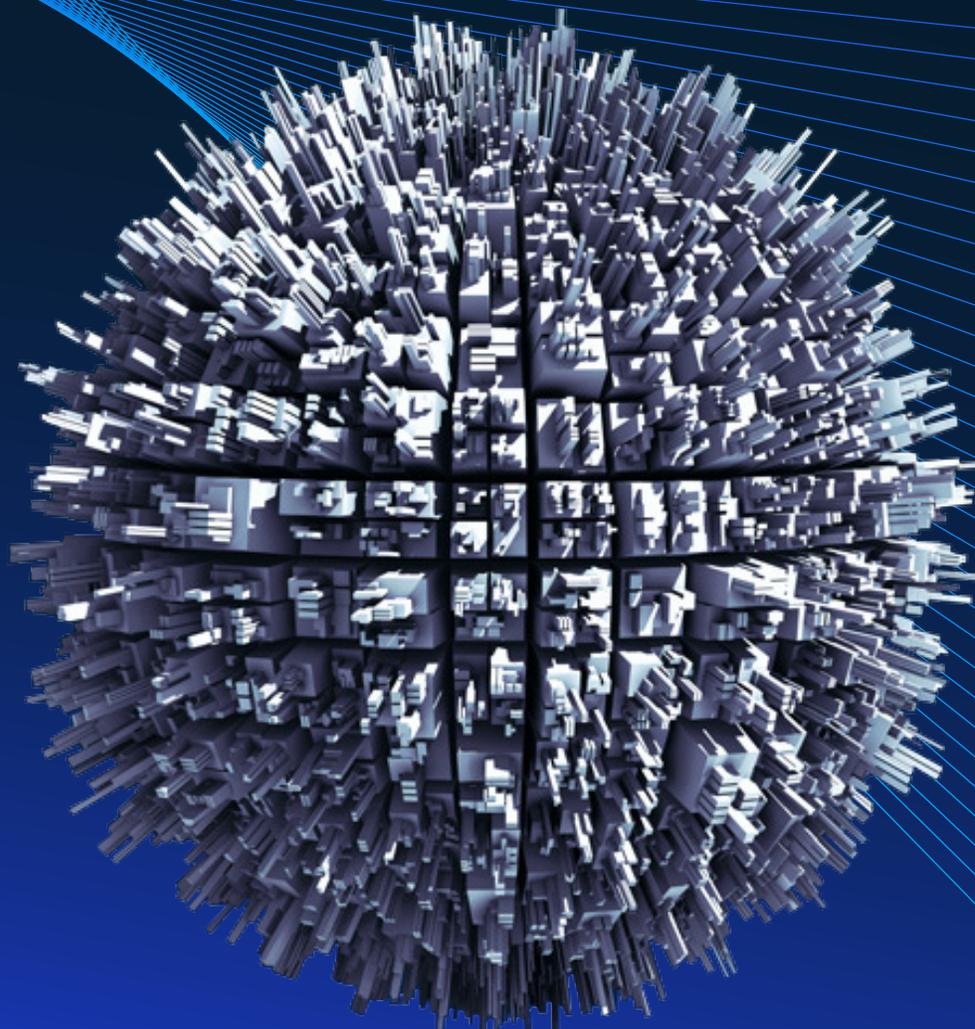


McKinsey  
& Company

الشرق الأوسط

# ماكنزي بالعربي



العدد الثاني  
أغسطس 2020

# 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
حياة البشر وسبل عيشهم في الأزمة الصحية العالمية الراهنة	6
مقدمو الرعاية الصحية: الاستعداد للوضع الطبيعي التالي بعد كوفيد-19	16
الأولوية للصحة: وصفة للازدهار	20
قانون التوازن العظيم: إدارة العجز الوشيك بقيمة 30 تريليون دولار مع استعادة النمو الاقتصادي	22
حزمة إعانة مالية بقيمة 10 تريليونات دولار: كيف تحقق الحكومات الأثر المنشود	28
إعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمرحلة التعافي وإعادة تشغيل الأنشطة الاقتصادية	40
إعادة تصوّر القوى العاملة في مرحلة ما بعد الوباء	46
التعافي بعد كوفيد-19 سيكون رقمياً: خطة أول 90 يوماً	54



## مقدمة

جديدة تساعد في توفير الرعاية العاجلة المنقذة للحياة لكل من تأثروا بالجائحة بصورة مباشرة، علاوة على الرعاية الروتينية للمرضى الذين تعطلت برامجهم العلاجية بإشراف مزودي الرعاية نتيجة لتفشي الفيروس.

وبينما يسعى العالم أجمع لإعادة صياغة مفاهيم وآليات الصحة العامة، نمتلك فرصة فريدة لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه وكذلك تطبيق آليات تحقق أسباب الصحة والرخاء على نطاق أوسع إلى حد كبير. وفي أحدث أبحاث مركز ماكنزي العالمي للأبحاث، بعنوان ["الأولوية للصحة: وصفة للازدهار"](#)، نتناول أبعاد العمل على تخفيف وطأة المرض عالمياً من خلال تطبيق أساليب التدخل الناجحة المجربة على مدار عقدين من الزمان.

ومع مشاعر القلق العميقة بشأن التأثير الفعلي للجائحة على حياة البشر، تتنامى مخاوف حدوث انكماش اقتصادي كبير نتيجة معركة طويلة نخوضها ضد الفيروس المستجد. فمن المحتمل أن يصل عجز الموازنات الحكومية في جميع أنحاء العالم إلى ما بين 9 و11 تريليون دولار في العام 2020، مع إجمالي تراكمي يناهز 30 تريليون دولار بحلول العام 2023. وفي المقالين ["حزمة إغاثة مالية](#)

يسرنا أن نقدم لك العدد الثاني من مجلة ماكنزي بالعربي، والذي يقدم للقراء الأجزاء باقية مختارة من أحدث مقالاتنا التي تناولت أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد، بما تمثله من تهديد لحياتنا وسبل كسب العيش على حد سواء، وما يفترض أن تقوم به الحكومات والمؤسسات حتى يتسنى لها تجاوز هذه الأزمة غير المسبوقة وتكون على أهبة الاستعداد للتعامل مع الوضع الطبيعي التالي.

ونستهل هذا العدد الجديد بمقال حول ["حياة البشر وسبل عيشهم في الأزمة الصحية العالمية الراهنة"](#)، وهو يتناول نهجاً للتعامل مع معضلة الجمع بين إنقاذ الأرواح وحماية سبل العيش في الآن نفسه، حيث تكابد الحكومات في جميع أنحاء العالم الأمرين وهي تحاول تحقيق نجاحات على مسارين في ذات الوقت؛ وقف تفشي الفيروس ومحاصرة المرض مع إعادة تشغيل الاقتصاد.

وقد كانت الاستجابة الفورية للتعامل مع الأزمة الصحية سبباً في تحولات جذرية في الكيفية التي يتم بها تقديم الرعاية في أوقات الأزمات وكذلك خلال أوقات تقديم الرعاية الصحية الروتينية. لذلك، نتناول المجلة في واحدة من موضوعاتها [مستقبل مزودي الرعاية الصحية](#)، في مقال يتحدث عن مبادرات

هجين يتواجد فيه بعض الموظفين في أماكن العمل، بينما يعمل البعض الآخر من منزله. ويبحث "إعادة تصوّر القوى العاملة في مرحلة ما بعد الوباء" ما تنطوي عليه هذه النماذج الجديدة من فرص وصول أفضل للمواهب والكفاءات، مع تحقيق إنتاجية أكبر للفرد وفرق العمل الصغيرة، علاوة على خفض التكلفة وتحقيق مرونة لعمل الفرد وتعزيز خبرات وتجارب الموظفين.

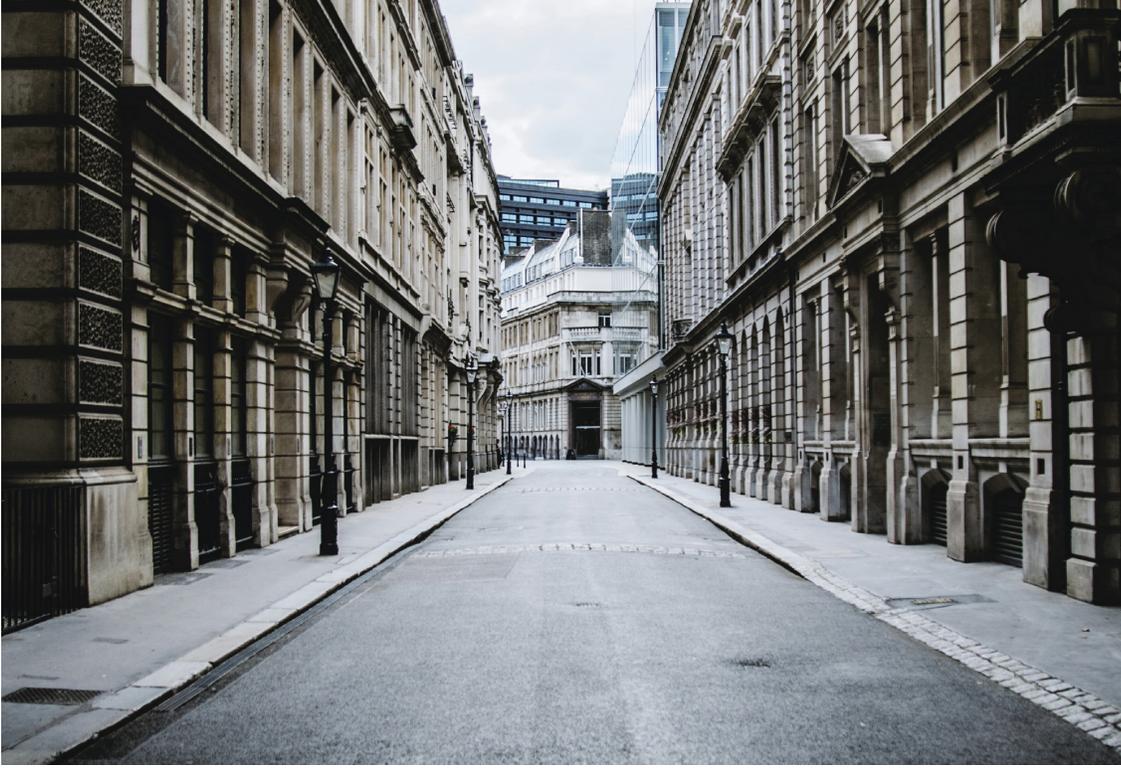
وأخيراً، تُعنى المجلة في عددها الجديد بالتحول المتسارع إلى تبني التقنيات الرقمية تجاوباً مع آثار الجائحة، وهو اتجاه عام من المؤكد أنه سوف يستمر خلال مرحلة التعافي وما بعدها. ويعرض مقال "التعافي بعد كوفيد-19 سيكون رقمياً: خطة أول 90 يوماً" لكيفية مسارعة الشركات بتعزيز كفاءاتها الرقمية حتى تواكب الواقع الجديد.

أملنا أن يجد القراء الأعزاء في محتوى العدد الجديد كل الفائدة وكل ما يحفزهم على التفكير بصورة أكبر، وأوسع نطاقاً في ما اشتمل عليه من موضوعات، ونتطلع دوماً إلى تقديم كل جديد من رؤانا وتصوراتنا بشأن باقة متنوعة من القضايا والمواضيع التي تواكب تطورات الأوضاع في منطقتنا والعالم.

[بقيمة 10 تريليونات دولار: كيف تحقق الحكومات الأثر المنشود](#) و"قانون التوازن العظيم: إدارة عجز وشيك بقيمة 30 تريليون دولار مع استعادة النمو الاقتصادي" العديد من الاقتراحات للحكومات حتى يتسنى لها إدارة العجز وخطط سداد الدين مع إيجاد أنسب السبل لدعم جهود تعافي الاقتصاد.

وفي إطار جهود الحكومات لمواجهة التبعات الاقتصادية لجائحة فيروس كوفيد-19، شهدنا حزمة من التدابير التي بادرت بمساعدة الأفراد والشركات على تجاوز هذه العاصفة الهوجاء. وتحتضن المشاريع والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثلثي حجم العمالة العالمية وهي تمثل نصف الناتج المحلي الإجمالي العالمي، وكانت أشد شرائح الاقتصاد تضرراً. ومن هنا، يتناول مقال "إعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمرحلة التعافي وإعادة تشغيل الأنشطة الاقتصادية" حقيقة أن استمرارية ونمو تلك المشاريع والشركات الصغيرة والمتوسطة هي ركيزة أي خطة تعافي اقتصادي فيما بعد الأزمة.

وفي ظل بدايات انحسار الجائحة، تخطط الشركات اليوم لتبني نهجاً جديداً يمزج بين العمل عن بعد والعمل في مقراتها، من خلال نموذج افتراضي



## حياة البشر وسبل عيشتهم في الأزمة الصحية العالمية الراهنة

يتعين على العالم التصدي لتفشي فيروس كورونا المستجد أولاً مع إيجاد حلول عملية للاقتصاد في الآن نفسه.

بها جراء عمليات العزل المنزلي وتوقّف الأعمال حتى إشعار آخر، أو التضحية بحياة الآلاف، إن لم يكن الملايين، جراء الفيروس المستفحل. كلا الخيارين مر، ونحن بحاجة إلى بذل كل جهد ممكن لإيجاد الحلول.

**ضرورات الأزمة الراهنة.** تفيد مصادر متعدّدة وكذلك تحليلاتنا أن الصدمة على حياتنا ومعيشتنا من جهود مكافحة الفيروس ستكون الأشد فتكاً على مدى قرابة قرن من الزمن. في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، يُرّجح أن يشهد النشاط الاقتصادي أكبر تراجع فصلي عرفه منذ عام 1933، نتيجة العزل المنزلي للسكان والجهود الأخرى الرامية إلى السيطرة على الفيروس. ولم يشهد التاريخ الحديث قط أزمة تستدعي توقف الناس عن العمل، أو ملازمة المنازل على مستوى دول برمتها، أو الحفاظ على مسافات آمنة بين الناس. الأمر لا يتعلق بالنتائج المحلي الإجمالي أو الاقتصاد فحسب، بل بحياتنا وأسلوب عيشنا أيضاً.

نرى جهوداً جتارة تُستثمر في القضاء على الفيروس، في حين يحثّ الكثيرون على اتخاذ المزيد

تغير كل شيء. قيل بضعه أسابيع فقط، كنّا منهمكين في مشاغل الحياة المعتادة والمتزاحمة. ما كان من المسلمات - كقضاء أمسية مع الأصدقاء، والتنقّل اليومي، والسفر جواً - بات اليوم مستحيلًا. تقلقنا التقارير اليومية عن ارتفاع نسبة الإصابات والوفيات في جميع أنحاء العالم وتثقل قلوبنا حزناً عند فقدان أحد المقربين إلينا. وتملكتنا انعدام اليقين تجاه الغد بعد الخوف على صحة وسلامة عائلاتنا وأصدقائنا وأحبائنا. والفرع من ألا نستعيد أسلوب حياتنا الذي ألفناه.

وبالإضافة إلى القلق المباشر إزاء درجة التأثير الحقيقي للوباء على حياة الإنسان، تهيمن مخاوف من التداعيات الاقتصادية الشديدة التي قد تنجم عن الصراع الطويل مع الفيروس التاجي الجديد (كوفيد-19). فالشركات التجارية تقفل أبوابها ويفقد الناس وظائفهم. ونأمل بأن يتوافر لنا خيار مختلف عن الخيارات التي طُرحت في افتتاحية صحيفة "وول ستريت جورنال" وفحواها أننا قد نواجه قريباً معضلة؛ إما التضحية بسبل عيشنا وإلحاق أضرار جسيمة

بقلم

سفين سميت

مارتن هيرت

كيفن بيولر

سوزان لاند

إزرا غرينبرغ

وأرفيند غوفينداراجان

لإبطاء تصاعد عدد الإصابات والوفيات. ويجب أن يكون هدفنا المشترك تنفيذ أفضل استجابة ممكنة لوضع حد لهذه الأزمة.

وبالتوازي، يراقب قادة العالم وحكومات الدول مستجدات الآثار الاقتصادية لهذه الإجراءات. ما هي تبعات توقف العديد من الشركات عن العمل أو تخفيف نشاطها بشكل كبير؟ إلى متى يمكننا تحمل ذلك؟ ما مدى عمق الصدمة الاقتصادية التي يمكن أن نتحملها دون التسبب في معاناة بشرية لا تستطيع مجتمعاتنا تحملها؟

نستعرض في ما يلي سبباً للتفكير في هذه القضايا الملحة. (يرجى أيضاً الاطلاع على المقالة التي نشرها زميلانا كيفن سنيدير وشوبهام سينغال والتي يحاولان فيها تصور الوضع مستقبلاً).

### التعامل مع الشكوك المرتبطة بكوفيد-19

— **انتشار كوفيد-19.** ما هو عدد الإصابات الجديدة التي تسجل؟ هل ينخفض معدل الوفيات؟ هل تختلف ظاهرة انتشار الفيروس بين موسم وآخر؟ هل تتطور سلالة جديدة من الفيروس؟

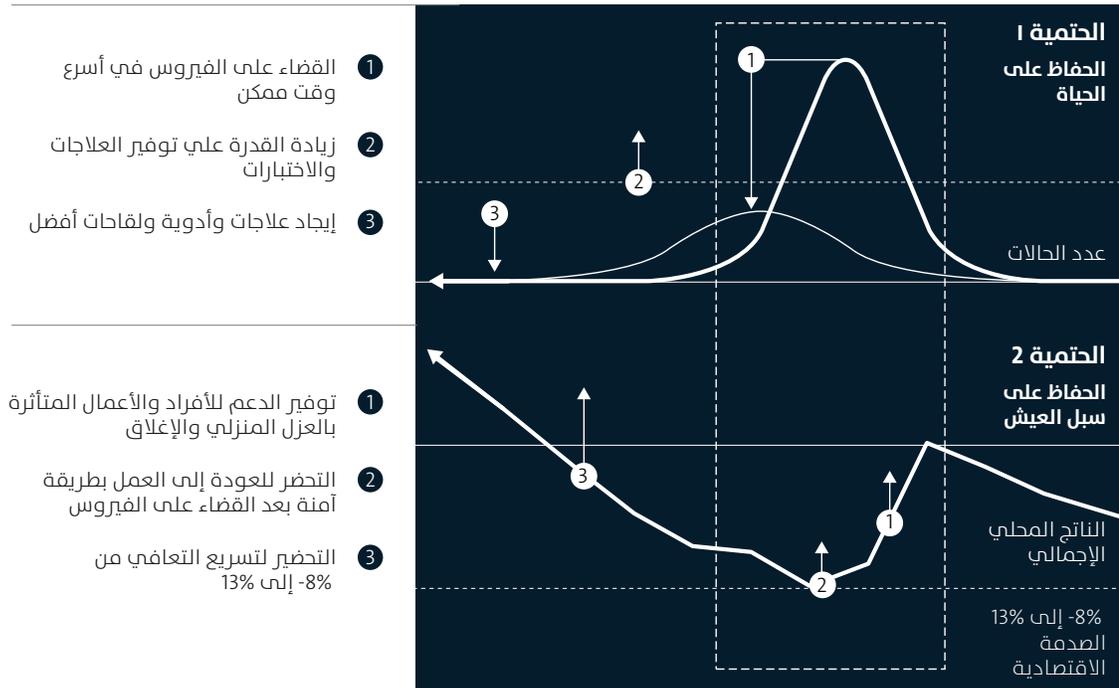
من التدابير الأسرع والأكثر صرامة. وتُبذل جهود كبيرة أيضاً للحفاظ على استقرار الاقتصاد من خلال تنفيذ سياسات مبتكرة. إلا أن تجنب الإضرار بمعيشتنا بشكل دائم يكمن في إيجاد سبل لـ "وضع حدود زمنية" لهذه الأزمة؛ يجب أن نفكر في كيفية القضاء على الفيروس من جهة وتقصير مدة الصدمة الاقتصادية من جهة أخرى (الشكل 1). والاثان لا يحتملان التأجيل!

لإيجاد حلول للأزميتين الوبائية والاقتصادية، نحتاج إلى تحديد السلوكيات التي تخمد الفيروس، مع العمل على تهيئة ظروف تمكّن الأفراد من استئناف العمل والواجبات العائلية والحياة الاجتماعية.

حتى اليوم، لم يتم إيجاد طريقة ناجحة ومثبتة لاحتواء الفيروس - إبان انتشار العدوى في المجتمع - إلا فرض إجراءات عزل منزلي وتوقف عن الأعمال على نطاق واسع، والابتعاد الجسدي المنضبط، وإجراء الاختبارات، وتعقب الحالات ومن خالطها. وقد أظهرت تجارب الصين واليابان وسنغافورة وكوريا الجنوبية أن هذه الإجراءات يمكن أن تمنع انتشار الفيروس وتتيح عودة النشاط الاقتصادي، نسبياً على الأقل. ونحن نتابع التطورات في إيطاليا والعديد من الدول الأخرى لمعرفة ما إذا كانت تدابير المكافحة هناك كافية

الشكل 1

### حتمية من حتميات هذا العصر



المصدر: تحليلات ماكنزي بالشراكة مع أكسفورد إيكونوميكس

— **سياسات الصحة العامة في كل دولة أو ولاية أو بلدية.** هل ستكون هناك عمليات عزل منزلي وتوقف في الأعمال؟ هل يظل من الممكن الذهاب إلى العمل؟ هل يُسمح للمصانع بالعمل؟ هل نحن بحاجة إلى المرور بمركز حجر صحي رسمي عند الوصول، أم يمكننا أن نمارس العزل الذاتي؟

— **التأثير على الاقتصاد وسبل عيشنا.** هل يتأزم وضع الشركات إلى حد الإفلاس؟ هل يمكن مواصلة توريد السلع والخدمات الأساسية؟ هل تتاح فرص عمل؟ إلى متى يطول أمد الأزمة؟

— **التبعات على حياتنا.** هل سنتمكن من تجنب العدوى؟ هل أحياناً بأمان؟ هل نستأنف التدريب للحدث الرياضي الذي كنا نستعد له؟ هل ما زال بوسعنا الحصول على درجات جامعية بعد إغلاق العديد من المدارس وإلغاء الامتحانات؟

ملايين الأسئلة تتزاحم في أذهاننا، لتفرض حالة ضغط معيشي خلال الأزمة الراهنة.

هناك حقيقتان: عدم السيطرة على الفيروس يعني فقدان حياة الآلاف. وإذا كانت محاولات القضاء على الوباء تدمر اقتصاداتنا، فإن هذا يعني معاناة أشد خطورة في المستقبل.

## أثر إجراءات العزل المنزلي وتوقف الأعمال على معدلات الاستهلاك والنشاط الاقتصادي

إننا نستخلص نتائج تطبيق حالة العزل المنزلي وتوقف الأعمال في دول مثل الصين وإيطاليا وتدرجياً في جميع أنحاء أوروبا والولايات المتحدة؛ حيث يشهد النشاط الاقتصادي تراجعاً غير مسبوق. ويقتصر التسوق على الضروريات. وينقطع الناس عن السفر وشراء السيارات.

ونتوقع أن يؤدي ذلك أيضاً إلى اختفاء ما نسبته 40 إلى 50 بالمائة من سلوكيات الإنفاق الاستهلاكي. ففي حالات الركود، يتعد الناس عن المشتريات التي يمكن تأجيلها (مثل السيارات والأجهزة)، ويحرمون على المدخرات تحسباً لتفاقم الأزمة. وما ميّز جائحة فيروس كورونا المستجد عن سابقتها أن الناس لا ينفقون على المطاعم والسفر والخدمات المماثلة الأخرى، وهي نفقات كانت تنخفض في العادة ولكنها لم تصل أبداً إلى نقطة الصفر.

ويترجم انخفاض الإنفاق الاستهلاكي بنسبة 40 إلى 50 في المائة إلى انخفاض نسبته 10 في المائة تقريباً في الناتج المحلي الإجمالي – ناهيك عن تداعيات المستوى الثاني والمستوى الثالث. ولا

يقتصر هول هذه التداعيات على كونها غير مسبوقه في التاريخ الحديث وحسب، بل أيضاً لكونها حدثت بصورة مباغتة غير محسوبة.

وقد توافرت لنا بعض الأدلة الواقعية على حدوث صدمة اقتصادية على هذا النطاق، مثل الانكماش الاقتصادي المرتبط بكوفيد-19 في الصين، والمؤشرات المبكرة في "البيانات عالية التردد" في الولايات المتحدة الأمريكية مثل الإنفاق باستخدام بطاقات الائتمان.

وكلما طالت فترة العزل المنزلي وتوقف الأعمال، اشتدت وطأة الآثار السلبية على حياتنا. وحتى نتصور ما يعنيه هذا للأشخاص في مناطق العزل المنزلي وتوقف الأعمال، تخيل سائقي سيارات الأجرة الذين لا يُسمح لعملائهم بارتياح الشوارع، والطهاة المحترفين الذين اضطرت مطاعمهم إلى الإغلاق، ومضيفات شركات الطيران المتوقفة عن العمل لعدة شهور. ومع اعتماد 25 في المائة من الأسر الأمريكية على الراتب الشهري، وعدم قدرة 40 في المائة من الأمريكيين على تغطية نفقات غير متوقعة بقيمة 400 دولار بدون اقتراض، فإن تأثير إطالة عمليات العزل المنزلي وتوقف الأعمال يكون كارثياً، على أقل تقدير، لعدد كبير من الأفراد.

ولا يمكن أن يكون الحلّ هو أن نتقبل فرضية أن يستنزف الوباء نظام الرعاية الصحية، وأن يؤدي بحياة الآلاف، إن لم يكن الملايين. ولكن هل يتمثل الحل في التسبب في معاناة إنسانية أكبر من خلال تدمير الاقتصاد؟

## تبيد مخاوف الأزمة

البشر نوعان أمام أزمة تنطوي على درجة عالية من انعدام اليقين؛ إما الجمود، أو التسرع في إيجاد طول بسيطة مطمئنة، فيقول لنفسه "سوف تختفي هذه المشكلة بالسرعة التي ظهرت بها، تماماً مثل الإنفلونزا السنوية". وتتعاظم تحديات فيروس كوفيد-19 في هذا الصدد لأن غالبية المصابين قد يشعرون بأعراض طفيفة فقط، أو قد لا يشعرون بها على الإطلاق. إنه عدو غير مرئي وخبيث. يجب أن نناول أن نجابه عدم اليقين بالتروي والتفكير في الحلول من خلال تصوّر عدد محدود من السيناريوهات التي يمكن أن تتطور.

نقترح توصيف تأثير كوفيد-19 على الاقتصاد العالمي من خلال التركيز على بُعدين اثنين يساعدان في تحديد نتائج الأزمة علينا جميعاً:

— الأثر الاقتصادي لانتشار الفيروس: خصائص الفيروس والمرض الذي يتسبب به، مثل طرق

# عدم السيطرة على الفيروس يعني فقدان حياة الآلاف. وإذا كانت محاولات القضاء على الوباء تدمر اقتصاداتنا، فإن هذا يعني معاناة أشد خطورة في المستقبل.

في ما يتعلق بالآثار غير المباشرة والاستجابات على صعيد السياسات العامة، نتوقع ثلاثة مستويات محتملة من الفعالية:

— **انعدام الفعالية:** تتطور ديناميكيات الركود تدريجياً ويعمّ الإفلاس والتخلف عن سداد القروض على نطاق واسع. وتزايد احتمالات اندلاع أزمة مصرفية.

— **الفعالية الجزئية:** تُعوّض الاستجابات السياسية الضرر الاقتصادي إلى حد ما. وتتفادى الأزمة المصرفية. ولكن يؤدي ارتفاع معدلات البطالة وتوقّف الأعمال إلى كبح فرص الانتعاش الاقتصادي.

— **الفعالية العالية:** تحول الاستجابات السياسية دون إلحاق ضرر جذري بالاقتصاد. وبعد السيطرة على الفيروس، يعود الاقتصاد إلى مستويات ما قبل الأزمة ويكتسب زخماً، وفق ما تطرحه أساسيات الاقتصاد.

إذا جمعنا بين هذه النماذج الثلاثة لانتشار الفيروس ومستويات فعالية السياسات الاقتصادية الثلاثة، نحصل على تسعة سيناريوهات للعام المقبل أو ما بعده (الشكل 2).

نعتقد أن الكثيرين يتوقعون حالياً أن يتحقق أحد السيناريوهات التي تمّ تظليلها في الشكل 2 أي 1أ-4أ. في كل من هذه السيناريوهات، تتم السيطرة على انتشار فيروس كوفيد-19 في نهاية المطاف، ويتم تجنب الضرر الاقتصادي الهيكلي الكارثي. تصف هذه السيناريوهات المتوسط العالمي، لكنها ستختلف حتماً بحسب البلد والمنطقة. لكن كل هذه السيناريوهات الأربعة تؤدي إلى عمليات تعافٍ على شكل حرف V أو حرف U.

ويمكن أيضاً تصوّر سيناريوهات أكثر حدة، وبعضها قيد المناقشة (ب-1ب-5). لا يمكن للمرء أن يستبعد إمكانية تحقق ما يسمى بنظرية "البجعة السوداء"،

انتقال العدوى، ومعدلات الإصابة، ومعدلات الوفيات، واستجابات الصحة العامة مثل إجراءات الحجر المنزلي وتوقّف الأعمال، وحظر السفر، والتباعد الجسدي، وإجراء الاختبارات، وتعقّب المخالطة، والقدرة على توفير الرعاية الصحية، وتوفير اللقاحات، وتحسين سبل العلاج.

— **التبعات الاقتصادية للآثار غير المباشرة** للاستجابات على صعيد الصحة العامة، مثل ارتفاع نسبة البطالة، وإغلاق شركات الأعمال، وإخفاق الشركات، والتخلف عن سداد القروض، وانخفاض أسعار الأصول، وتقلبات السوق، وهشاشة النظام المالي. تضاف إلى ذلك الاستجابات على صعيد السياسات العامة للتخفيف من هذه الآثار السلبية، مثل سياسات منع تزايد حالات الإفلاس، ومساندة العمال المتغيّبين عن العمل، وحماية النظام المالي، واستمرارية القطاعات الأكثر تأثراً.

من حيث انتشار الفيروس والاستجابات على صعيد الصحة العامة، نشهد حالياً ثلاثة نماذج من التداخلات والنتائج:

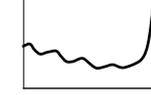
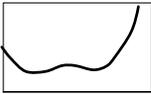
1. استجابات قوية على صعيد الصحة العامة للسيطرة على الانتشار ضمن الدولة الواحدة في غضون شهرين إلى ثلاثة أشهر، وفي الخفض التدريجي والمتسارع لإجراءات التباعد الاجتماعي (أسوة بالصين وتايوان وكوريا وسنغافورة).

2. نجاح استجابات الصحة العامة في البداية، ولكن يجب أن يستمر التباعد الاجتماعي (إقليمياً) لعدة أشهر إضافية لمنع عودة الفيروس.

3. تخفق الاستجابات على صعيد الصحة العامة في السيطرة على انتشار الفيروس لفترة طويلة من الوقت، ربما إلى أن تتوافر اللقاحات، أو إلى أن تُكتسب المناعة الجماعية أو ما يُعرف بمصطلح "مناعة القطيع".

## سيناريوهات الأثر الاقتصادي لأزمة كوفيد-19

## الأثر الناجم على الناتج المحلي الإجمالي جراء انتشار كوفيد-19، والاستجابات على صعيد الصحة العامة، و السياسات الاقتصادية

	الأفضل ←	الأثر غير المباشرة والاستجابة على صعيد السياسات الاقتصادية	→ الأسوأ	
<b>السيطرة السريعة والفعالة على انتشار الفيروس</b> تنتج الاستجابات القوية على صعيد الصحة العامة في السيطرة على انتشار المرض في كل بلد في غضون 2-3 أشهر	<b>4 أ</b> إحتواء الفيروس؛ استعادة النمو القوي 	<b>3 أ</b> إحتواء الفيروس؛ الانتعاش البطيء 	<b>1 ب</b> إحتواء الفيروس ولكن تعرض القطاعات للضرر؛ انخفاض توجّه النمو طويل الأمد الناتج المحلي الإجمالي الوقت 	الأفضل انتشار الفيروس والاستجابات على صعيد الصحة العامة فاعلية الاستجابات على صعيد الصحة العامة الأسوأ
	<b>2 أ</b> عودة الفيروس؛ استعادة الاتجاه نحو النمو، تعافي كبير على مستوى العالم 	<b>1 أ</b> عودة الفيروس؛ ببطء النمو على المدى الطويل، كبح التعافي العالمي 	<b>2 ب</b> عودة الفيروس؛ ببطء النمو على المدى الطويل 	
	<b>5 ب</b> تفافم الوباء؛ انتعاش اقتصادي كامل ولكن متأخر 	<b>4 ب</b> تفافم الوباء؛ تقدّم بطيء نحو الانتعاش الاقتصادي 	<b>3 ب</b> تفافم الوباء؛ انكماش طويل دون انتعاش اقتصادي 	
	<b>الفعالية العالية للتدخلات</b> الاستجابات السياسية تمنع إلحاق الضرر الهيكلي بالاقتصاد. فيبعد السيطرة على الفيروس يعود الاقتصاد إلى مستويات ما قبل الأزمة ويكتسب زخماً، وهذا ما تتره أساسيات الاقتصاد	<b>الفعالية الجزئية للتدخلات</b> تُعوّض الاستجابات السياسية عن الضرر الاقتصادي إلى حد ما، ويتم تجنب الأزمة المصرفية، ولكن يؤدي ارتفاع معدلات البطالة وتوقف الأعمال إلى كبح الانتعاش	<b>انعدام فعالية التدخلات</b> تتطور ديناميكيات الركود التي تعزز نفسها بنفسها. ويعم الإفلاس والتخلف عن سداد القروض على نطاق واسع. ويحتمل حدوث أزمة مصرفية	

النظر هذه، من خلال العمل عن كثب مع "أكسفورد إيكونوميكس" على وضع العديد من سيناريوهات الاقتصاد الكلي لكل دولة، وللعالم بأسره.

### السياق الواقعي: ما هي التطورات المحتملة

إذا أسعفها القليل من الحظ، سوف تشهد الصين تباطؤاً حاداً، لكنها سرعان ما ستستأنف نشاطها بالمستوى الذي كان عليه قبل ظهور الأزمة، وفيما تشير التوقعات إلى احتمال انخفاض الناتج المحلي الإجمالي بشكل ملحوظ في الربع الثاني من العام 2020، بدأت الحياة تعود إلى طبيعتها نوعاً ما في بكين وشنغهاي ومعظم المدن الكبرى الواقعة خارج مقاطعة هوبي. ووفقاً لهذا السيناريو، لن

حيث يستفحل الفيروس ويلحق الضرر الهيكلي بالاقتصاد لمدة عام إلى أن يتوفر اللقاح على نطاق واسع، ويرافق ذلك نقص في الاستجابات السياسية لمنع الإفلاس والبطالة والأزمة المالية على نطاق واسع. سيؤدي هذا إلى مسار اقتصادي طويل على شكل حرف L أو W، ومع تزايد عدد الحالات الجديدة بشكل كبير في العديد من البلدان في أوروبا والولايات المتحدة، لا يمكننا استبعاد هذه السيناريوهات الأكثر حدة في الوقت الحالي.

