

أثر جائحة كوفيد-19- كمسرع لوتيرة التحول الرقمي للمؤسسات: وجهة نظر تسويقية مع
استعراض حالة مؤسسة (ACCENTURE، HMRC)

The Impact of Covid-19 Pandemic as an Accelerator for the Digital Transformation: A Marketing Perspective with an Enterprise Case Review (ACCENTURE, HMRC).

• مسالطة سفيان

جامعة سطيف1 (الجزائر)

smessalta@univ-setif.dz

تاريخ القبول: 2023/03/30

تاريخ الاستلام: 2023/01/10

ملخص:

يهدف هذا المقال هذه تسليط الضوء على مساهمة جائحة فيروس كورونا في التسريع من وتيرة تحول المؤسسات نحو الرقمنة في نماذج أعمالها، نظرا لما يواجهه العالم من تغير ديناميكي متزايد في طبيعة سلوكيات الشراء التي تغيرت كليا بسبب الحجر الصحي في المنازل، تم تناول الدراسة بشكل أساسي من خلال وجهة نظر الشركات نظرا لكونها المصدر الرئيسي في إيصال المنتج الى المستهلك النهائي، وقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة، و توصلت هذه الدراسة الى نتيجة أنه أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية التعامل مع هذه الأزمات المفاجئة عن طريق تبني بسرعة بروتوكولات مرنة مع الإستعانة بالذكاء الاصطناعي لمواجهة كل ما هو غير متوقع في ظل توقعات واحتمالات بظهور موجات جديدة من الأوبئة.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، جائحة كورونا، الذكاء الاصطناعي

تصنيف JEL: M31, O30

Abstract:

This research paper aims to shed light on the contribution of the Coronavirus pandemic to accelerating the pace of organizations' transformation towards digitalization in their business models, given the increasingly dynamic change that the world faces in the nature of purchasing, which has changed completely due to the necessity to stay at home, the study was mainly addressed from Through the lens of companies, given that they are the main source in the delivery of the product to the final consumer, and this study came to the conclusion that it has become imperative for economic institutions to deal with these sudden crises by quickly adopting flexible protocols with the use of artificial intelligence to confront the unexpected.

Keywords: digitization, Covid 19 pandemic , artificial intelligence.

• المؤلف المرسل: مسالطة سفيان

I. تمهيد:

أدى تفشي كل من COVID-19 مطلع العام 2020 و احتمالية بروز أوبئة جديدة ونشوب أزمات دولية مثل الصراع الروسي الاكراني والصراع الصيني الأمريكي إلى تراجع توقعات النمو للاقتصاد العالمي. حيث تأثر كل جانب من جوانب حياتنا بتفشي هذا الوباء بسبب تأثيره الواسع على النشاط الاقتصادي: من الإنفاق الاستهلاكي التقديري المتناقص بشكل كبير إلى تجميد الأنشطة التجارية بما في ذلك الميزانيات الرأسمالية والتوظيف وخفض كل شيء ما عدا النفقات التشغيلية الأساسية. و في ظل هذه الظروف ، أصبحت بعض الشركات أكثر أهمية لحياة الأفراد وقد واجهت زيادة كبيرة في الطلب على منتوجاتها، كما هو الحال في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT). أصبحت التقنيات الرقمية عاملاً تمكينياً مهماً للتواصل، مما يسهل استمرارية حياتنا العادية وربط الناس أكثر من أي وقت مضى. ونظرًا لظروف الحجر الصحي (على سبيل المثال استمر الى غاية شهر نوفمبر 2022 في بعض المقاطعات الصينية) ، فقد لجأ المزيد من الأشخاص إلى أجهزة الكمبيوتر والهواتف الذكية كنهج حياة وعمل عبر الإنترنت. وقد تستمر بعض العادات في "الوضع الطبيعي الجديد" أعلى الأقل حتى يتم العثور على حل طويل الأمد للتحديات الحالية، أصبحت الحاجة إلى الوصول إلى بنية تحتية رقمية موثوقة ذات أهمية متزايدة، وأصبحت جوانب معينة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حاسمة في فترة العزلة، مثل زيادة فرص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من العمل عن بعد، والرعاية الصحية عن بعد، وتوصيل الطعام، والخدمات اللوجستية، والمدفوعات عبر الإنترنت، والتعلم عن بعد الذي عرف قفزة نوعية في العديد من دول العالم في السنتين الماضيتين م وانتعاش قطاع الترفيه والالعاب الالكترونية عبر النت. وتماشياً مع هذا رأت المؤسسات الاقتصادية أن التحول نحو الرقمنة أصبح أمراً حتمياً وضرورة قصوة في ظل التغير الفجائي لسلوك المستهلك الذي أصبح إقتنائه لمختلف أنواع المنتجات مهما كانت أهميتها وأولويتها من لوازم شخصية أو عائلية عبر الأنترنت أو ما يسمى بالتسوق الإلكتروني بشكل كبير جداً.

اشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكننا أن نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف ساهمت أزمة جائحة فيروس كورونا من تسريع وتيرة التحول نحو الرقمنة للمؤسسات الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- 1- ما هو تأثير جائحة فيروس كورونا على الجانب البشري والتجاري للمؤسسة الاقتصادية؟
- 2- ما هو جدول الأعمال التسويقي المناسب للتحول السريع نحو الرقمنة في ظل الجائحة وما بعدها؟
- 3- فيما تتمثل تحديات الرقمنة التي تواجه المؤسسات بعد التعافي من الجائحة؟

أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة مما يلي:

- تتناول هذا الدراسة أهمية تحول المؤسسات نحو الرقمنة لمواجهة الأثار التي خلفها فيروس كورونا.
- توعية المؤسسات بضرورة تبني بروتوكولات مرنة والخطط الاحتمالية (contingency plan) لمواجهة الأزمات غير المتوقعة.

