arabnet

KFAS
مؤسسة الكويت للتقدم العلمي
Kuwait Foundation for the Advancement of Sciences

جاهزية الشركات الكويتية للثورة الصناعية الرابعة

تقرير 2021

جاهزية الشركات الكويتية للثورة الصناعية الرابعة

جدول المحتويات

الملخّص التنفيذي	10
مقدّمة	14
معلومات عامة	20
الإطار العالمي	20
الإطار المحلّي	23
الأهداف والمنهجية	30
المحفّزات	32
العوامل المحرّكة	33
مواكبة الاتجاهات العالمية	38
أهمّ الأهداف	46
الخطوات الأولى	50
تاريخ البدء	51
الانطلاقة	52
التحديات	56
قضايا رأس المال البشري	57
الميزانيات والبائعون	62
البنية التحتية والتنظيم	63
أفضل الممارسات	64
رأس المال البشري	65
معالجة الاعتراض الداخلي	70
المورّدون والشركاء الخارجيون	72
قياس النجاح	76
الخطوات المستقبلية	76
تحديد الأولويات	78
وضع تركيزك الأكبر على العملاء	79
البقاء على اطّلاع على أحدث المستجدات	80

مؤسسة الكويت للتقدم العلمي

مؤسسة الكويت للتقدم العلمي هي مؤسسة خاصة غير ربحية تأسست في عام 1976 بموجب مرسوم أميري أصدره سمو أمير دولة الكويت الراحل، الشيخ جابر الأحمد الجابر الصباح، طيب لله ثراه. إذ تضمنت رؤية سموه إيجاد ورعاية ثقافة مزدهرة بالعلوم، والتكنولوجيا، والابتكار وتحقيق الاستدامة في دولة الكويت.

يتم تمويل أنشطة مؤسسة الكويت للتقدم العلمي من خلال شركات القطاع الخاص المساهمة في الكويت كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية، حيث تبلغ نسبة المساهمات حالياً 1 في المئة من صافي أرباحها السنوية. وتتمثل رسالة المؤسسة في " تشجيع وتحفيز تقدم العلوم والتكنولوجيا والابتكار لنفع المجتمع والباحثين والشركات في دولة الكويت "، وهي ما تزال في صميم جميع أنشطتها وخططها.

منذ تأسيسها، أنشأت المؤسسة مراكز بحثية وتعليمية متميزة في الكويت، وهي المركز العلمي، ومعهد دسمان للسكري، ومركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع، ومركز جابر الأحمد للطب النووي والتصوير الجزيئي. وتفخر مؤسسة الكويت للتقدم العلمي بالاعتراف الدولي الذي تحظى بها مراكزها، كمرافق ومعاهد بحوث عالمية رائدة. إضافة إلى ذلك، أسست المؤسسة شركة التقدم العلمي، التي تعد ذراع النشر للمؤسسة.

عرب نت

عرب نت شركة رائدة في تنظيم الفعاليات وبرامج الابتكار التي تركز على الأعمال التجارية والابتكار التكنولوجي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ننظم مؤتمرات كبرى لقطاع التكنولوجيا في دبي والرياض والكويت وبيروت، وننشر الأخبار وتحليلات القطاع في بوابتنا الإخبارية على الإنترنت، كما نجري أبحاثا ونعد تقارير عن هذا القطاع، إضافة إلى تنظيم برامج ابتكار مصممة خصيصا للشركات والقطاع العام.

تستند الرؤى والنتائج الواردة في هذا التقرير إلى بحث مكتبي متعمق ،
بالإضافة إلى مقابلات فردية شبه منظمة أجريت مع الكيانات التالية. تم تجميع
الإجابات التي تم الحصول عليها من المقابلات وإخفاء مصدرها ؛ كما تم إلغاء
هوية الدروس المستفادة وقصص النجاح.

بيت التمويل الكويتي
Kuwait Finance House

بنك بوبيان
Boubyan Bank

الملخّص التنفيذي

أصبح التحوّل الرقمي أولوية متزايدة الأهمية لقادة الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في كل المجالات، وقُدِّر الإنفاق على هذا التحوّل في المنطقة بما يوازي الـ 30 مليار دولار في عام 2020.[1]

يستقصي هذا التقرير البحثي كيفية تعزيز التحوّل الرقمي في بعض الشركات الرائدة بالكويت عبر سلسلة تتألّف من 12 مقابلة نوعية وشبه منظّمة. يغطّي التقرير الدوافع الرئيسية للتحوّل الرقمي، والخطوات الأولى التي اتّخذتها الشركات لبدء رحلتها، والتحديات التي واجهتها، إضافة إلى أفضل الممارسات التي تطبّقها لتعزيز ذلك التحوّل.

وعلى الرغم من انخفاض أسعار النفط والتباطؤ الاقتصادي، فإن الشركات في جميع أنحاء المنطقة تسعى إلى تسريع مبادرات الرقمنة الخاصة بها. وخصّصت الحكومات في دول مجلس التعاون الخليجي موارد ضخمة بهدف رقمنة اقتصاداتها عبر إنشاء مؤسّسات جديدة، وتعديلات تشريعية، وشراكات مع شركات التكنولوجيا الكبيرة "Big Tech"، فضلاً عن بناء رأس المال البشري المحلّي.

وتَعِدُ رؤية الكويت 2035 بتعزيز النظام البيئي الرقمي وتحويل البنية التحتية الرقمية للبلاد، فضلاً عن تعزيز دور الشركات الصغيرة والمتوسّطة التي تركّز على التكنولوجيا في الكويت. ونظرًا لأنّ الشركات المحلية الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسّطة تستثمر بشكل متزايد في التكنولوجيا التخريبية، ولازدهار سوق تكنولوجيا المعلومات، فإنّ الكويت في وضع جيّد لاحتضان الثورة الصناعية الرابعة.

أبرز نقاط التقرير

المحفّزات

- أشارت الشركات التي شملتها الدراسة إلى الدوافع الرئيسية للتحوّل الرقمي، وهي التالية: المنافسون الرقميون المرنون، التهديد الذي يلوح في الأفق للمنافسين العالميين، تغيير سلوك المستهلك، اتّجاهات التكنولوجيا العالمية، والرقمنة لتوسيع السوق.
- كانت الأهداف العليا للتحوّل الرقمي تكمن في تحسين تجربة العملاء (بنسبة 58%)، والكفاءة (بنسبة 58%)، وابتكار المنتجات (بنسبة 41%)

الخطوات الأولى

- أكثر من نصف الشركات الكويتية التي شملها الاستطلاع تمتلك استراتيجية رقمية مطبّقة، وأغلبها بدأ بالتطبيق خلال السنوات الثلاث الماضية.
- الخطوات المُتّخذة للشروع في التحوّل الرقمي، تشمل: تحديد أولويات العمل، الحصول على موافقة مجلس الإدارة والتأييد، مواءمة أصحاب المصلحة، التشغيل التجريبي وإثباتات المفهوم، تعيين فريق (وتولّي القيادة)، وبناء خارطة طريق للمعالم الأساسية.

التحديات

- تكمن أهمّ التحديات التي تواجه التحوّل الرقمي، التي ذكرتها الشركات المشمولة في الدراسة، في قضايا الموارد البشرية، وفي مقدمتها القضايا الثقافية ومقاومة التغيير (بنسبة 77%)، وعدم قبول المنصب القيادي (بنسبة 58%).
- بالنسبة للتحديات المهمّة المذكورة فقد شملت قيود التكلفة والميزانية، مثل الميزانيات غير المرنة والمقيّدة، إضافة إلى الاستعانة بمصادر خارجية لتكنولوجيا المعلومات أو المورّدين ذوي القدرات المناسبة والخبرة اللازمة.

- أما التحديات الثانوية الأخرى المذكورة فشملت البنية التحتية الرقمية والتنظيم المحلي.

أفضل الممارسات

- وفقًا لنحو نصف المستجيبين، فإنّ كبار الرؤساء هم القادة الأساسيون للتحوّل الرقمي، في حين أشار النصف الآخر إلى أنّ القيادة بيد مزيج من الفرق ومديري المشاريع ذوي الصلة، تحت إشراف الإدارة العليا.
- قامت معظم المؤسّسات (بنسبة 75%) إما بإنشاء أدوار وفرق وإدارات جديدة خاصة بالتحوّل الرقمي أو بتعيين موظّفين متخصّصين في الأقسام الحالية.
- 66% من الشركات التي شملها الاستطلاع تؤمن بشدة بتدريب موظّفيها وتقديم مجموعة متنوّعة من مبادرات التعلّم والتطوير.
- تستفيد نصف الشركات المذكورة من أطراف خارجية لتنفيذ و / أو دعم التحوّل الرقمي.
- تضمنّت حلول التعامل مع الاعتراض الداخلي الأمور التالية: إشراك الموظفين وتثقيفهم، بناء قضية عمل بأرقام عائد الاستثمار، وتوظيف قيادة جديدة.
- تمّت الإشارة إلى دعم الرئيس التنفيذي / مجلس الإدارة، باعتباره العامل الأوّل لتسهيل تنفيذ التحوّل الرقمي.
- مؤشّرات الأداء الرئيسية التي تستخدمها الشركات لقياس نجاح التحوّل الرقمي تركّز على الأداء المالي ودرجة رضا العملاء والعمليات الداخلية.
- تعتقد الشركات التي شملتها الدراسة أنّ الخطوات الثلاث الرئيسية لضمان النجاح المستقبلي للتحوّل الرقمي هي تحديد الأولويات والتركيز على العملاء والبقاء على اطلاع على أحدث الاتجاهات.

المراجع

1 Sharma, Alkesh. “Middle East and Africa Firms to Spend $30bn on Digital Transformation This Year.” The National, 27 Feb. 2020

مقدّمة

تتغيّر طريقة عيش الناس وعملهم وتفاعلهم في عالمنا اليوم بشكل جذري. وتتميّز الثورة الصناعية الرابعة (الصناعة 4.0) بـ"تزاوج الأصول المادية والتقنيات الرقمية المتطوّرة"[2]، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي (AI)، وإنترنت الأشياء (IoT)، والروبوتات، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والبيانات الضخمة، والخدمات القائمة على السحابة، وغيرها الكثير. كذلك، تبشّر الثورة الصناعية الرابعة بعصر جديد من الاضطراب الاقتصادي حيث تساهم في إحداث تغيير في طبيعة العمل البشري.

وفقًا لجورج ويسترمان، عالم الأبحاث الرئيسي في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، ومؤلّف كتاب Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation[3]، فإنّ التحوّل الرقمي يمثّل إعادة تفكير واسعة النطاق في كيفية استخدام المؤسّسات للتكنولوجيا والأفراد والعمليات لتغيير أداء الأعمال بشكل جذري. وينسج هذا التحوّل القدرات الرقمية في جميع أنحاء المؤسّسة، ويتخطّى مفهوم تنفيذ التقنيات. كثيرًا ما يستلزم ذلك تحويل وتبسيط العمليات التجارية، وتجربة نماذج الأعمال المبتكرة، وإيجاد مصادر جديدة للإيرادات، وتعزيز التفاعل بين العملاء والموظّفين، وتقديم تجربة عملاء ممتازة. وفي معظم الأحوال، يتمّ استخدام مصطلحيّ الرقمنة والدجْتلة بشكل خاطئ بالتبادل مع التحوّل الرقمي. وبينما تعرف الرقمنة بأنها عملية التغيير من الشكل التماثلي إلى الشكل الرقمي (المعروف أيضًا باسم التمكين الرقمي)، فإنّ الدجْتلة هي استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نموذج الأعمال وتوفير تدفقات إيرادات جديدة وفرص إنتاج قيّمة.[4]

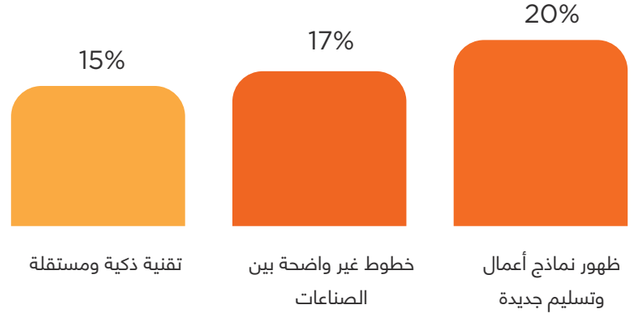
وفقًا لشركة أبحاث السوق العالمية والاستشارات Markets and Markets، فمن المتوقّع أن ينمو سوق التحوّل الرقمي العالمي من 469.8 مليار دولار أمريكي في عام 2020 إلى 1009.8 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2025 [5]. وتتوقّع شركة البيانات الدولية (IDC) أنّ تساهم المنتجات والخدمات التي تقدّمها المنظّمات المتحوّلة رقميًا في نحو نصف الناتج المحلي لإجمالي العالمي بحلول عام 2024.[6]

ومن أجل الاستفادة بشكل كامل من التحوّل الرقمي، ستحتاج الصناعات إلى جعل عملياتها ذكية ومتّصلة. وقد سبق وباشرت الشركات متعدّدة الجنسيات وكبار المصنّعين بتطبيق تقنيات مثل البيانات الضخمة للمشتريات، والروبوتات الخاصة بالبناء، والطباعة ثلاثية الأبعاد لإنتاج الطعام، والذكاء الاصطناعي للقوى العاملة المعزّزة، وإنترنت الأشياء للسيارات المتصلة. ووفقًا لشركة "Meticulous Market Research"، فقد استحوذت تقنيات إنترنت الأشياء على الحصّة الكبرى من سوق التحوّل الرقمي الإجمالي في عام 2019، في حين

أن من المتوقّع أن تسجّل تقنية الواقع المعزز والواقع الافتراضي (AR / VR) أسرع معدّل نموّ سنوي مركب (CAGR) ما بين عام 2019 إلى 2025.[7]

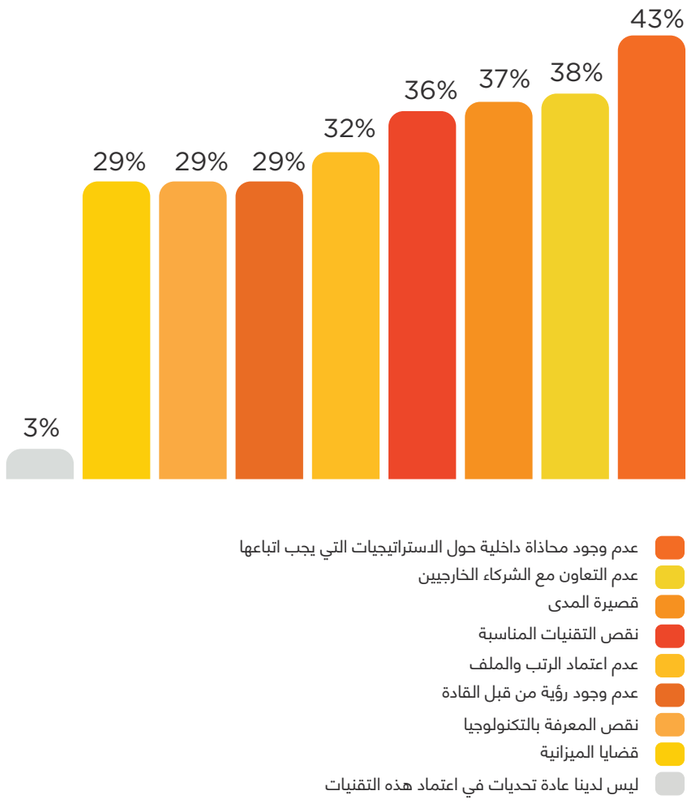
ومع ذلك، فإنّ التحوّل إلى الثورة الصناعية الرابعة هو مهمّة ضرورية؛ إذ إنّ الكثير من المنظّمات غير جاهزة لذلك بشكل كافٍ. ووفقًا لاستطلاع أجرته شركة ديلويت العالمية (Deloitte Global) مؤخّرًا، فإن نسبة 14% فقط من المديرين التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع كانوا واثقين جدًا من أنّ مؤسّساتهم جاهزة للاستفادة الكاملة من التغييرات المرتبطة بالثورة الصناعية.[8]
إضافة إلى ذلك، اعتبر أقل من 20% أنفسهم جاهزين للخطوط غير الواضحة بين القطاعات أو نماذج التسليم الجديدة.[9]

ما مدى استعداد منظمتك لمعالجة القضايا التالية؟



المصدر: Deloitte

وفي الاستطلاع نفسه، عندما تمّ سؤالهم عن أكثر التحديات شيوعًا التي تواجهها مؤسّساتهم أثناء سعيهم إلى تبنّي تقنيات جديدة، أشار المسؤولون التنفيذيون إلى ثلاثة تحدّيات رئيسية تتمثّل في التالي: عدم وجود محاذاة داخلية حول الاستراتيجيات التي يجب اتّباعها (بنسبة 43%)، ونقص التعاون مع الشركاء الخارجيين (بنسبة 38%)، والمدى القصير (بنسبة 37%).



