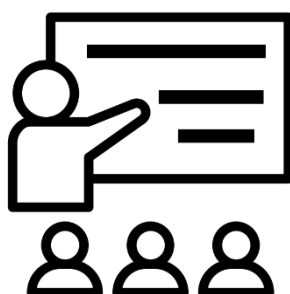


دليل ارشادات

التحول الرقمي – Digital Transformation قطاع صناعة الكيماويات



قائمة المحتويات

3	DIGITAL TRANSFORMATION التحول الرقمي
3	1. المقدمة
7	2. آليات تخطيط وتنفيذ التحول الرقمي DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS
13	3. أتمتة والتحول الرقمي لوظائف الشركة AUTOMATION & DIGITAL TRANSFORMATION FOR COMPANY FUNCTIONS
15	5. مؤشرات أداء عملية التحول الرقمي DIGITAL TRANSFORMATION KPI's

التحول الرقمي Digital Transformation

المقدمة

التحول الرقمي هو الاعتماد الاستراتيجي على التقنيات الرقمية ليتم استخدامها لتحسين العمليات والإنتاجية وتقديم تجارب أفضل للعملاء والموظفين وإدارة مخاطر الأعمال والتحكم في التكاليف. ويمثل التحول أيضاً عدداً لا يحصى من الأدوات والحلول والعمليات والتي تغطي كافة وظائف الشركة وعملياتها.

الأدوار الرئيسية للتحول الرقمي:

تجربة العملاء:

أصبح لدى العملاء اليوم خيارات أكثر من أي وقت مضى. مما يعني أن المخاطر كبيرة بالنسبة للشركات ليس فقط لتقديم منتجات أو خدمات مبتكرة ولكن أيضاً لتقديم تفاعلات وتجارب ذات قيمة تسعد العملاء وتعزز الولاء للعلامة التجارية. فكر فقط في عدد الخيارات التي لديك لتوصيل الطعام هذه الأيام.

تجربة الموظف:

لا يقتصر الأمر على تزويد القوى العاملة لديك بأحدث التطبيقات والأجهزة - بل يتعلق بإنشاء تجربة بسيطة وحديثة وأكثر إرضاءً للأصول الأكثر قيمة: وهم الموظفين. أظهرت الأبحاث أن الشركات التي تستثمر في تجربة الموظف لديها قوة عاملة أكثر تفاعلاً وإنتاجية، مما يترجم إلى تجربة عملاء أفضل.

تحسين العمليات:

تعتمد قدرة المؤسسة على تقديم تجارب رائعة للموظفين والعملاء على قدرتها على العمل بسلاسة في بيئتها الداخلي، حيث تعد تدفقات العمل المبسطة والعمليات الرقمية والمهام المؤتمتة طرقاً يمكن للمؤسسات من خلالها إنشاء الكفاءات وتحسين الانتاجية.

رقمنة المنتج:

استخدام التكنولوجيا لتحسين منتج أو خدمة، مثل الأجهزة المتصلة الذكية أو التي يتم تفعيلها بالصوت. لا يساعد التحول الرقمي الشركات على البقاء في طليعة التكنولوجيا فحسب، بل يُنشئ أيضاً بنية تحتية مرنة ضرورية للابتكار والتكيف باستمرار مع التغيير السريع لمتطلبات المستهلكين.

مسؤولية التحول الرقمي

تُشير الدراسات بأن مسؤولية التحول الرقمي تقع على عاتق مدير الشركة بمقدار 40% وعلى عاتق مسؤول التقنية أو أنظمة المعلومات بمقدار 40% لكليهما تقريباً وباقي المسؤولية على كامل الفريق. بالطبع قد تتفاوت هذه النسب حسب حجم الشركة وحجم التحول المطلوب. في الملخص، المدير العام ومسؤولي تقنية المعلومات لهم دور اساسياً في صياغة ثقافة وخطط التحول الرقمي.

يجب أن تعمل الإدارة على تمكين التحول الرقمي.

أصبح التحول الرقمي مرادفًا لتحويل الأعمال. يعد إثبات ذلك أمرًا ضروريًا عند الحصول على تأييد الإدارة لأي مبادرة تحول رقمي. من المهم أيضًا توضيح كيف سيؤثر الاستثمار التكنولوجي بشكل مباشر على المحصلة النهائية.

يجب على تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية قيادة التحول الرقمي معاً.

مع تشابك تجارب العملاء والموظفين بشكل وثيق، فإن تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية يجب ان يشتركان في حصة مشتركة في التحول الرقمي للشركة. والتأكد بأن التكنولوجيا تجعل العمل أكثر كفاءة وذات قيمة مضافة ملموسة حتى تتمكن الشركة من جذب الأشخاص الذين تحتاجهم، والحفاظ على مشاركتهم الفعالة، وتحسين نتائج الأعمال.