- تحفيز المسؤولين والمدراء التنفيذيين نحو التوجه للرقمنة، خاصة في ظل فترة التعافي الحالية من الجائحة.
أهداف البحث:

- عرض أهم التحديات المتعلقة بالرقمنة على مستوى المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على التأثيرات التي خلفها فيروس كورونا على الصعيد الفردي والتجاري للمؤسسة الاقتصادية.
- إبراز حيثيات وأجندة التعافي للتحول نحو الرقمنة للمؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر تسويقية وإدارية.
- الخطوات الإجرائية للدراسة: من أجل معالجة الاشكالية والاجابة على التساؤلات الفرعية سيتم تقسيم الدراسة واستعراض النقاط التالية:

- 1- تجربة مؤسسة Alibaba مع جائحة فيروس سارس.
- 2- التأثير البشري (العملاء، الموظفون) والتسويقي (الموردون، الموزعون، الممولون، الملاك...) لفيروس كورونا على مستوى المؤسسة الاقتصادية.
- 3- الأجندة الرقمية للتعافي السريع من الأزمة.
- 4- تحديات التحول نحو الرقمنة للمؤسسة الاقتصادية.
- 5- استعراض تجارب التحول الرقمي الناجحة لمؤسستي (Accenture, HMRC).

أولاً: تجربة مؤسسة علي بابا مع جائحة فيروس سارس

بينما تسبب فيروس كورونا المستجد COVID-19 في دمار الاقتصاد العالمي، تجد مؤسسة علي بابا نفسها في وضع جد مألوف حيث صرح الرئيس التنفيذي لشركة Alibaba Daniel Zhang بأن الأثار الاقتصادية لـ COVID-19 "ستشكل فرصا على المدى القريب" لأعمال Alibaba، " بالطبع، ركز تشانغ أيضاً على "مسؤولية علي بابا تجاه المجتمع"، قائلاً إن الشركة "بذلت قصارى جهدها لحماية صحة وسلامة موظفينا". كما تبرعت مؤسسة علي بابا بإمدادات طبية حول العالم. ولكن حتى في المواقف الصعبة، يمكن لشركة علي بابا أن ترى الفرص، ليس فقط لأن الناس الآن يعتمدون أكثر من أي وقت مضى على الخدمات عبر الإنترنت، ولكن لأنها واجهت وباءً آخر – وهو مرض الالتهاب الرئوي الحاد (سارس) الذي وضع الشركة في طريقها الصحيح لتصبح عملاق تجارة إلكترونية بقيمة 470 مليار دولار. (2020)

تأسست Alibaba في 1999 في سوق B2B عبر الإنترنت يستهدف الشركات الصينية التي تتطلع إلى بيع سلعها إلى شركات أخرى حول العالم. بعد ثلاث سنوات، كان لدى الشركة 400 موظف فقط (اليوم لديها أكثر من 100000)، وحققت أرباحها السنوية الأولى في عام 2002. ولكن في خريف ذلك العام، بدأ تفشي فيروس

SARS الجديد آنذاك في الانتشار في جنوب الصين ، المعروف أيضًا باسم فيروس كورونا المرتبط بالسارس ، SARS-COVI.

مع تحول السارس إلى جائحة في عام 2003، شكل تحديًا كبيرًا للاقتصاد الصيني -بما في ذلك المؤسسة الناشئة- على بابا-حيث أصيبت موظفة بالسارس لذا اضطرت الشركة إلى عزل موظفيها بالكامل في منازلهم. بدا في ذلك الوقت أن الكارثة قد أصابت الشركات الصغيرة. جاء الحجر الصحي في الوقت الذي كانت فيه Alibaba تستعد لإطلاق Taobao، وهو سوق عبر الإنترنت للمستهلكين كان الهدف منه أن ينافس موقع eBay في الصين. (Zheng, 2020).

أصدرت العديد من الدول حول العالم تحذيرات سفر لرجال الأعمال الذين يسافرون إلى الصين، وبالتالي تحول الكثيرون إلى أعمال علي بابا عبر الإنترنت للحصول على سلع صينية. ابتداءً من مارس 2003، أضافت على بابا إلى أعمال التجارة الإلكترونية B2B 4000 عضو جديد و9000 قائمة كل يوم، بزيادة 3-5 أضعاف عن معدل ما قبل السارس. كما استثمر الموردون في التسويق الإلكتروني على منصة علي بابا حيث نما حجم أعمالها بنسبة 50٪ في ذلك العام وشهدت إيرادات يومية قدرها 10 ملايين يوان صيني وشهد أكثر من نصف مليون مورد على منصة B2B نموًا قويًا في المبيعات.

على الرغم من حقيقة أن موقع eBay قد أطلق في الصين قبل عام من إطلاق مؤسسة علي بابا تاباو، واستثمر أكثر من 250 مليون دولار في أعماله في ذلك البلد، لكن سرعان ما أصبح تاباو المنافس الرئيسي للشركة الأمريكية فيما كان آنذاك سوقًا بمليارات الدولارات. اجتذب Jack Ma العملاء بعيدًا عن eBay خلال السماح للمستخدمين الجدد ببيع سلعهم على Taobao مجانًا لمدة ثلاث سنوات. بحلول عام 2006، كان لدى Taobao حصة أكبر في سوق المزادات عبر الإنترنت في الصين من eBay، وقررت الشركة الأمريكية الانسحاب من البلاد تمامًا.

اليوم، لدى Taobao أكثر من 600 مليون مستخدم شهريًا، وقد ساعد ذلك في تحويل Alibaba إلى واحدة من أكبر شركات التجارة الإلكترونية في العالم، مع إيرادات سنوية تزيد عن 56 مليار دولار. (Jr, 2020)

ثانياً: التأثير البشري والتسويق لـ Covid-19 على مستوى المؤسسة الاقتصادية

لقد غيرت جائحة Covid-19 العالم بشكل جذري. الناس يعيشون بشكل مختلف، يشترتون بشكل مختلف وبطرق عديدة، ويفكرون بشكل مختلف يتم اختبار سلاسل التوريد، يبحث المستهلكون في جميع أنحاء العالم عن المنتجات والعلامات التجارية من خلال عدسة جديدة. إعادة الجائحة تشكيل صناعة السلع الاستهلاكية، والذي أثر على طريقة سيرورة المؤسسات الاقتصادية ونظام عملها.

