

McKinsey
& Company

الشرق الأوسط

ماكنزي بالعربي

العدد الأول
أبريل 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

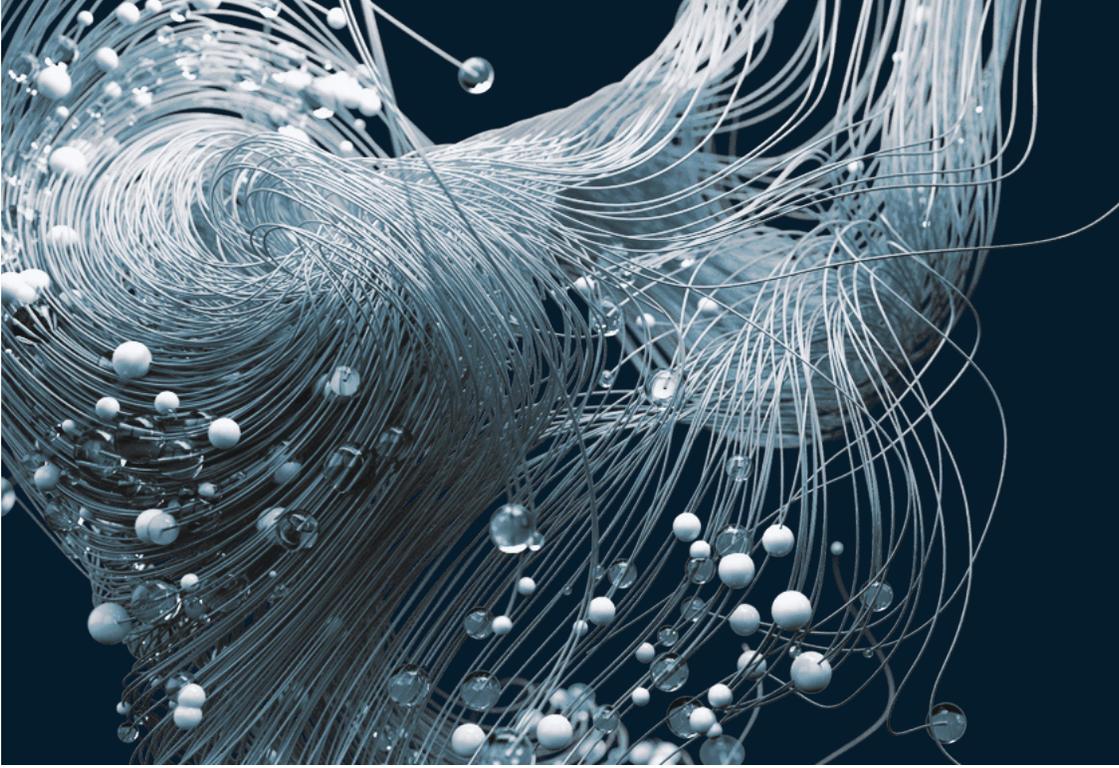
3000+

مشروع

تم إنجازه في
المنطقة منذ
عام 2010

جدول المحتويات

مقدمة	4
القيادة إبان الأزمات: التصدي لتفشي فيروس كورونا والتحديات المستقبلية	6
كيف يمكن للشركات أن تحسن من فرص نجاحها في ظل التحول الرقمي؟	12
كيف يمكن للشركات في منطقة الخليج تجاوز خمسة من أبرز التحديات التي تواجهها في طريقها نحو التحوّل الرقمي	16
شكل بياني: وضع الخدمات المصرفية الرقمية في منطقة الشرق الأوسط	22
صناعة الأزياء تمر بمرحلة تحول في منطقة الخليج	24
الأتمة والتفاوت الاقتصادي: التحدي الجديد أمام الرؤساء التنفيذيين	28
شكل بياني: مستقبل المرأة في سوق العمل - التحوّلات في عصر الأتمتة	32
برنامج عمل حكومي لتحديث منظومة توكب مستقبل العمل	36
مقابلة مع الأخوان جميل: كيف تقود شركة عبد اللطيف جميل، الناشئة منذ 75 عامًا، المسيرة في إطار غاية واضحة؟	40



مقدمة

دراسة مختلف جوانب جائحة فيروس كورونا والأزمات المستقبلية المترتبة عليها.

علاوة على ذلك، ومع بدء الكثير من المؤسسات بتطبيق ترتيبات جديدة للعمل عن بُعد، فقد بات من الضروري اعتماد أساليب العمل المرن بما يكفل استمرارية الأعمال الأساسية فيها، ويركّز هذا العدد من مجلة *ماكنزي بالعربي* على المجال الرقمي والأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسات لتوظيف التكنولوجيا في محور أعمالها التشغيلية.

كما نرى اليوم أن هناك عددًا متزايدًا من المؤسسات في العديد من القطاعات أصبحت تشهد تحوّلًا رقميًا؛ وهو عبارة عن جهود واسعة لتمكين المؤسسات والشركات القائمة حاليًا من إدخال التقنيات المتطورة إلى نماذج عملها. ويُعدّ هذا التحوّل بمثابة رحلة معقدة لا تقتصر آثارها وانعكاساتها على كيفية عمل المؤسسات فحسب، وإنما تؤثر أيضًا على كيفية تفكير تلك المؤسسات واستقطابها للمواهب والكفاءات اللازمة لمساعدتها في ترسيخ الثقافة التنظيمية التي تركز على أهمية التحوّل الرقمي. ونبين في هذا العدد هذه المسائل من عدّة زوايا مختلفة.

أصدر مكتب ماكنزي أند كومباني الشرق الأوسط العدد الأول من مجلة *ماكنزي بالعربي*، وهي عبارة عن مجلة تصدر كل ثلاثة أشهر وتتضمن مقالات مختارة من مقالاتنا الإقليمية والعالمية لتلبي اهتمامات القراء في العالم العربي. ومع بداية كل ربع من السنة، سنجمع مجموعة من المقالات التي تتناول موضوعات مختلفة تحت إطار محور محدّد يدور حول أهم القضايا والمواضيع التي تؤثر على الحكومات وقطاع الأعمال في المنطقة.

في هذا العدد الأول من المجلة، نبدأ بمقالة تهدف إلى تزويد قادة الأعمال بنظرة عامة على تطورات الوضع لفيروس كوفيد-19. ومع أن هذا الوضع يُشكّل أزمة صحية عامة في المقام الأول، يعاني منها مئات الآلاف من البشر، فإننا نعلم أن العديد من عملائنا يفكّرون في التداعيات المترتبة عن هذا الوباء على أعمالهم وأنشطتهم التشغيلية وعلى الاقتصاد العالمي ككل. لقد فرض تفشي فيروس كورونا المستجد على قادة الأعمال مطالب استثنائية في نطاق أعمالهم التجارية وخارجها، كما أن عدم إمكانية التنبؤ بتطورات هذه الأزمة يُصعّب على المديرين التنفيذيين مهمة التعامل معها. وتهدف المقالة الأولى من المجلة إلى مساعدة القادة على

في البداية، نتناول التحوّلات الرقمية والتحديات المتعلقة بها من منظور واسع. فنجد أن معظم التحوّلات الرقمية لا تُحقّق المزايا والفوائد التي كان يتوقعها القادة، وأن معدل تحقيق الأرباح المتوقعة لا يتجاوز واحد من عشرة. وهذا يقودنا إلى التساؤل: ماذا يمكن أن يفعله القادة للنجاح في مساعيهم؟ في مقالة *”التحوّل الرقمي: تحسين فرص النجاح“*، نتعرف على 5 ممارسات محددة تزيد بشكلٍ كبير من فرص النجاح بمقدار 5 أضعاف.

بعد ذلك، نُقدّم نظرة أكثر تركيزًا على المنطقة من خلال مقالة *”كيف يمكن للشركات في منطقة الخليج تجاوز خمسة من أبرز التحديات التي تواجهها في طريقها نحو التحوّل الرقمي“*. وتقدم هذه المقالة عددًا من الاستراتيجيات لمواجهة أبرز التحديات وزيادة فرص النجاح إلى حدٍ كبير.

تستكشف مقالتنا الثالثة قطاع الأزياء في الدول الخليجية، حيث تجد العلامات التجارية صعوبة في التعامل مع التحوّلات في ظلّ التوجهات الاقتصادية المتغيرة وزيادة اعتماد التقنيات الرقمية. فلطالما كان قطاع الأزياء في الدول الخليجية، والذي تُقدّر قيمته بـ 50 مليار دولار، مدفوعًا بأن الإنفاق في دول الخليج العربي يعدّ من أعلى معدلات الإنفاق على أساس نصيب الفرد على الصعيد العالمي، ولكنه يواجه حاليًا عددًا من التحديات مثل ارتفاع تكاليف العمالة وخفض الدعم على الطاقة. وتقدم المقالة وجهة نظرنا بشأن المخاطر والفرص المتاحة أمام الشركات العاملة في قطاع الأزياء في المنطقة.

وأخيرًا، فإننا نتناول التحدي العالمي الخطير المُتمثّل في الأتمتة ومستقبل العمل؛ فالمرحلة القادمة من تقنيات الأتمتة تُبشر بإحداث المزيد من التغيّرات في طبيعة العمل في مجموعة من القطاعات المختلفة. *نتناول مقالة ”الأتمتة والتفاوت الاقتصادي: التحدي الجديد أمام الرؤساء التنفيذيين“* كيف يمكن أن يعمل تقدّم الأتمتة بمرور الوقت على زيادة اتساع الفوارق الاقتصادية بين المدن ذات معدلات النمو العالية والمناطق الريفية المتعثّرة وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على الأماكن التي تتخذها الشركات مقرًا لعمليها وتوظف منها موظفيها وتستثمر فيها. ومن ناحية أخرى، تسعى مقالة أخرى بعنوان *”برنامج عمل حكومي لتحديث منظومة توابك مستقبل العمل“* إلى تزويد القادة الحكوميين وصناع السياسات بالأساسيات اللازمة للاستفادة من إمكانات الأتمتة مع العمل في الوقت نفسه على التخفيف من أثارها السلبية.

وبمناسبة إصدار العدد الأول من هذه المجلة، أجرينا مقابلة خاصة مع الأخوين فادي وحسن جميل

الذين يُمثّلان الجيل الثالث من قادة شركة عبد اللطيف جميل السعودية الشهيرة، والتي تأسست في بدايتها كمحطة وقود متواضعة قبل 75 عامًا، فيما حقّقت إنجازات كبرى في عام 2019؛ إذ أعلنت شركتا فورد وأمازون عن استثمارات كبرى بعدة ملايين من الدولارات في شركة تصنيع السيارات الكهربائية ريفيان المدعومة أساسًا من شركة عبد اللطيف جميل.

نأمل أن تستفيدوا من موضوعات العدد الأول من مجلة *ماكنزي بالعربي* وتخرجوا منها بأفكار جديدة، ونتطلع إلى مشاركتكم رؤانا حول مجموعة من المواضيع التي تبلور معالم المنطقة والعالم.



القيادة إبان الأزمات: التصدي لتفشي فيروس كورونا والتحديات المستقبلية

يرى الكثير من المسؤولين التنفيذيين أن جائحة فيروس كورونا أزمة لم نشهد لها مثيلاً في الآونة الأخيرة. وفي هذا السياق، هناك 5 ممارسات قيادية يمكنها مساعدتك على الاستجابة بفاعلية.

بقلم جيما دوريا وأرون دي سميت

للارتباك، والشعور بفقدان السيطرة على زمام الأمور، والاضطراب العاطفي العنيف.¹

يتعين على القادة حينئذ إدراك بأن الشركة تواجه أزمة. هذه هي الخطوة الأولى، ولكنها خطوة صعبة، لا سيما في بداية الأزمات التي لا تقع فجأة بل تندلع نتيجة تفاقم ظروف مألوفة تُخفي طبيعتها.² ومن أبرز الأمثلة على تلك الأزمات تفشي وباء "سارس" بين عامي 2002-2003، والآن جائحة فيروس كورونا. ومتابعة أزمة بطيئة التطور والتنبؤ بما يمكن أن تؤول إليه يتطلب من القادة التغلب على ما يسمى "التحيز للحالة الطبيعية" (Normalcy Bias) وهي

ألقت جائحة فيروس كورونا بتحديات استثنائية على عاتق القادة في قطاع الأعمال وغيره، فبالإضافة إلى حالة الذعر التي أصابت الموظفين وغيرهم من الأطراف المعنية نتيجة الخسائر البشرية التي تسبب فيها فيروس "كوفيد-19"، فإن اتساع رقعة تفشي الفيروس بمعدلات هائلة وعدم القدرة على التنبؤ بمآلاته يمثل تحدياً ليس بإمكان المسؤولين التنفيذيين التصدي له. ومن المؤكد أن تفشي الوباء يحتل "مشهد الصدارة" في هذه الأزمة: فقد أسفر هذا الحدث غير المتوقع أو سلسلة الأحداث الهائلة شديدة التسارع عن حالة كبيرة من الشك المؤدي

¹ أرنولد هويت وهيرمان ليونارد: "التصدي للأيأس في مواجهة المخاطر: الاحتفاظ بأعلى مستويات للأداء عند الإعداد لمواجهة الطوارئ" (Against desperate peril: High performance in emergency preparation and response). من كتاب: "الأزمات المعدة: الوقاية والاستجابة، والتعافي في الساحة العالمية" (Communicable Crises: Prevention, Response, and Recovery in the Global Arena). ديورا جيونز، المحررة، الطبعة الأولى، تشارلوت، كارولينا الشمالية: انفورميشن إيدج بيليشينغ، 2007.

² أرنولد هويت وهيرمان ليونارد، محرران، كتاب: "إدارة الأزمات: الاستجابة لحالات الطوارئ واسعة النطاق" (Managing Crises: Responses to Large-Scale Emergencies). الطبعة الأولى، واشنطن دي سي: سي كيو برس، 2009.

لا يحتاج القادة خلال الأزمات إلى تنفيذ خطة استجابة معدة مسبقاً، وإنما يحتاجون إلى انتهاج سلوكيات وتبني عقليات تمنعهم من المبالغة في رد الفعل تجاه تطورات الأزمات وتساعدتهم على التطلع إلى المستقبل.

ولتعزيز الطول السريعة للمشكلات وتنفيذ هذه الطول في ظل تصاعد التوتر والفوضى، يمكن للقادة تنظيم شبكة من فرق العمل. ويجب الإشارة هنا إلى مفهوم شبكة الفرق على الرغم من شيوعه على نطاق واسع، لأن قلة من الشركات تمتلك خبرة فعلية في تطبيق هذا المفهوم، وتتكون شبكة الفرق من مجموعة من الفرق تتمتع بقدرة كبيرة على التكيف مع الظروف الراهنة، وجميعها تحقيق هدف مشترك وتعمل معاً بالنمط ذاته كما لو كانوا أفراداً ينتمون إلى فريق واحد (شكل توضيحي).⁵

حالة تسفر عن استهانة المرء باحتمال حدوث أزمة والتهوين من عواقبها.³

ولن يرقى القادة إلى مستوى التصدي لمثل هذه الأزمة إلا بإقرارهم أولاً بوقوعها، لكنهم سيعجزون عن التصدي لها إذا حاولوا التعامل معها بالطرق المعتادة عند مواجهة الطوارئ الروتينية، من خلال اتباع التدابير المعدة سلفاً؛ ففي ظل الأزمات، التي يسيطر عليها الغموض والالتباس، تأتي الاستجابات الناجحة في صورة إجراءات مرتجلة،⁴ والتي قد تشمل حزمة من الإجراءات، دون الاكتفاء ببعض التحركات المؤقتة (مثل وضع سياسات تتيح العمل من المنزل) بالإضافة إلى بعض التعديلات للممارسات الجارية للأعمال (مثل اعتماد أدوات جديدة لدعم سبل التعاون) والتي يمكن الإبقاء عليها بعد تخطي الأزمة نظراً للفوائد المرجوة منها.

لا يحتاج القادة خلال الأزمات إلى تنفيذ خطة استجابة معدة مسبقاً، وإنما يحتاجون إلى انتهاج سلوكيات وتبني عقليات تمنعهم من المبالغة في رد الفعل تجاه تطورات الأزمات وتساعدتهم على التطلع إلى المستقبل. ومن هذا المنطلق، سنستعرض في هذه المقالة 5 من هذه السلوكيات والعقليات المصاحبة لها والتي يمكن أن تساعد القادة على تجاوز جائحة فيروس كورونا وغيرها من الأزمات المستقبلية.

التنظيم من أجل التصدي للأزمة: قوة التواصل بين فرق العمل

يجب على القادة خلال الأزمات التخلي عن اعتقادهم بأن الاستجابة الصادرة من قمة هرم السلطة وصولاً إلى قاعدته ستولد الاستقرار. ففي حالات الطوارئ المعتادة، يمكن للشركات الاعتيادية الاعتماد على هيكلها القيادي والأساليب التي تتبعها للسيطرة على الأوضاع وإدارة العمليات بنجاح من خلال تنفيذ الاستجابة المنصوص عليها، ولكن في الأزمات المغلفة بالشك، يواجه القادة مشاكل غير مألوفة وغير مفهومة بدقة. وتقف مجموعة صغيرة تضم المسؤولين التنفيذيين ممن يتقلدون أعلى المناصب الإدارية، عاجزة أمام جمع المعلومات أو اتخاذ القرارات بسرعة كافية للاستجابة بفاعلية. ويستطيع القادة خدمة مؤسساتهم بشكل أفضل عن طريق تحديد أولويات واضحة للاستجابة وتمكين الآخرين من اكتشاف وتنفيذ الحلول التي تخدم تلك الأولويات.

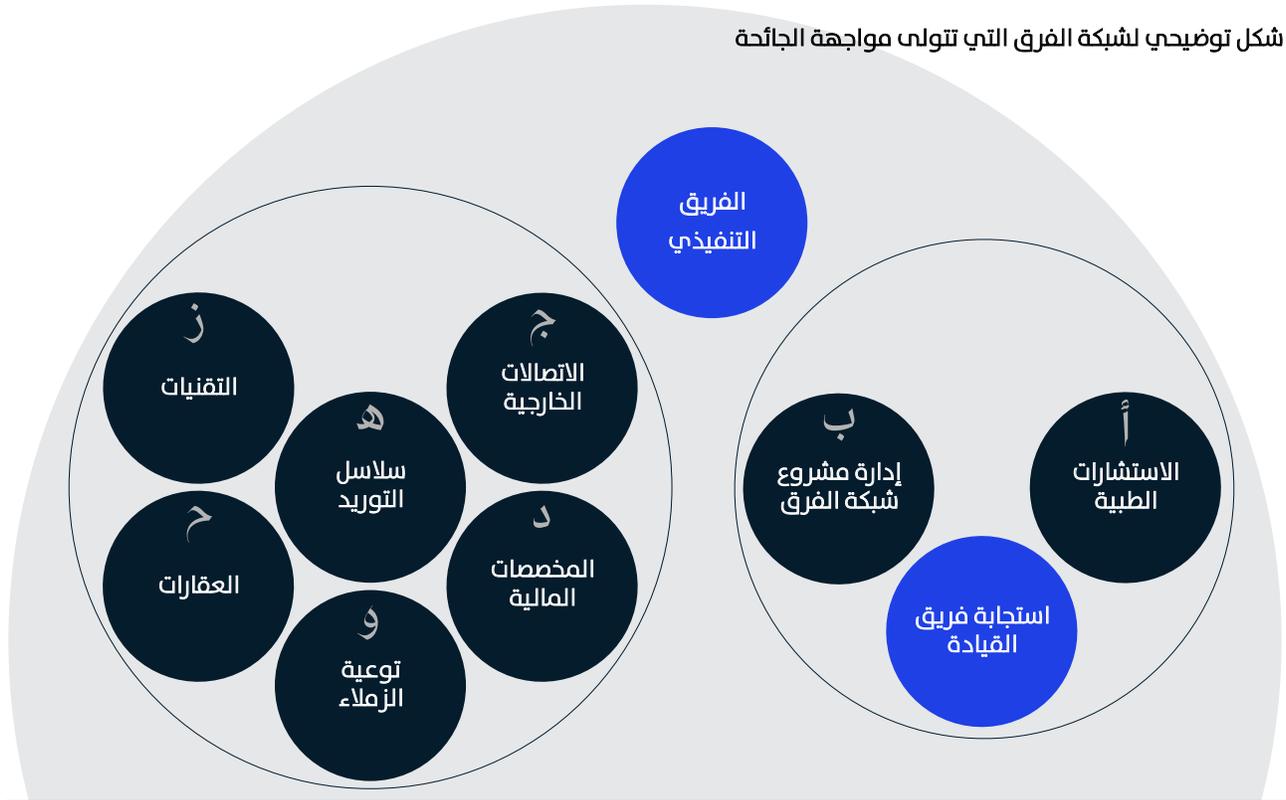
³ نعمان ألون ودابيم عمر، "مبدأ الاستمرارية: نهج موحد للكوارث والصدمات" (The continuity principle: A unified approach to disaster and trauma)، مجلة "أميركان جورنال أوف كوميونتي سيكولوجي" (American Journal of Community Psychology)، المجلد 22، العدد 2، ص 87-273، 1994.

⁴ أرنولد هويت وهيرمان ب. ليونارد، محرران، إدارة الأزمات: الاستجابات لحالات الطوارئ واسعة النطاق، الطبعة الأولى، واشنطن العاصمة: مطبعة سي كيو، 2009.

⁵ تانم كولينز وكريس فوسيل، الجرال ستانلي ماكريستال، وديفيد سيلفرمان، "فريق الفرق: قواعد جديدة للمشاركة من أجل عالم مجمع" (Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World)، الطبعة الأولى، نيويورك، نيويورك: بورتيفيليو/بينجون، 2015.

