



ملخصات لكتب عالمية

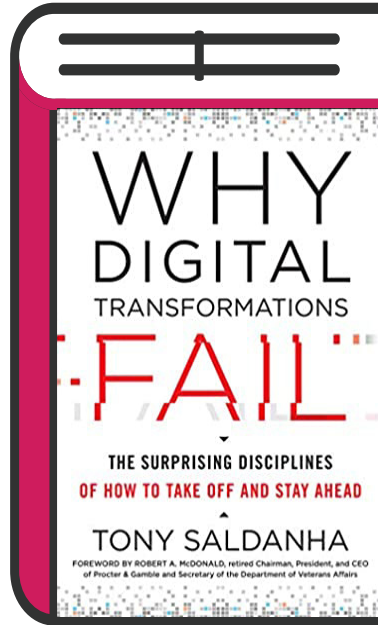
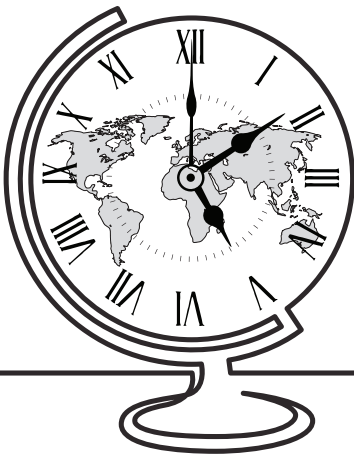


مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM
KNOWLEDGE FOUNDATION

لماذا يُخفق التحوُّل الرقمي؟

من أين ننتقل وكيف نستمر؟

العدد
240



- ✓ دور القائد الحاسم في التحوُّل الرقمي
- ✓ منهج التنفيذ المتتابع للتحوُّل الرقمي
- ✓ مواكبة التغيرات في عالم رقمي سريع التقلب
- ✓ بناء قدرات بشرية رقمية جديدة

مبادرات ومشاريع مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

 Nobel Museum
متحف نوبل الوحيد في العالم العربي


7 سنوات، أكثر من 400
متحدث في 150 جلسة

 مركز المعرفة الرقمي
Digital Knowledge Hub
أكثر من 2.6 مليون مادة رقمية
و245 ألف عنوان

2030
LITERACY
CHALLENGE

الإحصاء
معاً لمحو أمية 30 مليون طفل وشاب عربي
بحلول 2030



www.mbrf.ae

رأينا كثيراً من المحاولات

في وادي السيليكون لطرح الحلول السحرية لعمليات التحول الرقمي، وإرسال الموظفين إلى مراكز الابتكار في كبرى المؤسسات لحضور «ورش عمل» من المفترض أن تقود إلى نجاح أكيد لمحاولات التحول. في حين لجأت مؤسسات كثيرة إلى تعيين مستشارين يتقاضون رواتب باهظة لتحمل مسؤوليات الإلهام والتنفيذ، وهي خطوة جيدة، ولكنها لا تضي وحدها إلى تحول مُستدام، وفي تجارب أخرى جرى اختبار تقنيات باهرة قبل تحديد طبيعة المشكلات المزعم حلّها بأدوات التكنولوجيا المتقدمة، ما أدّى في النهاية إلى فشل الكثير من المحاولات. لم يدرك كثيرون أنّ التحول الرقمي ما هو إلا أحد أشكال مواكبة التطور المتسارع الذي يحدث اضطراباً في كل قطاعات الأعمال، وأنّ مواكبة التطور لا تتمّ بخطوة واحدة أو سلسلة خطوات، وإنما هي ثقافة للتعلّم المستمرّ والتطوير الابتكاري والتدريب، ليتمّ التحول بشكل طبيعي وبتكلفة مناسبة.

لقد خُصّصت «أمازون» 700 مليون دولار لإعادة تدريب 100 ألف من موظفيها الذين هم بالتأكيد من أكفأ مستخدمي ومطوّري التكنولوجيا عالمياً، وهذا يعني أنّ أول ما ينبغي أن تسعى إليه المؤسسات في سياق التحوّل هو تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق التغيير الجذري، ومحو الأميّة الرقمية لدى الموظفين قبل الاستثمار في أحدث أدوات التكنولوجيا المتاحة.

ويستطيع المديرون من خلال التدريب قياس مهارات موظفيهم واكتشاف مواهبهم التي يمكن أن تعزز تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي، ومن خلال نشر ثقافة التعلم المستمر وتقديم المنصات والدعم والموارد اللازمة للتحول فإننا بذلك نقدم الرعاية للمواهب الموجودة واستقطاب مواهب جديدة، فمؤسسات، مثل «ستاربكس» و«تفليكس» و«أوبر» قبل أن تقوم بتحويل رقمي أنشأت ثقافة تنظيمية «مؤهلة رقمياً» يتبنى أفرادها التغيير المستمر بدلاً من مقاومته ويستطيع قادتها اتخاذ قرارات أسرع وأكفأ والتأثير في مشهد أكثر تعاوناً.

كانت بعض المؤسسات ترفض فكرة العمل عن بُعد، ومع احتدام جائحة «كوفيد-19» تغيرت المفاهيم والمواقف، وتحولت منصات بارزة وعلى رأسها «فيسبوك» للعمل عن بُعد، وما يترتب عليه من تطوير وابتكار لتهيئة بيئات العمل للتوجهات الجديدة. في ملخص كتاب «لماذا يفشل التحول الرقمي؟» يتناول الخبير «توني سالدانا» كيف يمكن خوض تجربة التحول هذه بنجاح، وتسخير التكنولوجيا لصالحنا، بدلاً من أن تكون تهديداً وجودياً لنا.