تذكر. على هذه الأقسام ان تتعاون للتأكد من أن التقنيات المطبقة تدعم تمامًا احتياجات الأشخاص مع الالتزام بكل من سياسات الضرورية. وهذا يتطلب أهدافًا مشتركة ومجموعة من المهارات ومؤشرات أداء رئيسية جديدة.

يجب توعية الموظفين بدورهم بمساندة التحول الرقمي:

من المهم أن يكونا تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية واضحين بشأن احتياجات الموظفين ورغباتهم. تتمثل إحدى طرق القيام بذلك في إجراء استبيانات منتظمة للموظفين واجتماعات عصف ذهني بشكل مستمر.

كيف تبدو استراتيجية التحول الرقمي الناجحة؟

تأتي قصص نجاح التحول الرقمي في جميع الأشكال والأحجام في كل صناعة. حالياً، يحتل التحول الرقمي مكان رئيسي لدى أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة في خططهم للاستدامة والنمو.

أبسط الأمثلة على ذلك قيام أصحاب محلات تصفيف الشعر باعتماد تطبيقات لحجز مواعيد المراجعين واعتماد أصحاب المخازن على تلقي طلبات منتجاتهم من المتاجر الكبرى عبر منصات مخصصة الى ذلك. والتحول الرقمي الكبير التي شهدته في نفس الوقت المطاعم وشركات التوصيل الصغيرة.

ان عائد التحول الرقمي المخطط له مسبقاً في الشركات الصغيرة والمتوسطة يأتي بثماره بوقت أقصر وبكفاءة أعلى مما هو في الشركات الكبرى. فعلى سبيل المثال، من التحديات التي واجهها فندق صغير ذو ثلاثة نجوم في احدى الدول الشرق آسيوية هو عدم وجود فريق عمل يتحدث لغة أغلب النزلاء من منظمة الصحة العالمية التي أتت للبلاد في مهمة رسمية. قامت إدارة الفندق وبالتعاون مع فريق تحول رقمي بإنشاء "مساعد افتراضي" حيث يُمكن للنزيل مسح رمز الخدمة من كاميرة جواله والاستعلام عن مرافق الفندق وطلب الأطعمة وحجز الخدمات بلغته الخاصة من دون تحميل تطبيق او طلب المساعدة من طاقم الفندق.

حتى المؤسسات التعليمية تتحول رقمياً لتقديم تجارب تعليمية أكثر مرونة. على سبيل المثال، التحول إلى التعليم الذي يجمع بين الذهاب للمدارس والجامعات والتعليم عن بعد باستخدام مجموعة من المنصات والأدوات المتعلقة بالتحول الرقمي.

تذكر. ان منصة جروث بايتس أيضا مثال واضح على التحول الرقمي في مجال الاستشارات الإدارية وتحسين كفاءة الشركات بأسلوب جديد ومتكامل.

فوائد استراتيجية التحول الرقمي الناجحة

زيادة نطاق التغطية:

يقضي العملاء والموظفون عدة ساعات يوميًا على الأجهزة الذكية المحمولة، وبالتالي تحتاج الشركات الرشيقية إلى حلول محمولة تقدم نفس الخبرة التي يتمتع بها الأشخاص في المكتب وخارجه. مع العلم بان معظم الأنظمة والبرمجيات التي يتم استخدامها في العمل أصبح ممكنا استخدامها ضمن الهاتف المحمول سواء كتطبيق أو منصة.

أمن البيانات:

يمكن لمشاريع التحول الرقمي الفعالة أن تعزز أمن البيانات في شركتك. يجب أن يكون أصحاب المصلحة يقظين بشأن حماية بياناتهم ومعلومات المستخدم، لا سيما عندما يُعهد إليهم بكميات كبيرة من البيانات وضالمعلومات الحساسة.

تجربة مستخدم محسنة:

يجب تبني تقنيات جديدة ليس فقط من أجل وظائفها، ولكن أيضًا لقدرتها على تعزيز إنتاجية فريق العمل من خلال واجهات أبسط وتفاعلات أكثر سهولة. يمكن أن تجعل تطبيقات المؤسسة ذات واجهات المستخدم المعقدة والغير مرنة العمل أكثر صعوبة للموظفين، حتى لو كانت الواجهة الرقمية الخلفية فعالة.