ونظراً إلى قلة المعلومات المتوافرة لدينا حول احتمال وجود سيناريوهات أكثر حدة، فإننا نركز على الأربعة الأكثر وضوحاً في الوقت الحالي. وخلال الأسبوع المقبل، نضيف اتساعاً وعمقاً إلى وجهة

الاقتصاد، ويشكل الإنفاق التقديري غير النفعي ما يناهز نصف هذه النسبة، وتشير البيانات الآتية إلى أن الإنفاق على السلع المعقّرة، بما في ذلك السيارات، في المناطق التي تطلها إجراءات العزل المنزلي والإقفال العام قد يتراجع بنسبة تتراوح بين 50 و70 في المائة، وأن الإنفاق على رحلات الطيران والتنقل قد يتقلص بنسبة 70 في المائة تقريباً فيما قد ينخفض الإنفاق على الخدمات، كالمطاعم، بنسبة 50 إلى 90 في المائة في المدن الملزمة بالإجراءات. وبشكل عام، وكما ذكرنا آنفاً، قد يهبط الإنفاق الاستهلاكي التقديري فجأة بنسبة قد تصل إلى 50 في المائة في المناطق الملزمة.

ومع أن الإنفاق الحكومي المتزايد قد يساهم في التعويض عن بعض الآثار الاقتصادية، إلا أنه من المستبعد أن ينجح في التعويض عن هذه الآثار بالسرعة الكافية أو بشكل كامل. وبحسب تقديراتنا، قد يسجل الناتج المحلي الإجمالي في الولايات المتحدة تراجعاً في الربع الثاني من العام 2020 بنسبة 25 إلى 30 في المائة، مُحتسباً على أساس سنوي، وقد تسجل الاقتصادات الكبرى في منطقة اليورو أرقاماً مشابهة، بعد انتهاء الأزمة وتعود الأمور إلى مجاريها. ومن باب المقارنة التوضيحية، نشير إلى أنّ

يسجّل الناتج المحلي الإجمالي المزيد من النمو على الإطلاق في العام 2020، خلافاً لما توقعناه قبل ثلاثة أشهر؛ أي أن تصل نسبة النمو إلى 6%. ولكن الاقتصاد الصيني سيُتبع تدريجياً بطول العام 2021 المسار الذي كان يسلكه قبل الأزمة على الرغم من تأثيره سلباً بالتطورات في بقية دول العالم.

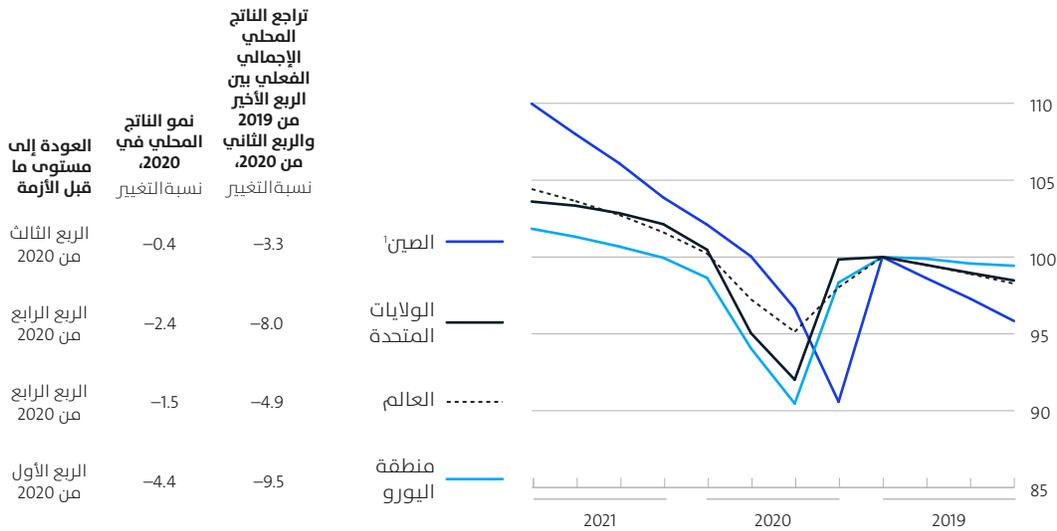
ووفق هذا السيناريو، ستمكن أوروبا والولايات المتحدة الأميركية من السيطرة على الفيروس بفعالية بفضل توقف النشاط الاقتصادي لمدة شهرين إلى ثلاثة أشهر. وستساهم السياسات المالية والنقدية الجديدة في الحدّ من الضرر الاقتصادي وتأخير انتقال الفيروس نوعاً ما، ما سيؤدي إلى انتعاش الاقتصاد بعد احتواء الفيروس في نهاية الربع الثاني من العام 2020. وبالتالي، ينطبق السيناريو 3 على أوروبا والولايات المتحدة الأميركية (الشكل 3).

وحتى إن تحقّق هذا السيناريو التفاؤلي، قد تشهد جميع الدول في الربع الثاني من العام 2020 تراجعاً حاداً وغير مسبوق في الناتج المحلي الإجمالي. وتجدر الإشارة إلى أن الإنفاق الاستهلاكي في الأنظمة الاقتصادية الأكثر تطوراً يمثل حوالي ثلثي

الشكل 3

### السيناريو 3: النجاح في احتواء الفيروس

نمو الناتج المحلي الإجمالي الفعلي: أزمة كوفيد-19، المؤشر (الربع الأخير من 2019 = 100)، بوحدات العملة المحلية



1 معدّل موسميّاً

المصدر: تحليل ماكنزي بالشراكة مع أكسفورد إيكونوميكس

الأزمة المالية في العامين 2008-2009 أدت إلى أكبر تراجع ربع سنوي للناتج المحلي الإجمالي في الربع الأخير من العام 2008، بلغت نسبته 8.4%، محتسبة على أساس سنوي. ما يعني أن وتيرة التراجع الناجمة عن الأزمة الحالية ستتخطى بأشواط نسب التراجع التي عرفتها جميع حالات الركود منذ الحرب العالمية الثانية (الشكل 4).

### النسخة غير المتنازلة بالمستقبل

من المحتمل طبعاً ألا تنجح الدول في السيطرة على الفيروس بفعالية أو في التخفيف من الضرر الاقتصادي الناتج عن الجهود الرامية إلى الحد من انتشاره. وفي هذه الحالة، سوف ترسم ملامح التوقعات الاقتصادية للعام 2020 وما بعده بمزيد من السلبية.

وإذا تحقّق هذا السيناريو التشاؤمي، تتعافى الصين من الأزمة بوتيرة أبطأ وقد تواجه موجة ثانية من فيروس كورونا في بعض المناطق. وربما تتضرّر الصين أيضاً من تراجع صادراتها إلى بقية دول العالم، ويشهد اقتصادها انكماشاً لم يسبق له مثيل.

ومن المحتمل أن يؤدي هذا السيناريو أيضاً إلى استفحال الوضع في أوروبا والولايات المتحدة. فقد تفشل هذه الدول في احتواء الفيروس في غضون ربع عام وتضطر إلى فرض الحجر الصحي والتباعد

الاجتماعي طيلة الصيف، ما قد يتسبب في تراجع الناتج المحلي الإجمالي بنسبة تتراوح بين 35 و40% في المائة في الربع الثاني، محتسباً على أساس سنوي. وقد تسجل الاقتصادات الكبرى في أوروبا أداءً مماثلاً. وقد تفشل السياسات الاقتصادية في الحؤول دون ارتفاع معدل البطالة وحالات إقفال الأعمال، ما يؤدي إلى تباطؤ التعافي الاقتصادي حتى بعد احتواء الفيروس. وفق هذا السيناريو القائم، قد لا يستعيد نمو الناتج المحلي الإجمالي مستواه الذي كان عليه قبل ظهور وباء كورونا إلا بعد مرور أكثر من سنتين، ما يبرّج كفة الميزان لصالح السيناريو 1أ في أوروبا والولايات المتحدة (الشكل 5).

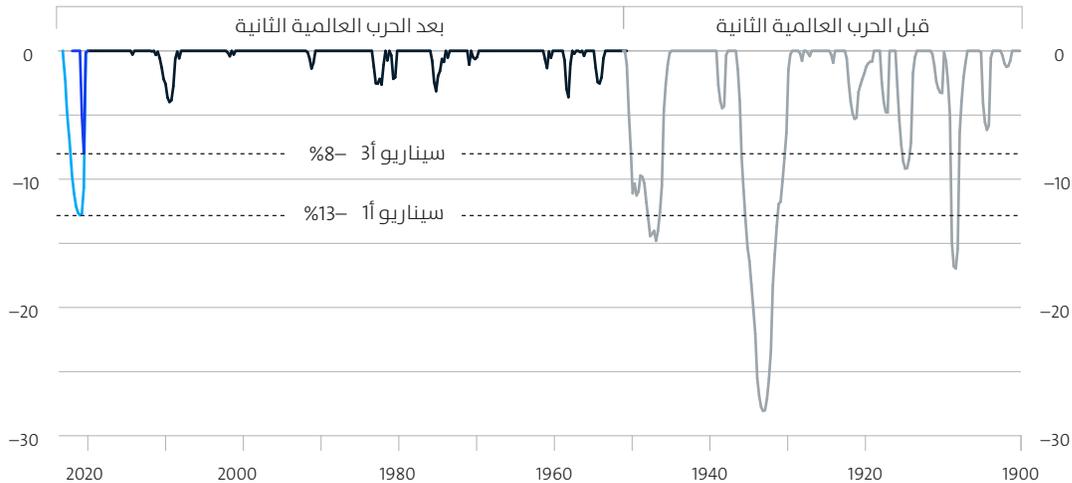
وفق هذا السيناريو، سيكون وقع الأثر الاقتصادي غير مسبوق على المنتمين إلى اقتصادات متطورة. أمّا الدول النامية التي سبق أن واجهت أزمات مرتبطة بالعمل فقد عاشت تجارب بهذا الحجم.

ليس هدفنا من كتابة هذا التقرير أن نتوقع أنّ هذا ما سيحصل، بل أن نوجّه دعوة إلى التحرك من أجل اتخاذ التدابير الضرورية لوقف انتشار الفيروس والحدّ من ضرره على الاقتصاد بأسرع ما يمكن. حتى هذه اللحظة، لم تصدر الدول الأوروبية والولايات المتحدة سياسات عامة صارمة كفيلة باحتواء الفيروس على نحو فعال. وإذا لم تتحرك سريعاً لكبح جموح

الشكل 4

قد يتخطى أثر كوفيد-19 على الولايات المتحدة كل الآثار التي سجّلت منذ نهاية الحرب العالمية الثانية

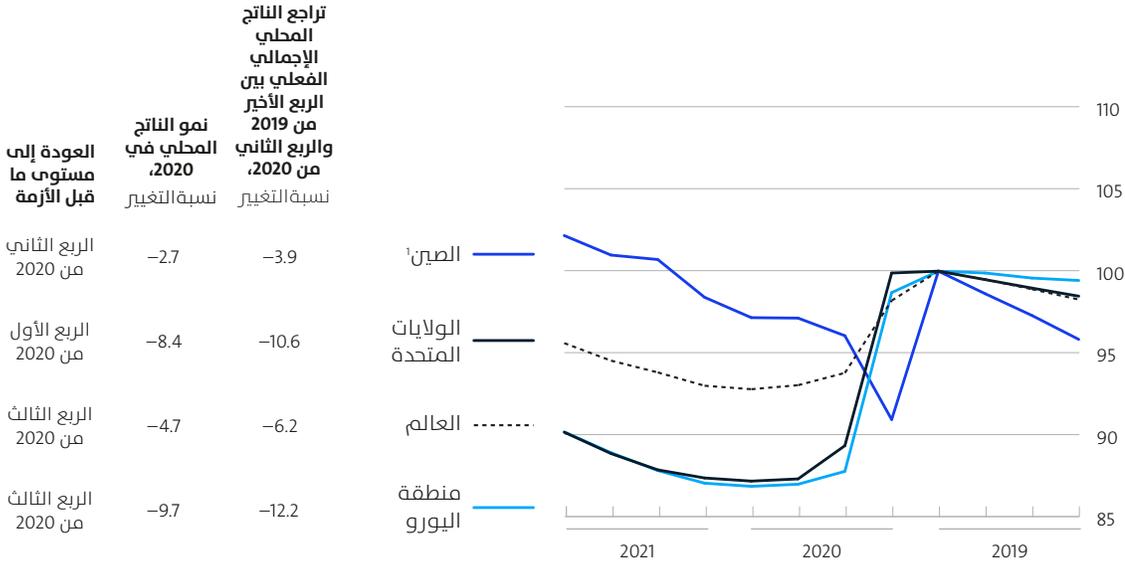
الناتج المحلي الإجمالي الفعلي في الولايات المتحدة، نسبة مئوية، الانخفاض الإجمالي مقارنة بالانخفاض الحاد السابق



المصدر: الإحصائيات السابقة للولايات المتحدة، الإصدار الثالث، مكتب التحليل الاقتصادي، تحليل ماكنزي بالشراكة مع أكسفورد إيكونوميكس

## السيناريو أ: التعافي البطيء

نمو الناتج المحلي الإجمالي الفعلي: أزمة كوفيد-19، المؤشر (الربع الأخير من 2019 = 100)، بوحدات العملة المحلية



1 معذل موسميًا

المصدر: تحليل ماكنزي بالشراكة مع أكسفورد إيكونوميكس

واضطررنا إلى الاستمرار في تطبيق التدخلات لبعض الوقت. في كلتا الحالتين، علينا أن نجد الوسائل المناسبة للحفاظ على حياتنا وسبل عيشنا.

في هذا الإطار، نقترح التحرك بسرعة أكبر لوضع بروتوكولات سلوكية شاملة وواضحة تسمح للسلطات المعنية بالتخفيف من بعض إجراءات العزل والإغلاق الشاملة التي تضيق علينا الخناق حالياً. ولا يمكن أن تؤدي هذه البروتوكولات الغرض المرجو منها إلا إذا وضعنا أيضاً آليات إنفاذ مقبولة للبروتوكولات المذكورة وإلا وجدنا أنفسنا مضطرين إلى فرض مطالب على الناس غير مقبولة اجتماعياً.

### بروتوكولات السلوك

هذه البروتوكولات مبادئ توجيهية تنظم كيفية إدارة الأعمال وتوفير الخدمات الاجتماعية في حالات الأوبئة. وقد بدأت بعض الدول بتطبيق جزء من هذه البروتوكولات، فهل يمكن أن يعتمد عليها لاحقاً عدد أكبر من الدول؟

— يعمل مقدّمو الرعاية الصحية الشجعان في مستشفيات يتفشى فيها الفيروس ويخضعون لقواعد صارمة ترعى كل جوانب تحركاتهم ومهامهم وسلوكياتهم من أجل الحفاظ على

الفيروس، سيتحول احتمال حصول دمار اقتصادي ناجم عن الإقفال العام المطول إلى واقع ملموس وسيكون لذلك تداعيات هائلة على حياتنا ومعيشتنا.

### الحفاظ على حياتنا وسبل عيشنا

لكي نتجاوز معضلة الحفاظ على حياتنا من دون القضاء على سبل عيشنا، علينا أن نجد وسائل تضمن فعالية إجراءات العزل والإغلاق العام من أجل الحد من انتشار الفيروس بأسرع وقت ممكن. وتُقاس فعالية إجراءات العزل والإغلاق العام بقدرتها على السيطرة على انتشار فيروس كوفيد-19.

ولقد أثبتت دول شرق آسيا أنّ هذا الهدف قابل للتحقيق من خلال اتخاذ إجراءات صارمة لعزل المدن ومراقبة تحركات السكان. وحتى هذه اللحظة، تبقى هذه الإجراءات في أوروبا والولايات المتحدة أقلّ صرامة وفعالية. وإذا أردنا أن نقطع دابر فيروس كورونا، علينا أن نتحرك بحزم.

لذلك، يجب أن تكون الحلول الهادفة إلى معالجة هذه المعضلة في العالم طويلاً فعالة، سواء أتمكّنا من السيطرة بالكامل على انتشار الفيروس والحوّول دون عودته (قبل ابتكار اللقاحات أو العلاجات المناسبة) أم عجزنا عن احتواء الفيروس بالكامل

سلامتهم وسلامة مرضاهم. هل يمكن أن تستمر الأعمال في متجركم بأمان في حال تطبيق قواعد مماثلة؟

— في المصانع الصينية التي تعتمد على التقنيات المتطورة، يتوجب على كل شخص من دون استثناء الخضوع لفحص الكشف عن فيروس كوفيد-19. ما هو شعوركم لو صعدتم على متن طائرة اليوم وأنتم تعلمون أنّ كل راكب وكل فرد من أفراد الطاقم وكل عامل صيانة موجود على متن الطائرة قد خضع للفحص وجاءت النتيجة سلبية؟

— قرر أصحاب بعض المطاعم توصيل الطلبات إلى المنازل، فغيروا نماذج وبروتوكولات العمل من أجل التكيف مع انتشار الفيروس. هل يمكنكم إدارة أعمالكم الخدمائية بأمان من خلال تطبيق بروتوكولات جديدة؟

من الأهمية بمكان ألا يطغى على هذه البروتوكولات الطابع العمومي والشمولي. اليوم، تطبق معظم الدول إجراءات العزل والإغلاق العام بشكل موحد على الجميع وفي كل مكان، بغض النظر عن الاختلاف في درجات مخاطر الإصابة بالفيروس. تخيلوا لو تمكنا من تطبيق مجموعة مختلفة من البروتوكولات بمستويات متفاوتة من الصرامة بحسب درجة الخطر في كل مدينة وكل منطقة وكل حي.

تقنياً، هذا النوع من البروتوكولات المرنة ممكن. فالتقنيات الحديثة وتحليلات البيانات تساعدنا على تتبع وتوقع مستويات التعرض لخطر الإصابة في المناطق ولدى الشرائح السكانية غير المحصنة. ويمكن تكييف البروتوكولات والتدخلات الصحية العامة وفق المتغيرات من أجل توفير الحماية أينما ومتى دعت الحاجة.

وبفضل هذا النوع من البروتوكولات، يمكن تخفيف صرامة إجراءات العزل المنزلي والإغلاق العام في مزيد من الأماكن ولعدد أكبر من الناس بوتيرة أسرع، مع المحافظة على فعالية التدخلات الصحية العامة لكبح انتشار الفيروس.

## آليات الإنفاذ المقبولة

هذه مهمة أصعب. كيف نقنع الجميع بتقبل عواقب وضع هذه البروتوكولات وتطبيقها؟ وهنا نجد أن الجوانب الحساسة عديدة؛ منها الحريات الشخصية والحق في الخصوصية والحق في الوصول العادل إلى الخدمات. في الواقع، ما من إجابات موحدة لما يتعلق بهذه المواضيع لأن مستوى حساسية كل منها يختلف بين دولة وأخرى، فضلاً عن وجود اختلافات كبيرة على صعيد المعايير والسلوكيات

المقبولة اجتماعياً. لذلك، يتعين على الناس في كل بلد العمل معاً لإيجاد سبل إنفاذ بروتوكولات سلوكية تتلاءم مع وضعهم وظروفهم الخاصة. ولكن لا تخطئ، لن تشكل المعايير الاجتماعية والمجتمعية السائدة ما قبل فيروس كوفيد-19 نقطة الانطلاق، بل ستكون بمثابة إغلاق شامل في العديد من الدول حول العالم.

في هونغ كونغ، تجري الحكومة فحص الكشف عن فيروس كوفيد-19 لجميع الوافدين إلى البلاد. وقررت إجازة العزل المنزلي الذاتي للمسافرين القادمين الذين لا تظهر عليهم أي أعراض. ولكن نظراً إلى ارتفاع خطر انتقال العدوى، تلزم الحكومة هؤلاء الأشخاص بارتداء سوار إلكتروني لرصد تحركاتهم. وتطالب الحكومة الناس أيضاً بالالتقيّد بالإرشادات وتهدهم بالسجن المطول في حال المخالفة.

سوف يتوجب علينا وضع وتطبيق بروتوكولات تسمح لنا بالتخلي بأسرع وقت ممكن عن بعض التدابير الأكثر صرامة حيثما يكون ذلك ممكناً. ولكي يتحقق ذلك، يتعين على كل حكومة إيجاد سبل فعالة وفي الوقت نفسه مقبولة اجتماعياً لإنفاذ هذه التدابير والبروتوكولات الجديدة.

## الحاجة إلى تنفيذ خطة فورية

سوف نواصل تحديث السيناريوهات التي وضعناها، ونأمل أن نتمكن في الأسابيع المقبلة من تكوين صورة أوضح عن ملامح المنحنى المحتمل الذي سيتخذه العالم. ولكن بعض الأمور اتضحت بالفعل:

— قد تكون هذه الصدمة الأقوى على الإطلاق التي يتعرض لها الاقتصاد العالمي في تاريخنا المعاصر.

— من المحتمل جداً أن تتعرض حياتنا وسبل معيشتنا لأضرار دائمة لا تزول مع زوال الأزمة.

— يتوجب علينا اتخاذ الإجراءات المناسبة للسيطرة على انتشار الفيروس وإنقاذ حياة الناس، لكن يتعين علينا أيضاً التحرك من أجل الحفاظ على سبل عيشنا.

— قد تساعدنا البروتوكولات السلوكية والتدخلات المصممة بحسب الاحتياجات على إزالة إجراءات العزل في وقت أبكر ممّا هو متوقع والسماح لمعظم الناس باستئناف عملهم ومعاودة حياتهم الطبيعية.

وعلى حدّ قول المستشارة أنجيلا ميركل حين توجهت لمواطني دولة ألمانيا الأسبوع الماضي وحثت حذوها دول أخرى: تعتمد قدرتنا على الخروج من هذه الأزمة على سلوك كل واحد منّا في الدرجة

إقناع المجتمع بتطبيقها؟ إذا نجحنا في ذلك، سنتمكن على الأرجح من السيطرة على الفيروس والتخفيف من حدة الأزمة الاقتصادية التي لا مفرّ منها وحصر تداعياتها والحفاظ على حياتنا وسبل عيشنا. هذه هي الضرورة الحتمية في عصرنا هذا.

الأولى. إنّ إجراءات العزل الأولية والفورية ضرورية للحدّ من انتشار الفيروس وإنقاذ حياة الناس. ونعتقد أنه بالإمكان رفع قيود العزل تدريجياً وفي وقت أبكر في حال وضعت البروتوكولات المناسبة والتزم الناس بتطبيقها.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: هل يمكننا الإسراع في وضع هذه البروتوكولات وهل يمكننا

**سفين سميت** شريك رئيسي يعمل في مكتب ماكنزي في أمستردام؛ **مارتن هيرت** شريك رئيسي يعمل في مكتب الصين العظمى؛ **كيفن بيولر** شريك رئيسي يعمل في مكتب نيويورك؛ **سوزان لاند** شريكة تعمل في مكتب العاصمة واشنطن؛ **إزرا غرينبرغ** شريك مساعد خبير يعمل في مكتب ستامفورد؛ **أرفيند غوفينداراجان** شريك يعمل في مكتب بوسطن.

يعرب المؤلفون عن خالص شكرهم للزملاء سانجيف باكسي، مات كرافين، ليندا لو، ميهير ميسور، مات ويلسون، غوليرم تشيفاريا، وتاو تان لما أسهموا به في إعداد هذا المقال؛ وكذلك نشكر أدريان كوبر، سكوت ليفرمور، ونيل ووكر من "أكسفورد إيكونوميكس" لمساهماتهم في تنفيذ هذا البحث.





## مقدمو الرعاية الصحية: الاستعداد للوضع الطبيعي التالي بعد كوفيد-19

ما زال من غير الواضح كم سيطول تعطل المرضى الذين يتابعون التزامهم بالتباعد الجسدي. غير أن معظم مؤسسات الرعاية الصحية المستشفرة للمستقبل قد تستغل هذا الوقت لتحقيق توسع ملموس في تقديمها لخدمات الصحة الافتراضية بطرق تخلق ميزة تنافسية.

سلسلة الرعاية المستمرة. وتشمل هذه التحولات تصميم وبناء المرافق، وتدريب العاملين في مجال الرعاية الصحية، وإدارة الإمداد ومخزون معدات العناية الحرجة ومعدات الحماية الشخصية (PPE)، والأطر المثلى لتقديم الرعاية وكيفية سداد تكاليفها. كانت بعض هذه التحولات قيد الإنجاز قبل الإعلان عن الوباء ومن المحتمل أن تشهد الآن تسارعاً في تنفيذها.

من المتوقع أن تظل استجابة الرعاية الصحية لكوفيد-19 أولوية لمدة تتراوح من 18 إلى 24 شهرًا، تقوم الدول خلالها بتطبيق تخفيفات وقيود على مراحل لكبح الفيروس، وتوسيع قدرتها على الاختبار والعلاج، واكتشاف أدوية أفضل. وفي المستقبل، يمكن تحديد مدى نجاح مقدمي الرعاية من خلال قدرتهم على التكيف مع الوضع الطبيعي التالي، والتعامل مع مجموعة محددة من التحديات الجديدة أو المتفاقمة، والسرعة في اغتنام الفرص الجديدة.

نحدد ثلاثة تحولات رئيسية عبر سلسلة قيمة تقديم الرعاية الصحية، وهي قابلة للتطبيق بشكل خاص في الشرق الأوسط وإفريقيا وآسيا:

في نفس الوقت الذي يواجه فيه مقدمو الرعاية الصحية المأساة الإنسانية لوباء كوفيد-19، فإنهم يواجهون أيضًا ضغطاً غير مسبوق (على المستوى الفردي والمؤسسي) في مختلف أرجاء العالم. كما تتسبب الاستجابة الفورية للأزمة في حدوث تحولات زلزالية في كيفية ومكان تقديم الرعاية الصحية.

تحري إعادة النظر في المعايير المعمول بها وأفضل الممارسات التشغيلية. وفي الوقت نفسه، تساعد المبادرات الجديدة في توفير كل من الرعاية المنقذة للحياة للمتضررين بشكل مباشر والرعاية الروتينية للمرضى الذين انقطع انتظام زياراتهم المجدولة مع مقدمي الرعاية.

يتعامل الرؤساء التنفيذيون وقادة الأنظمة المقدمة للرعاية الصحية في جميع أنحاء العالم مع مستويات غير مسبوقة من الطلب في مستشفياتهم، ويحاولون التصدي للمساءل المتعلقة بكيفية تقديم الرعاية المثلى. كما أنهم يواجهون أسئلة ملحة حول ما قد يبدو عليه مستقبل تقديم الرعاية الصحية في عالم ما بعد كوفيد-19.

لقد أثبتت تجربة الأسابيع والأشهر القليلة الماضية إمكانية حدوث تحولات أساسية في جميع مناحي

بقلم

أكسيل بور

الدكتور بانتشو جيورجيف

الدكتور عمران رشيد  
منشي

ماريك ستينيك

1. نماذج جديدة للبنية التحتية والتوزيع الجغرافي لمقدمي الرعاية وأطر الرعاية.
2. الأداء التشغيلي عالي الجودة، والذي سيلعب دوراً حاسماً في الوضع الطبيعي التالي.
3. ظهور فرص جديدة للنمو والتنوع.

بينما نركز على الإجراءات الناجحة المتبعة في الأسواق المتقدمة، فإن حجم هذه التحولات سيعتمد على السياق المحدد في كل منطقة جغرافية، بما في ذلك ما إذا كان السوق نامياً أو مستقراً.

## 1. نماذج جديدة للبنية التحتية والتوزيع الجغرافي لمقدمي الرعاية وأطر الرعاية

### 1.1.1 تصميم وبناء مرن للمرافق الجديدة لتمكين إعادة تنظيم واستخدام أسرع للأسرّة

- أصبح توفير رشاقة أكبر في كيفية بناء المستشفيات محط تركيز رئيسي الآن؛ حيث سيتم منح أهمية أكبر إلى التصاميم التي تزيد من قدرة التحكم في العدوى إلى أقصى حد (على سبيل المثال، المزيد من الغرف الفردية، وأنظمة مرنة للتدفئة والتهوية والتكييف HVAC)، بالإضافة إلى كيفية دمج سعة وحدات العناية المركزة/الحرّة ضمن تخطيط المستشفى وتجربة المستخدم، مع القدرة على التحويل السريع للأسرّة العادية إلى أسرّة رعاية مركزة/حرّة. وربما ينبغي على مقدمي الرعاية فحص قدرتهم على الارتقاء بإمكاناتهم وإنشاء موارد متعددة الجوانب.

- قد يفكر مقدمو الخدمة الذين يمتلكون مساحات كبيرة ويعانون بالفعل من ضغط كبير على سعة وحدة العناية المركزة (ICU) في إنشاء مراكز عالية الجودة للعناية المركزة. ويمكن تجميع هذه المراكز في موقع مركزي بدلاً من توزيعها عبر جميع مؤسساتهم، وقد تحمل هذه المركزية فوائد تركيز الخبرة وتحقيق وفورات بجميع أنواعها (وليس فقط الوفورات المكانية). كما يمكن للمركزية أن تتيح الفرصة للاستفادة من تكنولوجيا المراقبة عن بُعد التي تساعد في تخفيض التكاليف الناجمة عن ندرة المهارات.

- يجري حالياً التحول نحو نماذج افتراضية لوحدات العناية المركزة (أو ما يسمى إي آي سي يو eICU). وأحد الأمثلة عليها هو ميرسي فيرتشوال (Mercy Virtual) في بنسلفانيا؛ حيث يتم تنبيب المرضى وهم في منازلهم برفقة ممرضة بينما يتولى اختصاصيو الرعاية الحرّة مراقبة المرضى عن بعد.

- 2.1. تقديم الرعاية الاختيارية في مرافق مخصصة — بينما يتم تقليص/تأجيل الرعاية الاختيارية في العديد من الدول، قد لا يتمكن المرضى الذين يحتاجون إلى رعاية عالية المخاطر/معقدة، مثل مرضى السرطان، من انتظار العلاج. وتتمثل إحدى الاستجابات المحتملة في تخصيص مناطق محددة لتقديم الرعاية الاختيارية، إما داخل المستشفيات حيث يتم التعامل مع مرضى كوفيد-19، أو في مرافق مخصصة لا تعالج مرضى كوفيد-19. وربما تصبح هذه المرافق سمة دائمة لمشهد الرعاية الصحية في المستقبل.

### 3.1 تسريع التكامل بين الرعاية على أرض الواقع والرعاية عبر الإنترنت

هناك أمثلة عديدة من جميع أنحاء العالم للرعاية الافتراضية-مكملة أحياناً بالذكاء الاصطناعي- والتي أصبحت الآن نقطة التفاعل الأولى لرعاية الحالات غير الخطيرة.

- يتم إنشاء "باب أمامي" رقمي واحد للخدمات الصحية. وتبدأ رحلة المريض عبر تطبيق أو عبر الإنترنت، ثم يتم إعادة توجيهه إلى إطار الرعاية الأمثل بغض النظر عن كونه مادياً أو افتراضياً. وعلى سبيل المثال، يعمل العديد من مزودي الحلول الرقمية مع خدمة الصحة الوطنية (NHS).

- من المرجح أن يتم استكمال التوسع الهائل للرعاية المنزلية بالذكاء الاصطناعي (AI). ومن المتوقع أن تشكل الرعاية الافتراضية عبر الذكاء الاصطناعي والتشخيص المستند إلى الهاتف وغيرها من المنصات الافتراضية للتفاعل مع المرضى جزءاً من هذا التوسع.

### 4.1 فصل الاختصاصات الفرعية، مثل التصوير والاختبارات المعملية، عن عمليات المستشفى الأساسية

- في البلدان التي لا تزال فيها هذه الاختصاصات الفرعية جزءاً لا يتجزأ من عمليات المستشفى (وموجودة فعلياً في داخل المستشفى)، قد يتم تسريع فصلها نتيجة الطلب على المزيد من السعة لإجراء الاختبارات التشخيصية أثناء الاستجابة الطارئة لكوفيد-19. وقد يشهد مقدمو الخدمات أيضاً طلباً متزايداً على عمليات الاستشارة عبر الإنترنت.

- بطبيعة الحال، ستطلب الفئات المتزايدة من الخدمات عن بعد/عبر الإنترنت إدخال المزيد من المعلومات السريرية، ويمكن تغذية بعض الخدمات الأساسية بالمعلومات باستخدام الأجهزة المنزلية، ولكن من المتوقع جمع المزيد من خلال المرافق المتخصصة المتاحة في

<sup>1</sup> بينك إف، "أليجيني هيلث نيوتورك (AHN) ستتولى تطبيق برنامج وحدة العناية المركزة لميرسي فيرتشوال لتحسين العناية المركزة"، مستشار في هيلث كير أي تي نيوز (HIT)، يونيو 24، 2019، hitconsultant.net.

مواقع مناسبة، مثل الصيدليات ومراكز التصوير ومختبرات علم الأمراض.

## 5.1. الانتقال المتسارع إلى الرعاية المتنقلة وجراحة اليوم الواحد

من المرجح أن يستمر عدم تحييد إقامة المرضى الداخليين في المستشفى. وربما يختار المرضى تجنب الإقامة في المستشفى كلما كان ذلك ممكنًا، مما يسرع الانتقال إلى وضعية تقديم الرعاية المتنقلة للحالات والإجراءات المعقدة.

## 2. الأداء التشغيلي عالي الجودة، والذي سيلعب دوراً حاسماً في الوضع الطبيعي التالي

سيتأثر الأداء المالي لمقدمي الرعاية الصحية في السنوات القادمة بعدة عوامل، بما في ذلك أداء الاقتصاد الكلي وانتعاش البلد، والوتيرة التي تعود بها الرعاية الاختيارية إلى وضعها الطبيعي، ورسالة القيادة في تكييف نماذجها التشغيلية مع هذه الظروف المتغيرة.

### 1.2. تحديات نمو الإيرادات على المدى الطويل

قد يستمر نمو الإيرادات في مواجهة الصعوبات لفترة طويلة، وذلك تبعاً للوتيرة الإجمالية للانتعاش الاقتصادي والتوجهات المحددة المتعلقة بمقدمي الرعاية من القطاع الخاص.

من الممكن أن يتم تخفيض إجمالي الأقساط الخيطية (GWP)/أحجام الأقساط في ضوء زيادة البطالة، والأوضاع الاقتصادية الصعبة لأرباب العمل، وتركيز ميزانيات القطاع العام على تمويل انتعاش الاقتصاد الأوسع.

قد تتراجع زيارات غرفة الإسعاف (ER) أو تتحول إلى منصات عبر الإنترنت نظرًا للمخاوف بشأن الانتقال المجتمعي للفيروس. ومن المحتمل حدوث انخفاضات على المدى القصير إلى المتوسط في قبول المرضى في الرعاية/الإجراءات الاختيارية، الأمر الذي سيتطلب من مقدمي الرعاية إدارة العمليات بشكل أكثر كفاءة.

### 2.2. مجموعة جديدة من التكاليف ستشكل تحدياً لهوامش الأرباح

قد ترتفع تكاليف العمالة في بعض الأسواق مع ظهور نقص أعداد العاملين في مجال الرعاية الصحية في تخصصات معينة، لا سيما في تخصصات الرعاية الحرجة. قد يتبع ذلك نمو في نماذج تحويل المهام أيضًا (ربما يترافق مع دفع أجور أعلى) للاستفادة من غير المتخصصين (على سبيل المثال، أطباء الرعاية الأولية والممرضات) في تقديم رعاية أكثر تعقيدًا إلى المرضى عند حدوث نقص.

— قد تظهر سلاسل قيمة أكثر تعقيدًا، ويمكن أن يؤدي هذا التحول إلى ارتفاع تكاليف المخزون مع قيام مقدمي الرعاية بتطبيق متطلبات أكثر صرامة على المخزون الاحتياطي لمعدات الوقاية الشخصية والمواد الاستهلاكية اللازمة لتشغيل وحدات العناية القلبية (CCUs) ووحدات العناية المركزة. وقد يضطر مقدمو الرعاية إلى تطوير قدرات جديدة في الإدارة الديناميكية للمخزون بما يتلاءم مع السياسات المحلية، ومراقبة الإمدادات منتهية الصلاحية، والحفاظ على مستوى المخزونات بالتنسيق مع الموردين. قد يفكر البعض في تشكيل/الانضمام إلى نماذج المستودعات القائمة على التجميع المركزي؛ حيث تساهم مجموعة من مقدمي الرعاية الأصغر حجمًا في التكاليف التشغيلية للإبقاء على مخزونات أكبر. ومن الممكن أن يساعد توفر بيانات في الزمن الحقيقي حول المخزون والعرض/الطلب في تقليل التكاليف بشكل كبير. كما يمكن أن يتحقق بعض مقدمي الرعاية من إرشادات الخبراء حول تعقيم وإعادة استخدام الإمدادات.

