



تسارع التحول الرقمي في زمن الكورونا

في إستطلاع إنتشر على الإنترنت مؤخراً، تم طرح سؤال حول ما هو المحرك الرئيسي للتحول الرقمي في المنشآت. هل هو القياديين أم أزمة فيروس كوفيد-19؟

Who led the Digital Transformation in your company?	من الذي قاد التحول الرقمي في منشأتك؟
A) CEO	(أ) الرئيس التنفيذي
B) CTO	(ب) الرئيس التنفيذي للتقنية
C) COVID-19	(ج) كوفيد-19

على الرغم من أن هذا السؤال يحمل السخرية في جوهرة، إلا أنه سؤال يستحق التفكير فيه من قبل العديد من المنشآت من منظور الرقابة المؤسسية. هذا أمر يزيد في الأهمية في هذه الفترة بسبب الإضطراب الذي جلبه فيروس كورونا إلى العديد من المنشآت والذي يعتقد أن له عواقب طويلة الأمد على إستمرارية أعمالها وخطط نموها.

في هذه المقالة:

- أرغب في مشاركة الأساليب الرئيسية حول الرقابة المؤسسية والتي تعكس كيفية عمل الشركات الناشئة وكيف يمكن للمنشآت القائمة إستخدام هذه الأفكار.

- أريد أيضاً تسليط الضوء على بعض ظواهر التحول الرقمي التي تم مشاهدتها على نطاق واسع في كثير من المنشآت للتعامل بسرعة مع التحديات التي فرضها كوفيد-19.

- كما أود توضيح أهمية الحفاظ على الرقابة المؤسسية الثورية التي تفشت خلال الشهرين الماضيين.

تبني رشاقة الشركات الناشئة

يمكن للأشخاص المطلعين جيدًا على الشركات الناشئة داخل المدن التي تتكاثر فيها، مثل السيليكون فالي في الولايات المتحدة أو في جانكوانكون في الصين أو في أي منطقة جغرافية بينهما، أن يزعموا بأن هذه الشركات تتمتع بأجواء عمل مريحة نسبيًا على الرغم من أنها غالبًا ما تبدو رشيقة في إعادة إختراع قطاعات الأعمال التي تركز عليها أو في تكوين قطاعات جديدة تمامًا لم تكن موجودة قبل. إذا، ماهي المعرفة التي يمكن أن تقدمه الشركات الناشئة للمنشآت القائمة حتى يتمكنوا من إستغلالها في برامج التحول الرقمي التي قد تكون محاصرة في حلقة مفرغة تمنع تحقيق الإمكانيات الحقيقية لهذه البرامج.

بشكل مختلف عن الشركات الناشئة، غالبًا ما يُلاحظ أن المنشآت القائمة يتم تنظيمها بطريقة تقليدية بشكل مفرط ليس فقط من حيث التسلسل الهرمي، ولكن بشكل أساسي من حيث مسارات صناعة القرار فيها، ومن حيث سرعة العمليات التنظيمية فيها ومن حيث الثقافة المؤسسية المتبعة فيها. على غرار الشركات الناشئة والتي تتعامل مع العديد من القوى بما فيها كوفيد-19، يجب أن تتبنى المنشآت القائمة الرشاقة المؤسسية وتعتبرها الأساس الوحيد لتلبية متطلبات الأسواق أو العملاء أو الموظفين أو الشركاء أو حتى المنافسين.

يتم تحقيق الرشاقة المؤسسية من خلال توظيف ثلاثة أساليب بسيطة باستمرار: التكرار والسرعة والتغذية الراجعة. الهدف الرئيسي وراء إستخدام هذه الأساليب هو تحليل النتائج التي ستكون مرئية بعد طرح مجموعات صغيرة من مشاريع التحول بشكل سريع ومتكرر مما يمنح جميع أصحاب المصلحة المعنيين دافعًا للمضي قدمًا بالإضافة إلى إلقاء الضوء على المخاطر والفرص بشكل أسرع.