وتوصل خبراء مؤسسة Accenture إلى التقسيمات التالية لتأثيرات فيروس كورونا (Accenture, 2020):

1- التأثير على الإستراتيجية: يواجه الرؤساء التنفيذيون اليوم تحديات تنافسية هائلة بينما تواصل

العديد من المنظمات بالفعل إجراءات "لا رجعة فيها" للخروج من آثار الوباء بشكل أقوى. حيث يواجه هؤلاء

القادة الأزمة بروح التجديد-تسريع التحول الرقمي، وإنشاء هياكل التكلفة المتغيرة، وتنفيذ عمليات مرنة بغية التحول الإستراتيجي للملائم للموازات مع الأثار المخلفة من قبل فيروس كورونا على سيرة الإقتصاد.

2-التأثير على العملاء: نتيجة لتغير سلوك المستهلك بسبب تفشي فيروس كورونا كان لزاما على الشركات إعادة تقييم كيفية الاستفادة من مراكز الاتصال، وكيف يقدم الموظفون تجارب منتجات تقنع المستهلكين. تعمل الأزمة بشكل أساسي على تغيير كيف وما يشتره المستهلكون، كما تعمل على تسريع التغييرات الهيكلية الهائلة في صناعة السلع الاستهلاكية من خلال هذه السلوكيات الجديدة الناشئة، وتتمتع المؤسسات بفرصة تسريع أنشطة التجارة الرقمية من خلال توسيع العروض الحالية وإنشاء خطوط خدمات جديدة، مثل تجار التجزئة الذين يجتمعون لتقديم خدمات التوصيل "بدون تلامس without contact" والاستلام من جانب الرصيف للمستهلكين. سيؤدي هذا التسريع إلى إجبار المؤسسات على إعادة تصور استراتيجياتها الرقمية لاقتناص فرص السوق الجديدة وشرائح العملاء الرقمية.

3-التأثير على القوى العاملة: تعاني المنظمات على مستوى العالم من اضطراب غير مسبوق في القوى العاملة، حيث تحاول المجتمعات العمل بالأداء العالي، ويرتقي موظفو الموارد البشرية عبر الصناعات إلى مستوى التحدي، حيث يساعد الأفراد والمؤسسات على اجتياز التحولات الهائلة في القوى العاملة، مثل الحاجة الملحة للتحول إلى قوة عاملة عن بُعد لحماية الموظفين وتمكينهم وخدمة العملاء وإرساء استمرارية الأعمال. على سبيل المثال، الحاجة الماسة إلى توفير رسائل وزيارات رعاية افتراضية في مجال الرعاية الصحية.

4-التأثير على العمليات: من تداعيات أزمة Covid-19 انها أحدثت تغييرات هائلة في سلوك المستهلك وسلاسل التوريد إلى خروج الشركات عن التوازن. وأكدت الاستجابة للوباء على حاجة القادة إلى تسريع تبني طرق مرنة للعمل وتحول سلسلة القيمة للمساعدة في التغلب على حالات عدم اليقين. أن تصبح مؤسسة ذكية يعني التحول من اتخاذ القرار من أعلى إلى إتخاذ القرار من الأسفل، وتمكين الفرق الموجهة حسب الغرض، والمزودة بالبيانات، والمدعومة بالتكنولوجيا والسحابة الإلكترونية وهذا لتسريع الوصول إلى السوق. والآن، أكثر من أي وقت مضى، تعتبر سلسلة التوريد بالغة الأهمية. تحتاج الشركات إلى تطوير استجابة سريعة لمعالجة الاضطرابات الحالية وإعادة تخصيص سلاسل التوريد وإعادة تشكيلها للمستقبل من خلال زيادة المرونة والمسؤولية.

5-التأثير على التمويل: في مواجهة أزمة Covid-19 ، كان على القادة التصرف بسرعة لتحسين مرونة شركتهم وإعادة التوازن للمخاطر والسيولة، مع تقييم فرص النمو الناتجة عن الإنكماش. حيث هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات فورية لمواجهة تحديات السيولة قصيرة الأجل، ولكن أيضاً لحل مشكلة التكاليف والربحية وتوليد التمويل للاستثمار في الفرص الجديدة، بما في ذلك عمليات الاندماج والاستحواذ.

يواجه العديد من الرؤساء التنفيذيين انخفاضاً حاداً في المبيعات والإيرادات وزيادة التكاليف. قد تتطلب التدخلات للتكيف استثمارات في التقنيات والعمليات والأشخاص الرئيسيين. بالنسبة للبعض، أصبحت

السيولة مسألة بقاء. يمكن أن يكون للإجراءات المتخذة الآن تأثير فوري على بقاء الشركة، ومدى سرعة تعافها من الانكماش العالمي، وصحتها المالية واستدامتها في المستقبل.

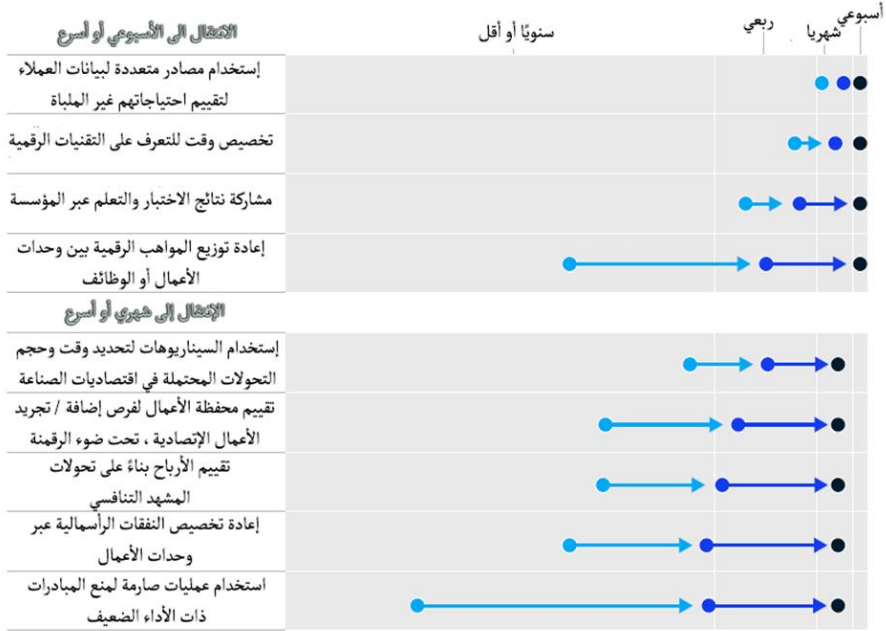
6-التأثير على التكنولوجيا: حتى قبل Covid-19 واجهت العديد من المنظمات تحديات كبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات. مما دفع الشركات للعمل بسرعة بطرق جديدة ويتم اختبار تكنولوجيا المعلومات بشكل لم يسبق له مثيل. نظرًا لأن الشركات تتعامل مع مجموعة من أولويات وتحديات الأنظمة الجديدة، مخاطر استمرارية الأعمال، والتغيرات المفاجئة في الحجم، واتخاذ القرار في الوقت الفعلي، وإنتاجية القوى العاملة، والمخاطر الأمنية وغيرها. يجب على القادة التصرف بسرعة لمعالجة مشكلات مرونة الأنظمة الفورية. فمن المهم وضع استراتيجيات طويلة الأجل لزيادة المرونة وتطبيق الدروس المستفادة من التجربة لإنشاء خارطة طريق للأنظمة والمواهب التي تعد شركتك بشكل أفضل للالتزامات المستقبلية.