التحديات المشتركة للتحول الرقمي

الفشل في القيادة باستراتيجية:

التحول الرقمي ليس مشروعًا فرديًا. إنماعملية مستمرة يجب رعايتها وتطويرها باستمرار. يمكن أن يؤدي تطبيق التكنولوجيا دون النظر إلى كيفية ملاءمتها للصورة الكبيرة -أي للاستراتيجية وتوجهات الشركة- إلى خلق تحديات أكثر من الفوائد. فعند التفكير في التوجه الاستراتيجي، من الضروري وضع أهداف وغايات العمل في الاعتبار وكيف يمكن أن تدعمها استراتيجية التحول الرقمي.

عدم وجود اقتناع ودعم من الإدارة:

من المرجح أن ينجح أي تحول في الأعمال، رقميًا أو غير ذلك، عندما تشارك الإدارة. ومن المرجح أن تشارك الإدارة في المبادرات التي تتماشى بشكل مباشر مع استراتيجية العمل. عند اقتراح أي مشروع جديد، من المهم توضيح كيفية دعمه للأعمال وتأثيره على المحصلة النهائية. مع ضمان اقتناع الإدارة، يمكن تجنب أي تحديات في الميزانية أو الموارد التي قد تؤثر على المشروع.

التخطيط ضمن صومعة معزولة:

ان رحلة التحول الرقمي جهدًا متعدد الوظائف عبر المؤسسة، وعلى هذا النحو، يحتاج كل من الإدارة والموظفين إلى المشاركة. عندما تطبق الإدارة مشروعًا جديدًا من التكنولوجيا دون إشراك الأشخاص الذين يستخدمون الحل بشكل يومي، فإنهم يخاطرون بعدم قبول أو تكيف المستخدمين وبلاستثمار في أداة لا تلي احتياجات الشركة.

يجب على صانعي القرار جمع آراء الموظفين عن تجاربهم مع النظام الحالي أو الآليات الحالية إن لم تكن مؤتمنة والحصول على أفكار حول كيفية تحسين العملية. ويجب على الإدارة أيضاً الاستمرار في طلب التعليقات من الأشخاص الذين يستخدمون التكنولوجيا بكثرة، لكي تساعد الأفكار المكتسبة في إجراء تحولات إضافية، تساهم في التحسين المستمر.

نطاق عمل التحول الرقمي

هناك عددًا من الثوابت المشتركة بين دراسات الوضع الحالي والوضع المنشود التي يجب على جميع مسؤولي الأعمال والتكنولوجيا مراعاتها عند الشروع في التحول الرقمي. لذلك يجب على أي نطاق للتحول الرقمي ان يشمل:

- تحسين تجربة الزبون
- زيادة مرونة العمليات وأنظمة التشغيل
- خطة التواصل الداخلي لتعزيز الثقافة والقيادة
- خطة تمكين وتدريب القوى العاملة
- دليل دمج وتكامل الحلول الرقمية
- كشف احتياجات الحلول والأجهزة المحوسبة المطلوبة للتحول الرقمي
- دراسة مالية لتكاليف واستدامة وعوائد التحول الرقمي

تذكر. بينما يحتوي كل ما ذكر على خطواته واعتباراته المختلفة، يجب على مسؤولي تقنية المعلومات البحث عن تلك الموضوعات المشتركة المهمة بين النقاط المذكورة اعلاه عند تطوير إستراتيجية التحول الرقمي.

المجالات الأربعة الرئيسية للتحول الرقمي:

آليات العمل الداخلية Business Processes

هو تعاون الأشخاص والعمليات والتطبيقات، في عملية تحويل العمليات التجارية والخدمات والنماذج المستخدمة في شركتك، لإدخال التكنولوجيا والاستفادة من مهارات فريقك ونجاحاته. وبالتالي يعطي تطرقاً جديدة لاسترداد المعلومات ومعالجتها واستنتاجها وصنع قرارات أفضل.

نموذج العمل Business Model

إن تطوير نموذج العمل يعني دمج التكنولوجيا لأنها ستدفع الإيرادات وتحسن تجربة العملاء، بدلاً من مجرد تطبيق التكنولوجيا من أجل التكنولوجيا. يتعلق تطوير نموذج العمل إلى الاحتمالات العديدة المتاحة للأعمال.

أفضل مثال على ذلك هو انطلاق احدي العلامات التجارية الجديدة في الولايات المتحدة المتخصصة في الوجبات السريعة في ذروة جائحة كورونا ليحضر وجباته في أكثر من 300 فرع في أول يوم من افتتاحه، علماً بأن Mcdonlads احتاج الى 6 سنوات عمل ليصل الى نفس عدد الافرع.

