تعمل في المكاتب الخفية للحكومة بأكملها. ويستفيد ما يزيد على 70 ألف موظف من هذه النظم، سواء أكانوا في الموارد البشرية، المشتريات، الجرد، التخطيط المالي، أو غيرها من الاختصاصات عبر أكثر من سبعين جهة حكومية. ومن خلال تقديم هذه الخدمات المشتركة، وفرنا مليارات الدولارات، كما ساعدنا الجهات الحكومية في التركيز على ممارسة مهامها الرئيسية.

كما انتقلنا الآن إلى مرحلة جديدة من الرؤية الطموحة لقيادتنا الرشيدة التي تقتضي للعمل على تحويل كامل الحياة في دبي إلى حياة رقمية وليس فقط الخدمات الحكومية.

أما عن قصتي، فقد التحقت بالعمل الحكومي منذ نحو عشرين عاماً. وأمضيت ثلثي مسيرتي المهنية في القطاع الحكومي، وخاصة ما يتصل بتطوير التكنولوجيا في الخدمات الحكومية. وقد أسعدني الحظ بأن يكون عملي هو شغفي؛ أي الخدمة العامة والتكنولوجيا.

ماكزني: من المؤكد أن دورك يتطلب الأمرين.

وسام لوتاه: بالفعل؛ يلزمك امتلاك دراية وفهم عميق لمبادئ التكنولوجيا والهندسة وما يتصل بها من كفاءات. على أن ذلك وحده لا يكفي. السر في القيادة الحكيمة والرؤية السديدة لصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، ونجد نماذج ناجحة بكل وضوح في القطاع الخاص. شركات مثل أبل أو أمازون لديها رئيس تنفيذي صاحب رؤية وفريق إدارة عالمي المستوى. والأمر لا يقتصر على تبني الابتكار، بل يتجاوزها إلى تحديد الطموحات. وطموحنا في هذا الصدد واضح؛ أن تكون دبي أسعد مدن الأرض وأن تكون عاصمة رقمية عالمية. وهي الغاية التي تتأزر العديد من الجهات الحكومية لأجل تحقيقها، وقد كان سمو الشيخ مكتوم بن محمد بن راشد آل مكتوم، نائب حاكم دبي، حريصاً على تعريف فريق العمل بهذه الرسالة؛ أن نتجاوز كل المعوقات وأن نتعاون ونشارك، في بناء منصة موحدة في خدمة المدينة، ومتعاملوها هم مواطنوها والمقيمون فيها.

ماكزني: كيف تفكرون في احتياجات المتعاملين؟

وسام لوتاه: نتبنى طويلاً من وجهة نظر المتعامل. نهتم بمعرفة ما هي تجربة المستخدم، وكيف تبدو؟ لدينا تطبيق "دبي الآن"، الذي يؤدي المهام للمستخدمين، من قبيل سداد رسوم موقف السيارة أو فاتورة الكهرباء أو الهاتف أو حتى بيع منزل، واستخدامات أخرى كثيرة بلمسة أو نقرة واحدة على الهاتف. ولم تكتمل رؤيتنا تماماً بعد، فالرحلة مستمرة، لكننا تجاوزنا خلالها مليون عملية تنزيل للتطبيق على هواتف المستخدمين وجمعنا أكثر من مليار دولار. ونحن سعداء بأراء وتعليقات رائعة تلقيناها من مستخدمي التطبيق بشأن تجربتهم معه.

كل ما يعيننا ونفكر به هم المستخدمون ورحلاتهم مع التجربة من البداية للنهاية، ولا يقتصر الأمر على العنصر المتعلق بالحكومة. إننا نحاول أن نُدرج الحالات والمواقف الفعلية التي يتعرض لها المستخدمون ضمن التطبيق. فعلى سبيل المثال، عندما أشتري سيارة، لا أفكر في خدمات تسجيلها فحسب، وإنما أيضاً أفكر في التأمين وفي القرض الذي استخدمه في شرائها. ونحن نُدرج كافة هذه النقاط، كما نُشرك القطاع الخاص في رحلة المتعامل. وطموحنا هو أن نزود متعاملينا بتجربة سلسلة من بدايتها إلى نهايتها.

ماكزني: ما رأيك في التعاون بين القطاعين العام والخاص؟

وسام لوتاه: لم نكن لنبلغ "دبي الرقمية" التي نعيش فيها الآن دون شبكتنا الواسعة من علاقات الشراكة، والتي تتضمن القطاعين العام والخاص. نتعاون مع شركات اتصالات، شركات برمجيات، بنوك، وغيرها من الجهات التي تشارك جميعها معنا في بعض النقاط

'طموحنا هو أن نزود متعاملينا بتجربة سلسة من بدايتها إلى نهايتها. ويتطلب تحقيق هذا الطموح رشاقة في أداء الخدمات الحكومية. لقد بنينا ما أسميناه "قبيلة رقمية" ومكناها من العمل عبر مسارات إنتاجية مختلفة.'