7-التأثير على الصناعات: تأثرت جميع الصناعات بأزمة Covid-19 بدرجات متفاوتة من الخطورة. ويمتلك البعض دفاعات قوية، بينما يكافح آخرون للعودة إلى الوضع "الطبيعي" المتغير باستمرار. تغيرت أنماط طلب المستهلك، وتعطلت سلاسل التوريد العالمية ولا تزال تحت الضغط وتستمر حالة عدم اليقين إلى افاف 2024، لذا وجب على الشركات أن تتكيف باستمرار مع ظروف السوق الجديدة وغير المؤكدة.

وجراء هذه التأثيرات كان لزاما على المدراء التنفيذيين للمؤسسات الإقتصادية التعامل مع التأثيرات التي خلفها الوباء مما نتج عنه وتيرة جديدة في سيورة المنظمة يقودها فيروس كورونا وهذا ما يثبته الشكل رقم 01 الذي هو عبارة عن دراسة استطلاعية أقامتها مؤسسة ماكنزي على عدة مؤسسات إقتصادية .

الشكل رقم 01: الوتيرة الجديدة التي تقودها أزمة كوفيد-19

متطلبات كوفيد 19 الجديدة ● كل المستجوبين الذخرون ● المستجوبين من اصحاب الإقتصادات الصالية ●



Source: Mckinsey & company, The recovery will be digital, P 19

ثالثاً: الأجندة الرقمية للتعافي

- لقد وضعت مؤسسة ماكنزي Mckinsey جدول أعمال يركز على أربعة جهود :
- إعادة تركيز الاستثمارات الرقمية وتسريعها استجابة لاحتياجات العملاء المتطورة،
 - استخدام البيانات الجديدة والذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات التجارية،
 - تحديث القدرات التكنولوجية بشكل انتقائي لتعزيز سرعة التطوير،
 - زيادة المرونة التنظيمية لتقديم المزيد بسرعة. لكل منها،

وحددت خطة عملية لمدة 90 يوماً لتحقيق ذلك (Company, 2020) وهذا ما يبينه الشكل رقم 02

الشكل 02: خطة الأيام التسعين الأولى ذات أربع جهود.

إعادة تركيز الجهود الرقمية نحو تغيير توقعات العملاء	استخدام البيانات الجديدة والذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات التجارية	تحديث القدرات التكنولوجية بشكل انتقائي	زيادة قرع الطبول التنظيمي
السباق الأول: الأيام 1-29	مواصلة التنظيم مع الأولويات الرقمية الجديدة	إنشاء خطة تصحيح للتحول إلى هيكل التكلفة المنخفضة والبدء في تقييم المخاطر الإلكترونية	تقييم المكان الذي تكون فيه السرعة التنظيمية مطلوبة وأين يمكن لنماذج العمل عن بعد أن تدفع الإنتاجية
السباق الثاني: الأيام 30-59	جعل القنوات الرقمية متساوية أو أفضل مقابل المنافسة	إعداد منصة البيانات المستندة إلى السحابة وأتمتة خط أنابيب تسليم البرامج	نشر نماذج جديدة مرنة و يمكن التحكم بها عن بعد
السباق الثالث: الأيام 60-90	إطلاق عروض أو قنوات رقمية جديدة	تطوير مجموعات البيانات والنماذج من الجيل التالي لتحقيق الأداء	مؤسسة متطورة مهاريا لعام رقمي متسارع

Source: MckinzeY & company, the recovery will be digital, P 23

1. إعادة تركيز الجهود الرقمية نحو تغيير توقعات العملاء

تعمل العديد من الشركات على تسريع تحولاتها نحو النماذج الرقمية الأولى بسرعة فائقة، لكن الأمر لا يتعلق فقط بالرقمنة. يجب على الشركات أيضاً إعادة تصوير رحلات العملاء بحيث يكون هناك القليل الاحتكاك، وتسريع التحول إلى القنوات الرقمية، وتوفير متطلبات أمان جديدة. على سبيل المثال، يتعامل مصنع السيارات الآن مع الوظائف التي يؤديها التجار بشكل تقليدي وإعادة رقعنتها، مثل التجارة الإضافية والتمويل والخدمة وتسليم السيارات إلى المنازل. وكذلك آخر تعمل الخطوط الجوية على إعادة اختراع تجربة الركاب بسرعة من خلال الرحلات التي لا يكون هناك تلامس فيها والتي تركز على صحة المسافرين وسلامته لجعل العملاء يشعرون بالراحة في الطيران مرة أخرى

2. استخدام البيانات الجديدة والذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات التجارية

يتم اتخاذ مئات القرارات التشغيلية على أسس يومية وأسبوعية وشهرية. نأخذ على سبيل المثال، يجب أن نتخذ العديد من القرارات: ما المسارات التي يجب أن نعمل بها؟ ما هو حجم الطاقم الأمثل لكل رحلة؟ كم عدد الوجبات التي يجب أن نطلبها؟ ما هو مستوى التوظيف الضروري في مركز الاتصال؟ لدى الشركات الحديثة العديد من نماذج التنبؤ والتخطيط لتوجيه مثل هذه القرارات التشغيلية وستحتاج هذه المنظمات إلى التحقق من صحة هذه النماذج فقد تم الاضطرار الى إعادة بناء نماذج المخاطر والنماذج المالية التي فشلت خلال الانهيار المالي لعام 2008، فإن النماذج ستحتاج أيضا إلى الاستبدال بسبب التحولات الاقتصادية والهيكلية الهائلة التي سببها الوباء.