أثناء الأزمات، تتولى شبكة من الفرق الاستجابة للعمليات العادية، بالإضافة إلى إجراء تعديلات على الأنشطة التجارية المعتادة.

شكل توضيحي لشبكة الفرق التي تتولى مواجهة الجائحة



- | | | |
|--|--|---|
| <p>و. توعية الزملاء</p> <ul style="list-style-type: none"> الاتصال عبر القنوات المخصصة لتواصل الموظفين تبادل الآراء التكوينية (على سبيل المثال، تعيين محقق للشكاوى، وإجراء الاستبيانات، وعبر البريد الإلكتروني، والمكالمات الهاتفية) <p>ز. التقنيات</p> <ul style="list-style-type: none"> تنفيذ وتوفير بنية للعمل من المنزل. دعم القطاعات الخاصة من الموظفين (على سبيل المثال، أولئك الذين لا يستطيعون العمل من المنزل) <p>ح. العقارات</p> <ul style="list-style-type: none"> إدارة المباني إدارة المصنع | <p>ج. الاتصالات الخارجية</p> <ul style="list-style-type: none"> الامتثال للوائح التنظيمية (مثل التراخيص) الاتصال بالأطراف الأخرى (الشركاء على سبيل المثال) <p>د. المخصصات المالية</p> <ul style="list-style-type: none"> اختبار التحمل المالي <p>هـ. سلاسل التوريد</p> <ul style="list-style-type: none"> تعطيل وإعادة توفير الدعم (الفروض على سبيل المثال) التعرض التدريجي إدارة المخزون | <p>أ. الاستشارات الطبية</p> <ul style="list-style-type: none"> المبادئ التوجيهية والسياسات العامة الإرشادات الموجهة للمدراء في خطوط المواجهة <p>ب. إدارة مشروع شبكة الفرق</p> <ul style="list-style-type: none"> الفرضيات المتوقعة "تحديد معالم الأزمة" الإيقاع التشغيلي |
|--|--|---|

Responding to coronavirus: The minimum viable (nerve center) على موقع McKinsey.com).

وبغض النظر عن نطاقها الوظيفي، فإن شبكات الفرق الفاعلة تتسم بالعديد من الصفات. فهي متعددة التخصصات: ثبت بالتجربة أن الأزمات تتصف بشدة التعقيد، ما يستدعي ضرورة إشراك خبراء من مختلف المجالات. تنطوي الأزمات على درجة من التعقيد تستدعي ضرورة إشراك خبراء من مختلف المجالات. وبما أن هذه الشبكات مصممة للعمل، فإن مجرد التماس أفكار الخبراء ليس كافياً؛ بل يجب

يتابع البعض منهم الجهود المبدولة بعيداً عن العمليات التجارية العادية، ويحدد البعض الآخر آثار الأزمة على الأنشطة التجارية المعتادة ويتولى متابعة إجراء التعديلات، مثل مساعدة الموظفين على التكيف مع معايير العمل الجديدة. ستشمل شبكة الفرق، في كثير من الحالات مركزاً عصبياً متكاملًا يغطي أربعة مجالات: حماية القوى العاملة، واستقرار سلاسل التوريد، والتواصل مع الزبائن، واختبار التحمل المالي (للمزيد من المعلومات، يُرجى مطالعة مقال: "الاستجابة لفيروس كورونا: الحد الأدنى من المركز العصبي القابل للحياة"

بظهور كفاءات بارعة في الاستجابة للأزمات من بين شبكة الفرق، والذين لن يكونوا دائماً من كبار المسؤولين التنفيذيين.

قد تكون الخبرة هي أئمن صفة يتمتع بها القادة في حالات الطوارئ الروتينية، ولكن في الأزمات الجديدة واسعة النطاق، تمثل شخصية القائد أهمية قصوى. فلا بد أن يكون قادة الاستجابة للأزمات قادرين على توحيد الفرق وراء هدف واحد، ويعرضون عليهم المشاكل ويطلبون منهم البحث عن طول لها. ويتمتع القادة المتميز بالعديد من الصفات، وعلى رأسها "الهدوء المدروس"، فهو يمتلك القدرة على الانفصال من وضع محفوف بالمخاطر والتفكير بوضوح في كيفية الخروج منه⁶، وكثيراً ما نجد الهدوء المدروس مترسلاً في الأفراد المتواضعين ولكنهم ليسوا قليلي الحيلة.

وهناك صفة أخرى مهمة وهي "التفاؤل الحذر"، أو الثقة المغلفة بالواقعية، فإذا بالغ القادة في إظهار الثقة رغم وضوح تعقيد الظروف في وقت مبكر من الأزمة، فقد يخاطرون بفقدان مصداقيتهم؛ ومن الأفضل أن يظهر القادة ثقتهم في عثور المؤسسة على طريقة لتخطي موقفها الصعب مع اعترافهم في الوقت ذاته بصعوبة الوضع وإدراك أبعاد الأزمة غير المتوقعة والبدء في التعامل مع الأمر من خلال جمع المزيد من المعلومات. وحين تمر الأزمة، سيكون عندئذ التفاؤل أكثر نفعاً (وقد يكون أقل حذراً).

صناعة القرارات في ظل التباس الحقائق: التمهل لتقييم الأمر والتنبؤ بالتقدم ثم اتخاذ اللازم

ثمة خطأ شائع أيضاً يرتكبه القادة في أثناء الأزمات، ويتمثل في التمهل للحصول على كافة الحقائق قبل تحديد ما يجب فعله؛ لأن الأزمات تنطوي بطبيعتها على العديد من الأمور المجهولة والمفاجآت، وقد لا تتضح لنا الحقائق خلال الوقت اللازم لاتخاذ القرار. ومع ذلك لا يجب على القادة الاكتفاء باتباع حدسهم، إذ يفضل أن يتعامل القادة مع التباس الرؤية والشعور بعدم تعرضهم لموقف مشابه (بخلاف ظاهرة الديجافو) من خلال جمع المعلومات باستمرار في ظل تطور (الأزمة)، ومراقبة مدى نجاح جهودهم في التعامل مع الأزمة.

ومن الناحية العملية، فهذا يعني التوقف المتكرر عن إدارة الأزمات، وتقييم الموقف من عدة جوانب، وتوقع ما قد يحدث بعد ذلك، ثم اتخاذ اللازم، ولا بد من استمرار دورة "التمهل المؤقت ثم التقييم ثم التوقع"، لأنها تساعد القادة على الحفاظ على حالة

على الخبراء جمع المعلومات واستنباط الطول ووضعها حيز التنفيذ وتطويرها بمرور الوقت. كما أنها تتصف بقدرتها على التكيف، وإعادة التنظيم، والتمدد أو الانكماش بتعلم الفرق للمزيد عن الأزمة ومع تغير الظروف.

وينبغي للقادة تعزيز التعاون والشفافية عبر شبكة الفرق، ويشكل توزيع السلطة وتبادل المعلومات إحدى الطرق لتحقيق هذه الغاية، أي من خلال توضيح أساليب عمل الفرق بنفسها. قد تكون غريزة القائد خلال الأزمات دافعاً لتعزيز الانفراد بسلطة اتخاذ القرار ومراقبة المعلومات والاحتفاظ بها وعدم الإفصاح عنها إلا عند الضرورة، بيد أن انتهاج هذا السلوك من شأنه أن يشجع الفرق على فعل الشيء ذاته.

وهنا يبرز جانب مهم آخر لدور القائد، خاصة في الأجواء الانفعالية المتوترة التي تشيع إبان الأزمات، وهو تعزيز الأمان النفسي حتى يتمكن الجميع من مناقشة الأفكار والأسئلة والمخاوف بصراحة دون الخوف من التذاعيات؛ لأن ذلك سيشجع لشبكة الفرق الإلمام بالموقف ومعرفة كيفية التعامل معه من خلال مناقشة مفيدة.

رفع مستوى القادة خلال الأزمات: أهمية "الهدوء المدروس" و"التفاؤل الحذر"

كما يجب على كبار المسؤولين التنفيذيين في أي مؤسسة الاستعداد للتخلي مؤقتاً عن بعض المسؤوليات القائمة على التراتبية، كالقيادة والتحكم، وإسنادها إلى شبكة من الفرق، يجب عليهم أيضاً تمكين الآخرين لتمكينهم من إدارة العديد من جوانب استجابة المؤسسة للأزمات. ينطوي هذا المنهج على منحهم السلطة لاتخاذ القرارات وتنفيذها دون الحاجة إلى الحصول على موافقة مسبقة. وتتمثل إحدى الوظائف المهمة لكبار المسؤولين التنفيذيين في سرعة إنشاء هيكل عام لصناعة القرارات، بحيث تُحدد فيها المسؤوليات بوضوح تام، وتُسند عملية صناعة القرارات إلى الأشخاص المناسبين على مختلف المستويات.

ويجب أيضاً على كبار القادة التدقيق في اختيار أنسب الأشخاص في شبكة الفرق قبل أن يسندوا إليهم مهمة اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية التعامل مع الأزمة؛ وبما أنه من الوارد أن يرتكب صناع القرار بعض الأخطاء، فيجب أن يكونوا قادرين على التعلم بسرعة وتصحيح أخطائهم دون المبالغة في رد فعل المؤسسة أو شل حركتها. وسيتعين على كبار القادة في بداية الأزمة تعيين صناع القرار لتوجيه الاستجابة للأزمات. ولكن تطور أحداث الأزمة كفيل في حد ذاته

⁶ هيليو فريد غارسيا، "الاستجابة الناجحة لقيادة الأزمة" (Effective leadership response to crisis)، دورية "الاستراتيجية والقيادة" (Strategy & Leadership)، المجلد 34، العدد 1، ص 4-10.

لعدد لا يحصى من الأفراد وحصد أرواح الآلاف. فقد تأكدت أكثر من 100,000 حالة إصابة. ومن المتوقع ظهور المزيد من الحالات المصابة. كما تسببت الجائحة في أضرار جانبية بالغة، فقد أعلنت الحكومات فرض حظر السفر والحجر الصحي، وهي إجراءات مهمة لحماية الصحة العامة ولكن يمكنها أيضاً منع الأفراد من مساعدة الأقارب والأصدقاء أو التماس المواطنة بين الفئات المجتمعية أو أماكن العبادة. كما أدى إغلاق المدارس في العديد من البلدان إلى فرض ضغوط على الآباء العاملين. وبما أن كل أزمة ستؤثر في الأفراد بصورة معينة، ينبغي للقادة أن يولوا اهتماماً دقيقاً لمدى المعاناة التي يلاقيها الأفراد، وأن يتخذوا التدابير المناسبة لدعمهم.

وأخيراً، من المهم ألا يظهر القادة التعاطف فحسب، بل لا بد لهم من قبول تعاطف الآخرين والانتباه لعافيتهم الشخصية؛ فمع تراكم الإجهاد والتعب والتباس الأمور في أثناء الأزمة، قد يشعر القادة بتلاشي قدرتهم على معالجة المعلومات، والبقاء في مستوى الحدث، وممارسة الحكم الرشيد. أما إذا شجعوا زملاءهم على التعبير عن مخاوفهم، واستجابوا للتحذيرات التي توجه لهم، فستكون لديهم فرصة أفضل لمواجهة الضغوط الوظيفية. فاستثمار الموظفين لأوقاتهم في الحفاظ على عافيتهم سيمكن القادة من الحفاظ على فاعليتهم على مدى الأسابيع والأشهر التي قد تستغرقها الأزمة.

التواصل الفاعل: الحفاظ على الشفافية وتوفير تحديثات مستمرة للأوضاع

غالباً ما يتم التواصل بين القادة خلال الأزمات بالأسلوب الخاطئ. ونرى مراراً وتكراراً، قادة يتحدثون بلهجة تظهر الثقة المفرطة وروح التفاؤل في المراحل المبكرة للأزمات. لرفع شكوك الأطراف المعنية حول ما يعرفه القادة ومدى حسن تعاملهم مع الأزمة. بينما يميل الأفراد الذين يتولون مقاليد السلطة إلى تعليق البيانات لفترات طويلة في انتظار ظهور المزيد من الحقائق وفي أثناء اتخاذ القرارات.

ولا يبعث أي من النهجين على الاطمئنان. ونقتبس هنا ما كتبه إيمي إدموندسون مؤخراً، حين قالت: "الشفافية هي المهمة الوحيدة" للقادة في الأزمات. فكن واضحاً بشأن ما تعرفه وما تجهله. وما الذي تفعله لمعرفة المزيد".⁷ ويظهر التواصل المتكرر والمدرّوس أن القادة يتابعون

من الهدوء المدرّوس وتجنب المبالغة في رد الفعل تجاه المعلومات الجديدة فور ورودها. بينما تتطلب بعض اللحظات في أثناء الأزمة اتخاذ إجراءات فورية، دون وجود وقت للتقييم أو التوقع. سيجد القادة في نهاية المطاف أوقاتاً للتوقف والتفكير في المستقبل قبل اتخاذ المزيد من الخطوات.

وهناك اثنين من السلوكيات الإدراكية بإمكانهما مساعدة القادة في أثناء تقييمهم للموقف وتوقع القادم. أما السلوك الأول فيسمى التحديث، وينطوي على مراجعة الأفكار بناءً على المعلومات التي تولت الفرق جمعها، والمعارف التي نمت لديهم. ويسمى السلوك الثاني، التشكيك، وهو يساعد القادة على دراسة الجهود الجارية والمحتملة بصورة نقدية لتحديد ما إذا كانت تلك الجهود بحاجة إلى تعديل أو اعتمادها أو التخلص منها تماماً. وكلاً من التحديث والتشكيك يساعد القادة على التوسط في دوافعهم المتضادة من أجل الوصول لتصور للطلول بناءً على ما فعلوه في السابق ووضع طول جديدة دون الاعتماد على الدروس السابقة. بدلاً من ذلك، يضع القادة تجاربهم جانباً بعض الوقت من أجل قبول رؤى جديدة بمجرد ظهورها.

وبمجرد أن يتوصل القادة لقرار، يجب عليهم أن يتصرفوا بعزم. فالحسم الواضح لا يبني فقط ثقة المؤسسة بالقادة؛ بل يحفز أيضاً شبكة الفرق لمواصلة بحثها عن طول للتحديات التي تواجهها المؤسسة.

إظهار التعاطف: التعامل مع المآسي الإنسانية كأولوية أولى

تتجه عقلية الجميع نحو الرغبة في البقاء على قيد الحياة وتوفير احتياجاتهم الأساسية خلال الأزمات واسعة النطاق، فيبدوون في طرح أسئلة مثل: هل سأصاب بالمرض أو الضرر؟ هل سيصاب أحد أفراد أسرتي؟ ما الذي سيحدث حينئذٍ؟ من سيهتم لأمرنا؟ لا ينبغي للقادة ترك التعامل مع مثل هذه الأسئلة لفرق التواصل أو موظفي الشؤون القانونية. فوقت الأزمات هو أهم وقت يظهر فيه القادة جانباً جوهرياً من دورهم كقادة والذي يقتضي منهم إحداث فارق إيجابي في حياة الأفراد.

يتطلب هذا الأمر من القادة الاعتراف بالتحديات الشخصية والمهنية التي يواجهها الموظفون وأحبائهم خلال الأزمات. وبحلول منتصف مارس/آذار 2020، تسبب فيروس "كوفيد-19" في حدوث مآسي

⁷ إيمي إدموندسون، "لا تخفي الأخبار السيئة في أوقات الأزمات"، هارفارد بيزنس ريفيو، 6 مارس 2020، hbr.org

وبمقدور أولئك الذين يتبنونها الإسهام في ترسيخ أو تعزيز السلوكيات والقيم التي يمكن أن تدعم مؤسساتهم ومجتمعاتهم خلال هذه الأزمة، مهما طالت، وتؤهلهم جيداً لأي تحديات أخرى قد تطرأ في المستقبل.

جيما دوريا (Gemma D'Auria): شريك رئيسي في مكتب "ماكنزي" بدبي، وأرون دي سميت (Aaron De Smet): شريك رئيسي في مكتب هيوستن.

يتوجه المؤلفان بخالص الشكر إلى كل من: روث إيموس، وأنا ميندي، ومونيكا موراركا، وميهر ميسور، وأوفيليا آش على مساهماتهم في هذا المقال.

الموقف ويعدلون ردودهم بمعرفتهم للمزيد من المعلومات، وهذا يساعدهم على طمأنة الأطراف المعنية بأنهم قادرون على مواجهة الأزمة. كما يجب على القادة أن يبدوا اهتماماً خاصاً بملاحظة ومعالجة مخاوف الجميع والرد على أسئلتهم ورعاية مصالحهم. وقد يكون من المفيد أن يتم تخصيص أعضاء في فريق الاستجابة للأزمات يتحدثون مباشرة عما يفعلونه.

ولا ينبغي أن ينقطع التواصل بمجرد مرور الأزمة، فتقديم نظرة متفائلة وواقعية يمكن أن يكون ذا أثر قوي على الموظفين وكافة الأطراف المعنية، ويدفعهم لدعم انتعاش الشركة.

إن جائحة فيروس كورونا تضع قادة الشركات والمؤسسات في مختلف القطاعات حول العالم موضع اختبار، وقد تستمر عواقبه لفترة أطول، وقد تشكل صعوبات تتجاوز توقعات الجميع. وتعتبر طول فترة التخط وعدم اليقين أهم سبب يدفع القادة لتبني الممارسات الواردة في هذا المقال.





كيف يمكن للشركات أن تحسن من فرص نجاحها في ظل التحول الرقمي؟

تفشل معظم التحولات الرقمية في تحقيق الفوائد التي يتوقعها قادة الشركات، وهناك بحث جديد يظهر 5 ممارسات يمكن أن تزيد فرصة الحصول على نتائج رائعة إلى أكبر قدر ممكن.

بقلم جاك بوجان، جوناثان ديكين، وباربرا أوبرين

”يمكن أن يؤدي التحول الرقمي المتوسط إلى ربح أقل من المتوقع باحتمال 45%“

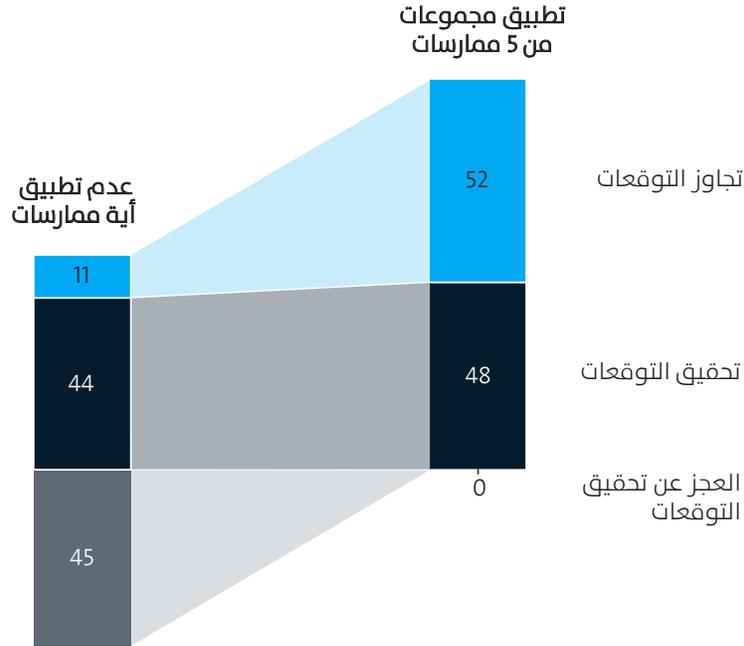
الخبر الجيد هو أن المسؤولين التنفيذيين لديهم القدرة الحاسمة على تعزيز فرص تجاوز التحول الرقمي للأداء المتوقع. ويبين أحدث أبحاثنا أن التحولات الرقمية ذات الفعالية الاستثنائية تتميز في أغلب الأحيان بممارسات يختار المسؤولون التنفيذيون اتباعها. إن الالتزام بمجموعة محددة بشكل جيد من ممارسات التحول يزيد من فرصة تجاوز الربح المتوقع بأكثر من 50%، أي أفضل بحوالي خمس مرات من التحولات التي لا تتضمن أيًا من هذه الممارسات، كما يبين الشكل 1. إضافة إلى ذلك، فقد

بالنسبة للشركات القائمة، فإن الضغوط الرامية إلى رقمنة نماذج الأعمال والمنتجات قد بلغت حدًا غير معهودة. ويظهر بحث سابق من ماكنزي أن أفضل شريحة عُشرية من الشركات المهيمنة المُرقمنة تكسب ما يصل إلى 80% من العوائد الرقمية في صناعاتها، وليس من السهل على الإطلاق الوصول إلى هذه المجموعة النخبوية.

في استطلاع جديد شمل أكثر من 1,700 مسؤول تنفيذي، توصلنا إلى أن التحول الرقمي المتوسط -أي الجهد الرامي إلى تمكين نماذج الأعمال الموجودة بدمج التكنولوجيات المتقدمة فيها- يمكن أن يؤدي إلى ربح أقل من المتوقع باحتمال 45%. أما احتمال تجاوز الربح المتوقع، فيصل وسطياً إلى 10% فقط.

يؤدي تطبيق خمس مجموعات من ممارسات التحول الرقمي إلى زيادة فرص تجاوز توقعات الأداء إلى أعلى حد ممكن

احتمال 3 نتائج للتحول الرقمي (مقدراً بالنسبة المئوية)



1. وضع أولويات واضحة

في التحولات الرقمية، يجب التركيز على بضعة ملامح واضحة تتعلق بشكل مباشر بعدة نتائج قابلة للقياس في الأعمال، وهو ما يساهم في تحقيق نتائج أفضل. وقد قالت مجموعة من المشاركين في الاستبيان أن شركاتهم حددت التحولات الرقمية بهذه الطريقة، وكانوا أكثر احتمالاً من غيرهم بمقدار 1.7 ضعف من حيث التبليغ عن التوصل إلى أداء يفوق التوقعات. كما أن احتمال الفعالية العالية للتحول الرقمي يزداد أيضاً عندما يحدد المسؤولون التنفيذيون عناصر التحول التي تشمل خيارات "يصعب التراجع عنها" والتي ستكون حاسمة في تحديد توجه الشركة، ويتفقدون على كيفية التعامل مع هذه العناصر.