جمال بن حویرب

المدير التنفيذي

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

1. لا سبيل أمام المؤسسات سوى إجراء التحوّل الرقمي بنجاح وإلا فلن تصمد أمام ثورة التكنولوجيا.
2. التحوّل الرقمي هو سلاح هذا الجيل لمواكبة الثورة الصناعيّة الرابعة.
3. تخفق معظم محاولات التحوّل الرقمي وبنسبة تصل إلى 70 بالمائة.
4. تتلخّص أسباب إخفاق التحوّل الرقمي في غياب التنظيم على مستوى تحديد الخطوات الصحيحة وتنفيذها للانطلاق نحو التحوّل الرقمي واستدامته.
5. من الممكن تطبيق منهجيّة قوائم المراجعة المأخوذ بها في المجالات الطبيّة والخطوط الجوية لتقليص معدّل الفشل.



الانطلاق والاستمرار

إنَّ التحوُّل الرقمي الناجح لمرة واحدة ليس كافياً لاحتواء الاضطرابات المتكررة التي تحدث في جميع المجالات، فالتحوُّل الناجح لا يضمن الاستمرار، لذا لن تكون لدى المؤسسات أي قيمة أهم من قدرتها الدائمة على إدارة الابتكار، وهي تندرج ضمن المرحلة الخامسة من التحوُّل الرقمي.

المراحل الخمس للتحوُّل الرقمي

المرحلة الأولى:

ترسيخ القاعدة

هي أتمتة العمليات الداخلية، وتعكس القيمة المؤسسية من خلال توظيف التكنولوجيا في إنجاز الأعمال بكفاءة أكثر، ونُهج هذه المرحلة الطريق لمزيد من التحوُّل.

أسباب الإخفاق

تغفل فرق العمل عن قيمة العمل المُستهدفة، أو يتصف أداء المهام المتعلقة بها بالضعف.

دور القائد الحاسم في التحوُّل الرقمي

التقنيات الرقمية حديثة وسريعة التطور بطبيعتها، ما يستلزم تركيزاً مكثفاً من جانب القادة، ولا تقتصر مهمة الرئيس التنفيذي على متابعة جهود التحوُّل الرقمي، وتعيين مسؤول رقمي، أو استقطاب تنفيذيين من وادي السيليكون، أو الاستعانة باستشاريين، أو توفير التمويل اللازم. يحتاج الرئيس التنفيذي، إضافة إلى ما سبق، إلى تهيئة الظروف الملائمة لقيام مؤسسة رقمية حقيقية؛ بمعنى أن يضع بصمته على عملية تحديد الأهداف، والمشاركة العملية في ترجمة هذه الأهداف إلى استراتيجيات، وتحطيم الحواجز التي تُعطل التنفيذ. كل هذه المهامات لا يمكن أن يضطلع بها أحد سوى الرئيس التنفيذي.

لماذا لا يتحمل القادة مسؤولية التحوُّل الرقمي؟

تمثل الأمية الرقمية للقادة أبرز أسباب عدم قدرتهم على تنفيذ خطط التحوُّل، وهنا نجد المؤسسات التقليدية التي لا تعتمد أعمالها على التكنولوجيا أكثر عرضة للخطر ممَّا سواها.

ويعدُّ التحديُّ المُتمثل في محو الأمية الرقمية لدى الكثير من التنفيذيين - في القطاع العام أو الخاص - مهمة شاقة، ويتطلب تشغيل العمليات المدعومة رقمياً تقدير أهمية تكنولوجيا المعلومات بما يتجاوز الاستخدام اليومي لأدواتها، فمن الضروري فهم طبيعة الذكاء الاصطناعي، أو الروبوتات، أو حلول المنصات وكيف يمكن أن تفيد العمل.

يحتاج كلُّ قائد أو مدير وحدة أن يتخذ القرارات المتعلقة بكيفية رقمنة المهام التي يشرف عليها ويتحمَّل مسؤولية هذه القرارات، ولا يمكن إسناد مهام ابتكار نماذج أعمال متطورة إلى مسؤولي تكنولوجيا المعلومات، فلن يحظوا بنفس رؤية وكفاءة القائد المختص، لذا لا بدَّ أن يكتسب القادة داخل المؤسسات مهارات وخبرات جديدة تتعلق بالتحوُّل الرقمي.

يحتاج مجلس الإدارة إلى فهم إمكانات وأبعاد التقنيات الرقمية بدرجة لا تقلُّ أهمية عن محو الأمية الرقمية على مستوى القيادة، فمن الضروري أن يُخصَّص أعضاء مجلس الإدارة وقتاً كافياً لوضع استراتيجيات رقمية تتجاوز أجندات الدفاع عن أمن الفضاء الإلكتروني، وهذا المستوى من الرعاية الرقمية هو النقطة الفارقة بين المؤسسات التي تزدهر وتصدد أمام الثورة الصناعية الرابعة وتلك التي تتخلف عن الركب.

التنفيذ المتتابع

يتمُّ تطوير مشروعات تكنولوجيا المعلومات الضخمة والمُعقَّدة بشكلٍ تتبَّعي بهدف تقسيم المخاطر، فيتمُّ تنفيذ المشروع الضخم على مراحل، فيما يُعرَف بالتطوير الرشيق للبرمجيات، بدلاً من قضاء فترات طويلة في التصميم والتطوير، ثمَّ إطلاق المشروع كاملاً دفعة واحدة، ويُعدُّ الحدُّ من مخاطر التحوُّل الرقمي، من خلال تقسيم العمل على مراحل مصغرة ومتتابعة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر من أهمَّ عناصر نجاح التحوُّل.

يستند بدء التشغيل المرن (LEAN) -وهو منهجية حازت اهتمام المؤسسات الكبيرة والصغيرة التي تهدف إلى تقصير وتسريع دورات تطوير المنتجات، وتحديد قابلية نماذج العمل للتطبيق- إلى المبدأ ذاته، فالهدف من أسلوب التشغيل المرن هو إجراء تجارب صغيرة متعدِّدة تختبر الفرضيات وتتحقَّق من صلاحيتها قبل إطلاق المنتجات بشكلٍ متتابع.