3. تحديث القدرات التكنولوجية بشكل انتقائي

يتطلب تنفيذ جدول الأعمال الموصوف بنجاح قدرة استثمارية وسرعة إنمائية. يمكن أن يساهم مدراء تقنية المعلومات في كلٍّ من تعديل هيكل تكلفة تكنولوجيا المعلومات إلى مستويات الطلب الجديدة وإعادة استثمار الموارد المحررة في الحلول الرقمية التي تواجه العملاء وأنظمة دعم القرار الحاسمة، أولاً وقبل كل شيء. يمكن للشركات أيضاً تخصيص بعض المدخرات لتحديث مجموعة التكنولوجيا وأدوات تطوير البرمجيات بشكل انتقائي .

لقد وجدت العديد من الشركات أن لديها القدرة على توفير ما يصل إلى 45 بالمائة من تكاليف تكنولوجيا المعلومات على مدار عام. تشير تجربة ماكينزي إلى أنه يمكن تحقيق ما يقرب من ثلثي هذه الإمكانات من خلال تدابير مثل تمديد دورات تحديث الأجهزة والبرامج، وإعادة التفاوض بسرعة بشأن عقود البائعين، وتقييد أعباء العمل السحابية عن طريق إيقاف الوظائف غير الهامة .

مدراء تقنية المعلومات يفكرون في ترقية مجموعات التكنولوجيا الخاصة بهم، وهذا لتوفر ميزتين لبيئة التكنولوجيا الحديثة: منصة بيانات قائمة على السحابة وخط أنابيب لتوصيل البرامج ألياً (يطلق عليه عادةً "التكامل المستمر والتسليم المستمر"). بدون ذلك، تتوقف سرعة التطور وتصبح غارقة في التعقيد .

4. زيادة قرع الطبول التنظيمي

أجبرت الأزمة المؤسسات على التكيف بسرعة مع الحقائق الجديدة، وفتح أعين الجميع على طرق جديدة وأسرع للعمل مع العملاء والموردين ومختلف الشركاء. يتساءل العديد من الرؤساء التنفيذيين عما يتطلبه الأمر للحفاظ على إيقاع طبول المنظمة المتسارع. ظهرت تحسينات كبيرة في كل من وتيرة التنفيذ والإنتاجية لدى الشركات التي قادت الطريق في تبني نماذج تنظيمية أكثر مرونة. وقد ثبت هذا خلال الأزمة حيث يرى مركز بحوث ماكينزي ارتباطاً مباشراً بين النضج السريع قبل الأزمة والوقت الذي استغرقته الشركات لإطلاق أول منتج أو خدمة متعلقة بالأزمة .

في حين أن العديد من الشركات لديها على الأقل عدد صغير من الفرق المرنة، إلا أن القليل منها نجح في توسيع النطاق ليشمل مئات الفرق التي يعمل بها عدد من "الفاعلين" أكثر من "المدققين"، وهذا ما يلزم لقيادة الوتيرة التنظيمية المتسارعة للأزمة .

رابعا: تحديات التحول نحو الرقمنة للمؤسسة الاقتصادية

فيما يلي أهم خمسة تحديات غالباً ما تواجهها الشركات الكبيرة، التي انشئت قبل العصر الرقمي، عند القيام بمشاريع التحول.

1- عدم وجود رؤية وخطة واضحتين:

غالباً ما يكون التحول الرقمي أمراً صعباً بالنسبة لأي مؤسسة من أي حجم. هناك طريقة أكثر على المحك من مجرد خطوة بسيطة، إنها مزيج من الوظائف والمهارات والكفاءات المختلفة داخل وخارج الشركة.

إن بدء رحلة التحول دون قياس الأداء ثم تشكيل خطة لكل خطوة سيؤدي إلى الفشل. وانه لمن الضروري التخطيط طويل الأجل لتبني الذكاء الرقمي لمنع التحول الرقمي من أن يصبح مهمة مشروع بسيطة ولمراعاة أسباب الخروج من المشروع، من الضروري التخطيط طويل الأجل لاعتماد الذكاء الرقمي. وبناءً على ذلك، تحتاج الشركات إلى تحديد خطوات عملية التحول وما هو مطلوب قبل الالتزام بها وإعادة التفكير في تصميم الشركة واستراتيجيتها. كما يعتمد النجاح الإجمالي للمشروع أيضًا على مدى سرعة تكيف المستخدمين مع التغييرات عندما تكمل الشركة تحولها الرقمي بنجاح (Raiker, 2020).

2- مقاومة الموظفين للتغيير:

الموظفون هم أحد أعمدة عملك. لا يمكنك تحقيق الأهداف بدون دعم من المنظمة بأكملها، وأعلى الأقل معظمها. وبينما يكون الموظفون غالبًا سبب التغيير في المؤسسات، فقد يكونون في بعض الأحيان عيبًا كبيرًا. الشغل الشاغل لمعظم الشركات التي تفكر في الدفع الرقمي هوتبني الموظفين وكيف سيؤثر ذلك على ثقافة الشركة وهيكلها التنظيمي. قد يشعر العديد منهم ان وظيفتهم مهددة بسبب هذه التغييرات، والتي لن تكون مفيدة للروح المعنوية أو الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، هناك فجوة كبيرة في المهارات عندما يتعلق الأمر بإكمال نوع التغيير الذي تحتاجه معظم الأنشطة التجارية. الأفراد الماهرون مشغولون بالفعل بمهام أساسية أخرى، ولا يمكن الاستغناء عنهم لدعم النمو الرقمي أو تدريب الآخرين (Michael, 2018).