وقد تزداد تكاليف الإنفاق الرأسمالي أيضًا؛ حيث يقوم بعض المزدوجين ببناء شبكات مجتمعية أكبر أو إجراء التحسينات الضرورية للمرافق القائمة.

### 3. ظهور فرص جديدة للنمو والتنوع

#### 1.3. فرص جديدة للنمو

قد يتطاع مقدمو الرعاية إلى فرص جديدة مثل الاستشارات الصحية عن بعد، وخدمات الرعاية الصحية المنزلية، والرعاية المجتمعية الأولية التي لا تتطلب الذهاب إلى غرفة الإسعاف، والفحص الصحي المنتظم الاستباقي بشكل أكبر. وقد يواجه مقدمو الرعاية عدة خيارات إستراتيجية:

— ترخيص خدمات/طول الخدمات الصحية عن بعد لجهات خارجية مقابل بناء عروضهم الخاصة لهذه الخدمات.

— التوسع في خدمات الرعاية المجتمعية الأولية والتي تركز على تخصصات سريرية محددة (على سبيل المثال، طب الأطفال، التوليد، أمراض النساء).

— التوسع في تقديم فحوصات وخدمات الصحة السلوكية عن بعد، بافتراض أن المتكفلين بهذه الخدمات سيكونون على استعداد لسداد تكاليفها.

#### 2.3. الترتيبات المبتكرة بين القطاعين العام والخاص

تستكشف الحكومات بالفعل إمكانية إقامة شراكات مبتكرة مع القطاع الخاص لإدارة الأزمة. ومن شأن هذه الشراكات أن تستمر في المستقبل، ويمكن أن تتخذ العديد من الأشكال، بما في ذلك تمويل تفويض السعة؛

— استطاعت خدمة الصحة الوطنية (NHS) الحصول على سعة قصيرة الأمد (أسرّة وموظفي الرعاية الحرجة من القطاع الخاص مما مكنها فعلياً من ضمان الاستمرارية على المدى القصير).<sup>2</sup>

كما تعقد الحكومة الأسترالية شراكة مع القطاع الخاص للاستفادة من قدرته للمساعدة في إدارة الطلب المتوقع في القطاع العام.<sup>3</sup>

### 3.3 اندماج مقدمي الرعاية الأصغر حجماً

— قد يواجه مقدمو الرعاية الأصغر حجماً صعوبات في الاحتفاظ بقدرتهم على الوفاء بالتزاماتهم المالية في ظل انخفاض أحجام الرعاية الاختيارية وتراجع الزيارات "الاختيارية" لغرفة الإسعاف. يمكن أن يصبحوا هدفًا لعمليات الاستحواذ من قبل اللاعبين الكبار الذين يمتلكون ما يكفي من الميزانية لتحمل الضغط المالي القادم المتوقع. لقد أصبح هذا التوجه واضحًا بالفعل، حيث تلجأ الشركات في العديد من الأسواق إلى إصدار دليل أرباحها المتوقعة.<sup>4</sup>

### عوامل التمكين للتكيف مع الوضع الطبيعي التالي

حتى تحدث هذه التحولات، يجب أن يكون التقدم المتسارع جلياً في عدة عوامل تمكينية:

— **التطورات التكنولوجية**، والتي تشمل التشخيص القائم على الذكاء الاصطناعي، والتخزين السحابي للسجلات الطبية، ودمج المعلومات عبر جميع نواحي سلسلة الرعاية المستمرة داخل وخارج المستشفيات. وسيتواصل تطوير وتحسين الأدوات الرقمية إلى تسهيل الاتصال عن بعد بين مقدمي الرعاية الصحية والمرضى، بالتزامن مع استخدام أجهزة نقطة الرعاية وأجهزة المراقبة المنزلية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للبيانات في الزمن الحقيقي أن تخلق استخدامًا فعالاً للإمدادات وتسمح للموظفين بالعمل بكفاءة.

— **مرونة أكبر في نماذج السداد** من المكلفين بالدفع، وعلى وجه الخصوص، الدفع إلى خدمات الرعاية الصحية عن بعد والرعاية الصحية المنزلية. قد

يتطلب هذا النموذج إثبات قدرة الخدمات الصحية عن بعد في توفير نتائج مشابهة/أفضل (على سبيل المثال، تشير البيانات إلى أن تجديد الوصفات الطبية بطريقة أسهل يؤدي إلى التزام أفضل بين المرضى الذين يعانون من أمراض مزمنة).

— **اعتماد رغبات المستهلكين**، والذي سيكون مدفوعاً بمستهلكين أكثر دراية يطالبون بتجربة تقنية سلسلة بغض النظر عن طريقة تقديم الرعاية. قد يرغب المستهلكون في منحهم إمكانية الحصول على توصيل شامل للرعاية الصحية، بما في ذلك توصيل الأدوية إلى المنزل/المكتب. كما تعتبر القدرة على بناء الثقة في بيئة الرعاية الجديدة أمراً بالغ الأهمية في الحفاظ على الاستخدام المستمر للخدمات عبر الإنترنت/المنزلية. وستكون هناك حاجة أيضًا إلى حوافز جديدة وبناء القدرات للحفاظ على استدامة نموذج التشغيل الجديد.

— **التغييرات التنظيمية** لمنح العاملين في مجال الرعاية الصحية ترخيصاً بامتلاك مجموعة أوسع من المهارات، والمزيد من المرونة (مع الابتعاد عن مقاييس النسب/المدخلات المحددة سلفاً)، ولترخيص المؤسسات المزودة بأسرّة متعددة الأغراض، بالإضافة إلى التقديم الإلكتروني للوصفات الطبية وإيصال الأدوية عبر توظيف أكثر مرونة للمخزون. وبالنظر إلى تعطل التجارب السريرية في أجزاء كثيرة من العالم، قد ينمو الطلب على أدلة واقعية، وربما يحتاج المنظمون إلى تطوير أطر عمل جديدة، خاصة مع تحول المزيد من أنشطة الخدمة من المستشفيات إلى أماكن الرعاية خارج المستشفى.

لا يمكن تجاهل الضغط الهائل على المؤسسات والعاملين في مجال الرعاية الصحية خلال الأشهر القليلة الماضية، خاصة في ضوء الخسائر الجسدية والنفسية الناجمة عن أزمة كوفيد-19. ومع ذلك، وفي ظل تطور مبادرات جديدة في الوضع الطبيعي التالي، سيقوم مقدمو الرعاية الصحية بتطبيق هذه المبادرات وسيتمكنون من علاج المرضى عبر السلسلة الشاملة للرعاية الصحية المستمرة.

**أكسيل باور** شريك رئيسي في مكتب ماكنزي في هونج كونج. و **الدكتور بانتشو جيورجيف** شريك في مكتب دبي و **الدكتور عمران رشيد** منشئ شريك في مكتب دبي أما **ماريك ستينبيك** شريك في مكتب بانكوك.

يرغب المؤلفون في شكر داميان بروس، بو تشين، نيتين تشاتورفيدي، بيني داش، فيكتور هيديغر، ويوكيو ساكاي على مساهماتهم في هذا المقال.

<sup>2</sup> "فيروس كورونا: الآلاف من أسرّة المشافي والكوادر الطبية الإضافية"، بي بي سي، مارس 21، 2020، bbc.com.

<sup>3</sup> "شراكة الحكومة الأسترالية مع قطاع الرعاية الصحية الخاص تؤمن 30,000 سرير مستشفى و105,000 ممرضة وكادر طبي، للمساعدة في مواجهة وباء كوفيد-19"، وزارة الصحة الأسترالية، مارس 31، 2020، health.gov.au.

<sup>4</sup> "المستشفيات تواجه التداعيات المالية الناجمة عن كوفيد-19: 6 أمور تنبئ معرفتها"، تقرير كبير المسؤولين الماليين في مستشفى بيكر، مارس 23، 2020، beckershospitalreview.com؛ "المؤتمر الهاتفي للاستثمار في فورتيس هيلث كير ليميتيد"، فورتيس، مارس 27، 2020، cdn.fortishealthcare.com؛

مايوس إيه وإيفانز إم، "المستشفيات والأطباء يشعرون بالضغط المالي مع تفشي فيروس كورونا في الولايات المتحدة"، صحيفة وال ستريت، أبريل 1، 2020، wsj.com.



# الأولوية للصحة: وصفة للازدهار

- يمكن للابتكارات الصحية قيد التنفيذ في المستقبل المنظور أن تخفف عبء الأمراض بما نسبته 6 إلى 10 في المائة إضافية. وسوف تكون هناك حاجة إلى الابتكارات في الأدوية والرعاية الصحية للوقاية من الأمراض أو علاجها لنحو 60 في المائة من عبء الأمراض في العالم، والذي يقى عاجزين عن معالجته بدرجة فعالة حالياً؛ ومن ذلك الاضطرابات النفسية والعصبية، وأمراض القلب والأوعية الدموية، والسرطان بأنواعه. نحدد عشر تطبيقات تقنية واعدة أظهرت تأثيراً قوياً في توفير رعاية صحية أفضل، وتحسين جودة حياة المرضى بعد العلاج، وتباطؤ ظهور علامات وأعراض الشيخوخة. ومن أمثلتها العلاج الخلوي والطب التجديدي والعلاجات الرقمية والعلاج الجيني.
- وعندما ينعم العالم بمستوى أفضل من الصحة فإن هذا يعود بقرابة 12 تريليون دولار إضافية إلى الناتج المحلي الإجمالي العالمي في العام 2040، في زيادة نسبتها 8 في المائة تترجم إلى نمو أسرع بنسبة 0.4 في المائة سنوياً. ويتحقق حوالي نصف هذه الفوائد الاقتصادية السنوية من قوة عمل أكبر عدداً وأوفر صحة. أما النصف المتبقي فمن تعزيز قدرات كبار السن والأشخاص أصحاب الهمم ومقدمي الرعاية غير الرسميين ومقدرتهم على العمل، وكذلك تتأتى من المكاسب الإنتاجية، مع تراجع أعباء الحالات الصحية المزمنة.
- وقد يصل العائد الاقتصادي إلى ما بين دولارين وأربعة دولارات لكل دولار واحد يتم استثماره في خدمات صحية أفضل. وفي البلدان ذات الدخل المرتفع، يمكن تعويض تكاليف التنفيذ وما يفوقها من خلال المكاسب الإنتاجية في تقديم الرعاية الصحية. وما تزال البلدان منخفضة الدخل بحاجة إلى مزيد من الاستثمارات في البنية التحتية الصحية الأساسية.
- وحتى تتحقق الاستفادة من فرصة نمو القطاع الصحي، فإننا بحاجة إلى محور للوقاية سواء داخل أنظمة الرعاية الصحية أو خارجها. وهي مهمة ليست بالهينة وتستدعي تضافر جهود جميع الأطراف المعنية في ضرورات أربع: أن تكون الصحة أولوية اجتماعية واقتصادية؛ أن تكون الصحة شاغل الجميع؛ الارتقاء بأنظمة الرعاية الصحية؛ وبذل جهود مضاعفة لابتكار العلاجات وما إلى ذلك.
- ومع تجاوز دول العالم أزمة تفشي فيروس كوفيد-19، يمتلك هذا الجيل فرصة نادرة لإعادة التفكير في دور الصحة في مستقبل ما بعد زوال الجائحة. ومن شأن النظر إلى الصحة كأولوية قصوى وتركيز الانتباه إلى المجالات ذات العائد الأعلى أن يزيد من مرونة التعامل مع المشاكل الصحية، ويحد من عدم المساواة الصحية، ويعزز الرفاهية الفردية والاجتماعية والاقتصادية.

- تعلمنا من صدمة تفشي فيروس كوفيد-19 أن من أسس تحقيق الازدهار في جميع أنحاء العالم هو أن يعم العالم مقدرات الصحة والعافية. وتشير التقديرات المتوافرة حتى الآن إلى أن الجائحة وتداعياتها قد تؤدي إلى تراجع بنسبة 3 إلى 8 في المائة في الناتج المحلي الإجمالي العالمي للعام 2020. ومع ذلك، تشير الأرقام إلى أن سوء مستوى الصحة ومقدرتها يؤدي إلى خفض الناتج المحلي الإجمالي العالمي بنسبة 15 في المائة سنوياً. وبينما يعيد العالم كله صياغة قطاع الصحة العامة برمته ويعاود بناء اقتصاده، تتاح فرصة غير مسبوقة، لا تقتصر على استعادة معدلات الاقتصاد القوية التي كانت في السابق فحسب، ولكنها تتعلق أيضاً بتحقيق انطلاقة قوية وثابتة لجهود نشر الصحة والرضاء على نطاق أوسع من الحالي بشكل كبير. وفي هذا التقرير، نستعرض مزايا وإيجابيات التركيز على القطاع الصحي بوصفه استثماراً له فوائده الاقتصادية والاجتماعية، وليس عبئاً وتكلفة يفترض بنا أن نتكدها. كما نقدم تحليلاً يشمل قرابة 200 دولة على مدار عقدين المقبلين، وحتى العام 2040، لكي نضع أيدينا على التحديات والفرص المختلفة التي تواجه كل منها بوجه الخصوص، ومن ثم جمع النتائج على المستوى الإقليمي، وكذلك وفق نموذج الدخل، علاوة على المستويات العالمية، بغية المضاهاة والتكامل فيما بينها. وقد اشتملت أبرز النتائج الرئيسية على ما يلي:
- بالاستعانة بأساليب التدخل القائمة بالفعل حالياً، يمكن خفض عبء الأمراض المنتشرة حول العالم بنحو 40 في المائة على مدى العقدين المقبلين. كما يمكن تحقيق أكثر من 70 بالمائة من المكاسب عبر تدابير الوقاية وتوفير بيئات أكثر نظافة وسلامة، مع تشجيع توخي السلوكيات الصحية والتصدي للعوامل الاجتماعية الكامنة وراء تلك المشكلات السلوكية الصحية، بالإضافة إلى توسيع نطاق إتاحة اللقاحات والأدوية الوقائية. أما بقية المكاسب فسوف تتأتى من علاج الأمراض والحالات الخطرة ببرامج علاج مجربة وموثوقة، وهو ما يشمل الأدوية والعمليات الجراحية.
- ومن شأن إعادة صياغة قطاع الصحة أن يأتي بفوائد جمة؛ فيمكن أن يبلغ متوسط عمر الإنسان الذي ينعم بصحة جيدة 65 عاماً في أفق العام 2040، مقارنة بالمتوسط الحالي وهو 55 عاماً. ومن جانب آخر، سوف تنخفض حالات وفيات الرضع بنسبة 65 في المائة، وتضيق فجوة عدم المساواة الصحية، وسوف لن يفقد العالم ما عدده 230 مليون نسمة في الفترة حتى العام 2040. وسوف تصل قيمة الفوائد الاجتماعية الأوسع نطاقاً، والتي تُعرف بمسمى "قيمة الرعاية الصحية الجيدة" إلى قرابة 100 تريليون دولار.

# ما هي منافع تحسين مستوى الصحة في العالم أجمع؟

في العام الواحد، يكف اعتلال الصحة اقتصاد العالم ما يلي:

2-5 أضعاف

الأثر المتوقع على الناتج المحلي الإجمالي من جائحة فيروس كوفيد-19

15%

من الناتج المحلي الإجمالي، أي ما يوازي ...

5%

هدر في إنتاجية العامل المصاب بمرض مزمن

43 يوماً

هدر لكل فرد بداعي اعتلال الصحة والوفاة المبكرة

بالاستعانة بأساليب التدخل القائمة بالفعل، يمكن خفض عبء الأمراض المنتشرة حول العالم بنحو 40 في المائة

● 47% تتوفر بعلاج الأمراض غير المعدية

● 37% تتوفر بعلاج الأمراض المعدية

● 16% تتوفر بعلاج الأمراض الأخرى

230,000,000

نسمة إضافية تبقى على قيد الحياة في 2040

65 بدلاً من 55  
ارتفاع متوسط العمر

< 70% من الوقاية،  
التي تشمل التدخلات البيئية والسلوكية والاجتماعية واتخاذ تدابير الصحة الوقائية

عندما ينعم العالم بمستوى أفضل من الصحة فإن هذا يعني 12 تريليون دولار إضافية في الاقتصاد العالمي في 2040

80% زيادة في الناتج المحلي الإجمالي في 2040

2-4 دولار

مكسب اقتصادي لكل دولار مستثمر في تحقيق صحة أفضل

التأثير في الناتج المحلي الإجمالي عام 2040، بالتريليون دولار

12.0

2.0

4.1

4.2

1.4

زيادة إنتاجية العمال

اتساع نطاق المشاركة في سوق العمل

تراجع الحالات الصحية

تراجع الوفيات المبكرة



## قانون التوازن العظيم: إدارة العجز الوشيك بقيمة 30 تريليون دولار مع استعادة النمو الاقتصادي

في ظل استمرار جهود الحكومات لمواجهة الجائحة العالمية، ستظهر الحاجة إلى إدارة العجز وإعداد خطط لسداد الديون مع التوصل للطرق المثلى لدعم التعافي الاقتصادي.

الاقتصادي، حيث نؤمن بإمكانية تحقيق ذلك إذا تضافرت جهود الحكومات والقطاع الخاص معاً أكثر من ذي قبل لوضع الأسس لعقد اجتماعي جديد والبدء في تشكيل ملامح حقبة ما بعد الأزمة بتحقيق الرخاء المشترك والمستخدم.

هناك مخاوف حقيقية حول المعاناة التي ستشهدتها الدول في سبيل الوفاء بالتزاماتها تجاه الدائنين، ما أثار أزمة ديون من شأنها مفاقمة الأزمة الاقتصادية التي أجبتها جائحة كوفيد-19. وحتى إذا تجنبت الحكومات التخلف عن السداد، فربما يتسبب الارتفاع الهائل في مستويات ديون القطاع العام في كبح التعافي الاقتصادي بصورة هائلة إذا لم تنجح الحكومات في إدارة الأزمة بفاعلية، كما يمكن أن تؤدي زيادة تكاليف خدمة الديون إلى مزاحمة الاستثمارات الحيوية في مجالات مثل البنية التحتية

يفتضي الوقت الحالي تحقيق مطلبين أساسيين، هما إنقاذ الأرواح وتأمين سبل العيش. وتبذل الحكومات في جميع أنحاء العالم قصارى جهدها لتحقيق ذلك، ما دفعها لضخ مبالغ هائلة بصورة غير مسبقة وتوجيهها للمعونات والإنفاق التحفيزي في ظل انهيار عائدات الضرائب، ونتيجة لذلك يُتوقع أن تبلغ قيمة العجز الحكومي على مستوى العالم ما يتراوح بين 9 تريليونات دولار و11 تريليون دولار في عام 2020، وبإجمالي تراكمي يصل إلى 30 تريليون دولار بحلول عام 2023.

وستحتاج الحكومات إلى إيجاد سبل لإدارة أوجه العجز غير المسبوق دون التسبب في تدمير اقتصاداتها، ومن رحم هذا التحدي وُلدت الحاجة إلى قانون التوازن العظيم من خلال إدارة العجز المالي المقدر بقيمة 30 تريليون دولار، مع استعادة النمو

بقلم  
ريما عاصي  
ديفيد فاين  
كيفين سنيدر

<sup>1</sup> انظر، على سبيل المثال، نيو أتلنتيسست، "كيف تتعامل مع أزمة الديون المتوقعة الناتجة عن الجائحة؟"، ندوة لهونج تران، 11 مايو/أيار 2020. [atlanticcouncil.org](http://atlanticcouncil.org)

## التحدي العالمي بخصم تمويل عام بقيمة 30 تريليون دولار

أعلنت الحكومات تخصيص أكثر من 10 تريليونات دولار لإنفاقها على تدابير الإغاثة الموجهة في المقام الأول لدعم الأسر والشركات، ويصل حجم التدابير المالية التي أعلنت عنها دول مجموعة العشرين خلال أزمة كوفيد-19 حتى الآن، ما يعادل 11% من الناتج المحلي الإجمالي، أي ما يعادل 3 أمثال حجم الاستجابة للأزمة المالية لعامي 2008-2009. ويصل حجم الحزم التنشيطية في بعض الدول إلى أكثر من 30% من الناتج المحلي الإجمالي.<sup>2</sup>

من المتوقع في الوقت ذاته أن تؤدي الصدمة المباشرة للأزمة على الشركات والأسر وكذلك تراجع نمو الناتج المحلي الإجمالي إلى انخفاض هائل في الإيرادات الحكومية، وتشير الدراسة التحليلية التي أجريتها إلى احتمالية تراجع الإيرادات المالية بقيمة تتراوح بين 3 إلى 4 تريليونات دولار، على مستوى العالم (أي بنسبة 15%) بين عامي 2019 و2020، وقد يستغرق تعافي نمو الناتج المحلي الإجمالي والإيرادات الحكومية عامين إلى 3 أعوام حتى يعود إلى المستويات التي كان عليها قبيل الأزمة.

وبالنظر إلى الجمع بين التدابير التنشيطية غير المسبوقة والانخفاضات الحادة في الإيرادات، تتخذ الحكومات مجموعة من الخطوات لإدارة الأوضاع المالية العامة، من بينها إعادة تخصيص الميزانية، لكن يظل الدين هو أكبر وسيلة لسد الفجوة الحالية، ويشير تحليلنا إلى أن حكومات العالم ستشهد عجزاً مالياً عالمياً قياسياً في عام 2020 يتراوح بين 9 إلى 11 تريليون دولار، أي 3 أضعاف ما قبل الأزمة على الأقل، وما يعادل 12-15% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، وبطول عام 2023، من المتوقع أن تواجه حكومات العالم عجزاً مالياً تراكمياً يتراوح بين 25 إلى 30 تريليون دولار (الشكل 1).<sup>3</sup>

ونتيجة لذلك، فمن المرجح أن ترتفع مستويات الديون السيادية ارتفاعاً ملحوظاً في جميع أنحاء العالم. ويتوقع صندوق النقد الدولي أن عام 2020 سيشهد زيادة الديون السيادية في اقتصادات الدول المتقدمة لتصل إلى 122% من الناتج المحلي الإجمالي، لتسجل ارتفاعاً عن التوقعات المعلنة قبل الأزمة والبالغة 105%. أما في الدول الناشئة ومتوسطة الدخل، فمن المتوقع أن ترتفع لتصل إلى

وصقل المهارات، وقد تؤدي قرارات "طبع النقود" على نطاق واسع إلى ارتفاع معدلات التضخم، وقد تتسبب زيادة الضرائب المفروضة في إعاقة أنشطة الابتكار والنمو في قطاع الأعمال وتؤثر سلباً على التنافس بين الدول.

وربما يقودنا أي من هذه المسارات إلى طقة مفرغة ينتج عنها كبح النمو الاقتصادي والإيرادات العامة لسنوات مقبلة، ولكن من المفترض عادة امتلاك الحكومات لسلطة أكبر عند إدارتها لعجز أكبر لضمان حفاظها على سلامة الأوضاع المالية العامة والقدرة التنافسية الاقتصادية لدولها، وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية بدلاً من ذلك، فهناك على سبيل المثال فرص لتحسين كفاءة عملية تحصيل الضرائب، بما في ذلك استخدام الرقمنة التي تمتاز بالسرعة، ويمكن إعادة تخصيص الميزانيات بعد المراجعة الدقيقة لأوجه الإنفاق وتوجيهها للأنشطة التي تنصّر قائمة الأولويات مع توفير المدخرات من خلال تحسين عمليات الشراء والحد من الاحتياطي.

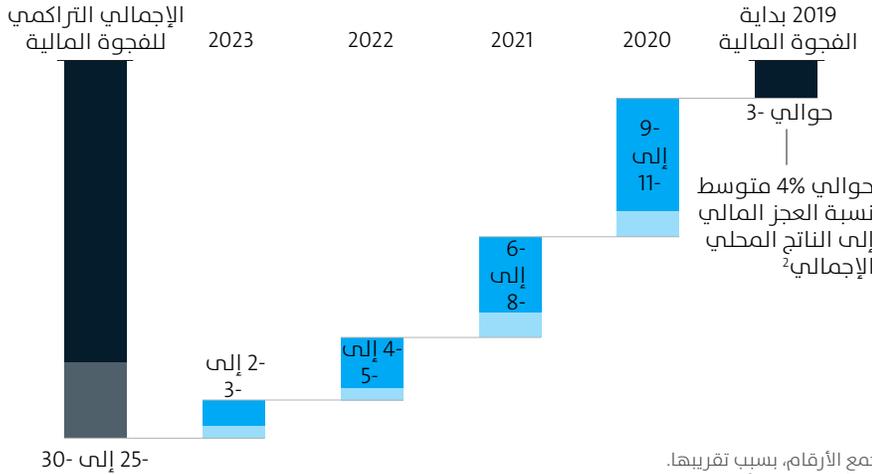
وتظل هناك احتمالية لوجود فرصة أكبر لا تزال غير مستغلة إلى حد كبير وتكمن في إضفاء الشفافية على الميزانيات الحكومية بأكملها، بما في ذلك الأصول مثل الأراضي والممتلكات والمؤسسات المملوكة للدولة، فهناك مجال واسع في العديد من الدول لإدارة هذه الأصول وتحويلها إلى نقود والاستفادة منها بصورة أفضل، لتعزيز الاستدامة المالية ودعم التعافي الاقتصادي واسع النطاق.

وهناك أيضاً فرص حقيقية لتحسين صور وأهداف حزم الإعانات والحوافز الهائلة التي أثارها أزمة كوفيد-19، وتقدر التدابير المعلنة حتى الآن بحوالي 10 تريليونات دولار على مستوى العالم، ومن المرجح أن يزداد حجم هذا الإنفاق مع انتقال الحكومات من الدعم الفوري للأسر والشركات نحو تعزيز التعافي الاقتصادي على المدى الطويل. ربما تساعد التدابير التنشيطية المنظمة بحكمة والتي جرى تصميمها وتنفيذها بالشراكة مع القطاع الخاص على إعداد القوى العاملة من أجل مستقبل يعتمد على التكنولوجيا وتحسين القدرة التنافسية وزيادة قدرة تحمل القطاعات الرئيسية على الأجل الطويل. إننا نؤمن في الحقيقة بأن الأزمة تتيح فرصة تاريخية للحكومة وقطاع الأعمال لصياغة عقد اجتماعي جديد للنمو الشامل والمستدام.

<sup>2</sup> زياد قاسم، بوركو هاندجيسكي، يورغ شوبرت، ياسر زواوي، "حزمة إغاثة مالية بقيمة 10 تريليونات دولار: كيف تحقق الحكومات الأثر المنشود" 5 يونيو/حزيران 2020، McKinsey.com.

<sup>3</sup> تستند هذه الأرقام إلى تحليل أجرته شركة ماكنزي، اعتباراً من 8 مايو/أيار 2020. لتأثير السيناريو الأول -1- حيث الموجة الثانية للفيروس وتباطؤ النمو على المدى الطويل والتعافي غير الملموس على مستوى العالم، ويُعد هذا السيناريو الأكثر احتمالاً في دراسة استقصائية تنفيذية عالمية حديثة أجرتها شركة ماكنزي. للمزيد من التفاصيل حول تحليلنا لهذا السيناريو المحتمل، راجع سفين سميت، مارتن هرت، بيني داش، أودري لوكاس، توم لوكوفيك، مات ويلسون، إيزرا غرينبرغ، كيفن بيولر، كليمنز جارتز "تدمير حالة الغموض التي سببها فيروس كورونا: الانفتاح الكبير لاقتصاداتنا"، 13 مايو/أيار 2020، McKinsey.com.

الاحتمالات المتوقعة بتسبب أزمة كوفيد-19 في عجز مالي تراكمي غير مسبوق يتراوح بين 25 تريليون دولار و 30 تريليون دولار، أي ما يعادل 30% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي.  
الفجوة المالية العالمية التراكمية المتوقعة، السيناريو الأول 1،1- تريليون دولار



ملحوظة: لم تُجمع الأرقام، بسبب تقريبيها.

<sup>1</sup> غير حصرية، اعتباراً من 8 مايو/أيار 2020.

<sup>2</sup> تقدير المراقب المالي لصندوق النقد الدولي، أبريل/نيسان 2020.

المصدر: مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية، المرصد المالي لصندوق النقد الدولي، الفصل الأول، أبريل/نيسان 2020؛ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، البنك الدولي، التوقعات الاقتصادية العالمية، أبريل/نيسان 2020؛ الإغلاق الكبير، صندوق النقد الدولي، 6 أبريل/نيسان 2020، imf.org؛ دراسة تحليلية أعدتها ماكنزي.

ستؤدي إلى زيادة الأعباء الضريبية بنحو 50%، وهذا من شأنه الإضرار باستثمارات الشركات والحد من القدرة التنافسية للدول.

لذا تحتاج الحكومات، بدلاً من ذلك، إلى إيجاد سبل لتحسين أدائها المالي مع الحفاظ على القدرة التنافسية الاقتصادية للدول كأساس لتحقيق التعافي المستدام إلى جانب إظهار التميز في إصدار الديون وإدارتها، وبإمكان الحكومات إعادة صياغة برامجها المالية بصورة شاملة لتعزيز كلٍّ من تدابير الدخل والميزانية العمومية (الشكل 2).

كبدية، ستحتاج الحكومات إلى تبني استراتيجيات جريئة لتعزيز الإيرادات واحتواء التكاليف. وفيما يتعلق بالإيرادات، يمكنهم الاستعانة بأدوات رفع الأداء التشغيلي لتحسين إجراءات تحصيل الإيرادات. وفي بحث سابق أعدته "ماكنزي" سلطنا الضوء على الفرص الأساسية التي يجب على الدول النظر إليها لتحسين كفاءة وفاعلية أنظمتها الضريبية، ويشمل ذلك استخدام جهود الرقمنة المخططة جيداً، كما تستطيع الحكومات تسخير مصادر البيانات والأدوات التحليلية الجديدة لاسترداد حوالي تريليون دولار سنوياً من التسرب المالي الناتج عن الإيرادات غير المدفوعة والمدفوعات الصادرة غير المبررة.<sup>5</sup>

62% من الناتج المحلي الإجمالي، مقارنة بالتوقعات السابقة البالغة 4.53%

## كيفية إدارة مستويات الديون القياسية دون تدمير الاقتصاد

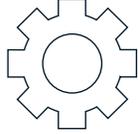
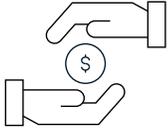
وفي ظل استمرار ارتفاع مستويات الديون، ستحتاج الحكومات إلى بذل جهد كبير لإدارة العجز وخطط سداد الديون للحفاظ على الجدارة الائتمانية والتمكن من سداد أقساط الديون، ولكنهم في الوقت ذاته سيحتاجون إلى التوصل للطرق المثلى لدعم التعافي الاقتصادي، على المستوى الوطني، لصالح الشركات الفردية والمواطنين على حد سواء.

قد تحتاج الحكومات على الأرجح إلى التركيز على هذين الهدفين المزدوجين والموازنة بينهما، باستمرار على مدار السنوات القليلة المقبلة، وسيجد ذلك من لجوئهم للوسائل التقليدية لتحقيق توازن الموازنة، وتشير التحليلات التي أجريناها إلى أن محاولة اتباع سياسات التقشف لسد العجز الحكومي في فترة الأزمات ستستلزم خفض الإنفاق العام بنحو 25%، وهو إجراء لا يستطيع التفكير فيه سوى عدد قليل من الحكومات. وفي المقابل، فإن الاستعانة بفرض زيادات ضريبية لتمويل العجز

<sup>4</sup> التوقعات الاقتصادية العالمية، أبريل/نيسان 2020؛ الإغلاق الكبير، صندوق النقد الدولي، 6 أبريل/نيسان 2020، imf.org.

<sup>5</sup> سوزان كانيغهام، جوناثان ديفيس، توماس دورمان، "حائز تريليون دولار: إيقاف نزيف الإيرادات الحكومية بالاستعانة بالأساليب التحليلية المتطورة"، يناير/كانون الثاني 2018، McKinsey.com.

بالنظر إلى حجم التحدي الذي يفرضه الوضع المالي، بإمكان الحكومات التفكير في مجموعة واسعة من الأدوات المتاحة لرفع مستوى الأداء.



احتواء أوجه الإنفاق	تحسين تدفقات الإيرادات	إطلاق إمكانات تمويل أصول الميزانية العمومية	إظهار التميز في إصدار الديون وإدارتها	الأهداف
استعراض النفقات لتحسين أوجه الإنفاق في ضوء الواقع الجديد الذي تفرضه جائحة كوفيد-19	تطوير أدوات رفع الأداء التشغيلي لتحسين إجراءات تحصيل الإيرادات دون الإضرار بجهود التعافي الاقتصادي	الاستفادة من الأصول السيادية غير الاستراتيجية لزيادة رأس المال قصير الأجل	إصدار الديون وتحسين القدرة على إدارتها للوصول للتوازن الأمثل بين التكلفة والمخاطر الخاصة بحفاظ الديون	
<ul style="list-style-type: none"> <li>إعادة تخصيص الميزانية بعيداً عن الفئات غير الأساسية</li> <li>تحسين عمليات الشراء</li> <li>استخدام هندسة القيمة لترشيد النفقات الرأسمالية</li> <li>مراجعة أوجه الاستفادة من الموظفين وزيادة الإنتاجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير آليات ردع الاحتيال واكتشافه</li> <li>تحسين تحصيل الإيرادات من خلال تقديم خدمة أفضل للمواطنين</li> <li>تحفيز الدفع المسبق</li> <li>تحسين إدارة الأصول بهدف زيادة عائدها</li> <li>إجراء تغييرات في السياسات المتعلقة بمعدلات الضرائب، وشرائها، ونطاقها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إظهار الشفافية وتحسين تدقيق الأصول في الميزانية العمومية</li> <li>ضمان الأصول السيادية لجمع المزيد من الديون</li> <li>الاستعانة بطول الإقراض لتمويل مشروعات الإنفاق الرأسمالي (مثل عقد شراكة بين القطاعين العام والخاص<sup>1</sup>)</li> <li>بيع الأصول غير الاستراتيجية</li> <li>وخصخصة الشركات المملوكة للدولة<sup>2</sup></li> <li>احتياطي الرافعة المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديث وضع الديون واستراتيجية التواصل</li> <li>تحسين إصدار الديون باستخدام أدوات تحسين إدارة الديون</li> <li>عقد شراكة مع البنك المركزي لتسييل جزء من الدين</li> </ul>	أدوات رفع مستوى الأداء

عوامل التمكين للاستدامة المالية على المدى المتوسط

<sup>1</sup> عقد شراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP).  
<sup>2</sup> الشركات المملوكة للدولة (SOEs).

وفي حال عدم التوصل لنهج جيد، سيتطلب سد العجز المالي التراكمي على مستوى العالم في الفترة ما بين عام 2020 و2023 زيادة الإيرادات الضريبية بنسبة 50%، أو تخفيض حجم الإنفاق العام بنسبة 25%.