في المقابل سرعة تناقل وتواتر الأفكار، وينبغي أن تحرص المؤسسات عند بداية التحول الرقمي على سرعة التنفيذ (أو تسارع عجلة الابتكار)، وأن تضعها على قمة أولوياتها، إذ تتكامل السرعة والتنفيذ التتابعي لتجنب مخاطر الفشل.



مُعَوِّقات السَّريعة

يرتبط عجز المؤسسات عن دفع عجلة التحول بالسرعة المطلوبة ارتباطاً وثيقاً بمسائل هيكلية، ويعزى ذلك إلى سببين رئيسين:

1. مسألة «مُعَدِّل الساعة Clock Speed». يُقصد بمُعَدِّل الساعة وتيرة اتخاذ القرارات وإحلال التغييرات في أي مؤسسة، وحيث إن جهود التحول الرقمي تستلزم التأدية بسرعات عالية، فإن ذلك يخلق صراعات داخل المؤسسة.
2. مُعضلة «الجهتين»، وفيها تتضارب عمليات المؤسسة الجوهرية مع التغيير المدفوع بالفرق المسؤولة عن التحول، وقد ينعكس ذلك في صورة سياسات أو ممارسات أو غيرها من الصراعات المرتبطة بتغيير العمليات.

وقد تعاملت مؤسسة «خدمات الجيل التالي» مع مسألة السرعة عن طريق تخصيص وقت محدود وصارم للنتهاء من كل مرحلة، ويشتمل نموذج تشغيل المراحل الخمس المتضمنة في أي عملية إبداعية على: فهم المشهد التقييمي، والتصميم، واختبار الفرضيات، والاختبار الميداني، والتطبيق الأولي، وإدخال عنصر

التنفيذ المتتابع للبرامج المعقَّدة ومُتعدِّدة المشروعات

عند التعامل مع تحولات ضخمة تتضمن مشروعات مُتعدِّدة ذات مخاطر عالية، من الضروري إحداث توازن بين المشروعات من حيث المخاطر، بمعنى تنفيذ مشروعات منخفضة المخاطر إلى جانب المشروعات مرتفعة المخاطر.

وأثناء تطبيق الأسلوب المتتابع في تطوير البرمجيات، لا بدّ ألا تتعرَّض تجربة المستخدم للتعطيل أو التأجيل في السوق، وهنا تبرز أهمية منهجيات مثل «بدء التشغيل المرن»، والتي تضمن توفير تجربة مستخدم فعليّة في السوق كل بضعة أسابيع، ولعلّ الحاجة إلى تفاعلات متتابعة ومتكرّرة مع العميل من أكثر الدروس المستفادة من تجارب التحول الرقمي، وبعد تقسيم عملية التحول الضخمة إلى مراحل صغيرة ملموسة من قبل العملاء من أهم مقوّمات النجاح.

منهج التنفيذ المتتابع للتحول الرقمي

ابتكرت مؤسسة «خدمات الجيل التالي- Next Generation Services» التابعة لـ«بروكترا أند جامبل» منهج تنفيذ متتابع مُكوّن من ست خطوات للحدّ من مخاطر استراتيجية التطوير الرقمي عن طريق تقسيمها إلى مجموعة من المشروعات، ثمّ توظيف التنفيذ المتتابع داخل كل مشروع، فيما يلي الخطوات الست:

1. تحديد فرص العمل الكبيرة، أو «هدف التحول الهائل»، وهو شعار ترويجي حماسي.
2. تحديد الأفكار التحويلية.
3. ابتكار مجموعة المشروعات المستهدفة.
4. توظيف عمليات تصميم متتابعة خاصّة بكل مشروع على حدة، ويعزّز التفكير التصميمي توحيد التركيز على نتائج العمل المرجوة فقط، ولا يفترض مسبقاً العمليات التاريخية.
5. استخدام منهجيات التنفيذ المتتابع مثل بدء التشغيل المرن (LEAN).
6. استئناف المشروعات الناجحة فقط.

تؤتي منهجية التنفيذ المتتابع هذه ثمارها على أكثر من صعيد، أهمها سرعة الإنجاز، أو ما يُعرف بـ«تسارع عجلة الابتكار»، فنظراً إلى نجاحك في تفكيك التحول الكبير إلى عدد من عمليات التنفيذ المُصغّرة، يتضاءل الوقت والمال والمخاطر المُتضمنة في كل عملية، لتتضاعف

المسألة بشكل استباقي مع قادة التحول، وأصحاب المصالح، وكل من سيتأثر بالتغيير. الطريقة الثانية لتوفير الحماية تتلخص في الالتزام به علناً باعتباره استراتيجية محورية والإفصاح عنه للجميع.

3- التحلي بروح المبادرة: الموازنة بين نجاحك الشخصي ونجاح عملية التحول عبر مستوى ملحوظ من الالتزام الشخصي.

4- تغذية التطوير: أي فكّ الجمود الأولي عن طريق تغذية المناطق التي يُحتمل أن تُظهر تقدماً فورياً، ويُجيد الرعاة المحنكون تجهيز إمداد المشروعات التمهيديّة الجيدة بما يُحقّق نجاحاً سريعاً، ثم توليد الزخم والعمل بحماس.