3- تحدي البيانات - الاستخدام غير الفعال للبيانات

التحدي الآخر الذي يواجه الشركات هو إدارة البيانات. يعتمد التحول الرقمي الناجح على الإدارة الفعالة لجمع وتخزين واستغلال وفرة البيانات المتاحة. في المؤسسة الحديثة، يتم تسجيل كل إجراء أو حدث أو معاملة في سجل إلى جانب العديد من السمات المهمة الأخرى التي تصف من فعل ماذا وأين فعل ذلك والكثير من المعلومات الأخرى حول الأشياء التي تحدث عمليًا. تمتد تدفقات العمل هذه عادةً عبر أنظمة مختلفة لا ترتبط جميعها ببعضها البعض بشكل مثالي، مما يؤدي إلى إنشاء مجموعات من المعلومات وصورة غير كاملة لعمليات الشركة. يعد تكامل التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتحليل التدفق وما إلى ذلك أمرًا ضروريًا للاستخدام الفعال للبيانات، وكذلك في جهود التخصيص. كمية البيانات التي سيتم جمعها وتحليلها هائلة وسيؤدي سوء الاستخدام إلى فشل العملية. إن تجربة العملاء الأفضل وهامش الربح هي نتائج اتخاذ قرارات أفضل بناءً على بيانات دقيقة (Raiker, 2020).

4- تحدي الميزانية خلال التحول الرقمي

نظرًا لأن الشركات تفتقر إلى الموارد المالية التي لا تنضب فمن المحتمل أن المؤسسة ستواجه قيودًا في الميزانية قد تحد من أي جزء من رحلة التحول الرقمي الخاصة بها. لذا يجب ان تكون على علم واستعداد لذلك في حين أن التحول الرقمي قد يتطلب استثمارات جديدة، وأحيانًا كبيرة. كما أنه عندما تقوم المؤسسة ببناء استراتيجية التحول الرقمي الخاصة بها، يجب ان تستخدم ميزانيتها كتحقق من الواقع لمعرفة مدى قدرتها على الاستمرارية فيجب وضع خطة تتضمن عدة مراحل على عدة سنوات، إذا كان هذا هو المطلوب (jabil, 2020).

5- البقاء على نموذج العمل القديم

أخيراً، نادراً ما يتعلق النجاح الحقيقي في المجال الرقمي بتقديم نفس المنتجات والخدمات بالضبط، فقط من خلال الأنبوب الرقمي. نقل أقراص DVD إلى البث المباشر من طرف نتفليكس. أنشأت Uber أكبر خدمة سيارات في العالم دون شراء أي مركبات أو استئجار أي سائق، وبالمثل أنشأ موقع إي باي وعلي بابا أكبر قنوات البيع بالتجزئة في العالم دون شراء أي مخزون.

غالبًا ما تكتشف الشركات التي نجحت في "عبور الفجوة" نحو الفعالية الرقمية أنها بحاجة إلى توفير بالمجان ما اعتادوا على دفع رسوم مقابل الحصول عليه، أو البيع كاشترارك لما كان يُعد "حسب الطلب"، أو تحقيق الدخل من خلال الإعلان عن الأشياء التي كان يُدفع مقابلها في السابق بطرق أخرى، وإعادة التفكير في كيفية جني الأرباح من القيمة التي يخلقونها. يمكن لأولئك الذين يفعلون ذلك بمرونة أن يجدوا في كثير من الأحيان أن تبني إستراتيجية رقمية يوفر نطاقاً وإيرادات أكبر من النهج القديم، لكنه يتطلب التجريب وافتراضاً للمخاطر. في حين أن هذا النهج مقبول على نطاق واسع بين الشركات الناشئة، إلا أنه يخشى بشكل عام في إدارة الشركات الناضجة. ومع ذلك، فإن هذا هو التحدي الذي يجب عليهم حوضه لتحقيق النجاح الرقمي (Tiersky, 2017).

خامساً: إستعراض بعض تجارب تحول المؤسسات الإقتصادية نحو الرقمنة في خضم أزمة covid-19

1- مؤسسة Accenture

هذه المؤسسة هي أكبر مؤسسة استشارية في العالم، ويعمل بها أكثر من 600.000 شخص في 51 دولة حيث تشتهر أكسنترشر بمجموعة متنوعة من عروض الخدمات ولديها خمسة مجالات خدمية رئيسية. وتشمل هذه: الإستشارات الاستراتيجية، والإدارة، والرقمية، والتكنولوجيا، والعمليات. يتم تصنيف الشركة باستمرار كواحدة من أفضل الشركات في العالم.

Accenture digital هي واحدة من أكبر مزودي إمكانات التحول الرقمي الشاملة في العالم. تركز على مساعدة المؤسسات والحكومات على إعادة تعريف كيفية خدمة العملاء المتصلين وتشغيل مؤسساتهم المتصلة وتقديم خدمات الأعمال والتكنولوجيا الرقمية المتكاملة لتقديم نتائج ملموسة في كل مرحلة من مراحل الرحلة الرقمية (digital journey) كما تقدم أيضاً خدمات كاملة تشمل تجربة العملاء والمنتجات والأنظمة المتصلة والتحليلات الذكية (Accenture, who we are, 2020).

صرحت جولي سويت الرئيسة التنفيذية لمؤسسة أكسنترشر الإستشارية في الربع الثاني من السنة المالية 2020، ارتفع إجمالي الإيرادات بنسبة 8٪ على أساس سنوي ليصل إلى 11.1 مليار دولار أمريكي، وكانت نسبة 65٪، وذلك في إطار شروط أكسنترشر الجديدة الشاملة للخدمات الرقمية والسحابية والأمن السيبراني. وقد ركزت على 5 عوامل تؤكد على أنها مهمة في التموضع الحسن للمؤسسة في ظل الإزمات (Lauchlan, 2020):

1- هيكل الفريق الافتراضي: حيث تدير لجنة الإدارة العالمية في المؤسسة كل الأعمال كفريق افتراضي. إذ ليس ل Accenture مقر، بل كبار القادة منتشرون في جميع أنحاء العالم وقد عملت بهذه الطريقة كفريق إدارة لأكثر من ثلاثة عقود. ولذا فإن معالجة هذا الوضع كانت مرنة وسلسة.