2. الاستثمار في المواهب والكفاءات، خصوصاً في المستويات العليا

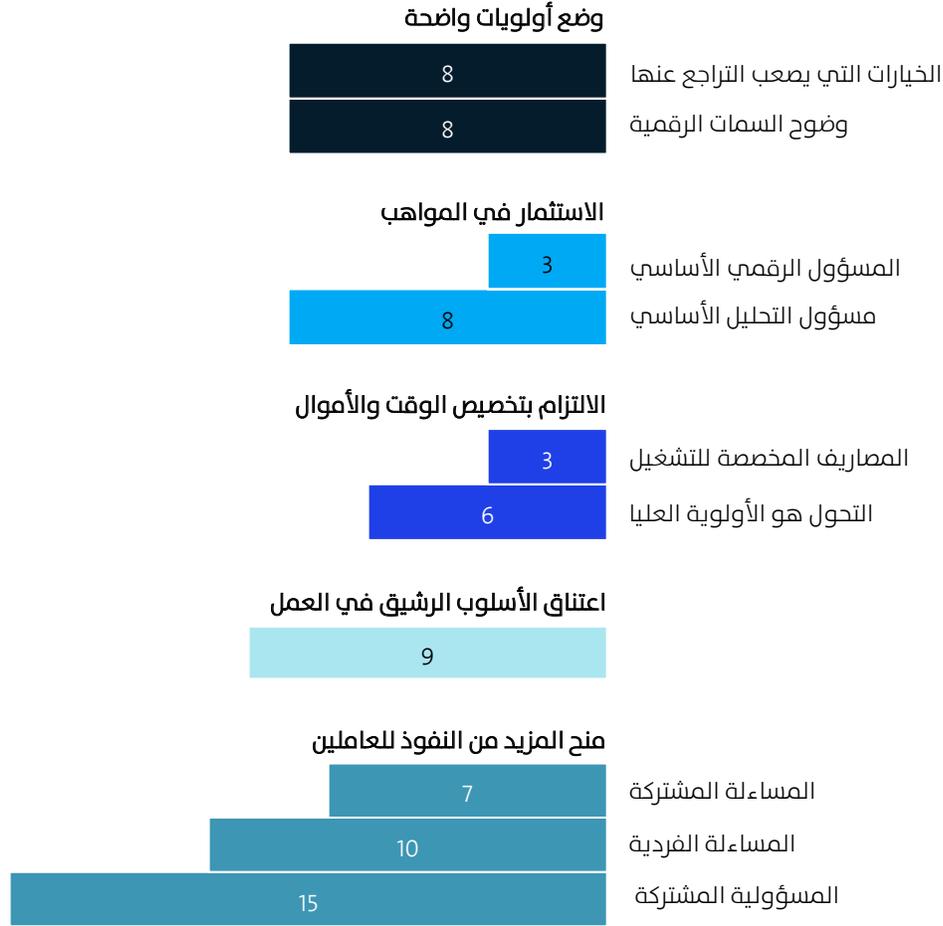
يميل التمكين الرقمي إلى إعطاء نتائج أفضل عندما تركز الشركة على اجتذاب وتطوير ذوي المواهب والكفاءات العالية، وتوظيف أصحاب القدرات الرقمية والتحليلية الكبيرة. كما أنه من الواضح أن التحول إلى شركة رقمية يتطلب إضافة قادة اختصاصيين. حيث إن المسؤول الرقمي الأساسي CDO عضو أساسي في المجموعة القيادية، وهو عنصر موجود

تبين لنا أن نفس التركيبة من الممارسات مفيدة لجميع أنواع تحولات التمكين الرقمي التي شملها هذا الاستبيان.

وللتوصل إلى هذا الاستنتاج، قمنا بتحليل نتائج الاستبيان بطريقتين، فقد استخدمنا عدة أساليب للتصنيف بالتعلم الآلي لتحديد "تجمعات" ممارسات التحول الرقمي التي ترتبط بشكل وثيق بالأداء الذي يفوق التوقعات، كما استخدمنا تحليل الانحدار لكشف الممارسات التي تتمتع بتأثير كبير للغاية على تحسين نتائج التحول الرقمي قياساً بالتوقعات. وباستخدام هذه الطرائق المكتملة لبعضها، قمنا بعزل خصائص التحول الهامة إحصائياً من حيث تفسير وتوقع احتمال النجاح الاستثنائي. وقد توصلنا بهذا التحليل إلى خمس مجموعات متميزة من الممارسات التي يمكن أن تؤثر على الأداء إلى حد بعيد. إن الالتزام بمجموعتين وحسب من هذه الممارسات يخفض إلى حد كبير من احتمال عجز التحول عن تحقيق التوقعات، أما تطبيق المجموعات الخمس جميعاً يزيد إلى أقصى حد من احتمال تجاوز التحول الرقمي لتوقعات الأداء، وهو ما يكرر نفس الأفكار الواردة في بحث قدمه زملاء آخرون، حيث ينصحون بأن التحول الرقمي المقبل يجب أن يكون شاملاً (الشكل 2). وهذه الممارسات هي كالتالي:

توجد للممارسات الإفرادية نتائج متباينة على احتمال تجاوز التحول الرقمي للأداء المتوقع

الاحتمال الإضافي لتجاوز الأداء المتوقع المتعلق بكل ممارسة¹ (مقدراً بالنسبة المئوية)



¹ النسب المئوية الموضحة هنا هي مضافة إلى احتمال 11% لتجاوز أداء التحول الرقمي للقيم المتوقعة عند عدم تطبيق أية ممارسات. تتعلق الزيادات بالممارسات الإفرادية، وهي ليست تراكمية.

ومن ضمن التحولات الرقمية التي درسناها، فقد كان تجاوز الأداء المتوقع أكثر احتمالاً بمعامل 1.5 عندما كان المشاركون يقولون إن التحول الرقمي كان أولوية عليا لدى كبار قادة الشركة. ويجب على الشركات أيضاً أن تخصص تمويلاً كافياً للتحول الرقمي. وقد قال عدد من المشاركين أن شركاتهم خصصت نفقات تشغيلية للتحول الرقمي، وقد قالوا إن التحولات الرقمية تجاوزت على التوقعات أكثر من غيرهم بمعامل 1.3.

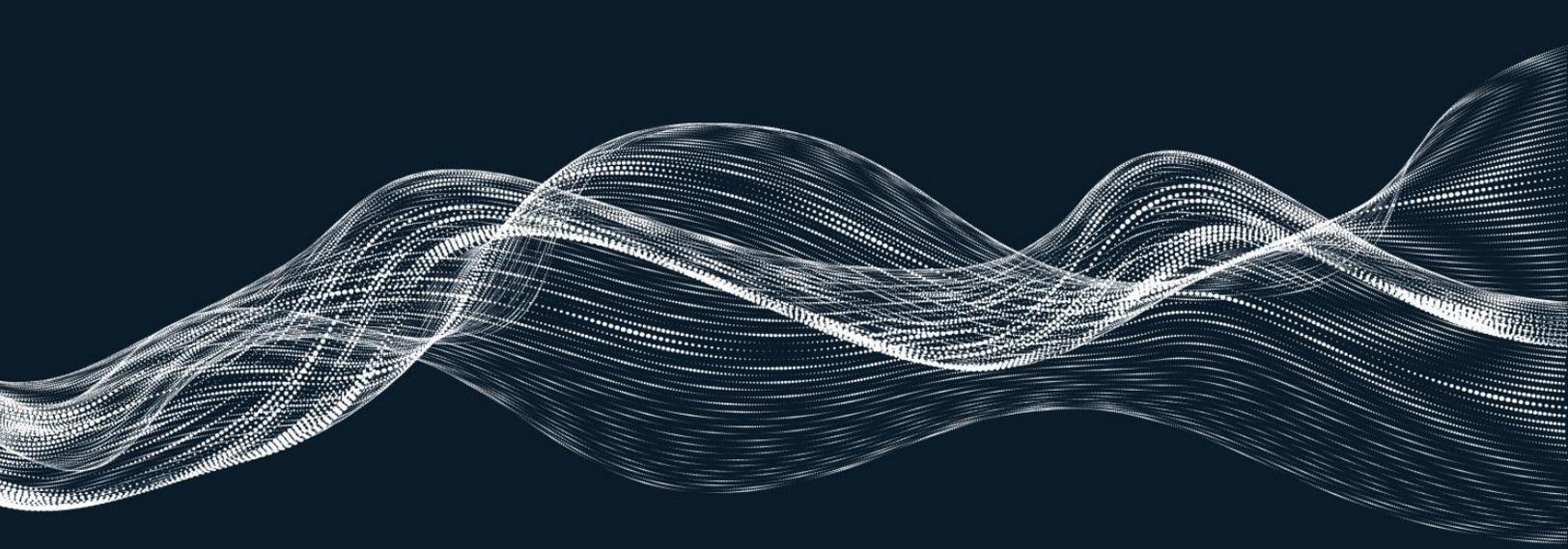
4. انتهاج الأسلوب الرشيق في العمل

إن السرعات العالية التي يتحرك بها المنافسون والزيائن في الاقتصاد الرقمي تعني أن الشركات يجب أن تدقق أولوياتها وتعيد ترتيبها بوتيرة أعلى

في جميع الشركات الناجحة. أما مسؤول التحليل الأساسي فقد أصبح أكثر أهمية حتى في التحولات الرقمية الفعالة (يمكن الاطلاع على المزيد حول جهود الشركات لبناء ثقافة تعتمد على التحليل المتقدم في مقالة "كيف تعمل هذه الشركة على ردم هوة التواصل ما بين البشر والآلات". وبيّن أحدث تحليلاتنا صلة واضحة ما بين توظيف مسؤول تحليل أساسي وتجاوز توقعات الأداء.

3. الالتزام بتخصيص الوقت والمال

حتى بوجود مجموعة جيدة من الأولويات والأشخاص المؤهلين، قد يكون من الصعب على المسؤولين التنفيذيين المحافظة على تركيزهم على التمكين الرقمي، حيث يجب ألا يسمحوا بتشتيت انتباههم.



كما أن احتمال الحصول على نتائج ممتازة يزداد أيضاً عندما تحمل الشركاء الأفراد مسؤولية تحقيق الأهداف الفردية التي حددت لهم. وأخيراً، من المرجح أن يكون التحول الرقمي أفضل أداء من المتوقع إذا قامت الشركة بموازنة التوقعات التي تحددها للأفراد مع التوقعات التي تحددها للمجموعات الكبيرة وللمنظمة بشكل عام. وقد أبلغ المشاركون الذين قالوا إن شركاتهم عززت الحس بالمسؤولية المشتركة عن تحقيق أهداف التحول الرقمي عن نتائج تتخطى التوقعات بشكل أكثر من باقي المشاركين.

ولم تقتصر النتائج على ما سبق وحسب، فقد بين تحليلنا أيضاً أن احتمال تحقيق التحول الرقمي لنتائج أفضل من التوقعات يبدو مستقلاً عن النتائج نفسها، مثل زيادة المبيعات عن طريق القنوات الرقمية، وتقوية العلاقات مع الزبائن، وتخفيض تكاليف التشغيل، وتحسين نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة. كما يشير إلى أن احتمال تجاوز التوقعات مستقل عن الأقسام الوظيفية التي يركز التحول الرقمي على تعزيزها ضمن المنظمة، مثل العمليات أو التسويق والمبيعات.

إن غياب أية علاقات واضحة في الأداء بين هذه الأقسام يزيد من غرابة هذا الترابط القوي بين الممارسات الخمسة التي حددناها ونتائج جهود التمكين الرقمي. قد لا يستطيع الفريق الإداري السيطرة على قوة المنافسة الرقمية التي يواجهها، أو مدى الرقمنة التي وصلت إليها الصناعة وتغيرات حدودها، ولكنه يمكن أن يؤثر إلى حد كبير على درجة اعتناق أساليب التحول الرقمي في المنظمة لهذه الممارسات، وهو ما يمكن أن يقلل من العوامل المجهولة، ويؤدي إلى نتائج مذهلة.

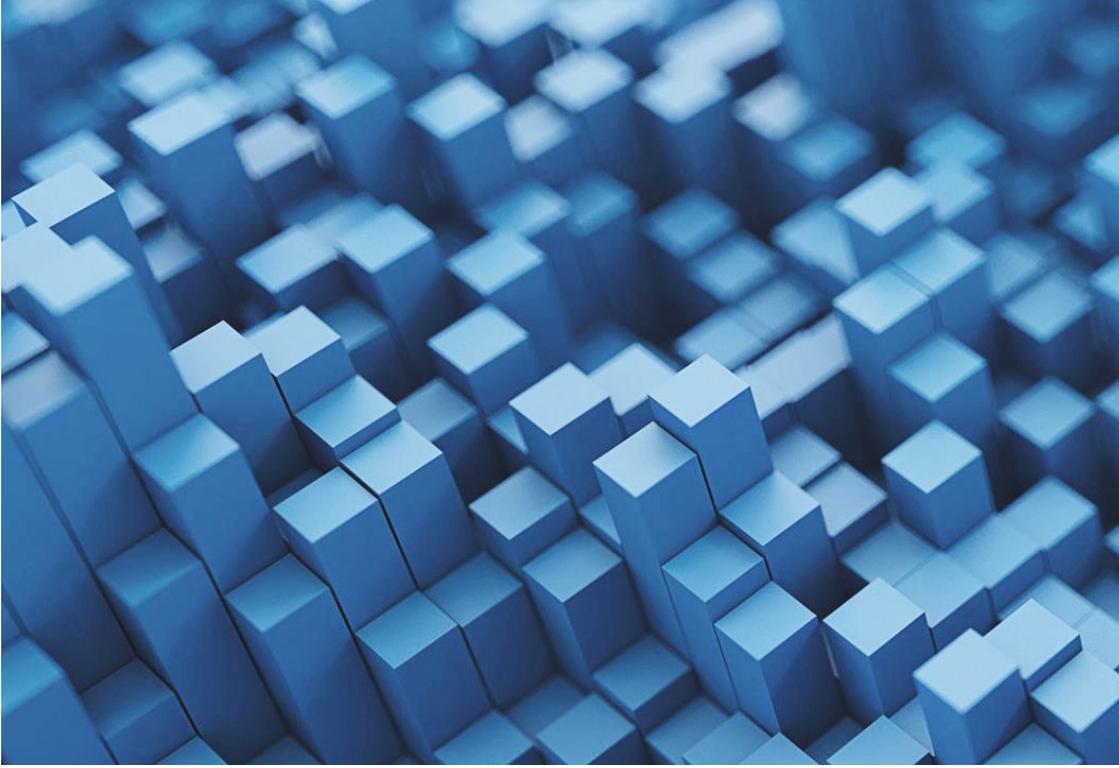
من ذي قبل، وبدأنا نرى أن الشركات ذات الأداء الاقتصادي الأفضل تقوم بتحديث استراتيجياتها الرقمية بشكل متكرر أكثر من الشركات الأخرى. وبشكل مشابه، يبين استبياننا أن المشاركين الذين تلتزم شركاتهم بممارسات رشيقة أبلغوا عن تجاوز الأداء المتوقع للتحول الرقمي أكثر من غيرهم بمقدار الضعف، وغالباً ما يتجسد هذا النوع من الرشاقة عبر مختلف أجزاء الشركة.

ويبين بحث آخر من ماكنزي أنه في التحولات الرقمية الناجحة، يزداد احتمال حصول الموظفين على مكافآت لتوليد الأفكار الجديدة، والدخول في مخاطر محسوبة، واتباع ممارسات الاختبار والتعلم أثناء محاولة استغلال الفرص.

”تقوم الشركات ذات الأداء الاقتصادي الأفضل بتحديث استراتيجياتها الرقمية بشكل متكرر أكثر من الشركات الأخرى“

5. منح المزيد من النفوذ للعاملين

يبين بحثنا أن الأداء يتحسن نتيجة تعزيز أهمية التمكين الرقمي بالنسبة للموظفين على كل المستويات، لا في المستويات العليا فقط. ومن المرجح أن تكون التحولات الرقمية استثنائية الفعالية عندما تحدد الشركات للموظفين أدواراً ومسؤوليات واضحة وتحدد ”مالكاً“ مسؤولاً عن كل مبادرة في التحول.



كيف يمكن للشركات في منطقة الخليج تجاوز خمسة من أبرز التحديات التي تواجهها في طريقها نحو التحول الرقمي

بقلم داني كرم، كريستيان كونز، جيفار باتيل، و جويدب سنغوبتا

لم تحقق غالبية الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي هدفها المنشود في أن يكون عملها بأكمله مبنياً على الدراسة والتحليل، وأن تتسم بالمرونة في تنفيذ عملياتها؛ فتتبنى ثقافة قائمة على التجربة والتأقلم السريع مع حالات الإخفاق، وأن تتوفر لها مجموعة متطورة من التقنيات لتطوير خدماتها بشكل مستمر.

وبصرف النظر عن مكانة الشركة الحالية، يتعين على المسؤولين التنفيذيين في الدول الخليجية التحرك على وجه السرعة للارتقاء بمستوى مؤسساتهم. واستناداً إلى عملنا مع الشركات القائمة في الشرق الأوسط وفي جميع أنحاء العالم، قمنا بتحديد خمسة من أبرز التحديات التي تواجهها الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي في محاولاتها للتحول إلى رقمنة عملياتها، وكذلك الاستراتيجيات المناسبة للتغلب عليها وزيادة فرص النجاح بشكل كبير.

على الرغم من اهتمام العديد من الشركات في منطقة الخليج العربي بالتحول الرقمي، إلا أن قلة من هذه الشركات تحركت بشكل جدي نحو التحول. والطريق نحو تحقيق ذلك واضح المعالم.

يدرك حالياً معظم الشركات في منطقة الخليج ضرورة التحول إلى استخدام التقنيات الرقمية. فنسبة سكان المنطقة ممن لديهم هواتف ذكية تصل إلى 82%.

ورغم هذه الدرجة من الوعي، إلا أن التطور الذي شهدته الشركات في منطقة الخليج في عمليات التحول الرقمي كان محدوداً، على أفضل تقدير.

فقد حاولت بعض الشركات إحداث تحول على نطاق ضيق، وأقدمت بعض الشركات على تنفيذ برامج خاصة بها لكنها لم تسع إلى تطوير تلك البرامج. وفي المقابل، تغيب العديد من الشركات عن المشهد، وتقف مكتوفة الأيدي أمام الانتقال من الاستراتيجية إلى التنفيذ.

¹ مجلس التعاون الخليجي هو تحالف سياسي واقتصادي يضم كل من دول البحرين والكويت وسلطنة عُمان وقطر والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة.

التحدي الأول: إقناع صناع القرار بالانتقال إلى التحول الرقمي والتحليلات بشكل كامل

لا شك أن المسؤولين التنفيذيين في دول الخليج سيترددون في الشروع في عمليات التحول الرقمي، فهذه الجهود تعتبر جديدة إلى حد كبير على المنطقة، وتتطلب نفقات رأسمالية كبيرة، ويمكن أن تؤدي إلى استحداث طرق عمل مختلفة بشكل كبير عما سبقها. لكن التحول في نطاق محدود لن يجد نفعا، فشركات الخدمات المالية الرائدة، على سبيل المثال، تنفق أكثر من 4% من إيراداتها على عمليات التحول الرقمي (ويصل الإنفاق في بعض الحالات إلى 9-12%). ويمكن أن تستغرق عملية التحول الرقمي خمس سنوات على الأقل، حيث يمكن الوصول إلى نقطة التعادل خلال مدة تتراوح بين عام واحد وأربعة أعوام. ويتوقف تعزيز الثقة لدى صناع القرار للتخلي بهذا المستوى من الالتزام على ثلاثة عوامل.

1. إقناع صناع القرار بأن عدم القيام بأي شيء يحمل في طياته مخاطرة أكبر

توصلت ماكنزي إلى أن المستويات الحالية للتحول الرقمي أدت إلى تراجع الإيرادات السنوية في العديد من القطاعات بمعدل 6%. ومع التطور الرقمي الذي ستشهده تلك القطاعات، يُتوقع زيادة نسبة التراجع لتصل إلى 12%. ولا يمكن للشركات أن تتوقع استرداد هذه الخسائر والحفاظ على قدرتها التنافسية إلا من خلال القيام بمحاولات جريئة وشاملة لتطوير القدرات الرقمية والتحليلية المبتكرة. ويمكن للشركات التي تتبنى نهجاً أبعد من ذلك من خلال الجمع ما بين استراتيجية رقمية متقدمة طويلة الأجل والتحولات المؤسسية - مثل العمليات التشغيلية المرنة، وتبني ثقافة المخاطرة، والتركيز على أصحاب الكفاءات المتميزة - أن تتوقع في النهاية الحصول على أثر إيجابي صافي يتمثل بنسبة نمو تصل إلى 4%.