المصدر: Deloitte

من خلال دمج العناصر أو القدرات الحيوية المعروفة باسم عوامل التمكين، يمكن للشركات التغلّب على هذه التحديات. وتقود تلك العوامل التمكينية التحوّل الرقمي، وتشكّل في الإجمال المحرّك الذي يمكّن المؤسّسة من الوصول إلى أهداف التحوّل الخاصة بها.

العوامل التمكينية الرئيسية

سهولة التأقلم

سهولة التأقلم هي قدرة المؤسسة على التكيّف بسرعة مع الفرص والمخاطر التي تواجهها. يمكن للمؤسّسات زيادة نشاطها من خلال اعتماد هياكل غير هرمية للفرق المشبّكة، والاستفادة من البيانات والتكنولوجيا لتعزيز التجارب والابتكار، إضافة إلى تقديم دورات تعلّم واتّخاذ قرارات أسرع.

البيانات والتحليلات

من المرجّح أن تقود الشركات التحوّل الرقمي إذا كانت بارعة في تسخير البيانات لتكوين الرؤى اللازمة. يجب أن تتجاوز الشركات فكرة تطوير خوارزميات قوية وتضمين التحليلات بالكامل في جميع عمليات الأعمال وتفاعلها ومعاملاتها. ويتضمّن ذلك دمج أدوات التتبّع على صفحات وبوابات الإنترنت، والتطبيقات، والمنتجات، إضافة إلى الأنشطة التشغيلية الداخلية.

الموهبة والثقافة

يجب أن تتحوّل ثقافة العمل لدعم الابتكار السريع، والتعاون متعدّد الوظائف، وتقبّل المخاطر. فالقيادة العليا والشجاعة والبصيرة هي من بين الأشياء الحاسمة والضرورية لتحقيق ذلك. وسيتعيّن على الشركات إيجاد طُرق لاكتساب وتطوير وإشراك الموظّفين الذين يفهمون قدرات وقيود الأساليب الرقمية.

التوجّه إلى العملاء

تحتاج الشركات إلى تقييم كيفية تغيّر سلوك العملاء من جرّاء الاضطراب الرقمي، وإعادة التفكير في نموذج مشاركة العملاء للاستفادة من التقنيات التخريبية، وفهم توقّعاتهم، وزيادة قيمتهم من العروض.

المراجع

2 The Fourth Industrial Revolution Is Here.” Deloitte, 13 July 2018

3 Boulton, Clint. “What Is Digital Transformation? A Necessary Disruption.” CIO, 17 Sept. 2020

4 Bloomberg, Jason. “Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril.” Forbes, 17 May 2018

5 “Digital Transformation Market.” Markets and Markets, July 2020

6 “IDC Predicts Strong Growth in Spending on Digital Transformation & Innovation as ICT Industry Gathers in Dubai.” IDC: The Premier Global Market Intelligence Company, 23 Jan. 2020

7 Digital Transformation Market | Meticulous Market Research Pvt. Ltd.” Meticulous Research, Feb. 2020

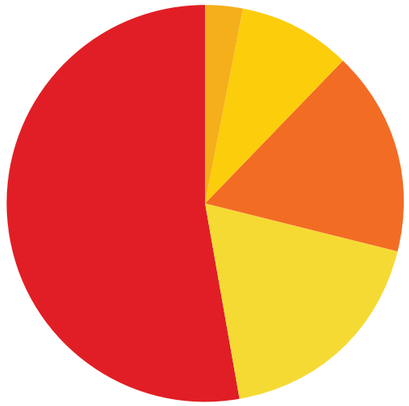
8 Industry 4.0: Are You Ready?” Deloitte Insights, 22 Jan. 2018

9 Industry 4.0: Are You Ready?” Deloitte Insights, 22 Jan. 2018

معلومات عامة

الإطار العالمي

على الرغم من التباطؤ الاقتصادي العالمي، فإنّ الاستثمار في التكنولوجيا يتزايد باستمرار. ووجدت دراسة حديثة أجرتها الأنظمة الصناعية والمالية (IFS) أنّ نسبة 52% من الشركات العالمية تخطّط لزيادة إنفاقها على التحوّل الرقمي. ومع ذلك، أظهرت نتائج الدراسة أيضًا أنّ الرغبة في مبادرات التحوّل الرقمي كانت غير متّسقة عبر القطاعات الاقتصادية المختلفة. فوضعت الدراسة قطاع البناء في الصدارة، حيث صرّح 75% من المشاركين في القطاع بأنّهم يملكون خططًا للاستثمار هذا العام، يليه قطاع تكنولوجيا المعلومات (بنسبة 58%)، ثم قطاع التصنيع (بنسبة 55%). ومن بين القطاعات الأكثر حرصًا نجد الطاقة والمرافق (بنسبة 37%) والتجزئة (بنسبة 35%).[10]



52.54%

لدي حاليًا خطط لإنفاق المزيد على تقنيات التحول الرقمي

18.5%

لدي حاليًا خطط لإنفاق أقل على تقنيات التحول الرقمي

16.62%

ليس لدي حاليًا أي خطط لتغيير الإنفاق على تقنيات التحول الرقمي

9.27%

لقد خططت لتنفيذ مشروع تحول رقمي ، لكن ظروف السوق الصعبة أجبرتني على مراجعة اختيار البائع الخاص بي

3.07%

لا توجد خطط للإنفاق على الإطلاق على مبادرات التحول الرقمي في المدى القريب

أدّت جائحة كوفيد19- إلى تسريع تبنّي الحكومات والقطاعات الاقتصادية للتقنيات الناشئة، ودفع الشركات إلى إجراء تحوّلات جذرية حاسمة للحفاظ على بقائها. وفي استطلاع عالمي أجرته شركة تيوليو (Twilio)، شمل نحو 2,500 متخذ قرار في المؤسّسات، اعتقد 97% منهم أنّ جائحة كوفيد- 19 سرّعت جهود التحوّل الرقمي لشركاتهم.[11]

إضافة إلى ذلك، اضطرّت الشركات في العديد من القطاعات إلى تجربة وابتكار حلول رقمية تقلّل من التفاعل وجهًا لوجه، وتحافظ على صحّة عملائها وموظفيها. وتضمّنت هذه الحلول تطبيقات مثل خدمات البقالة وتوصيل الطعام، وتطبيقات التجارة بين الشركات، إضافة إلى تطبيقات المؤتمرات المرئية.

الإطار المحلّي

بدورها، كانت منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تتّجه نحو التحوّل الرقمي على نطاق واسع في السنوات الأخيرة. فقد كرّست حكومات المنطقة موارد كبيرة لرقمنة اقتصاداتها من خلال إنشاء مؤسّسات جديدة، وتعديلات تشريعية، وشراكات مع شركات تكنولوجيا كبيرة، فضلاً عن بناء رأس المال البشري المحلّي. وفي أواخر نوفمبر من عام 2020، رعى كبار المسؤولين الحكوميّين من البحرين والأردن والكويت وباكستان والمملكة العربية السعودية، إطلاق منظّمة التعاون الرقمي (DCO)؛ وهي منظّمة تهدف إلى تعزيز التعاون في جميع المجالات التي يحرّكها الابتكار، وتسريع نموّ الاقتصاد الرقمي.

وخطت دول مجلس التعاون الخليجي، ولا سيما الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية والكويت، خطوات كبيرة نحو تعزيز الابتكار والتحوّل الرقمي. فكانت دولة الإمارات العربية المتحدة من أوائل الدول التي تبنّت هذا التحوّل في المنطقة، حيث من المتوقّع أن يساهم اقتصادها الرقمي بمبلغ 63.8 مليار دولار في الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام 2023 [12]. وتضع دولة الإمارات العربية المتحدة خططا طويلة الأجل، مثل استراتيجية الابتكار الوطنية، واستراتيجية الذكاء الاصطناعي 2031، واستراتيجية سلسلة الكتل (البلوك تشين) 2021، وساعدت أُطُرها التنظيمية القوية على تعزيز بيئة تبنّي التكنولوجيا والابتكار في كلّ من القطاعين العام والخاص. إضافةً إلى ما سبق، فقد أنشأت استراتيجية دبي اللاورقية هوية وطنية رقمية لـ 300 ألف مستخدم مسجل، وهو عامل تمكين قوي لرقمنة الاقتصاد بشكل أكبر.

كذلك، تؤتي استثمارات المملكة العربية السعودية في التكنولوجيا ثمارها. وكجزء من رؤية 2030، أطلقت المملكة برنامج التحوّل الوطني (NTP) لتحويل الاقتصاد المعتمد على النفط إلى اقتصاد مُمكّن رقميًا، كما أنّها أنشأت وحدة الرقمنة الوطنية (NDU) لقيادة العديد من المبادرات في هذا المجال. وتحتل المملكة العربية السعودية مكانة رائدة في مجال التكنولوجيا في المنطقة، مع

إطلاق استراتيجيّتها للذكاء الاصطناعي على مستوى الدولة، وإنشاء مدينة ذكية عملاقة تحت مُسمّى "نيوم"، وحصولها على رئاسة مجموعة العشرين

تأثير كوفيد-19 في المنطقة

على الرغم من التحديات الاقتصادية الإقليمية التي سبّبتها جائحة كوفيد-19 وانخفاض أسعار النفط، يبدو أنّ أزمات عام 2020 تسهم في تسريع عملية النمو والابتكار الرقمي، بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية. ووفقًا لمسح أجرته شركة إرنست ويونغ (EY)، فقد صرّح 80% من المديرين التنفيذيين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بأنّ شركاتهم تشهد تحوّلاً رقميًا كبيرًا لتحقيق أهداف الربحية استجابةً للجائحة، في حين أنّ 73% يتّخذون خطوات لتغيير تحوّلهم الرقمي وتسريع مبادرات الأتمتة.[13]

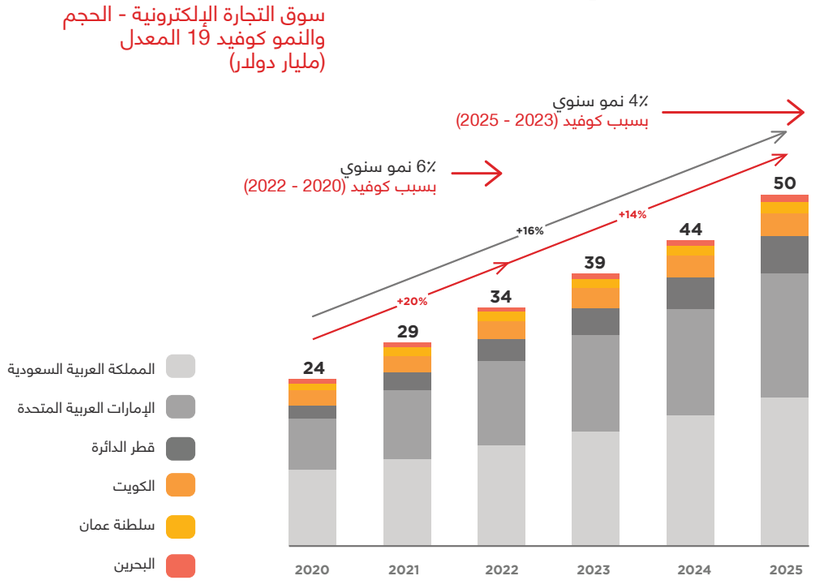
وبعد وقت قصير من ظهور جائحة كوفيد-19، أثبت سوق الشرق الأوسط وشمال أفريقيا استعداده للتغير بسرعة. ومع إجبار المدارس على الإغلاق والانتقال عبر الإنترنت، تبنّى الطلاب من جميع أنحاء المنطقة التعلُّم عبر الإنترنت: سجّلت أكاديمية نون (Noon)، مقرّها السعودية، وهي شركة ناشئة رائدة في مجال تكنولوجيا التعليم في المنطقة، أكثر من مليوني طالب وطالبة [14]. كذلك، شهدت منصّة لمسة (Lamsa World) في الإمارات العربية المتحدة، وهي منصّة تعليمية باللغة العربية، زيادة بنسبة 300% في تحميل المواد التعليمية واستهلاك المحتوى.[15] وشهدت الكويت على وجه الخصوص إطلاق العديد من برامج ومبادرات التعلّم الإلكتروني وسط الأزمة من قبل الشركات الناشئة، مثل موقع بيمز (Baims)، وكذلك المنظّمات غير الربحية، مثل لوياك (LOYAC) ومؤسّسة الكويت للتقدّم العلمي (KFAS).

لقد وفّرت بيمز (Baims)، التي تقدّم دورات مسجّلة عبر الإنترنت للطلاب من جميع الأعمار، إمكانية وصول طلاب المدارس الثانوية إلى المحتوى مجانًا لمساعدتهم على التعلّم في المنازل. وأقامت الشركة الناشئة جولة تمويل أوّلية، ما يجعلها أوّل شركة تكنولوجيا تعليمية تحصل على استثمارات في الكويت. أمّا لوياك (LOYAC)؛ وهي منظّمة غير ربحية تعمل من أجل التنمية

الشاملة للشباب، فقد أطلقت حملة بعنوان "كن جاهزًا" تضمّنت عددًا من البرامج وورش العمل الإبداعية عبر الإنترنت بهدف مساعدة الشباب على الاستفادة من وقتهم واكتساب مهارات جديدة. ووفّرت أكاديمية إنارة (Enara)، التي تأسّست خلال الأزمة كجزء من مبادرة أكاديمية التقدّم العلمي، إمكانية الوصول المجاني إلى التعليم غير الرسمي بناءً على مناهج وزارة التربية لجميع الصفوف، بدءًا من رياض الأطفال (من عمر 5 سنوات إلى 6 سنوات) وصولاً إلى الصف الثاني عشر (من عمر 17 عامًا إلى 18 عامًا).