2- لجنة دائمة لإدارة الأزمات، بقيادة المدير التنفيذي للعمليات، جوديلاير :

تم تفعيل بروتوكولات وفريق من كبار قادتنا بسرعة، والذين تحت قيادة جو وبدعم من جميع أنحاء Accenture، حيث وضعوا هذه البروتوكولات التي تم اختبارها لسنوات من خلال محاكاة أزمات حقيقية، إذ تركز على الموظفين، واستمرارية الأعمال، وإدارة المرافق، والأثر المالي. في حين أنه لم يتم التخطيط لوباء عالمي، فإن القدرة على تشغيل هذه البروتوكولات ثم التكيف مع هذا الوضع غير المسبوق تسمح للمؤسسة بالتحرك بسرعة. على سبيل المثال، قامت المؤسسة بتقييد السفر وطلبت من الناس العمل عن بعد من المنزل. قامت بالفعل بتمكين نسبة كبيرة جداً من موظفيها للعمل من المنزل، بما في ذلك ما يقرب من 60٪ من موظفيها هم من الهند والفلبين. لكن لا يمكن إنجاز كل الأعمال من مجرد المنزل نظراً لطبيعة العمل، فقد قامت بتقليل كثافة الأشخاص في المكاتب والمراكز وتم وضع إجراءات نظافة إضافية وبروتوكولات تباعد اجتماعي .

3- خبرة عمل افتراضية: تتمتع مؤسسة Accenture بخبرة عميقة في العمل الافتراضي وقد تموضعت بالفعل على نطاق واسع في المسار العادي في تقنيات تعاون الأعمال لديها والبنية التحتية للعمل عن بُعد. على سبيل المثال، هي أكبر مستخدم ل Teams من Microsoft في العالم، وفي الأسابيع القليلة الماضية، حيث قامت بسرعة بزيادة عدد الأشخاص الذين يعملون عن بُعد من المنزل، تضاعف استخدام Teams الصوتي تقريباً من 16 مليون دقيقة في اليوم إلى ما يقرب من 30 مليون دقيقة في اليوم Accenture. نستخدم خبرتها العميقة في العمل معاً افتراضياً عبر ومع عملائها للمساعدة في تكييف طريقة عمل معاً من المنزل.

4- الاحتفاظ بالموظفين: ل طالما كانت وظائف المؤسسة واستثماراتها قوية لرقمنة Accenture وأيضاً لجذب المواهب والاحتفاظ بها وتشغيل Accenture بدقة وانضباط. إن المتخصصين لديها من الدرجة الأولى في الشؤون المالية والموارد البشرية والعمليات والخدمات الجغرافية والتسويق والاتصالات، وكبار موظفي المعلومات الذين تم تمكينهم من خلال هذه الاستثمارات الكبيرة في الرقمنة الخاصة بنا، يصنعون فرقاً حاسماً في كيفية استجابتها المرنة للأزمات.

5- أهمية الخدمات: كما توضح الأرقام المقاسة في الربع الثاني، فإن خدمات المؤسسة وثيقة الصلة بعملائنا. في أكثر من 60٪ من أعمالها، مكنتها علاقات عملائها العميقة مع الشركات الرائدة في العالم ونموذج أعمالها الفريد من مساعدة عملائها على النجاح في هذه الفترة غير المؤكدة والاستمرار بقوة على المدى الطويل.

كما تناولت جولي سويت تغيير سلوك المستهلك نحو مؤسستها إذ أصبحت الطلبات مختلفة حيث يركز العملاء كأولوية أولى على سلامة أفرادهم والتكيف مع الحاجة إلى العمل عن بعد، كما ان بعض عملائها من القطاع العام فكانت مهمة المؤسسة القيام بنشر المزيد من الوكلاء الافتراضيين الذين تم تكوينهم مسبقاً بنصائح COVID-19 للاستمرار في تحرير السعة وهذا حفاظاً على ثقة جمهور العميل .

2 المؤسسة الحكومية HMRC صاحبة الجلالة للإيرادات والجمارك

Her Majesty's Revenue and Customs صاحبة الجلالة للإيرادات والجمارك: هي إدارة غير وزارية تابعة لحكومة المملكة المتحدة مسؤولة بشكل أساسي عن تحصيل الضرائب والدفع مقابل خدمات معينة تقدمها الدولة، فضلاً عن المساهمات في الضمان الاجتماعي البريطاني (wikipedia, 2020).
إن إطلاق HMRC لثلاث تقنيات تكنولوجية لمساعدة اقتصاد المملكة المتحدة على التعامل مع وباء فيروس كورونا هو في الواقع تنويع لست سنوات من تحديث التكنولوجيا وإعادة تشكيل المهارات واعتماد الحوسبة السحابية للمؤسسات، كما يقول أنتوني كولارد، مدير الإستراتيجية والتصميم والهندسة المعمارية والابتكار في HMRC.

تتمثل هذه التقنيات التكنولوجية الثلاثة في مايلي (Chillingworth, 2020):

- 1- برنامج الاحتفاظ بالوظيفة في إطار فيروس كورونا (the Coronavirus Job Retention Scheme)
- 2- خطة دعم دخل العاملين لحسابهم الخاص (SEISS Self Employed Income Support Scheme)
- 3- نظام الخصم من أجر المرض القانوني (SSPR the Statutory Sick Pay Rebate Scheme)

تؤكد HMRC على تحقيق نجاحات كبيرة للتقنيات الثلاث في الأسبوع الأول، تعاملت خدمة CJRS مع أكثر من 600000 مطلب، بلغ مجموعها حوالي 5 مليارات جنيه إسترليني وحقت نسبة رضا العملاء تزيد عن 86٪. بحلول 14 يونيو 2020، عالجت HMRC أكثر من 1.1 مليون مطالبة منحة ودفعت أكثر من 20.8 مليار جنيه إسترليني في شكل منح لأصحاب العمل الذين يدعمون أجور أكثر من 9.1 مليون موظف. تم فتح طلبات الحصول على منحة SEISS الأولى في 13 مايو 2020، قبل 19 يومًا من الموعد المحدد. كان عدد السكان المؤهلين 3.4 مليون. في غضون 36 ساعة من الافتتاح، تمت معالجة أكثر من مليون مطالبة بقيمة 3 مليارات جنيه إسترليني، واعتبارًا من 9 يونيو، تم تقديم إجمالي 2.6 مليون مطالبة ودفع 7.5 مليار جنيه إسترليني.