2. الحد من مخاطر الاستثمار من خلال الاستثمار في رأس المال المخاطر

ليس بالضرورة أن يكون التحول الرقمي على شكل استثمار كبير يضح لمرّة واحدة، فهذه الطريقة لن تحقق الأثر المنشود. إن الشركات الأكثر نجاحاً تستخدم نموذجاً للتمويل القائم على رأس المال المخاطر، حيث يتم ضخ استثمارات على دفعات بما يناسب التقدم المحقق والقيمة المستحدثة. ويسمح ذلك للقادة بإيقاف المشاريع التي لا تلبّي التوقعات والاستثمار بشكل أكبر في المشروعات الواعدة. ومن ناحية أخرى، يتعين على الشركات تنفيذ بعض الخطوات ذات المخاطر المنخفضة التي يمكن أن

تحقق مكاسب مبكرة، ومن ثم التحرك بسرعة لتنفيذ خطوات أكثر جرأة.

3. استقطاب قائد متميز يتمتع بخبرة واسعة في المجال الرقمي لتشغيل البرنامج

ستؤدي عملية توظيف قائد يتمتع بخبرة رقمية وتحليلية واسعة في منصب قيادي إلى قطع شوط طويل نحو تعزيز الثقة المؤسسية في المبادرات الرقمية. ولكن في البداية، ومن أجل استقطاب مثل هذا المسؤول التنفيذي الخبير في المجال الرقمي، يجب على الرئيس التنفيذي والمجلس إظهار التزامهم الثابت تجاه التحول الرقمي القائم على رؤية واضحة للشركة وعلى ميزانية واقعية.

التحدي الثاني: إيجاد نماذج التعاون الملائمة لسد النقص الكبير في المهارات في دول مجلس التعاون الخليجي

تعاني دول مجلس التعاون الخليجي من نقص أصحاب المهارات في مجالات هندسة البرمجيات، وتصميم تجربة العملاء، والتسويق الرقمي، وعمليات تحليل البيانات، ويتطلع العدد المحدود من الأفراد الذين تتوفر لديهم هذه المهارات إلى أن يكونوا جزءاً من ثقافة لا يمكن للعديد من الشركات الخليجية تقديمها بعد، تتمثل في بيئة عمل حيوية ومخاطرة وموجهة نحو الابتكار تضم فريقاً يتمتع بقدرات ومهارات هائلة في مجال التكنولوجيا². وللتغلب على ذلك، يمكن للشركات في دول الخليج إبرام شراكات مع الشركات الرائدة في المجال الرقمي وشركات تطوير البرمجيات. وتوجد ثلاثة مبادئ توجيهية أساسية لتأسيس هذه الشراكات.

1. إبرام شراكة استراتيجية مع شركة برمجيات

من الممكن أن تستغرق عملية إيجاد الشريك المناسب للمشروع المشترك وقتاً طويلاً. وقد تستغرق عملية استكمال الاتفاقية نفسها ما يصل إلى تسعة أشهر أخرى. ويتمثل الخيار الأفضل في التوصل إلى إبرام شراكة استراتيجية مع أحد مقدمي الخدمات، مثل مقدم خدمة تطوير البرمجيات أو شركة توفر مطورين مستقلين، سواء محلياً أو من خارج المنطقة. وتعتبر هذه الترتيبات سريعة نسبياً وبسيطة من حيث الإعداد وسهولة التراجع عنها إذا تغيرت الاحتياجات أو الظروف. ولضمان النجاح، يتعين ربط جزء من أجور مقدم الخدمات بمخرجات الشراكة.

² نتائج استفتاء موقع Stackoverflow السنوي لعام 2016 للمطورين

2. تأسيس وحدة عمل واحدة تركز على بناء مهارات الموظفين

من الضروري تشكيل فريق واحد متكامل مع الشركة التي أُبْرمت معها الشراكة في ضوء المستهدفات المحددة سلفًا، يتمتع بعقلية "نربح أو نخسر معًا"، ويعمل في مكان واحد. ويساعد ذلك الجميع على الاعتياد على العمل معًا وتحقيق نتائج سريعة. وتضع الشركات الناجحة حوافز مثل فرص التدريب والشهادات والمكافآت المرتبطة بالأداء بهدف تحفيز عملية تطوير قدراتها الرقمية والتحليلية وعدم الاعتماد في ذلك على مقدم الخدمات. ويتمثل الهدف النهائي من هذه الشراكات في الحصول على المهارات والقدرات الجديدة، وليس التطبيقات أو البرامج الجديدة.

3. تبسيط عمليات الشراء وتسريعها

عند المشاركة في تشكيل وحدة رقمية، قد تمثل عمليات الشراء التي تتبعها المؤسسة عائقًا. إذ تتبع العديد من فرق المشتريات، على سبيل المثال، عملية لاختيار مقدم الخدمات تعتمد على السعر في المقام الأول. ويجب تعيين الموردين بشكل أسرع بكثير مما اعتادت عليه العديد من الشركات وسداد مستحقاتهم في المواعيد المحددة. وتتمثل أهمية عملية الشراء في تصميم عقود خدمات تتسم بالمرونة بهدف السماح بزيادة عدد الموظفين أو خفضه. ويمكن أن تمنح الفريق المشترك الصلاحية باتخاذ قرارات شراء منخفضة الكلفة حتى لا يضطر الموظف إلى الانتظار لستة شهور للحصول على بطاقة ائتمان أو شراء كمبيوتر محمول.

التحدي الثالث: التغلب على المقاومة داخل المؤسسة الحالية

يعتبر التغيير في الشركات الخليجية الكبيرة التي تتمتع بتاريخ من النجاح مزعج للغاية. وتمتاز العديد من الشركات في منطقة الخليج بعدم الاعتياد على المخاطرة والابتكار. ويسود التفكير المحافظ الذي يلتزم بالعمل بالطرق التقليدية. وتعتبر مقاومة التحول أمرًا حتميًا وتكون مؤثرة في كثير من الأحيان. لكن قد تساعد بعض الأساليب في التغلب على هذه المشكلات.

1. حماية الوحدة الرقمية من العمل بالطريقة التقليدية

إذا تم تأسيس شركة رقمية أو مختبر رقمي في إطار هيكل العمل التقليدي، ستنقل إليها حتمًا الطريقة التقليدية في سير العمل والتفكير، ما سيحد من نموها. ولتجنب ذلك، تحتاج الوحدة الرقمية في البداية إلى مجموعة متميزة من الأشخاص

والعمليات والقدرات؛ بحيث تتمكن من العمل بشكل مستقل، والتقليل من الاعتماد على المؤسسة الحالية. ويشمل ذلك ميزانيتها الخاصة وبنية أساسية جديدة للتكنولوجيا وحيز منفصل للمكاتب وفريق مخصص يقضي وقته كاملًا في تأدية مهامه المتعلقة بالتحول الرقمي. ومع اكتمال جاهزية التكنولوجيا الرقمية واستقرارها، يمكن دمجها في البنية المؤسسية.

2. بناء الجسور التي تسمح بدخول الثقافة الجديدة في الأعمال الحالية

قم بدعوة الموظفين للاطلاع على كيفية عمل الفريق الرقمي. فقد أظهرت تجربتنا أنه عندما يتعرف الموظفون على كيفية عمل الفرق الرقمية التي تتميز بالسرعة وتحقيق الإنجازات ولديها الحرية في اتخاذ القرارات، تتولد لديهم الرغبة في أن يكونوا جزءًا منها. وعلى المستوى الرسمي، من الضروري بناء الجسور للوظائف الرئيسية مثل تقييم المخاطر الأمنية وكذلك الامتثال التنظيمي والقانوني. ويمكن إجراء ذلك من خلال دمج الموظفين الرئيسيين في الفرق الرقمية كخبراء في المجال لمدة لا تقل عن 50% من وقتهم.

3. ربط رواتب الإدارة العليا بمؤشرات الأداء الرئيسية للتحول الرقمي

يتمثل أحد أبرز أسباب الإخفاق في الاختراعات الرقمية في عدم توفر الحوافز الكافية للمدراء التنفيذيين لتحقيق النجاح. ولتشجيع القادة على المشاركة الفعالة، يجب أن يستند جزء من رواتبهم إلى نتائج محددة من المبادرات الرقمية. في البداية، يجب ربط مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بالنتائج التي تشجع طرق العمل والتطبيق الرقمية، مثل سرعة إطلاق المنتج أو زيادة عدد العملاء الذين يستخدمون القنوات الرقمية. ولاحقًا، فور تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، يمكن أن تتحول مؤشرات الأداء الرئيسية لتتبع القيمة الناتجة عن تلك الجهود، مثل المبيعات المتحققة من القنوات الرقمية أو انخفاض تكاليف الخدمة.

التحدي الرابع: استبدال النموذج التشغيلي القائم على القيادة والتحكم بنموذج آخر يتسم بالمرونة

يتمثل أحد العوامل الرئيسية للتمييز بين الشركات الرقمية الرائدة في نموذجها التشغيلي المرن. ويشكل ذلك تحديًا خاصًا لشركات دول مجلس التعاون الخليجي التي تميل إلى استخدام النماذج التشغيلية التقليدية وتبني ممارسات مشددة نسبيًا تتسم بالقيادة والتحكم. ونلاحظ وجود ثلاثة مكونات تمكّن الشركات في منطقة الخليج من تطوير النموذج التشغيلي الأساسي ليصبح أكثر مرونة.



3. تملك تكنولوجيا المعلومات الخاصة بك

تعتبر التكنولوجيا هامة جدًا لأغراض الحصول على الخدمات من الجهات الخارجية. ويتعين على الشركات في منطقة الخليج تطوير منصات أساسية بنفسها، ومن ثم شراء الحلول الضرورية القائمة على الحوسبة السحابية من الغير. ويمكن أن تساعد واجهات برمجة التطبيقات على دمج النظم في نظام مرن ونموذجي تتحكم فيه المؤسسة. وغالبًا ما تتضمن الحلول البديلة، سواء نظم أو حزم تكنولوجيا المعلومات الشاملة التي يتم شراؤها من الموردين، خريطة طريق خاصة بها من الميزات وبروتوكولات إدارة البيانات، مما يجعلها غير مرنة وغير متوافقة مع النظم الأخرى. ويمكن أن تجعل هذه الحلول الشاملة آليات التنفيذ المستمر صعبة التنفيذ وتضاعف اعتماد الشركات على المورد. وبالنظر إلى النقص في المهارات في دول مجلس التعاون الخليجي، يمثل ذلك تحديًا خاصًا. وتعد الشراكة مع الموردين الرامية إلى تطوير القدرات في تكنولوجيا المعلومات طريقة مفيدة للبدء في التحول، ولكن يجب أن يفتقر ذلك برنامج فعال وطموح لاكتساب قدرات ومهارات جديدة (انظر للتالي).

1. توسيع نطاق المرونة لتحقيق القيمة

المرونة تحقق القيمة، فعلى سبيل المثال، توصلت ماكنزي إلى أن الشركات التي تطبق نهجًا مرئيًا يمكن أن تعزز إنتاجيتها بنسبة 25-30% خلال مدة من 6-18 شهرًا، مع زيادة المكاسب عند تطبيق النهج المرن بشكل كامل في كافة أنشطة المؤسسة. وعلى الرغم من إمكانية تنفيذ ذلك على مراحل، إلا أنه يجب توسيع نطاق المرونة ليشمل المؤسسة بأكملها في نهاية المطاف بهدف تحقيق الاستفادة الكاملة من قيمتها.

2. نقل تكنولوجيا المعلومات إلى الشبكة السحابية

يجب أن تكون بنية التكنولوجيا حديثة ومرنة بما يلائم مرونة الأعمال. ويؤدي نقل الوظائف الرئيسية إلى الشبكة السحابية إلى إنشاء نموذج تأجير البرامج (SaaS) الذي يوفر المرونة لزيادة النشاط أو الحد منه حسب الحاجة ويسهل الوصول إلى كميات كبيرة من البيانات اللازمة للتعلم الآلي.

التحدي الخامس: توسيع نطاق المهارات الرقمية والتحليلية

سيؤول النجاح في العصر الرقمي إلى الشركات التي تتمتع بأعلى القدرات والمهارات الرقمية.

1. المرونة في توظيف أصحاب الكفاءات

أحد التحديات التي تواجه دول الخليج هي إيجاد الكفاءات المناسبة، تعرفنا على إحدى الطرق الناجحة وهي استضافة الشركات الرقمية في موقع تتوفر فيه الكفاءات العالية في المجال التقني. فعلى سبيل المثال، أنشأت شركة للسفر تعمل عن طريق الإنترنت في دبي مكتبًا يعمل من خلال القمر الصناعي في برلين حتى تتمكن من توظيف مطوري البرمجيات ومهندسي البيانات والمصممين الرقميين بسهولة. وبعد تأسيس شركة ناشئة في المنطقة أو في أي مكان آخر طريقة فعالة للوصول إلى الأشخاص الذين لا يمكنك توظيفهم بطريقة أخرى.

تأكد عند البحث عن ذوي المهارات من التركيز على الجودة أكثر من التركيز على العدد. فعلى سبيل المثال، يتميز المهندسون الرائدون في أي مكان بأنهم أكثر إنتاجية من المتوسط العام بما يقرب من ثلاثة إلى عشرة أضعاف، ويمكن لهذه المهارات تقليص الفترة المستغرقة للتحويل بما يصل إلى 30-20%³ ومن الضروري اختيار أصحاب الكفاءات بعناية، والسعي إلى "تعيين ذوي المهارات المتقدمة" الذين يحظون بالاحترام في مجال خرياتهم والذين يُحتمل أن يجلبوا أشخاصًا من ذوي الجودة المرتفعة.

2. بناء القدرات من خلال المؤسسات الأكاديمية

لن تكون قادرًا على استقطاب جميع احتياجاتك من الموظفين ذوي المهارات لضمان نجاحك - فلا يوجد العدد الكافي منهم لسد جميع الفجوات في مؤسستك. ويعتبر التدريب الفعال لموظفيك بالتالي عاملاً حاسماً. وقد يساعد إنشاء أكاديمية للتكنولوجيا الرقمية والتحليلية كبار القادة، وأصحاب المنتجات، وخبراء التكنولوجيا في تطوير المجموعة الكاملة من القدرات الرقمية التي يحتاجون إليها. ويكمن العنصر الرئيسي هنا في التأكد من أن المؤسسات الأكاديمية تعمل بالمعدل المطلوب لتدريب (ومواصلة تدريب) جميع الأشخاص المهمين في المؤسسة.

على سبيل المثال، أنشأت مجموعة ماجد الفطيم للبيع بالتجزئة معهد إعداد القادة في عام 2015 وكلية التحليلات والتكنولوجيا في عام 2017 للحفاظ على عملية تحولها الرقمية والتحليلية وبناء المهارات المطلوبة داخل مؤسستها. ويقدم المعهد العديد من برامج تطوير القادة ومنهجًا كاملاً لتنمية المهارات الرقمية والثقافة الرقمية، بحيث تستطيع المؤسسة تحقيق رؤيتها المتمثلة في "تحقيق أسعد اللحظات لكل الناس، كل يوم". وقد تم تدريب أكثر من 2000 شخص حتى الآن.

يجب أن يتوفر للأفراد الذين يتم تأهيلهم في الأكاديمية الحوافز لمواصلة تعليم الآخرين (على سبيل المثال، يتعين أن تكون فعاليتهم في تدريب الآخرين جزءًا من تقييم أدائهم). وسيتم إجراء هذا التدريب بشكل رسمي في الأكاديمية وبشكل غير رسمي في الإدارات للمساعدة في غرس ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.

وفي النهاية، تتمثل أكبر العوامل المحددة للنجاح في التحول الرقمي في نمط التفكير والسلوكيات لدى الأشخاص الذين يتبوؤون المناصب القيادية العليا. وستعمل الشركات الخليجية التي يلتزم رؤساؤها التنفيذيون ومجالس إدارتها وكبار القادة بوجه عام بإحداث التغيير في مؤسساتهم على تطوير القدرات اللازمة لتعزيز النمو المستقبلي.

نبذة عن الكتاب

داني كرم وكريستيان كونز شريكان مساعدان في مكتب ماكنزي في دبي، وجيغار باتيل شريك في مكتب الرياض، و جويدب سنغوبتا شريك رئيسي في مكتب دبي.

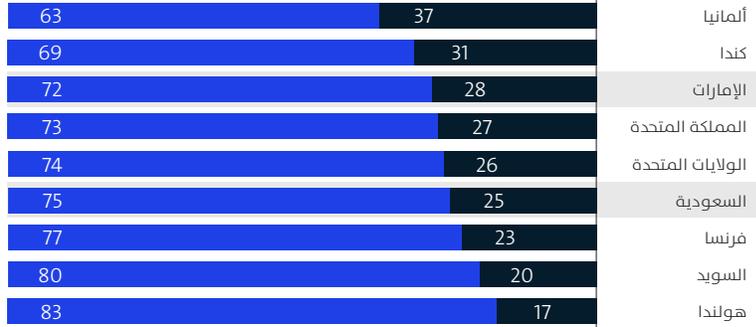
³ كشفت العديد من نتائج الدراسات التي أجريت على المبرمجين المحترفين عن وجود اختلاف في "حجم الإنتاجية" بين أفضل المبرمجين ونظرائهم متوسطي المستوى، الذين يعملون بشكل فردي وضمن فريق، (وفقًا لستيف ماكونيل في كتابه صناعة البرمجيات الذي نشرته (O'Reilly Media) سنة 2011، صفحة 568



وضع الخدمات المصرفية الرقمية في منطقة الشرق الأوسط

تشهد الخدمات المصرفية الرقمية إقبالاً متزايداً من العملاء في منطقة الشرق الأوسط، حسبما تشير أحدث دراسة أجرتها ماكنزي. ولفهم حيثيات هذا التغيير بشكل أكبر، أجرينا دراسة استقصائية لحوالي 4000 عميلاً في اثنين من أكبر اقتصادات المنطقة، وهما المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، بالإضافة إلى 40,000 عميل على مستوى العالم بشأن تفضيلاتهم تجاه الخدمات المصرفية، وتُظهر الدراسة التي أجريت عبر الإنترنت ومن خلال المقابلات الشخصية أن هناك تحولات جذرية في سلوك العملاء فيما يتعلق بالخدمات المصرفية.

■ خدمات تقليدية ■ خدمات رقمية



يُظهر العملاء في منطقة الشرق الأوسط توجُّهاً نحو الخدمات المصرفية الرقمية

75%

من العملاء في الإمارات والسعودية يفضلون إجراء بعض تعاملاتهم المصرفية من خلال أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، إذ إنهم يزورون فروع البنوك التي يتعاملون معها فقط عند رغبتهم لتلبية بعض الاحتياجات الأكثر تعقيداً.

يُبدى العملاء استعداداً للانتقال للمؤسسات التمويلية غير المصرفية لتلبية احتياجاتهم المالية

33%



شبكة تواصل اجتماعي

38%



عملاء على أرض الواقع تاجر تجزئة بشبكة

39%



مشغل خدمات الاتصالات

39%



تاجر تجزئة عبر الإنترنت

40%



جهة مصنعة للهواتف الذكية

40%

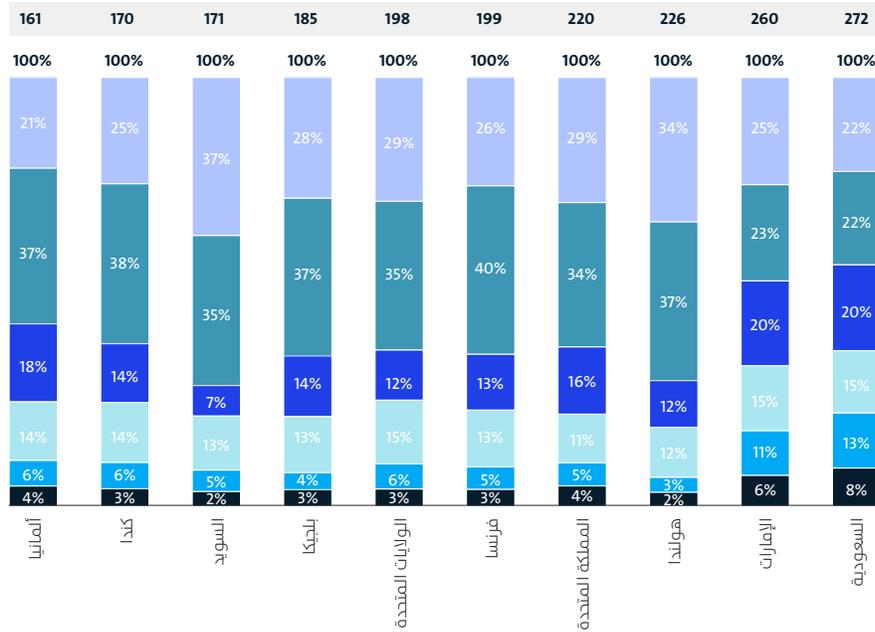


المحفظة الإلكترونية

في المتوسط، يتفاعل العملاء في الشرق الأوسط مع البنوك بشكل أكبر مقارنة بغيرهم على مستوى العالم

■ الخدمات المصرفية عبر الهاتف الجوال ■ عبر الإنترنت ■ أجهزة الصراف الآلي ■ فرع البنك ■ مركز الاتصالات وخدمة العملاء ■ وسيط تجاري / وكييل

العدد الإجمالي للعمليات السنوية مع البنوك لكل عميل



65%

من التفاعلات تكون عبر قنوات الخدمة الذاتية (الهاتف الجوال، الإنترنت، أجهزة الصراف الآلي)

25%

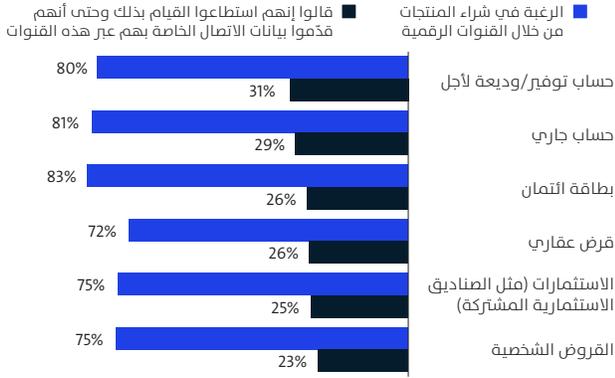
من خلال الهواتف الذكية، التي تشكل أكثر قنوات الخدمة الذاتية استخداماً

تعدّ منصات الخدمات المصرفية الرقمية بالنسبة للعملاء الأثرياء في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة أهم عامل لاختيارهم البنوك التي يرغبون في التعامل معها

#1



ضعف قدرات المبيعات الرقمية لدى البنوك



على الرغم من كون السعودية والإمارات من بين أكثر دول العالم المتقدمة رقمياً، فلا تزال هناك فجوة بنسبة 50% بين المنتجات الرقمية التي تقدمها البنوك بشكل مباشر واحتياجات العملاء المصرفية.