وعقب الوباء، شهد مجال التجارة الإلكترونية زيادة كبيرة في طلب المستهلكين. ووفقًا لتحليل أجرته شركة كيرني (Kearney)، فمن المتوقّع أن تتسارع التجارة الإلكترونية في دول مجلس التعاون الخليجي بين عاميّ 2020 و2022، بمعدّل نمو سنوي مركب نسبته 20%، وأن تصل إلى نحو 50 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2025.[16]

أدى جائحة كوفيد 19- إلى زيادة النمو المتوقع في سوق التجارة الإلكترونية



كذلك، كشف بحث أجرته شركة أيه تي كيرني الشرق الأوسط (A.T. Kearney Middle East) أنّ 48% من المستهلكين في الإمارات و69% في المملكة العربية السعودية سيحافظون على سلوكيات التسوّق الحالية حتى بعد الوباء[17]. فقد سبق وعَمَدَ ممثّلو التجزئة في المنطقة إلى تنمية قدراتهم في التجارة الإلكترونية. وفي الأشهر القليلة الماضية، عملت الشركات الكبرى، مثل كارفور وماجد الفطيم للتجزئة، على إعادة تطوير مهارات موظفيها، ووسّعت شبكة مراكز تلبية متطلبات الزبائن، وزادت السعة من خلال شراكات مع وسائل النقل الجديدة لتلبية الزيادة في الطلبات عبر الإنترنت.[18]

وبالمثل، فقد تبنّى المرضى الرعاية الصحية عن بعد خلال الأزمة. فمع محدودية الوصول الحقيقي إلى مرافق الرعاية الصحية أثناء الوباء، اعتمد العديد من مقدّمي الرعاية الصحية والمرضى في المنطقة خدمة الرعاية الصحية عن بعد كخدمة رئيسية. وأطلقت شركة فيزيتا (Vezeeta)، وهي منصّة رعاية صحية رقمية تخدم المرضى في ستة بلدان، حلاً للرعاية الصحية عن بُعد في مارس، حيث يمكن للمرضى تلقّي الاستشارات عن بُعد والأدوية في منازلهم بأمان. ونتج عن ذلك أكثر من 30,000 مكالمة وأدّى إلى تطوير خدمة تقديم الرعاية الصحية الرقمية الكاملة في فيزيتا. وعلى نحو مماثل، تشهد خدمة الرعاية الصحية الرقمية في الإمارات العربية المتحدة زيادة في عدد المرضى الذين يطلبون خدمات المساعدة عن بعد لاكتشاف الأعراض ومعالجة مشكلات الصحة العقلية. وخلال فترة الوباء، كشفت هيئة تنظيم الاتصالات في الإمارات العربية المتحدة عن ستة تطبيقات جديدة للرعاية الصحية عن بُعد، في محاولةٍ منها لتسهيل تقديم المستشفيات خدمات الرعاية الصحية الافتراضية

إطار الكويت

تسير الثورة الرقمية في الكويت قُدُمًا مع رؤية 2035 التي تهدف إلى تحويل الكويت، بعيدًا عن الاقتصاد القائم على النفط، إلى اقتصاد المعرفة وتحويل البلاد إلى مركز مالي وتجاري إقليمي ودولي. فقد خصّصت الكويت أكثر من 900 مليون دولار أمريكي للمبادرات الوطنية التي ستساهم بشكل مباشر في نظام بيئي رقمي أقوى، وتحوّل البنية التحتية للبلاد بشكل كامل[19]. وتستهدف

هذه المبادرات مجموعة متنوّعة من القطاعات بما في ذلك الاتصالات، الصناعة، البنوك والتمويل، النفط والغاز، والقطاع العام.

في القطاع العام، تشمل مبادرات الرقمنة مشاريع تتراوح من تركيب شبكات الألياف الضوئية من قِبل وزارة الاتصالات، إلى اعتماد منصّة مايكروسوفت أزور السحابية (Microsoft Azure Cloud) من قِبل الإدارة العامة للطيران المدني (DGCA)، لجمع بيانات المطار وتحليلها وتحويلها.[20]

كذلك، حقّق التحوّل الرقمي تقدّمًا ملحوظًا بين الشركات الكبيرة في الكويت. ففي قطاع الاتصالات، يعمل جميع المشغّلين في الكويت على نطاق واسع لبناء البنية التحتية لشبكة الجيل الخامس (5G) وشبكات التطوّر طويل الأمد (LTE)، مع تطوير خدمات رقمية جديدة في العديد من القطاعات بما في ذلك الرعاية الصحية والنقل والخدمات اللوجستية، مثل أنظمة إدارة الطائرات من دون طيار ونظام إدارة الأسطول. وفي قطاع الصناعة، تسعى شركة حديد الكويت (Kuwait Steel)، إحدى أكبر الشركات المصنّعة في الكويت، إلى التحوّل رقميًا مع شركة التكنولوجيا العالمية ساب (SAP) لتعزيز نموّ التصنيع والكفاءة والإنتاجية. كذلك استجاب قطاع النفط والغاز للضغط الواقع عليه لاعتماد التحوّل الرقمي، فأطلقت شركة نفط الكويت (Kuwait Oil) أربعة برامج تجريبية رئيسية لحقول النفط والغاز الرقمية المتكاملة منذ عام 2011، وبدورها أعلنت الشركة الكويتية للصناعات البترولية المتكاملة (KIPIC) في مايو 2020 أنّها وسّعت شراكتها مع مايكروسوفت (Microsoft) لتسريع رحلة التحوّل الرقمي الخاصة بها.

كذلك، سعت الكويت إلى دعم الشركات الصغيرة والمتوسّطة التي تركّز على القطاع التكنولوجي لتعزيز القدرات الابتكارية في البلاد، ودفع التنويع الاقتصادي. وتماشيًا مع هذا الهدف، أنشأت الحكومة الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسّطة؛ وهي مؤسّسة عامة مستقلّة تسعى إلى زيادة مساهمة الشركات الصغيرة والمتوسّطة في الاقتصاد الوطني من خلال بناء نظام بيئي مناسب للأعمال لأصحاب المشاريع والأعمال. يقدّم

الصندوق خدمات دعم ومساعدة، وبرامج تدريبية متخصّصة، إضافة إلى تمويل يصل إلى 80% من الاحتياجات الرأسمالية للمشاريع التي يديرها مواطنون كويتيون.

ومع قيام الشركات والمؤسّسات الصغيرة والمتوسّطة في القطاع الخاص بالاستثمار في التقنيات التخريبية، من المقرّر أن ينمو سوق تكنولوجيا المعلومات في الكويت بنسبة 20% إلى 556 مليون دينار كويتي (أي 1.8مليار دولار) في عام 2021، وفقًا لتقرير صدر مؤخرًا عن شركة فيتش سوليوشنز[21]. وتُظهر رؤية الكويت 2035 وسوق تكنولوجيا المعلومات المزدهر أنّ المؤسّسات تتبنّى التحوّل الرقمي أثناء رسم خطط النمو والمستقبل الخاصة بها.

المراجع

10 "70 Percent of Businesses Increase or Maintain Digital Transformation Spend amid Pandemic, IFS Study Says | IFS Australia." IFS, 30 June 2020

11 Twilio. "Twilio Study Finds COVID-19 Accelerated Companies' Digital Communications Strategy by Six Years." Twilio, 15 July 2020

12 Gibbon, Gavin. "UAE Government Pushing Right Buttons for Digital Transformation." Arabian Business, 7 July 2020

13 Benson, Matthew. "MENA Executives Look to Strengthen Their Resilience through M&A." EY, 21 June 2020

14 "9 MENA-Based Edtech Startups That Have Led Online Learning During the Pandemic." StartUpScene, 2 Sept. 2020

15 "How the Coronavirus Crisis Reinvented Online Learning as a Necessity." Arab News, 21 Aug. 2020

16 "GCC E-Commerce Unleashed: A Path to Retail Revival or a Fleeting Mirage?" Kearney, 2020

17 "The Growth and Future of E-Commerce in the Middle East." Pedersen & Partners Executive Search, 29 Jan. 2021

18 "Majid Al Futtaim Reskills and Redeploys More Than 1,000 Employees." Majid Al Futtaim, Mar. 2020

19 Phillips, Jess. "New Kuwait 2035 Drives Digital Innovation Market to KWD 300 Million." Intelligent CIO Middle East, 8 Mar. 2019

20 Microsoft. "Kuwait International Airport Uses Microsoft Azure and Office 365 to Handle Growing Air and Passenger Traffic." Microsoft Customers Stories, 1 Feb. 2018

21 "Kuwait Invests in Customer Experience to Drive $1.8 Billion Million IT Market by 2021." AMEInfo, 19 Feb. 2020

الأهداف والمنهجية

يهدف هذا التقرير إلى التحقيق في كيفية تحوّل الشركات الكبيرة عبر القطاعات في الكويت لتزدهر في العصر الرقمي، والعوامل المحرّكة والحواجز التي تواجهها الشركات عند تنفيذ استراتيجيات هذا التحوّل الرقمي.

تعتمد منهجية البحث، التي تتّبع نهجًا نوعيًا ووصفيًا واستكشافيًا، بشكل أساسي على مقابلات فردية عميقة وشبه منظّمة أُجريت مع 12 من كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركات الرائدة في أقسام التكنولوجيا أو الابتكار، عبر قطاعات الصناعة والعقارات والصناعات المالية والغذاء والضيافة والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتشمل تلك الشركات: بيت التمويل الكويتي، بنك بوبيان، مجموعة زين، شركة إيكويت، وأجيليتي (الاسم الجديد لشركة بي دبليو سي لوجيستيكس)، إضافة إلى علي عبدالوهاب المطوع التجارية، شركة مشاريع الكويت القابضة (مجموعة كيبكو)، شركة المباني، شركة الدائرة المركزية، شركة

الاتصالات السعودية، مجموعة الخليج للتأمين (gig)، وشركة امتيازات الساير. يتمّ زيادة المقابلات مع البحث المكتبي لوضع النتائج في سياق الاتجاهات الإقليمية والعالمية الأوسع.

وتجدر الإشارة إلى أنّ حجم العيّنة (12 مقابلة) أصغر من أن يعطينا التحليل الكمّي ذا الدلالة الإحصائية المطلوبة. وعلى هذا النحو، يجب اعتبار الإحصاءات المُقدّمة من البحث على أنّها اتجاهية وليست دقيقة؛ ومع ذلك، فإنّها تعطي مؤشّرًا جيدًا لأنواع استراتيجيات وتكتيكات الرقمنة التي يتّبعها كبار قادة الشركات في الكويت.

ومن بين المؤسّسات التي شملها الاستطلاع، قال جميع المشاركين من المناصب القيادية إنّ شركاتهم تتبنّى التحوّل الرقمي، إما عن طريق اتّباع استراتيجية رقمية شاملة تعالج تحوّل المواهب وثقافة الشركات والأنظمة، أو عبر تنفيذ جهود رقمية مخصّصة. وضمن أربعة أقسام رئيسية بعنوان المحفّزات والخطوات الأولى والتحديات وأفضل الممارسات، سيستكشف هذا التقرير دوافع المنظمات إلى التحوّل رقميًا، وكيف ومتى شرعت في مسيرتها الخاصة بذلك، إضافة إلى التحديات التي تواجهها، وأفضل الممارسات والدروس المُستفادة من التنفيذ.

المحفّزات

تتمثّل إحدى أفضل الطرق لفهم التحوّل الرقمي في النظر إلى أهمّ المحفزات التي تدفعه، إذ إن احتياجات العمل الأساسية هي التي تدفع عادةً إلى الرقمنة. وبينما تساهم العديد من العوامل في الحاجة إلى التحوّل الرقمي داخل المنظّمات، إليكم في ما يلي الدوافع والأهداف الرئيسية للتحوّل الرقمي التي حدّدها المشاركون في الاستطلاع.

العوامل المحرّكة

إنّ العوامل المحركة للتحوّل الرقمي هي سمات تؤثّر على عملية التحوّل وتساعد على تحقيقها[22]. فقد كشفت الشركات الكويتية التي شملها الاستطلاع عن الدوافع التي تحفّز جهود التحوّل الرقمي، وهي كالتالي: المنافسون الرقميون المرنون، التهديد الذي يلوح في الأفق للمنافسين العالميين، تغيير سلوك المستهلك، الاتجاهات العالمية، والحاجة إلى الرقمنة للتوسّع.

المنافسون الرقميون المرنون

يهدّد المنافسون الرقميون في مجال العمل الواحد الشركات القائمة أثناء توجّههم إلى تحويل سلاسل القيمة وإعادة رسم ووضع حدود القطاعات. وبفضل الاستحواذ السريع على العملاء، وتجربتهم السلسة، وعروض القيمة التي تستهدف شرائح محدّدة منهم، أصبح المنافسون الرقميون بمثابة محرك رئيسي للتحوّل الرقمي في الكويت.

ويدرك المتحدّون الرقميون أنّ المستهلكين اليوم يبحثون عن الشفافية والراحة وإمكانية الوصول، ولا ينتظرون مطلقًا. لذلك، إذا أرادت الشركات أن تبرز وتحمي نفسها من المنافسة السريعة والمرنة، فسيتعيّن عليها التكيّف والابتكار والتحوّل لتصبح بنفسها شركات رقمية رشيقة.

تهديد المنافسين العالميين

وفقًا لمسح حديث أجرته شركة ألتيميتر (Altimeter)، ذكرت 41% من الشركات أنّ الضغط التنافسي هو الدافع الرئيسي للتحوّل الرقمي[23]. وفي مشهد رقمي مفعم بالتعقيد والمنافسة، تتعرّض الشركات لضغط مستمر للحفاظ على النموّ وتعزيز التمايز وزيادة ولاء العملاء، من أجل التفوّق على المنافسة وتجاوزها.

وبعيدًا عن الوساطة، وإزالة الوسطاء بين المنتجين والمستهلكين، استبدلت شركات الاقتصاد الرقمي مقدّمي الخدمات التقليديين بمنصات تقنية تربط العرض والطلب مباشرةً، على سبيل المثال، في مجال العقارات، تجمع أسواق العقارات عبر الإنترنت بين المشترين والبائعين، ممّا يؤدي إلى استبعاد الوسيط التقليدي من العملية بكاملها.

كذلك، غطّت التكنولوجيا أيضًا الخطوط الفاصلة بين القطاعات، حيث تغامر شركات التكنولوجيا الكبرى بدخول قطاعات جديدة. على سبيل المثال، أمازون (Amazon) هي شركة تجارة إلكترونية، وشركة وسائط (أمازون برايم فيديو - Amazon Prime Video)، وشركة بنية تحتية تكنولوجية (خدمات أمازون ويب - Amazon Web Services)، وكذلك شركة بقالة للبيع بالتجزئة (من خلال استحواذها على Whole Foods). من جهة أخرى، قامت شركة غوغل العملاقة للبحث، التي أُعيد هيكلتها إلى شركة ألفابت (Alphabet Inc.)، بتطوير سيارات ذاتية القيادة (من خلال شركتها الفرعية Waymo)، وتمتلك أيضًا شركة كاليكو (Calico) التابعة للبحث والتطوير في مجال التكنولوجيا الحيوية. يمكن أن يأتي المنافس الكبير التالي للشركة من أيّ مكان، حتى لو كان من قطاع آخر، ما يجعل مسألة تحديد المنافسة أكثر صعوبة.