وبالحديث عن احتواء التكاليف، تستطيع الحكومات استعراض أوجه الإنفاق لإعادة تخصيص الميزانيات وتوجيهها إلى الأنشطة الأكثر أولوية، مع تحقيق الوفورات من خلال تحسين عمليات الشراء والحد من الاحتيال. قد تشكل هذه الخطوات جزءاً من حملة أوسع لتحسين إنتاجية القطاع العام، وبهذا تستطيع الحكومات توفير حوالي 3.5 تريليون دولار سنوياً، كما أوضح بحثنا السابق.<sup>6</sup>

وفي الوقت الحالي، تغير معظم الحكومات مخصصات الإنفاق عاماً تلو الآخر ولكن بصورة هامشية فقط، لذا نجد أن هناك فرصة لمراجعة وتعديل أوجه الإنفاق بالمزيد من الحسم، وتستهدف الحكومات التي أجرت هذه المراجعات تحقيق وفورات بنسبة 10% تقريباً أو أكثر من قاعدة التكلفة المستهدفة، دون المساس بنطاق الخدمات أو جودتها. وفي الوقت ذاته، يمكن لعمليات الشراء الأكثر ذكاءً أن توفر للحكومات حوالي 15% من حجم الإنفاق القابل لإعادة التوجيه، من خلال إدارة التوريد والتحكم في عمليات الطلب وتطبيق إجراءات مثل بوابات المناقصات الإلكترونية، في ظل الحفاظ على تعزيز النتائج.<sup>7</sup>

إننا نؤمن بوجود فرصة أكبر تكمن في عقد شراكة مع القطاع الخاص لضمان خضوع الأصول المملوكة ملكية عامة لتقييم سليم والتأكد من إدارتها باحترافية وتسييلها أو تحويلها إلى أموال نقدية عند الحاجة، بما في ذلك الأراضي والممتلكات والمؤسسات المملوكة للدولة، وستصبح الحكومات قادرة على صياغة استراتيجيات ناجحة للتمويل وإعادة تخصيص الأصول إذا اتجهت إلى إظهار الشفافية بشأن ميزانياتها العمومية، والاستعانة في تحقيق ذلك بخبرات الجهات الفاعلة في القطاع الخاص مثل القطاع المالي. يمكن أن تشمل هذه

الاستراتيجيات على مجموعة من الخيارات، بما في ذلك الاستعانة بالحلول التي تتجنب اللجوء للاقتراض، مثل عقد شراكات بين القطاعين العام والخاص لتمويل مشاريع الإنفاق الرأسمالي، وبيع الأصول غير الاستراتيجية، من خلال تسييل الأراضي على سبيل المثال، والاستفادة من الاحتياطات الحالية لإدارة نسبة التكلفة إلى المخاطر الخاصة بمحافظ الديون الحكومية.

ويمكن توفير قيمة كبيرة للحكومات باستخدام أدوات تحسين أداء الميزانية العمومية، وتحقيق الحد الأدنى من الآثار الدورية.

### ضمان تحقيق حزم الإعانات المالية التنشيطية للتعافي السريع والشامل

علاوة على ضرورة تأمين التمويل العام المستدام، ستحتاج الحكومات إلى ضمان توجيه تدابير التنشيط المالي للقطاعات الأكثر دعماً لتحقيق التعافي، كما ستحتاج إلى إيجاد سبل ذكية للاستفادة من الدعم الحالي والمخطط له لتسريع التحولات الاقتصادية الجارية، أو لدمج التحولات الجديدة اللازمة.

ويمكن تفهم تركيز الاستجابة الاقتصادية في العالم حتى الآن على الإعانات المالية، بالنظر إلى أننا ما زلنا في مرحلة مبكرة من أزمة كوفيد-19، وقد تكون هناك حاجة لمزيد من التدخلات لإنعاش حركة الطلب الكلي، ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، خصصت الحكومة 3 تريليونات دولار، الموجهة للاستجابة لأزمة كوفيد-19، بالكامل تقريباً إلى تدابير الإغاثة الفورية. وعلى النقيض من ذلك، خصص القانون الأميركي للتعافي وتنشيط الاستثمار لعام 2009 نسبة 55% من إجمالي التمويل لتنشيط القطاعات وإنعاش الطلب الكلي.<sup>8</sup>

## هناك مجال للتعاون الذكي القائم على الثقة المتبادلة بين الحكومة وقطاع الأعمال لإعادة بناء قطاعات الاقتصاد الرئيسية ووضع تصور جديد لها.

<sup>6</sup> إنتاجية الحكومة: طرح فرص بقيمة 3.5 تريليون دولار، مركز ماكنزي للشؤون الحكومية، أبريل/نيسان 2017، McKinsey.com.

<sup>7</sup> المرجع ذاته.

<sup>8</sup> زياد قاسم، بوركو هاندجيسكي، يورغ شوبرت، ياسر زواوي، "حزمة إغاثة مالية بقيمة 10 تريليونات دولار: كيف تحقق الحكومات الأثر المنشود" 5 يونيو/حزيران 2020، McKinsey.com.

وهناك أيضاً مجال للتعاون الذكي القائم على الثقة المتبادلة بين الحكومة وقطاع الأعمال لإعادة بناء قطاعات الاقتصاد الرئيسية ووضع تصور جديد لها. وقد عانت عدة قطاعات اضطراباً كبيراً في سلاسل الطلب والعرض خلال الأزمة، مثل قطاعات صناعة السيارات والبناء والنقل وقد تحتاج إلى إعادة هيكلة جوهرية. يمكن للحكومات العمل مع الاتحادات المهنية والشركات الرائدة في هذه القطاعات لصياغة أهداف استراتيجية مشتركة واستهداف الاستثمار المشترك لدعم نماذج الأعمال المعاد ابتكارها، وإظهار الرشاقة وزيادة القدرة التنافسية.

أثارت جائحة كوفيد-19 زيادات كبيرة في حجم الاقتراض العام، وتسببت في إعاقة النمو الاقتصادي بشدة، وتعطيل قطاعات الأعمال الرئيسية، والأزمة لم تنته بعد. وستحتاج الحكومات وكذلك القطاع الخاص إلى العمل معاً في الأشهر المقبلة وعلى نحو غير مسبوق لضمان نجاح المحاولة الملحمية لاستعادة التوازن، وذلك من خلال إدارة مستويات الدين العام غير المسبوقة لدعم تعافي الاقتصاد على نطاق واسع. وسيكون النجاح في هذه المحاولة أشبه بعقد اجتماعي جديد يُعيد تشكيل حقبة ما بعد الأزمة بتحقيق الرخاء المشترك والمستخدم. وفي المقابل قد يؤدي الإخفاق إلى فترة طويلة من الكساد والتكشف على نطاق لم يشهده العالم منذ ثلاثينيات القرن الماضي. لا شك أن المخاطر كبيرة، لذا فإن حاجتنا الآن إلى توافر قيادة جريئة وذات رؤية في القطاعين العام والخاص أكبر من أي وقت مضى.

واستشراً للمستقبل، يمكن للحكومات العمل مع القطاع الخاص لصياغة تدابير تنشيطية داعمة بغرض وضع تصور جديد للاقتصادات والمجتمعات على المدى الطويل دون الاقتصار على تدابير التعافي قصير المدى وتمثل أزمة كوفيد-19 فرصة لتسريع جهود الرقمنة الحكومية ودعم الشركات لاعتماد التقنيات الحديثة، وبالتالي تعزيز الإنتاجية والخدمات المقدمة للمواطنين. وسيسهّم التحول إلى الاقتصاد اللاتلامسي في هذا التسارع مدفوعاً بالجائحة، حيث شهدت بعض الدول خلال الأزمة زيادة تفضيل الأفراد للعمليات اللاتلامسية بنسبة 20% أو أكثر، بينما تأثرت قطاعات المدفوعات الممتدة وتجارة التجزئة والأغذية والإسكان والتعليم والرعاية الصحية.<sup>9</sup>

ويمكن للحكومات والقطاع الخاص والمؤسسات التعليمية النظر أيضاً إلى الأزمة بصفتها محفزاً لتسريع نقل مهارات القوى العاملة على نطاق واسع، في ظل توفير الحزم التنشيطية المشجعة للتحول إلى اقتصاد أكثر إنتاجية وإنصافاً. ففي ألمانيا، على سبيل المثال، ينص قانون فرص التأهيل الجديد على منح إعانات حكومية لإبرامج تدريب موظفي الشركات، وتتلقى الشركات الصغيرة إعانات أكبر نسبياً. وقد تصل نسبة تغطية الإعانات إلى 100% من تكاليف التدريب في حال الشركات متناهية الصغر، و50% للمؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم.<sup>10</sup> وتستطيع الحكومات أيضاً تحقيق أهداف أخرى، مثل زيادة تسجيل الشركات غير الرسمية وتحسين فرص مشاركة العنصر النسائي في الاقتصاد مقابل الدعم المالي.

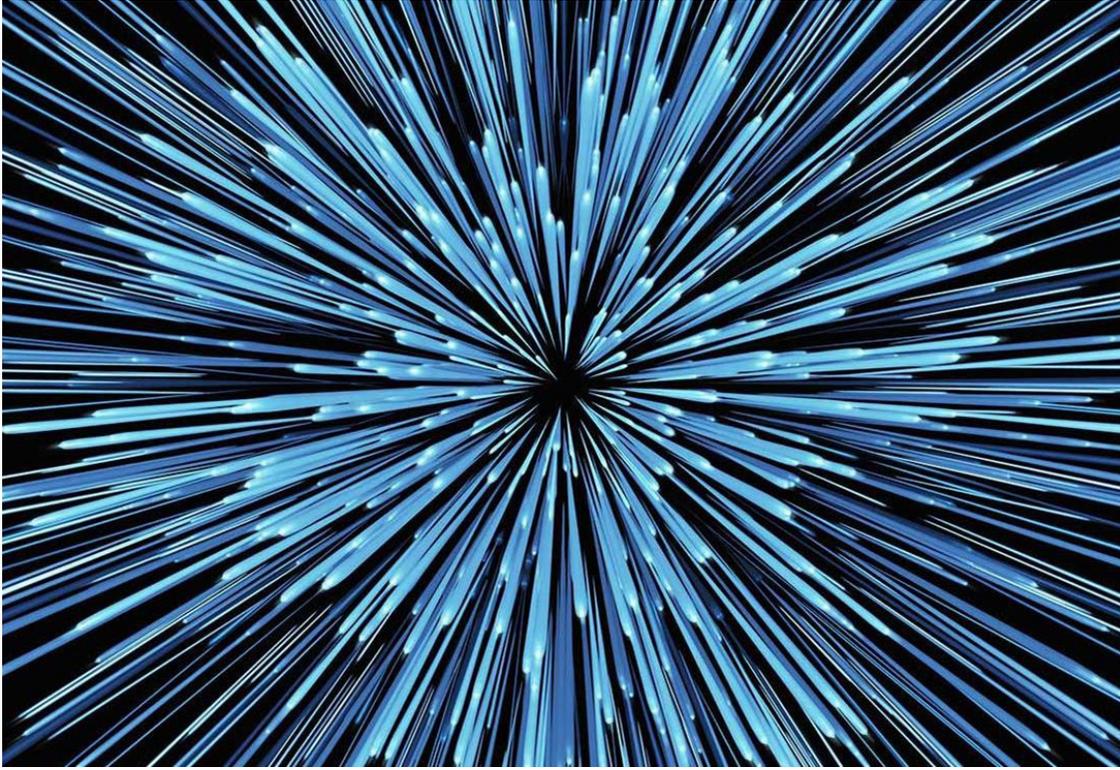
**ريما عاصي** شريك رئيسي في مكتب ماكنزي بأبوظبي. و**ديفيد فاين** شريك رئيسي في مكتب لندن، أما **كيفن سنيدر** فهو الشريك الإداري الدولي لشركة ماكنزي، ومقره في مكتب هونغ كونغ.

ويقدم المؤلفون بخالص الشكر إلى كل من: مايل دي كالان، ديفيد تشين، جوناثان ديمسون، كولين دوغلاس، جيريمي جيلغوني، أكاش كاول، شيكا تيفاري، أوريليان فينسنت، تود ويتير على مساهماتهم في هذا المقال.

<sup>9</sup> المرجع ذاته.

<sup>10</sup> ديفيد فاين، جوليا كليير، ديبا مهاجان، نيكو راب، يورغ شوبرت، نافجوت سينغ، سيسكن أونكر، "كيفية إعادة هيكلة الوظائف وصياغتها في ظل أزمة فيروس كورونا" أبريل/نيسان 2020، McKinsey.com.





## حزمة إغاثة مالية بقيمة 10 تريليونات دولار: كيف تحقق الحكومات الأثر المنشود

أعلنت الحكومات ضخ تريليونات الدولارات؛ لتخفيف أثر الأزمة الراهنة، ولكن ترجمة هذه الخطوة إلى انتعاش مستدام ليست بالأمر الهين.

وهذا الرقم أكبر من الرقم الذي ضخته الحكومة، استجابة للأزمة المالية عام 2008-2009 بمقدار 3 أمثال (الشكل 1)، بل إن دول غرب أوروبا وحدها خصصت ما يقرب من 4 تريليونات دولار، وهو مبلغ أكبر بنحو 30 ضعفاً من القيمة الحالية لخطة مارشال، واتسع مدى الاستجابة الحكومية لتغطية مناطق مجهولة، واستطاعت الحكومات تضمين كافة الأشكال والنماذج في حزم الحوافز التي قدمتها مثل الضمانات والقروض وتحويلات القيمة للشركات والأفراد والتأجيلات واستثمارات الأسهم، وكأنها نجحت في تطبيق مشورة جميع المدارس الحديثة للفكر الاقتصادي مجتمعة.

ولكن هل أتى ذلك بثماره؟

لم تنته الأزمة بعد، وأمامها شوط طويل حتى تنتهي على ما يبدو، حيث تشير استطلاعات الرأي

لم يشهد العالم منذ قرن مضي اندلاع أزمة صحية أسوأ من تلك التي شهدناها إثر تفشي وباء "كوفيد-19"، وقد يكون أثرها الاقتصادي حاداً بنفس القدر. ورغم أن معدلات البطالة لم تصل لذروتها إلا بعد مضي عدة أشهر في الأزمات الأخرى، فإن الصدمة الاقتصادية لأزمة "كوفيد-19" سرعان ما أثبتت أنها أكبر من صدمة أي أزمة سابقة، بعد أن تسببت في وصول معدلات البطالة إلى ذروتها في غضون أسابيع فقط. ففي الولايات المتحدة وبعد مضي خمسة أسابيع من الأزمة، استمر ارتفاع عدد الوظائف المفقودة أسبوعياً، متجاوزاً أي رقم قياسي سابق، وتوقف الطلب بصورة شبه تامة خلال أيام في بعض القطاعات، نتيجة لإجراءات الإغلاق.

وبالمثل جاءت استجابة الحكومات على الصعيد الاقتصادي غير مسبوقة، فقد أعلنت الحكومات عن ضخ 10 تريليونات دولار خلال أول شهرين فقط،

بقلم

زيد قاسم

بوركو هاندجيسكي

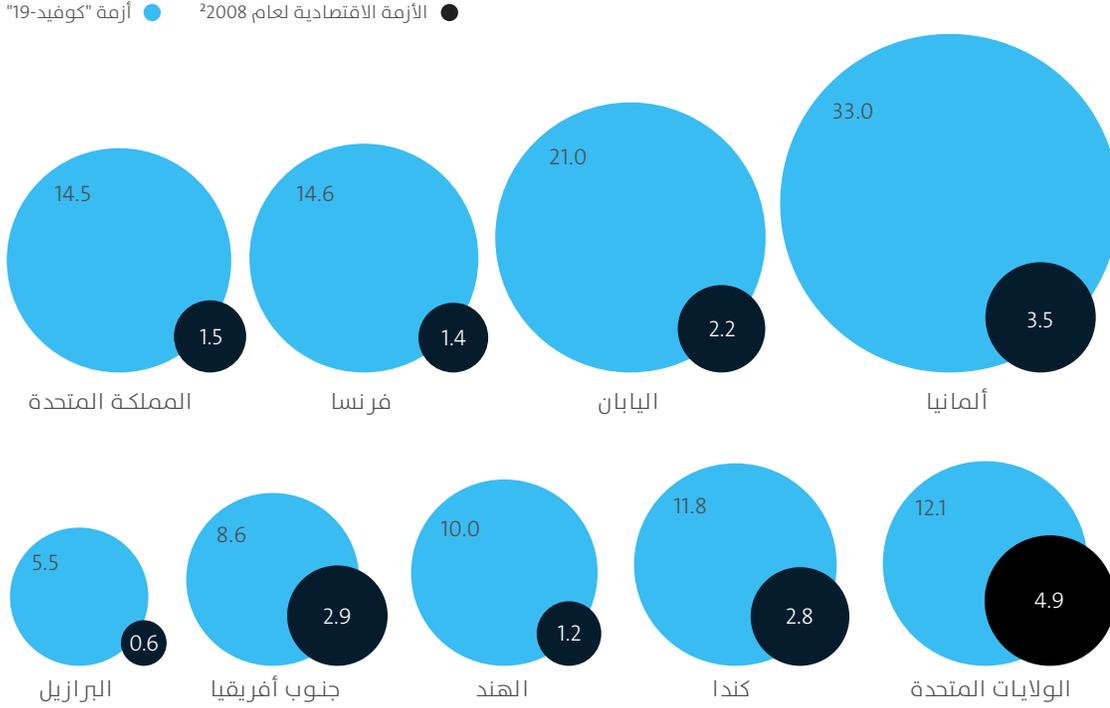
يورغ شوبرت

ياسر زاوي

<sup>1</sup> يشمل الضمانات والتأجيلات والقروض وتحويل القيمة واستثمارات الأسهم.

## يتجاوز حجم الإعانات الاقتصادية التنشيطية عبر الدول المختلفة استجابة لأزمة "كوفيد-19"، حجم الإعانات المدفوعة في الأزمة الاقتصادية عام 2008.

حجم الإعانات الاقتصادية التنشيطية استجابة للأزمة، ونسبتها من الناتج المحلي الإجمالي<sup>1</sup>



<sup>1</sup> الناتج المحلي الإجمالي لعام 2019 مع أخذ القيم المتعلقة بأزمة "كوفيد-19" بعين الاعتبار.  
<sup>2</sup> البيانات الصادرة عن صندوق النقد الدولي في مارس/آذار 2009؛ وتشمل التدابير التقديرية المعلنة للفترة 2008-2010. المصدر: السياسات والتوقعات الاقتصادية العالمية، صندوق النقد الدولي، مارس/آذار 2009، imf.org؛ مصادر حكومية؛ "آي آتش إس ماركيت" (IHS Markit)؛ صندوق النقد الدولي؛ بحث صحفي؛ الوضع المالي العام، التطلعات والسياسات متوسطة الأجل بعد أزمة عام 2008، صندوق النقد الدولي، مارس/آذار 2009، imf.org.

### تستجيب الحكومات بتوسع غير مسبوق في حجم الإنفاق: 10 تريليونات دولار والأرقام في تزايد

تُشير القياسات المرجعية التي أجريتها حول الإجراءات التنشيطية التي اتخذتها 54 دولة إلى وجود تباين كبير في حجم الاستجابة، حيث تعهدت بعض الدول بإنفاق ما يصل إلى 40% من الناتج المحلي الإجمالي (الشكل 2)، لكننا لاحظنا انخفاضاً ملحوظاً في حجم الإنفاق المخصص لحزم الحوافز في معظم دول الأسواق الناشئة، على الرغم من معاشتها لظروف مماثلة (سواء من حيث الصرامة أو المدة)، مثل خسائر الناتج المحلي الإجمالي والخضوع لإجراءات إغلاق متتابة.

ولم يفلح سوى عدد قليل من الشعوب والشركات والقطاعات والأقاليم في تجنب الآثار الاقتصادية السلبية لأزمة "كوفيد-19"، وذلك نظراً لتأثيرها

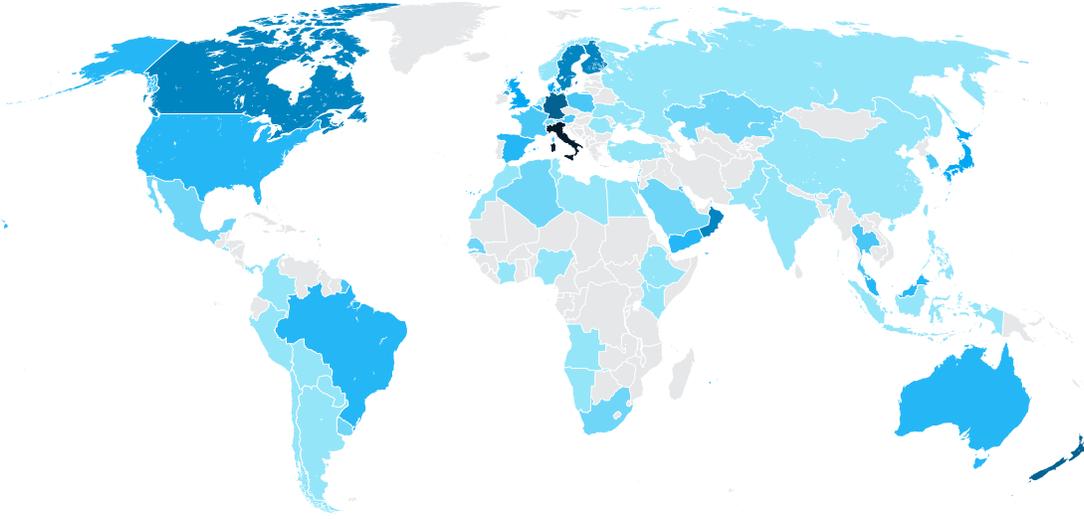
الأخيرة للمستهلكين إلى أن حركة الإنفاق لم تعد بعد لطبيعتها<sup>2</sup> واستناداً إلى تحليل الاستجابات الاقتصادية التي أظهرتها 54 من أكبر اقتصادات العالم والتي تبلغ حصتها 93% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، تهدف إلى مايلي:

- عرض مجموعة التدابير التي اتخذتها الحكومات لدعم الشركات والمواطنين.
- تقييم مدى تأثير مختلف الخيارات التي تتخذها الدول على رفاهتها على المدى القصير ومساراتها الاقتصادية على المدى الطويل.
- تسليط الضوء على المسائل الحاسمة التي ستحتاج الحكومات لأخذها بعين الاعتبار، عندما توجّه تركيزها صوب تحفيز الانتعاش الاقتصادي على المدى الطويل، بدلاً من التركيز على الإغاثة قصيرة المدى.

<sup>2</sup> "استطلاع رأي عالمي للمستهلكين خلال أزمة فيروس كورونا" مايو/أيار 2020، McKinsey.com.

## أطلقت الحكومات في جميع أنحاء العالم حزم المساعدات الاقتصادية.

حجم الحزمة التنشيطية<sup>1</sup>، ونسبتها من الناتج المحلي الإجمالي لعام 2019 (غير حصري).



<sup>1</sup> إجمالي الأرقام المعلنة والمحصورة والخاضعة للتبديل حتى 26 مايو/أيار 2020؛ وتشمل كلاً من التدابير النقدية والمالية. التدابير النقدية المدرجة من صندوق النقد الدولي لا تشمل القيمة بالدولار، بسبب التحديات المتعلقة بتحديد قيمة العملة. المصدر: مصادر حكومية؛ "آي أنش إس ماركي٢" (IHS Markit)؛ صندوق النقد الدولي؛ بحث صحفي. لا تعني الحدود والأسماء الموضحة في هذه الخريطة بالضرورة إقرارها أو قبولها بصفة رسمية من شركة ماكنزي.

وفقاً لآخر إحصاء، حيث لجأت أكثر من 90 دولة إلى أشكال أخرى لضخ السيولة، وذلك بظهور تدابير أخرى عبر الإنترنت.<sup>3</sup>

وبالانتقال إلى تدابير الإعاشة، كانت السمة الواضحة عبر الدول هي تقديم الإعانات الفورية للفئات الأكثر تأثراً، لا سيما في الدول التي تفتقر إلى عوامل استقرار ذاتية.

فقد اتجهت مصر، على سبيل المثال، إلى زيادة المعاشات التقاعدية، بينما لجأت عدة دول في أميركا الجنوبية إلى توسيع نطاق المستفيدين من التأمين ضد البطالة. وسعت دول أخرى إلى حماية المرضى أو المشردين، ووفرت لهم الأمن الغذائي، وقامت إندونيسيا، على سبيل المثال، بتوسيع نطاق برنامج الرعاية الاجتماعية الخاص بها؛ ويشمل تقديم المساعدات الغذائية؛ في حين قدمت تاوان قسائم شراء صالحة للاستخدام في الأسواق الليلية والمحلات التجارية والمطاعم، بينما أصدرت بعض الدول برامج أوسع نطاقاً لتوزيع الدخل، لدعم

العالمي واسع النطاق، وهذا يعني أنه كان يتعين على الحكومة اتخاذ إجراءاتها في وقت مبكر للغاية لدعم قطاعات كبيرة من الاقتصاد والحفاظ على الاستقرار المالي والرفاهية الاقتصادية للأسس، ومساعدة الشركات على النجاة من الأزمة (الشكل 3). بالإضافة إلى اتجاه الدول إلى تصعيد مبادراتها، مع ازدياد حدة الأزمة واستمرار إجراءات الإغلاق، وقد وجدنا من واقع البيانات التي بين أيدينا أن تسعة من بين كل عشر دول، أعلنت بالفعل عن حزمة إضافية واحدة على الأقل من حزم الإغاثة المالية أو التنشيطية، حيث أعلن ثلثا الدول عن 3 حزم إضافية أو أكثر، في حين أعلنت بضع دول عن 6 أو 7 حزم إضافية.

جاءت الاستجابة الأولى للأزمة على هيئة تدابير تخص السياسات النقدية، ففي أوائل مارس/آذار 2020 بدأت الاستجابة بضخ السيولة النقدية التي شكلت أكثر من 60% من إجمالي الحزم التنشيطية (الشكل 4). وانخفض هذا الرقم إلى 15% من إجمالي الاستجابة

<sup>3</sup> تمتلك 43 دولة سياسات نقدية مستقلة (باستثناء دول منطقة اليورو، والسلفادور وبنما).

## ثلاثة أهداف رئيسية للتدابير التنشيطية المعلنة حتى الآن. الأدوات المستخدمة لتحقيق 3 أهداف رئيسية (ليست حصرية)

● ضخ سيولة نقدية <sup>1</sup> ● تغيير اللوائح <sup>2</sup> ● ضمانات القروض <sup>3</sup> ● تأجيلات الدفع <sup>4</sup> ● القروض <sup>5</sup> ● تحويلات القيمة ● استثمارات الأسهم		
1 الحفاظ على الاستقرار المالي	إجراءات خاصة بالسياسات النقدية	● إتاحة كم من التدابير التخفيفية/ضخ السيولة ● خفض أسعار الفائدة ● تسهيل متطلبات كفاية رأس المال
2 الحفاظ على الرفاهة الاقتصادية للأسر	دعم الاحتياجات الحيوية	● الحفاظ على الدخل المتاح للأسر ● توفير الدعم العيني ● تخفيف النفقات التي تكبدها الأسرة/الالتزامات المالية
3 مساعدة الشركات على النجاة من الأزمة	تحسين التدفق النقدي/السيولة	● تأجيل الرسوم/المستحقات الحكومية ● تعجيل المبالغ المستحقة الدفع من الحكومة ● تخفيف الالتزامات المالية غير المتعلقة بالديون
	مبادرات خاصة بالميزانيات العمومية	● توفير مبادرات خاصة بضخ الأسهم ● إعادة هيكلة الديون وتأجيل القروض ● صناديق الضمان
	تحويلات القيمة للشركات من خلال زيادة الإيرادات	● تنشيط حركة الطلب/الشراء الحكومي ● تحويل النقود إلى الشركات
	تحويلات القيمة للشركات من خلال تخفيض التكلفة	● تخفيض/إلغاء الرسوم الحكومية ● إعفاء/تخفيض تكاليف الراتب ● دعم استقرار تكاليف سلاسل التوريد

<sup>1</sup> من البنك المركزي.

<sup>2</sup> يشمل اللوائح الكلية الخاصة بالأموال والتمويلات والعمالة.

<sup>3</sup> يشمل ضمانات الائتمان والقروض.

<sup>4</sup> يشمل تأجيل المدفوعات المستحقة والالتزامات الدين (النفقات الحكومية وغير الحكومية).

<sup>5</sup> يشمل القروض الحكومية الجديدة المقدمة للشركات والأسر.

قطاعات السياحة والنقل والسفر، وكان النهج الأكثر شيوعاً (والذي انتهجه أكثر من 80% من الدول التي شملتها الدراسة) هو إطلاق تدابير لإعادة هيكلة الديون و ضمانات القروض.

وهناك تباين واسع في حجم التدابير التي اتخذتها كل دولة لحماية الميزانيات العامة للشركات. فقد بلغت ضمانات القروض الألمانية، على سبيل المثال، 29% من الناتج المحلي الإجمالي، بينما يبلغ المتوسط لبقية دول مجموعة العشرين 4% فقط. أما الدول التي لجأت إلى طرح الأسهم، فلم تتجاوز 10% فقط من الدول التي تناولتها الدراسة حتى الآن، ولكن قد تزداد هذه النسبة مع تقدمنا نحو تدابير التعافي، عوضاً عن تدابير الإغاثة.

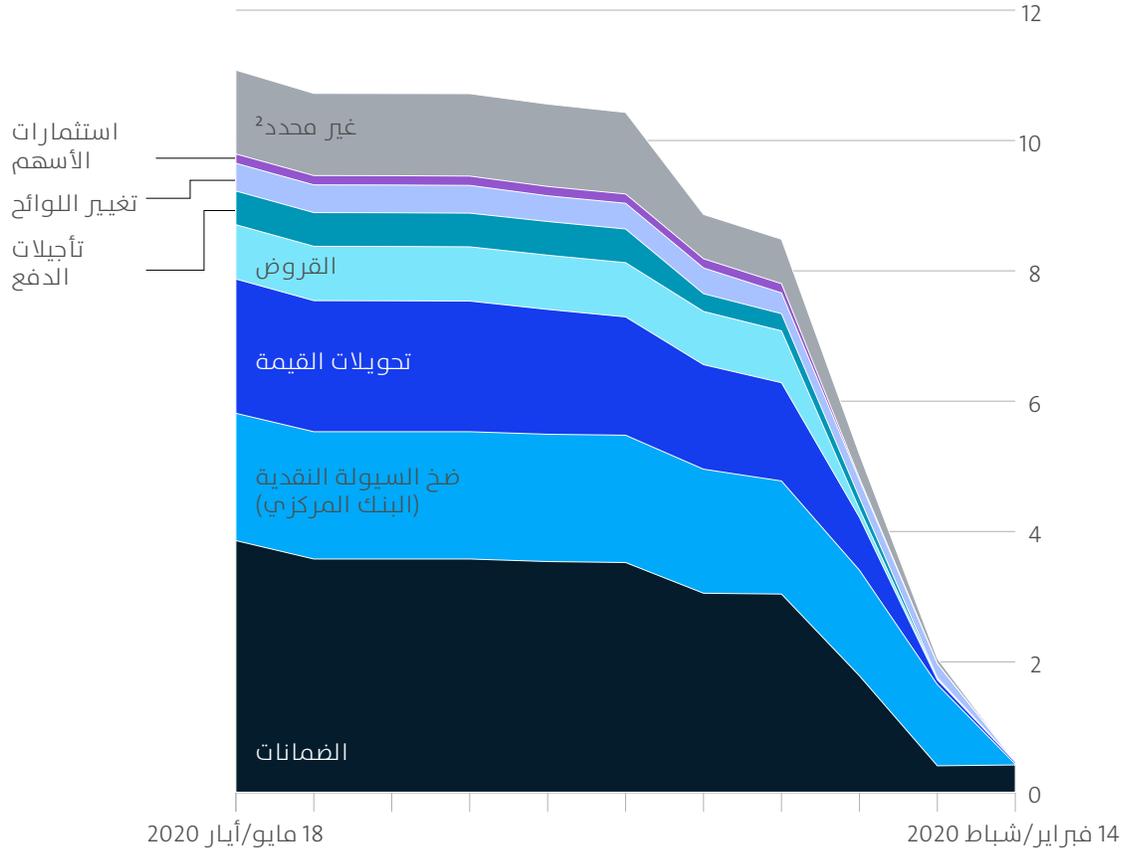
وتنقسم البرامج التنشيطية إلى شقين، فهي تنقل القيمة إلى الشركات إما عن طريق زيادة الإيرادات، وإما من خلال تخفيض التكاليف. وقد تمت ألمانيا مدفوعات مباشرة للشركات بناءً على حجم نشاطها

العاملين في القطاعات غير الحكومية وأصحاب المهن الحرة، في المقام الأول، فـلجأت البرازيل، على سبيل المثال، إلى توفير تحويلات نقدية لغير العاملين بالقطاع الحكومي، في حين قدم المغرب مساعدات متدرجة للإعاشة لأسر غير العاملين بالقطاع الحكومي، على أساس عدد أفراد الأسرة، وفي المقابل لم تتخذ سوى ما يقرب من 20% فقط من الحكومات التي تولينا دراستها خطوات تهدف إلى زيادة قدرة الأفراد على التحمل على المدى الطويل، مثل إعادة نشر الوظائف ومقل المهارات.

وعند التطرق إلى الحديث عن التدابير الخاصة بقطاع الأعمال، فقد ركزت الخطوات الأولية في معظم الدول على حماية الشركات الصغيرة والمتوسطة الأكثر عرضة للخطر والشركات العاملة في القطاعات الأكثر تأثراً، حيث اتخذت أكثر من 90% من الدول تدابير تستهدف الشركات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، واتخذ أكثر من 50% منها تدابير تستهدف

## يتجاوز حجم الإعانات الحكومية التنشيطية عبر مختلف دول العالم استجابة لأزمة كوفيد-19 وتداعياتها 10 تريليونات دولار.

القيمة التراكمية للإعانات التنشيطية<sup>1</sup> أسبوعياً، بالتريليون دولار (غير حصرية)



<sup>1</sup> إجمالي الأرقام المعلنة والمحصورة والخاضعة للتحليل حتى الآن (عبر 54 دولة خاضعة لدراسة بيانات حجم الحزم التنشيطية الخاصة بها).  
<sup>2</sup> إعلان الفارق بين أحجام الحزم التنشيطية ومجموع التدابير التي يتبين حجمها الدقيق أو الذي يمكن تقديره.  
المصدر: بحث صحفي، منظمة الصحة العالمية.

صعوبة في توفير التدفقات النقدية، ففي المملكة المتحدة والولايات المتحدة، على سبيل المثال، أظهر مقدار الوقت المستغرق للوصول التمويل إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة أن 25% إلى 32% من تلك الشركات عاجزة عن الصمود والنجاح دون الحصول على التمويل الذي تقدمه برامج الدعم، وذلك لعدم امتلاكها احتياطات نقدية كافية. وأشارت دراسة حديثة، أجريت بمعرفة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، إلى أن ثلاثة أرباع الشركات الصغيرة في الدول التابعة للمنظمة تمتلك احتياطات نقدية تكفيها لمدة شهرين أو أقل.<sup>4</sup>

التجاري، وقدمت 70% تقريباً من الدول دعماً مباشراً أو تعويضاً لتقليل تكاليف الرواتب، فقد نجحت المملكة العربية السعودية، على سبيل المثال، في تغطية 60% من رواتب شركات القطاع الخاص المتضررة من أزمة "كوفيد-19"، وطرحت أستراليا برنامج إعانات للحفاظ على الوظائف وأسمته "جوب كيبير" (JobKeeper) الذي يهدف إلى دعم أجور ما يصل إلى 6 ملايين عامل من خلال المدفوعات التي تصدر كل أسبوعين.