استغلت العلامة التجارية الجديدة توقف أكثر المطاعم عن العمل وبنيت معهم شركات استراتيجية مبنية على نموذج عمل جديد مبني على التحول الرقمي لاعداد قائمة طعام جديدة بمواصفات فريدة للعلامة التجارية وصنعت منهم 300 فرع افتراضي يعمل على مبدئ التوصيل المنزلي لمنتجاتهم الجديد.

مثال اخر على تطوير او تغيير نموذج العمل في ظل ظروف الجائحة الاستثنائية هو قيام متجر ملابس صغير في الخليج العربي بتوفير خدمة بيع منتجاتهم عبر الانترنت واستغلال أيام الحجر الكلي كأيام تصفية على منتجاتهم تصل الى 60% بشرط ان يتم الشراء فوق مبلغ معين عبر منصتهم وبأيام الحجر الكلي فقط.

اختصاص العمل أو نطاق عمل الشركة Domain

تحدث تحولات نطاق العمل عندما تكون الشركة قادرة على الدخول إلى (نطاق أعمال) منطقة أخرى بنجاح. أفضل مثال على ذلك هو مكتبة جرير في المملكة العربية السعودية التي كانت بداياتها في بيع الكتب ومستلزمات الطلاب مباشرة من خلال متاجر (مكتبات) منتشرة في المملكة. الان، يعد موقع الويب لمكتبة جرير من أكبر وأنشط المتاجر الالكتروني لبيع الحواسيب والبرمجيات ومستلزمات العمل والترفيه الالكترونية بالإضافة طبعاً الى الكتب.

ثقافة التحول والتنظيم الداخلي Cultural/Organizational Transformation

يستخدم الناس أنظمة مختلفة؛ قد يكون جعل الجميع على نفس الموجة وأن يكونوا على استعداد لقبول التغييرات الكبيرة أمراً صعباً، لكن الأمر يستحق العناء إذا كانت علامتك التجارية تقدم نتيجة أفضل بشكل عام لعملائك. التغيير الثقافي وزيادة الوعي لأهمية التحول الرقمي داخل الشركة مهم جداً ومحوري لانجاح التغيير.

آليات تخطيط وتنفيذ التحول الرقمي Digital Transformation Process

إطار التحول الرقمي هو خطة اجراءات عمل للمؤسسة خلال فترة التغيير التي تراعي ظروف العمل المتطورة بشكل مستمر.

يجب ان تكون هذه الاجراءات أداة، تُستخدم عبر المؤسسة، وتوجه جميع مستويات المؤسسة خلال رحلة الأتمتة والتحول الرقمي ومن المهم أن تضمن ايضاً عدم ترك أي منطقة من العمل دون متابعة خلال فترة التغيير.

من واجب إطار التحول (اجراءات التحول بأكملها) ان تكون نقطة مرجعية مشتركة يمكن تطويرها مع تغيير المنظمة - وبالتالي، فإن إطار التحول الرقمي أساسي ومهم للنجاح. يتيح إطار العمل الاستراتيجية وخريطة الطريق التي تسمح للمؤسسات، من جميع الأحجام، بالتطور والنجاح في ظروف السوق المتغيرة بسرعة الموجودة الآن.

يعد وجود إطار عمل للتحول الرقمي أحد الأدوات التي ستساعد في التغيير، ولكنه أيضًا يحتاج إلى أن يكون قابلاً للتكيف مع أي شيء تواجهه الشركة على طول الطريق. لكي يعمل أي إطار عمل للتحول الرقمي، يحتاج القادة إلى امتلاك العقلية المناسبة للتكيف والتأقلم مع تطور الرحلة.

الفوائد على مستوى الشركة:

كل قسم من اقسام الشركة له دور حيوي يمارسه ضمن إطار عمل التحول الرقمي وبالتالي يشكل الأداة التي تربط المؤسسة ببعضها البعض وتوفر نقطة انطلاق مشتركة لجميع فرق العمل. سيؤدي إطار العمل إلى وجود كلا مما يلي ضمن المحاور التالية:

القيادة

- نهج متفق عليه على مستوى الشركة
- نموذج للقيادة خلال فترة التغيير
- برنامج واضح على مستوى المنظمة للرجوع إليه
- فرصة لإعادة تعريف كيف يبدو النجاح للشركة

الموظفين

- نموذج يزود جميع الموظفين بفهم لما هو قادم
- فهم التغيير وكيف سيتم إشراكهم
- فهم التغيير وما يعنيه للعملاء
- فرص التدريب والتطور الجديدة للموظفين
- فرصة للعمل في فرق متعددة الوظائف