50%

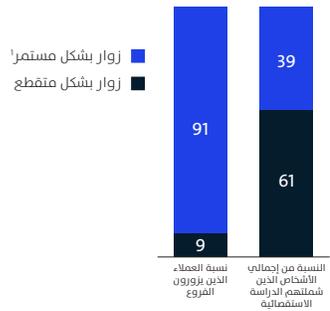
تمثل القيود على قنوات الخدمة الذاتية وتفضيل العملاء للتعامل مع موظفي البنك وجهًا لوجه أبرز أسباب قيامهم بزيارة البنوك

الأسباب الرئيسية وراء زيارة العملاء للبنوك:



يشكل العملاء الذين يزورون الفروع البنكية بشكل مستمر ما يعادل 91% من الزيارات البنكية

النسبة من إجمالي الأشخاص الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية مقابل نسبة العملاء الذين يزورون الفروع (%)

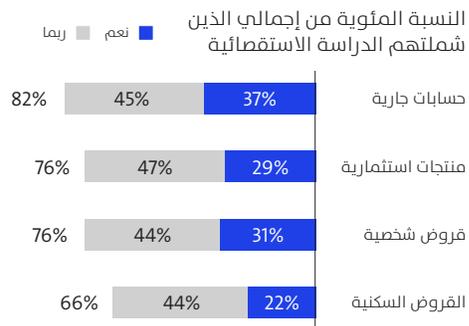


91%

يجب تجهيز البنوك المستقبلية بمرافق استشارية تقدم خدماتها عن بُعد



قابلية العملاء لأخذ المشورة عن بُعد من خلال مكالمات الفيديو



75%

الأولويات والتبعات على البنوك

الحاجة لإعادة تصميم استراتيجيتها شاملة لتجسيد تفضيلات العملاء: تزداد تفاعلات العملاء مع البنوك الرقمية والهواتف الجواله، وتعد جودة القنوات الرقمية أحد الأسباب الرئيسية لاختيار البنك الرئيسي



الحفاظ على ثقة العملاء والاستمرار في الابتكار: يُبدي العملاء استعدادًا متزايدًا للانتقال للمؤسسات التمويلية غير المصرفية لتلبية احتياجاتهم المالية



يتغير دور الفرع إلا أنه يظل مهمًا: تسريع دور الفرع الجديد بميزات جديدة تركز على الاستشارات المعقدة، الأمر الذي من شأنه أن يحافظ على ثقة العملاء ويعزز مستوى الرضا



انتقال المبيعات والخدمات إلى المنصات الرقمية: إن العملاء جاهزون لهذه النقلة، إلا أنهم لا يزالون محدودين بقدرة البنوك على تنفيذ عملياتهم رقميًا



1 العملاء الذين يزورون البنك مرة واحدة على الأقل في الشهر

المصدر: الدراسة الاستقصائية لماكنزي عن مستخدمي الخدمات المصرفية للأفراد - 2018



صناعة الأزياء تمر بمرحلة تحول في منطقة الخليج

بقلم نيتاشيا واليا وأحمد يوسف وعبد الله إفتاحي ومارتنز ميلينز

ترتبط الدورات الاقتصادية في دول مجلس التعاون الخليجي ارتباطاً وثيقاً بأسعار السلع على الصعيد العالمي، وهو ما يفرض تحديات على المناخ الراهن. إذ إن أسعار النفط تقل بزهاء 35% عما كانت عليه في الفترة من عام 2010 إلى عام 2014؛ كما أن النمو الاقتصادي أخذ في التباطؤ. وفي الوقت نفسه، فإن انخفاض قيمة الإيجارات يقابله ارتفاع تكاليف العمالة، بما في ذلك الرسوم الإدارية ورسوم التأشيرة وتقليل مخصصات دعم الطاقة. وتفرض الأحداث الجيوسياسية في المنطقة تحدياً من نوع آخر، فقد شهدت السنوات القليلة الماضية زيادة ملحوظة في إغلاق المشاريع التجارية، لا سيما في قطاعي تجارة الجملة والبيع بالتجزئة.

وعلى الرغم من التعقيدات التي تواجه مجال الأزياء، إلا أن دول مجلس التعاون الخليجي تمثل فرصاً هائلة للشركات الفاعلة في هذا المجال، وقد نجح الكثير منها، سابقاً في العمل بالمنطقة. وستستمر مدينة دبي في أداء دور مهم باعتبارها نافذة المنطقة على عالم الأزياء، تدعمها في ذلك مراكز التسوق ذات الطراز العالمي التي تقدم تجربة شراء رفيعة المستوى للمستهلكين. فضلاً عن استمرار السياحة بصفاتها أحد العوامل المهمة الدافعة لتحقيق

يمتاز المستهلكون في منطقة الشرق الأوسط بالخبرة والذكاء التسويقي بصورة متزايدة. ويعد التسوق في متاجر البيع بالتجزئة في هذه المنطقة من الهوايات المفضلة اجتماعياً، وعلى الرغم من ذلك لا يجد المستهلكون المستثمرون من يشعب هذه الهوايات، سواء عند شراء السلع الفاخرة أو أحدث صيحات الأزياء أو عند رغبة المستهلك بالاستمتاع بتجربة شراء مميزة. وفي ضوء ما سبق، فإن أسواق دول مجلس التعاون الخليجي أخذت في التغير، وسط تحول في الاتجاهات الاقتصادية والظهور المزاييد للأسواق الرقمية. وينطوي ذلك، بالنسبة للعلامات التجارية على مخاطر وفرص على حد سواء.

تبلغ المبيعات السنوية للأزياء في أسواق دول مجلس التعاون الخليجي 50 مليار دولار أميركي، وهو ما يعكس الثقل المالي الملموس للمنطقة. ويعتبر الإنفاق في بعض دول مجلس التعاون الخليجي من بين أعلى المعدلات على أساس نصيب الفرد على الصعيد العالمي، حيث يبلغ بالتقريب 500 دولار للفرد في المملكة العربية السعودية و1600 دولار للفرد في دولة الإمارات العربية المتحدة. وتعتبر مدينة دبي عاصمة التسوق في المنطقة، بيد أن الأسواق الأخرى أخذت في النضج بسرعة مع تبوؤ المملكة العربية السعودية مكاناً في صدارة هذه الأسواق.

الإبرادات؛ حيث يوصف معرض "إكسبو 2020" (2020 Expo) الذي ستستضيفه المدينة بأنه "أكبر معرض في العالم"، وهو تجمع لامع يجمع بين التكنولوجيا والفنون والأغذية والإبداع ومن المتوقع أن يجذب ما لا يقل عن 25 مليون زائر إلى مدينة دبي.

يعتبر الإنفاق في بعض دول مجلس التعاون الخليجي من بين أعلى المعدلات على أساس نصيب الفرد على الصعيد العالمي، حيث يبلغ بالتقريب 500 دولار للشخص الواحد في المملكة العربية السعودية و1600 دولار للشخص الواحد في دولة الإمارات العربية المتحدة.

وفيما عدا ذلك، فإن سوق الأزياء في المملكة العربية السعودية يمر ببعض التحولات الحيوية، حيث تعتبر المملكة أكبر دول المنطقة مساحة وأكثرها كثافة سكانية، وهي تستثمر بصورة كبيرة في بناء مشهد ثقافي مزدهر لجذب السكان المحليين والزوار الأجانب على حد سواء. وتتضمن البنية التحتية الضخمة في هذا الإطار بوابة الدرعية، وهي مشروع تطوير سيادي يقام على مساحة 7.1 مليون متر مربع، ومشروع البحر الأحمر الذي يضم 14 فندقاً من الفنادق الفخمة والفنادق فائقة الفخامة. وستشهد مناطق الجذب السياحي مثل منطقة "الدرعية" التاريخية سباق "الدرعية إي بريكس" (Diriyah E-Prix) وهو سباق "الفورمولا إي" (Formula E) المعروف وذلك في شوارع مدينة الرياض. كما أن مهرجان شتاء طنطورة يمثل مهرجاناً جديداً للموسيقى والفنون

وقد تأسس في عام 2018، ويجمع بين الحفلات الموسيقية والمعارض للتعريف بالمعالم الصحراوية والرحلات بالمنطاد وسباقات الخيول. وتؤدي النساء في الوقت الحاضر دور فعالاً ومهما بشكل متزايد في صفوف القوة العاملة في المملكة. وفي الواقع، فإن التخفيف من صرامة القوانين المتعلقة بأزياء النساء تنطوي على إمكانية تغيير مزعزع لطريقة استهلاك النساء، سواء المواطنات أو الأجنيات على حد سواء، للأزياء في المملكة العربية السعودية. وينبغي أيضاً أن تشجع هذه التطورات على المزيد من الإنفاق المحلي، حيث إن أكثر من 50% من إنفاق المواطنين السعوديين على التسلية والترفيه، في الوقت الحاضر، يتم خارج المملكة، مع وصول الإنفاق على بعض الفئات مثل الرفاهية إلى قرابة 70% من هذا الإنفاق.

المستهلكون برقتهم في منطقة الشرق الأوسط يتزايد اتصالهم بالإنترنت بصورة مضطربة. حيث إن معدل انتشار استخدام الإنترنت يبلغ في الإمارات العربية المتحدة 99% وفي المملكة العربية السعودية 98%. بالمقارنة مع 57% في الصين. ولذا، فإن التجارة الإلكترونية تتحول بوتيرة سريعة لتصبح رهاناً أساسياً لا غنى عنه في عالم الأعمال في المنطقة. ومن المتوقع أن تحقق التجارة الإلكترونية بالمنطقة نمواً يبلغ زهاء 40% سنوياً على مدى السنوات الخمس المقبلة، وهو ما يعني زيادة معدل نموها في المنطقة إلى 9% مقارنة بمعدل نموها الحالي البالغ 2%، بل إن معدل نموها في بعض



ومما لا شك فيه أن دول مجلس التعاون الخليجي ستظل سوقاً مهماً للأزياء. بيد أن العلامات التجارية التي تبذل أقصى قدر من الأداء عبر العديد من القنوات والمناطق من المرجح أن تتفوق في أدائها على الآخرين.

قطاعات الأزياء في المملكة العربية السعودية يبلغ بالفعل 20%.

والواقع إن منصات الإنترنت آخذة في النمو، وشركات الأزياء الرقمية العالمية الفاعلة كذلك، بما في ذلك "يوكس نت آيه بورتير" (Yoox Net-a-Porter) و"فارفتش" (Farfetch) و"جولي شيك" (Jollychic) و"أمازون" (Amazon) تتودد في الوقت الحاضر إلى المستهلكين المحليين. كما أن شركات الأزياء المحلية، سواء أكانت تلك التي تستخدم نهج المبيعات متعددة القنوات أو شركات الأزياء البحثية مثل "أوناس" (Ounass) و"موديست" (Modist) و"نامشي" (Namshi) قد برزت للاستفادة من هذا الاتجاه.

كما أن اتجاهات المستهلكين أيضاً آخذة في التغير، حيث إنهم يودون الحصول على قيمة أكبر وشفافية أكثر والمزيد من المنتجات ذات الطابع المحلي من شركات الأزياء الفاعلة. وترفع شركات الأزياء العاملة في منطقة الشرق الأوسط من مستواها، في ضوء بدء مصممي الأزياء ومنصات العرض ونجوم وسائل التواصل الاجتماعي واتجاهات الموضة المحلية في البروز أكثر في إطار مفهوم الأزياء على الصعيد العالمي. والواقع إن منطقة الشرق الأوسط آخذة في التحول من صفتها مستوردة للاتجاهات السائدة في الأزياء فيما مضى إلى منطقة مصدرة لها. وفي أعقاب نجاح المصممين اللبنانيين مثل إيلي صعب وربيح كيروز على الساحة الدولية، فإن مصممين جدد من دول مجلس التعاون الخليجي يعملون على ترك بصماتهم في هذا المجال، حيث يحظى مصممون مثل يوسف الجسمي من الكويت والمصممة هلا كيكسو من البحرين بتقدير دولي متزايد ويقتفي المصممون الآخرون أثارهم في هذا الشأن.

ويجب على شركات الأزياء الفاعلة التفكير بنأى فيما يتعلق بأفضل السبل الكفيلة بالمنافسة في دول مجلس التعاون الخليجي. وستظل إقامة الشراكات تؤدي دوراً مهماً في شكل علاقات الامتياز التجاري وتأسيس مشاريع تجارية مشتركة أو في بعض الحالات إنشاء أعمال تجارية تتبع نموذج العمل القائم على التوزيع فحسب. وتعتبر الشركات العائلية المحلية، مثل "مجموعة الحكير" و"مجموعة الشايح" و"مجموعة الطاير" و"مجموعة أزاديا" و"مجموعة شلهوب" و"الشركة السعودية جواهر" و"رباعيات"، ضمن شركات أخرى، من الركائز الأساسية في الساحة المحلية في المملكة العربية السعودية، وستؤدي دوراً مهماً في إرساء دعائم محلات البيع بالتجزئة الفعلية وتلك التي يتزايد وجودها الرقمي بصورة مضطربة. وستكون عوامل مثل استراتيجية التجارة الإلكترونية الناجحة والمعرفة الوثيقة بالمستهلكين والتميز في التكاليف ذات أهمية بالغة.





الأتمتة والتفاوت الاقتصادي: التحدي الجديد أمام الرؤساء التنفيذيين

يمكن أن يؤدي عصر الأتمتة إلى توسيع الهوة الاقتصادية بين المدن ذات النمو المرتفع والمناطق الريفية التي تكافح لتحسين وضعها الاقتصادي.

بقلم أندريه دوا، سوزان لوند

المحلية لتأثيرات الأتمتة ستؤثر بشكل كبير وبعيد الأمد على الشركات من حيث أماكن التوظيف، وأماكن توضع العمليات، وأماكن الاستثمار، بل وحتى أماكن البحث عن الزبائن والعملاء.

تغير الأوضاع

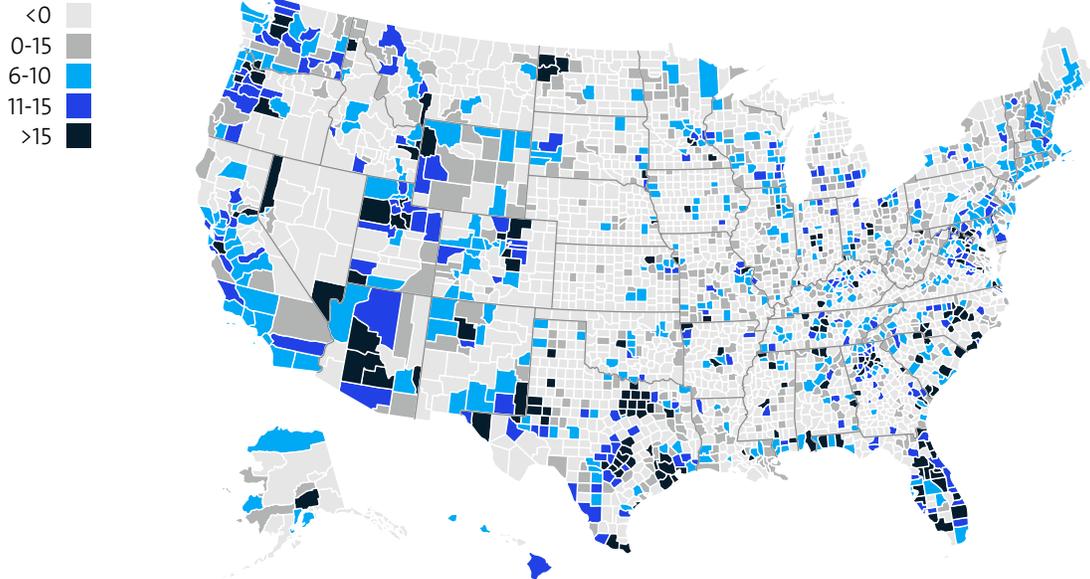
يدرس بحثنا الجديد كيف سيبدو مستقبل العمل في 315 مدينة أمريكية وأكثر من 3,000 مقاطعة أمريكية. وقد وجدت الدراسة أن 25 منطقة حضرية فقط -وما يحيط بها- تمثل أغلبية النمو في الوظائف في البلاد منذ فترة الكساد الكبير، وأن هذه المناطق مستعدة لتوليد نمو في العمل بنسبة 60% في العقد المقبل (كما يظهر في الشكل التوضيحي). وتتضمن هذه المدن الكبرى والعقد الاقتصادية عالية النمو هيوستن ولوس أنجلوس ونيويورك وسياتل، وهي أكثر الاقتصادات حركية في البلاد، وتتضمن حصة كبيرة للغاية من الصناعات عالية

مع تولي الآلات الذكية لمجال أكبر من المهام، بدأت الكثير من الشركات العالمية بالتركيز على إعادة تدريب القوى العاملة. وهي محقة في هذا، فإن الموجة المقبلة من تكنولوجيات الأتمتة تعد بمزيد من التغيير في طبيعة العمل في عدة صناعات. ولكن هناك مسألة أخرى تتجاوز هذه التعقيدات التنظيمية حول ماهية العمل الحالية والمستقبلية، وهي مسألة إدارية لم تحظ بما تستحق من الدراسة: أين سيكون هذا العمل؟

توجد بعض الأدلة في بحث من مركز ماكنزي العالمي للأبحاث حول مستقبل العمل في الولايات المتحدة؛ حيث بلغ التفاوت الاقتصادي درجة عالية في الولايات المتحدة، ويظهر ذلك واضحاً في الاختلافات الحادة لسلامة ومسار الاقتصادات المحلية هناك بين مكان وآخر، مما يعني أن قوى الأتمتة ستؤثر على المستويات المحلية بطرق مختلفة للغاية. ولهذا، فإن استجابة الاقتصادات

يمكن أن يظهر تفاوت كبير في نمو الوظائف في الولايات المتحدة

النمو المتوقع الصافي في الوظائف، بين 2017 و2030 (مقدراً بالنسبة المئوية)
(سيناريو الحالة المتوسطة)



المصدر: تحليل مركز ماكنزي العالمي للأبحاث

إن التباين الواسع بين المناطق المختلفة في أمريكا يؤثر بشكل كبير على الشركات من حيث أماكن وكيفية الاستثمار. وعلى سبيل المثال، فإن تغير الأوضاع في أسواق العمالة المحلية سيؤثر على القدرة الشرائية، وستحتاج الشركات التي تتعامل مع المستهلكين مباشرة -مثل شركات البيع بالتجزئة والأغذية والفنادق والمطاعم والمقاهي، وبنوك التجزئة، والرعاية الصحية، والخدمات الشخصية- إلى أن تفهم تفاصيل هذه التوجهات حتى تستوعب كيفية تطور قاعدة المستهلكين لديها. ويمكن أن تؤدي هذه التغيرات إلى تخفيض الشركات لأولوية المواقع في المناطق الضعيفة وبطيئة النمو، والتركيز على المناطق التي تتمتع بنمو أفضل في العمل. أما في الأسواق المزدهرة، فقد ترغب الشركات بالتوسع والتحديث أو إطلاق منتجات جديدة وفاخرة.

موازنة العوامل المتضاربة

إن اتخاذ القرار بالاستثمار أو عدم الاستثمار ليس ببساطة تتبع النمو؛ حيث إن الشركات من جميع الأنواع يمكن أن تستفيد من دراسة الفوائد الناتجة عن وجود مجموعة واسعة من خيارات المواقع، لأن المدن الكبرى والمراكز عالية النمو تعاني أيضاً من مشاكل خاصة بها، بدءاً من ارتفاع أسعار الإسكان ووصولاً إلى الازدحام والتلوث.

النمو والوظائف عالية الأجر. ومن ناحية أخرى، فإن 54 مدينة متأخرة اقتصادياً وحوالي 2,000 مقاطعة ريفية هي موطن ربع سكان أمريكا، وتحتوي على قوى عاملة متضائلة وأكبر سناً، ونسبة بطالة أعلى، ومستوى أقل من التعليم. ويمكن أن تتعرض هذه المناطق إلى عقد كامل من النمو المتوقع أو حتى السلب من ناحية الوظائف.

بين هاتين الحالتين المتطرفتين توجد بعض المدن البيئية سريعة النمو، إضافة إلى قطاع كبير "وسطي مختلط". وتتضمن المدن البيئية مراكز تكنولوجية صاعدة، مثل بواز في أيداهو وبروفو في يوتاه، وبلدات مثل تشابيل هيل في نورث كارولينا وساوث بيند في إنديانا، وهي بلدات تستطيع أن تستفيد من ميزة وجود جامعات بحثية كبيرة، إضافة إلى مراكز التقاعد النامية التي تتركز في أريزونا وفلوريدا. ويتألف القطاع الواسع من 180 مدينة تشكل موطن ربع سكان الولايات المتحدة، ولكن نمو الوظائف فيها لا يتجاوز نسبة صغيرة، وهي تتضمن مدنًا مثل ديترويت في ميشيغان وبروفيدنس في رود آيلاند وسان دييغو في كاليفورنيا وسان لويس في ميسوري، إضافة إلى مراكز تصنيع مثل جراند رابيدس في ميشيغان وجرينسبورو في نورث كارولينا. ويكمن التحدي في جميع هذه الأماكن في تعزيز النمو الاقتصادي، أو التعرض للتراجع.