وتُعد سرعة تنفيذ هذه التدابير أمراً بالغ الأهمية، حيث تواجه العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة

<sup>4</sup> ألكسندر باتريك وآخرون، "كيف تتكيف الشركات الصغيرة مع "كوفيد-19"؟ الأدلة المبكرة من استطلاع الرأي"، ورقة عمل المكتب الوطني للبحوث الاقتصادية، العدد 26989، أبريل 2020، nber.org؛ رصد غرفة التجارة البريطانية لتداعيات فيروس كورونا على قطاع الأعمال: الشركات التي لم تستطع بعد الاستفادة من خطط القروض والمنح الحكومية، غرف التجارة البريطانية، 8 أبريل/نيسان 2020، britishchambers.org.uk؛ فيروس كورونا (كوفيد-19): استجابات سياسات الشركات الصغيرة والمتوسطة للسياسات، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 19 مايو/أيار 2020، oecd.org؛ "المساعدة المقدمة للشركات الصغيرة تحتاج إلى توسيع نطاقها لمنع حدوث انهيارات في ظل مواجهتها لأزمة التدفق النقدي"، تدوينة لكارستن جونج وأوسكار واتكينز، 9 أبريل/نيسان 2020، ippr.org.

# تواجه الدول ذات اقتصادات السوق المنفتحة مخاطر أكبر على المدى القصير، مقارنة بتلك التي تواجهها اقتصادات السوق المنسقة ولكنها تمتاز بإظهار مرونة أكبر في مواجهة التغيرات على المدى الطويل.

والوظائف، واستفادت من امتلاكها لميزانيات قوية ولتدابير قائمة بالفعل، ولكن لا بد لها من التحول إلى تفعيل تدابير طويلة الأجل وتوخي الحذر لتجنب أي ركود يلوح في الأفق. ينطبق هذا النموذج الأولي على كل من النمسا والدنمارك وفنلندا وألمانيا وهولندا والسويد وكوريا الجنوبية، حيث تمتلك هذه الدول سياسات قوية للموازنة (حقق العديد من بينها مؤخرًا فائضًا بالميزانية) ومؤسسات قوية قادرة على التحرك سريعاً لتنفيذ التدابير المطلوبة. وتعد اقتصاداتها أكثر تنظيمًا من تلك التي لديها اقتصادات السوق المنفتحة، وتطبق سياسات عمل أكثر صرامة، ولمشاريعها الصغيرة والمتوسطة أثر أكبر. ويمثل إجمالي القيمة المضافة التي تنتجها الشركات الصغيرة والمتوسطة لديها أكثر من 60% من الناتج المحلي الإجمالي، مقارنة بمتوسط 43% في اقتصادات السوق المنفتحة.<sup>5</sup>

تواجه الدول ذات اقتصادات السوق المنفتحة مخاطر قصيرة المدى أكبر، مقارنة بتلك التي تواجهها اقتصادات السوق المنسقة ولكنها تمتاز بإظهار مرونة أكبر في مواجهة التغيرات على المدى الطويل.

وغالباً ما تمتلك هذه الدول مبادرات قائمة بالفعل تهدف لمساعدة الأسر الأكثر تأثراً والإسهام في تمويل الأجور، وتحويل العمالة إلى العمل بدوام جزئي في حال انخفاض الطلب، ويحظى أكثر من 90% من شعوبها بالحد الأدنى من الحماية الاجتماعية، حيث تنفق ألمانيا والدول الإسكندنافية ما بين 25% إلى 29% من الناتج المحلي الإجمالي على الحماية الاجتماعية (بزيادة قدرها 20% مقارنة بدول منظمة

ثلاثة نماذج أساسية: مدى تأثير استجابة الدول اليوم على مساراتها للخروج من الأزمة

ربما يتشابه منشأ الأزمة، إلا أن الحكومات انتهجت استراتيجيات مختلفة استجابة لأزمة "كوفيد-19". وفي دراستنا التحليلية التي تناولت 20 دولة، وجدنا أن هناك ثلاثة عوامل يبدو أنها شكلت صور الاستجابة لكل دولة على المستوى الاقتصادي، وهي كالاتي: حجم تفشي الفيروس ومدى صرامة إجراءات الإغلاق (التي تعبر عن خطورة الأزمة)، وإجراءات الدعم الاجتماعي والتجاري المفعلة مسبقاً، والبنية الاقتصادية، مثل وجود مزيج من أصحاب العمل الحر والشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة.

ويؤدي اقتران هذه العوامل الثلاثة إلى ظهور ثلاثة نماذج للاستجابة، وهي: اقتصادات السوق المنسقة والمنفتحة والناشئة، دون أن تكون تلك النماذج الأولية حصرية بالضرورة، فقد تتميز بعض الدول بأكثر من نموذج، ولكنها توفر أطراً مفيدة لمساعدة الحكومات على دراسة أثر الخيارات المختلفة التي تتخذها الآن على الرفاهية قصيرة المدى لشعوبها وشركاتها، وعلى المسارات الاقتصادية طويلة المدى للدول على حد سواء. كما توفر النماذج الأولية توجيهات حول المعوقات وخيارات السياسات المتاحة في السياقات المختلفة في ظل قيادة الحكومات لبلدانها خلال الأزمة، وصولاً إلى مسار التعافي المستدام.

## اقتصادات السوق المنسقة

تمكنت دول اقتصادات السوق المنسقة من إبداء استجابة سريعة واسعة النطاق لحماية الأعمال

<sup>5</sup> "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لمحة عامة" يوروستات، 25 نوفمبر/تشرين الثاني 2019، ec.europa.eu؛ "يمثل إنتاج الشركات صغيرة الحجم 44% من النشاط الاقتصادي الأمريكي"، إدارة المشاريع الأمريكية الصغيرة، 30 يناير/كانون الثاني 2019، Advocacy.gov؛ "بنية الشركات الصغيرة والمتوسطة وديناميكية الأعمال: الاتجاهات وأداء الإنتاجية والأجور"، رؤية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للشركات الصغيرة والمتوسطة وتوقعات ريادة الأعمال لعام 2019، باريس، فرنسا، منشورات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، OECD Publishing، 2019.

رقمية قوية، ومع ذلك فإن الزعزعة الإبداعية في القطاعات الأقل مرونة ستوفر مرونة أكبر للعبور والخروج من الأزمة بشكل أقوى وأكثر تنافسية، شريطة ألا تستمر عمليات الإغلاق الاقتصادي لفترة طويلة جداً، حتى لا تتحول البطالة إلى أمر ثابت، مؤدية إلى زيادة التكاليف وتخفيض الاستهلاك على المدى الطويل.

### اقتصادات الأسواق الناشئة

أثرت الأزمة بشدة على العديد من اقتصادات الأسواق الناشئة، وسيتعين على الدول التي تتبنى هذا النموذج الأولي اللجوء للابتكار وتحديد الأهداف بدقة نظراً للتمويل المحدود. ويتضمن هذا النموذج دول، مثل مصر وكينيا ونيجيريا، وفي المقابل استطاعت دول جنوب شرق آسيا، مثل إندونيسيا والفلبين، الحد من حدوث تفشي هائل لمرض "كوفيد-19" (مقارنة بأوروبا وأمريكا الشمالية) ولكنها لا تزال تواجه العديد من التحديات شأنها شأن غيرها من الأسواق الناشئة، وتُمثل القطاعات غير الحكومية جزءاً كبيراً من اقتصادات هذه الدول ذات الموارد المحدودة، وينتج عن ذلك عادة إطلاق حزم إعانة وحوافز أكثر تواضعاً، تقل قيمتها عن 10% من الناتج المحلي الإجمالي.

وتواجه الدول ذات اقتصادات الأسواق الناشئة فجوة تمويلية، نظراً لضيق "السعة" التمويلية التي تمتلكها مصاريفها المركزية للإنفاق على إجراءات مبادرات تخفيف آثار الأزمة، ولديها قدرة أقل على تحمل الديون بسبب ارتفاع نسب الدين، إلى الناتج المحلي الإجمالي وارتفاع تكاليف الديون، وتنفق مصر، على سبيل المثال، ما قيمته 9.6% من ناتجها المحلي الإجمالي لسداد أقساط ديونها، وتستخدم الأدوات النقدية أيضاً بدرجة أقل (تبلغ قيمة ضخ السيولة النقدية 1.7% من الناتج المحلي الإجمالي حتى الآن، مقارنةً بأكثر من 5% في العديد من الاقتصادات المتقدمة)، بالإضافة إلى القيود التي تفرضها العملات الأكثر تأثراً على قدرة البنوك المركزية على تطبيق تلك المبادرات.

وفي ظل انحصار الدعم الموجه للأعمال التجارية في حيز ضيق للغاية، نجد أن هذه الدول تعتمد بصورة أساسية على الدعم المقدم لها من الجهات المانحة، وتركز جهودها بصورة أساسية على الأسر الأكثر تأثراً، وتشمل التدابير عادة خفض أسعار الفائدة على القروض وتأجيل الرسوم الحكومية وزيادة فرص الحصول على التمويل، وبنظرة مستقبلية، يمكننا التنبؤ بحاجة هذه الدول إلى اللجوء للابتكار لإيجاد وسائل تمكّنها من التعامل مع التحويلات المحدودة المتاحة، وتوجيه الموارد إلى الأسر والشركات الأكثر

التعاون الاقتصادي والتنمية). وجاءت استجاباتهم سريعة وواسعة النطاق وتهدف إلى دعم قطاع الأعمال من خلال توفير ضمانات القروض وضخ الأسهم وإدخال تعديلات على السياسات المالية. وتمكنت الدول الإسكندنافية من الاستفادة من عائداتها الضريبية المرتفعة التي تُمثل 39%-45% من الناتج المحلي الإجمالي (مقارنة بـ 24% في الولايات المتحدة، و 14% في ماليزيا، و 6% فقط في نيجيريا) واستخدمتها كوسيلة فاعلة للاستجابة لتخفيف وطأة النفقات المعيشية للأسر.<sup>6</sup>

وقد ركزت التدابير الخاصة بقطاع الأعمال في هذه الدول على الشركات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لأهميتها الواضحة في بنية الاقتصادات، وبنظرة مستقبلية، نجد أن التركيز الحالي على الإغاثة الفورية يشير إلى حاجة هذه الدول إلى إجراء تحول لسن تدابير طويلة الأجل، وبالنظر إلى الدعم واسع النطاق الذي تقدمه تلك الدول، سنجد أن هناك حاجة إضافية للتأكد من عدم ركود الشركات التي تمولها، وذلك بتشجيعها على الاستثمار في الأولويات الاستراتيجية (مثل البحث والتطوير وكفاءة الطاقة وصقل المهارات والتوظيف) للحفاظ على القدرة التنافسية وتوفير "الوقاية المستقبلية" لاقتصاداتهم.

### اقتصادات السوق المفتوحة

تواجه الدول ذات اقتصادات السوق المفتوحة مخاطر أكبر على المدى القصير، مقارنة بتلك التي تواجهها اقتصادات السوق المنسقة ولكنها تمتاز بإظهار مرونة أكبر في مواجهة التغيرات على المدى الطويل. وتشمل المجموعة كلاً من أستراليا وكندا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة. والسمة الأساسية هنا هي وجود إطار محدود من التدابير الموجودة مسبقاً لحماية الأسر المعيشية، حيث تنفق دول هذا النموذج الأولي ما يتراوح بين 17%-20% من الناتج المحلي الإجمالي على الحماية الاجتماعية، وتميل اقتصاداتها بقدر أكبر نحو الشركات الكبرى مقارنة بالدول التي تتبنى اقتصادات السوق المنسقة، وتتسم بدور أصغر نسبياً للشركات الصغيرة والمتوسطة، بينما تكون سياسات العمل المرنة هي المهيمنة.

ونظراً لمحدودية التغطية الذاتية المخصصة للعمال والشركات، تُضطر هذه الدول إلى التركيز على الفواتير الطارئة لدعم أجور الشركات والتحويلات المباشرة للأفراد، ومن المتوقع سقوط عدد أكبر من الشركات في مثل هذه الاقتصادات، وسيؤدي الاعتماد على التحويلات النقدية الضخمة في تلك الدول إلى زيادة الحاجة إلى إنشاء بنية تحتية

<sup>6</sup> قاعدة بيانات إعطاءات الإيرادات العالمية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 15 أبريل/نيسان 2020، oecd.org.

تأثراً، وإلى القطاعات التي ستمثل أهمية أكبر في مرحلة التعافي.

### النماذج الأولية المختلفة تُنتج مفاضلات وخيارات مختلفة

يتحدد وضع الاقتصادات الذي سنشهدده بعد تخطي أزمة "كوفيد-19" بناءً على الإجراءات التي تتخذها الحكومات اليوم، لا سيما في ظل إجراء مفاضلة بين الاستقرار والمنافسة، فلجأت بعض الدول ذات اقتصادات السوق المنسقة، على سبيل المثال، إلى حماية الوضع الراهن من خلال سن تدابير طويلة الأجل (بالتوسع في توفير الضمانات وضح الأسهم) لتوفير الاستدامة وحماية الوظائف. وعلى صعيد آخر قدمت الدول ذات اقتصادات السوق المنفتحة حزم إعانة لمن فقدوا مصدر دخلهم أو أصبحوا عاطلين عن العمل، وهو ما يمكن ملاحظته في نوعية التمويل المقدم، حيث قدمت الدول ذات اقتصادات السوق المنفتحة حوالي 60% من إجمالي تدابير الإعانة على هيئة تحويلات القيمة المباشرة والقروض، مقارنة بحوالي 10% فقط في الدول ذات اقتصادات السوق المنسقة، التي أنفقت حوالي 80% من حزم التدابير التنشيطية على ضمانات القروض.

ولاحظنا أن الآثار بدأت تظهر بالفعل، فمن المتوقع، وفق تصريحات صندوق النقد الدولي، أن يرتفع معدل البطالة في الولايات المتحدة بمقدار ثلاثة أمثال (لتبلغ نسبة البطالة 10.4%، بعد أن كانت 3.7% فقط) وذلك عن الفترة من الربع الرابع لعام 2019 وحتى الربع الرابع من عام 2020. ومن المتوقع أن يرتفع معدل البطالة في ألمانيا ارتفاعاً طفيفاً (ليصل إلى 3.9%، بعد أن كان 3.2% عن الفترة ذاتها).

بيد أن الإبقاء على الشركات التي تفتقر إلى مقومات الاستمرار ومواصلة عملها قد يحول دون اغتنام الأزمة كفرصة للتكيف والتمركز حول التغيرات الدائمة، مثل زيادة الحاجة إلى التوجه نحو الرقمنة والأتمتة. أما الدول التي لديها إجراءات حماية أقل وتوجه تركيزها على حماية الموظفين مع توفير دعم أقل على المدى الطويل للشركات، فلديها الفرصة للبدء من جديد وتشكيل اقتصادات أكثر مقاومة في مواجهة المستقبل (الشكل 5).

### تحسين فاعلية الإعانات المقدمة: الأمور الواجب على الحكومات أخذها بعين الاعتبار

لا بد أن يكون ضمان التوصيل الفاعل للإعانة المالية أولوية رئيسية لجميع الدول، حيث تواجه الحكومات حتى الآن تحديات كبيرة تدفعها لتوجيه الحجم

الهائل للإجراءات المالية المعلنة نحو الفئات الأكثر احتياجاً إليها وبصورة عاجلة، ويوضح استعراضنا لآليات توصيل الإعانات في الدول المختارة (الشكل 6) تفعيل إجراءات دعم الدخل منذ اليوم الأول للأزمة التي استمرت لأكثر من شهرين مستهدفة الوصول إلى الفئات السكانية الأكثر تأثراً، وعلى الرغم من ارتفاع معدلات البطالة في العديد من الدول، فهناك عدد كبير من العاطلين في الآونة الأخيرة لم يتمكنوا من تقديم طلبات للحصول على أموال التأمين ضد البطالة.

وبعد دراسة المناهج العالمية التي انتهجتها الدول خلال تقديمها للإعانات المالية، تبين لنا وجود ثلاثة عوامل حاسمة للنجاح، أولها توسيع نطاق البنية التحتية للدعم الاجتماعي، وتحتاج الدول التي تفتقر إلى وجود بنية تحتية كافية إلى إعادة هيكلة البنية الحالية أو إنشاء قنوات دفع جديدة ومبتكرة بسرعة، ففي المغرب، على سبيل المثال، اتسع نظام التغطية الصحية "راميد" (RAMED) ليشمل أكثر من مليوني أسرة لم تكن مؤهلة سابقاً لتشملها التغطية.

وفي المقابل، نجحت الدول التي تمتلك بالفعل بنية تحتية للدعم الاجتماعي في دعم الفئات السكانية الأكثر تأثراً، على الفور ودون الحاجة إلى تدابير خاصة للاستجابة للأزمة، وهذا يفسر الحاجة إلى إنشاء آليات توزيع خاصة، والتأكد أيضاً من وجود أنظمة مختبرة جيداً، فقد خصصت الدنمارك، على سبيل المثال، حسابات جارية للمواطنين "الكوتنانت يلب" (kontanthjælp)، ليتمكنوا في نهاية الشهر من الحصول على إعانة اجتماعية عند الحاجة.

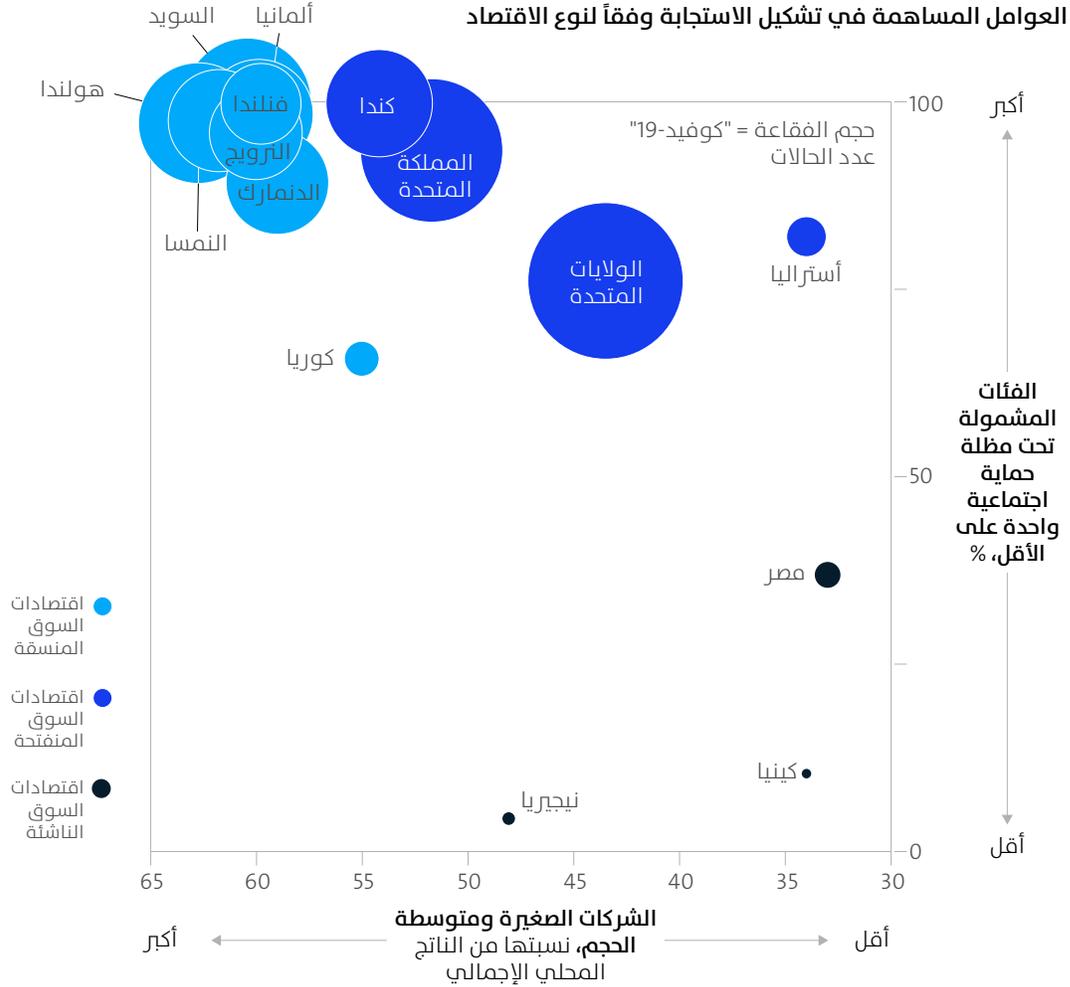
أما العامل الرئيسي الثاني للنجاح في توصيل الإعانات المالية، الذي يدعم العامل الأول، فهو تعزيز التوصيل الرقمي، حيث برزت منصات التوصيل الرقمية كأدوات رئيسية في توصيل الأموال للأسر، ولا أحد ينسى أن انبثاق أسرع وسائل التوصيل الرقمي جاءت من الأسواق الناشئة التي لا تزال حتى الآن إحدى قصص النجاح الأكثر إلهاماً لطرق الاستجابة العالمية للأزمة.

أما في بيرو، فقد استطاعت السلطات الاستفادة من النجاحات السابقة في توجيه المدفوعات الموجهة من الحكومة إلى الأفراد عبر حساباتهم وزادت المدفوعات التي وجهتها للمستفيدين القدامى والجدد خلال الوضع الطارئ، وتتولى توسيع نطاق مقدمي الخدمات المالية، كما لاحظنا التحرك السريع لدولة باكستان التي استفادت من البنية التحتية الرقمية القائمة لتحديد 12 مليون أسرة من الأسر

<sup>7</sup> مدونات البنك الدولي، "الاستجابة للأزمات من خلال المدفوعات الرقمية للحماية الاجتماعية: تدابير قصيرة المدى ومزايا طويلة الأجل"، تدوينة بقلم ميشال روتكوفسكي وآخرين، 31 مارس/ آذار 2020، [blogs.worldbank.org](https://blogs.worldbank.org).

## تسهل عوامل عديدة في تشكيل كينونة استجابة الدول لأزمة "كوفيد-19".

## العوامل المساهمة في تشكيل الاستجابة وفقاً لنوع الاقتصاد



## التركيز على التنشيط حسب نوع الاقتصاد

## التحويلات النقدية للأسر

دعم السيولة الموجهة للشركات<sup>1</sup>

## ضمانات القروض وإعادة هيكلة الديون



<sup>1</sup> يشمل القروض والتحويلات النقدية وتعويضات الرواتب ورفع الرسوم والضرائب الحكومية.

الجسدي والتحقق من المؤشرات الحيوية لجميع المنفعين، وتمثل نسبة الدعم المقدم للسيدات حتى الآن حوالي 70% من إجمالي الدعم المقدم، ومن بين جهود الإغاثة التي اتخذتها باكستان، جاء سعيها لإضافة 3.5 مليون أسرة إلى قاعدة البيانات

الأكثر تأثراً بالأزمة (ويتراوح عدد أفرادها بين 70-80 مليون شخص)، وجرى تفعيل تطبيقات الحصول على الإعانات عبر الهواتف المحمولة، وخصصت الحكومة أكثر من 18,000 منفذ لصف الإعانات المالية، مع التزام كل منفذ بتطبيق تدابير التباعد

## استخدمت الحكومات حول العالم آليات سريعة المفعول وآليات مبتكرة لتنفيذ حزمها التنشيطية. أمثلة على آلية التنشيط (ليست حصرية)

### آليات سريعة المفعول

جنوب أفريقيا	إندونيسيا	فرنسا	ماليزيا
			
تسريع مدفوعات سداد حوافز ضرائب التوظيف (من نصف سنوية إلى شهرية) لزيادة سيولة أصحاب العمل الذين تنطبق عليهم الشروط	تأجيل ضرائب الاستيراد، وتخفيف القواعد المتعلقة باسترداد ضريبة القيمة المضافة، وتخفيض ضرائب الشركات بنسبة 30% في 19 قطاعاً صناعياً	تعليق سداد قيمة فواتير المياه والغاز والكهرباء والإيجار والضرائب والمساهمات الاجتماعية للشركات الصغيرة الأكثر تأثراً بأزمة "كوفيد-19"	خصم بنسبة 15% على فواتير الكهرباء الشهرية للفنادق ووكالات السفر وشركات الطيران ومراكز التسوق ومراكز المؤتمرات والمعارض

### آليات مبتكرة لتوصيل الأموال

ألمانيا	الهند	كينيا	بيرو
			
تتيح البوابة الإلكترونية لأصحاب العمل إمكانية ملء جداول زمنية تفصيلية في نهاية الشهر للتقدم للحصول على تعويض عمل قصير الأجل من وكالة التوظيف الفيدرالية	يسهم الاستخدام المشترك لنظام الهوية الوطنية عبر الإنترنت وأرقام الهواتف الجوالة وأنواع معينة من الحسابات المالية في وضع مسارات رقمية لتحويل الفوائد إلى المستفيدين	تسهم منصة GiveDirectly الإلكترونية في توفير التحويلات النقدية الرقمية لمحدودي الدخل باستخدام بيانات الاستهداف الجغرافي لتحديد الفئات الأكثر تأثراً	تنفيذ المدفوعات بين الحكومة والأفراد من خلال عدد أكبر من مقدمي الخدمات المالية (مثل البنوك الخاصة وشركات تحويل الأموال عبر الهاتف الجوال)

المصدر: مصادر حكومية، صندوق النقد الدولي، بحث صحفي؛ البنك الدولي.

لا تعني الحدود والأسماء الموضحة في هذه الخريطة بالضرورة إجرائها أو قبولها بصفة رسمية من شركة "ماكزبي".

في الربع الأول من عام 2020 إلا بحلول يوليو/تموز 2020). وهناك أداتان يمكنهما مساعدة الحكومة على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية طوال الأزمة، وهما لوحات متابعة المعلومات (داشبورد)، التي تضم أساليب تحليل وبيانات غير تقليدية ومتطورة (يُجرى تحديثها يومياً أو أسبوعياً)، وإجراء استطلاعات رأي بصفة منتظمة تستهدف القطاعات الأساسية للأسر والشركات (كالشركات الصغيرة والمتوسطة على سبيل المثال)، لتفقد أحوالهم ومعرفة ما إذا كانت هناك حاجة لتصحيح المسار.

الحكومية الخاصة بالأشخاص الأكثر استحقاقاً، كما ساعدت أكثر من 7 ملايين فرد في فتح حسابات مصرفية لأول مرة.<sup>8</sup>

كما يُعد التتبع الآني أمراً بالغ الأهمية لإتاحة وصول الإعانات بنجاح، حيث تعجز أنظمة المراقبة التقليدية عن أداء هذه المهمة، بسبب الترددات المنخفضة والفترات الزمنية الطويلة المستغرقة في جمع البيانات ومعالجتها (فمعظم الدول لن يكون بإمكانها معرفة مآل نمو الناتج المحلي الإجمالي

<sup>8</sup> سانيا نيشاتار "كوفيد-19: استخدام المدفوعات النقدية لحماية الفقراء في باكستان"، المنتدى الاقتصادي العالمي، 5 مايو/أيار 2020، weforum.org.

والشركات تماماً بمجرد إعادة فتح الاقتصادات، سينتج عن ذلك ركود حركة الإنفاق والاستثمار.

ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، خصصت الحكومة 3 تريليونات دولار ووجهتها كلها تقريباً نحو تدابير الإغاثة الفورية استجابة لأزمة "كوفيد-19". وفي المقابل، خصص قانون الانتعاش وإعادة الاستثمار الأميركي لعام 2009 نسبة 55% من إجمالي تمويله، أي حوالي 450 مليار دولار لتنشيط الصناعات وإعادة إنعاش حركة الطلب الكلي من خلال الاستثمار في توسعات البنية التحتية لقطاعات النقل والرعاية الصحية والتعليم والطاقة.

ورغم أن الدروس المستفادة من التعافي من الأزمات الاقتصادية السابقة ربما تكون مفيدة في تصميم خطة التعافي من أزمة "كوفيد-19"، فهناك أربعة مجالات ذات صلة بالسياق الحالي على وجه الخصوص:

1. **الطاقة النظيفة:** تسريع الاستثمار الحكومي في الطاقة النظيفة وتحفيز الشركات لتحسين كفاءة الطاقة.

**ما أهميتها؟** على الرغم من عدم ارتباط أزمة "كوفيد-19" ارتباطاً مباشراً بتغير المناخ، فإن الرأي العام يؤيد إجراءات التعافي التي تتناول أيضاً جدول أعمال المبادرات الهادفة للحفاظ على النظام البيئي. وصرح حوالي 70% من المشاركين باستطلاع الرأي حول رغبتهم في وضع تغير المناخ كأولوية ضمن جهود التعافي. قد يكون التأثير البيئي والاقتصادي عنصرين متكاملين، ففي أثناء وضع برنامج لتقليل انبعاثات الكربون لإحدى الدول الأوروبية، قُدرت الاستثمارات المطلوبة لتنفيذ البرنامج بقيمة تتراوح بين 75-150 مليار يورو، ليُنتج عائداً بقيمة تتراوح بين 180-350 مليار يورو من إجمالي القيمة المضافة، ويوفر البرنامج حوالي ثلاثة ملايين فرصة عمل.<sup>9</sup>

2. **الرقمنة والموجة التكنولوجية المقبلة.** تسريع الرقمنة الحكومية ودعم الشركات لتبني التقنيات الجديدة.

**ما أهميتها؟** اتخذ تبني التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي اتجاهاً سريعاً حتى قبل أزمة "كوفيد-19"، ومن المتوقع زيادة استيعاب التقنيات الرقمية لتصل إلى 66% بحلول عام 2030، مقارنة بالنسبة الحالية التي تبلغ 37%. في حين أنه من المتوقع أن يزيد استيعاب الذكاء الاصطناعي وصولاً إلى 50%، مقارنة بالنسبة

ولا شك أن استخدام المنصات الرقمية يجب أن يأتي مقترناً بتدابير أمنية صارمة، مثل زيادة وعي المستخدم بشأن تسرب البيانات وزيادة القدرة على المراقبة لمنع الهجمات الإلكترونية وعمليات الاحتيال التي تستهدف الوصول لأموال الإغاثة، وهناك بعض الدول التي سقطت بالفعل ضحية لمحتالين استطاعوا اختراق أموال الإعانات.

وأخيراً وليس آخراً، من المهم أن تسعى الحكومات لتصميم مبادرات تستهدف سرعة وصول الإعانات المالية لمستحقيها. وعلى الرغم من التحدي الذي يمثله توزيع الدخل على نطاق واسع في ظل غياب آليات توصيل، فقد بادرت العديد من الدول بسن تدابير إغاثة فورية، والتي تمثلت في إلغاء فترات الانتظار اللازمة لتقديم طلبات الحصول على إعانات البطالة، ودعم أو خصم رسوم المرافق الأساسية للشركات والأسر، هذا بالإضافة إلى جعل تفعيل الحزم التنشيطية مرهوناً بإنفاق الأفراد والشركات للأموال التي تلقوها وليس بادخالها، واتجهت بعض الدول إلى زيادة ميل المستفيدين إلى الإنفاق من خلال تقديم الدعم العيني عبر قسائم الطعام والمشتريات.

وحال غياب التدابير الذاتية للدعم الاجتماعي، يمكن اللجوء إلى تسريع وتيرة الإجراءات الخاصة بآليات الإنفاق، ومن بينها آليات تأجيل المصروفات، وتشير دراساتنا التحليلية لإجمالي الدعم المقدم للأسر إلى أن بعض الدول تمكنت من توفير ما يصل إلى 40% من متوسط الدعم المقدم للأسر من خلال التنازل عن المصروفات غير التقديرية والحكومية واستطاعت بذلك تقديم الإغاثة الفورية للأسر، وقد نفذت العديد من الدول تدابير بالغة السرعة، مثل فرنسا التي اتجهت إلى إيقاف سداد قيمة تعليق فواتير المياه والغاز والكهرباء والإيجارات، بالإضافة إلى مدفوعات الضرائب وأقساط اشتراكات التأمينات الاجتماعية للشركات الصغيرة التي تأثرت بشدة بأزمة "كوفيد-19"، وقدمت ماليزيا خصماً بنسبة 15% على فواتير الكهرباء الشهرية للفنادق ووكالات السفر وشركات الطيران ومراكز التسوق ومراكز المؤتمرات والمعارض.

### استشراف المستقبل: ضرورة وضع خطط حالية للتعافي

تركزت الاستجابة الاقتصادية العالمية حتى الآن على الإعانات المالية، كما أسلفنا القول، ومن المحتمل أن تكون هناك حاجة للمزيد من المبادرات لإعادة إنعاش الطلب الكلي، فإذا لم تتحسن أوضاع المستهلكين

<sup>9</sup> "كيف تتمكن المبادرات التحفيزية التي تعقب الجائحة من توفير الوظائف والمساعدة في حل مشاكل المناخ"، مايو/أيار 2020، McKinsey.com.

4. قدرة تحمل سلاسل التوريد وأمن السلع الأساسية. دعم إنشاء صناعات محلية تزيد من مرونة الدول. **ما أهميتها؟** منذ وقت مبكر من أزمة "كوفيد-19"، اضطرت الحكومات والشركات على حد سواء إلى تفعيل وضع الطوارئ لتخفيف حدة الأزمة على سلاسل التوريد، وكشفت الأزمة عن نقاط ضعف أو مخاطر تهدد قطاعات السوق المختلفة، فهناك الحكومات التي حظرت تصدير المنتجات الغذائية أو الطبية والشركات التي تكافح من أجل الحفاظ على استمرارية الإنتاج، وبمنظرة مستقبلية، فإننا نشهد سعي الحكومات والشركات إلى وضع تدابير لزيادة قدرتها على التحمل في مواجهة الصدمات المستقبلية.

اتخذت الحكومات إجراءات سريعة، وأظهرت حجم إنفاق مالي غير مسبوق استجابة للتداعيات المباشرة لأزمة "كوفيد-19"، مثل زيادة البطالة بين الفئات منخفضة الدخل، وتتضمن الخطوات التالية الفورية ضمان الوصول العاجل والفاعل للإعانات المالية فور الإعلان عنها، وستحتاج الحكومات إلى النظر في مجموعة الاتجاهات طويلة المدى وتبنيها، وقد أسهمت الأزمة في تسريع إيقاع هذه الاتجاهات في أثناء تصميمها لحزم التعافي، وربما يحدث تطبيق نهج قائم على الأدلة وأخذ الموضوعات التي ناقشناها في هذا المقال بعين الاعتبار فارقاً هائلاً في حجم الأثر الاقتصادي لبرامج التعافي.

الحالية والبالغة 7%، خلال الفترة الزمنية ذاتها.<sup>10</sup> وسيسهّم التحول إلى الاقتصاد اللاتلامسي في هذا التسارع مدفوعاً بالجائحة، وفي ظل تكيف العديد من القطاعات مع هذا التغيير، شهدت الولايات المتحدة زيادة قدرها 20% في تفضيل الإجراءات غير التلامسية.<sup>11</sup> وستكون التدابير الخاصة بعمليات الدفع وتجارة التجزئة والغذاء والإسكان والتعليم والصحة من بين الدوائر التي ستأثر تأثراً هائلاً بهذا الاتجاه.

3. **تشكيل القوى العاملة المستقبلية.** تطوير مهارات القوى العاملة لتمكين من الاحتفاظ بقدراتها الإنتاجية مستقبلياً في ظل زيادة الأتمتة.