نقاط التأثير الرقمي

يُقصد بنقاط التأثير الرقمي الأجزاء الاستراتيجية داخل أي مؤسسة، ويكون للتكنولوجيا فيها الأثر التحويلي (وليس فقط الأتمتة) الأكبر في الثورة الصناعية الرابعة. تُكتشف هذه النقاط من خلال الفهم العميق لفرص المؤسسة وخياراتها الاستراتيجية، وهي حيث ينبغي أن توضع رهانات التحول الرقمي الرئيسة - مثل التجزئة الرقمية، والبيانات الضخمة، ومركزية المُستخدم، وما شابه ذلك، وقد تكون نقاط التأثير الرقمي داخل المؤسسة أو خارجها، وينبغي أن تُترجم نقاط التأثير إلى أفكار للتحول الرقمي، وفيما يلي ثلاث خطوات تؤدي إلى ذلك:

ابدأ بنقاط القوة، أو الفرص، أو نقاط الضعف المتعلقة بالعمل التي من المفترض أن ترتبط بعمليات الاستراتيجية التقليدية. افهم الإمكانيات الرقمية. حوّل نقاط القوة الاستراتيجية، والفرص، ونقاط الضعف إلى أفكار تُوظف التكنولوجيا، وتساعدك أساليب التفكير التصميمي على تحقيق الكثير.



تسارع عجلة الابتكار إلى المعادلة، تمّ تخصيص هدف زمني لكل مرحلة، وتوصّلت مؤسسة «خدمات الجيل التالي» إلى سلسلة أسية تعبّر عن كلّ مرحلة على حدة من حيث الهدف الزمني: 1-2-4-8-16، وترتبط هذه السلسلة الأسية بالمدة الزمنية القصوى المتاحة لكل مرحلة من مراحل الإبداع الخمس، بمعنى أنّ مرحلة فهم المشهد التقييمي تستغرق شهراً واحداً، أمّا التصميم فيستغرق شهرين، وهكذا.

أمّا مسألة الجبهتين فتتم التعامل معها من خلال إنشاء «جدار حماية» يفصل بين الابتكارات الأولية من جهة وبين عمليات المؤسسة الجوهرية من جهة أخرى.

المرحلة الثانية: التصومع

وهي مرحلة التطوّر العضوي للعمليات والمنتجات الرقمية الكبيرة، ولكن في بعض أجزاء المؤسسة فقط، عن طريق ابتكار نماذج أعمال رقمية جديدة، وتعدّ عمليات التحول المنعزلة تلك في صورة نماذج مصغرة هي نواة للمراحل المتقدمة الأكثر تطوراً من التحول الرقمي.

أسباب الإخفاق

بعد تثبيت عزائم قادة التغيير واتخاذ قرارات مغلوبة حول المحاور الجديرة بالتحول من أكثر الأخطاء شيوعاً.

تمكين التطوير

حجم التغيير في هذه المرحلة كبير، ويحتاج قادة التغيير فيه إلى تفويض المهام بشكل كبير وغير مسبوق بجانب الدعم متعدد الاتجاهات، وما نطلق عليه «تمكين التطوير» هو بمنزلة تنفيذ مُنضبط لأربعة عناصر:

1- هدف التحول الهائل: أي بلورة هدف كبير يُحقّز الأفراد ويحثهم على الانضمام، فمن الضروري أن تستحوذ على اهتمام وعقول ومُخيّلات الفريق المركزي المسؤول عن التحول أو التطوير، وكذلك المجتمع الأكبر وكل من سيكون له دور في هذه العملية.

2- توفير حماية من المخاطر والعمل على تجاوز

الفشل بسرعة: لا يقتصر دور الرعاة على إضفاء الشرعية على عمل قادة التحول؛ وإنما عليهم تقديم الدعم المُصمّم خصيصاً لتخفيف ردود الأفعال المُحتملة المقاومة للتغيير من جانب أفراد المؤسسة، ويمكن ذلك بتسليط الضوء على هذه

ثالث القوة ليس أكثر!

من المهم أن ندرك أنه في أثناء عملية التحول تتمتع التكنولوجيا بثلاث القوة فقط، وأن هناك قوتين أخريين تُضاعفان أثرها؛ القوة الأولى هي العمليات الآسسية التي تهتم بإقصاء الأجزاء الوسيطة من عمليات العمل للانتقال مباشرة إلى النتائج بأقل خطوات مُمكنة، أما القوة الثانية فهي الأنظمة الإيكولوجية الآسسية، فما كان لكيانات مثل «آير بي إن بي»، أو «أوبر» أن تصل إلى ما هي عليه الآن لو لم تعتمد الاقتصاد التشاركي وتستفيد من النظام الإيكولوجي للموارد التي ضاعفت الأصول المتاحة لها. هذه القوى الثلاث تعزز الفرص وتُضاعف احتمالات التحول الرقمي.

المرحلة الثالثة:

التحول المتزامن جزئياً

وهو الإكمال الجزئي لاستراتيجية التحول الرقمي على مستوى المؤسسة بأكملها تدريجياً، ويعكس مصطلح «جزئي» تسليم جزء من نتائج العمل، وليس التزامن الجزئي لجهود التحول.

أسباب الإخفاق

إما أن تكون استراتيجية إدارة التغيير غير فعّالة، وإما أن يكون عدد مشروعات التحول ليس كافياً لتغيير المؤسسة من الجذور.

إدارة التغيير لتحول المرحلة الثالثة

تُخطط الطائرات للتعامل مع الرياح المعاكسة قبل الإقلاع، في حين تُصرّ معظم استراتيجيات التحول الرقمي على التخطيط للتعامل مع المعوقات المحتملة باعتبارها فكرة ثانوية، وقد صُمم منهج التعامل مع خيارات نماذج التغيير الفعّال لمعالجة هذا القصور.