الرشاقة المؤسسية خلال كوفيد-19

خلال تفشي الوباء، كانت العديد من المنشآت تستخدم أساليب الرشاقة المؤسسية بشكل أساسي للبقاء على قيد الحياة ولكن بعضها وجد فرص نمو جيدة وأظهر التميز في مجالاتها. فيما يلي بعض الأمثلة الجذابة لتحركات التحول الرقمي التي حدثت بطريقة رشيقة في الشهرين الماضيين:

1) تدفق العمل عن بعد حتى في المنشآت التي كانت تقاوم هذا المفهوم إما بسبب سياسات الموارد البشرية الداخلية أو بسبب قيود الأمن السيبراني التي تمنع إستخدام منصات سحابية تجارية رائدة في وسائط التعاون الرقمي. حيث ساعد تسهيل التفاعلات الافتراضية من خلال هذه الوسائط عجلة العديد من المنظمات على الإستمرار في الدوران وتخفيف قيود التباعد الإجتماعي. حتى أن بعض المنظمات قد أدركت أن أي قيود كانت موجودة في السابق غير مبررة، وفي حالة إستمرار الحاجة لبعضها فإن كوفيد-19 فرض على هذه المنظمات التسريع في تحسين بنيتها التحتية الرقمية لإستضافة وسائط تعاون مماثلة حتى يمكن إستخدامها بعد زوال الفيروس أوفي حالة مواجهة فيروس مماثل في المستقبل. من ناحية أخرى، إستخدمت المنشآت التي كانت تعتمد على خدمة عملائها وجهًا لوجه أسلوب التكرار والسرعة في إستكشاف البدائل المختلفة لخدمة هؤلاء العملاء. ومن المثير للإهتمام أن الخيارات المستخدمة كانت متاحة دائمًا قبل تفشي الوباء، لكن الدافع للبقاء إلى جانب الحاجة إلى الإزدهار في خدمة العملاء وضع دعة أقوى على دواية مبادرات التحول الرقمي.

2) تحول التسوق لشراء حاجيات المنزل والضروريات الأخرى بشكل شبه كامل إلى قنوات الإنترنت التي أصبحت الآن الأساليب المفضلة لدى العديد من الأشخاص بما في ذلك أولئك الذين لم يكلفوا أنفسهم عناء تجربتها قبل الوباء أو حتى كانوا يعارضونها لسبب أو لآخر. وقد أعطى هذا ضغطًا هائلًا على المتاجر الكبيرة والتي كان لها حضور جيد أو معقول على الإنترنت بالإضافة إلى المتاجر التي لم يكن لها حضور على الإطلاق. حيث تم الضغط على الأولى لأن الزيادة السريعة في الطلبات من قنواتهم على الإنترنت تجاوزت قدراتهم التشغيلية بكثير بينما تم تعطيل الأخير لأن متاجرهم التقليدية كانت تحتوي على إمدادات من السلع تجاوزت الطلبات من العملاء المعتادين. فكان على الفئتين التعامل مع هذه الضغوط والعثور بسرعة على طرق للبقاء فوق الماء أو حتى النمو خلال الأزمة. وقد تجلّى ذلك في الإستفادة من القنوات الرقمية التي لم يتم دعمها من قبل للتغلب على زيادة الطلبات أو إنخفاضها. حتى أن بعض المتاجر الكبيرة إشترت طريقها في التحول الرقمي من خلال الحصول على شركات ناشئة تركز على التسوق عبر الإنترنت ولديها عمليات توصيل محسنة تساعد الآباء الجدد على الإزدهار خلال فترة كوفيد-19 ومابعداها.

3) تحطمت صناعة الفعاليات بشكل شبه كامل خلال الوباء وشهدت إلغاء العديد من الفعاليات بسبب قيود التباعد الاجتماعي. ومع ذلك، هناك بعض الأمثلة الجيدة في هذا المجال حيث قامت المؤسسات بتحويل فعالياتها بسرعة لتصبح في الفضاء الافتراضي. فعلى سبيل المثال وعلى الرغم من أنه ليس حدثًا تجاريًا، يمكننا أن نأخذ قمة قادة مجموعة العشرين الإستثنائية الافتراضية والتي دعت إليها بلدي الحبيبة، المملكة العربية السعودية، لإنشاء جسر موحد لجهود عالمية تمارس لمكافحة الكوارث التي شهدتها إنتشار كوفيد-19. فعالية بهذا الحجم لم تحدث قط من قبل؛ ناهيك عن الفترة الزمنية القصيرة المخصصة لتنسيقها مع الفرق المسؤولة في مجموعة العشرين والتي تقيم في مناطق جغرافية مختلفة حول العالم. مهمة تعاونت في إنجاحها هيئة البيانات والذكاء الاصطناعي مع مركز المعلومات الوطني. ففي غضون أيام قليلة فقط، قاموا بتوفير الحل الافتراضي من خلال قنوات آمنة، وقاموا بالتنسيق مع فرق مجموعة العشرين لربط المشاركين بهذه القنوات، وقاموا بعمل إختبارات مكثفة لجودة وتحمل هذه القنوات قبل القمة، وقاموا بمراقبة القمة أثناء إنعقادها للتدخل السريع عند الحاجة.