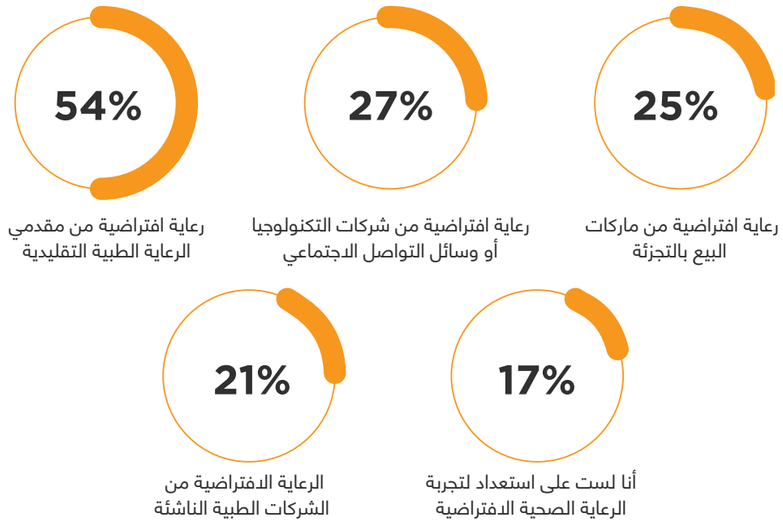
تغيير سلوك المستهلك

أدى السلوك المتغيّر لكيفية الشراء ومكان شراء المستهلك للمنتجات والخدمات، إلى تسريع التحوّل الرقمي، حيث تتحرّك الشركات بأقصى سرعتها لمواكبة التغيّر والتأقلم معه. وفي دراسة بحثية عالمية حديثة أجراها رواد الخبرة الرقمية Acquia، أظهرت أنّ 40% من المستهلكين اشتروا المزيد من السلع عبر الإنترنت في عام 2020، و84% منهم استخدموا القنوات الرقمية - بما في ذلك صفحات التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهاتف المحمول ومواقع الويب - بشكل متكرّر أكثر ممّا فعلوا في عام 2019. [24]

إضافة إلى ذلك، أظهر استطلاع المستهلك الصحي الرقمي لعام 2020 أنّ عددًا أكبر من مستهلكي الرعاية الصحية منفتحون لتلقي خدمات رعاية صحية افتراضية من مقدّمي خدماتهم التقليديين (بنسبة 54%)، من شركات التكنولوجيا أو وسائل التواصل الاجتماعي مثل غوغل ومايكروسوفت

(بنسبة 27%)، من العلامات التجارية للبيع بالتجزئة مثل بست باي (Best Buy) و وول مارت (Walmart) وأمازون (بنسبة 25%)، والشركات الطبية الناشئة (بنسبة 21%).[25]

المستهلكون أكثر استعدادًا لتلقي الخدمات الافتراضية من مقدمي الخدمات التقليديين

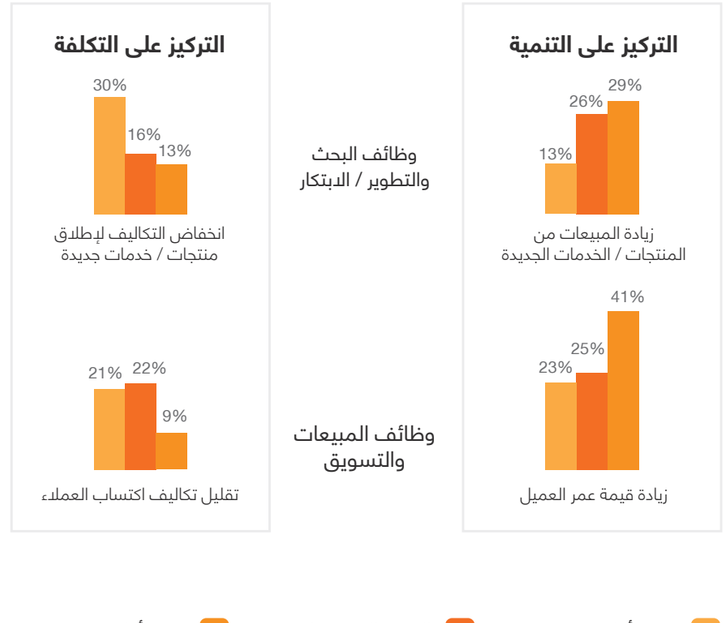


اتّباع الرقمنة بهدف التوسّع

تميل الشركات التي تشرع في مسيرة التحوّل الرقمي إلى التركيز على خفض التكاليف. ومع ذلك، عندما تصبح أكثر نضجًا، يتحوّل تركيزها عادةً إلى النموّ والابتكار. عندما طُلب منهم اختيار أكبر فائدة فردية للتحوّل الرقمي لمجالاتهم الوظيفية، سلّط المديرون التنفيذيون، من المؤسّسات ذات النضج العالي، الضوء على الفوائد الموجّهة نحو النموّ مثل زيادة المبيعات والاستجابة لاحتياجات العمل ورضا العملاء.[26]

من المرجح أن يؤكد التنفيذيون من المؤسسات ذات النضج العالي على فوائد التحول الرقمي للنمو والابتكار

النسبة المئوية للمستجيبين الذين أبلغوا عن تأثيرات إيجابية على وظائف محددة ، حسب مستوى النضج الرقمي



رؤى ديلويت / Deloitte.com/insights

المراجع

22 “Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations.” Research Gate, Dec. 2017

23 “The State of Digital Transformation 2019.” Growth Transformation Consultants | Prophet, 21 July 2020

24 “CX Report Reveals Global Marketing Pivot.” Acquia, 14 July 2020

25 Accenture. “How Can Leaders Make Recent Digital Health Gains Last?” Accenture, 26 Aug. 2020

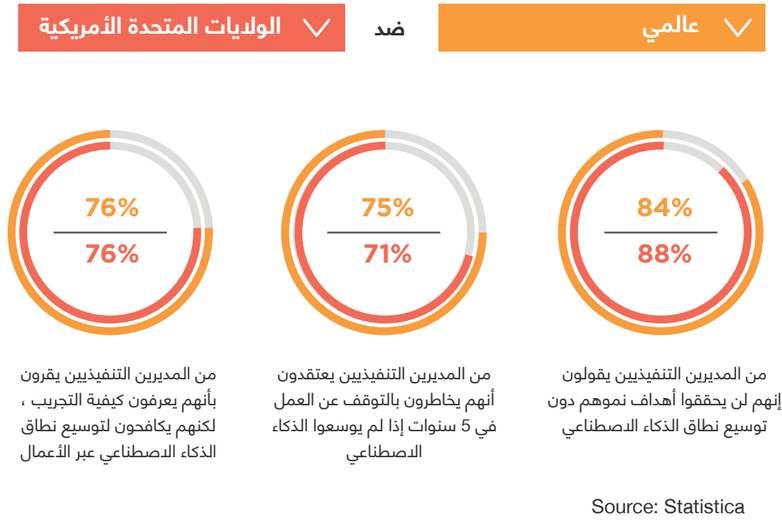
26 “Uncovering the Connection between Digital Maturity and Financial Performance.” Deloitte Insights, 26 May 2020

مواكبة الاتجاهات العالمية

نظرًا لأنّ التقنيات الرقمية تُعيد تشكيل الصناعات بشكل كبير، يجب على قادة الأعمال متابعة جميع اتجاهات التكنولوجيا العالمية الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي (AI) والحوسبة السحابية وسلسلة الكتل (البلوك تشين) وتحليلات البيانات الضخمة، من أجل دفع الابتكار وتحقيق أهداف العمل ومواكبة المنافسين

الذكاء الاصطناعي

يُعرَّف الذكاء الاصطناعي (AI) بأنّه قدرة الكمبيوتر الرقمي أو الروبوت الذي يتم التحكّم فيه عن طريق الكمبيوتر، على أداء المهام المرتبطة عادةً بالكائنات الذكية.[27] ومع تحوّل الشركات إلى التكنولوجيا لاكتساب رؤى من بياناتها، ارتفع استخدام الذكاء الاصطناعي بشكل كبير. ووفقًا لمنصة البيانات العالمية ستاتيستا (Statista)، فمن المتوقّع أن ينمو السوق العالمي للذكاء الاصطناعي من نحو خمسة مليارات دولار في عام 2015 إلى ما يزيد قليلاً عن 125 مليار دولار في عام 2025،[28] مع تصريح ثلاثة من أصل كل أربعة مديرين تنفيذيين (شملهم الاستطلاع من قِبل شركة أكسنتشر - Accenture) بأنّهم إذا لم يوسّعوا نطاق الذكاء الاصطناعي في السنوات الخمس المقبلة، فإنّهم يخاطرون بالتوقّف عن العمل.[29]



Source: Statistica

بدءًا من المساعدة على اكتشاف الأمراض في الرعاية الصحية وتحسين تجربة العملاء في التجارة الإلكترونية، وصولاً إلى تسعير المخاطر في التأمين وتأمين أنظمة الدفع في البنوك، تستفيد المؤسّسات عبر الصناعات من الذكاء الاصطناعي لتبسيط العمليات التجارية وزيادة الكفاءة من خلال أتمتة العمليات الروبوتية (RPA)، الشات بوت (Chatbots)، معالجة اللغة الطبيعية (NLP)، تعلُّم الآلة (ML). وفي مارس 2019، أصبح بيت التمويل الكويتي (KFH) أوّل شركة في المنطقة تعمل في مجال الخدمات المالية (FSI) تتبنّى حلول RBA وتنفّذ نظام سير عمل مؤتمتا بالكامل لائتمان التجزئة. ومن ثمي، استطاع البنك تمكين موظفيه من مشاركة العملاء بشكل أفضل وتحسين العمليات وتحويل الخدمات.

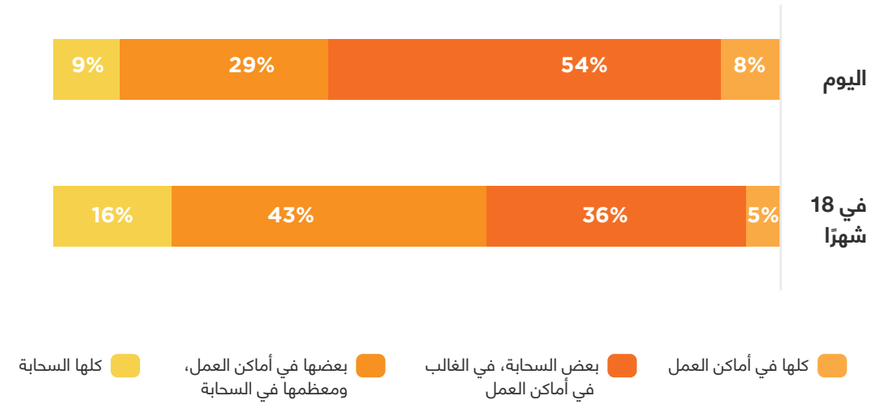
ووفقًا لشركة بي دبليو سي (PWC)، فقد يساهم الذكاء الاصطناعي بمبلغ 320 مليار دولار أمريكي في اقتصاد الشرق الأوسط في عام 2030، أيّ ما يعادل نسبة 11% من الناتج المحلي الإجمالي[30]. ومع ذلك، وبينما يشهد الاهتمام بالذكاء الاصطناعي تزايدا في المنطقة، فقد تمّ تنفيذ عدد قليل نسبيًا من المشاريع. وتشمل العوائق التي تحول دون اعتماد الذكاء الاصطناعي في المنطقة الافتقار إلى فهم الذكاء الاصطناعي، ونقص المهارات الداخلية، والبنية التحتية غير الملائمة.[31]

الحوسبة السحابية

تتمثّل الحوسبة السحابية بتقديم خدمات الحوسبة عبر الإنترنت ("السحابة")، بما في ذلك الخوادم والتخزين وقواعد البيانات والشبكات والبرمجيات والتحليلات والذكاء، لتقديم ابتكار أسرع وموارد مرنة واقتصاد على نطاق واسع.[32]

ووفقًا لمجموعة البيانات الدولية (IDG) [33]، سيتم تخصيص نسبة 32% من إجمالي ميزانيات تقنية المعلومات للحوسبة السحابية بحلول عام 2021. وفي الوقت نفسه، فإن 92% من المؤسسات تمتلك جزءًا على الأقل من بيئة تقنية المعلومات الخاصة بها في السحابة، والنسبة المئوية للمؤسّسات التي تمتلك معظمها أو كلّها في السحابة، يتوقّع أن تزداد من 38% اليوم إلى 59% خلال 18 شهرًا.

النسبة المئوية لبيئة المؤسسة في السحابة



المصدر IDG

لا تزال السحابة واحدا من القطاعات سريعة النمو في الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات[34]، حيث تستخدم المؤسّسات في كل القطاعات الخدمات السحابية بشكل متزايد، مثل البنية التحتية كخدمة (توفّر للمستخدمين إمكانية الوصول إلى موارد الحوسبة مثل الخوادم والتخزين والشبكات)، النظام الأساسي كخدمة (يوفّر للمستخدمين بيئة سحابية يمكنهم من خلالها تطوير التطبيقات وإدارتها وتقديمها)، والبرنامج كخدمة (يوفّر للمستخدمين إمكانية الوصول إلى البرامج المُستندة إلى السحابة الخاصة بالمورّد)، لتقليل التكاليف وتعزيز الأمن وتحسين التعاون وتخفيف مخاطر خسارة البيانات.

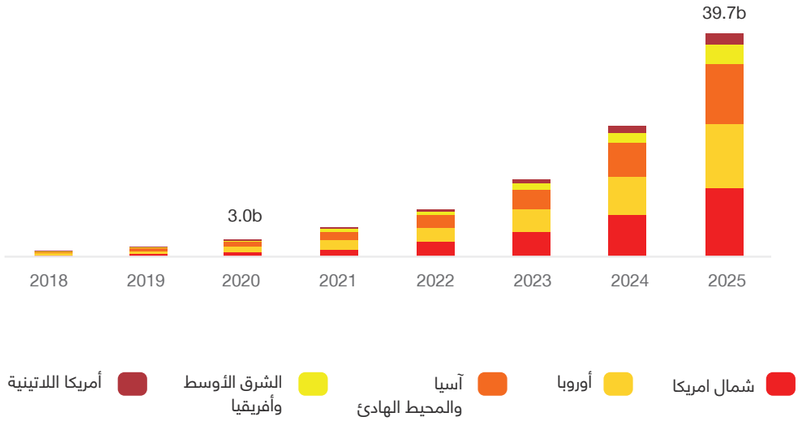
وعلى الرغم من أن سوق السحابة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مُهيّأ للنموّ السريع، فإن الإنفاق على السحابة في المنطقة لا يزال من بين أدنى المعدلات على مستوى العالم. ووفقًا لـ IDC، في عام 2018، بلغ إجمالي الإنفاق على السحابة في الشرق الأوسط 2.2 مليار دولار، أو نحو 10% من 21.4 مليار دولار الخاصة بتكنولوجيا المعلومات تمّ إنفاقها على أجهزة وبرامج وخدمات تكنولوجيا المعلومات وفقًا لتقديرات شركة غارتنر[1] (Gartner). بالمقارنة، كان المتوسّط العالمي للإنفاق على السحابة يقترب من نسبة

20% من إجمالي الإنفاق العالمي على تكنولوجيا المعلومات. وإضافة إلى عدم كفاية مراكز البيانات المحلية الواسعة والشاملة النطاق لدعم الأنظمة السحابية، فإنّ نقص المهارات ومخاوف أمان البيانات هما من بين عوائق أخرى تؤدّي إلى تخفيف سرعة توسّع السحابة واعتمادها.[35]

سلسلة الكتل (البلوك تشين)

سلسلة الكتل هي عبارة عن دفتر مشترك وغير قابل للتغيير يسهّل عملية تسجيل المعاملات وتتبُّع الأصول في شبكة الأعمال[36].و وفقًا لشركة MarketsandMarkets، من المتوقّع أن ينمو حجم سوق تقنية سلسلة الكتل العالمي من 3.0 مليارات دولار في عام 2020 إلى 39.7 مليار دولار بحلول عام 2025.[37]

سلسلة الكتل حسب المنطقة (مليار دولار أمريكي)



المصدر: الأدبيات الثانوية ، مقابلات الخبراء ، الأسواق وتحليل السوق

تُعيد تقنية سلسلة الكتل تشكيل كيفية إدارة الشركات في قطاعات تتراوح من البنية التحتية إلى السياسة العامة، ملبّيةً احتياجات الثقة والشفافية وإمكانية التتبع. وتتضمّن بعض الطرق المبتكرة التي تستخدمها الشركات لتسخير قوّة هذه التقنية الأمور التالية: تعزيز الدقة ومشاركة المعلومات في الخدمات المالية، والتحقّق من الشهادات الأكاديمية في الأوساط الأكاديمية، والتقليل من العمليات الورقية في العقارات، وإضفاء الشفافية على سلسلة التوريد في الزراعة والمنتجات الغذائية.