دراسة الظروف المحيطة بالتغيير

يمكننا انتقاء نموذج التغيير الأمثل من خلال تشخيص الأزمات، وتتفوق المواقف أو الضرورات الملحة على أي اعتبارات أخرى؛ بما في ذلك ثقافة التغيير، ولكن كيف لقادة التغيير أن يحافظوا على نفس مستويات الطاقة في غير الأزمات؟ يخلق قادة التغيير الأقوياء هذه الظروف بشكل بديهي وذكي، ولكن يوجد خلفية علمية لهذا الأمر، فالوضع مرهونٌ بفهم المشهد العام

وتطبيق النماذج الصحيحة لإدارة التغيير، ومن الضروري أن نستشعر ظروف التغيير المواتية (مثل ضرورة الملحة للتغيير في مقابل تقبله)، بل وأن نخلق أنواعاً مُحددة من المواقف التي تتطلب التغيير -إذا لزم الأمر- من خلال القيادة القوية، والتواصل، والانضباط.

قواعد استخدام نموذج التغيير الأمثل

بمجرد أن يتم الاستقرار على الموقف المُستدعي للتغيير، يأتي دور المفاضلة بين إحلال التغيير بشكل عضوي، أو بواسطة المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية القائمة على استقلال وحدات المؤسسة Edge Organization، أو بشكل غير عضوي.

التغيير العضوي: يتضمّن تحديد أهداف التحول الرقمي على المستوى الداخلي إضافة إلى بناء أو شراء المقوّمات اللازمة، وبناء ثقافة المؤسسة، وتحديد الهياكل المناسبة لتنفيذ المشروعات، ويتمثل أحد مناهج تسريع التغيير العضوي في تطبيق تقنيات وسلوكيات وعمليات المؤسسة الآسسية. تُوظف المؤسسة الآسسية تقنيات تنظيمية جديدة تُعزز التكنولوجيا الآسسية، في قلب هذه التقنيات يكمن استخدام إعدادات ذكية تدعم الفرق المفتوحة، واتخاذ قرارات سريعة، فضلاً عن توظيف الأدوات الآسسية، مثل الخوارزميات أو الاستعانة بمصادر خارجية.

الهياكل التنظيمية القائمة على استقلال

وحداتها: إذا كان الوقت المتبقي محدوداً وكانت ثقافة المؤسسة بطبيعتها مقاومة للتغيير، فعندها تصبح هذه المؤسسات التي تنطوي على خلق هياكل منفصلة للابتكار هي الخيار الأمثل، وهذه المؤسسات هي كيانات حديثة وواعدة تحمل على عاتقها مسؤولية قيادة التغيير، وتتألف هذه المؤسسات من فرق عمل مرنة وممتدة وغير مقيّدة فيما يتعلق بإحلال التغيير والتكيف معه.

التغيير غير العضوي:

إن كانت المقوّمات، والوقت، والمقاومة الداخلية للتغيير كلها تشكّل عائقاً، ففي هذا الحالة يُرَجَّح البحث عن بدائل أخرى، مثل الاستحواذ أو الشراكة مع كيان خارجي، وينطوي التغيير غير العضوي على قدر من المخاطرة لا سيما أن معظم عمليات التغيير المرتكزة على الاستحواذ تبوء بالفشل، ومع ذلك إذا زوّد الكيان المُستحوذ عليه بتفويض قوي ودعم مستمر لإدارة التغيير، يمكن لهذا الأسلوب أن يُطلق العنان لقدرات جديدة وبسرعة غير مسبوقة.

بما يقود إلى التطور المستمر، وتغيير قوانين العمل، أو مُضاعفات العشرة -كما يُسمونها- لأنها تُحقق عشرة أضعاف التأثير نظير 10 بالمائة فقط من التحسينات، وقد دعا «إريك شميدت» إلى معادلة تعكس هذا المزيج، بالنسب التالية 70-20-10 كما يلي:

📎 70 بالمائة من قدرات الأفراد تُخصّص للأعمال الأساسية.

📎 20 بالمائة من قدراتهم ترتبط بمشروع أساسي.

📎 10 بالمائة من قدراتهم تُستغل في أعمال جديدة غير ذات صلة.



المرحلة الرابعة: التزامن الكلّي

وهي النقطة التي تترسخ فيها منصة رقمية أو نموذج عمل جديد داخل المؤسسة، ولكنه تحول لمرة واحدة، ولا تزال المؤسسة بعده بحاجة إلى إحداث تغيير يشمل نطاق عملها بالكامل.

أسباب الإخفاق

الإخفاق في استكمال التحول الرقمي دفعة واحدة إما لمسائل متعلقة بالهيكل المؤسسي وإما بالأمية الرقمية.

إدارة مقاومة التغيير

يعد اختيار نموذج التغيير الأنسب دافعاً قوياً لبداية انطلاق التحول الرقمي، ولكن دائماً ما يواجه التغيير نوعاً من الرفض أو المقاومة، وهو ما يجب التغلب عليه للحفاظ على زخم جهود التحول واستمرارها، ولذلك يجب وضع النقاط التالية في الاعتبار:

1. لا يشترط أن تحمل مقاومة التغيير دلالات سلبية طوال الوقت، ولكن ينبغي توقع هذه المقاومة والتأهب لها وما سترتب عليها.
2. قد تنعكس استجابات المقاومة على كلّ مستويات المؤسسة، ولكن أكثر من يعاني أثرها الإدارة الوسطى.
3. كلما كان التغيير كبيراً، كانت مقاومته أشدّ قوة، والتحول الرقمي يعدّ تغييراً جذرياً.

تعتت الإدارة الوسطى

في معظم المؤسسات، من السهل إقناع القيادة التنفيذية العليا بتصدّر موكب التغيير، وكذلك الحال مع الأجيال الصغيرة التي تتحمس بسهولة، أمّا الإدارة الوسطى فقد تقف عائقاً في وجه التغيير ولديها القدرة على تعطيله.

إنّ حجم التغيير الذي يستلزمه التحول الحقيقي في مرحلته الخامسة هائل وكبير، وتحتاج الإدارة الوسطى إلى تقدّم المسيرة لقيادة باقي المؤسسة نحو اكتساب مقومات رقمية جديدة إلى جانب أساليب أداء مختلفة تناسب العصر الرقمي، بما في ذلك إرساء قواعد المرونة، والمُخاطرة، وابتكار نماذج عمل وعمليات داخلية جديدة كلياً.