سلاسة، وملائمة لاحتياجات المتعاملين، وتأثيراً وكفاءة. وترتكز استراتيجيتنا في هذا الشأن على ثلاثة ركائز؛ التقنية: حيث نوفر التقنية ونستفيد من البنية التحتية الرقمية المتاحة في دبي؛ التشريع: لن تحقق لك التقنية أهدافك من دون توافر الإطار القانوني الذي يحكم عملها؛ والثقافة: قبول وتبني المتعاملين من مواطنين، مقيمين وشركاء لعملية التحول. ومن خلال العمل عبر كل هذه الركائز، أقول وبفخر إننا الآن نحقق استراتيجيتنا. إننا بصدد توفير أكثر من 250 مليون دولار سنوياً، وسيعود هذا المبلغ إلى المواطنين والمقيمين، بالإضافة إلى التأثير البيئي الناتج بطبيعة الحال عن تجنب الطباعة واستخدام الورق.

ماكزني: وماذا عن المبادرة الأخرى، "استثمر في دبي"؟

وسام لوتاه: من الواضح أن "دبي الآن" قناة رقمية أساسية؛ تخدم 80 إلى 90 في المائة من احتياجات أو كفاءات المقيمين والشركات في دبي. ولكن سوف تكون هناك دائماً مجالات نحتاج فيها إلى قناة رقمية خاصة؛ فنحن ندرك أن الاحتياجات تختلف وتتفاوت. لذلك، فإن منصة "استثمر في دبي" لمن يرغب في بدء عمل تجاري في دبي. وفيها، يختار المستخدم القطاع أو الصناعة، يحصل على الموافقات الحكومية اللازمة، ينشئ حساباً مصرفياً، ويحصل على رخصة تجارية، في خطوات رقمية بالكامل. وفي كثير من الحالات، يمكن بدء عملية التسجيل والبدء في ممارسة النشاط التجاري خلال يوم واحد. كان هدفنا هو تأسيس نظام أساسي لمساعدة المستخدمين على توفير الوقت والجهد للاتصال بالجهات الحكومية وضمان تجربة سلسة، عبر جميع الأنشطة التجارية الممكنة التي قد يهتم بها المستثمرون. هذا هو الحال سواء كنت تفتح

التي تهمنا جميعاً، وهي: العمل بسرعة، التركيز على المتعامل، والاهتمام بالتأثير. وتتجمع هذه النقاط لتضع علاقة تكافلية بين أطرافها.

ماكزني: بمناسبة الحديث عن المنافع والتأثير، حدثنا عن استراتيجية دبي للمعاملات اللاورقية.

وسام لوتاه: خلال العام 2016، حين كنا ندرس مدى التأثير وقوة النتائج التي حققناها في الحكومة وفي المدينة من حيث التحول الرقمي، وجدنا مستويات مختلفة من النضج. كانت بعض الجهات الحكومية متقدمة جداً في خدماتها وقنواتها الرقمية. والبعض الآخر يلحق بالركب. ولكننا عندما درسنا بشكل شامل الكيفية التي تساعد بها الأنظمة الرقمية المواطنين والمقيمين في إدارة أعمالهم داخل المدينة وفي الحكومة، وجدنا الكثير من فرص التطوير والتحسين.

قبل بدء الاستراتيجية، رصدنا 325 مليون فرصة لتحقيق التحسن، هي فعلياً عدد الأوراق التي كنا نستخدمها كل عام في التعامل مع الحكومة. ولو وضعنا هذا العدد من الأوراق فوق بعضه البعض، لتجاوز طولها ارتفاع برج خليفة، أطول برج في العالم، 30 مرة. نحن لم نبلغ بعد نسبة المائة في المائة المرجوة لتخفيض الورق في التعاملات الحكومية، ولكننا حققنا حتى الآن نسبة تتراوح ما بين 80 إلى 82 في المائة. كما أعلننا خلال الفترة الأخيرة أن هناك أربعة جهات حكومية في دبي صارت رقمية بنسبة 100%. فما بدأ مثل حلم، وما اعتبره البعض مستحيلًا، على الأقل في نطاق مدة زمنية قصيرة، أصبح اليوم حقيقة ممكنة.

ولا يمثل الجانب المتعلق بخفض الورق رغم ذلك سوى وسيط نحو التحول الرقمي. فلا نهدف إلى مجرد التوقف عن استخدام الورق، ولكن هدفنا فعلياً أن نحول الخدمات الحكومية فنجعلها أكثر

لم يعد الاستثمار في التكنولوجيا ترفاً. هو ضرورة تكفل جاهزية المدن للتعامل مع كافة ما ينتظرها من تحديات.