تم إطلاق خدمة SSPR في 26 مايو، قبل خمسة أسابيع من الموعد المحدد. بعد ثلاثة أسابيع من إطلاقها، ساعدت الخدمة أكثر من 30000 شركة، وحقت درجة رضا العملاء تزيد عن 91٪ ومعدل استخدام رقمي يزيد عن 99٪.

تم تسليم كل هذا من طاولات المطبخ وغرف النوم الاحتياطية في جميع أنحاء البلاد، كما يقول Collard، مضيفًا أن أدوات التعاون التي تستخدمها HMRC التي تتمثل في المنصات والسحابات الإلكترونية تضمن للفرق أن تظل على اتصال دائم. حيث سمح ذلك بمساهمة كاملة من الجميع، دون معاناة أي شخص من كونه بعيدًا، كما يحدث غالبًا في العمل العادي في المكتب.

II. خلاصة:

أخيرا، يمكن القول أن تفشي COVID-19 كان بمثابة انذار شديد اللهجة بأن الأوبئة، مثل غيرها من الكوارث النادرة الحدوث، قد حدثت في الماضي وستستمر في الحدوث في المستقبل. حتى إذا لم يتمكن من منع ظهور هذه الفيروسات الخطيرة، يجب أن تستعد المؤسسة الاقتصادية للتخفيف من آثاره عليها بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام. وهذا الإستعداد يكون عن طريق العديد من الخطوات لكن يبقى أهمها التعلم. ومن الناحية التكتيكية يجب البدء في عملية إجراء تغييرات محددة على الأعمال (ما هي التقنيات التي سيتم تنفيذها وكيف). وعلى المستوى التنظيمي (كيفية إدارة التغيير بوتيرة تتجاوز بكثير التجارب السابقة) فالتحول نحو الرقمنة أصبح ضرورة حتمية لإستمرارية المؤسسة وبناء إقتصاد دولة قوي في عصر تكنولوجيا رقمي يتسم بالديناميكية والسرعة والمرونة في اتخاذ القرار.

وفي هذا الصدد يمكننا وضع مجموعة من الإقتراحات متمثلة فيما يلي :

- ضرورة بناء بنية تحتية رقمية في الجزائر في المستقبل القريب .
- البدء فورا في جدول أعمال للتحول نحو الرقمنة للمؤسسات التي تأثرت اقتصاديا بسبب هذه الأزمة الوبائية.
- توفير مختلف أنواع تسهيلات الرقمنة للمؤسسات بغية تبنيها.
- تشجيع المؤسسات المتوسطة والصغيرة بنمذجة الرقمنة في جداول أعمالها.
- إقامة دورات تكوينية خاصة بالرقمنة للموظفين.
- إقامة تظاهرات على مستوى الجامعات للتوعية بأهمية الرقمنة في الوقت الحاضر.
- توقيع اتفاقيات شراكة بين المؤسسات الأجنبية الإستشارية والوطنية بغية الإستفادة من تجاربهم .
- توفير الامن السبراني وطمئنة الأفراد في ما يخص أمان المعاملات الرقمية .

قائمة المراجع :

- Accenture. (2020, July 31). Outmaneuver uncertainty:Navigating the human and business impact of Covid-19. Retrieved december 31, 2020, from Accenture.com: <https://www.accenture.com/mu-en/about/company/coronavirus-business-economic-impact>
- Accenture. (2020). who we are. Retrieved december 08, 2020, from Accenture.com: <https://www.accenture.com/us-en/about/company-index>
- Chillingworth, M. (2020, July 10). An inside look at how HMRC delivered its rapid COVID-19 response. Retrieved December 12, 2020, from diginomica.com: <https://diginomica.com/inside-look-how-hmrc-delivered-its-rapid-covid-19-response>
- Company, M. (2020). The Next Normal The recovery will be digital. McKinsey. Retrieved december 06, 2020, from [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Functions)

20Digital/Our%20Insights/How%20six%20companies%20are%20using%20technology%20and%20data%20to%20transform%20themselves/The-next-normal-the-recovery-will-be-digital.pdf

- Jabil. (2020). Top 5 Digital Transformation Challenges (and How to Overcome Them). Retrieved November 11, 2020, from jabil.com: <https://www.jabil.com/blog/overcoming-the-top-digital-transformation-challenges.html>

- Jr, T. H. (2020, March 26). The SARS epidemic threatened Alibaba's survival in 2003—here's how it made it through to become a \$470 billion company. Retrieved December 01, 2020, from cnbc.com: <https://www.cnbc.com/2020/03/26/chinas-2002-2003-sars-outbreak-helped-alibaba-become-e-commerce-giant.html>

- Lauchlan, S. (2020, march 20). Accenture CEO Julie Sweet - how we're dealing with Coronavirus and how it's impacting our clients needs. Retrieved december 08, 2020, from diginomica.com: <https://diginomica.com/accenture-ceo-julie-sweet-how-were-dealing-coronavirus-and-how-its-impacting-our-clients-needs>

- Michael. (2018). The 5 Biggest Digital Transformation Challenges (And How to Overcome Each One). Retrieved november 29, 2020, from freshdesk: <https://freshdesk.com/general/digital-transformation-challenges-blog/>

- Raiker, R. M. (2020, mai 20). 5 Digital Transformation Challenges Facing the Enterprise. Retrieved November 29, 29, from <https://medium.com:https://medium.com/swlh/5-digital-transformation-challenges-facing-the-enterprise-6ec73a67919f>

- Tiersky, H. (2017, march 03). 5 top challenges to digital transformation in the enterprise. Retrieved november 30, 2020, from cio.com: <https://www.cio.com/article/3179607/5-top-challenges-to-digital-transformation-in-the-enterprise.html>

- wikipedia. (2020, January 19). HM Revenue and Customs. Retrieved 12 12, 2020, from wikipedia.org: https://fr.wikipedia.org/wiki/HM_Revenue_and_Customs

- Zheng, K. (2020, February 05). How SARS contributed to the birth of China ecommerce. Retrieved December 01, 2020, from digitalcommerce360.com: <https://www.digitalcommerce360.com/2020/02/05/how-sars-contributed-to-the-birth-of-china-ecommerce/>