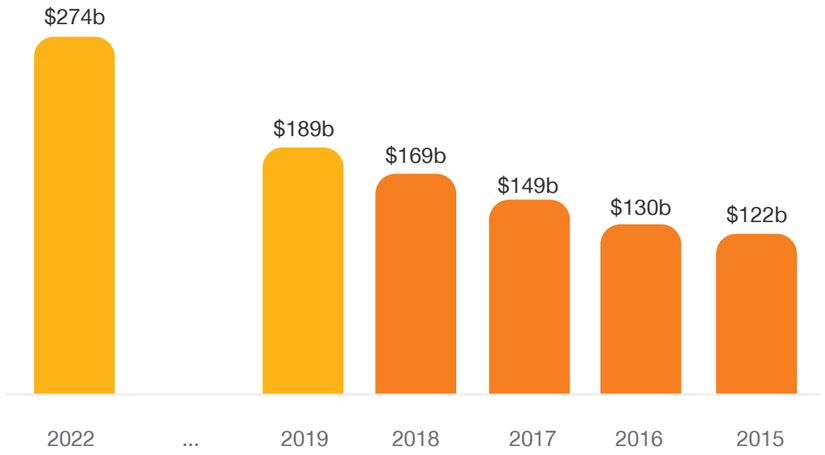
وفي جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، يقيّم القطاعان العام والخاص فرص الاستفادة من تقنية سلسلة الكتل، مع الإنفاق على المسار الصحيح للوصول إلى 307 ملايين دولار بحلول عام 2021. ومع ذلك، على الرغم من الطموحات الجريئة في المنطقة، يجب أوّلاً حل التحديات التي تتراوح بين التقنية والتأسيسيّة إلى التنظيمية من أجل فتح فرص التقنية. وهذا يشمل الحاجة إلى المزيد من التعليم الأفضل حول فوائد سلسلة الكتل، والحاجة إلى قابلية التشغيل البيني بين تقنياتها، وأهمية التعاون بين المؤسسات، والدور المهم الذي تؤديه الحكومات بصفتها عاملا ممكّنا ومنظّما[38]. وفي الكويت، اعتمد كل من بيت التمويل الكويتي وبنك الكويت الوطني تقنية سلسلة الكتل لتقديم خدمات تحويل الأموال بالشراكة مع ريبل نت (RippleNet)؛ وهي شركة تكنولوجيا مقرها الولايات المتحدة تعمل على تطوير نظام دفع عالمي على أساس فوري للبنوك والمؤسّسات المالية قائم على هذه التقنية. وأطلق بنك الكويت الوطني، الذي كان أوّل بنك في الكويت ينضم إلى شبكة RippleNet المتنامية، برنامج دايركت ريمت (NBK Direct Remit)، الذي يستخدم تقنية سلسلة الكتل لتشغيل المدفوعات عبر الحدود من داخل منطقة دول مجلس التعاون الخليجي. وكذلك، بدأ بيت التمويل الكويتي تشغيل خدمة التحويلات الفورية عبر الحدود، "التحويل الدولي الفوري" ، باستخدام تقنية الريبل.

تحليلات البيانات الضخمة

وفقًا لمؤسّسة البيانات الدولية IDC، بلغت قيمة سوق البيانات الضخمة وتحليلات الأعمال العالمية ما يُعادل 168.8 مليار دولار أمريكي في عام 2018، ومن المتوقّع أن ينمو ليبلغ 274.3 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2022، بمعدّل نموّ سنوي مركب لمدة خمس سنوات يبلغ 13.2%.[39]

الأعمال الضخمة للبيانات الضخمة

النسبة المئوية للمستجيبين الذين أبلغوا عن تأثيرات إيجابية على وظائف محددة ، حسب مستوى النضج الرقمي



المصدر IDC

إنّ اعتماد تحليلات البيانات الضخمة مُنساق بعدد من العوامل، بما في ذلك دورات الابتكار الأسرع، وكفاءات الأعمال المحسّنة، والبحث والتطوير الأكثر فعالية. وفي قطاعات مثل الخدمات المصرفية، يتمّ استخدام تحليلات البيانات الضخمة لتحسين خدمات العملاء، وإنشاء عروض جديدة ومخصّصة، وإدارة المخاطر. كما أنّ لديها إمكانات هائلة في مجال الرعاية الصحية، حيث من المقرّر أن تؤدي إلى خفض تكاليف الرعاية الصحية، وتحسين القدرة على العلاج، والقدرة على التنبّؤ بشكل أفضل بتفشي الأوبئة.

لقد أدركت العديد من دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أهمية تحليلات البيانات الضخمة، وصمّمت استراتيجيات تطلعية لإطلاق العنان للإمكانات التي توفّرها التكنولوجيا. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات حرجة تشمل الحوكمة ذات الصلاحيات المحدودة، ومعايير البيانات غير المحدّدة، ونقص القدرات أو المهارات، وغياب ثقافة مشاركة البيانات، ونقص الوعي بأهمية البيانات الضخمة.[40]

الأمن الإلكتروني

يُعد الأمان مكونًا مهمًا وشائعًا في جميع اتجاهات التكنولوجيا هذه. ووفقًا لدراسة أجرتها شركة IBM، فإن الاندفاع نحو تحقيق التحوّل الرقمي يزيد من مخاطر اختراق البيانات بنسبة 72%، ومخاطر هجمات الأمن الإلكتروني أو التهديدات للأصول عالية القيمة بنسبة 65%[41]. إضافة إلى ذلك، ووفقًا للاستطلاع الأمني السنوي الثامن لشركة الخليج للحاسبات الآلية (GBM)، صرّح 15.4% فقط من المشاركين بأن الفِرق الأمنية شاركت بشكل كامل في رحلة التحوّل الرقمي[42]. ومع شدّة المخاطر التي تشكّلها التهديدات الإلكترونية وأهمية التقنيات الرقمية وأمن البيانات لنجاح الأعمال، يجب معالجة الأمن الإلكتروني كعنصر أساسي في خطط التحوّل الخاصة بالمؤسّسات.

المراجع

27 Copeland, B. “Artificial Intelligence.” Encyclopedia Britannica

28 Statista. “Artificial Intelligence Software Market Revenue Worldwide 2018-2025.” Statista, 7 Dec. 2020

29 Accenture. “Failure to Scale Artificial Intelligence Could Put 75% of Organizations Out of Business, Accenture Study Shows.” Accenture Newsroom, 14 Nov. 2019

30 PricewaterhouseCoopers. “PwC: AI to Contribute $320 Billion USD to Middle East GDP by 2030.” PwC, 11 Feb. 2018

31 Allan, Keri. “Middle East CIOs Face Challenges to AI Adoption.” CIO, 18 Oct. 2019

32 “What Is Cloud Computing? A Beginner’s Guide.” Microsoft Azure

33 IDG. "2020 Cloud Computing Study" IDG, 20 July 2020

34 Pettey, Christy. “Cloud Shift Impacts All IT Markets - Smarter With Gartner.” Copyright (C) 2021

35 Lago, Cristina. “Cloud Computing in the Middle East: The next Big Tech Market?” CIO, 28 May 2020

36 “What Is Blockchain Technology? - IBM Blockchain.” IBM

37 “Blockchain Market.” Markets and Markets, 2020

38 “PwC Middle East Lays out the Solutions to Key Blockchain Challenges in Latest White Paper.” PwC, 25 Mar. 2019

39 “Big Data and Business Analytics Revenue Worldwide 2015-2022.” Statista, 11 Jan. 2021

40 “Big Data in the GCC.” Deloitte, 26 July 2019

41 “Bridging the Digital Transformation Divide: Leaders Must Balance Risk & Growth”, Ponemon Institute, 2018

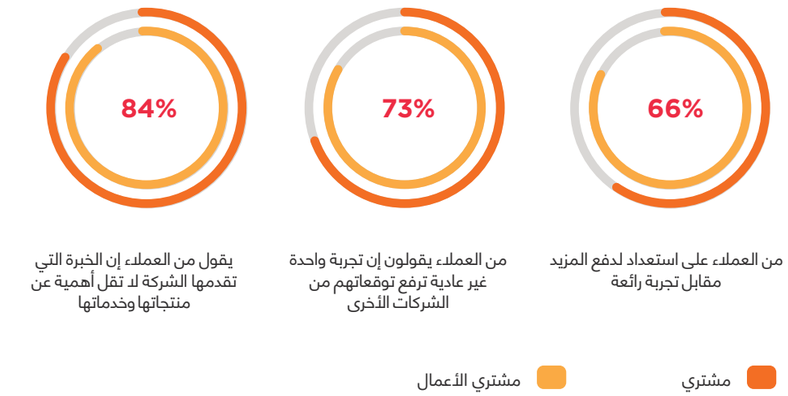
42 GBM 8th Annual Security Survey: The Unspoken Truth, GBM, 2019

أهمّ الأهداف

يكمن عامل النجاح الرئيسي لأي استراتيجية تحوّل رقمي في التوافق مع رؤية الأعمال ورسالتها وأهدافها. وعند سؤالهم عن أهدافهم للتحوّل الرقمي، أشار 58% من المديرين التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع إلى مسألة تحسين تجربة العملاء وزيادة الكفاءة، بوصفهما هدفيهما الرئيسيين، يليهما مباشرةً 41% ممن يرغبون في تطوير منتجات مبتكرة. وشملت الأهداف الأخرى المذكورة: سرعة التكيّف، الأمن، التمايز، وتوسّع السوق.

تحسين تجربة العملاء

في تقرير صدر مؤخّرًا عن شركة PWC، ذكر نحو نصف الشركات العالمية أن تحسين تجربة العملاء ورضاهم هما المحرّكان الرئيسيان للشروع في التحوّل الرقمي[43]، ولسبب وجيه: يقول 80% من العملاء إنّ التجربة التي تقدمها الشركة لا تقل أهمية عن منتجاتها وخدماتها (حالة العميل المتصل، شركة سيلز فورس عام 2019).[44]



مصدر البيانات: Saleforce.com - حالة العميل المتصل - 2019

لم تكن توقّعات العملاء أعلى من أيّ وقت مضى. وإضافة إلى مطالبهم لتحسين الأداء وسرعة الاستجابة والأصالة والاتساق في المراسلة والنبرة المُستخدمة، يريد العملاء اختبار تجارب أفضل وأكثر تخصيصًا في تفاعلهم مع الشركة. والشركات غير القادرة على تلبية هذه المطالب تخاطر بفقدان عملائها أمام المنافسين المُمَكّنين رقميًا.

ومن خلال تحديد الأهداف الفرعية، مثل تحسين الوصول إلى الخدمات، وإشراك المنتجات والمنصات رقميًا، وتحسين تجربة المستخدم، وتصميم الواجهة (UX / UI)، يمكن للشركات العمل على إنشاء تجربة مميّزة وتنافسية تجذب العملاء الجدد وتحتفظ بهم فحسب، وتزيد من الأرباح.

زيادة الكفاءة

إضافة إلى مواكبة السلوك المتغيّر للمستهلك، غالبًا ما تخضع الشركات لعملية تحوّل رقمي بهدف زيادة الكفاءة. ومن خلال تحسين وأتمتة العمليات الداخلية، التي تؤدّي إلى تدفّقات عمل رقمية أسرع وأبسط، يمكن للشركات إنشاء أنظمة تسمح للمهام الرئيسية بالمضي قدمًا بشكل أسرع، وتمكين الموظّفين من التركيز بشكل أكبر على الأولويات طويلة الأجل التي تحقّق قيمة تجارية.

وفي معظم الأحيان تتضمّن أهداف التحوّل الرقمي لزيادة الكفاءة وتحسين العمليات اتّخاذ القرارات السريعة ودورات التعلّم، وتعديل الإجراءات القياسية التي عفا عليها الزمن، وخفض التكلفة، وزيادة سرعة الوصول إلى السوق، فضلاً عن التغييرات في الثقافة العامة للشركة. ومن خلال تقليل عبء المهام البسيطة الممتلئة بالبيانات وإعطاء الموظفين المزيد من الفرص للتعاون والتواصل مع النظراء، غالبًا ما تؤدّي الكفاءة المتزايدة إلى تحسين إنتاجية الموظفين وإدارة الأداء.

ويمكن للعملاء أيضًا الاستفادة من الكفاءات المتزايدة للشركة. فباستخدام أحدث التقنيات الرقمية، يمكن للشركات إنشاء منصات وأدوات عصرية تضيف قيمة حقيقية وتلبّي احتياجات العملاء.

قصّة نجاح: البنك الكويتي

"كانت أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) تطبيقًا ناجحًا داخل البنك ليس بسبب التكنولوجيا والمنتج نفسه، ولكن بسبب تأثيرها على النظام الأوسع. لقد طبّقنا فكرة الروبوتات في الاكتتاب وتمكّنا من تقليل الوقت المستغرق ستة أضعاف، مع تقليل مماثل في عدد الأخطاء. وكان النهج المُتّبع في تطبيق الروبوتات غير اعتيادي، وقد بدأنا الآن في تشغيل ثمانية مشاريع روبوتات أخرى داخل البنك، بالإضافة إلى تشكيل مركز خبرة لخدمة باقي أقسامه. وإضافة إلى ما تم تحقيقه، فقد تضمنت بعض الفوائد الأمور التالية: خفض عدد الموظفين، إعادة تعيين الموظفين لفعل أشياء أخرى، وتقديم تجربة أفضل للعملاء، التي نقوم أيضًا بقياسها ".

ابتكار المنتجات

في استبيان حول الاستراتيجية في العصر الرقمي أجرته شركة غارتنر، أشارت 80% من المؤسّسات إلى وجود مبادرات رقمية تركّز على إنشاء منتجات وخدمات جديدة، في حين أشارت نحو 90% منها إلى وجود مبادرات رقمية لتحسين المنتجات والخدمات الحالية[45]. وتحتاج الشركات إلى إعادة تصوّر الطريقة التي يتم بها تصنيع المنتجات (والخدمات) وتقديمها من أجل التميّز بين المنافسين، والاستجابة لتغيّرات السوق، والحفاظ على ارتباطها بالعملاء.

ويُعد التحوّل الرقمي والتقنيات المُستخدمة أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة للشركات لتطوير واختبار المنتجات الجديدة بشكل أسرع وأكثر اتساعًا ورخصًا من أيّ وقت مضى. ولكي تنجح مبادرات الابتكار، تحتاج الشركات إلى بناء ثقافة ابتكار مع الأشخاص المناسبين والعمليات والمنصات، وإلى تحديد الفرص الجديدة بشكل استراتيجي، وتحديد ما يريدون تحقيقه، وتعديل العمليات الداخلية وفقًا لذلك.

المراجع

43 PricewaterhouseCoopers. “2020 PwC Global Digital IQ. Buckle up. Uncertainty Is Back.” PwC, 2020

44 Afshar, Vala. “New Rules of Customer Engagement: Key Findings from Global Research.” Salesforce.Com, 2020

45 Wiles, Jackie. “Foster Innovation to Drive Digital Transformation - Smarter With Gartner.” Copyright (C) 2021 Gartner, Inc. All Rights Reserved., 25 Sept. 201

الخطوات الأولى

أجبرت جائحة كوفيد- 19 الشركات على إدراك الحاجة إلى تحوّلٍ سريعٍ نحو استراتيجية تحوّل رقمي شاملة، بعيدًا عن التغييرات المتزايدة. في هذا القسم، يكشف المشاركون في الاستطلاع كيف ومتى قاموا بالتحوّل وشرعوا في مسيرتهم الخاصة بذلك.

تاريخ البدء

عندما سُئلوا عن الوقت الذي شرعوا فيه في مسيرة التحوّل الرقمي الخاصة بهم، كان هناك إجماع عام بين المشاركين في الاستطلاع على أنّ هذا التحوّل هو عملية في استمرار دائم، إنّها عملية بلا بداية ولا نهاية.

وتمتلك 58% من الشركات التي شملها الاستطلاع استراتيجية للتحوّل الرقمي: 41% منها طوّرت هذه الاستراتيجية مؤخّرًا (خلال السنوات الثلاث الماضية)، و17% منها لديها استراتيجية مُطبّقة منذ أكثر من ثلاث سنوات.