داخل المدينة، فإن الحكومة تلعب دورها التنظيمي حيث نقول بأن "هذا هو مستوى الحماية الذي نريده لمواطنينا ومقيميننا، هذا هو المستوى المعياري الذي نتوقعه". وهو ما يترجم إلى معايير أهلية الفرد لبدء عمل تجاري من أي نوع، والمتطلبات التي عليه الامتثال لها واستيفائها قبل حصوله على الرخصة التجارية. وليس بوسعنا ترميز كل قاعدة وإدراجها في النظام. فقد كان علينا التوصل إلى طريقة تلخص كل هذه القواعد في شيء يسهل على الأفراد التعامل معه؛ سواءً أكانوا موظفين أو مشرعين أو صانعي سياسات. لذلك، عندما تقرر، على سبيل المثال، دائرة الصحة والسلامة في البلدية أن من شروط الأمان في مطعم أن يقام على مساحة لا تقل عن 250 قدماً مربعاً، فعندئذ يطبق النظام مجموعة متسقة من القواعد. ويحدد ما يجب القيام به بطريقة بشرية مفهومة، ويتم تحويل هذه القاعدة إلى رمز تتعامل معه الآلة حتى يمكنها تطبيق القاعدة لحظياً. ومن دون القيام بذلك، لن تتمكن من إنشاء 2000 نوع مختلف من القواعد واللوائح المطلوبة لتسجيل شركة والامتثال للمتطلبات الحكومية. وبالمناسبة فإن القواعد في مدينة مثل دبي ديناميكية للغاية ومرنة. إنها عملية مستمرة يجب أن تكون قادراً على تحديثها وتحسينها وتطويرها بطريقة شفافة، ونقوم الآن بربط التشريع، المراسيم المعمول بها، والقواعد داخل النظام، وهكذا يمكن لأي شخص الاطلاع على القواعد ومعرفة الأنظمة، في أي وقت من الأوقات.

ماكزبي: كيف تفكرون في الخطوات التالية، وما مدى أهمية أن تعمل الأنظمة بطريقة متكاملة؟

وسام لوتاه: لم يعد الاستثمار في التكنولوجيا ترفاً. هو ضرورة تكفل جاهزية المدن للتعامل مع كافة ما ينتظرها من تحديات. ويمكننا التأكيد بثقة على أن البنية التحتية لمدينة دبي الرقمية والاستثمارات في التكنولوجيا كانت الفرار الصحيح، خاصة فيما يتصل بمواجهة جائحة كوفيد-19 التي كانت بمثابة مفاجأة لبعض المدن وبعض الحكومات الأخرى.

ومن أهم جوانب تحقيق تلك الغاية قدرتنا على تطبيق التوقيع الرقمي، بدعم من برنامج الهوية الرقمية الوطني. فمن مهام دبي الرقمية التوصل

متجر بقالة أو مصنع كيماويات؛ فمجموعة الأنشطة التجارية متنوعة للغاية. وكانت القدرة على الجمع بين جميع الهيئات الحكومية المشاركة في إصدار الرخصة التجارية وربط جميع الأنظمة ورقمنة قواعد العمل المختلفة التي تدخل حيز التنفيذ واحدة من أهم التحديات التي واجهتنا.

تتعامل مع المنصة من منظور المديرين ورجال الأعمال، وما يحتاجون إليه لإدارة أعمالهم بكفاءة، مع كل ما يستلزمه ذلك من معاملات؛ التوظيف، امتلاك منشآت جديدة أو التوسع في منشآت قائمة، فتح فروع جديدة، والتواصل مع الفرص الأخرى داخل المدينة. هناك معاملات أكثر بكثير مما قد يتخيله المرء في البداية، وتكرار القائمة عندما تفكر في دورة حياة الشركة؛ التفويض أو التوكيل، على سبيل المثال، أو تحديد الشركات القانونية وأدوار العلاقات العامة، والتفويض بالمعاملات اليومية، وإجراء تغيير في عقد التأسيس، وكثير منها يدخل حيز التنفيذ في نفس الوقت. نحن نتعامل مع هذا من خلال تحديد الأدوار في الجهات الحكومية، وأن تكون ديناميكيين ومرنين في مساندة جميع السيناريوهات العديدة المختلفة.

ماكزبي: هناك بالتبعية تحدياً يتمثل في القوانين والتنظيمات، ما هو نهجكم في التعامل مع رقمنة هذا الجانب، أو ما يطلق عليه البعض مسمى "ترميز القواعد"؟

وسام لوتاه: ننظر إلى مهمتنا بشكل أساسي. فمن مهام الحكومة الجوهرية توفير بيئة تحمي المواطنين والمقيمين والشركات داخل المدينة من خلال اللوائح والضوابط. ومن الخطأ التعامل مع الخدمات الحكومية من منظور الجهة التنظيمية؛ وهنا أكرر مجدداً أن علينا التفكير من وجهة نظر المستخدم.