في واقع الأمر، يحمل قادة التغيير والرعاة المعنيون على عاتقهم مسؤولية ضمّ الإدارة الوسطى إلى الركب، ولكن تدريب الإدارة الوسطى على الإمكانيات الرقمية ليس كافياً، وإنما يستلزم الأمر إحلال نظام مكافآت وعمليات تنظيمية جديدة.

الاكتفاء على مستوى الاستراتيجية

يستند التحول الرقمي المستدام إلى عدد كبير من الأفكار المبتكرة ثمّ معالجتها والاختيار من بينها، ومن هنا يشير الاكتفاء إلى تحقيق الكفاية من حيث عدد الأفكار والأهداف حتى يتحوّل معظمها إلى نجاحات كبيرة، ويعتمد تحقيق الاكتفاء على الأهداف المحددة والحجم المناسب من مدخلات المشروع، ويتضمّن المزيج الجيد من الأفكار التي تحسّن العمليات اليومية،

مكان وكيفية تعامل الإنسان مع الآلات؟

📌 **بروتوكولات أمان جديدة:** هل لديك قدرات كافية تراعي أمن المعلومات الشخصية والمملوكة في الفضاء الرقمي - بما في ذلك السياسات والتكنولوجيا؟

📌 **هياكل تنظيمية مرنة:** كيف سيكون النموذج التنظيمي بعد التحول الرقمي؟ وكيف سننظم القوى العاملة لأداء المهمات بعد تلاشي الحدود الوظيفية الصارمة؟

مواكبة التغيرات في عالم رقمي سريع التقلب

إنّ السعي للوقوف على رأس كلّ تطوّر رقمي جديد ما هو إلاّ إهدارٌ للوقت والجهد، إذ وجدنا أنّ هناك بعض المبادئ التي تساعد على مواكبة التطوّرات مع الاحتفاظ بتركيزنا على أداء المهامّ الحالية:

📌 تتبّع التطوّرات المحتملة، ولكن استثمر فقط فيما يقبل التنفيذ.

📌 لا تضَيّع الكثير من الوقت في التجريب إذا كان المنتج الحالي قابلاً للتطبيق بالفعل، حتّى وإن كان ناقصاً.

📌 فتشّ عن الحلول السريعة «التي تُستخدم لمرة واحدة» وتؤتي ثمارها بشكل فوري.



إعادة التنظيم الرقمي

عادةً ما تخفق هذه المرحلة لأنّ العمليّات الرقمية لا تتأصّل في جذور المؤسّسة، وهو تحدّد ذو صلة بالقدرات البشرية وإعادة صقل المواهب. تنقسم معالجة هذه المسألة المتعلّقة بإعادة صقل المواهب إلى شقّين:

- 1- إسناد مهمّة جديدة لتكنولوجيا المعلومات، تُسمّى «مهمّة الموارد الرقمية»، وتلعب دور التمكين والحوكمة والتيسير المتواصل للابتكار الرقمي.
- 2- إعادة صقل المواهب الرقمية لباقي المؤسّسة.

إمكانات تكنولوجيا جديدة بواسطة «الموارد الرقمية»

انتقلت تكنولوجيا المعلومات من كونها أداة تمكين في المؤسّسات قديماً إلى كونها الطريقة الوحيدة التي تؤدّي بها المؤسّسات الرقمية عملها، وتحتاج تكنولوجيا المعلومات، بجانب الدور الجديد المُسنَد إليها، إلى إعادة إحياء ذاتها، وتركز هذه العمليّة في جوهرها إلى الانتقال من دور «إدارة» التكنولوجيا إلى «قيادة» النظام الإيكولوجي الرقمي للمؤسّسة برمتها، وقد حدّدنا ستة نواقل رئيسة للتغيير:

1. منصّات تكنولوجيا أكثر مرونة.
2. الرشاقة في التنفيذ.
3. مهارات متميّزة في استخدام أحدث التقنيات.
4. قدرات جديدة لقيادة التحول الرقمي.
5. حوكمة النظام الإيكولوجي الرقمي.
6. تحديث النظام الإيكولوجي للبائعين والموردين.

بناء قدرات بشرية رقمية جديدة داخل المؤسّسة

إنّ الجهود المبذولة لخلق أساسيات رقمية جديدة للمؤسّسة (حيث لا يقتصر دور التكنولوجيا على التمكين، وإنّما تتحوّل لتصبح الركيزة الأساسية لنموذج العمل نفسه) ستحتاج إلى ما هو أكثر من إعادة تدريب الموظفين، فيما يلي قائمة بالأنشطة المطلوبة:

📌 **إعادة تأهيل القوى العاملة بأكملها:** هل هناك خطة تحويل مدروسة للموارد البشرية لتأسيس قوّة عاملة رقمية في المستقبل؟

📌 **إعادة تأهيل القيادة:** هل لديك ما يكفي من المهارات على مستوى القيادة العليا لتحقيق الاستفادة القصوى من التحوّلات الرقمية؟

📌 **سياسات جديدة للتفاعل ما بين الإنسان والآلة:** هل وضعت قائمة إرشادات وسياسات جديدة حول

استشعار المخاطر: قياس مخاطر التطور الرقمي

يوظف القادة الاستباقيون حدسهم في استشعار مخاطر التطور الرقمي الهائل، لذا فإنّ تكليل الخطّة الاستراتيجية بمقياس للتطور الرقمي وتأثيره في زعزعة الواقع يغنيانا عن الاعتماد على الحدس فحسب. نطلق على هذا المقياس «مؤشّر الاضطراب الرقمي»، وتنبثق علامات التحذير عادةً من مناطق الخطر.