وقد قررت بعض الشركات الخروج من المنافسة الحادة على الكفاءات في أسواق العمل الأكثر حركة، والتوسع في المدن منخفضة التكاليف ذات المساكن معقولة الثمن ونوعية الحياة الجذابة. وإذا قامت الشركة بتوظيف أعداد كبيرة من السكان في هذه الأماكن، فقد تزيد من مستوى ولاء الموظفين فيها، كما ستصبح من الخيارات الأهم للعمل بالنسبة للخريجين المحليين. وفي الواقع، يجب ألا ننسى أن 200 من أصل 500 شركة في الولايات المتحدة من حيث الدخل تمتلك مقرات رئيسية خارج المدن الكبرى والمراكز عالية النمو الخمس والعشرين. وعلى سبيل المثال، فإن مدناً مثل ديترويت وسان لويس تتضمن الكثير من الشركات الكبيرة التي يمكن أن تكون جذابة للعمل التجاري بين الشركات، الذي يركز على العملاء بين المؤسسات والمنظمات المختلفة.

وعلىنا ألا نستبعد تماماً المناطق التي تعاني من وضع اقتصادي عصيب. فقد تكون مناطق صالحة للعمليات الداخلية في الشركات طالما أنها تتمتع باتصال جيد بالإنترنت. وعن طريق تعديل منتجات وخدمات وأسعار الشركة، يمكن أن تكون هذه المناطق جذابة وأقل تنافسية. كما تعني التكنولوجيات الجديدة التي تسمح بالعمل عن بعيد أن الموظفين يمكن أن يعيشوا في أي مكان، وهو ما يمكن أن يوسع إلى حد كبير من مجموعة الكفاءات في الشركة مع تخفيض تكاليف الإسكان.

ردم الهوة

من التحديات الأساسية لجميع الشركات، بغض النظر عن مكان عملها، هو هدم الهوة بين قدراتها الحالية وحاجاتها المستقبلية، التي تتضمن مجموعة أكثر تعقيداً وتطوراً من المهارات، خصوصاً المهارات التكنولوجية والمهارات اللينة الاجتماعية العاطفية عالية المستوى. وستحتاج الكثير من الشركات إلى الاستثمار في إضافة قدرات داخلية مخصصة بالكامل لتعليم وتدريب وتقييم الموظفين بشكل متواصل. وبالنسبة لشركات أخرى، خصوصاً تلك التي تعمل خارج الأماكن عالية النمو التي تجذب الكفاءات، فقد يكون الحل في عقد شراكات مع الكليات والجامعات المحلية لتطوير عملية بناء الكفاءات فيها.

أما الهوة الثانية التي يجب ردمها فهي الهوة بين الشرائح الاقتصادية المختلفة؛ حيث إن عصر الأتمتة يمكن أن يوسع من التباينات الموجودة سابقاً بين المدن عالية النمو والمناطق الريفية ذات الوضع الاقتصادي العصيب، وبين العمال مرتفعي الأجور وغيرهم. وفي المجتمعات المزدهرة، مثل سياتل، تزامن ارتفاع أجور المساكن مع تزايد واضح في نسبة المشردين. وتمثل معالجة مشكلة الفقر وغيرها خياراً آخر يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية من بين

خيارات الاستثمار والمساهمة المدنية للشركات. وقد أعلنت مؤسسة الطاولة المستديرة للأعمال -التي تتضمن 181 رئيساً تنفيذياً- مؤخراً عن الالتزام بمعايير أخرى إلى جانب مصالح المساهمين في الشركات، مثل إعادة تدريب القوى العاملة والقضايا البيئية، وهي دلالة واضحة على أن الشركات بدأت تفكر في المستقبل بشكل أكثر جرأة وأوسع نطاقاً.

وعلى الرغم من أن هذه الملاحظات تعتمد على بحث يركز على الولايات المتحدة، إلا أن المسائل التي تتمحور حولها عالمية بطبيعتها؛ حيث إن الأتمتة تمثل ظاهرة عالمية، كما أن المدن عالية النمو تلعب دور محفز هام للنمو الاقتصادي العالمي، وستطور القرارات الاستثمارية للشركات بناء على نتائج هذه التباينات في النمو، وتساعد على تغييرها.

ويتطلب عصر الأتمتة من الرؤساء التنفيذيين في الولايات المتحدة وغيرها فهماً أفضل لكيفية تأثير التغير التكنولوجي وتوسع التباينات الجغرافية على الكثير من القرارات الاستثمارية في عدة مسائل، بدءاً من التوظيف وتطوير المهارات وصولاً إلى تقديم المنتجات ودراسة الأثر الجغرافي. كما يجب على قادة الأعمال أيضاً أن يدرسوا تأثير قراراتهم المتعلقة بالأتمتة على المجتمعات المحلية التي يعملون فيها، ويسعوا عند الإمكان إلى استغلال الفرص لقيادة الناس والمجتمعات نحو النجاح.

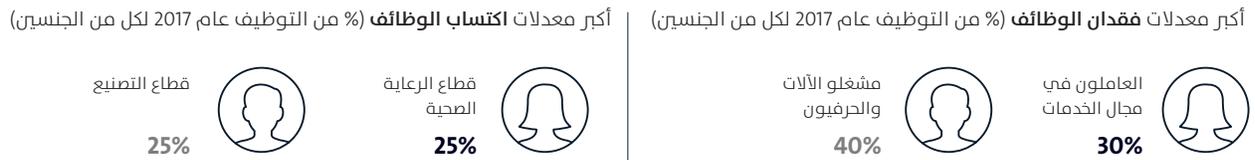


مستقبل المرأة في سوق العمل

تمكين المرأة من مواكبة التحولات قد يفتح أمامها فرصة الحصول على وظائف أكثر إنتاجية وأجرًا، وفي المقابل، فإن الفشل في ذلك، سيزيد التحديات التي تواجهها النساء من الأساس. قد يتقارب إجمالي مقدار الوظائف المفقودة والمكتسبة لكل من الرجال والنساء¹

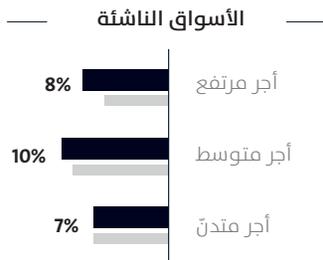
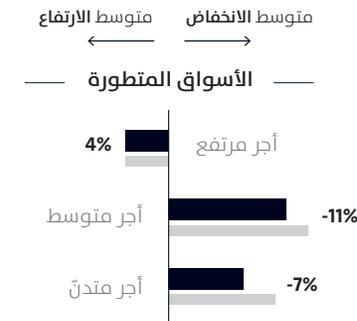


أنماط الوظائف المفقودة والمكتسبة ستتغير لكل من الرجال والنساء



لاغتنام فرص التوظيف، سيكون على ملايين النساء إجراء تحولات كبرى في مجال العمل بحلول العام 2030.

ينطوي الشروع في إجراء عمليات التحول على فرص واعدة للنساء بالحصول على أجر أعلى.



سيتمتعن على الكثير من النساء الحصول على درجات تعليمية أعلى أو تطوير مهارتهن للبقاء في سوق الوظائف.

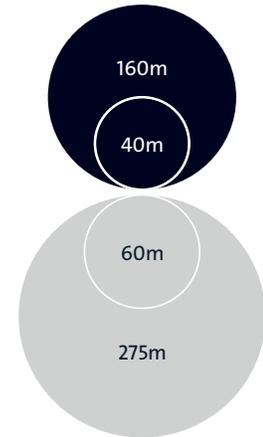
الأسواق المتطورة

- شهادة جامعية / عليا
- أكثر
- مساعدون
- أقل
- تعليم ثانوي
- أقل بكثير
- أقل من تعليم ثانوي
- أقل

الأسواق الناشئة

- شهادة جامعية / عليا
- أكثر
- مساعدون
- أكثر
- تعليم ثانوي
- أكثر بكثير
- أقل من تعليم ثانوي
- مستقر بدون تغيير / مماثل

قد تضطر 40 مليون – 160 مليون امرأة (7-24%) و60 – 275 مليون رجل (8-28%) إلى تغيير المهنة بحلول العام 2030. وفي حال اغتنام النساء فرص التحول، فسيكون بمقدورهن الحفاظ على النسبة الحالية للتوظيف في سوق العمل لكن عدم قدرتهن على ذلك سيقود إلى المزيد من الاتساع في فجوة المساواة بين الجنسين.



لا بد من تضافر جهود الحكومات والشركات والأفراد للخروج بتدابير محكمة وطلول مبتكرة جديدة في ثلاثة مجالات رئيسية، بهدف تمكين التحولات الضرورية والتغلب على المعوقات التقليدية.

3 زيادة إمكانية وصول النساء إلى التقنية ورفع مهارتهن في التعامل معها وزيادة حصتهن من الوظائف التقنية والمناصب القيادية.

2 تمكين النساء من الموازنة بين العمل المدفوع والمنزلي، وتطوير البنية التحتية والشبكات التي من شأنها تعزيز قدرة النساء على التنقل من أجل العمل.

1 الاستثمار في البرامج والمنصات التدريبية لتمكين النساء من تطوير المهارات اللازمة.

¹ بناء على تطليل عشر دول تشكّل حوالي 60% من إجمالي الناتج المحلي عالميًا، وهي: كندا، الصين، فرنسا، ألمانيا، اليابان، المكسيك، الهند، جنوب إفريقيا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية.

المصدر: تحليل مركز ماكنزي العالمي للأبحاث McKinsey Global Institute analysis

ملاحظة: تستند جميع الأرقام الواردة إلى سيناريو الاتجاه العام لاستحداث الوظائف وسيناريو متوسط الاتجاه للأتمتة، كما يستند نطاق تقديرات التحول على كل من المشهد المبكر والمتوسط للأتمتة. يرجى الاطلاع على الملحق الفني لمزيد من التفاصيل.



ملخص

التحولات في عصر الأتمتة

تشكّل النساء في العديد من الدول ما يزيد عن 70 بالمائة من إجمالي العاملين في قطاع الرعاية الصحية والمساعدة الاجتماعية، بينما تمثّل أقل من 25 بالمائة من العاملين في تشغيل الآلات والأعمال الحرفية.

– وفي الحالة التي تبرز فيها الأتمتة حجم الابتكارات التقنية السابقة، قد يواجه الرجل والمرأة خطر فقدان الوظائف وفرص الحصول على وظائف جديدة بمعدلات متقاربة. وجد الباحثون، في الدول العشرة التي تمت دراستها، أن متوسط النساء العاملات المعرّضات لفقدان وظائفهن بسبب الأتمتة بحلول عام 2030 يبلغ 20 بالمائة (107 مليون امرأة) مقابل 21 بالمائة من الرجال (163 مليوناً). ومن الناحية الأخرى، فإن ارتفاع الطلب على الأيدي العاملة يمكن أن يقود إلى ارتفاع عدد الوظائف المناسبة للنساء بواقع 20 بالمائة مقارنة بواقع 19 بالمائة للرجال، وذلك على فرض عدم تغيّر حصص كلا الجنسين من القطاعات والمهن. كما ستؤدي الأتمتة إلى استحداث مهن جديدة تمامًا، ولكن أكثر من 60 بالمائة من المهن الجديدة في الولايات المتحدة كانت في مجالات يهيمن عليها الرجال.

تواجه المرأة في عصر الأتمتة تحديات جديدة إلى جانب التحديات التاريخية التي تعاني منها، لا سيما أن اعتماد التقنيات الحديثة قد يؤدي إلى طرد ملايين العاملات من وظائفهن، وإرغام أخريات على تغيير أسلوب وطبيعة عملهن. وعلى الصعيد العالمي، من المحتمل أن تضطر 40 – 160 مليون امرأة إلى تغيير مهنتهن بحلول عام 2030، وفي أغلب الأحيان، إلى وظائف تتطلب مهارات أعلى. وإذا استطاعت المرأة مواكبة هذا التغيير، ستتمكن من إيجاد وظائف أعلى إنتاجية وأجرًا. ولكن إن لم تتمكن من ذلك، فقد تعاني من زيادة فجوة الأجور بين الجنسين أو تضطر لمغادرة سوق العمل. وفي هذا العصر، يجب على الرجل والمرأة امتلاك المهارات اللازمة والقدرة على التنقل والتعامل مع التقنية، ولكن المرأة تواجه تحديات وعقبات أكثر تعقيدًا وصعوبة، ما يجعل هناك ضرورة للعمل على إيجاد حلول جديدة ومبتكرة لتمكينها من تحقيق التقدم المطلوب.

– يميل الرجل والمرأة إلى اختيار العمل في مهن مختلفة في كل من الاقتصادات المتطورة والناشئة، وهذا التوجه يساهم في تحديد كيفية تأثر كل منهم بالأتمتة. فعلى سبيل المثال،

وتهيئتهنَ لفرص اقتصادية أكثر تنوعًا. وعلى الجانب الآخر، قد يؤدي التكدس المحتمل للعاملين في الوظائف ذات الأجور المتدنية – بمن فيهم الرجال الذين فقدوا وظائفهم في مجال التصنيع – إلى إحداث حالة من الضغط على مستوى الأجور، مما قد يدفع بعض النساء إلى مغادرة سوق العمل بشكل نهائي.

وتزيد التحديات والمعوقات التاريخية والتقليدية من صعوبة انتقال المرأة وتكيفها مع التحولات، حيث تعتبر النساء أقل تفرغًا من الرجال لتطوير المهارات والبحث عن وظائف جديدة، نظرًا لقضائهن وقتًا أطول نسبيًا في أعمال الرعاية المنزلية وعدم قدرتهن على مواكبة الرجال في إمكانية التنقل لأسباب تتعلق بالسلامة الجسدية والبنية التحتية والتحديات القانونية، بالإضافة إلى كونهن أقل استخدامًا للتقنيات الرقمية ومشاركة في مجالات العلوم والتقنية والهندسة والرياضيات من الرجال. لذا، فإن على صناع السياسات والشركات رفع مستوى تدخّلاتهم، وتركيز جزء منها على المرأة، سعيًا لتجاوز تلك العقبات والتحديات. ويعتبر من أبرز الأولويات المطلوبة في هذا المجال تعزيز الاستثمار في التدريب والدعم الانتقالي، وتوفير مزيد من الرعاية للأطفال، وإتاحة المواصلات الآمنة بتكلفة معقولة في متناول النساء العاملات، إلى جانب معالجة الصور النمطية المرتبطة بالمهن وزيادة قدرة النساء على الوصول إلى المهارات الرقمية والاتصال بشبكة الإنترنت عبر الأجهزة المتحركة في الاقتصاديات الناشئة، ودعم النساء العاملات في مهن في مجالات العلوم والتقنية والهندسة والرياضيات وريادة الأعمال.

– قد تختلف تركيبة احتمالات فقدان الوظائف واكتسابها لكل من الرجال والنساء، فالمهنة التي تركز على تقديم الخدمة والدعم المكتبي قد تشكل 52 بالمائة من الوظائف المفقودة للنساء، بينما يتوقع أن تشكل أعمال تشغيل الآلات والأعمال الحرفية حوالي 40 بالمائة من الوظائف التي يفقدها الرجال. ومن جهة أخرى، تحظى النساء بتمثيل نسبي متقدم في قطاع الرعاية الصحية الذي يشهد نموًا متسارعًا، وهو قطاع قد يوفر 25 بالمائة من الوظائف التي تحصل عليها النساء، بينما يربّح أن يوفر قطاع التصنيع 25 بالمائة من الوظائف المكتسبة للرجال.

– وعلى الصعيد العالمي، قد تضطر 40 مليون – 160 مليون امرأة، أي 7 – 24 بالمائة من النساء العاملات حاليًا، للانتقال إلى مهن مختلفة (يعكس اتساع نطاق الرقم المتوقع هنا إلى اختلاف وتيرة الأتمتة بين القطاعات). أما بالنسبة للرجال، فتتراوح النسبة المتوقعة بين 8 إلى 28 بالمائة. وفي حال اغتنام المرأة الفرصة المتاحة من التحول، فسيكون بمقدورها الحفاظ على النسبة الحالية للتوظيف في سوق العمل لكن بالمقابل، فإن عدم قدرتها على ذلك ستؤدي إلى اتساع فجوة المساواة بين الجنسين بشكل أكبر.

– ستحتاج المرأة إلى مهارات جديدة كي تتمكن من تنفيذ هذا التحول، ففي الاقتصادات المتطورة، سينحصر صافي النمو في الطلب على الوظائف في تلك التي تتطلب شهادات جامعية أو متخصصة. أما في الاقتصاديات الناشئة، فقد تواجه النسبة المرتفعة من النساء العاملات في الزراعة ممن لا يملكن درجات تعليمية متقدمة، صعوبة في الحصول على عمل في القطاعات الأخرى. وحتى النساء اللاتي سيبقين في وظائفهن الحالية، فسيكون عليهن تطوير مهارتهن، وإلا أصبحن أكثر عرضة من الرجال لفقدان جزء من عملهن لصالح الأتمتة، وسوف يحتجن إلى تعلم كيفية التعامل مع الأنظمة المؤتمتة والتكيف معها.

– يفوق عدد النساء العاملات في وظائف ذات أجر متدنٍ عدد الرجال العاملين في تلك الوظائف، ومن المتوقع أن ينمو الطلب على الأعمال ذات الأجور المرتفعة في الاقتصادات المتطورة، بينما يحتمل أن يتقلص الطلب على ذات الأجور المتدنية. ومن المتوقع كذلك أن تشهد العديد من الاقتصادات الناشئة نقلة في الطلب على العمالة من الوظائف متدنية الأجور إلى الوظائف ذات الأجر المتوسط. وفي هذا الصدد، فإن من شأن تمكين النساء من الارتقاء بمهارتهن أن يساعدهن على العمل في الوظائف الأعلى أجرًا





برنامج عمل حكومي لتحديث منظومة توابك مستقبل العمل

بقلم ماركو دوندي، وسولفي هرونيموس، وجوليا كلير، وبيتر بوشكاش، ودريك شاموتز، ويورغ شوبرت

من المرجح أن تحظى التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي بأثر اقتصادي واجتماعي كبير في المستقبل. ويمكن للحكومات البدء في استغلال ذلك من الآن لتحقيق الازدهار للمجتمع وتوفير حياة أفضل لجميع المواطنين.

التقنيات الرقمية يُمثل العامل الأكبر في النمو الاقتصادي المستقبلي؛ إذ من المرجح أن يكون مسؤولاً عن نحو 60% من مقدار النمو المحتمل في الإنتاجية بحلول عام 2030. ومن المتوقع أن يُحقّق الذكاء الاصطناعي منفردًا نسبة 1.2% إضافية في مقدار نمو الإنتاجية في الفترة من عام 2017 إلى عام 2030.

إن تشجيع اعتماد الأتمتة أمر بالغ الأهمية؛ إذ ستحتاج العديد من الدول إلى أكثر من ضعف معدل نمو إنتاجيتها الحالي للحفاظ على معدلات نموها الاقتصادي السابقة فحسب. وفي هذا السياق، تأتي ضرورة زيادة الإنتاجية من خلال الأتمتة لتجنب الآثار السلبية للركود الاقتصادي، مثل انخفاض نمو الدخل، وزيادة عدم المساواة، وتعثّر الشركات والأسر في سداد القروض.

في السنوات المقبلة، سوف يكون للأتمتة أثر اقتصادي واجتماعي كبير على الدول في جميع أنحاء العالم، ولا يمكن للحكومات بأي حال من الأحوال أن تقف من ذلك موقف المتفرج. ويسعى هذا التقرير إلى تزويد القادة الحكوميين وصانعي السياسات بالأساسات اللازمة للاستفادة من إمكانيات الأتمتة مع العمل في الوقت نفسه على التخفيف من أثارها السلبية.

الأتمتة يمكن أن تُمثل حركة تغيير إيجابية تعمل على تحسين حياة الجميع

بإمكان الأتمتة تغيير كل جانب من جوانب العمل والحياة اليومية تقريبًا. في الواقع، تُعد الأتمتة والتقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي حاليًا من الأمور الضرورية في حياتنا المهنية والمدنية. وأشار مركز ماكنزي العالمي للأبحاث إلى أن اعتماد

¹ لمزيد من المعلومات، انظر تقرير "حل لغز الإنتاجية" الصادر عن مركز ماكنزي العالمي للأبحاث بتاريخ فبراير 2018، وتقرير "هل يمكن الحفاظ على النمو العالمي على المدى الطويل؟" الصادر عن مركز ماكنزي العالمي للأبحاث بتاريخ يناير 2015، وورقة المناقشة "اختبار مرونة النموذج الأوروبي للنمو الشامل" الصادرة عن مركز ماكنزي العالمي للأبحاث بتاريخ ديسمبر 2018.

ثلاثة تحديات تعوق طريق هذه الفرصة

رغم قدرة الأتمتة على تعزيز النمو الاقتصادي، إلا أنها تفرض بعض التحديات الرئيسية على طبيعة العمل. وبإمكان الجمهور استشعار هذا التحول. في دراسة استقصائية أجريتها مؤخرًا وشملت 100,000 مواطن في 29 دولة، وجدنا أن الأمن الوظيفي يُمثّل الأولوية الاقتصادية الأولى للمستقبل. وقد أظهر تحليلنا لنتائج هذه الدراسة ثلاثة تحديات مرتبطة بالأتمتة.