وبالنسبة لبقية المستطلعين (بنسبة 42%) ولذين لم يكن لديهم استراتيجية مُطبّقة: 17% من الشركات كانت تتطلّع إلى إطلاق برنامج التحوّل الرقمي قريبًا (خلال 6 - 12 شهرًا المقبلة)، في حين أن نسبة كبيرة منها (25%) لم تكن تملك أي خطط حالية لتنفيذ استراتيجية رقمية شاملة. وأشارت الشركات إلى إضفاء الطابع الرسمي على استراتيجيتها الرقمية كعامل تأخير، وجائحة كوفيد19- كعامل للتسريع (وخاصة لثقافة الشركة).

25%
ليس لدينا أي خطط لتشغيل برنامج التحول الرقمي

17%
نحن نخطط لتقديم برنامج في غضون 12 شهرًا القادمة

41%
لقد بدأنا للتو برنامج التحول الرقمي (خلال العامين الماضيين)

17%
لقد أجرينا عملية تحول رقمي منذ أكثر من عامين

الانطلاقة

من أجل تنفيذ خطة تحوّل رقمي على مستوى الشركة بنجاح، يجب على الشركات تحديد مجالات أعمالها التي تحتاج إلى التحوّل أوّلاً وتحديد أولوياتها، إضافة إلى العمليات المثلى المطلوبة لبدء جهودها.

وتتبّع مختلف الشركات خطوات متنوّعة عند تنفيذ خطط التحوّل الرقمي الخاصة بها، اعتمادًا على احتياجاتها وأهدافها الفردية. فيما يلي الخطوات الستّ التي أكّدتها الشركات التي شملتها الدراسة:

تحديد أولويات العمل

تحدّد الشركات ما تريد تحقيقه من خلال التحوّل الرقمي، بدءًا من الأولويات الاستراتيجية للشركة، التي توفّر التركيز للمؤسّسة. ويمكن للفِرق الرقمية تحديد قيم عمل واضحة، وبناء حالة عمل مقنعة، وبدء المحادثة على مستوى القياديين، وهي خطوة أساسية للتحوّل الثقافي الذي يتطلّبه التحوّل الرقمي

موافقة مجلس الإدارة وتقديم الدعم

يتطلّب التحوّل الرقمي تغييرًا على جميع مستويات المؤسسة، وفي حين أنّه قد يكون من الصعب بيع الابتكار الرقمي لمجلس الإدارة، لا سيما في الشركات التقليدية والشركات التي تقودها العائلات، فإنه أمر ضروري لتطبيق استراتيجية تحوّل ناجحة. وتؤدي القيادة العليا دورًا محوريًا في تحديد ثقافة الشركة وأهدافها، إضافة إلى قيادة الطريق لاعتماد التكنولوجيا بشكل سريع وفعّال. لذلك، من الضروري مواكبتهم لأحدث التغيرات والتأكد من فهمهم لأهمية المبادرات الرقمية والحاجة إليها.

تحالُف أصحاب المصلحة

إضافة إلى موافقة مجلس الإدارة، من الضروري أن يكون جميع أصحاب المصلحة مشتركين أيضًا، بمن في ذلك الموظفون والعملاء، والشركاء أو البائعون. ويجب على الشركات وضع خطط تواصل لشرح التغييرات ومعالجة

الاهتمامات والقضايا الرئيسية وتلقي التعليقات والآراء. وإذا تمكّن أصحاب المصلحة من حل مشكلاتهم مع التحوّل الرقمي، فمن المرجّح أن يتبنّوا الرؤية الرقمية للشركة.

إضافة إلى ذلك، يجب على الشركات اختيار الشركاء أو البائعين الذين يمكنهم منح الموظفين والمشغّلين التدريب والدعم الذي يحتاجون إليه لاستخدام الأدوات والأنظمة الجديدة بثقة وكفاءة. ويمكن لشركاء التكنولوجيا أيضًا تقديم رؤى وخبرات لتوجيه الشركات أثناء تحديد أهداف المشروع والجداول الزمنية ونطاق العمل.

تجارب وإثباتات المفهوم

تتمثّل إحدى طُرائق الحصول على تأييد أصحاب المصلحة في إجراء اختبارات تجريبية وإثبات المفاهيم (POCs) قبل تطبيق أدوات جديدة والمضي قدمًا. ونظرًا لأن التجارب وإثباتات المفاهيم هي طُرق سريعة ومنخفضة التكلفة والموارد لاختبار التقنيات الجديدة، فإنّها تنطوي على الحد الأدنى من التعطيل لسير عمل الشركة. إضافة إلى ذلك، يمكنهم عرض (وربما إقناع أصحاب المصلحة) بفائدة التقنيات الجديدة، والسماح للشركات بالاستجابة بشكل أسرع لتحوّلات السوق، ودعم خرائط طريق التحوّل الأكثر مرونة. ومع ذلك، لكي تعمل التجارب وإثباتات المفاهيم بشكل صحيح وفعّال، يجب تخصيص التمويل لاختبار الأفكار الناشئة.

تعيين فريق (وتولّي القيادة)

يُظهر بحث أجرته شركة مكِنزي أنّ الشركات التي استعانت بمسؤول رقمي رئيسي (CDO) لدعم التحوّلات كانت أكثر عرضةً بـ 1.6 مرة من غيرها للإبلاغ عن تحوّل رقمي ناجح[46]. وإضافة إلى احتمال توظيف مسؤول رقمي رئيسي لقيادة التحوّل، يجب على الشركات أن تجمع الموظفين من جميع الرتب الذين يؤمنون جدًا بالتحوّل، جنبًا إلى جنب مع أطراف ثالثة مثل الشركاء والمستشارين والموردين، لتشكيل "فريق تغيير" متعدّد الوظائف. وسيقوم أعضاء فريق التغيير هذا بتحديد الهيكل التنظيمي الرقمي للشركة والعمليات، وإشراك الشركة ككل، وقيادة تبنّي التقنيات المبتكرة.

بناء خارطة طريق للمعالم الأساسية

تعمل خرائط الطريق الرقمية كمخطّطات للعمل، وتمكّن الشركات من مواءمة مبادراتها الرقمية مع أهداف الأعمال قصيرة وطويلة الأجل. ولكي تكون خرائط الطريق الرقمية فعّالة، يجب أن تكون شاملة ومرنة وبمثابة عامل في مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس التقدّم.

ونظرًا لأنّ التحوّلات قد تكون في الغالب جهودًا متعدّدة السنوات (مع تقدّم بطيء وغير متوقّع)، يجب أن تتميّز خرائط الطريق بجداول زمنية ذات معالم طموحة وقابلة للتحقيق، مرتبطة بميزات محدّدة مثل إطلاق المنتجات أو الحملات أو أهداف المبيعات أو الميزات الأخرى التي يقدّمها الفريق الرقمي. ومن خلال إنشاء تلك المعالم والاحتفال بها، يمكن مشاركة الإنجازات مع المديرين التنفيذيين وأصحاب المصلحة الداخليين وتحفيز الموظفين على مستوى الشركة وإبقائهم على المسار الصحيح.

المراجع

46 Unlocking success in Digital Transformations, McKinsey & Company, Oct. 2018

التحديات

على الرغم من الجهود المبذولة، لا تزال العديد من مبادرات التحوّل الرقمي غير كافية، حيث كشف تقرير صادر عن شركة مكنزي أنّ 70% من برامج التحوّل واسعة النطاق لا تلبّي أهداف المؤسّسة[47]. وعند سؤالهم عن التحديات والعقبات التي تقف في طريق التحوّلات الرقمية لمؤسّساتهم، ذكر المشاركون في الاستطلاع أن قضايا رأس المال البشري هي أكبر عائق يواجههم، تليها مشكلات الميزانية والمورّد، وأخيرًا تأتي تحديات البنية التحتية والأنظمة.

قضايا رأس المال البشري

إنّ الأفراد والثقافة هما جزء لا يتجزأ من نجاح الشركة، لكن ربما يكونان أيضًا أكبر عائقين في وجه التحوّل الرقمي[48]. فقد ذكر المشاركون في الاستطلاع قضايا رأس المال البشري التي تُعتبر من بين أهمّ التحديات، مثل قضايا الثقافة ومقاومة التغيير (بنسبة 83%)، ونقص دعم القيادة (بنسبة 58%)، ونقص المواهب والمهارات (بنسبة 50%)، ونقص التعاون وتضارب الأولويات (بنسبة 33%).

القضايا الثقافية ومقاومة التغيير

يتطلّب التحوّل الرقمي تغييرات كبيرة في عمليات الشركة والهياكل التنظيمية، وغالبًا ما يُصاحبها المقاومة الثقافية. فقد سلّطت نسبة 83% من المؤسسات التي شملها الاستطلاع الضوء على مقاومة التغيير باعتباره التحدي الأكبر في عملية التحوّل. واشارت على وجه التحديد إلى خوف الموظف من المجهول، والمخاوف بشأن الأمن الوظيفي، والقصور الذاتي الناتج عن تقاربهم للقيام بالأشياء بطريقة مألوفة.

ويجب أن تكون الشركات قادرة على تغيير مجموعة التكنولوجيا الخاصة بها وأيضًا تفكير الموظفين. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنفيذ استراتيجية تغيير القوى العاملة، التي تتضمّن إبلاغ الموظفين بأهمية التغييرات المعنية إضافة إلى أهدافها وتوقيتها وفوائدها. ويجب على الشركات أيضًا التخفيف، قدر المُستطاع، من المخاوف التي قد تكون لدى الموظفين بشأن فقدان وظائفهم. ويمكن للتواصل المفتوح أن يوضّح الأولويات التنظيمية، ويساعد على إزالة التوتر غير الضروري، ويزوّد الموظفين بالإرشادات التي يحتاجونها لبناء قراراتهم. ووفقًا لشركة مكنزي، فإنّ الشركات التي تتواصل فيها الإدارة العليا بشكل علني وعبر المؤسّسة في ما يتعلّق بالتحوّل، كانت أكثر عرضةً بثماني مرات للتطوّر والنجاح.

الدرس المُستخلص: البنك الكويتي

"لدينا سياسة الباب المفتوح لجميع الموظفين بينهم وبين قادتنا، والرئيس التنفيذي، بدءًا من الإدارة الوسطى إلى الرئيس التنفيذي ونائب الرئيس التنفيذي. لقد تعلّمنا أن ما نختبره من قيادتنا يؤثّر حقًا على أداء الموظف؛ بمعنى أن يكون الموظفون أكثر تفاعلاً وابتكارًا وإنتاجية ".

الافتقار إلى دعم القيادة

إنّ امتلاك القيادة المناسبة لجهود التحوّل الرقمي هو أمر بالغ الأهمية لبناء الثقة التنظيمية ودفع الأهداف إلى الأمام.

وأشار 58% من المشاركين في الاستطلاع إلى أنّ قلّة التأييد من القيادة تمثّل أكبر تحدٍ للتحوّل الرقمي. فمن دون الحصول على تأييد ودعم من أعلى مستويات القيادة داخل الشركة، يُصبح من غير المرجح أن يأخذ التحوّل الرقمي تأثيرًا دائمًا عبر النشاط التجاري.

وحدّد المشاركون في الاستطلاع العديد من الأسباب التي تجعل من الصعب الحصول على تأييد القيادة للتحوّل الرقمي. فالمشاريع الرقمية تكون محفوفة بالمخاطر بطبيعتها ويخيّم عليها بعض الشكوك، خاصة عندما يتعلّق الأمر بالتكاليف والموارد وعائد الاستثمار (ROI). إضافة إلى ذلك، فإنّ "الحرس القديم" (أو صانعي القرار الأكبر سنًا في الشركات العائلية)، وكثير منهم ربما لا يكونون من داعمي العالم الرقمي، قد يكونون مقاومين للتغيير.

ومن المعروف أنّ الحصول على جميع أقسام الأعمال على متن قطار التحوّل الرقمي أمر صعب جدا، وقد يكون هذا هو السبب في أنّ 42% فقط من المستجيبين صرّحوا بوجود توافق مع أصحاب المصلحة داخل مؤسّساتهم. وتُعدّ المواءمة القوية مؤشرًا على نجاح التحوّل الرقمي، وكلما زادت مشاركة أصحاب المصلحة في طموحات الشركة الرقمية، زاد احتمال دعمهم للخطة الشاملة وقبول التغييرات ذات الصلة. ويُعدّ تأمين المواءمة القوية لأصحاب

المصلحة ضرورة حتمية للتحوّل الرقمي، ويمكنه تسريع فترة دورة البحث والتطوير بنسبة 20% وفقًا لدراسة أجرتها شركة غارتنر.[49]

الشركات الناشئة التي تمتلك إدارة ذكية في مجال التكنولوجيا، تقدّم دعما أكبر

أقل من نصف المستجيبين الذين ادّعوا أنهم يملكون توافقا مع أصحاب المصلحة نسبوا الفضل إلى الإدارة الداعمة والذكاء التكنولوجي، إضافة إلى كونها شركة شابة مدفوعة بشكل طبيعي بمطالب العملاء.

كبار القادة ليسوا متحالفين بشكل كامل

يعتقد ربع المستجيبين أنّ كبار قادتهم لا يفهمون بوضوح فوائد وقيمة التحوّل الرقمي أو يؤيدون الاستراتيجية الرقمية للشركة.

الصورة الأشمل

قال أكثر من نصف المستجيبين الذين ادعوا أن لديهم توافقًا مع أصحاب المصلحة إنّ تحدياتهم لم تكن مسألة قبول (كان أصحاب المصلحة جميعهم مشاركين)، لكنهم مرتبطون بالحفاظ على موافقة أصحاب المصلحة بمرور الوقت، والاتفاق على عملية وسرعة للتحوّل الرقمي، وتنظيم الأولويات، إضافة إلى التنافس على الموارد داخل الشركة.

نقص المواهب والمهارات

يتمثّل التحدي الثالث الذي يعيق تقدم نصف المؤسسات التي شملها الاستطلاع، في الافتقار إلى المهارات والقدرات المطلوبة. ويتماشى هذا مع الاتجاهات العالمية، فوفقًا لشركة PwC، يشعر 80% من الرؤساء التنفيذيين العالميين بالقلق إزاء عدم القدرة على العثور على المواهب ذات المهارات المناسبة، مثل التفكير التحليلي والإبداع والمرونة والإدارة الذاتية.[50]

ومع نمو أتمتة العمليات، وظهور أدوار جديدة، وشيوع العمل عن بُعد، سيحتاج قادة المؤسسات إلى إعادة التفكير في احتياجات المواهب وسد الفجوة المتّسعة بين الطلب والعرض للموظفين البارعين في مجال التكنولوجيا. وفي حين أن التوظيف لمهارات اليوم هو أحد الحلول، فإنه ليس كافيًا، ويجب على المؤسسات التركيز على تحسين مهارات القوى العاملة الموجودة حاليًا لديها. ولا يمكن لها ضمان تنفيذ التكنولوجيا بأقصى قدر من التأثير إلا مع الأشخاص المناسبين والمهارات المناسبة.