علامات التحذير المرتبطة بالتوجهات في مجالك

كلّ الصناعات مُعرّضة لخطر الاضطراب الرقمي، ولكن كيف تحدّد العمليات الأكثر تأثراً بالاضطراب في صناعة ما، ومتى؟ هناك العديد من الإشارات التي تدلّ على هذه الاضطرابات، وهي متاحة بالفعل عبر البيانات المتعلقة بالصناعة، بما في ذلك:

- احتمالات الرقمنة للعمليات الأساسية.
- حجم المؤسسات الرقمية الناشئة محلياً.
- عدد المؤسسات الناشئة المُحدثة للاضطراب البناء.
- النمو العام وربحية الصناعة.
- اضطراب الصناعات المجاورة.
- اتجاهات أعمال رأس المال الاستثماري.

قواعد مواكبة التطورات الرقمية

لا تستغرق قواعد مواكبة التطورات بشكل عملي وقتاً طويلاً، ويمكن تضمينها في الروتين اليومي للقادة، فيما يلي بعض الأنشطة التي يمكن تضمينها في العمليات المؤسسية:

- 1- خلق فرص تعليم تنفيذية.
- 2- عقد شراكات مع أصحاب رؤوس الأموال والمؤسسات الناشئة.
- 3- الاستفادة من الشركاء في إثراء التعلّم.
- 4- فتح بياناتك بواسطة واجهات برمجة التطبيقات (بوابات البيانات) للآخرين.
- 5- الاستعانة بالخبراء الرقميين (المستخدمين البارعين للتكنولوجيا).

المرحلة الخامسة: استدامة التحول

وهي مرحلة التحول المستدام، وهنا يصبح التجدّد المستمر والثقافة المرنة عماد المؤسسة.

أسباب الإخفاق

فقد الميزة المتحقّقة بعد نجاح المرحلة الرابعة من التحول، سواء بسبب الثقافة الجامدة أو الافتقار إلى الانضباط اللازم لاستشعار مخاطر اضطرابات العمل الجديدة والتجاوب معها.

كيف تخلق بيئة مرنة تقبل التطور؟

إنّ الثقافة المرنة، وليست التكنولوجيا المتطورة أو نماذج الأعمال الجديدة، هي التغيير الأهم على الإطلاق! واستناداً إلى أبحاثنا حول المؤسسات التي باءت مساعيها للتحول بالفشل، وجدنا أنّ الثقافة المرنة التي تقبل التحول الرقمي المستدام تتضمن ثلاث مجموعات من الأنشطة المنظمة: الابتكار القائم على العملاء، وخلق بيئة تكيفية، وترسيخ هدف مشترك، ويترتب على هذه الأنشطة نجاح عملية التحول الرقمي، لذلك لا بدّ من تأسيس ثقافة تحويلية في المراحل الأولى من عملية التحول؛ حيث تنعم المؤسسات التي تُسهّل التغيير على المستوى الداخلي بفرص أكبر في التطور المستمر، ما يُجنّبها حرج السقوط السريع بعد نجاح لحظي مؤقت.

الضروري أن تضمّ هذه المقاييس العناصر التالية:

- مستويات الاستثمار في التكنولوجيا الناشئة.
- الاستثمار في القوى العاملة الرقمية.
- النسبة المئوية للأعمال المبنية على الرقمنة.
- حجم الاستثمار الرقمي الذي يركّز في النهاية على العميل.
- مدى استدامة الاستثمارات الرقمية.



لماذا تتجاهل علامات التحذير؟

يعزى ذلك إلى عوامل اجتماعية؛ كالخوف، والقصور الذاتي، وسوء التقدير: الخوف من اندثار المنتجات الحالية ومن تكلفة التغيير، والقصور الذاتي الناتج عن التقاعس والرضوخ لفكرة أنّ الاستراتيجية الحالية تعمل بشكل جيّد، وأخيراً سوء التقدير المتعلّق بالتأثير المحتمل للاضطراب الرقمي والتفاؤل المفرط بقدرة المؤسسة على الصمود في وجه المنافسة الجديدة.

وتستطيع المؤسسات التي تُخطّط للإبقاء على تفوّقها بعد معركة التحوّل الرقمي أن تتصدّى لهذه المخاطر بشكل منهجي، وذلك بإجراء تعديل طفيف في ممارسات التخطيط الاستراتيجي السنوي، وتوفير مراجعة نتائج مؤشّر الاضطراب الرقمي وتوجّهاته معلومات مفيدة حول سرعة الاستجابة.

تتدهور معظم علاقات المؤسسات بأصحاب رؤوس الأموال لأنّ المؤسسات تركّز على منتجاتها وخدماتها الأساسية الحالية فقط. حاول أن تستفيد من أصحاب رؤوس الأموال في إجراء فحص شامل وتقدير الفرص والتهديدات المُحتَملة بالكامل وتعزيز الارتباط بين المؤسسة وأصحاب رؤوس الأموال. قد تخرج الاحتمالات التحويلية من مُنتج، أو نموذج عمل، أو قدرات تشغيلية مُزعجة، لذا يجب أن تكون العلاقات مع رؤوس الأموال شاملة وجامعة، وأن تُغطّي المناطق الثلاث.

علامات التحذير المرتبطة بالعملاء

لا تتأثّر دوافع التغيير لدى العملاء بضعف أو تكلفة الخدمات السابقة؛ وإنما بمدى قابليتها للتطور، ومن هنا فإنّ المقاييس التي ينبغي تضمينها في مؤشّر المخاطر الرقمية لتجربة العملاء هي:

- احتمالات رقمنة تجربة العملاء.
- النقاط الخلافية في خدمة العملاء (السلبيات التي تؤدّي إلى عدم الاحتفاظ بالعملاء).
- التأثير الاجتماعي للعملاء وحجم مشاركتهم.
- نقاط جهد العملاء.