تغيّر متطلبات المهارات. في الطريق نحو الازدهار المستدام، تزداد الحاجة إلى عدد كبير من أصحاب المواهب والكفاءات حتى يُمكن اعتماد التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي على نطاق واسع، كما يلزم توفير عدد كبير أيضًا من القوى العاملة القادرة على العمل في بيئة قائمة أكثر على الأتمتة والتقنيات الرقمية. ودون تلبية هذا الطلب المتزايد على أصحاب المهارات والكفاءات، قد يتباطأ اعتماد التكنولوجيا، ويمكن أن يخرج أصحاب المهارات التي لم تعد مطلوبة من سوق العمل.

كذلك، يتطلب اعتماد التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي تحسين مهارات معظم العاملين أو إعادة تأهيلهم من جديد. وربما يحتاج ما يصل إلى 14% من العاملين على مستوى العالم إلى تغيير مهنتهم

بحلول عام 2030، ويمكن أن يرتفع هذا الرقم إلى أكثر من 30% في الاقتصادات الأكثر تقدّمًا والتي تشهد وتيرة أتمتة أسرع. ومع ذلك، من الصعب إعادة تأهيل العاملين تأهيلاً جيّداً على نطاق واسع، كما تفاوتت النتائج المُتحقّقة بفعل الجهود المبذولة حتى الآن في ذلك الصدد.

زيادة عدم المساواة. ظلت ظاهرة عدم المساواة لدى مختلف الدول في تزايد واضح لعقود عديدة حتى الآن. وتتوقع معظم الدراسات التي أُجريت حول أثر زيادة معدلات الأتمتة والذكاء الاصطناعي على ظاهرة عدم المساواة أن يتضمن ذلك الأثر زيادة الاستقطاب. وفي حال تركّز نمو الدخل على أصحاب الدخول المرتفعة والذين لا يميلون كثيرًا إلى حجم الطلب الكلي، ومن ثم تراجع كل من الاستثمارات التجارية وفرص العمل المتوفرة، مما يؤدي إلى فترة من الركود المزمّن.

ردود الفعل السلبية تجاه التكنولوجيا. دفعت المخاوف من تقلص الأمن الوظيفي وتزايد عدم المساواة بعض الحكومات بالفعل إلى اتخاذ تدابير خاصة لإبطاء وتيرة الأتمتة. ويتجسد هذا التوجّه في تقليص حوافز الاستثمار ومنع تزايد نماذج الأعمال القائمة على المنصات الإلكترونية. لكن العداء تجاه



الأتمتة من شأنه أن يُعطل الإنتاجية ونمو الازدهار تعطيلًا كبيرًا.

مع ذلك، باستطاعة الحكومات تمكين اعتماد التكنولوجيا والأتمتة مع ضمان استفادة الجميع في الوقت نفسه.

برنامج عمل للحكومات من أجل إدارة التحول إلى الأتمتة

نظرًا لأثر الأتمتة الضخم على المجتمع والاقتصاد، يتعين على الحكومات أن تقوم بدور مهم في أربعة مجالات مختلفة هي: وضع استراتيجية وطنية لاعتماد التكنولوجيا، وإصلاح نظام تنمية الموارد البشرية، وتعزيز أنظمة الحماية الاجتماعية لضمان استفادة الجميع من الأتمتة، ودعوة جميع الجهات المعنية وحشدتها للقيام بدورها في التحول المستقبلي لمنظومة العمل (الشكل).

تحديد استراتيجية وطنية لتمكين اعتماد التكنولوجيا. غالبًا ما يرتبط نمو الإنتاجية القائم على التكنولوجيا بالتقنيات الرقمية، إلى جانب العديد من التطبيقات القائمة على الذكاء الاصطناعي. ولذا، كان من الطبيعي أن تقوم العديد من الحكومات بوضع استراتيجيات للاقتصاد الرقمي، أو استراتيجيات قُطرية للذكاء الاصطناعي، أو كليهما. وفي إطار وضع مثل هذه الاستراتيجيات، يمكن للحكومات دراسة إمكانية وضع سياسات لتشجيع الأعمال القائمة في القطاعات التقليدية على اعتماد التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي، وكذلك تشجيع الجهات المعنية بالمنظومة على البحث عن مجالات جديدة للنمو. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للحكومات دعم تطوير وتحسين الجيل القادم من التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي.

الشكل

برنامج عمل يمكن أن يساعد الحكومات على تحقيق تحول مستقبلي سلس لمنظومة العمل.



تنسيق التحول المستقبلي لمنظومة العمل بين الجهات المعنية من القطاعين العام والخاص

دعوة أصحاب العمل والاتحادات النقابية والأكاديميين وغيرهم

حشد الجهات المعنية



ومن التحديات التي تواجهها إصلاحات أنظمة الحماية الاجتماعية أنها تُمَثَّل خطًا رقيقًا جدًا بين الإصلاح الاقتصادي من ناحية، والإصلاح السياسي أو الأيديولوجي من ناحية أخرى. وقد ظلت الحكومات تعتمد، وفي بعض الأحيان تُجَرَّب، استراتيجيات متعددة بهدف المساعدة على نمو الأجور مع زيادة الإنتاجية، وتوفير الحماية للعمالة غير القياسية، وتوفير حماية أكبر للعاملين ذوي الدخل المنخفض وأولئك الذين يعانون من البطالة.

دعوة المجتمع وحشده من أجل تنفيذ خارطة طريق للتحوّل المستقبلي. تعمل العديد من الحكومات على دعوة جهات معنية متعددة إلى حوار يهدف إلى فهم مستقبل العمل وتمكين الحكومات من مواءمة جهودها مع التغيّرات المستقبلية في هذا الصدد. وكانت الدنمارك وسنغافورة في طليعة الدول التي اهتمت ببذل مثل هذه الجهود. كما تتزايد أهمية إجراء مناقشات وطنية متعددة المراحل نظرًا لأن مستقبل العمل سيكون له أثر مختلف تبعًا للظروف الوطنية والثقافية والاقتصادية المختلفة.

مع ذلك، فإن مجرد دعوة الجهات المعنية للحوار لن يكون كافيًا. وستواجه الحكومات تحدّي رئيسي يتمثّل في التنسيق بين الوزارات المتعددة، والتي غالبًا ما تكون لها برامج عمل مختلفة، ولا يرى كلٌّ منها سوى جانبًا واحدًا من التصدّر متعدد الجوانب لمستقبل العمل. وللتوصّل إلى فهم مشترك لأتمته، اتجهت بعض الحكومات إلى عمل ترتيبات مؤسسية شاملة لمختلف الوزارات، مع منحها صلاحيات إشرافية أو تشغيلية، أو كليهما في بعض الأحيان.

إن التقنيات القادمة من شأنها أن تجلب خلافات ونزاعات كبيرة في مجالات مثل العمل والاقتصادات ورفاهية المجتمع. يُقدّم هذا التقرير برنامج عمل شامل مع عرض الأمثلة على كيفية توفير بعض الحكومات للفرص، والتقليل من الاضطرابات الاجتماعية، ودفع بلدانها نحو الأمام.

نبذة عن الكتاب

يعمل ماركو دوندي مستشارًا في مكتب ماكنزي بدبي، أما ديرك شماوتزر فيعمل شريكًا لدى ماكنزي ويورغ شوبرت يعمل شريكًا رئيسيًا بالشركة؛ في حين يعمل كلٌّ من سولفي هير ونيموس وجوليا كلير ضمن شركاء ماكنزي في مكتب ميونيخ، ويعمل بيتر بوشكاش شريكًا مساعدًا بمكتب الشركة في بودابست.

هناك ستة محفزات يمكن أن تعمل على تسريع تحقيق الأثر المطلوب، وهي: كثرة الحوافز، وازدهار منظومات الابتكار، وتوافر أصحاب الكفاءات في مجال التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي، وتوازن البيئة التنظيمية، وتوافر البنية التحتية الرقمية (بما يشمل جمع البيانات ومشاركتها)، وتقديم المؤسسات والمجالس الحكومية للدعم المطلوب.

إصلاح نظام تنمية الموارد البشرية. يمكن للعاملين أن يتوقعوا تغيّر وظائفهم باستمرار بسبب الأتمته، وقد يضطر العديد منهم إلى تغيير مهنتهم عدة مرات خلال حياتهم العملية. ويعني هذا النمط تحوّل التعليم تدريجيًا حتى يصبح مطلبًا مستمرًا للعاملين مدى الحياة، الأمر الذي يتطلب إعادة تنمية الموارد البشرية إلى حدٍ كبير. وبغض النظر عما إذا كانت المؤسسات التعليمية في الدولة تابعة في الأساس للقطاع الخاص أم العام، فإن الحكومات هي المسؤولة عن تصميم عملية التحوّل وتنسيقها، وقد انخرطت العديد من الحكومات في مسارات إصلاح لهذا الغرض.

لقد عملت الحكومات، لا سيما في شمال أوروبا، على زيادة إمكانية الوصول إلى التعليم عالي الجودة في مرحلة الطفولة المبكرة؛ إذ أن هذه المرحلة هي أفضل وقت لتغذية العقل وتنمية المهارات العامة. كما تُعيد أنظمة التعليم الابتدائي والثانوي النظر في مناهجها الدراسية وفي أدوار المعلمين كذلك، في حين تعمل على اقتناص الفرص لتخصيص المواد التعليمية المُقدّمة من خلالها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للحكومات إدارة عمليات الإصلاح العاجلة الجارية لنظام التعليم الجامعي وتعليم الكبار من خلال إقامة الشراكات مع أصحاب العمل، وتقديم الحوافز لأصحاب العمل من أجل توفير التدريب على رأس العمل، وتمويل عملية التعلّم المستمر للمواطنين. وأخيرًا، وفي سبيل تحسين مخرجات التعليم والعمل، يمكن للحكومات استخدام البيانات والتحليلات لقياس التقدم المُحرز، وكذلك التحوّل نحو نظام تمويل قائم على النتائج، وتعزيز منظومة التدريب في المراحل المتوسطة من الحياة المهنية.

إعادة النظر في أنظمة الحماية الاجتماعية. ينبغي لإصلاحات أنظمة الحماية الاجتماعية تحقيق عدة أهداف شاملة، مثل سد الفجوة بين النمو في الإنتاجية ومتوسط الأجور، وزيادة قابلية مزايا الحماية الاجتماعية للنقل (سواء بين الوظائف أو بين أنماط العمل المختلفة)، وتقديم المزيد من الدعم لأولئك الذين لا يستفيدون من الأتمته.

رغم ضرورة تحقيق التوازن بين مهارات العاملين واحتياجات أصحاب العمل، فإن سد الفجوة في المهارات غير كافٍ بمفرده لنمو متوسط الأجور الحقيقية وحماية العاملين المستقلين والمشردين.



مقابلة مع الأخوان جميل: كيف تقود شركة عبد اللطيف جميل، الناشئة منذ 75 عامًا، المسيرة في إطار غاية واضحة؟

مؤسسة تُرسي فكرة المخاطرة الذكية في ثقافتها، والوعي في بنيتها، وتعتمد بوصلة قائمة على بُعد النظر في تقدير توجهاتها؟ والحقيقة هي أن اغتنام الفرص يتمحور حول القيادة بهدف ورؤية واضحة أكثر ما يتمحور حول الاعتماد على الحظ والصدفة. وعمومًا، فإن اغتنام الفرص لا يمكن أن يكون عن طريق الصدفة.

تقدّم شركة عبد اللطيف جميل، والتي تحمل اسم مؤسسها، نموذجًا يعكس ما يحمله هذا المثل من معني؛ أي اغتنام الفرص. فقد ظلت هذه الشركة، والتي تعود أصولها إلى المملكة العربية السعودية، تعمل على اغتنام رياح الفرص السانحة لأكثر من 75 عامًا، أي منذ بداية أعمالها كمحطة وقود بسيطة. وبينما قد يبدو العام الماضي لشركة عبد اللطيف جميل عامًا إيجابيًا وميمونًا، فقد جاءت هذه النتائج بعد أعوام من العمل والجهود الدؤوبة. على سبيل المثال، أعلن كلٌّ من شركة فورد وشركة أمازون في عام 2019 أنهما استثمرتا مئات الملايين من الدولارات في شركة ريفيان المُصنّعة للسيارات الكهربائية والمدعومة من شركة عبد اللطيف جميل، كما تُخطّط أمازون لشراء أول 100,000 سيارة من

ما الذي يجمع بين سيارات ريفيان الكهربائية، والابتكار في مصادر الطاقة المتجددة، والعمل الخيري المبني على التجربة، وجائزة نوبل؟ العامل المشترك بين هذه الأمور الأربعة هو شركة سعودية تدعى شركة عبد اللطيف جميل السعودية وغاية واضحة على حد قول قادتها.

يقول المثل العربي المعروف «إذا هَبَّتْ رياحك فاغتنمها». ومعنى هذا المثل أن نغتنم الفرص كلما سنحت، ومن أي اتجاه، وأن تسمح لتدفق الرياح بدفعك نحو الأمام، حتى وإن كانت الوجهة النهائية غير مؤكدة أو حتى ولو كان عليك الانعطاف إلى طريق آخر لاحقًا. ما عليك سوى اغتنام الفرصة وانطلق.

أو هكذا قد يبدو الأمر. في الواقع، في الاقتصاد العالمي اليوم مع تزايد تعقيدته وسرعته وتنوّعه، قد يكون هذا القول مُربكًا ومُحيرًا ويراودك فيه العديد من الأسئلة. في أي مرحلة مبكرة يمكنك اكتشاف متى تسنح الفرصة، وفي أي اتجاه عليك أن تنظر لاقتناصها؟ ما منتهى الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها بعدما تبدأ في مسيرتك؟ وربما يكون السؤال الأصعب على الإطلاق هو: كيف يمكنك بناء

إنتاجها، في حين كانت شركة عبد اللطيف جميل هي أول مستثمر رئيسي في شركة ريفيان منذ ثماني سنوات. كذلك في أكتوبر 2019، فاز بجائزة نوبل في الاقتصاد لعام 2019 اثنان من مؤسسي مختبر عبد اللطيف جميل لمكافحة الفقر (J-PAL) في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT)، وهو مركز أبحاث مدعوم من مؤسسة الأعمال الخيرية التابعة لعائلة جميل والمعروفة باسم «مجتمع جميل».

ليس هذا سوى جزء من الصورة؛ فشركة عبد اللطيف جميل تعمل داخل 30 دولة في مجموعة من القطاعات المختلفة، ويرتكز عملها في الكثير من تلك القطاعات على رؤية طويلة الأجل، ومن ذلك قطاع الطاقة (وربما أبرز استثماراتها في هذا القطاع هي شركة فوتوواتيو رينيوابل فينشرز [FRV])، وقطاع النقل (إلى جانب شركة ريفيان وتوزيع سيارات تويوتا، تمتلك الشركة منصة Mo-tory.com الإلكترونية لبيع السيارات في المملكة العربية السعودية، وهي منصة كبيرة وتُحقق معدلات نمو مرتفعة)، فضلاً عن قطاعات العقارات، والمنتجات الاستهلاكية، والخدمات المالية.

من الاستثمارات المزدهرة للشركة أيضًا: مؤسسة «مجتمع جميل»، وهي عبارة عن مؤسسة أعمال خيرية عالمية، وتعكس التوجه المستنير والغاية الواضحة لدى عائلة جميل. يُمثل الأخوان فادي وحسن جميل الجيل الثالث في قيادة عائلة جميل، وهما يشغلان حاليًا منصب نائب الرئيس ونائب رئيس مجلس إدارة شركة عبد اللطيف جميل. وقد أجرى الشقيقان مؤخرًا حوارًا مع كل من أحمد يوسف وديفيد شوارتز من شركة ماكنزي في مكتب ماكنزي بلندن لمناقشة عمليات شركة عبد اللطيف جميل وفلسفة عملهما والأثر الذي يطمحان إلى تحقيقه على مستوى العالم.

مجلة ماكنزي الربعية: أنا متأكد من أن الكثير من قُرأتنا قرأوا عن المشروع المشترك بين كل من أمازون وريفيان. وإن كان لهم نشاط في مجال الاستدامة، فإنهم سيعرفون شركة فوتوواتيو رينيوابل فينشرز [FRV]. ومن المُرجَّح أيضًا أنهم قد سمعوا عن الأكاديميين البارزين إستر دوفلو وأبهيجيت بانيرجي، وهما من شركائكم؛ إذ فازا مؤخرًا بجائزة نوبل في الاقتصاد. ومع ذلك، فقد أثرت شركة عبد اللطيف جميل مواصلة العمل في صمت. فهل لكما أن تشاركانا قصة شركتكم؟

حسن جميل: بدأ جدي أعماله بمحطة وقود واحدة في جدة في عام 1945. وفي منتصف خمسينيات القرن الماضي، تواصل جدي مع شركة تويوتا موتور وبدأ باستيراد سيارات تويوتا إلى المملكة العربية السعودية. وبعد ذلك، انخرط والدي وأعمامي في عمل الشركة، ومع نمو شركة عبد اللطيف جميل

في المملكة العربية السعودية، توّدت علاقتها مع شركة تويوتا. وبدأنا في البحث عن فرص أخرى لوكالات التوزيع وتجارة التجزئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وهكذا أصبحنا من أكبر الموزعين المستقلين لسيارات تويوتا. وحتى اليوم، فإننا نتعاون مع شركة تويوتا في شمال أفريقيا وتركيا والصين واليابان. في ذروة نمو أعمالنا، بلغت مبيعاتنا ما يقرب من نصف مليون سيارة جديدة سنويًا على مستوى العالم. وكما هو واقع الأمر، فإننا وكلاء أيضًا لسيارات لكزس في اليابان، وقد تم هذا بناءً على دعوة من شركة تويوتا. وبذلك نكون نحن الوكيل الوحيد غير الياباني لسيارات لكزس أو سيارات تويوتا في اليابان، الأمر الذي نعتبره شرفًا كبيرًا لنا.

فادي جميل: ذهب عمي إلى اليابان في أواخر ستينيات القرن الماضي للمشاركة في برنامج تدريبي من شركة تويوتا، وذهب والدي إلى الجامعة هناك. وكان ذلك أمرًا غير مسبوق بالنسبة للسعوديين آنذاك. وقد قضينا أنا وأخي أيضًا الكثير من الوقت في اليابان. وأعتقد أن تويوتا كانت تُقدّر استعدادنا لتجربة نظم إدارة وتدريب مختلفة، وقد اتخذت إدارتها قرارًا مدروسًا باحتضاننا وتزويدنا بكل ما نحتاج إليه.

”أردنا المشاركة في توجيه حركة سوق السيارات، وبحثنا عن طرق لنكون بها من موجّهي حركة السوق بدلًا من أن نكون من المتأثرين بها أو المتضررين منها“.

— حسن جميل

حسن جميل: كما قال فادي، قضينا الكثير من الوقت مع شركة تويوتا، وتعلمنا طريقة عملها واستوعبنا ثقافتها. واليوم، قد لا تتمتع الأعمال القائمة على مواقع فعلية غير إلكترونية بالضرورة بنظرة إيجابية، إلا أن أعمالنا التجارية قائمة بالفعل على مواقع فعلية غير إلكترونية؛ فنحن نعمل في قطاعات التوزيع والخدمات اللوجستية والعقارات والخدمات والعمليات الثقيلة. ونحن نتبع طريقة تويوتا؛ إذ نستخدم نهج كايزن [التحسين المستمر] ونهج جينشي جينبوتسو، والذي يعني الانتقال إلى

في عام 2016، أنشأنا شركة لتحلية المياه ومعالجتها، وهي شركة ألماتر لطول المياه [AWS]، في مدريد. والآن تمتلك شركة ألماتر لطول المياه مكاتب في كل من الشرق الأوسط وأفريقيا وأمريكا الجنوبية. ونحن نبحث أيضًا في مجال المياه الصناعية لأغراض التعدين أو الاستخدامات الأخرى، وذلك في دولة تشيلي وأماكن أخرى في أمريكا اللاتينية. وتعتمد تلك الأعمال على رؤية بعيدة المدى بدرجة أكبر من غيرها؛ إذ يستغرق إنشاء محطة واحدة من أربع إلى خمس سنوات. وتُعد هذه القطاعات مهمة بالنسبة لنا من حيث الأعمال المستقبلية، وليس هذا بسبب التنوع الجغرافي فحسب، ولكن بسبب أثرها الكبير كذلك. إن هناك حاجة كبيرة للحصول على الطاقة والمياه النظيفة، سواء من منظور الحاجات الشخصية أو الصناعية. وطالما كنا نقول إن تعجّر المناخ سيُمثّل مشكلة خلال 20 عامًا، أو خلال 50 عامًا، ولكنه فعليًا يُمثّل مشكلة الآن، وأنا سعيد لأننا نعمل في القطاعات التي تدعم الاستدامة.



محطة كهروضوئية تابعة لشركة فوتوواتيو رينيوابل فينشرز (FRV) بالقرب من مدينة توسان بولاية أريزونا

مجلة ماكنزي الربعية: إن هذه أيضًا أعمال كبيرة وتحتاج إلى رأسمال ضخم في مجالات غير مؤكدة النتائج. إذن كيف يمكنكم تقرير الوقت المناسب للدخول في قطاع أعمال جديد، ومتى يُعد الأمر مخاطرة كبيرة جدًا؟

حسن جميل: إنني أحب أن أعتبر شركتنا "شركة ناشئة" عمرها 75 عامًا، إذ كان رئيس شركتنا -والدنا، دائمًا ما يتحلى بروح المبادرة وريادة الأعمال إلى أقصى حدٍ ممكن، وقد أعطانا فرسًا لارتكاب أخطاء، باعتبارنا جيل القيادة القادم للشركة. وقد ارتكبنا أخطاءً بالفعل. ومن الضروري للقيادة أن تأخذ الفرص.