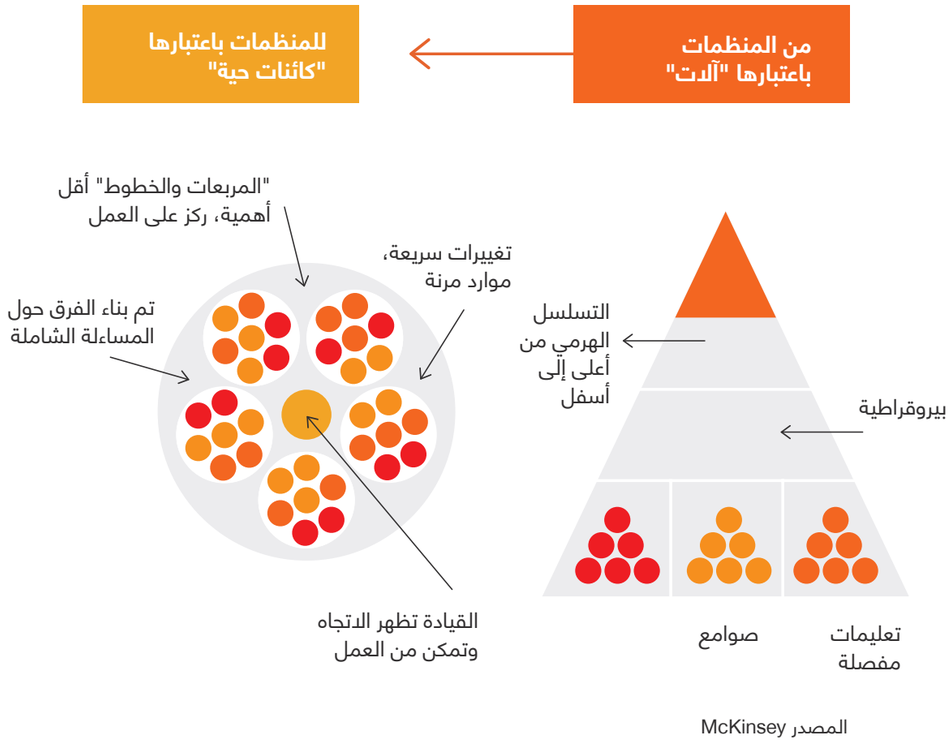
نقص التعاون وتضارب الأولويات

قد تمنع الأنظمة المنفصلة التنظيمية مشاركة الموارد والمعلومات، ما يؤدي إلى تضارب الأولويات ونقص التعاون بين الإدارات والفِرق. وهذا لا يجعل العمل معًا صعبًا فحسب، بل قد يعيق أيضًا النجاح الرقمي، وفقًا لـ 33% من الشركات التي شملتها الدراسة.

ومن خلال دعم التواصل بين الفريق وتحديد أولوياته، يمكن للشركات إنشاء ثقافة تعاون لتحفيز الابتكار. ومع ذلك، من أجل الإزالة أو العمل عبر الأنظمة المنفصلة، تحتاج الشركات إلى التحرّك نحو نموذج تنظيمي رشيق. وتشمل عناصر الشركات الرشيقة الناجحة الهياكل التنظيمية الواضحة، والأدوار الخاضعة للمساءلة، والحوكمة العملية، ومجتمعات المعرفة والممارسة، والشراكات النشطة، فضلاً عن بيئات العمل الافتراضية والمادية المفتوحة.

ووفقًا لشركة مكنزي، فإنّ نماذج الشركات الرشيقة تتحرّك بسرعة، وتتمتع بالذكاء، وتسهّل عملية التصرف. باختصار، يستجيبون مثل كائن حي [51]،

ما يسمح للشركات بالحفاظ على هيكل عالي المستوى مع استبدال التسلسل الهرمي التقليدي المتبقي بشبكات مرنة وقابلة للتطوير من الفرق.



المصدر McKinsey

المراجع

47 “Why Do Most Transformations Fail? A Conversation with Harry Robinson.” McKinsey & Company, 12 July 2019

48 “Gartner Identifies Six Barriers to Becoming a Digital Business.” Gartner, 25 July 2018

49 Engler, Scott. “Lack of Skills Threatens Digital Transformation.” Copyright (C) 2021 Gartner, Inc. All Rights Reserved., 16 July 2020

50 PwC’s 23rd Annual Global CEO Survey: Navigating the Rising Tide of Uncertainty, PwC, 2019

51 Aghina, Wouter, et al. “The Five Trademarks of Agile Organizations.” McKinsey & Company, 5 Mar. 2019

الميزانيات والبائعون

إضافة إلى التحديات البشرية، فإن العقبات الرئيسية الأخرى التي واجهتها نحو نصف الشركات التي شملها الاستطلاع، تتضمّن قيود التكلفة والميزانية، فضلاً عن محدودية بائعي التكنولوجيا عالية الجودة.

وحدّد المشاركون في الاستطلاع عددًا من التحديات مع منهجيات الموازنة التقليدية. أوّلاً، تميل الميزانيات إلى أن تكون غير مرنة، وغالبًا ما تترك مجالاً ضئيلاً أو معدومًا للاستثمارات الرقمية الصاعدة. ثانيًا، يمكن تقييد الميزانيات، التي يتعامل معها "كبار المسؤولين"، من قِبل القيادة العليا التي يتم تعيينها وفقًا لأساليبها، وربما لا ترى القيمة الكاملة التي يمكن أن تنتج عن الرقمنة.

وللتعامل مع التحوّل الرقمي في أوقات قيود الميزانية، ستستفيد الشركات من إعطاء الأولوية للمشاريع القائمة على القيمة، والتحرّك على نحو متكرّر أو بمراحل أقصر، وتكون أكثر مرونة. إضافة إلى ذلك، لحماية الاستثمارات وتقليل المخاطر، يمكن للشركات اختبار المبادرات الرقمية باستخدام إثبات المفهوم (PoC) أو الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق (MVP)، لتأكيد النجاح قبل تنفيذ مشروع واسع النطاق أو طرح نظام جديد.

أما البائعون أو المزودون الخارجيون، الذين يجلبون التكنولوجيا والمهارات والمواهب التي لا يمكن العثور عليها داخل الشركات، فهم بمثابة لاعبين أساسيين في التحوّلات الرقمية؛ عندما تصل مشاريع التحوّل إلى طريق مسدود، قد تكون مصادر التكنولوجيا أحد جذور المشكلة.

وأشار المشاركون في الاستطلاع إلى أنّهم غالبًا ما يواجهون تحديات في الحصول على الموردين المحليين بالخبرة اللازمة، وأن الموردين المتاحين يختلفون اختلافًا كبيرًا في الخبرة والتحفيز. إلى جانب ذلك، تفتقر الشركات أحيانًا إلى المعرفة والخبرة اللازمتين لتحديد الأدوات أو الموردين المناسبين، والتعاون بفعالية. ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى شراكات تقنيّة لا تعمل على تحقيق أهداف الشركة وتطلعاتها.

البنية التحتية والتنظيم

من التحديات التي ذكرها المجيبون، حظيت البنية التحتية الرقمية والتنظيم بأقل نسبة تم ذكرها، حيث اعتبرها أقل من 10% من المشاركين على أنّها من بين العقبات.

وكما تمّت المناقشة في قسم المعلومات العامة من هذا التقرير، تقوم البلدان في جميع أنحاء المنطقة بدمج الرقمنة عبر إعدادات الأعمال والحكومة والقطاع الخاص. ومع تزايد الطلب على تجربة العملاء المحسّنة، والشفافية المحسّنة، وزيادة مبادرات الحكومة الإلكترونية والذكية، شهدت المنطقة تطوّرًا متسارعًا للبنية التحتية الرقمية الجديدة مثل شبكات الجيل الخامس ومراكز البيانات إضافة إلى زيادة اعتماد التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي. ووفقًا لتقرير التنقل الأخير الذي أصدرته إريكسون [52]، فمن المتوقّع أن تصل شبكة الـ 5G إلى 80 مليون مشترك في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بحلول عام 2025، في حين تقدر شركة IDC أن يبلغ الإنفاق على أنظمة الذكاء الاصطناعي في المنطقة نحو 374.2 مليون دولار هذا العام[53].

كذلك، أتاح التخفيف في اللوائح الحكومية انتشار حلول التحوّل الرقمي عبر مؤسّسات الأعمال. وخلقت القوانين الجديدة التي أدخلتها الحكومات المحلية، مثل المعاملات الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، فرصًا كبيرة للممثّلين الإقليميين والعالميين، وجذبت العديد من المستثمرين الأجانب والشركات إلى المنطقة.

المراجع

52 "Ericsson Mobility Report"; Ericsson, June 2020

53 "Spending on Artificial Intelligence Systems in the Middle East & Africa to Top $374 Million in 2020." IDC: The Premier Global Market Intelligence Company, 30 Sept. 2019

أفضل الممارسات

إضافة إلى تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه التحوّل، استخلص الاستطلاع بعضًا من أفضل الممارسات الرئيسية للتنفيذ الناجح للتحوّل الرقمي. وتتناول هذه الدروس المُستخلصة أيضًا بعض التحديات التي تم إبرازها في القسم السابق من هذا التقرير، ويمكن تصنيفها تحت ثلاثة محاور رئيسية: رأس المال البشري، الموردون والشركاء الخارجيون، وقياس النجاح.

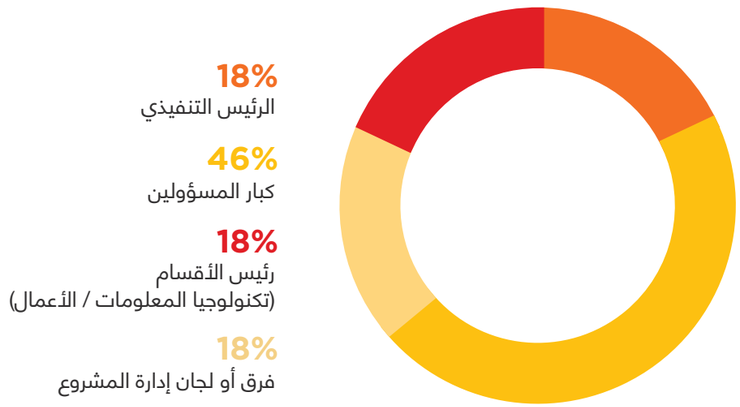
رأس المال البشري

يتم تمكين التحوّل الرقمي بواسطة التكنولوجيا، لكن بقيادة الأفراد: فوجود المواهب الرقمية المناسبة في مكانها أمر بالغ الأهمية لدفع نجاح التحوّل الرقمي. في الوقت نفسه، كما رأينا في قسم التحديات السابق، تمثّل قضايا رأس المال البشري إحدى أكبر العقبات التي تعيق الرقمنة.

في هذا القسم، سيكشف المشاركون في الاستطلاع عن أفضل الممارسات لمن يقود التحوّل الرقمي، وحالة الأدوار أو التعيينات الجديدة، والرؤية الثاقبة حول مبادرات التدريب، فضلاً عن الحلول اللازمة لمعالجة المقاومة الداخلية؛ التي تم تحديدها كأحد التحديات الرئيسية في القسم السابق.

من يتولّى منصب القيادة؟

حاليا، يشارك كبار المسؤولين في عملية التحوّل الرقمي لأعمالهم بشكل أكبر مما كان الأمر عليه قبل عقد من الزمان. ومن بين الشركات التي شملها الاستطلاع، قال 64% من المستجيبين إنّ التحوّل الرقمي يكون بقيادة المسؤولين (بمن في ذلك الرئيس التنفيذي)، في حين قالت النسبة المتبقية (36%) إنّ التحول الرقمي يقوده مزيج من الفِرق ذات الصلة ومديري المشاريع (في تكنولوجيا المعلومات، الصيانة، والتسويق)، والإشراف عليها يكون من قِبل الإدارة العليا (الرئيس التنفيذي، كبير مسؤولي المعلومات، ورئيس العمليات).



يبدو أنّ هذا يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية. فوفقًا لاستطلاع شمل 700 متخصّص في تكنولوجيا المعلومات في تقرير "التحوّل الرقمي للأعمال 2019" الصادر عن شركة IDG، لا يزال رئيس قسم المعلومات يمتلك معظم جوانب عملية التحوّل الرقمي، بدءًا من استراتيجيات حماية البيانات وصولاً إلى الاحتياجات التقنية وتقييمات مهارات تكنولوجيا المعلومات، لتغيير استراتيجيات الإدارة وإدارة البيانات[54].

ومن أجل طرح الأسئلة الصحيحة واقتراح الحلول المناسبة، يجب أن يكون لدى كبار المسؤولين فهم تقني شامل للقدرات والأدوات الرقمية، وعقلية رقمية تسمح بالتدفق الدائم للفضول والتكيّف والتجريب، والوضوح بشأن المخاطر والفوائد ذات الصلة التي تتضمّنها.

الأدوار أو التعيينات الجديدة

عند سؤالهم عن الأدوار والتعيينات والأقسام الجديدة للتحوّل الرقمي، كانت إجابات المشاركين مختلفة. فبينما أنشأت معظم الشركات أدوارًا وفرقًا جديدة، و أقسامًا خاصة بالتحوّل الرقمي، وعيّنت موظفين متخصّصين، فإنّ ربع الشركات التي شملتها الدراسة لم تجر أي تغييرات تنظيمية أو هرمية على الإطلاق.

25%
ما من أدوار جديدة

38%
تعيينات جديدة في الإدارات الحالية أو إعادة تعيين الأدوار

37%
أقسام أو أدوار جديدة خاصة بـ DT

غالبًا ما يتطلّب التحوّل الرقمي مجموعة من المهارات والمواهب الجديدة التي ربما لا تمتلكها الموارد الحالية. ووفقًا لاستطلاع حديث أجرته شركة مكنزي، تُنفق الشركات الرقمية الناجحة 30% من عمليات الدمج والاستحواذ الخاصة بها (ميزانيات الاندماج والاستحواذ لاكتساب القدرات الرقمية)[55]. إضافة إلى ذلك، يتبنى عدد متزايد من الشركات الحاجة إلى قادة رقميين جدد. ووفقًا لدراسة بحثية أجرتها شركة راند ستاد، اتّفقت 95% من المؤسّسات على أن نوعًا مختلفًا من القيادة مطلوب لمعالجة التغييرات في الهيكل التنظيمي ونماذج التشغيل بشكل فعّال بسبب الرقمنة[56].

وبهدف بناء مجموعة جديدة من المواهب الرقمية مع أدوار محدّدة والاحتفاظ بها، يجب أن تدرك الشركات الأشخاص المتاحين في السوق ومكان العثور عليهم، والأهم من ذلك، كيفية توظيفهم والاحتفاظ بهم ونظرًا لارتفاع الطلب على المواهب الرقمية، فقد حان الوقت للشركات لإعادة التفكير في التعويضات والمزايا والثقافة التنظيمية وبيئة العمل لجذب أفضل المواهب الرقمية.

التدريب

من بين الشركات التي شملها هذا الاستطلاع، تؤمن نسبة 66% منها بشدة في تدريب موظفيها على الرقمنة، وتقدّم مجموعة متنوّعة من مبادرات التعلّم والتطوير، بدءًا من التدريب القياسي مثل التوجيه والتدريب الفني، وصولاً إلى التدريب الأقل تقليدية على مواضيع مثل التفكير التصميمي، UI / UX والتعاطف. ويقود التدريب كل من المواهب الداخلية والمستشارين أو المتحدثين الخارجيين عند الضرورة. ويتم تنفيذ البرامج بناءً على الاحتياجات التنظيمية المتغيّرة أو كجزء من خطّة تطوير تدريب أكبر.

ووفقًا للاستطلاع العالمي السنوي الثاني والعشرين للرؤساء التنفيذيين لشركة PWC، يخطّط 46% من الرؤساء التنفيذيين لتحسين قدرات الموظّفين بهدف سد فجوة المهارات[57]. ومن خلال اكتساب المهارات اللازمة والمعرفة المناسبة للتغيير، سيكون الموظفون وأصحاب المصلحة أكثر خبرة في استخدام البرامج

الجديدة، وتنفيذ العمليات الجديدة، والعمل بكفاءة، ما يؤدي إلى تقليل الإحباط والمقاومة. إلى جانب ذلك، من المرجّح أن يدعم الموظفون التدريب الذي يفيدهم شخصيًا ويحسّن آفاقهم الوظيفية على المدى الطويل.