علامات التحذير المرتبطة بنموذج الأعمال

يعكس تقييم التوجهات في نماذج الأعمال البديلة، بواسطة العناصر التالية، انطباعاً قوياً عن مدى اقتراب وقوع تغييرات في نموذج الأعمال:

- تطوّر القنوات.
- تغيّرات القيمة المُقترحة.
- التحوّلات بين المؤسسات الناشئة فيما يتعلّق بالأنشطة الرئيسة لتنفيذ الأعمال.
- التحوّلات في موارد العمل الأساسية.
- التغيّرات في الشراكات المُحتَملة.

علامات التحذير المرتبطة بأداء الأعمال الرقمية وردود الفعل على المؤسسات الرقمية

تعكس هذه المقاييس مستويات الاستثمار الرقمي ومردوده على منتجاتك وعملياتك وموظفيك، ومن

الالتزام بالقواعد أساس التحول الكامل والمستدام

يقوم التحول الرقمي الناجح والمستدام على استهداف مراحل التحول النموذجية التي شرحناها، ويمثل اتباع منهج منظم ومُنضبط في مسيرة التحول أهمّ دعائم تنفيذ هذه الخطة، وهو دور القواعد التي ربما تكون صادمة للبعض، لأنها تُفند الافتراضات البالية التي كانت تقصر التحول الرقمي على ابتكار نماذج عمل جديدة، ولكن خلاصة الكثير من التجارب الناجحة والمخفقة تشير إلى أنّ الدقة والصرامة في التنفيذ من المُقوّمات الأساسية للتحول الرقمي الناجح.



رائد عالمي في مجال الأعمال والتكنولوجيا. عمل سبعة وعشرين عاماً في مؤسسة «بروكتر آند جامبل»، حيث ترأس إدارة العمليات والتحول الرقمي.



توني سالدانا

تأليف:

كتب مشابهة:



التميز في مختبرات الابتكار

التحول الرقمي من الداخل

تأليف: ريتشارد تورين. 2019

وثبة الابتكار

كيف تحل مشكلات التحول الرقمي

في 4 أسابيع

تأليف: فين جولدنج. 2020



قيادة الفرق الافتراضية

كيف ترسخ ثقافة العمل عن بعد

تأليف: أليكسيس جيرست. 2021

تواصلوا معنا على:

ص.ب: 214444، دبي
الإمارات العربية المتحدة
MBRF_News
mbrf.ae
www.mbrf.ae
نستقبل آراءكم على:
pr@mbrf.ae

الاشتراك السنوي: 12 إصداراً (36 عدداً)

داخل دولة الإمارات:

- الأفراد: 200 درهم
- المؤسسات: 240 درهماً
- للاشتراك الإلكتروني: 100 درهم إماراتي

خارج دولة الإمارات:

- الأفراد: 150 دولاراً أمريكياً
- المؤسسات: 250 دولاراً أمريكياً
- للاشتراك الإلكتروني: 60 دولاراً أمريكياً

يرجى تحويل القيمة إلى حسابنا البنكي على العنوان التالي:

Account Title: Qindeel LLC
Account number: 001520069891101
IBAN: AE310240001520069891101
SWIFT Code: DUIBAEADXXX

توزيع

qindeel_uae

qindeel_uae

qindeel.uae

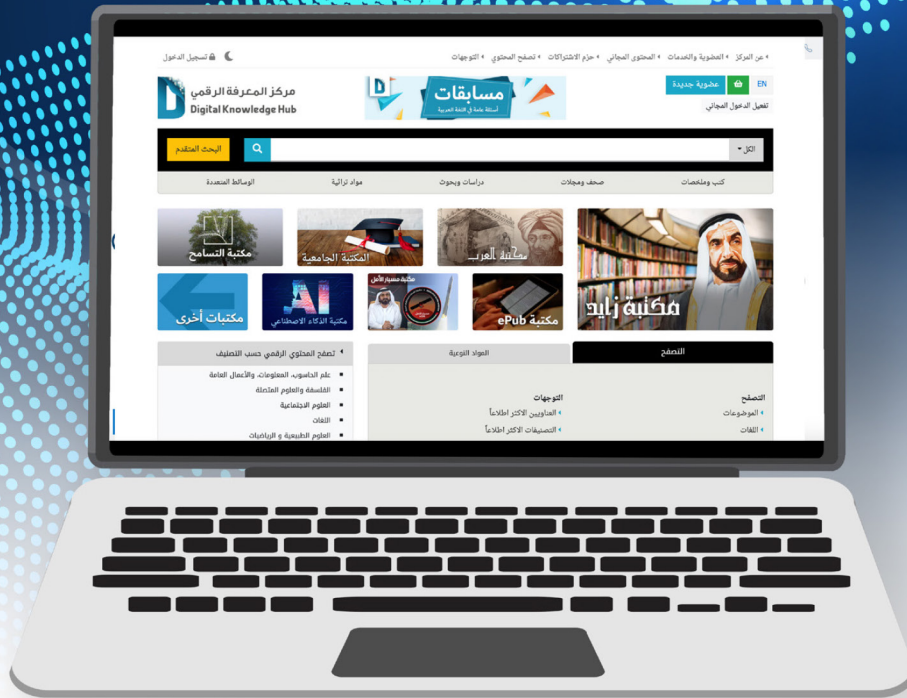
qindeel.ae



قنديل | قنديل
للطباعة والنشر والتوزيع
Printing, Publishing, and Distribution

#استثمر_وقتك_بالمعرفة

<https://mbrf.ae/ar/#knowledge-hub>



مركز المعرفة الرقمي
Digital Knowledge Hub

3.5 ملايين مادة رقمية

إتاحة مفتوحة لـ 350 ألف عنوان

حلول المستودعات المؤسسية - حلول التحول الرقمي