فمثلاً، يمكنني أن أقصد مطعماً وأطلب وجبتي وأتناولها بأمان، وأنا أعلم أن هناك تنظيمات معمول بها للصحة والسلامة؛ أن البلدية قامت بتفتيش هذا الموقع وتأكدت من أن عملية إنتاج هذه الوجبة كانت آمنة. وبالمثل، إذا نظرت عبر العديد من الأنشطة

ماكنزي: في ظل وجود العديد من الاعتبارات المختلفة؛ ومنها مثلاً الاعتبارات البيئية وسبل الحد من الفقر والمشاكل الاجتماعية والبطالة، كيف تحددون أولويات تمويل استثماراتكم في التكنولوجيا؟

وسام لوتاه: ينصب تركيزنا على الأفراد. غايتنا أن تكون دبي أسعد مدن الأرض؛ وليس أن تكون الأذكى أو الأكثر تقدماً تكنولوجياً وحسب. بل الأسعد. وعندما تمنح الثقة للناس تحصد نتائج مذهشة. وأقرب مثال لهذا هو تجربة الإمارات في ارتياد كوكب المريخ، حيث كان شعارنا "لا شيء مستحيل".

نطمح من خلال تمكين الأفراد إلى التطور والارتقاء وإحداث تأثير إيجابي في المنطقة بأسرها، وخاصة في شبابها. وأملنا أن تلهم تجاربنا مدناً أخرى. سوف تشهد العقود المقبلة تنافساً متزايداً بين المدن على المواهب والاستثمار. لذلك نسعى لكي تكون دبي وجهة مميزة لكليهما. ومن أجل ذلك، نعمل على أن تكون المدينة أفضل مكان لحياة سكانها، أنسب مكان لمزاولة الأعمال التجارية، والمكان الأمثل للتطور والتعلم. فمن الواضح أن التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً في توسع المدينة بنطاقها حتى تحقق هذه التجارب الفريدة. ويبقى التركيز الأساسي على الإنسان. وتبقى الأولوية لمواطني دبي ومقيميها وزوارها دائماً.

إلى تقنيات أو مكونات تمكينية من شأنها أن تساعد في تسريع التحول الرقمي لتجارب الأفراد داخل المدينة. وكانت الهوية أحد الأشياء التي يجب حلها؛ فكلما تعاملت مع شريك آخر أو جهة أخرى، فإنك عادةً ما تحدد هويتك من خلال هوية صادرة عن الحكومة. وهذا معمول به رقمياً منذ فترة؛ فالأشخاص يستخدمون جواز سفر أو بطاقة هوية. ولكن في الفضاء الإلكتروني، يجب أن يكون لديك معرّف رقمي مكافئ حتى تستخدمه عبر قنوات رقمية مختلفة. وإذا لم يتحقق ذلك، سوف ينتهي بك المطاف ومعك عشرات بل مئات الهويات الرقمية. والأسوأ أنها ستكون في معزل عن بعضها البعض. وهذا لا يخدم التحول الرقمي بطبيعة الحال. لذلك شرعنا في إنشاء هوية رقمية موحدة لكل مواطن ومقيم في دولة الإمارات. وهو تعاون بين "دبي الرقمية" وهيئة تنظيم الاتصالات والحكومة الرقمية في دولة الإمارات وهيئة أبوظبي الرقمية. تعاوناً جميعاً لإنشاء هوية رقمية موحدة مرجعيتها بيانات بطاقة الهوية الفعلية التي يحصل عليها الجميع هنا في الإمارات. وقد أطلقنا هذه الهوية الرقمية الوطنية الآمنة UAE PASS منذ أكثر من عامين، وتجاوزنا المليون مستخدم لهذه الهوية الرقمية. ويجري الآن دمج أكثر من 6000 خدمة في جميع أنحاء دولة الإمارات، بما في ذلك الجهات الحكومية الاتحادية والمحلية، ومؤخراً أتاح القطاع المصرفي استخدام الهوية الرقمية في إنشاء الحساب المصرفي وفي أداة التحقق من هوية العميل KYC.

وسام لوتاه: المدير التنفيذي لمؤسسة حكومة دبي الذكية. **عبدالقادر لمع:** شريك ماكنزي في مكتب أبوظبي.




ماكنزي آند كومباني


أغسطس 2021

جميع الحقوق محفوظة © ماكنزي آند كومباني

تصميم: في ام إي، دبي

www.mckinsey.com

 @McKinsey ME

 @McKinsey Middle East