المراجع

54 Collett, Stacy. “Who Should Really Be Driving Digital Transformation?” CIO, 29 July 2019

55 “A Winning Operating Model for Digital Strategy.” McKinsey & Company, 13 Feb. 2020

56 Link, Jim. “Why Organizations Need Digital Leaders With These Five Key Strengths.” Forbes, 4 Oct. 2018

57 22nd Annual Global CEO Survey: CEO’s Curbed Confidence Spells Caution, PwC, 2019

معالجة الاعتراض الداخلي

يُعتبر الاعتراض الداخلي للموظفين أحد أكبر التحديات التي تواجه التغيير التنظيمي، وقد تم تحديده بوضوح على أنه تحدٍ رئيسي من قِبل المشاركين في الاستطلاع في القسم السابق. وفي أسوأ السيناريوهات، يمكن للاعتراض أن يُعيق التحوّل الرقمي تمامًا.

يجب أن يكون التصدّي لاعتراض الموظفين جزءًا من خطة واستراتيجية إدارة التغيير التنظيمي الشاملة للشركة. وتتضمّن بعض الحلول التي ذكرتها الشركات التي شملتها الدراسة للتعامل مع الاعتراض الداخلي الأمور التالية: إشراك الموظفين وتثقيفهم، بناء قضية بالأرقام، وتوظيف قيادة جديدة

المشاركة والتعليم

التواصل هو المفتاح، وهو الخطوة الأولى للتغلّب على الاعتراض الداخلي. يجب على الشركات التواصل مع الموظفين، في وقت مبكر وفي كثير من الأحيان من خلال وسائل مختلفة، وطرح الأسئلة التالية: ماذا ولماذا وكيف؟ من أجل بناء الوعي والرغبة في التغيير. ويجب أن يشارك الموظفون في عملية التغيير ويمنحوا الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم ومخاوفهم واقتراحاتهم. وعند منح قدر من التحكّم أو السيطرة على الموقف، تقل احتمالية رؤية الموظفين للتحوّل الرقمي كتهديد محتمل. ويُعد التعليم والتدريب على مستوى الشركة أيضًا أداة أساسية أخرى لمكافحة الاعتراض.

بناء حالات حول العائد على الاستثمار

عند إقناع كبار المسؤولين التنفيذيين بالاستثمار في التحوّل الرقمي والابتكار، سيحتاج القادة الرقميون إلى التركيز على كيفية تحويل المبادرات الرقمية المُقترحة إلى زيادة في الإيرادات والأرباح.

ولبناء قضية قوية وتوضيح عائد الاستثمار للاستثمار الرقمي، يجب على القادة التركيز على تحليل السوق الحالي. ويتضمن ذلك ما يفعله المنافسون والنتائج التي يحصلون عليها، إضافة إلى كيفية تغيير التحوّل الرقمي لنمو الصناعة

وتعطيل البيئة التنافسية. وتشمل النقاط المهمّة الأخرى التي يجب تسليط الضوء عليها الأمور التالية: تأثير المبادرات الرقمية على قيمة العلامة التجارية، تجربة العملاء أو رضاهم، العمليات، والكيفية التي يمكن أن يؤدي ذلك وفقها إلى انخفاض التكاليف (من زيادة الكفاءة التشغيلية)، وزيادة الإيرادات أو الربح (من خلال المزيد من المبيعات). وأخيرًا، يجب على القادة تفصيل كيفية قياس هذه التغييرات والمضي قدمًا في خطط المرونة.

المورّدون والشركاء الخارجيون

تزداد شعبية شراكات الأطراف الثالثة كحلول رئيسية للتحوّلات الناجحة. وسواء كانوا مورّدين أو مستشارين أو شركات ناشئة، تضيف الأطراف الخارجية قيمة إلى عملية التحوّل الرقمي من خلال تقديم خبراتهم، وسد الفجوات، ومساعدة الشركات على الاستفادة من الفرص الفورية. وفي القسم السابق، سلّط المشاركون في الاستطلاع الضوء على أن العثور على مورّدين مؤهّلين قد يكون أمرًا صعبًا. يناقش هذا القسم أفضل الممارسات التي تستخدمها الشركات التي شملتها الدراسة في ما يتعلق بالعمل مع أطراف ثالثة.

أنواع الدعم الخارجي

في الاستطلاع، ذكرت نصف الشركات مسألة الاستفادة من الشركاء الخارجيين لتنفيذ و / أو دعم التحوّل الرقمي. وكان النوعان الرئيسيان للدعم الخارجي المذكوران هما مورّدي التكنولوجيا واستشاريي الاستراتيجيات والتصميم، حيث أشارت 66% من الشركات التي تستفيد من الأطراف الخارجية إلى أنّها سعت إلى كلا النوعين.

وعندما يتعلّق الأمر باختيار وتقييم المورّدين، فإن 60% من الشركات لا تحتاج إلى دعم خارجي للقيام بذلك، و40% منها قالت إنّ ذلك يعتمد على حجم المشروع ونوعه. وبالنسبة للشراكات، تقوم معظم الشركات ببناء علاقات تعاون مع موفّري الحلول (مثل مايكروسوفت، ماستركارد أو فيزا، أوراكل، بلو بريزم، وأوتوميشن أني وير)، والمستشارين الاستراتيجيين (مثل إرنست ويونغ، مكنزي، وبرايس ووتر هاوس كوبرز)، إضافة إلى الاستثمار في الشركات الناشئة.

توفُّر المورّدين

عند سؤالهم عن الوصول إلى المورّدين ذوي الجودة العالية، سلّط ثلث المستجيبين الضوء على صعوبة تحديد المورّدين ذوي الخبرة الكافية، مشيرين إلى الأسباب التالية: انخفاض جودة الموردين المحليين، العروض المحلية

المحدودة، فضلاً عن العثور على الفريق المناسب للتعامل مع العمليات. ووجد 66% أن العثور على مورّدين ذوي جودة عالية هو أمر سهل (سواء محليًا أو في الخارج)، نظرًا للعدد الهائل من البائعين المتاحين، فضلاً عن تقنيات الاتصال والتنفيذ عن بُعد. وبشكل عام، فقد عملوا مع مزيج من البائعين المحليين والعالميين، حيث جلب البائعون العالميون المهارات أو التكنولوجيا المتخصّصة.

قصّة نجاح: الشركة الكويتية للاتصالات المتنقلة

"لقد قمنا بتجديد قسم B2B بالكامل من خلال تقديم خدمات جديدة، وأقمنا العديد من الشراكات. لقد قمنا أيضًا برقمنة تجربة العملاء من حيث الفوترة، والتعامل مع الحكومة، وإنشاء مركز بيانات، وندخل الآن في مجال الأمن الإلكتروني ".

تبادل البيانات مع المورّدين

بينما لم يكن لدى أي من الشركات التي شملها الاستطلاع أي مشكلات أو مخاوف بشأن مشاركة البيانات، فإن أقلية لم تشارك البيانات مع المورّدين الخارجيين. وبالنسبة لإحدى الشركات، كان هذا بسبب التدابير التنظيمية المفروضة، في حين تجنّبت شركة أخرى مشاركة البيانات من خلال مطالبة المورّدين بالعمل في الموقع على الأجهزة الداخلية. ومن بين الشركات التي شاركت البيانات، التزمت غالبيتها بممارسات الأمان الدولية مثل اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR)، وحمت بياناتها إما عن طريق توقيع اتفاقيات عدم الإفصاح مع المورّدين أو اتّباع سياسات البيانات، مثل إدارة البيانات الداخلية أو الوقاية من فقدان البيانات (DLP).

وتتوقّع شركة غارتنر أنه بحلول عام 2023، ستتفوّق المؤسسات التي تروّج لمشاركة البيانات على نظرائها في معظم مقاييس قيمة الأعمال، وأن المنظمات التي يمكنها غرس الثقة الرقمية ستكون قادرة على المشاركة

في أنظمة بيئية أكثر بنسبة 50%، ما يزيد من فرص توليد الإيرادات [58]. ومع كون مشاركة البيانات مفتاحًا لتسريع الأعمال الرقمية، يجب على الشركات إنشاء بيئة مشاركة البيانات مع النظر في الطرق المتطورة لحماية بياناتهم.

بناء التكنولوجيا داخليًا

أشارت الشركات التي شملتها الدراسة، التي اختارت عدم العمل مع أطراف خارجية، إلى الثقة في قدراتها الداخلية كسبب رئيسي، بالإضافة إلى تحديات عدة، مثل العثور على الشريك المناسب والتشكيك في ما إذا كانت الأطراف الخارجية تقدّم بالفعل حلولاً مبتكرة وغير تقليدية. إضافة إلى ذلك، ذكرت الشركات التي تعتقد أنها تستطيع القيام بذلك بنفسها أنّها تحتاج إلى مساعدة خارجية فقط للتأكّد من أنها تحصل على أفضل الممارسات، وتضع الحوكمة في مكانها لتسريع تحوّلها. وبينما قد يكون الاستثمار في القدرات الداخلية فعّالاً ومصدرًا لقيمة طويلة الأمد، فإن هناك حالات معيّنة تكون فيها الموارد الداخلية غير كافية؛ لذلك، قد يكون من الأفضل دعم وتسريع أجندات التغيير قصيرة المدى بمزيج من الابتكار الداخلي والخارجي.

المراجع

58 Goasduff, Laurence. “Data Sharing Is a Key Digital Transformation Capability.”
Copyright (C) 2021 Gartner, Inc. All Rights Reserved., 20 Jan. 202

قياس النجاح

لقياس مدى نجاح ونموّ نتائج التحوّل الرقمي الخاصة بهم، اعتمدت الشركات مؤشّرات أداء رئيسية مختلفة لقياس تقدّم وفعالية جهودها، والتي تركّز بشكل كبير على الأداء المالي ورضا العملاء والعمليات الداخلية، مثل اعتماد القنوات الرقمية.

الأداء المالي

لكي تحدّد الشركات ما إذا كان للحلول الرقمية التي تم تقديمها حديثًا تأثير إيجابي على زيادة الإيرادات والربحية الإجمالية، يجب عليها الاستفادة من مؤشّرات الأداء الرئيسية التي تركّز على الأداء المالي. وأشار 50% من المشاركين في الاستطلاع إلى استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية والمقاييس مثل خفض التكلفة، والكفاءة، والإيرادات، وتوليد المبيعات لقياس عائد الاستثمار التجاري.

رضا العميل

يجب أن تحتفظ الشركات بعلامات تبويب منتظمة على تقديمها لتجربة العملاء. وبهدف قياس رضا العملاء، يستخدم 33% من المشاركين في الاستطلاع مؤشرات الأداء الرئيسية والمقاييس، مثل تفاعل المستخدم، اكتساب العملاء أو الاحتفاظ بهم، الترحيل، استطلاعات العملاء، والنسبة المئوية للتحويلات أو حالات الانسحاب.

العمليات الداخلية

مع تبنّي الشركات بشكل متزايد لممارسات رشيقة، فإن مواءمة العمليات الداخلية والتأكّد من أن التقنيات المُعتمدة تعمل بشكل جيد هو أمر بالغ الأهمية. فقد ذكر 33% من المشاركين في الاستطلاع لجوء المستخدمين إلى القنوات الرقمية واعتمادها كمؤشرات أداء رئيسية، بالإضافة إلى الكفاءة والتحسين.

الدرس المُستخلص: البنك الكويتي

"التكنولوجيا ليست صديقك. لقد تطلّب الأمر مشروعًا فاشلاً ومناقشات مشوقة جدا لإدراك أن نهج التحوّل الرقمي لا ينبغي أن يكون حول تطبيق التكنولوجيا، ولكن حول مشاركة الموظفين، وتفعيل العملاء، وقيادة مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة للأعمال، وتحديد الملكية. والدرس المستفاد هو أن التكنولوجيا ليست بصديق لك، لكنها يجب أن تكون جزءًا من شيء أكبر حتى تؤدي دورها".

الخطوات المستقبلية

على الرغم من الجهود المبذولة، لا تزال العديد من مبادرات التحوّل الرقمي غير سرعت جائحة كوفيد19- من جهود الرقمنة، ما أجبر الشركات في جميع القطاعات الاقتصادية على التحرّك بشكل أسرع من أي وقت مضى؛ نظرًا لأن الإغلاق يبدأ في التلاشي من دون عودة إلى "الوضع الطبيعي السابق"، وسيتعيّن على الشركات الحفاظ على الزخم وإثبات مؤسّساتها في المستقبل بمشاريع التحوّل الرقمي للبقاء على قيد الحياة هذا العام وما بعده.

ووفقًا للشركات التي شملتها الدراسة، هناك ثلاث خطوات من شأنها أن تضمن استمرارية ونجاح التحوّل الرقمي في المستقبل، وهي: تحديد الأولويات، التركيز على العملاء، والبقاء على اطلاع على أحدث الاتجاهات والتقنيات.

تحديد الأولويات

يتفاوت نطاق التحوّل الرقمي على نطاق واسع، ويمكن أن يتراوح من التركيز على الموظفين وإصلاح التكنولوجيا بهدف استبدال الأنظمة القديمة والانتقال إلى السحابة. ومن أجل تجنّب انتشارها بشكل ضئيل جدا، من المهمّ أن تحدد الشركات الأولويات وتركّز على المبادرات الرقمية التي تعزّز أهدافها الاستراتيجية، وتظهر النتائج، وتبني الزخم، ويمكن استخدامها لمكافحة التهديدات والمنافسة.

الدرس المُستخلص: شركة الكويت القابضة

"التكنولوجيا ليست صديقك. لقد تطلّب الأمر مشروعًا فاشلاً ومناقشات مشوق"يجب أن تكون حريصًا جدا في فهم ما يمثل تحديًا لعملك، واستخدام هذا الفهم لتحديد أولويات ما ستفعله والكيفية التي ستستجيب بها لتلك المنافسة وهذا التحدي. هذا هو أهم شيء. ومن السهل جدًا أن تفقد التركيز. لذا، يجب أن يكون لديك وضوح حقيقي حول ماهية تهديداتك، والكيفية التي ستتعامل معها وبأي ترتيب، وتفهم بالضبط ما تحتاج إلى فعله، وما هي الموارد التي ستتطلّبها. وعليك أيضًا أن تفهم الأجزاء الحاسمة من عملك والتأكّد من أنّها تعمل بشكل صحيح ".

وضع تركيزك الأكبر على العملاء

وفقًا لدراسة أجرتها شركة IBM، قال 68% من مسؤولي تجربة العملاء (CXOs) إنهم يتوقّعون أن تركّز شركتهم في المستقبل على تجربة العملاء (CX) على المنتجات.[59] ويجب أن تظل الشركات ذات صلة من خلال بناء المزيد من التواصل المباشر مع العملاء، ووضعهم في مركز جميع خطط التحوّل، وتشكيل المنتجات والخدمات لتلبية احتياجاتهم وتوقّعاتهم المتغيّرة باستمرار.

البقاء على اطّلاع على أحدث المستجدات

بحلول عام 2022، ووفقًا لتوقّعات مؤسسة البيانات الدولية، فإن 80% من نمو إيرادات المؤسّسة سيعتمد بشكل مباشر على العروض والعمليات الرقمية.[60] ومع الاتجاهات والتقنيات المبتكرة الناشئة باستمرار، يجب على الشركات تعزيز سعيها المستمر للمعرفة. تتضمّن بعض الطرق للبقاء على اطلاع على أحدث اتجاهات التكنولوجيا: استشارة الموردين وشركاء البائعين، مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي، التشابك من نظير إلى نظير، المواءمة مع شركات أبحاث التكنولوجيا، التواصل مع الشركات الناشئة، وحضور المؤتمرات الخاصة بالقطاع. إضافة إلى ذلك، فإنّ وضع القادة الماهرين الذين يفهمون الجوانب الفنية وإمكانات التقنيات الرقمية في المقدمة، قد يساعد على سدّ الفجوات التكنولوجية وتوجيه الشركة في المسار الصحيح.

المراجع

59 Orchestrating Advantage: Insights from the Global C-Suite Study, IBM, 2018
60 Pucciarelli, Joseph C. “Developing the New IT Capabilities for Digital Transformation.” IDC: The Premier Global Market Intelligence Company, Feb. 2018