فادي جميل: لا يمكنك القفز إلى أي سوق لمجرد أنها تبدو سوقًا حيوية، ولكن عليك أن تتخيل ما ستكون عليه هذه السوق بعد 20 عامًا، مع محاولة قياس حجم المخاطرة المرتبطة بتلك الفرصة. وتكون المخاطرة مرتفعة جدًا في القطاعات التي ليس

الموقع الفعلي لجمع الحقائق مباشرةً وتجربة كل شيء بنفسك. فإذا رأيت شيئًا في تقرير، فسيكون عليك النهوض والانتقال فعليًا لرؤيته على أرض الواقع. وإذا واجهت مشكلة في إطار سيارة، فسيكون عليك الانحناء ولمسه بيدك. وهكذا، فإن من المفترض أن تتسخ يداك. ولا يمكنك إدارة الأمور أو اتخاذ القرارات من المكتب فحسب. ويتماشي هذا مع نهجنا في شركة عبد اللطيف جميل، لأننا في النهاية نرى أن عملنا عبارة عن عمليات تشغيلية.

مجلة ماكنزي الربعية: كيف تُقررون مواطن البحث عن فرص، سواء من حيث القطاع أو المنطقة الجغرافية؟

حسن جميل: هناك الكثير والكثير من الفرص في كل مكان. وقد اتخذنا قرارًا مدروسًا منذ حوالي ثماني سنوات بالتركيز على قطاع تصنيع السيارات. ففي عام 2012، كنا أول كبار المستثمرين في شركة ريفيان لتصنيع السيارات الكهربائية، والتي يقع مقرها في منطقة قرب مدينة ديترويت. ونظرًا لمعرفتنا الأساسية بقطاع السيارات، فقد أردنا أن ندخل في مجال السيارات الكهربائية. كما أردنا أيضًا تطوير أعمالنا في الولايات المتحدة، وهي سوق كبيرة جدًا للسيارات والسيارات الرياضية متعددة الاستخدامات وسيارات البيك أب. وعلاوة على ذلك، أردنا المشاركة في توجيه حركة سوق السيارات، فبحثنا عن طرق لنكون بها من موجهي حركة السوق بدلاً من أن نكون من المتأثرين بها أو المتضررين منها. ونحن نشهد الآن الكثير من الصخب في قطاع السيارات مع ظهور أمور جديدة مثل مشاركة الرحلات، وطلب سيارات الأجرة عبر الهاتف وتطبيقات الجوّال وتكنولوجيا التأمين والتكنولوجيا المالية. ولذلك، فإننا نجد شركات مثل شركتنا تتساءل دائمًا عما يُختبئ المستقبل لنا. وهكذا من خلال الاستثمار ببداية جديدة في شركة مثل ريفيان، يمكننا الاطلاع على آخر وأهم المستجدات في ذلك القطاع.

فادي جميل: اتخذنا أيضًا قرارًا مدروسًا منذ بضع سنوات بالدخول في قطاع الطاقة المتجددة، لا سيما أننا كنا نفكر في هذا الأمر منذ فترة، لذا قررنا الاستحواذ على شركة فوتوواتيو رينيوابل فينشرز [FRV] التي يقع مقرها في مدريد، والتي تستهدف تحقيق طاقة إنتاجية تصل إلى 7.5 جيجاوات بحلول عام 2024 لتلبية احتياجات السوق العالمية. ويُعد قطاع الطاقة من القطاعات التي نتحمّس بقوة للاستثمار فيها. ومن مزايا هذا القطاع بالنسبة لنا أنه استثمار برؤية طويلة الأجل، ولا يصلح للاستثمارات قصيرة المدى؛ فهو يتيح الوصول إلى نطاق جغرافي كبير جدًا، سواء في أمريكا اللاتينية أو أستراليا، وهو بذلك يُمثّل منصة جيدة للعمل، كما أنه قطاع سريع النمو كذلك. ولا أحد يعرف تمامًا إلى أين ستصل التطورات في هذا القطاع، إلا أن ذلك أمرٌ مثيرٌ للاهتمام بالنسبة لنا.

مجلة ماكنزي الربعية: يبدو أن من العناصر الأساسية في نهجكم ألا تكتفوا "بمجرد الاستثمار" في الشركات الأخرى، وإنما تسعون إلى بناء الشركات معها. فما هي الخصائص التي تبحثون عنها في شريككم؟

حسن جميل: بالنسبة لشركة ريفيان — نعم، لقد كنا مستثمرين، ولكننا كنا نعمل معًا كشركاء. كنت أتردد على مدينة ديترويت مرة كل شهرين، وعملت بشكل وثيق مع السيد روبرت جوزيف سكارينغ [المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة ريفيان]. في الحقيقة، ليس لدينا العديد من الشركاء، ولكن علاقتنا بالشركاء الذين لدينا قوية جدًا. لا أستطيع أن أذكر في أي وقت من حياتي أننا استودنا على شركة لغرض المتاجرة بها وجني الربح السريع من ورائها. إننا قادرون على اتخاذ القرارات التي لا يستطيع الآخرون اتخاذها، لأننا ننظر برؤية بعيدة المدى. ولم يكن ليحالفنا النجاح مع شركة فوتوواتيو رينيوابل فينشرز [FRV] أو شركة ريفيان لو كنا نفكر بطريقة: "حسنًا، فلنعمل ذلك لمدة عامين، ثم ننسحب".

أبقينا على سرية شراكتنا مع شركة ريفيان لمدة ثماني سنوات، وهي فترة جيدة، وذلك لأننا أردنا ضمان ألا نستعرض عضلاتنا حتى تكن لدينا عضلات كي نستعرضها. وكنا محظوظين جدًا بأن ينضم إلينا شركاء مثل شركات أمازون وفورد وكوكس للسيارات. ويتميز جميع شركائنا بالتخطيط الاستراتيجي لأقصى حد ممكن. وليس منهم من يبحث عن جني ربح سريع.

مجلة ماكنزي الربعية: يبدو أن التركيز على الرؤية بعيدة المدى ينطبق أيضًا على نهج عائلتكم نحو العمل الخيري وعملكم مع مؤسسة «مجتمع جميل».

حسن جميل: كان جدي رجلاً سخياً جدًا. ولم يكن مُتعلِّمًا بالمعنى التقليدي للكلمة، فكانت الأعمال التجارية هي مجال علمه وخبرته، إلا أنه كان يُقدّر قيمة العطاء كثيرًا. فكان يدعم الأهالي في مختلف أنحاء مدينته، بغض النظر عن طبيعة المسائل التي كانت تتطلب الدعم. كان يتدخل للمساعدة على أي حال. لذلك كان مفهوم العمل الخيري والعطاء للمجتمع راسخًا لدينا منذ 75 عامًا. وبعد أن دخل والدي في أعمال الشركة، قام بإضفاء الطابع المؤسسي على ذلك العطاء وعلى مفهوم العمل الخيري عمومًا على النحو الذي تجلّى في مؤسسة «مجتمع جميل» الخيرية، والتي تخضع الفرق العاملة فيها لمؤشرات الأداء الرئيسية وغير ذلك من القياسات والمقاييس ذات الصلة.

فادي جميل: كان والدي على استعداد دائمًا للسماح لنا، باعتبارنا أبناءه ونوابه، بالمشاركة في تقديم الدعم للخير في كل أمر نشعر إننا متحمسون له. ولم يكن يدفع أحدًا منا أبدًا في اتجاه محدد، وإنما

لدينا أي معرفة أو خبرة بها. يُعدّ قطاع السيارات من القطاعات التي نعرفها معرفة جيدة. أما قطاع الطاقة، فقد كان من الأعمال التي انخرطنا فيها ببطء. وعمومًا، فإننا نود الانخراط في الأعمال ذات الصلة التي يمكننا فهمها.

حسن جميل: بطبيعة الحال، عندما استثمرنا في شركة ريفيان، فإننا لم نُعطهم شيئًا على بياض، ثم قلنا لهم "هيا انطلقوا وأنشئوا شركة سيارات واشتروا مصنعًا". ولكن الأمر تم على دفعات وعلى مراحل مع الإدارة على مدى عدة سنوات، حتى اكتسب كل منا الثقة في الآخر. ونحن لا نتحمّل هذه المخاطر بمجرد قولنا: "دعونا نفعل ذلك فحسب". وإنما تظل جميع الأمور محسوبة بشكل دقيق جدًا، وبطريقة منهجية إلى حد كبير.

"في الكثير من الشركات العائلية، يترسخ في ثقافة الشركة أن: «أصحاب الشركة هم من يحدّدون كل ما يتم فيها، ويفرضونه على الآخرين، ولا يدعمون إلا أفكارهم هم فقط». ولكن في شركتنا، طالما أنك تفعل شيئًا جيدًا ومفيدًا وكنت متحمسًا له، فيمكنك فعل ذلك الشيء».

— فادي جميل

فادي جميل: كانت شركة فوتوواتيو رينيوابل فينشرز [FRV] بالنسبة لنا مثل ذلك، فنحن لم نفهم هذا القطاع فهمًا تامًا في البداية؛ إذ لم نعتد عليه من قبل. ولكن عندما فهمناه فهمًا جيدًا، قرّرنا أن نخطو خطوات أخرى، ومن ثم قمنا بتوسيع نطاق أعمالنا إلى حد كبير.

كان يترك لنا باب الاختيار مفتوحًا. في الكثير من الشركات العائلية، يترشح في ثقافة الشركة أن: «أصحاب الشركة هم من يحدّدون كل ما يتم فيها، ويفرضونه على الآخرين، ولا يدعمون إلا أفكارهم هم فقط». ولكن في شركتنا، طالما أنك تفعل شيئًا جيدًا ومفيدًا وكنت متحمسًا له، فيمكنك فعل ذلك الشيء». هذه هي فلسفة أعمالنا. كما تُعد جهودنا الخيرية وعطاؤنا للمجتمع من أهم الركائز التي تقوم عليها شركتنا.

مجلة ماكنزي الربعية: يتوسع "مجتمع جميل" إلى حد كبير، على النحو نفسه كما تتوطد علاقتكم بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، على سبيل المثال.

حسن جميل: تخرّج والدي، محمد عبد اللطيف جميل، من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. ولأنني أنا وأخي لسنا أذكاء مثله، فإننا لم نلتحق بذلك المعهد. [ضحك] إن معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا مؤسسة رائعة. ولدينا العديد من أوجه التعاون مع الجامعة، ومن ذلك العديد من المختبرات التي منحناها للجامعة. وتضم مختبرات عبد اللطيف جميل هذه بعضًا من أفضل الباحثين في العالم لدراسة المسائل الحرجة، بدايةً من مكافحة الفقر وحتى معالجة أزمة المياه العذبة الكبرى. وتُركّز جميع هذه المختبرات على الطموح نفسه في بناء مستقبل أفضل للجميع.

فاحي جميل: في عام 2005، منحنا معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا مختبرًا يحمل اسم «مختبر عبد اللطيف جميل لمكافحة الفقر (J-PAL)». وقد فاز مؤسس هذا المختبر، وهما أبهيجيت بانيرجي وإستر دوفلو، مؤخرًا بجائزة نوبل التذكارية في الاقتصاد لعملهم في مختبر عبد اللطيف جميل لمكافحة الفقر (J-PAL)، ونحن فخورون للغاية بأن نكون جزءًا من قصة نجاحهما. وتُعد إستر هي أصغر شخص سنًا وثاني امرأة تفوز بمثل هذه الجائزة.

يؤدي مختبر عبد اللطيف جميل لمكافحة الفقر (J-PAL) عملاً قويًا للغاية، على سبيل المثال، تُعد أفريقيا مهمة بالنسبة لنا، ونحن نريد أن نعمل على معالجة الملايا. يتركز أكثر من 90% من الوفيات الناجمة عن الملايا في العالم في منطقة أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، ولا يزال هناك الكثير من النقاش حول الطريقة المناسبة لمواجهة هذا التحدي. لذلك، يُشكّل مختبر عبد اللطيف جميل لمكافحة الفقر (J-PAL) فريقًا هناك لإجراء تقييمات عشوائية لتحديد أنجح وسيلة لحل هذه المشكلة بطريقة علمية. تأتي نتائج تقييمهم على النحو التالي مثلًا: الطريقة (أ) فعّالة بنسبة 50%. والطريقة (ب) فعّالة بنسبة

80%. والطريقة (ج) فعّالة بنسبة 10%. وعندما تأتي الحكومات أو المؤسسات مثل مؤسسة نايبكي ومؤسسة بيل وميليندا غيتس وتقول: "نحن نريد حل هذه المشكلة"، فسوف يقول لهم مختبر عبد اللطيف جميل لمكافحة الفقر (J-PAL): "حسنًا، فإن أفضل طريقة لحل هذه المشكلة، وأفضل عائد على الإنفاق، يكون باستخدام الطريقة (ب)".

وحتى وقتنا هذا، عمل مختبر عبد اللطيف جميل لمكافحة الفقر (J-PAL) في 80 دولة مختلفة، وأعتقد أن عمله قد ترك أثرًا إيجابيًا على حياة أكثر من 400 مليون شخص.¹ على سبيل المثال، بالنسبة لمرض الملاريا، فقد ساعد عمل المختبر في إحداث تحوّل في النهج المُتبّع نحو تقديم المنتجات المُنقذة للحياة مجانًا لأنها أثبتت القيمة الاقتصادية، وكذلك القيمة الاجتماعية، لذلك النهج بطريقة علمية.

مجلة ماكنزي الربعية: كل هذا يُثير موضوع التداخل بين الهدف والرؤية الواضحة من جانب والأرباح من جانب آخر، وهو الموضوع الذي يشغل أذهان المسؤولين التنفيذيين حول العالم في هذه الأيام. فكيف ترون الهدف والرؤية الواضحة لأعمال شركتكم؟

”شركة عبد اللطيف جميل شركة عالمية، ولكن جذورنا سعودية عميقة، وهذا هو أساس كل شيء في أعمالنا، بدايةً من تاريخنا، وحتى القرارات التي نتخذها اليوم، وكذلك طموحاتنا للمستقبل.“

— حسن جميل

حسن جميل: لم تعد الأرباح، وحدها، هدفًا لأي شركة أو غايتها بعد الآن. فالمؤسسة بحاجة إلى غاية واضحة، ونحن كأصحاب ومدبرين للمؤسسة بحاجة إلى أن نشعر بذلك. ولكن الأهم، يحتاج موظفوك إلى معرفة أن الشركة لها غاية واضحة، وأن يشعروا

¹ في أكتوبر 2019، فاز بجائزة نوبل في الاقتصاد اثنان من مؤسسي ومدبري مختبر عبد اللطيف جميل لمكافحة الفقر (J-PAL)، وهما أبهيجيت بانيرجي وإستر دوفلو، بالإضافة إلى الأستاذ مايكل كريمر الذي كان يعمل مع المختبر منذ فترة طويلة.

مجلة ماكنزي الربعية: من المثير للاهتمام أن نتحدث عن "الموارد". لأن التصور السائد، أو ربما التصور الخاطيء لدى الكثيرين في الغرب هو أن تدفق التجارة هنا يقوم على تصدير الموارد الطبيعية، وتحديداً النفط، من الشرق الأوسط إلى الخارج.

حسن جميل: إن أهم مواردنا هي الأشخاص والأفكار. ومنذ ستينيات القرن الماضي، تركّز شركتنا على التدريب والتطوير. وفي ثمانينيات القرن الماضي، قمنا ببناء مرافق تدريب كبيرى في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على أنشطة المبيعات وما بعد البيع. ولا تزال هذه المرافق قائمة وعاملة، وهي جزء مهم جداً من أعمالنا. كما أن لدينا برامج تُرسل فيها شباباً من السعوديين وغير السعوديين إلى اليابان. فادي تدرب في أستراليا، في حين تدربت أنا في اليابان، في إطار ما نسميه بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي من الأشياء القابلة للنقل بين الشركات. وينتقل الزملاء إلى هناك لمدة سنة أو سنتين، حيث يتدربون ويعودون.

"يُعد تمكين الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء مباشرةً عنصراً أساسياً من أعمالنا. فنحن، بطبيعة الحال، شركة ذات أطر عمل ومبادئ توجيهية. ولكننا نترك مساحة للموظفين لاتخاذ القرارات واغتنام الفرص."

— فادي جميل

فادي جميل: من المهم جداً الاطلاع على الأوضاع المهنية والثقافية المتنوعة للمجتمعات الأخرى في سن مبكرة. ولا يقتصر هذا على السفر إلى الخارج للدراسة الجامعية أو الدراسات العليا فحسب. فعندما يقضي زملاؤنا في شركة عبد اللطيف جميل عاقلاً أو أكثر وهم يعملون في الخارج، فإنهم يتعرضون لتحوّل لا يُصدّق. ويُعد تمكين الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء مباشرةً عنصراً أساسياً من أعمالنا. فنحن، بطبيعة الحال، شركة ذات أطر عمل ومبادئ توجيهية. ولكننا نترك مساحة للموظفين لاتخاذ القرارات واغتنام الفرص.

بذلك ويعرفوا أنها ليست مجرد كسب المال وتحقيق الأرباح فقط. فأنت تحتاج إلى أن تكون لديك قيمة حقيقية تجعلك تذهب إلى العمل كل يوم.

لا يُعد الربح سوى مؤشراً واحداً لنجاح عملك، في حين تُعد معالجة القضايا الأخرى في قطاع أعمالك أمراً في غاية الأهمية. ونحن نرى أن الجهود الفنية والخيرية لعائلتنا هي بالدرجة نفسها من الأهمية مثل أرباح أعمالنا. نعم، أنا أعرف أن الكثير من الناس يقولون ذلك. أما نحن، فنعتقد حقاً في ذلك. فهذه الجوانب قريبة جداً من قلوبنا. ومن خلال مؤسسة «مجتمع جميل»، لدينا أيضاً برنامج غير هادف للربح يحمل اسم «باب رزق جميل» الذي ساهم في توفير 900,000 فرصة عمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا منذ إنشائه، وينصبّ التركيز الرئيسي لهذا البرنامج على توفير فرص العمل، سواءً من خلال تمويل المشاريع الصغيرة أو التدريب لكل من الرجال والنساء. وقد اجتمع بعض رجال الأعمال وسيدات الأعمال السعوديين الذين بدأوا أعمالهم بقرض صغير جداً منا، واستطاعوا إنشاء مشاريع تجارية بأحجام مختلفة. وهكذا برؤيتنا للقيمة التي حقّقها هؤلاء، نتحمّس للاستمرار في هذا المجال أكثر وأكثر.

مجلة ماكنزي الربعية: أتصوّر أن رؤية كل هذا يتبلور في المملكة العربية السعودية هو الأمر الأكثر إلهاً. برأيك، كيف أثّرت الجذور السعودية لشركة عبد اللطيف جميل في هويتها المؤسسية؟

حسن جميل: بالتأكيد، شركة عبد اللطيف جميل شركة عالمية، ولكن جذورنا سعودية راسخة، وهذا هو أساس كل شيء في أعمالنا، بدايةً من تاريخنا، وحتى القرارات التي نتخذها اليوم، وكذلك طموحاتنا للمستقبل. إذ ظلت المملكة العربية السعودية هي مركز عملياتنا التشغيلية لمدة ثمانية عقود، وهي أكبر أسواقنا التجارية، ونقطة انطلاقنا إلى العالم. ونحن ملتزمون بأن نكون جزءاً إيجابياً من تاريخ المملكة العربية السعودية.

فادي جميل: المملكة العربية السعودية هي أمة مزدهرة وشابة وطموحة، وقد قامت على أرض صحراوية قاسية وجافة، وأعتقد أن هذا يعني أن المثابرة والابتكار هو جزء أساسي من تكوين الشعب السعودي وشركات الأعمال السعودية كذلك. وتُعد السعودية أيضاً مجتمعاً متعدد الثقافات، فتجد فيها أصحاب المهارات والكفاءات من السعوديين، وكذلك من الجنسيات الأخرى من جميع أنحاء العالم. إنها نقطة انطلاق رائعة. وعندما دخلنا إلى أسواق أخرى، استطعنا استخدام مجموعة من الموارد التي لم تكن لتتوفر بشكل طبيعي في ظروف أخرى.

نبذة عن الكتاب

فادي جميل هو نائب الرئيس ونائب رئيس مجلس الإدارة، العمليات الدولية، شركة عبد اللطيف جميل. حسن جميل هو نائب الرئيس ونائب رئيس مجلس الإدارة، المملكة العربية السعودية، شركة عبد اللطيف جميل. أجرى هذه المقابلة كلٌّ من ديفيد شوارتز، وهو عضو في قطاع ماكنزي للنشر ومقرها في مكتب ماكنزي بمدينة ستامفورد، وأحمد يوسف، وهو شريك رئيسي في مكتب ماكنزي بمدينة دبي.

وقد استطاع الكثير من موظفينا إنجاز أعمال رائعة. ومن النماذج التي أذكرها الآن: موظفان في شركتنا أنشأ موقعًا إلكترونيًا باسم Motory.com، وقد أصبح اليوم أحد مواقع السيارات الأكثر زيارةً في المملكة العربية السعودية. ونحن نتحدث حاليًا مع شركائنا ونتطلع إلى توسيع نطاق تلك الأعمال. فالفرص تنبثق بين الحين والآخر، ودورنا كمسؤولين تنفيذيين كبار هو التأكد من أننا ندرك هذه الفرص، وحيثما نجد فيها قيمةً لنا، يكون علينا اغتنامها والسماح لها بالنمو.

أبريل 2020

جميع الحقوق محفوظة © ماكنزي أند كومباني

تصميم: ماكنزي دبي

www.mckinsey.com

 @McKinsey ME

 @McKinsey ME