**ما أهميتها؟** سيكون لتقنيات الأتمتة والذكاء الاصطناعي دور كبير في تحفيز تحول القوى العاملة على نطاق واسع خلال السنوات المقبلة، وحتى في ظل التقنيات والمعارف المعاصرة، سنجد أن حوالي 30% من المهمات يمكن أتمتها في 60% من المهن. وسيشهد العديد من المهن طلباً متزايداً، بينما سيتقلص حجم مهن أخرى، وبحلول عام 2030 سيتراوح عدد العمال الذين سيكونون بحاجة إلى تغيير فئاتهم الوظيفية بين 75 مليوناً إلى 375 مليون عاملاً.<sup>12</sup>

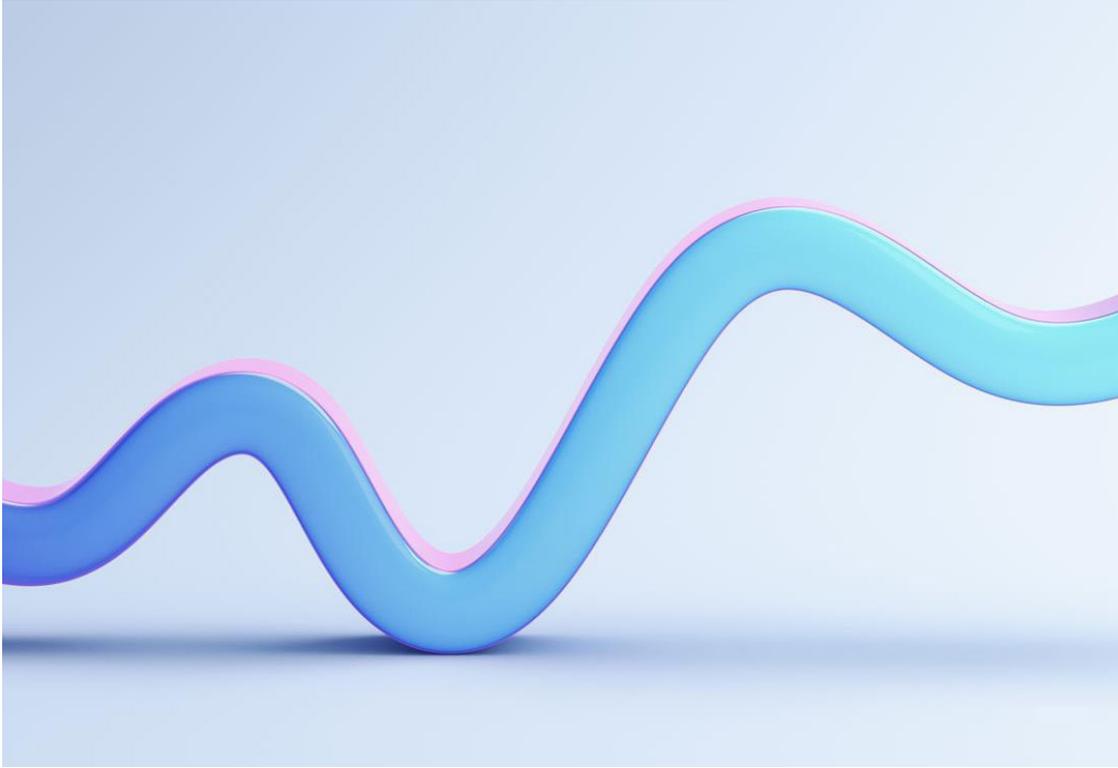
زيد قاسم مستشار في مكتب ماكنزي في جوهانسبرغ، ووركو هاندجيسكي شريك مساعد بمكتب ماكنزي في دبي. يورغ شوبرت شريك رئيسي أما ياسر زاوي شريك بمكتب دبي.

<sup>10</sup> جاك بوغن، مايكل تشوي، راؤول جوشي، جيمس مانبيكا، وجيونغمين سيونغ، "ملاحظات حول حدود الذكاء الاصطناعي: نمذجة أثر الذكاء الاصطناعي على الاقتصاد العالمي"، مركز ماكنزي العالمي للأبحاث، سبتمبر/أيلول 2018، McKinsey.com.

<sup>11</sup> ريتشل ديبير، إيلزابيث سيليمان، كيلي أنغرمان، ماكسونس فانكونينغ، "تنبؤ تجارب العملاء في ظل أزمة فيروس كورونا" أبريل/نيسان 2020، McKinsey.com.

<sup>12</sup> بارول باترا، جاك بوغن، مايكل تشوي، ريان كو، سوزان لوند، جيمس مانبيكا، سوراب سانغفي، جوناثان ويتزل، "فقدان وظائف، واكتساب وظائف: التحولات في القوى العاملة في زمن الأتمتة"، تقرير مركز ماكنزي العالمي للأبحاث، نوفمبر/تشرين الثاني 2017، McKinsey.com.





## إعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمرحلة التعافي وإعادة تشغيل الأنشطة الاقتصادية

تُعتبر الشركات الصغيرة والمتوسطة محركاً بالغ الأهمية للاقتصاد العالمي. لذلك، يوجد أربعة إجراءات يمكن للحكومات اتخاذها في أعقاب الجائحة لزيادة تأثير تدابير تقديم الدعم الحالية إلى أقصى حد.

والفشل في حماية هذه الشركات قد يُعرّض الاقتصاد العالمي بأكمله للخطر.

نفذت الحكومات منذ بداية الجائحة عدداً كبيراً من البرامج التي تهدف إلى تلبية احتياجات الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتمثل الهدف الرئيس من هذه البرامج في تزويد أصحاب الشركات بالأموال والدعم اللازمين على المدى المنظور. وتُعتبر تلك الإجراءات مهمة، إلا أن زيادة تأثيرها إلى أقصى حد يتطلب من صانعي السياسات النظر في أربعة إجراءات إضافية، ألا وهي تسهيل حصول الشركات الصغيرة والمتوسطة على الدعم الحكومي، وتمكين بيئة عمل داعمة من خلال تطوير "مركز إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة"، وتوجيه التركيز على تعزيز الاستدامة والقدرة على التحمل، وإعادة التخطيط للوضع الطبيعي المُقبل.

تضمنت الاستجابة الاقتصادية للحكومات إزاء جائحة "كوفيد-19" مجموعة من التدابير لمساعدة الأفراد والشركات على الصمود في وجه الأزمة. ومع ذلك، وجدت الشركات الصغيرة والمتوسطة نفسها في موقف بالغ الصعوبة، فقد أجبرها الطلب المتراجع على اتخاذ قرارات انطوت على تسريح العمال؛ في حين تفتقر الكثير منها إلى الموارد المالية لتجاوز الأزمة. ومن المحتمل أن تتعرض ثلث الشركات الصغيرة والمتوسطة في العديد من البلدان إلى الإفلاس في غضون ثلاثة أشهر منذ بدء الجائحة في بلدانها<sup>1</sup> وستكون قدرتها على الحفاظ على أعمالها قائمة أمراً بالغ الأهمية في مرحلة التعافي بعد الأزمة، حيث تساهم الشركات الصغيرة والمتوسطة في ثلثي إجمالي العمالة على الصعيد العالمي، ونصف نسبة الناتج المحلي الإجمالي العالمي.

بقلم

عبد العزيز الباز  
طارق منصور  
طارق رضا  
يورغ شوبرت

<sup>1</sup> فيروس كورونا (كوفيد-19): استجابات سياسات الشركات الصغيرة والمتوسطة، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، oecd.org.

انتشار المرض إلى زعزعة عمليات إنتاج الشركات الصغيرة والمتوسطة. فضلاً عن أن مصانع الشركات الصغيرة غير مصممة لإجراءات التباعد البدني، ولا تمتلك الشركات عادةً الخبرة والموارد اللازمة لإعادة تنظيم عملياتها بسرعة.

### التمثيل غير المتكافئ للشركات الصغيرة والمتوسطة في القطاعات الأكثر تضرراً

ستكون بعض قطاعات الصناعة أشد تضرراً من غيرها في ظل الأزمة وفقاً لتحليلنا، وقد تستغرق وقتاً أطول للتعافي بسبب الزعزعة في الطلب والعرض على المدى الطويل. وتزداد نسبة الشركات الصغيرة والمتوسطة في هذه القطاعات بسبب الطبيعة المحلية للطلب وقلة عوائق الدخول إلى السوق، مثل قطاعات البيع بالتجزئة والفنادق والمطاعم والترفيه والبناء. على سبيل المثال، تمارس نسبة 60 إلى 70% من الشركات الصغيرة والمتوسطة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أعمالها التجارية ضمن هذه القطاعات، وهو ما يجعل الشركات الصغيرة والمتوسطة أكثر تأثراً بالأزمة.

### ما أهمية حماية الشركات الصغيرة والمتوسطة

تعدّ الشركات الصغيرة والمتوسطة جزءاً حيوياً من الاقتصاد في كل مجتمع تقريباً، فهي تُمثل أصحاب الأعمال وزبائن الشركات الأكبر في سلاسل التوريد على حد سواء. وسيكون الحفاظ على هذه الشركات قائمة وتعزيز قدرتها على إعادة تنشيط عملياتها بسرعة بمثابة نقطة انطلاق للاقتصاد ككل.

### التأثير الكبير على البطالة

تساهم الشركات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 45% من إجمالي العمالة في البلدان الناشئة وحوالي 70% في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وقد تؤثر الخسارة المفاجئة والحادة على الطلب على قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على ممارسة أعمالها، كما قد تُسفر تدابير الإغلاق العام عن زيادة معدلات البطالة. على سبيل المثال، لجأت نسبة 50% من جميع الشركات الصغيرة والمتوسطة و78% من الشركات الصغيرة التي تمتلك عائدات تبلغ أقل من 20 مليون دولار في الولايات المتحدة إلى تسريح الموظفين مؤخراً، وهو ما أسفر عن معدلات قياسية للبطالة.

### المخاطر المنهجية طويلة الأجل

قد يُسفر الفشل في حماية الشركات الصغيرة والمتوسطة عن أثر مضاعف في الاقتصاد الأوسع نطاقاً ويعرّض أي فرصة للتعافي للخطر. أولاً، سيكون

قد تتمتع الشركات الصغيرة والمتوسطة بالقدرة على أن تكون محركاً للاقتصاد والعمالة بعد الأزمة شرط وجود استجابة حكومية فاعلة اليوم، إذ تعتمد احتمالات التعافي النهائي على تلك الاستجابة.

### لماذا تكون الشركات الصغيرة والمتوسطة أكثر تأثراً بالأزمة؟

على الرغم من حاجة جميع الشركات إلى التكيّف بسرعة مع الزعزعة وحالة الغموض المتزايدة، كانت الشركات الصغيرة والمتوسطة سريعة التأثير بالأزمة بشكل خاص. ويوجد ثلاثة عوامل تزيد من تداعيات الأزمة المحتملة على الشركات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالشركات الكبيرة.

### تراجع الطلب وتحديات السيولة

انخفض الطلب بشكل كبير منذ انتشار الجائحة. ووفقاً لحوالي 15 دراسة استقصائية في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، تواجه أكثر من نصف الشركات الصغيرة والمتوسطة بالفعل خسائر فادحة في الإيرادات، مع امتلاك العديد منها أرصدة احتياطية قد تساعد في الصمود بضعة أشهر فقط. ففي البرتغال، أمدت نسبة 37% من الشركات الصغيرة والمتوسطة عن انخفاض الإنتاج بنسبة أكثر من 50%.<sup>2</sup> ومع بداية تفشي المرض في الصين، أفادت ثلثا الشركات الصغيرة والمتوسطة عن وجود ما يكفي من النقد لتغطية التكاليف الثابتة لمدة لا تزيد عن شهرين. أما في الولايات المتحدة، لم تمتلك الشركات الصغيرة سوى 27 يوماً فقط من التدفقات النقدية. وقد أسفرت هذه العوامل مجتمعة عن جعل الشركات الصغيرة والمتوسطة في موقف صعب للغاية، في حين تواجه العديد منها خطر الإغلاق الدائم.

### سلاسل التوريد والعمليات غير المرنة

لا تمتلك فرق إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة الموارد التي تمتلكها الشركات الكبيرة في المجالات الوظيفية الأساسية لإدارة الضغوط التجارية والاستجابة للجائحة. ويتجلى هذا النقص في عدم قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على تكييف سلاسل التوريد وعمليات الإنتاج بسرعة. كثيراً ما تحصل الشركات الصغيرة والمتوسطة على مدخلات من سلاسل التوريد التي أصبحت أطول وأكثر تعقيداً وأكثر عالمية. إلا أن الجائحة زعزعت سلاسل التوريد هذه، وهو ما أسفر عن افتقار العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى الموارد التي تحتاج إليها للحفاظ على عملياتها قائمة، إضافة إلى ذلك، أسفرت الإجراءات التي كان الهدف منها الحد من

<sup>2</sup> فيروس كورونا (كوفيد-19): استجابات سياسات الشركات الصغيرة والمتوسطة، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 10-6 أبريل، oecd.org.

## تركيز الجهود نحو الحفاظ على الشركات قائمة على المدى المنظور بدلاً من التركيز على النمو في المستقبل

رُكِّزَت الحكومات استجاباتها على مساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة في تجاوز الأزمة. وتهدف جميع الإجراءات التي قدّمتها الحكومات تقريباً إلى تحسين السيولة من خلال تأجيل سداد الدفعات المستحقة، وتحويل القيمة إلى الشركات، مثل دعم أجور الموظفين وتخفيض الرسوم الحكومية، إضافة إلى دعم الميزانية العمومية (مثل تقديم برامج ضمان القروض).

ويتناول عدد أقل من المبادرات التحديات الأطول أجلاً التي ستواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في التكيف مع مرحلة ما بعد الجائحة في حال لم يتعافى الطلب بعد نفاذ الحوافز الحكومية. وبالتالي، تُعدّ مساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة في تجاوز أزمة الجائحة أمراً بالغ الأهمية، إلا أنها ليست كافية، إذ تحتاج هذه الشركات إلى مساعدة في تصوّر الوضع الطبيعي المُقبل لممارسة الأعمال التجارية. كما أنها تحتاج إلى خطة طويلة الأجل لإعادة تنظيم أعمالها والتعافي والتركيز على تجاوز أدائها السابق قبل الأزمة، وليس بلوغه فقط.

## أربعة إجراءات لتعزيز تأثير التدابير الحالية

لقد دفع نطاق الجائحة والتداعيات الاقتصادية الناتجة عنه العديد من المسؤولين الحكوميين إلى التساؤل عما إذا كانت استجاباتهم التي اتخذوها حتى اليوم كافية لحماية الشركات الصغيرة والمتوسطة وتوفير الأساس للتعافي. وينطوي الهدف على الحصول على أكبر تأثير ممكن من الجهود الحالية وإعداد الشركات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق تعافٍ اقتصادي أقوى بعد الأزمة.

ولاحظنا وجود أربعة إجراءات حاسمة في تجربتنا. يركّز الإجراءان الأول والثاني على الاستجابة الفورية للجائحة، في حين يركّز الإجراءان الآخران على قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على تجاوز الأزمة وهي في وضع أكثر قوة.

## سهولة حصول الشركات الصغيرة والمتوسطة على الدعم

إن زيادة مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة في تدابير الاستجابة تتطلب من واضعي السياسات العمل مع هذه الشركات بشكل مباشر، ومساعدتها في تحديد برامج المساعدة الصحيحة، والتعامل مع إجراءات تطبيق تلك البرامج، وتأمين المساعدة لها. وقد أعدت البلدان التي نفذت هذه التدخلات بنجاح نقطة تواصل واحدة ومتكاملة للشركات الصغيرة والمتوسطة. على سبيل المثال، أعدت الحكومة الأسترالية جزءاً مخصصاً على موقع الويب يضم

لانخفاض الإنفاق والاستهلاك تأثير مضاعف على الشركات الكبيرة، وذلك لتعرض الأفراد لخسائر في الدخل وتزايد حالة الغموض. وبالمثل، من المرجح أن تُثير الأزمة تساؤلات حول جهود التنمية الاقتصادية الإقليمية. إذ تعتمد المدن الصغيرة على الشركات الصغيرة والمتوسطة في احتياجات التوظيف والنشاط الاقتصادي، وقد تواجه صعوبات كبيرة وتزايداً في معدلات الهجرة في حال جرى إغلاق تلك الشركات الصغيرة.

## عقبات أمام الاستجابة الأكثر فاعلية للجائحة

أعلنت الحكومات عن حزم تحفيز غير مسبوقة للتعامل مع المشكلات الفورية التي تخلقها الزعزعة. وتمكّنا بعد إجراء تطيل من توثيق أكثر من 1,300 إجراء تحفيزي في 51 دولة بلغت قيمتها حوالي 11 تريليون دولار. حيث خصّصت هذه الإجراءات جزءاً من أموالها لصالح الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على توفير الإغاثة النقدية المباشرة والفورية، مثل الإعفاء من الرسوم الحكومية وتقديم حوالات نقدية للشركات، إضافة إلى دعم الميزانية العمومية على المدى الطويل، مثل تقديم برامج ضمان الائتمان. ولا تزال نُهج الدعم في تطور مستمر، وتنظر بعض الحكومات في تقديم دعم إضافي للشركات الصغيرة والمتوسطة.

وعلى الرغم من الجهد الذي تبذله الحكومات، لا تزال فاعلية الدعم الحكومي محدودة نتيجة للعوامل الثلاثة المهمة التالية:

## قدرات الدعم المقيدة والإجراءات الإدارية المعقدة

تُعيق الإجراءات المعقدة ونقص القدرات الجهود المبذولة لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة. وكان نشر برامج دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في العديد من الحكومات عرضة لأخطاء وتأخيرات أخرى أسفرت عن إبطاء عملية الموافقة، وإجراء تغييرات في اللحظات الأخيرة في إجراءات تطبيق تلك البرامج، وتزايد حالة الغموض التي تكتنف معايير الأهلية لتلقّي الدعم.

## عدم وجود نهج متكامل وانعدام التنسيق

تُعتبر الشركات الصغيرة والمتوسطة اليوم في أمس الحاجة إلى دعم شامل قائم على استراتيجية متسقة. ومع ذلك، تتسم بيئة العمل الداعمة للشركات الصغيرة والمتوسطة بالتعقيد، فهي تشمل واضعي السياسات والبنوك ومقدمي المساعدة الفنية للقطاعين العام والخاص والمنظمات غير الحكومية والجهات الدولية المانحة. وتفشل غالبية الحكومات في الوقت الحالي في تطوير بيئة العمل هذه لافتقارها إلى جهة تنظيمية واحدة تضمن توجيه جميع الجهود إلى الأهداف نفسها.

# لقد دفع نطاق الجائحة والتداعيات الاقتصادية الناتجة عنه العديد من المسؤولين الحكوميين إلى التساؤل عما إذا كانت استجاباتهم التي اتخذوها حتى اليوم كافية لحماية الشركات الصغيرة والمتوسطة وتوفير الأساس للتعافي.

الحكومية إلى أقصى حد. وتتضمن الخطوات الضرورية الأولى معالجة مصالح الأطراف المختلفة، وزيادة إمكانية الوصول إلى المعلومات، والتوفيق بين الطلب والعرض.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يعمل مركز إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمثابة مركز تحكم يراقب كيفية تنفيذ البرامج وأثرها عن كثب ويمثل حلقة لاستقاء ردود الفعل. وتمكّن هذه الرؤى الثاقبة واضعي السياسات والمشاركين في بيئة العمل الداعمة للشركات الصغيرة والمتوسطة من التكيف بسرعة وتوجيه مساعدتهم. وقد يسفر فشل معظم الحكومات في تتبّع التقدم في الوقت الحالي عن خلق نقاط عمياء تحدّ من قدرتها على اتخاذ إجراءات تصحيحية لتعزيز فاعلية البرامج. ويوفر مركز الإدارة أيضاً معلومات حول مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة في برامج الدعم الحكومية على مستوى القطاعات وعلى المستوى الإقليمي؛ وتعتبر هذه الرؤى الثاقبة ضرورية لحشد أصحاب المصلحة المعنيين في بيئة العمل.

## توجيه التركيز على تعزيز الاستدامة والقدرة التنافسية

تعتمد سرعة التعافي على قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على العودة إلى ممارسة العمليات المستدامة بعد الأزمة بعد نفاذ تدابير التحفيز الحالية. ومن الضروري أن يوجّه صانعو السياسات تركيزهم على تقديم ثلاثة تدخلات أساسية تنطوي على تأثير أكبر وأوثق صلة بالشركات الصغيرة والمتوسطة، ألا وهي تعزيز الوصول إلى الطلب المحلي، ودعم التدويل، وتعزيز الإنتاجية.

معلومات للشركات حول إجراءات الدعم المتاحة ووقّرت نقطة تواصل مباشرة للشركات الصغيرة والمتوسطة.

وبمجرد إعلام الشركات الصغيرة والمتوسطة بخدمات الدعم الأكثر صلة، تحتاج إلى الوصول السريع والسهل إليها. على سبيل المثال، قد تُعتبر القروض والمنح والضمانات التي تتطلب عمليات تطبيق معقدة عوائق تحول دون تحقيق ذلك الهدف، خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة التي لا تمتلك عدداً كافياً من الموظفين أو الموارد التي يمكن تكريسها لعمليات تقديم طلبات الحصول على تلك القروض والمنح. في المقابل، تُعتبر عملية تسهيل الإجراءات الإدارية أداة مهمة تساعد الحكومات في زيادة مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة في برامج المساعدة. على سبيل المثال، عرضت ولاية بافاريا الألمانية مساعدة فورية تتراوح بين 5,000 و 30,000 يورو للشركات الصغيرة والمتوسطة المتضررة. وبالمثل، قدّم بنك كندا لتنمية الأعمال (BDC) قرصاً للشركات الصغيرة يصل إلى 100,000 دولار كندي يمكن الحصول عليه عبر الإنترنت في غضون 48 ساعة من وقت الموافقة.<sup>3</sup>

## تنسيق بيئة العمل الداعمة وتركيز جهودها من خلال "مركز إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة"

تحتاج الشركات الصغيرة والمتوسطة اليوم إلى دعم شامل. لذلك، من الضروري أن تُعدّ الحكومات "مركز إدارة للشركات الصغيرة والمتوسطة" بصفته جهة تنظيمية واحدة، وتفعيل كامل المنظومة البيئية المتكاملة، وضمان مواءمة جميع الجهود مع الأهداف الرئيسية بهدف زيادة تأثير تدابير الاستجابة

<sup>3</sup> فيروس كورونا (كوفيد-19): استجابات سياسات الشركات الصغيرة والمتوسطة، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

إنتاجية الشركات الصغيرة والمتوسطة المشاركة بنسبة 40% إلى 70%. وفي أيرلندا، ستوفر مكاتب الشركات المحلية في كل مقاطعة قسائم بقيمة 2,500 إلى 10,000 يورو - مع تمويل المثل بنسبة 50-50 لدعم استمرارية الأعمال والابتكار والإنتاجية.

#### إعادة التخطيط للوضع الطبيعي المقبل

يمكن لصانعي السياسات ومسؤولي الشركات الصغيرة والمتوسطة النظر في إعادة تقييم الاستراتيجيات القائمة وتكييف الأولويات مع البيئة الحالية. ويمكن للحكومات النظر في ثلاثة مجالات رئيسية تتجاوز استجابات التحفيز الحالية<sup>4</sup>

أولاً، يمكن لصانعي السياسات إعطاء الأولوية للقطاعات التي تضررت بشدة ولكنها قادرة على تحقيق التعافي السريع من خلال تقديم تدخلات مخصصة حسب الحاجة (مثل قطاعي الصيانة والبناء). ويمكن أن يساعد هذا النهج في زيادة النشاط الاقتصادي مع الاستمرار في حماية الصحة العامة.<sup>5</sup>

ثانياً، يمكن للحكومات تسريع الجهود لدعم الشركات عالية الأداء والمبتكرة وذات إمكانات بلوغ مرحلة تسارع النمو. ووفقاً لتحليلنا، لا تمثل هذه الفئة سوى 2 إلى 3% فقط من الشركات الصغيرة والمتوسطة في معظم البلدان، إلا أنها تولد أكثر من 60% من النمو الاقتصادي وفرص العمالة.

على هذا النحو، يمكن للحكومات أن تطمح إلى مضاعفة عدد الشركات متسارعة النمو على المدى المتوسط، أي نسبة الشركات متسارعة النمو من إجمالي الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتُعد برامج المساعدة الفنية المستهدفة والقابلة للتطوير والمنصات الوطنية التي تحقّق الابتكار في المنتجات واعتماد التكنولوجيا والرقمنة وإنشاء نماذج أعمال جديدة ضرورية لزيادة عدد الشركات متسارعة النمو. على سبيل المثال، طوّر بنك كندا لتنمية الأعمال عام 2016 برنامجي تسارع النمو ومحرك النمو لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة سريعة النمو في سعيها إلى تحسين استراتيجيات نموها وهياكل التمويل والضوابط الداخلية. وستتمكن الشركات المشاركة في هذا البرنامج من الوصول إلى الخبرة الداخلية لبنك كندا لتنمية الأعمال وشبكتها من رواد الأعمال. وقدّم البرنامج الدعم لأكثر من 140 شركة حتى اليوم.

وأخيراً، على الرغم من أن استجابة الحكومات تركز على الحفاظ على مواصلة الشركات الصغيرة والمتوسطة نشاطها، من الضروري استكمال هذه

أولاً، ستبقى حصة الشركات الصغيرة والمتوسطة من المشتريات الحكومية أقل مما هي عليه في العديد من الأسواق. وستبقى المشتريات الحكومية السبيل الوحيد والأكثر تأثيراً للتنمية المستدامة للشركات الصغيرة والمتوسطة، وذلك نظراً لحصتها المرتفعة من إجمالي الطلب (الذي يمثل، على سبيل المثال، 30% في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وأكثر من 50% في البلدان النامية). ويمكن للحكومات النظر في تخفيف الأعباء الإدارية للشركات الصغيرة والمتوسطة التي لا تزال مشاركتها محدودة في المشتريات العامة. على سبيل المثال، نفذت وزارة الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الناشئة في كوريا الجنوبية إجراءً يهدف إلى تبسيط العمليات والعبء الإداري في المشتريات العامة عن طريق الحد من عمليات التفتيش الميداني. وعرضت الحكومات في العديد من البلدان مدفوعات مسبقة مقابل الخدمات والسلع المشتراة.

ثانياً، تزدهر الشركات الصغيرة والمتوسطة عند دمجها في سلاسل القيمة العالمية. لقد زعزعت الجائحة سلاسل التوريد والتجارة الدولية، ولا تمتلك الشركات الصغيرة والمتوسطة الموارد لإعادة تعزيز الروابط المقطوعة بمفردها. على هذا النحو، يُعتبر التركيز على تحويل الشركات الصغيرة والمتوسطة في استراتيجيات التصدير الوطنية أمراً بالغ الأهمية.

أخيراً، ستكون برامج تعزيز الإنتاجية ضرورية للحفاظ على الشركات الصغيرة والمتوسطة قائمة ولتعزيز قدرتها على المنافسة على الصعيد الدولي. وعلى الرغم من أن العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة كافحت خلال الأزمة، على سبيل المثال، من خلال تقديم حلول التجارة الإلكترونية السريعة، يوجد حاجة ماسة إلى تحقيق مزيد من الابتكارات والرقمنة لزيادة تعزيز اقتصاداتها وضمان بقائها قائمة. ويمكن للحكومات تسريع إعداد برامج الإنتاجية بالإضافة إلى زيادة فاعلية البرامج الحالية إلى أقصى حد من خلال إعطاء الأولوية للشركات الصغيرة والمتوسطة الأكثر احتياجاً (من حيث الحجم والقطاع وإمكانات النمو) ومواءمتها مع التكنولوجيا المناسبة والبنية التحتية وطول بناء القدرات. على سبيل المثال، تدعم الوكالة الحكومية السنغافورية "وورك فورس" (Workforce) الشركات الصغيرة والمتوسطة وأصحاب العمل من خلال برامج متعددة تهدف إلى مساعدة الشركات على تبني ممارسات الإدارة الاقتصادية للموارد إضافة إلى تقنيات الثورة الصناعية الرابعة. وقد أسفر هذا البرنامج عن زيادة

<sup>4</sup> فيروس كورونا (كوفيد-19): استجابات سياسات الشركات الصغيرة والمتوسطة، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

<sup>5</sup> أندريس كادينا وفيليب تشايلد وفرناندو فيراري هينز وخوان فرانكو، "تنشيط الاقتصادات الوطنية خلال عدوى فيروس كورونا، الجزء الثاني"، 11 مايو/أيار 2020، McKinsey.com.

بعد الأزمة، وقد نُقِذت الكثير منها بالفعل عدة برامج استجابة للجائحة، إلا أن ضمان وصول المساعدات إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة وإحداث التأثير المطلوب يتطلب نهجاً أكثر شمولاً. وستقوم الحكومات التي تتخذ أربعة إجراءات مستهدفة بتسريع عملية تعافيها وإعداد الشركات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق النجاح المستدام.

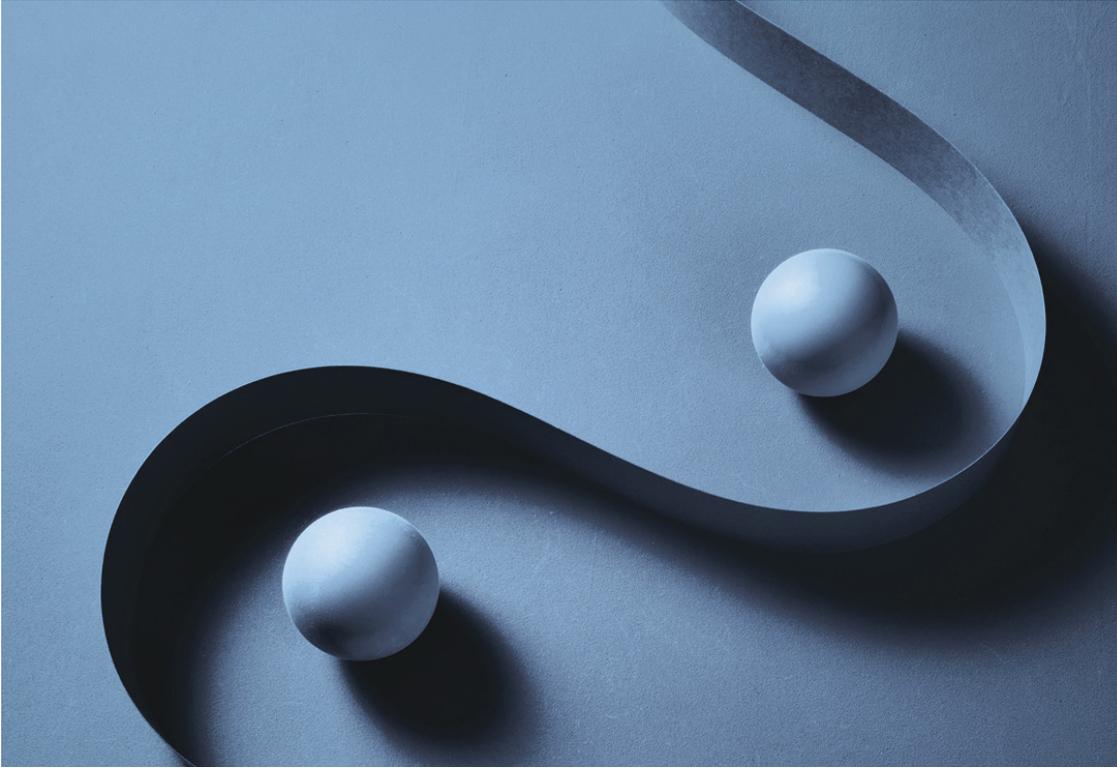
الجهود مع تعزيز ثقافة ريادة الأعمال التي تهدف إلى دعم ممارسة الأعمال في القطاعات ذات الأولوية، وزيادة عدد الوظائف الجيدة، وتحسين قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على التحمل والصمود في ظل الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية الراهنة وتعزيز قدرتها التنافسية.

تدرك الحكومات أن الشركات الصغيرة والمتوسطة ستكون محركاً حيوياً لمرحلة التعافي الاقتصادي

**عبد العزيز الباز** مستشار في مكتب ماكنزي بالرياض. **طارق منصور وبورغ شوبرت** شريكان رئيسان في مكتب ماكنزي دبي، أما **طارق رضا** شريك مساعد في شركة ماكنزي.

ويتقدّم المؤلفون بخالص الشكر إلى ماركو دوندي وبنينغ وين وياسر زاوي على مساهماتهم في إعداد هذا المقال.





## إعادة تصوّر القوى العاملة في مرحلة ما بعد الوباء

قد لا يتحول أسلوب العمل من المنزل أثناء الوباء بسهولة إلى "الوضع الطبيعي التالي" الذي يضم خليطاً من العمل في الموقع والعمل عن بعد.

تنشأ هذه السلبيات من المعايير التنظيمية التي تشكل أساس الثقافة والأداء- أساليب العمل، وكذلك معايير السلوك والتفاعل- التي تساعد على إنشاء ثقافة موحدة، وتوليد الترابط الاجتماعي، وبناء الثقة المتبادلة. إن إغفال هذه المعايير أثناء إجراء تحول كبير على ترتيبات العمل الافتراضي سيؤدي إلى المخاطرة على المدى الطويل بتقويض الثقة والترابط والثقافة المشتركة التي غالباً ما تساعد على تعزيز فعالية العمل عن بعد والتعاون الافتراضي على المدى القصير.

كما أن ذلك ينطوي على المخاطرة بإفساح المجال لظهور ثقافتين تنظيميتين، يسيطر عليهما العاملون والمدراء الحاضرون في مقرات الشركة والذين يستمرون في الاستفادة من العناصر الإيجابية في الموقع المشترك والتعاون الشخصي، في حين تضعف الثقافة والترابط الاجتماعي لدى القوى العاملة الافتراضية. عندما يحدث هذا، سرعان ما سيشعر العاملون عن بعد بالعزلة والحرمان وعدم الرضا، وسيقعون ضحية السلوك غير المقصود في منظمة أضعفت في بناء نموذج مترابط يجمع العمل الافتراضي والعمل في الموقع ويتمتع بالإمكانات

مع بدء تراجع حدة الوباء، تُخطط العديد من الشركات لمزيج جديد من العمل عن بعد والعمل في الموقع، وهو نموذج افتراضي هجين يتابع فيه بعض الموظفين عملهم في مقرات الشركة، بينما يعمل البعض الآخر من المنزل. يحمل النموذج الجديد إمكانيات واعدة بتوفير وصول أكبر إلى المواهب، وزيادة إنتاجية الأفراد والفرق الصغيرة، وانخفاض التكاليف، والمزيد من المرونة الفردية، وتحسين تجارب الموظفين.

على الرغم من أهمية هذه الفوائد المحتملة، إلا أن التاريخ يُظهر أن المزج بين العمل الافتراضي والعمل في الموقع قد يكون أصعب بكثير مما يبدو عليه على الرغم من نجاحه خلال الوباء. وللتدليل على ذلك، نذكر كيف قامت ماريسا ماير الرئيسة التنفيذية في ياهو (Yahoo!) بإنهاء تجربة العمل عن بعد لهذه الشركة في عام 2013، بعد أن رصدت ضرورة أن تعود "شركة واحدة" مرة أخرى، أو كيف اتخذت شركة إنتش بي (HP) نفس القرار في العام ذاته. قد تتباين الأسباب وراء إنهاء التجربة في الشركتين، ولكن في كل منهما كانت الجوانب السلبية لتطبيق أسلوب العمل عن بعد على نطاق واسع تفوق الإيجابيات.

بقلم

أندريا ألكساندر  
آرون دي سميت  
ميهر ميزور

في نفس المكان“ لنحصل على ”التفاعلات والتجارب التي يمكن أن تحدث فقط“ وجهاً لوجه، مثل ”النفاسات في الرواق والمقهى، والتعرف على أشخاص جدد، واجتماعات الفريق العفوية“<sup>2</sup>.

