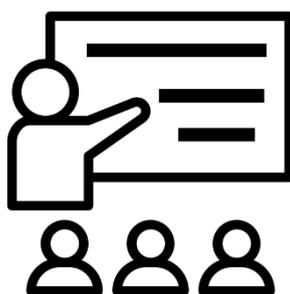


## دليل ارشادات

# التحول الرقمي – Digital Transformation قطاع الخدمات المهنية



## 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

## 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.

**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.

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 Mcdonalds احتاج الى 6 سنوات عمل ليصل الى نفس عدد الافرع.

استغلت العلامة التجارية الجديدة توقف أكثر المطاعم عن العمل وبنيت معهم شراكات 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 تغير 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.

## لماذا تحتاج المؤسسات إلى التحول رقمياً؟

فالعادة، تكون طرق العمل في شركة ما مسؤولة عن بقائها على قيد الحياة، فاستمر الشركة في تطبيق نفس طرق العمل وتزدهر. الحقيقة هي أن معظم الشركات مهياً للبيئة التي تعمل فيها بالفعل. ولكن عندما يتغير أي شيء في تلك البيئة، سواء بسرعة أو بمرور الوقت، فإنهم غير مجهزين للتكيف والتغيير مثل ظهور الجائحات الصحية وتغير الظروف السياسية والاقتصادية وتوقعات العملاء والموظفين التي تتغير من حين إلى آخر وظهور المنافسين والتكنولوجيا الجديدة وما شابه ذلك من تغييرات.

حين اذاً، لن تعد طرق العمل المعمول بها تحقق نفس النتائج. مع زيادة الدافع للتغيير الناجم عن انخفاض الإيرادات والضغوط السلبية الأخرى، تحتاج الإدارة إلى صياغة استجابة استراتيجية. هذا هو الوقت الذي ستساعد فيه خطط التحول الرقمي الإدارة على توجيه الشركة مرة أخرى إلى المسار الذي يدفع أعمالها وانشطتها إلى الأمام.

**تذكر.** ليست أكبر ولا أنجح الشركات حالياً هي التي تزدهر. بل هي الشركات الأكثر قابلية للتكيف والاستفادة من الظروف الفريدة والجديدة.

## هل تحتاج مؤسستك إلى التحول رقمياً؟

نعم، ما لم تكن مؤسستك في ذروتها، ويكون لديها فهم عميق للعملاء، ومشاركة الموظفين عالية، وجميع أنظمة التكنولوجيا حديثة ومحدثة وتستخدم لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة.

إن الضغوط المشتركة من هوامش الربح القليلة، ونشاط المنافسين، وتوقعات الموظفين، وتوقعات العملاء، والتكنولوجيا تدفع القرار نحو بدء التحول الرقمي. ربما تكون مؤسستك قد بدأت بالفعل في التحول الرقمي بشكل بسيط. إذا كان هذا هو الحال، فمن الضروري وضع خطة للتحول الرقمي لضمان نجاح التحول. التحول الرقمي لأي شركة ليس بالأمر السهل حيث لا يتعلق الأمر باتباع قائمة معينة من الأنشطة، وبعد كل شيء يتم تغيير المنظمة، بل يتطلب الأمر جهد كبير ومستمر.

إن إطار التحول الرقمي يسلط الضوء على المجالات المتداخلة في الشركة التي يجب أن تتغير، كما أنه سيكون الأساس لبرنامج عمل متعدد الجهود والأوجه لتحقيق النتائج.

إن إطار العمل هو المناورة الإرشادية التي تزود كل فرد في الشركة، بإحساس بالتقدم نحو الهدف النهائي – وهو شركة متجددة وناجحة. بدون الشعور بالتقدم، فإن الشركة معرضة لخطر المعاناة من إجهاد التغيير الذي يمكن أن يؤدي إلى شل الشركة، مما يجعلها تفقد زخمها، وإذا كانت الشركة من الأصل تتأرجح بالفعل على حافة الجدوى أو السبيلة المالية فقد يكون ذلك هو ما يجعلها تتجاوز نقطة اللاعودة.

**تذكر.** أهم شيء لأي إطار عمل للتحول الرقمي هو قدرته على التكيف. بالإضافة إلى ذلك، من المهم أن يفهم فريق التغيير هو أن كل شيء سيبقى يتغير باستمرار. نتيجة لذلك، فإن أول شيء يجب تغييره على جميع مستويات المنظمة هو العقلية. يحتاج الناس إلى التفكير بشكل مختلف وأن يكونوا مرنين في مواجهة التغيير المستمر.

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

**الإستراتيجية.**

من المهم أن تتضمن الإستراتيجية مراجعة كاملة للسوق والتشريعات والتنظيم والمنافسين ويجب أن توفر تقييمًا تفصيليًا للحالة الحالية للمؤسسة، والحالة النهائية المطلوبة، و(1) المقاييس التفصيلية التي ستحدد متى تم تحقيق النجاح في كل مرحلة. كيف سيحدث هو أكثر أهمية مما سيحدث - (2) التغيير العقلي لفعل الأشياء بشكل مختلف هو ما يتوقف عليه النجاح.

**تذكر.** تلعب المقاييس دورًا حيويًا في تتبع كيفية تغير الأشياء. هذان عاملان من أهم العوامل في استراتيجية التحول الرقمي.

**خريطة طريق.**

يتم وضع خارطة طريق تحدد مراحل التقدم خلال التحول، مع العلم بأنها ستتغير وتتكيف كما هو مطلوب.

**الثقافة واللغة الموحدة.**

المكون الوحيد الأكثر فاعلية في إطار التحول الرقمي هو أن تجعل المنظمة تتحدث وتتواصل بلغة واحدة موحدة. حيث يجب ليضاً صنع برنامج مخصص ليضمن تطور الثقافة التنظيمية وتكييفها مع التغييرات. ووضع خطط لتنفيذ وورش عمل ذات صلة ومبادرات أخرى لوضع عملية التغيير ونتائجها في منظورها الصحيح على جميع مستويات الشركة.

**المسارات الواضحة.**

يجب إنشاء مسارات عمل لكل مجال من المجالات الأساسية للمؤسسة من أجل الموظفين، العملاء، العمليات، المنتج والتكنولوجيا.

**التقييم المستمر.**

يتم إجراء تقييم مستمر للمقاييس لتحديد التقدم نحو الحالة النهائية. هذا يتم بإطلاع فريق التحول الرقمي ويشكل أساس برنامج تغيير الثقافة وخطط التواصل.

**المعايير.**

يجب البدء بإنشاء معايير جديدة في بداية التحول. لا يمكن قياس الطرق الجديدة لعمل الأشياء بشكل فعال مقابل الأساليب القديمة.

**تذكر.** لا تستطيع تحسين ما لم تقم بقياسه مسبقاً.

**المحاور.** عندما يكون التغيير عن الخطة الأولية وإطار العمل مطلوبًا، تحدث المداخلات بين الخطط القديمة والجديدة: يتم رصد هذه المداخلات من خلال التقييم والمقارنة. الغرض من التحول هو التقدم نحو الحالة النهائية، والمطلوب هنا هو التغييرات في التكتيك دون تغيير في الهدف النهائي.