- الموارد البشرية (HR)

- نموذج لفهم ما هو مطلوب خلال فترة التغيير
- حصر وتطوير الكوادر البشرية المرادة خلال فترة التغيير
- تفويض للتعامل مع الموظفين، والاستماع إلى مخاوفهم، والاحتفال بالنجاحات
- تفويض لتقييم ثقافة الشركة الحالية وتصميم مسار لثقافة متغيرة

- العملاء

- فهم واضح لما تفعله الشركة وكيف يمكن أن تؤثر عليهم كعملاء
- فرصة للإشراك مع الشركة ودعمها والاحتفال بنجاحاتها أثناء تحولها

العمليات

- نموذج لفهم ما هو مطلوب خلال فترة التغيير
- مخطط يحدد الوضع الحالي والنهائي للهدف

أخطاء يجب تجنبها

الأخطاء الثلاثة الأكثر شيوعًا التي ترتكبها المنظمات التي تجري تحولاً رقمياً، - علماً بأن هذه الأخطاء الثلاثة يمكن أن تحدث في أي وقت، إلا أنها جميعها مترابطة:

التركيز على التكنولوجيا فقط

الخطأ الأكثر شيوعًا هو أن المنظمات تركز على العنصر التكنولوجي لإطار التحول الرقمي. يتم ذلك غالبًا لأنه العامل الأكثر حاجة لبدء برنامج العمل. في حين أن التكنولوجيا عنصر حيوي، فإن التغاضي عن الأمور الأخرى مثل توحيد عمل الفرق وثقافة التغيير سيعرقل التحول بسرعة. في حالة حدوث ذلك، يمكن إرجاع البرنامج إلى المسار الصحيح من خلال زيادة الجهد لضمان تحرك الشركة بأكملها معًا بالسرعة المناسبة.

عمل الأقسام في عزلة

حتى إذا كانت جميع الأقسام تعمل نحو الهدف المشترك، ان لم تكن متعاونة فسوف يتعثر البرنامج. سيعني العمل في عزلة عدم مشاركة الرؤى، وسيحدث الازدواجية، وسيقل التقدم. ينشأ العمل في عزلة عادةً بسبب محاولة الأشخاص أو الفرق الشعور بالسيطرة وإدارة عبء العمل خلال فترة تغيير جذري. يجب ان تعمل الأقسام في منتهى الشفافية والمشورة بينها.

من المهم ضمان وجود منتديات تواصل منتظمة، على جميع مستويات الشركة لأولئك الذين يقودون التحول وكذلك الذين يتعاملون مع البرنامج يوميًا. تعكس طريقة التواصل والمشاركة المنتظمة مع الفرق أيضًا طريقة مختلفة للعمل في العديد من المؤسسات.

ومع ذلك، فإن العمل الجماعي في النهاية هو أحد النتائج المرجوة لأي إطار عمل للتحول الرقمي. كلما أصبحت طريقة العمل هذه جزءًا من الثقافة التنظيمية، زادت سرعة تقدم الشركة في تحولها.

عدم الاستثمار في تغيير الثقافة والتواصل الداخلي

حتى إذا كانت كل مجموعة تعمل بشكل تعاوني لتحقيق هدف مشترك ولم تكن هذه التكنولوجيا هي التركيز الوحيد، فقد يتعثر التحول الرقمي للمؤسسة إذا لم يكن هناك استثمار كافٍ في تيار التغيير الثقافي لإطار التحول الرقمي.

تذكر. الشركة تتكون من مجموع ثقافات وبيئات موظفيها؛ فإذا لم يتم إعلامهم طوال فترة التغيير - بالإيجابيات والسلبيات- فلن ينجح البرنامج. يمكن لنفس مشاعر الخوف والارتباك أن تستهلك فرقًا بأكملها بسرعة في أوقات التغيير الشديد الضغط.

وهذا ما حصل بالضبط مع شركة Kodak (عملاق قطاع الطباعة الفوتوغرافية في الثمانيات والتسعينات، حاولت فرق عملها جاهدة وبشكل طارئ تطبيق خطط تحول رقمي للتأقلم مع انعدام الطلب العالمي على ورق تحميض الصور الفوتوغرافية الناتج عن انتشار شريحة الذاكرة، ولكن فات الأوان، اسنزفو طاقاتهم دون جدوى وفشلوا في ذلك وأعلنت الشركة افلاسها بمطلع القرن الحالي. مع العلم بأن شركة Kodak أطلقت نفسها من جديد بنطاق مختلف تماماً عم ما كانت عليه بعد ان تسنى لها الوقت لاعادة دراسة خططها للتحول الرقمي.