مثال آخر يدعو إلى التأمّل هو مدى السرعة التي ظهرت بها ثقافتان مؤخراً في إحدى وحدات الأعمال في شركة نعرفها. ضمن وحدة الأعمال هذه، تم توزيع مجموعة أصغر على نطاق واسع في كيب تاون ولوس أنجلوس ومومباي وباريس ومدن كبيرة أخرى. تركّزت المجموعة الأكبر في شيكاغو، مع مكتب مشترك في منطقة وسط المدينة. عندما وصلت مديرة عالمية جديدة قبل الوباء مباشرة، استقرت القائدة في شيكاغو وسرعان ما بنت علاقتها مع المجموعة المتواجدة شخصياً التي عملت معها جنباً إلى جنب في المكتب. وعندما بدأ الوباء بالتفشي، وقبل إرسال الجميع إلى منازلهم للعمل عن بعد، قامت القائدة الجديدة فجأة بتركيز العمليات في مركز الأزمات المكوّن من جميع موظفي المجموعة العاملة في موقع شيكاغو. وتواصل اعتماد الترتيب الجديد مع بدء العمل عن بعد. وفي الوقت نفسه، سرعان ما فقدت المجموعة الأصغر حجماً، التي كانت تعمل بالفعل عن بعد في مدن أخرى، قدرتها على متابعة تدفقات العمل والموارد الجديدة التي تم تركيزها ضمن المجموعة العاملة في الموقع، رغم أن هذه المجموعة العاملة في الموقع أصبحت حينئذٍ تتابع عملها بشكل افتراضي أيضاً. وتم إيصال المهام التي تم إنشاؤها حديثاً والمطلوبة بشدة (والتي كانت جزءاً من استجابة وحدة الأعمال للأزمة) إلى أعضاء المجموعة الموجودة في الموقع سابقاً، بينما وجد أعضاء المجموعة الموزعة أن العديد من مجالات مسؤوليتهم قد تم تخفيضها أو انتزاعها منهم بالكامل. وفي غضون أشهر، كان الموظفون الرئيسيون في المجموعة الموزعة الأصغر يشعرون بعدم الرضا وتراجع أدائهم.

فشلت القائدة العالمية الجديدة، خلال اندفاعها المفهوم لمعالجة الأزمة، في خلق مجالات عمل متكافئة وبدلاً من ذلك (ربما عن غير قصد) فضّلت مجموعة من الموظفين على الأخرى. بالنسبة لنا، كان من المذهل ملاحظة مدى السرعة التي يمكن أن يسير فيها كل شيء نحو الأسوأ إذا ما توفرت الظروف المناسبة لذلك. إن تجنب هذه المزالق يتطلب التفكير بعناية حول القيادة والإدارة في عالم افتراضي هجين، وحول كيفية استجابة الفرق الأصغر للترتيبات الجديدة في العمل. توفّر التفاعلات بين

اللزامة لإنجاحه. وبالتالي، يضيع الشعور بالانتماء، والهدف الموحد، والهوية المشتركة التي تُلهمنا جميعاً للقيام بعملنا على أفضل وجه. ومن ثم يتدهور الأداء التنظيمي نتيجة لذلك.

لقد حان الوقت الآن، وأنت تفكر في تنظيم شركتك في مرحلة ما بعد الوباء، لإيلاء اهتمام دقيق لتأثير خياراتك على المعايير والثقافة التنظيمية. ركّز على الروابط التي تجمع موظفيك ببعضهم البعض. انتبه باهتمام إلى الجوانب الأساسية لقيادتك وتلك الخاصة بمجموعتك الأوسع من القادة والمدراء. تتمثل فرصتك في تشكيل النموذج الافتراضي المختلط الذي يناسب شركتك على النحو الأفضل، ويسمح لها بتوليد ثقافة مشتركة جديدة لجميع موظفيك وتوفر لهم الاستقرار والترابط الاجتماعي والهوية والانتماء، سواء كان موظفوك يعملون عن بعد أو في أماكن العمل، أو في إطار مزيج من كليهما.

### بتر الروابط الجامعة

إذا كنت تعتقد أن العمل عن بعد لا يشكل تهديداً للعلاقات الاجتماعية، عليك إذن الاطلاع على تجربة سكاى جير أي أو (Skygear.io)، وهي شركة توفر منصة مفتوحة المصدر لتطوير التطبيقات. منذ عدة سنوات، كانت سكاى جير تتطلع إلى استيعاب العديد من الموظفين الجدد من خلال التحول إلى نموذج هجين للعمل عن بعد لفريقيهم المكون من 40 شخصاً. سرعان ما تخلّت الشركة عن الفكرة؛ فقد أضع أعضاء الفريق الذين لم يحضروا شخصياً إلى المكتب فرص تعزيز روابطهم الاجتماعية أثناء وجبات الفريق الارتجالية والمناقشات حول عمليات إطلاق التكنولوجيا الجديدة المثيرة للاهتمام. وخسروا فوائد جلسات تذوق النبيذ واحتساء القهوة التي تبني الروابط والثقة. وبالمثل، وجد موظفو شركة جونودل (GoNoodle) أنفسهم يمشون وقتهم في اجتماعات زوم وهم يشترقون إلى المكاتب المعاد تشكيلها حديثاً والتي تركوها أثناء العزل. حيث قالت إحدى الموظفات لصحيفة نيويورك تايمز: ”لقد كنا نستمتع بالنظام الصوتي الرائع، نشرب القهوة، أو ربما ندعو زملاءنا للتمشي، أنا أمتقد هذه الأشياء“<sup>1</sup>. تعتمد الثقافات الناجحة في مكان العمل على هذه الأنواع من التفاعلات الاجتماعية. وقد اعترفت مايرز من ياهو بذلك في عام 2013 عندما قالت: ”نحن بحاجة إلى أن نكون شركة ياهو واحدة، وهذا يبدأ بالتواجد معاً

<sup>1</sup> كليف طومسون، ”ماذا لو استمر العمل من المنزل ... إلى الأبد؟“، نيويورك تايمز، 9 يونيو 2020، nytimes.com.

<sup>2</sup> كارا سويش، ”جسدياً معاً“: إليك مذكرة ياهو الداخلية حول إلغاء العمل من المنزل للعاملين عن بعد وربما أكثر“ أول ثينغز ديجيتال، 22 فبراير 2013، allthingsd.com.

القادة والفرق مكاناً أساسياً لخلق الترابط الاجتماعي والثقافة الافتراضية الهجينة الموحدة التي تحتاجها الشركات في الوضع الطبيعي التالي.

## اختر نموذجك

إن التعامل مع معايير العمل وتأثيرها على الثقافة والأداء يتطلب اتخاذ قرار أساسي: ما هو النوع من نماذج العمل الافتراضية الهجينة (الشكل أدناه) المناسب لشركتك؟ يعتمد القرار على العوامل التي تسعى إلى تحسينها نحو الأفضل؛ هل هي تكلفة العقارات؟ إنتاجية الموظف؟ الوصول إلى المواهب؟ تجربة الموظف؟ كل هذه أهداف جديرة بالاهتمام، ولكن من الناحية العملية، قد يكون من الصعب تحسين أحدها دون مراعاة تأثيره على الأهداف الأخرى. وفي نهاية المطاف، ستواجهك مشكلة صعبة الحل، وهي مشكلة تنطوي على عدد من العوامل المتزامنة والتي يستعصي حلها بالاستناد إلى الصيغ البسيطة.

ومع ذلك، يمكننا وضع نقاط عامة تنطبق على جميع المجالات. نتناول هذه الملاحظات، التي تراقب بعناية المعايير التنظيمية وطرق العمل التي تثرى الثقافة والأداء، عاملين أساسيين: نوع العمل الذي يميل موظفوك إلى القيام به والمساحات الفعلية التي تحتاجها لدعم هذا العمل.

دعونا أولاً نستبعد الحالات المتطرفة. نوصي بنموذج افتراضي بالكامل لعدد قليل جداً من الشركات. ومن المرجح أن تعمل تلك التي تختار هذا النموذج في صناعات محددة وضمن ظروف محددة مثل مراكز الاتصال الموكلة لجهات خارجية، وخدمة العملاء، والبيع عن بعد عبر الاتصالات الهاتفية، والنشر، والعلاقات العامة، والتسويق، وخدمات البحث والمعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، وتطوير البرمجيات. كُن حذراً إذا كنت تعتقد أن الوصول الأفضل إلى المواهب أو انخفاض تكلفة العقارات - والتي يبدو أن النموذج الافتراضي بالكامل سيحسنها - يفوق كل الاعتبارات الأخرى. وفي المقابل، سيكون من الأفضل بالنسبة لعدد قليل من الشركات أن تختار نموذجاً قائماً بالكامل على العمل في الموقع، مع الأخذ في الاعتبار أن بعض عمالها على الأقل يحتاجون إلى المرونة بسبب قيود العمل أو الحياة أو الصحة. وفي النتيجة، تبقى معظم الشركات في مكان ما في الوسط، مع مزيج هجين من العمل عن بعد والعمل في الموقع.

## ما مدى حاجتك إلى المساحات المادية للعمل؟

التواجد في الوسط يعني فرز النسبة المئوية لموظفيك الذين يعملون عن بعد ومدى تكرار قيامهم بذلك. لنفترض أن 80 بالمائة من موظفيك يعملون عن بعد ولكنهم يقومون بذلك يوماً واحداً

في الأسبوع. وفي الأيام الأربعة التي يعملون فيها في مكاتب الشركة، من المحتمل أن يحصلوا على كل التفاعل الاجتماعي والارتباط اللازم للتعاون، وتوليد الأفكار العفوية، والابتكار، والترابط الاجتماعي. في هذه الحالة، قد يُبلي حسناً باتباع نموذج "العمل جزئياً عن بعد، مقر كبير" الذي نعرضه في الشكل أدناه.

بدلاً من ذلك، إذا كان ثلث موظفيك يعملون عن بعد ولكنهم يقومون بذلك 90 بالمائة من الوقت، ستكون التحديات التي تواجه الترابط الاجتماعي أكثر وضوحاً. سيفتقد هذا الثلث من القوى العاملة لديك التفاعل الاجتماعي مع ثلثي العاملين في أماكن العمل، وسيفقدون معه الترابط والتماسك والانتماء الثقافي. يتمثل أحد الحلول في إحصار هؤلاء العمال عن بعد إلى المكتب بشكل أكثر تكراراً، وفي هذه الحالة قد تكون المراكز المتعددة، أو المراكز المصغرة المتعددة (كما هو موضح في الشكل)، الخيار الأفضل. لا يعتبر الذهاب إلى المراكز المحلية أكثر سهولة فحسب من السفر إلى المقر الرئيسي، على الأقل بالنسبة للموظفين الذين يقطنون بعيداً عن المقر الرئيسي، ولكن المراكز الأكثر توزعاً تجعل الثقافة الشخصية أكثر تنوعاً. علاوة على ذلك، يمكن أن تكون المراكز المصغرة في كثير من الأحيان أماكن نشطة وممتعة ومبتكرة تتيح التعاون والتواصل بين الزملاء مما يفيد الثقافة التنظيمية بشكل أكبر.

## الإنتاجية والسرعة

فلنبدأ الآن في مراعاة الأولويات الأخرى، مثل إنتاجية الموظفين. هنا تصبح المسألة أقل وضوحاً، وسيتوقف الحل على ظروفك. عند مواجهة هذه المسألة، تأكد من تجاوز الدافع لمراقبة المدخلات والنشاط كمؤشر على الإنتاجية. لطالما كانت المقاييس التي تركز على المدخلات أو حجم النشاط مؤشراً ضعيفاً على الإنتاجية الحقيقية التي تعزز المخرجات والنتائج، بغض النظر عن مدى الارتياح الذي قد يعثقه النظر إلى موقف السيارات في الشركة لرؤية جميع الموظفين الذين وصلوا باكراً، وجميع أولئك الذين يغادرون في وقت متأخر. بالتطبيق على نموذج مختلط، قد يجعلك حساب المدخلات تحصي عدد الساعات التي يقضيها الموظفون أمام حواسيبهم ويبقون متصلين بمخدماتك. ومع ذلك، تزدهر الفرق الصغيرة التي تمثل شريان الحياة للنجاح التنظيمي اليوم من خلال أساليب إدارة تمكينية وأقل تحكماً. من الأفضل تحديد النتائج التي تتوقعها من فريقك الصغيرة بدلاً من الأنشطة المحددة أو الوقت الذي تقضيه في تأديتها.

بالإضافة إلى إعطاء الفرق أهدافاً واضحة، وكلاً من المساءلة والاستقلالية في تحقيق هذه الأهداف، ينبغي على القادة القيام بتوجيه وإلهام وتمكين

## الاستفادة المثلى من النماذج الافتراضية الهجينة.

ستة نماذج تعكس مزيجاً من العمل في الموقع والعمل عن بعد

تكلفة العقارات	الإنتاجية (الفردية والجماعية)	القدرة على الوصول إلى المواهب	النتيجة المرغوبة	التكلفة المراد إدارتها	
			قادة الشركة وموظفوها يتمركزون في 2-1 مكاتب رئيسية كبيرة	عمل محدود عن بعد، مقر كبير	<b>في مباني الشركة بشكل كامل تقريباً</b>
			يقضي قادة الشركة ومعظم الموظفين أغلب وقتهم، وليس كله، في 2-1 مكاتب رئيسية	العمل جزئياً عن بعد، مقر كبير	<b>النماذج الهجينة</b>
			مكاتب متعددة ذات حجم متناسب مع القيادة والموظفين، موزعة بين جميع المكاتب	العمل جزئياً عن بعد، مراكز متعددة	
			القيادة والموظفون منتشرون في "مراكز صغيرة المساحة" تقع في مناطق جغرافية مختلفة	مراكز مصغرة متعددة	
			لا مكاتب دائمة؛ المساحة المرنة <sup>2</sup> المستأجرة المستخدمة في التعاون الدوري الشخصي (ولكن ليس الاتصال)	العمل عن بعد مع مساحة مرنة <sup>1</sup>	
				العمل غالباً عن بعد، لا مواقع مكاتب	

<sup>1</sup> تشمل المساحة المرنة مساحة مستأجرة مؤقتاً (على سبيل المثال، شهرياً) تستخدم في مدن مختارة للتجمع والتعاون الدوري.

تحتل المرتبة 32 بين أكبر شركات العالم من حيث القيمة السوقية)، والتي تزدهر دون الحد من الإجازات المدفوعة أو تحديد مقدار "الوقت الذي يقضيه الموظفون أمام شاشاتهم" في مكاتبهم. حيث تقيس نيتفليكس الإنتاجية تبعاً للنتائج وليس المدخلات، ويجب عليك أن تفعل الشيء نفسه.

بغض النظر عن النموذج الذي تختاره للعمل الافتراضي المختلط، ستكون مهمتك الأساسية هي إدارة المعايير التنظيمية الأكثر أهمية عند اعتماد أي من هذه النماذج. دعونا الآن نتعمق أكثر في هذا الموضوع.

الفرق الصغيرة، ومساعدتهم في التغلب على التحديات البيروقراطية التي تعيقهم، مثل الصوامع التنظيمية المنعزلة وقصور الموارد. وفي نفس الوقت، عليهم المساعدة في توجيه الفرق إلى أفضل الفرص، وتسليحهم بالخبرة المناسبة، ومنهم الأدوات التي يحتاجونها للتحرك بسرعة. بمجرد أن تفهم الفرق والأفراد طبيعة المهام الملقاة على عاتقهم من حيث النتائج، يجب على القادة التركيز على مراقبة المقاييس القائمة على النتائج. عندما يركز القادة على النتائج والمخرجات، يحقق العاملون الافتراضيون أداءً عالي الجودة.

في هذا الصدد، هناك مثال رائع تجسده نيتفليكس (Netflix) (التي كانت في وقت كتابة هذا التقرير

## إدارة التحوّل

تزدهر المنظمات من خلال الشعور بالانتماء والهدف المشترك الذي يمكن أن يضيع بسهولة عندما تظهر ثقافتان. عندما يحدث ذلك، فإن تجربتنا- وتجربة إتش بي وآي بي إم وياهو - تفيد بأن ثقافة العاملين بالحدود الشخصي تصبح هي المهيمنة، مهمشة أولئك الذين يعملون عن بعد. وتنشأ الصعوبة من خلال آلاف الأحداث الصغيرة: عندما تُسيء الفرق التعامل مع المكالمات الجماعية بحيث يشعر العاملون عن بعد بالتجاهل، وعندما يستخدم المتعاونون اللوحات البيضاء في الموقع بدلاً من أدوات التعاون عبر الإنترنت مثل ميرو (Miro). ولكن يمكن أن تنقسم الثقافة بطرق أكبر أيضاً، كما هو الحال عندما يمنح نمط الترقيات تفضيلاً للموظفين في الموقع أو عندما يحصل العاملون في المقر على المهام الأكثر طلباً.

عندما تمارس عمالك عن بعد، تصبح بعض الأشياء أكثر صعوبة؛ من بينها تثقيف الموظفين الجدد، والتعلم من خلال التدريب العملي والدورات، وتنفيذ ابتكارات مبهمة ومعقدة وتعاونية، وتعزيز التصاميم الإبداعية التي تتيح ظهور أفكار جديدة. تتلخص معالجة هذه الأمور في أساليب القيادة والإدارة، وكيفية دعم هذه الأساليب والنهج للفرق الصغيرة. تعد خبرة الفريق محركاً مهماً للثقافة الافتراضية المختلطة، ولا شك أن للمدراء وقادة الفرق تأثير كبير على تجارب فرقهم.

## المدراء والقادة

كقاعدة عامة، كلما زاد تشتت الفريق جغرافياً، أصبحت القيادة أقل فعالية. علاوة على ذلك، فإن القادة الذين كانوا فعالين في ترتيبات العمل في الموقع بشكل أساسي قد لا يثبتون بالضرورة فعاليتهم في نهج افتراضي هجين. سيحتاج العديد من القادة الآن إلى "الظهور" بشكل مختلف عندما يتفاعلون مع بعض الموظفين وجهاً لوجه والبعض الآخر افتراضياً. ويستطيع القادة تسهيل الترابط الاجتماعي وبناء الثقة في فرقهم من خلال تحديد وتبني سلوكيات جديدة يمكن للجميع ملاحظتها، ومن خلال توفير مساحة للموظفين الافتراضيين للانخراط في تفاعلات غير رسمية.

**أكثر إلهاماً.** هناك سبب وراء قيام القادة العسكريين بجولات على القوات بدلاً من إرسال رسائل بريد إلكتروني من المقر؛ فالقيادة الهرمية تزدهر بالتعامل الشخصي. اعتاد توم بيترز أن يطلق على المقارنة الشخصية "الإدارة عن طريق التجول"؛ حيث

يقول: "إن النظر إلى شخص ما في عينيه، ومصافحة يده، والضحك معه عندما نحضر معه شخصياً يخلق نوعاً مختلفاً جداً من الروابط التي يمكن تحقيقها [افتراضياً]<sup>3</sup>."

ولكن عندما تكون القوة العاملة افتراضية هجينة، يحتاج القادة إلى الاعتماد بشكل أقل على التسلسل الهرمي، وبالتالي، الاعتماد أكثر على الأشكال القيادية الملهمة. يحتاج الموظفون المشتتون الذين يعملون عن بعد إلى سلوكيات قيادية جديدة للتعويض عن الإشارات الاجتماعية العاطفية المخففة التي تتسم بها القنوات الرقمية.

**ازرع التفاعلات غير الرسمية.** هل سبق لك أن قابلت زميلاً في الرواق، وخلال ذلك، تعلمت شيئاً لا تعرفه؟ تُعزز التفاعلات غير الرسمية واللقاءات غير المخطط لها التلقيح المتبادل غير المتوقع للأفكار - أي تبادل المعرفة الضمنية - الضروري لصحة الشركات وقدرتها على الابتكار. توفر التفاعلات غير الرسمية نقطة انطلاق للعلاقات الجماعية التي يتعاون فيها الأشخاص في مجالات الاهتمام المشترك، وبالتالي سد الصوامع التنظيمية وتقوية الشبكات الاجتماعية والثقة المتبادلة داخل شركتك.

لا تجري التفاعلات غير الرسمية، التي تحدث بشكل أكثر طبيعية بين الموظفين في نفس الموقع، بنفس السهولة في بيئة افتراضية. يحتاج القادة إلى مقاربات جديدة لإنشائها عندما يعمل الأشخاص بأسلوب العمل عن بعد وفي الموقع. وتتمثل إحدى المقاربات في ترك جزء من جدول أعمال الاجتماع حراً، كوقت للموظفين لمناقشة أي موضوع. كما يمكن للقادة وضع سياسة الباب المفتوح وعقد "دردشات مباشرة إلى جانب الموقد"، من دون أي محتوى منظم على الإطلاق، لإنشاء منتدى للتفاعلات الأقل رسمية. ويكمن الهدف في منح الموظفين، الذين يعملون عن بعد وفي الموقع، شعوراً بأنهم يستطيعون الوصول إلى القادة وإلى نوع التفاعلات غير الرسمية التي تحدث عادة أثناء توجهم إلى مقهى الشركة.

تتضمن المقاربات الإضافية غرف القهوة الافتراضية والأحداث الاجتماعية، بالإضافة إلى المؤتمرات الافتراضية التي توفر غرف الدردشة الجماعية والخاصة من خلالها وسيلة لاستكمال العروض التقديمية العامة. بين الحين والآخر، تأكد من أنك وجميع أعضاء فريقك ترسلون رسائل نصية إلى بعضكم البعض وأنت ترسل رسالة نصية لفريقك بانتظام لعمليات اطمئنان غير الرسمية. من شأن هذه المعايير أن تزرع عادة الاتصال بشكل غير رسمي.

<sup>3</sup> انظر مدونة توم بيترز، "قلب إم بي دبليو إيه (MBWA)؛ مشاركة مدونة بواسطة شيلي دولي، 27 فبراير 2013، [tompeters.com](http://tompeters.com).

كن قدوة في اتخاذ الموقف الصحيح. قد يبدو الأمر واضحاً، لكن الأبحاث تظهر أن القادة دائماً ما يفشلون في اكتشاف كيفية تأثير أفعالهم وكيفية تفسيرها من قبل الآخرين<sup>4</sup>. فكر في الموقع الذي تختار العمل من خلاله. إذا كنت تريد الإبقاء بأنك تتقبل العمل الافتراضي، فادخل إلى المكتب كل يوم وانضم إلى الاجتماعات شخصياً مع أولئك الذين تصادف وجودهم في المبنى. سينتج عن ذلك اعتقاد ثقافي بأن المقر الرئيسي أو المكاتب المادية هي مراكز الجاذبية الحقيقية، وأن الوقت الذي يقضيه الموظفون شخصياً في المقر هو المهم.

لكن إذا ذهبت إلى المكتب كل يوم، قد يشعر الموظفون العاملون عن بعد بسرعة أن اختيارهم للعمل الافتراضي يترك لهم فرصاً وظيفية أقل، وأن قدراتهم ومساهماتهم تحتل مرتبة ثانوية. من خلال العمل من المنزل (أو موقع غير مكتبي) لبضعة أيام في الأسبوع، يشير القادة إلى أن الأشخاص ليسوا بحاجة إلى أن يكونوا في المكتب ليكونوا منتجين أو للمضي قدماً. في عالم افتراضي مختلط، يمكن أن يكون لقرارات القيادة قليلة الأهمية تأثير كبير على بقية الشركة.

لا تعتمد فقط على التفاعلات الافتراضية. على نفس المنوال، على الرغم من التقدم التكنولوجي الكبير على مر السنين، لا شيء يمكن أن يحل محل التفاعلات وجهاً لوجه. لماذا؟ يرجع ذلك جزئياً إلى أن الكثير من التواصل هو تواصل غير لفظي (حتى لو لم يكن بنسبة 93 في المائة التي يؤكدتها البعض)، ولكن أيضاً لأن الكثير من التواصل ينطوي على موضوع فلتيس أو يحتمل أن يكون موضع خلاف أو يصعب نقله. تخلق التفاعلات وجهاً لوجه فرصاً أكثر بكثير للتفاعلات الرسمية الغنية والاتصال العاطفي و"الاصطدام الإبداعي" الناشئ الذي يمكن أن يشكل شريان الحياة للثقة والتعاون والابتكار والثقافة.

تساعدنا نظرية ثراء الإعلام على فهم الحاجة إلى مطابقة "ثراء" الرسالة مع قدرات وسائط نقلها. لن تدع ابن أختك يعلم بوفاة والده عن طريق الفاكس، على سبيل المثال، بل ستقوم بإبلاغه شخصياً إن أمكن، وإن لم تستطع، فمن خلال أغنى وسيلة تالية، ربما مكالمة فيديو. تستمر بعض أنواع التواصل ببساطة بشكل أفضل وجهاً لوجه، والأمر متروك للقائد لمطابقة وضع الاتصال مع غموض الرسالة التي يوجهونها.

في حالات أخرى، يكون الاتصال غير المتزامن - مثل البريد الإلكتروني والرسائل النصية - كافياً، بل وأفضل، لأنه يتيح الوقت للأفراد لمعالجة المعلومات وتكوين

الردود بعد بعض التفكير والتأمل. ومع ذلك، عند تطوير الثقة (خاصةً في وقت مبكر من العلاقة) أو مناقشة القضايا الحساسة المتعلقة بالعمل، مثل الترقيات والأجر والأداء، يُفضل القيام بذلك وجهاً لوجه، يليه عقد المؤتمرات عبر الفيديو، والذي - عند مقارنته بالتواصل الصوتي - يحسن قدرة المشاركين على إظهار الفهم وتوقع الاستجابات وتوفير المعلومات غير اللفظية وتعزيز الأوصاف اللفظية وإدارة فترات التوقف المؤقت والتعبير عن المواقف. ومع ذلك، مقارنة بالتفاعل وجهاً لوجه، قد يكون من الصعب في تفاعلات الفيديو ملاحظة الإشارات الطرفية، والتحكم في أجواء الاجتماع، وإجراء محادثات جانبية، والإشارة إلى الأشياء في العالم الحقيقي أو التلاعب بها.

مهما كان المزيج الدقيق من التواصل الذي تختاره في لحظة معينة، ستحتاج إلى دعوة الجميع شخصياً مرة أو مرتين على الأقل في السنة، حتى إذا كان العمل الذي يقوم به فريق معين يمكن من الناحية الفنية أن يتم بالكامل تقريباً بشكل افتراضي. اللقاء الشخصي هو المكان حيث تتطور العلاقات القائمة على الثقة وتعمق، وحيث يمكن أن تنطلق محادثات واتصالات عفوية.

تتبع شبكاتك غير الرسمية. تتكون منظمات الشركات من شبكات اجتماعية متعددة ومتداخلة ومتقاطعة. مع اتساع وتعميق هذه الشبكات غير الرسمية، فإنها تقوم بتعبئة المواهب والمعرفة عبر الشركة، بصورة تسهل وتثري الترابط الثقافي وتساعد في دعم تبادل المعرفة والتعاون العابر للصوامع.

ونظراً لكون النموذج الافتراضي المختلط يقلل من التفاعل وجهاً لوجه واللقاءات العفوية التي تحدث بين الأشخاص الذين تربطهم علاقات ضعيفة، يمكن أن تفقد الشبكات الاجتماعية قوتها. ولمواجهة هذا الخطر، يجب على القادة رسم خرائط الشبكات غير الرسمية في شركاتهم ومتابعتها بتحديثات نصف سنوية لخرائط شبكات اجتماعية. تتضمن أساليب القيام بذلك تحديد الوظائف أو الأنشطة التي يبدو أن الاتصال فيها عالي الأهمية ثم رسم خرائط العلاقات داخل مجالات الأولوية تلك، ثم تتبع التغييرات في تلك العلاقات بمرور الوقت. وتتضمن خيارات الحصول على المعلومات الضرورية: تعقب البريد الإلكتروني ومراقبة الموظفين واستخدام البيانات الموجودة (مثل بطاقات الوقت ورموز مسؤولية المشروع) وإدارة استبيانات قصيرة (من خمس إلى 20 دقيقة). من المحتمل أن يحتاج القادة إلى التدخل وإنشاء روابط بين المجموعات التي لا تتفاعل بشكل طبيعي

<sup>4</sup> توماس تشامورو-بريموزك، "كيفية العمل عند مدير يفترق إلى الوعي الذاتي"، هارفارد بزنس ريفيو، 3 أبريل 2018، hbr.org.

أو التي تتفاعل الآن بشكل أقل تواتراً نتيجة للنموذج الافتراضي الهجين.

### فرق افتراضية مختلطة

تُعد القيادة أمراً حاسماً، ولكن في النموذج الافتراضي المختلط، تحتاج الفرق (وشبكات الفرق) أيضاً إلى اعتماد معايير جديدة وتغيير طريقة عملها إذا أرادت الحفاظ على الإنتاجية والتعاون والابتكار وتحسينها. وهذا يعني جمع المعلومات، ووضع الحلول، وصياغة الأساليب الجديدة، وتحسين دقة النتائج، والقيام بكل ذلك بسرعة. وتزداد الصعوبة عندما يعمل الفريق بعض الوقت بشكل افتراضي وبعض الوقت في الموقع. فيما يلي مجالات محددة ينبغي التركيز عليها.

### إنشاء مساحات "أمنة" للتعلم من الأخطاء وإسماع الطليات

من الواضح أن الشعور النفسي بالأمان هو أمر مهم في مكان العمل، ويتطلب مزيداً من الاهتمام عند اتباع نموذج افتراضي هجين. أولاً، لأنه قد يكون من الصعب بناء الشعور بالأمان عندما يعمل البعض في الموقع والبعض الآخر عن بعد. وثانياً، لأنه غالباً ما يكون الأمر أقل وضوحاً عندما يضعف الشعور بالأمان. وينشأ هذا الشعور عندما تقوم الشركات عن قصد بإنشاء ثقافة يشعر الموظفون فيها بالارتياح عند ارتكاب الأخطاء والتحدث وتوليد أفكار مبتكرة. يتطلب الشعور بالأمان أيضاً مساعدة الموظفين على الشعور بأنهم يتلقون الدعم عندما يطلبون أساليب تشغيل مرنة تتناسب مع الاحتياجات الشخصية.

### انتبه لفروقات المناطق الزمنية

تختلف تجربة فريق افتراضي مختلط في نفس المنطقة الزمنية اختلافاً كبيراً عن فريق افتراضي مختلط يضم أعضاء في مناطق زمنية متعددة. من بين العزل الأخرى، تزيد اختلافات المنطقة الزمنية غير المدارة من صعوبة تدفق العمل المتسلسل. وعندما يعمل الأشخاص في مناطق زمنية مختلفة، يميل النمط الافتراضي إلى استخدام الاتصالات غير المتزامنة (البريد الإلكتروني) وبالتالي فقدان الاتصال في الوقت الفعلي. وتنطوي أحد أوجه الاختلال الأخرى على مطالبة أعضاء الفريق أو توقع استيقاظهم مبكراً أو البقاء مستيقظين في وقت متأخر لحضور اجتماعات الفريق. يمكن أن ينجح ذلك لفترة قصيرة من الزمن، ولكن على المدى المتوسط والطويل، فإنه يضعف من الترابط الذي يتطور عادة من خلال التعاون في الوقت الفعلي. (كما يجبر هذا الوضع بعض أعضاء الفريق على العمل عندما يكونون متعبين وليسوا في أفضل حالاتهم). علاوة

على ذلك، إذا كانت هناك مجموعة فرعية أصغر في الفريق، على سبيل المثال في آسيا، في حين أن الباقي في أمريكا الشمالية، يمكن أن تظهر مشكلة وجود ثقافتين، مع شعور المجموعة الافتراضية بدرجة أقل من الأهمية. من الأفضل أن تبني فرقاً مع ما لا يقل عن أربع ساعات من الوقت المتداخل خلال يوم العمل الاعتيادي لضمان توفير الوقت للتعاون.

### حافظ على تلاحم الفرق، إن أمكن، واصقل مهارة إطلاق الفرق

تُعد الفرق الراسخة، التي تعمل معاً لفترات أطول، أكثر إنتاجية من الفرق الأحدث التي لا تزال في طور التشكل والانطلاق. وتنبع الإنتاجية التي يتمتعون بها من المعايير الواضحة والعلاقات القائمة على الثقة، ناهيك عن الإلمام بتدفق العمل والروتين. ومع ذلك، فإن الدم الجديد غالباً ما ينشط الفريق.

في نموذج قائم بالكامل على العمل في الموقع، من المحتمل أن تقوم بتبديل الأشخاص داخل وخارج فرقك الصغيرة بشكل متكرر. ومن المرجح أن تتراجع وتيرة قيامك بذلك في نموذج افتراضي مختلط؛ حيث تكون معايير العمل وتماسك الفريق أكثر عرضة للخطر. ولكن لا تبالغ في الاعتماد على هذا الأسلوب؛ إذ تحتاج الفرق إلى أعضاء يمتلكون الخبرة والخلفيات المناسبة، ويميل المزيج الصحيح من هؤلاء إلى التطور بمرور الوقت.

في هذه الأثناء، انتبه جيداً لانطلاقات الفرق عندما تضيف أشخاصاً جديداً إليها أو تقوم بإعداد فرق جديدة. يجب أن تتضمن الانطلاقات فرصة لمواءمة الأهداف العامة للفريق بما يتماشى مع أهداف أعضاء الفريق مع توضيح تفضيلات العمل الشخصية.

### المتابعة الحثيثة

بمجرد الخوض في عملية الانتقال إلى نموذج افتراضي مختلط، كيف ستعرف ما إذا كان ناجحاً، وما إذا كنت قد حافظت على ثقافة أداء شركتك أو ساهمت في تعزيزها؟ هل زاد وصولك إلى المواهب، وهل أنت تجذب أفضل المواهب وتلهمها؟ هل تقوم بتطوير وتعيين قادة أقوياء؟ إلى أي مدى ينخرط جميع موظفيك في قيادة الأداء والابتكار وجمع الأفكار وتبادل المعرفة؟

بالطبع، ستعتمد المقاييس الصحيحة على أهدافك. كن حذراً من محاولة تحقيق الأهداف في جميع المعايير. يُظهر بحث ماكنزي أن ثقافات الأداء الفائزة تنبثق من الاختيار الدقيق للمجموعات الصحيحة من الممارسات (أو "الوصفات") التي تُنشأ أداءً تنظيمياً فائقاً عند تطبيقها معاً. ومن شأن متابعة النتائج

<sup>5</sup> انظر كريس غانيون وإليزابيث جون وروب ثيونيسن، "الصحة التنظيمية: مسار سريع لتحسين الأداء"، مجلة ماكنزي الربعية، سبتمبر 2017، McKinsey.com.

وسنخافورة، اسألهم عما قد يساعدهم على الشعور بالانتماء المدعوم اجتماعياً. وبقدر ما تكون التفاعلات الشخصية مهمة- كما نخمن أنها ستكون مهمة- ربما يجدر بك التفكير في استخدام مركز مصغر في إحدى تلك المدن، إذا لم يكن لديك واحد بالفعل.

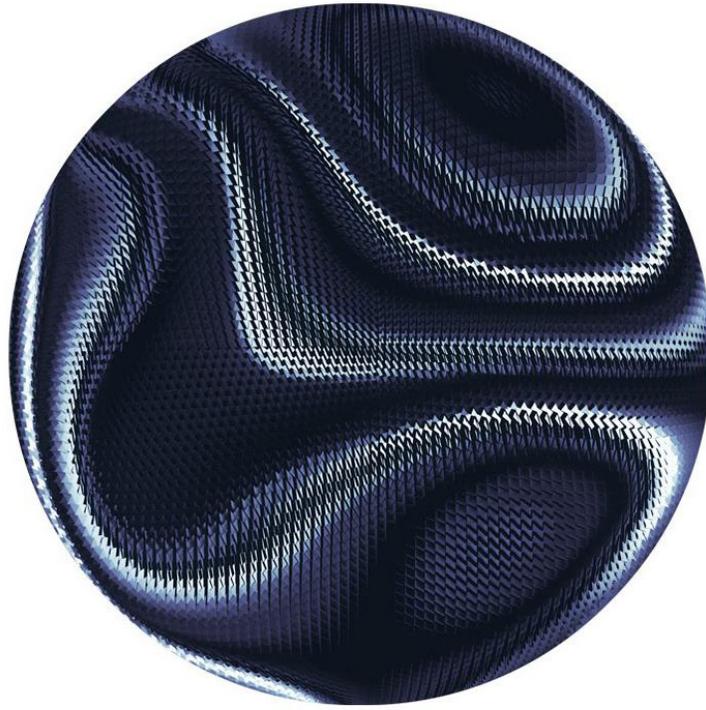
من خلال اتباع المقاربة الصحيحة، يمكن أن يساعدك النموذج الهجين الجديد في تحقيق أقصى استفادة من المواهب أينما كانت، مع تقليل التكاليف وجعل ثقافة أداء مؤسستك أقوى من ذي قبل.