4) صناعة الإنتاج الإعلامي التي تركز على توزيع أفلامها على دور السينما كان لها نصيبها من التراجع أيضًا ولكن هناك بعض الشركات في هذا المجال والتي نجحت في تحويل نموذج أعمالها أثناء فترة تفشي الوباء. ومنها مجموعة إعلامية في الصين كانت تستهدف عرض فيلمها الأضخم في دور السينما أثناء عطلة رأس السنة الصينية ولكن الهدف تعطل بسبب إغلاق دور السينما التي فرضها تفشي كوفيد-19. وبدلاً من تأجيل عرض فيلمها كما فعل العديد من المنافسين في الصناعة، حافظت هذه المجموعة الإعلامية على هدفها ولكنها غيرت عرضها بشكل غير تقليدي ليكون من خلال إحدى منصات البث الاجتماعي الشهيرة. وفي أنباء بأنه تم إنهاء الصفقة بين منصة البث الاجتماعي والمجموعة الإعلامية بمبلغ معين في غضون 24 ساعة من بداية المفاوضات. وبعدها تم تعديل منصة التواصل الاجتماعي بسرعة لتتمكن من البث المباشر لهذا الفيلم الضخم بعد 48 ساعة من إغلاق الصفقة. وقد أسفرت تجربة التحول الرقمي هذه عن ارتفاع سعر سهم هذه المجموعة الإعلامية بينما تراجعت أسهم الشركات المنافسة الأخرى. وبالنتيجة، فإن المجموعة الإعلامية تشجعت لتبني نموذج العمل الجديد والاستفادة من علاقتها الجديدة مع منصة البث الاجتماعي لبث أفلامها الأخرى.

5) شهد الطبيب عن بعد نموًا غير مسبوق في التبني من قبل العديد من البلدان في الأسابيع الأخيرة لمكافحة الحاجة إلى الحد من الإتصال بين البشر وتقليل الضغوط على مؤسسات الرعاية الصحية. ولوحظ أن البلدان تنشر تطبيقات الرعاية الصحية الرقمية بسرعة للإختبار الذاتي عن أعراض كوفيد-19 والتي كان يتم تحديثها بشكل متكرر لإستيعاب الإكتشافات العلمية التي كانت تظهر بشكل متجدد حول الوباء. تزامن مع هذا الإنتشار أن الناس كانت تسعى لفحوصات وعلاجات الرعاية الصحية عبر الوسائط الرقمية لتجنب الذهاب إلى مؤسسات الرعاية الصحية أثناء الأزمة. ففي المملكة العربية السعودية على سبيل المثال، زادت وزارة الصحة بشكل كبير من إستخدامها للحلول الرقمية التي كانت متاحة قبل الفيروس وأصدرت حلولاً جديدة في فترة قصيرة للمساعدة في الإكتشافات الإستباقية وإحتواء كوفيد-19. وفي البلدان الأخرى التي كان فيها التفشي شديداً، تمت أيضاً مشاهدة تحالف سريع ظهر بين قطاعات الرعاية الصحية وقطاعات الاتصالات لتحديد مصادر العدوى وإحتوائها. وبالرغم من أن شيئاً من هذا القبيل يستغرق عادة وقتاً طويلاً بسبب حواجز التشريع والخصوصية التي تحطمت جميعها في وجه كوفيد-19 وأجبرت المنشآت المشاركة على التفكير بسرعة للوصول لحلول مقبولة تساعد الجهود الصحية في إحتواء تفشي الفيروس. حيث سمحت هذه الحلول بتتبع إشارات الإتصالات للأشخاص المصابين وتحديد مكانهم ومن كانوا يتفاعلون معه. ونتيجة لذلك، كان من الممكن إستهداف هؤلاء الأفراد بتوجيهات واضحة حول ما يتعين عليهم القيام به لإختبار وعزل أنفسهم.

6) لقد أظهرت العديد من المنظمات الحكومية في جميع أنحاء العالم إحساساً لا مثيل له بالإهتمام والمسؤولية خلال كوفيد-19 مما دفع الرقابة المؤسسية فيها إلى مستوى لا مثيل له. فقد كانت بعض هذه المنظمات مسؤولة عن التوزيع السريع لحزم التحفيز الإقتصادي التي أصدرتها بلدانها لمكافحة الإضطراب الإقتصادي الناجم عن الوباء. هناك العديد من الأمثلة التي يمكن ذكرها ولكني سأطرق إلى واحد منها بحكم القرب مني. في غضون أيام قليلة فقط، قامت المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ببناء وإطلاق خدمات رقمية جديدة لمساعدة كيانات القطاع الخاص والموظفين فيه طلب دعم مالي مرتبط بكوفيد-19 مما من شأنه التخفيف من معاناتهم الإقتصادية. فقد تم تنسيق بناء الخدمات الجديدة بسرعة بين مختلف الفرق ليس داخل المؤسسة فحسب، بل أيضاً خارجياً والذي أظهر الرقابة المؤسسية في أعلى مستوى لها.