بالقياس مع تركيبات الممارسات أن تساعد في الإشارة مع مرور الوقت إذا ما تمكنت من الحفاظ على ثقافة الأداء الموحدة الخاصة بك سليمة أثناء الانتقال إلى نموذج افتراضي هجين جديد.

سنختتم بالقول إنك لست مضطراً إلى اتخاذ جميع القرارات بشأن نموذجك الافتراضي المختلط مقدماً ومسبقاً. تابع ما يحدث، وارصد أين تظهر أفضل مواهبك. إذا انتهى بك الأمر، على سبيل المثال، إلى العثور على 30 موظفاً (أو 300) يتجمعون حول جاكرتا، ومجموعات أخرى في كوالالمبور

أندريا ألكسندر شريك مساعد، آرون دي سميت شريك رئيسي، وميهر ميزور شريك في مكتب ماكنزي في هيوستن.





## التعافي بعد كوفيد-19 سيكون رقمياً: خطة أول 90 يوماً

أثناء مرحلة التعافي الاقتصادي، سيتواصل الانتقال السريع الذي سببه الوباء نحو تبني التقنيات الرقمية. نقدم إليك كيفية تسريع القدرات الرقمية لمؤسستك بما يمكنها من مواكبة التطورات.

من التعليم عبر الإنترنت والفصول الرقمية، وبدأ الأطباء في تقديم الخدمات الطبية عن بعد بمساعدة قواعد تنظيمية أكثر مرونة، ويعكف المصنعون على وضع خطط لمصانع وسلاسل توريد "مؤتمتة بالكامل"، والقائمة تطول.

ومع شروع بعض المناطق بإعادة فتح اقتصادها، تدرس الشركات كيفية العودة إلى ما يشبه السرعة الكاملة في بيئة غير مستقرة يتم فيها تخفيف إجراءات الإغلاق (ومن المحتمل أن يعاد فرضها) في موجات متتالية. وخلال قيامها بذلك، تتكشف ثلاثة تغييرات بنوية ينبغي على الشركات أن تواجهها.

أولاً، تغيرت سلوكيات العملاء وتفاعلاتهم التفضيلية بشكل كبير، وبينما ستستمر في التغير، فإن زيادة استخدامهم للخدمات الرقمية ستواصل صعودها إلى حد ما على الأقل (الشكل 1). ويشير 75 بالمائة من الأشخاص الذين يستخدمون القنوات الرقمية للمرة الأولى إلى أنهم سيستمرون في استخدامها عندما تعود الأمور إلى "الوضع الطبيعي"<sup>1</sup>. سيتوجب

في الوقت الحالي، يقود معظم المدراء التنفيذيين القيايين شركاتهم إلى رقمنة جزء على الأقل من عملياتها بهدف حماية الموظفين وتقديم الخدمات للعملاء الذين يواجهون قيود التنقل نتيجة أزمة كوفيد-19. وكما صرّح أحد المدراء التنفيذيين لشركة تكنولوجيا كبيرة مؤخراً: "نحن نشهد اليوم ما سيُذكر بالتأكيد على أنه تطبيق غير مسبوق للعمل عن بُعد والوصول الرقمي إلى الخدمات في كافة المجالات".

وبالفعل، تشير البيانات الحديثة إلى أننا قد قفزنا خمس سنوات إلى الأمام في التبني الرقمي للمستهلكين والشركات في غضون ثمانية أسابيع تقريباً؛ حيث انتقلت البنوك إلى استخدام فرق المبيعات والخدمات التي تعمل عن بعد وأطلقت أساليب الوصول الرقمي إلى العملاء بما يتيح إجراء ترتيبات مرنة لتسديد القروض والرهون العقارية، كما تحولت متاجر البقالة إلى الطلب والتوصيل عبر الإنترنت بوصفه عملها الأساسي، وبدأت المدارس في العديد من المناطق بالتحول إلى تقديم 100%

بقلم

عامر بيغ

بريس هول

بول جنكينز

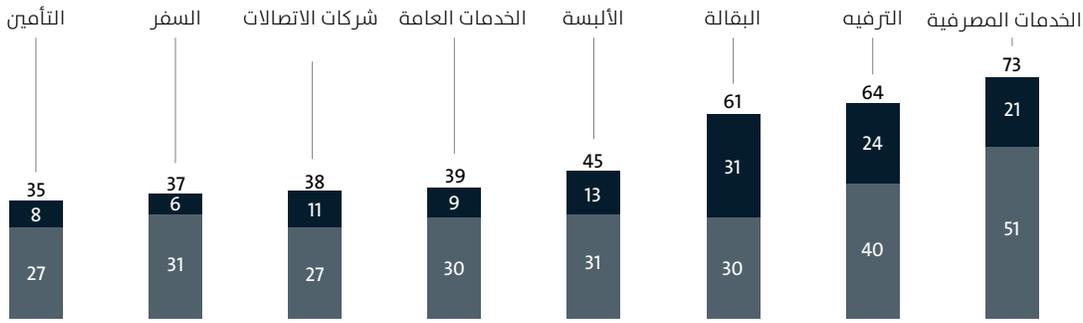
إريك لاماري

بريان مكارثي

<sup>1</sup> استطلاع المشاعر الرقمية في الولايات المتحدة أثناء كوفيد-19 الذي أجراه ماكنزي في أبريل، 2020.

يسارع المستهلكون في الولايات المتحدة من تبني القنوات الرقمية، وهو اتجاه تم رصده في مختلف مناطق العالم.

التبني الرقمي، بحسب الصناعة، % من الوصول الرقمي ■ المستخدمون العاديون ■ المستخدمون لأول مرة

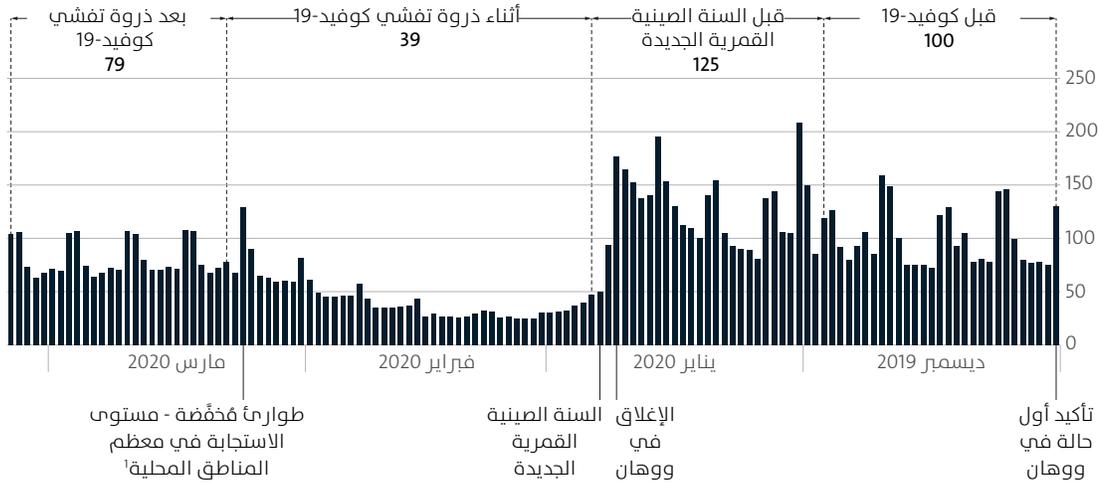


ملاحظة: قد لا يكون مجموع الأرقام مساوياً للقيم الإجمالية المدرجة بسبب التقريب.

المصدر: استطلاع المشاعر الرقمية في الولايات المتحدة أثناء كوفيد-19 والذي أجراه ماكنزي بين 25-28 أبريل، 2020.

استناداً إلى البيانات الواردة من البلدان التي دخلت بالفعل مرحلة التعافي، ستكون أنماط الاستهلاك غير متكافئة ومن غير المحتمل أن تعود بسرعة إلى مستويات ما قبل كوفيد-19.

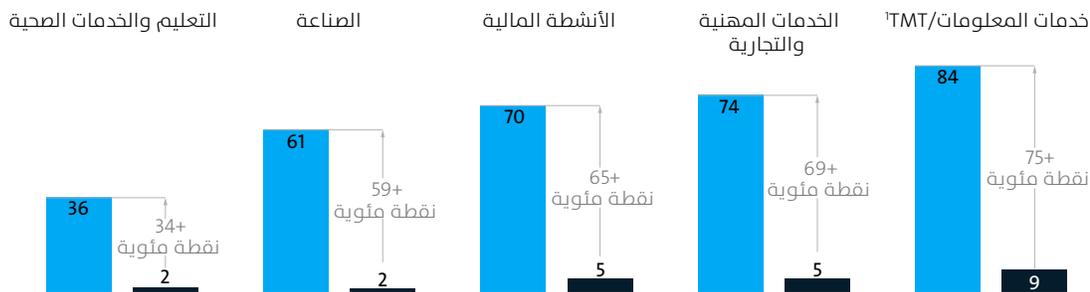
متوسط الاستهلاك اليومي خارج الإنترنت في الصين، % (100% = متوسط الاستهلاك اليومي في ديسمبر 2019)



<sup>1</sup> في 8 مارس 2020، أعلنت 21 مقاطعة صينية (تضم أكثر من 70% من سكان البلاد) تخفيض مستوى الاستجابة للوباء. المصدر: إم أي واي إيه (MIYA)، تحليل ماكنزي.

ارتفعت مستويات العمل عن بعد بشكل كبير أثناء عمليات الإغلاق ومن المرجح أن تظل أعلى من مستويات ما قبل الأزمة لبعض الوقت.

نسبة الموظفين الذين يعملون عن بعد بدوام كامل، %



<sup>1</sup> TMT = التكنولوجيا والوسائط المرئية والاتصالات. أرقام ما قبل كوفيد-19 لمعدل العمل عن بعد في كل القطاع مأخوذة من استطلاع داخلي (غير متوفر في الاستطلاع الأمريكي لاستثمار الوقت).

المصدر: الاستطلاع الأمريكي لاستثمار الوقت، مكتب الولايات المتحدة لإحصاءات العمل، عدد = 134؛ مقابلات الخبراء؛ بحث صحفي؛ تحليل ماكنزي

## الأجندة الرقمية لمرحلة التعافي

بالنسبة للعديد من الشركات، انتقل العملاء بالفعل إلى التكنولوجيا الرقمية؛ إذ يعمل الموظفون الآن بشكل كامل عن بعد ويتسم عملهم بالرشاقة إلى حد ما. كما أطلقت بعض الشركات بالفعل مبادرات للتطبيقات والذكاء الاصطناعي (AI) في عملياتها. وتنتج فرق تكنولوجيا المعلومات في تقديم خدماتها فعلاً بوتيرة لم يسبق لها مثيل. ولكن بالنسبة لمعظم الشركات، لا تمثل التغييرات حتى الآن سوى المرحلة الأولى من التغييرات اللازمة مستقبلاً. لقد وضعنا أجندة تركز على أربعة مساعٍ: إعادة تركيز الاستثمارات الرقمية وتسريعها استجابةً لاحتياجات العملاء المتنامية، واستخدام البيانات الجديدة والذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات الشركة، وتحديث القدرات التكنولوجية بشكل انتقائي لتعزيز سرعة التطوير، وزيادة الرقابة التنظيمية لتقديم الخدمات والمنتجات بشكل أسرع. كما وضعنا خطة عملية مدتها 90 يومًا لتحقيق كل مسعى منها (الشكل 2).

## إعادة تركيز الجهود الرقمية نحو التغيير الحاصل في توقعات العملاء

تعمل العديد من الشركات على تسريع تحولاتها نحو النماذج المعتمدة على الحلول الرقمية أولاً بأقصى سرعة ممكنة. وعلى سبيل المثال، أنشأت سلسلة متاجر أوروبية متنوعة شركة للتجارة الإلكترونية جاهزة للعمل تماماً في غضون ثلاثة أشهر فقط. حيث تم ربط أنشطة الشركة عبر الإنترنت مع جميع الوظائف (التخزين، الترويج، التسويق، دعم العملاء، وما إلى ذلك) وتفوق حجم سلة المشتريات لديها على المتاجر الفعلية بمقدار ثلاثة أضعاف، بالإضافة إلى تحقيق ما يقرب من 3 في المائة في نمو الإيرادات بالمقارنة مع الشركات التي تقدم منتجات مماثلة في السوق الرئيسية.

لكن الأمر لا يتعلق فقط بالرقمنة؛ إذ ينبغي على الشركات أيضاً إعادة التفكير في تنقلات العملاء للحد من الاحتكاك، وتسريع التحول إلى القنوات الرقمية، وتوفير المتطلبات الجديدة للسلامة. وللتدليل على ذلك، تتولى إحدى الشركات المصنعة للسيارات الآن المهام التي يؤديها الوكلاء عادةً، مثل المبادلات والتمويل والخدمة وإيصال السيارات إلى المنازل. كما تعيد شركات الطيران ابتكار تجربة الركاب بسرعة من خلال الرحلات الخالية من أي تلامس والتي تركز على صحة المسافرين وسلامتهم بهدف منح العملاء شعوراً مريحاً يشجعهم على السفر مرة أخرى (الشكل 3).

على الشركات التأكد من أن قنواتها الرقمية تضاهي قنوات الشركات المنافسة أو تتفوق عليها حتى تتمكن من تحقيق النجاح في هذه البيئة الجديدة. وإذا كان لا بد من تعلم أي درس من الصين، فهو أن المتكئين في تبني الحلول الرقمية سيعانون من أضرار كبيرة أثناء مرحلة التعافي.

ثانياً، في ظل ترنح الاقتصاد، سيكون تعافي الطلب غير قابل للتنبؤ وغير متكافئ بين المناطق الجغرافية والقطاعات وفئات المنتجات وشرائح العملاء؛ وغالباً ما سيتسم بالبطء في العودة إلى مستويات ما قبل الأزمة. وفي حين ستواجه قطاعات قليلة طلباً قوياً بشكل غير عادي، يجب على القادة في العديد من الصناعات التعامل مع فترات يتجاوز خلالها الإنتاج حجم الطلب بصورة هيكلية. تواجه هذه الشركات حاجة ماسة إلى تخفيض قاعدة تكاليف ورأس مال عملياتها إلى المستوى المناسب، بالإضافة إلى سلاسل توريدها ومؤسساتها بشكل عام. وستضطر إلى التحويل الحازم لتكاليفها الثابتة إلى تكاليف متغيرة حيثما أمكن ذلك. ومما يعقد الأمور أمام القادة أثناء بحثهم عن طرق للتعامل مع التعافي غير المتكافئ هو أن البيانات التاريخية ونماذج التنبؤ لن تكون ذات فائدة كبيرة في توقع أماكن ظهور ارتفاع في الطلب والأماكن التي سيغدو العرض فيها أمراً ضرورياً. ستكون البيانات الجديدة والنماذج التحليلية المُعاد بناؤها بالكامل أساسية في توجيه القرارات التشغيلية.

وأخيراً، تحولت العديد من المؤسسات إلى نماذج العمل عن بعد بين عشية وضحاها تقريباً؛ حيث يتيح النموذج الذي يمنح الأولوية للعمل عن بعد للشركات الحشد الفوري للخبرات العالمية، وتنظيم مراجعة المشروع مع 20 أو 200 شخص بشكل لحظي، والرد على استفسارات العملاء بسرعة أكبر من خلال التوفير الرقمي لكل شيء من معلومات المنتج إلى المبيعات ودعم ما بعد البيع. في الواقع، تدفع طرق العمل عن بُعد - على الأقل جزئياً - الإيقاع الأسرع في التنفيذ والذي نعيشه جميعاً في مؤسساتنا. ويمكن القول إن هذا التغيير الهام في اعتماد العمل عن بعد قد أصبح اليوم ملموساً لدرجة يتحتم عندها إعادة النظر في نماذج العمل الحالية.

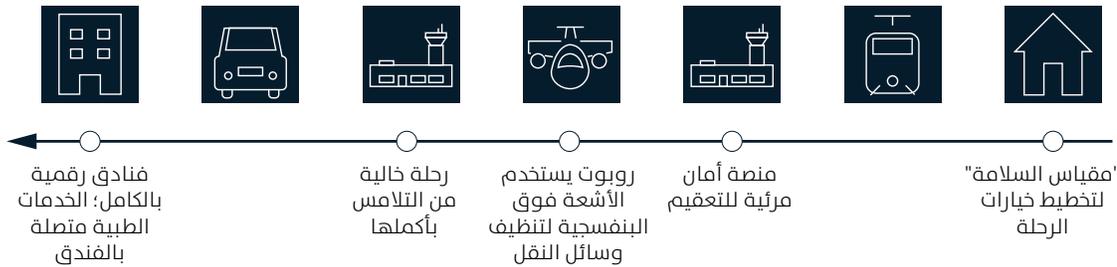
إن تحقيق التحول السريع في أجندة الأعمال لمواجهة هذه التغييرات سيكون أمراً بالغ الأهمية في تحقيق تعافٍ ناجح، وستلعب الحلول الرقمية دوراً حيوياً في ذلك. نقدم اقتراحات لخطة مدتها 90 يومًا لإعادة تنظيم الأجندة الرقمية وتطبيق العوامل التي تمكن من تسريعها أثناء التعافي وما بعده.

## خطة أول 90 يوم تنطوي على أربعة مساعٍ رئيسية لا بد من إطلاقها بشكل فوري.

ارفع الإيفاع التنظيمي	قم بالتحديث الانتقائي للقدرات التكنولوجية	استخدم البيانات الجديدة والذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات الشركة	أعد تركيز الجهود الرقمية نحو التغيير الحاصل في توقعات العملاء	مرحلة التسريع الأولى: الأيام من 1-29
قم بتقييم المكان الذي يحتاج إلى السرعة التنظيمية وأين يمكن لنماذج العمل أن تُعد أن ترفع الإنتاجية	أنشئ خطة تخفيض مثالي للتحول إلى بنية التكلفة المتغيرة وابدأ بتقييم المخاطر السيبرانية	قيم أداء نماذج دعم القرار الهامة	وأيام المؤسسة مع الأولويات الرقمية الجديدة	
قم بتطبيق نماذج جديدة بالاستفادة من الرضاقة والعمل عن بعد	قم بإعداد منصة بيانات قائمة على السحابة وأتمتة عملية توصيل اليرمجيات	أعد ضبط أو أعد بناء النماذج، أو قم بالأميرين معاً	ارتق بالفنونات الرقمية لتضاهي أو تتفوق على فنونات المنافسين	مرحلة التسريع الثانية: الأيام من 30-59
عزز مهارات المؤسسة بما يؤهلها للتعامل مع عالم رقمي متسارع	ابدأ بتعزيز احتياطي المواهب التكنولوجية	طور مجموعات بيانات ونماذج من الجيل الحديث لتحقيق أداء أفضل	أطلق عروضاً أو فنونات رقمية جديدة	مرحلة التسريع الثالثة: الأيام من 60-90

## تقوم صناعة السفر برسم خريطة رحلة العميل لتحديد نقاط الخطر الصحي وتصميم تجربة خالية من التلامس.

## رحلة عميل توضيحية مع أفكار للتخفيف من المخاطر



إلكترونيات استهلاكية غرفة حرب رشيقة لتحسين معدلات تحويل العملاء على موقع الويب الخاص بها. يمكن لهذا النوع من المشاريع تحقيق نتائج قيمة في غضون أسابيع. أما التغييرات التي تتطلب المزيد من العمل الضروري، مثل إنشاء قناة جديدة للتجارة الإلكترونية، فإنها تستغرق عادة وقتاً أطول. سيحمل المقياس المستمر لأداء القنوات الرقمية خلال الـ 90 يوماً أهمية بالغة حتى تتمكن الشركات من التكيف السريع بناء على المعلومات الإضافية التي تكتسبها. ضع في اعتبارك إنشاء منتدى أسبوعي

خلال الأيام الـ 90 المقبلة، يجب أن يطلب المدراء التنفيذيون من قادة شركاتهم تقييم كيفية تغير احتياجات وسلوكيات أهم عملائهم وقياس أداء قنواتهم الرقمية مقارنة بمنافسيهم. يجب أن تشكل هذه المعلومات أساساً لأجندة رقمية متجددة لا تستغرق أكثر من 30 يوماً لتأسيسها.

بعد ذلك، يمكن لكبار المسؤولين الرقميين ومسؤولي أنظمة المعلومات (CIOs) الإعداد السريع (أو إعادة تركيز) لفرق رشيقة تتولى تنفيذ الأولويات الأكثر إلحاحاً. وعلى سبيل المثال، أطلقت شركة

لكبار قادة الشركة ومسؤولي التكنولوجيا لاستيعاب المعلومات الجديدة وقيادة الأجنحة بأكملها بوتيرة متزامنة وبأسلوب منسق.

## استخدام البيانات الجديدة والذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات الشركة

يتم اتخاذ مئات القرارات التشغيلية على أساس يومي وأسبوعي وشهري؛ إذ شركة طيران على سبيل المثال، التي يجب أن تتخذ العديد من القرارات: ما هي مسارات الرحلات التي يجب أن نقوم بتشغيلها؟ ما هو حجم طاقم الطائرة الأمثل لكل رحلة؟ كم عدد الوجبات التي يجب أن نطلبها؟ ما هو مستوى التوظيف الضروري في مركز الاتصال؟

وعلى الرغم من امتلاك الشركات الحديثة للعديد من نماذج التنبؤ والتخطيط لتوجيه هذا النوع من القرارات التشغيلية، إلا أنه ينبغي على المؤسسات أن تتحقق من صحة هذه النماذج. وبنفس الطريقة التي اضطرت فيها العديد من الشركات إلى إعادة بناء نماذج المخاطر والنماذج المالية التي أخفقت خلال الانهيار المالي عام 2008، ينبغي استبدال النماذج أيضًا بسبب التحولات الاقتصادية والبنوية الهائلة الناجمة عن الوباء. وعلى سبيل المثال، ينبغي إعادة بناء كاملة للنماذج التي تستخدم بيانات السلاسل الزمنية أو أسعار النفط أو البطالة، كما يجب إعادة تقييم البيانات المستخدمة.

أثناء قيام الشركات ببناء هذه النماذج، من المرجح أن تضطر فرق التحليلات إلى جمع مجموعات جديدة من البيانات واستخدام تقنيات محسنة للنمذجة حتى تتمكن من النجاح في التنبؤ بالطلب وإدارة الأصول. على سبيل المثال، قام أحد مورّدي قطع غيار السيارات بتطوير نموذج تنبؤي يتضمن بيانات جهات خارجية لم يتم استخدامها من قبل. من شأن هذا النموذج أن يساعد المورّد على تحديد المشكلات المحتملة في قدرة مورديه على تسليمه القطع المطلوبة، مما يوفر فرصة للتواصل مع مورديه لإنجاح الخدمات اللوجستية أو العثور على مصدر آخر.

كما يمكن أن تستفيد الشركات الأخرى من نمذجة أكثر تعقيدًا؛ فعلى سبيل المثال، قام أحد كبار مزودي الخدمات المالية بإعداد حل قائم على الذكاء الاصطناعي لتوليد قوائم بعملاء محتملين لوكلاء المبيعات، مع معايرة النماذج للتعامل مع البيئة الحالية.

**خلال الأيام الـ 90 المقبلة**، وفي خطوة أولى، يجب على كبار مسؤولي التحليلات (أو ما يعادله) حشد الجهود لجرد النماذج الأساسية التي تدعم عمليات الشركة، والعمل مع قادة الشركة لتحديد أولويات هذه النماذج تبعاً لمدى تأثيرها على العمليات

الرئيسية ودرجة فعاليتها. يعتبر هذا التقييم أمراً ملحاً ويجب استكماله بأسرع وقت ممكن؛ حيث سيسمح بشكل أساسي برسم برنامج للإصلاحات السريعة التي يمكن لفريق البيانات والتحليلات الاضطلاع بها بالتعاون جنباً إلى جنب مع قادة الشركة والوظائف. وبمجرد استقرار الوضع، يجب على المدراء التنفيذيين وقادة الشركة الزج بفرق البيانات والتحليلات الخاصة بهم لتطوير نماذج الجيل التالي التي تستفيد من مجموعات جديدة من البيانات وتقنيات نمذجة أكثر ملاءمة للبيئات سريعة التغير. تعمل الشركات الأكثر تقدماً بالفعل على إنشاء مجموعات بيانات اصطناعية باستخدام تقنيات التعلم الآلي المتطورة، مثل الشبكات التوليدية التنافسية (GANs) لتدريب النماذج التحليلية الجديدة عندما تكون البيانات التاريخية قليلة الفائدة.

## التحديث الانتقائي للقدرات التكنولوجية

إن النجاح في تنفيذ الأجنحة المذكورة يتطلب قدرة على الاستثمار وسرعة في التطوير. يمكن لمدراء أنظمة المعلومات المساهمة في كلا الأمرين من خلال تخفيض هيكلية تكاليف تكنولوجيا المعلومات لتتناسب مع مستويات الطلب الجديدة وإعادة استثمار الموارد المحررة في الحلول الرقمية التي تتعامل مع العملاء والأنظمة الحيوية لدعم القرار في المقام الأول. كما تستطيع الشركات تخصيص بعض المدخرات للتحديث الانتقائي للبنية التحتية التكنولوجية وأدوات تطوير البرمجيات.

لقد وجدت العديد من الشركات أنها تتمتع بالقدرة على تحرير ما يصل إلى 45 في المائة من تكاليف تكنولوجيا المعلومات على امتداد العام. وبناءً على تجربتنا، نعتقد أنه يمكن تحقيق ما يقرب من ثلثي هذه الإمكانيات من خلال اتباع تدابير من قبيل تمديد دورات تحديث الأجهزة والبرمجيات، وإعادة التفاوض بسرعة على العقود مع البائعين، وتقييد أحمال العمل السحابية عن طريق إيقاف الأعمال غير الهامة. إن أية تخفيضات إضافية ستصل إلى عمق هيكل التكلفة وتزيد المخاطر بعرقلة النمو المستقبلي. ويختلف التوازن الصحيح باختلاف نوع الصناعة، ولكن في ظل أي سيناريو، يجب أن يسمح التخفيض المناسب بتوفير الأموال المطلوبة بشدة وبأسرع وقت ممكن لتمويل خطة الـ 90 يوماً.

عندما يدرس كبار مسؤولي أنظمة المعلومات ترقية بنيتهم التحتية التكنولوجية، فإن هناك ميزتين هامتين بشكل خاص تتسم بهما بيئة التكنولوجيا الحديثة ويمكن تنفيذهما بسرعة وهما: منصة بيانات قائمة على السحابة وعملية مؤتمتة لتوصيل البرمجيات (يطلق عليه عادةً "التكامل المستمر والتوصيل المستمر"). من دون هاتين الميزتين،

# يمكن للعمل عن بُعد أن يساعد المؤسسات على التحرك بسرعة أكبر بينما تستفيد الشركات من مجموعات جديدة من مهارات القوى العاملة والخبرات المتخصصة عن بُعد. (ونعم، يمكن تحقيق الرشاقة عند العمل عن بعد).

هذه الخطوات بالإعداد الجيد للمؤسسات حتى تتمكن من تحقيق تحديث أكثر جوهرية لبنيتها التحتية التكنولوجية بعد التعافي. وأخيراً، ابق متيقظاً لقضية الأمن السيراناني؛ فالكثير من العمل السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات الذي تم إجراؤه خلال أزمة كوفيد-19 قد يؤدي إلى نشوء مخاطر سيرانانية جديدة.

## ارفع الإيقاع التنظيمي

أجرت الأزمة الحالية المؤسسات على التكيف السريع مع الوقائع الجديدة، وفتحت أعين الجميع على طرق جديدة وأكثر سرعة للعمل مع العملاء والموردين والزملاء. يتساءل العديد من الرؤساء التنفيذيين عما يتطلبه الأمر للحفاظ على الإيقاع التنظيمي المتسارع.

إن الشركات التي قادت الطريق في اعتماد نماذج تنظيمية أكثر سلاسة ورشاقة قد أظهرت تحسينات كبيرة في كل من وتيرة التنفيذ والإنتاجية. وقد ثبتت حقيقة ذلك خلال الأزمة؛ إذ نشهد ترابطاً مباشراً بين نضج الرشاقة قبل الأزمة والوقت الذي استغرقته الشركات لإطلاق أول منتج أو خدمة ذات صلة بالأزمة. في حين أن العديد من الشركات لديها على الأقل عدد قليل من الفرق الرشيقة، إلا أن القليل منها قد نجح في التوسع إلى مئات الفرق التي يكون فيها عدد "القائمين بالعمل" أكبر من عدد "المتحققين من العمل"، وهو ما يلزم لدفع الوتيرة التنظيمية المتسارعة التي تستدعيها الأزمة، والوضع الطبيعي في المستقبل.

ما الذي يمكن إنجازه بشكل واقعي في 90 يوماً لزيادة الإيقاع التنظيمي؟ عموماً، يعتبر إعداد مصنع رقمي أفضل نهج في الوقت الحالي نظراً لإمكانية

ستتوقف سرعة التطور وتصبح غارقة في التعقيد. ويتمثل الخبر السار في أن التقنيات السحابية تتيح إمكانية نشرها بسرعة وبتكلفة منخفضة نسبياً.

**خلال الأيام الـ90 المقبلة**، أولاً، قم بتطوير الخطة اللازمة لإنشاء وتخفيض هيكلية تكاليف أكثر تغيراً إلى حجم مناسب. وكلما زادت سرعة تحرير الموارد لصالح الأجنحة الرقمية، كان ذلك أفضل.

في مرحلة التسريع الثانية التي تبلغ مدتها 30 يوماً، اختر شركاءك من مقدمي الخدمات السحابية. فعلى الرغم من أهمية السرعة، ينبغي على مدراء أنظمة المعلومات أن يتأنوا في دراسة الهياكل التعاقدية التي يعرضها مقدمو التكنولوجيا. راجع بتمعن العروض التي تبدو جيدة لدرجة يجب عندها عدم تجاهلها للتأكد من أن مقدمي الخدمة لا يحصلون على كل القيمة. وتذكر أن تطلق الجهود الداخلية المناسبة لتدريب وإعداد الفرق للعمل في البيئة الجديدة. خلال مرحلة التسريع هذه، يكون الوقت قد حان أيضاً للتحديث الانتقائي للبنية التحتية التكنولوجية، وكلمة "انتقائي" هي مرتبط الفرص في هذه المرحلة. لن تتمتع معظم الشركات بالوقت والموارد اللازمة لإجراء تحديث واسع النطاق في الأشهر الـ12 إلى الـ18 المقبلة. ومن خلال التركيز على إعداد أو تحسين منصة بيانات قائمة على السحابة وتزويد فرق رشيقة بتوصيل مؤتمت للبرمجيات، يمكن لمدراء أنظمة المعلومات زيادة سرعة التطوير بمقدار الضعف أو ثلاثة أضعاف في المدى القصير.

في مرحلة التسريع الأخيرة، من البديهي إطلاق حملة توظيف مواهب رقمية إضافية وتسريع تعزيز المهارات الرقمية للمؤسسة بأكملها. ستسمح

بنائه وتوسيعه في غضون ثلاثة أشهر أو أقل. قامت العديد من المؤسسات، من البنوك إلى شركات التعدين، بتسريع وتوسيع نطاق تسليمها الرقمي من خلال إنشاء هذه المصانع الداخلية التي تتضمن فرق متعددة التخصصات تتماشى مع الأولويات الرقمية للشركات. وعلى سبيل المثال، قام أحد البنوك العالمية الكبيرة ببناء خمسة مصانع من هذا القبيل لدعم العديد من المواقع عبر الأميركيتين.

كما ذكرنا سابقاً، يمكن للعمل عن بُعد أن يساعد المؤسسات على التحرك بسرعة أكبر بينما تستفيد الشركات من مجموعات جديدة من مهارات القوى العاملة والخبرات المتخصصة عن بُعد. (ونعم، يمكن تحقيق الرقمنة عند العمل عن بُعد). يمكن للعمل عن بُعد أيضاً إتاحة فرص إنتاجية جديدة، خاصة للشركات التي تمتلك قوى ميدانية كبيرة. قام أحد كبار مزودي خدمات الطاقة الشمسية السكنية بتوثيق مبيعات قياسية مؤخرًا باستخدام نموذج مبيعات يعتمد أكثر على العمل عن بُعد.

**خلال الأيام الـ 90 المقبلة،** في مرحلة التسريع الأولى، حدد مجالات العمل التي تحتاج إليها إلى سرعة التنفيذ الرقمي وارسم خطط المصانع الرقمية اللازمة لدعمها. في موازاة ذلك، قم بتقييم المواضيع التي يمكن فيها لنماذج العمل عن بُعد أن تطلق العنان لفوائد الإنتاجية. يجب أن تهيئ هاتان

العدستان الوضع للتغيرات المستهدفة في نموذج التشغيل. في مرحلة التسريع الثانية لمدة 30 يوماً، صمم النماذج الجديدة مع مراعاة مستوى التوظيف ومزيج الخبرة والحوكمة وإجراءات التشغيل. وأخيراً، في الشهر الثالث، قم بتنفيذ التصميمات الجديدة وتشغيلها. نحن نعلم من التجربة أن ثلاثة أشهر مدة كافية لتنفيذ وتوسيع مصنع رقمي. لقد رأينا أيضاً بنوكاً وشركات أدوية وشركات تأمين تقوم بتحويل القوى الميدانية بأكملها إلى نموذج العمل عن بُعد في غضون أسابيع قليلة.

يجب على القادة الذين يسعون إلى النجاح في عملية التعافي المقادة رقمياً إعادة ضبط أجنداتهم الرقمية بسرعة لتلبية احتياجات العملاء الجدد، ودعم أنظمة دعم القرار الخاصة بهم، وضبط نماذجهم التنظيمية وبنيتهم التحتية التكنولوجية للعمل بأعلى سرعة فعالة، بمعنى آخر، يجب على المدراء التنفيذيين القيايين توجيه قوتهم النارية الرقمية إلى الأهداف الصحيحة والإسراع في إطلاقها. ومن الضروري تحديد هذه الأهداف في البداية وقياس التقدم المحرز نحوها بانتظام. إن إنجاز قنوات رقمية تماثل أو تتفوق على المنافسين في سباق الفوز بالإيرادات، وإعادة بناء نماذج دعم القرار الأكثر أهمية، ومضاعفة سرعة التطوير تمثل أهدافاً قابلة للتحقيق. ومن شأن خطة الـ 90 يوماً مساعدة المؤسسات في الوصول إلى هذه الغاية.

عامر بيغ هو شريك رئيسي في مكتب ماكنزي في شيكاغو؛ بريس هول شريك مساعد في مكتب واشنطن العاصمة. بول جنكينز شريك رئيسي في مكتب أوسلو. إريك لاماري شريك رئيسي في مكتب بوسطن. وبريان مكارثي شريك في مكتب أتلانتا.





أغسطس 2020

جميع الحقوق محفوظة © ماكنزي أند كومباني

تصميم: في ام إي، دبي

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

 @McKinsey ME

 @McKinsey ME