7) تحول التعلم الافتراضي من كونه إضافة أو خيار ثانوي إلى كونه الأسلوب التعليمي السائد. لم يقتصر هذا التحول على تغطية المؤسسات التعليمية المتقدمة في توفير التعليم عبر الإنترنت فحسب، بل شمل أيضاً اللواتي لم يكن لها حضور عبر الإنترنت على الإطلاق. كانت عملية الإنتقال الكامل إلى التعليم الرقمي أثناء فترة الحضر والتباعد

الاجتماعي رشيقة بالكامل بالنظر إلى الجدول الزمني الذي فرضه كوفيد-19 على هذه العملية. حيث تم اعتماد أسلوب التغذية الراجعة بشكل كبير وسريع للحصول على ملاحظات من متلقي التعليم عن بعد مما ساعد موردي التعليم على تطوير الوسائل الرقمية التي يستخدمونها بشكل متكرر وسريع.

8) كل الأمثلة المذكورة أعلاه وغيرها كثير كانت ممكنة فقط من خلال بنية تقنية جيدة للاتصالات تضمن إستعادة جودة الخدمة بسرعة عند إنخفاضها بل وتحسينها في بعض البلدان أيضا. ففي المملكة العربية السعودية وعلى الرغم من احتفظها بمكانتها بين أفضل 10 دول من حيث سرعة الإنترنت، إلا أن وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات عملت بمرونة كبيرة خلال أزمة كوفيد-19 مع مزودي الاتصالات لتعزيز بناها التقنية وتسريع خطط ترقيةها بشكل تحطمت معه جميع الحواجز في الطريق لتحقيق هذا الهدف بسرعة. لم يحافظ هذا على جودة الخدمات الرقمية في جميع أنحاء البلاد فحسب بل وفر أيضا رفاهية الإنترنت لجميع مواطنيها ومقيميها.

إستدامة الرشاقة المؤسسية بعد كوفيد-19

سيكون من الآمن أن نقول أن العالم بعد كوفيد-19 لن يكون كما كان قبله بالنظر إلى العديد من الجوانب إن لم يكن جميعها. لا ينطبق هذا فقط على كيفية عيش الناس حياتهم، بل ينطبق أيضا على كيفية بقاء المنشآت وإزدهارها في المستقبل. ففي حين أن هذا الوباء سيمر قريبا إن شاء الله، يجب أن تستمر الدروس المستفادة منه. يحتاج قادة المنشآت إلى وضع قائمة من الخطوات قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى والتي ستساعد منشآتهم على التعامل مع الكارثة الحالية، وزيادة قدرتهم على الصمود أمام تقلبات المستقبل، وإنقاذ خطط النمو الغارقة. إن أهم الإجراءات التي ينبغي أن يتخذها هؤلاء القادة هو اعتماد وحماية عملية الرشاقة المؤسسية وأساليبها التي ستطلق العنان لتحول منشآتهم بشكل يفوق بكثير خبراتهم السابقة والحالية. وإن تم ذلك، فإن هذه المنشآت ستتهج نهج كثير من الشركات الناشئة في التعامل مع التحديات التي تواجهها.

في الختام، قد يكون هذا الوباء نداء لإستيقاظ العديد من المنشآت والتأكيد على أهمية إعادة التفكير في نماذج الأعمال التقليدية ومتابعة رحلة التحول الرقمي الرشيقة قبل أن تتعطل بسبب مصادر خارجية خارجة عن سيطرتهم. من الواضح أن كوفيد-19 أجبر بعض المنشآت على إعادة إختراع نفسها برشاقة عالية خلال الأزمة وعكس منحنيات نموها نحو الأعلى بينما لا تزال العديد من المنشآت تعاني أو تتعرض للإنهياب في بعض الحالات. وفي نهاية المطاف فإن "الحاجة هي أم الإختراع".

أخيرا وليس آخرا، أدعو الله أن يحفظنا جميعا ومن نحب، وأن يكافئ كل من هم في خنادق الخطوط الأمامية الذين يحاولون جاهدين إحتواء ومعالجة تأثيرات كوفيد-19 على الناس والمنشآت، وأن يرفع هذا الوباء قريبا من الإنسانية ويحميها من نقشي جائحة أخرى.