

خطوات تعزز استفادة المؤسسات من التحول الرقمي 5



«دبي:» الخليج

تسلط المشاريع التقنية عادة الضوء على عدد من أوجه القصور المحتملة، وتشير إلى مجالات التحسين الممكنة في المؤسسة، إلا أن تركيز هذه المشاريع يكون منصباً على سلسلة من الأهداف المحددة، وبالتالي فإن الكثير من الفرص الواعدة تقع عادة خارج النطاق المرسوم للمشروع، بحسب براد بيفيل وبوبي تشارلتون المستشارين الرئيسيين في شركة «إنفور»، والذي يستعرض أهم خمس خطوات تمكن المؤسسات من تعزيز الاستفادة من مشاريع التحول الرقمي.

1. استهداف الجمهور المناسب

في حين يشرف مديرو تقنية المعلومات أو رؤساء الأقسام على معظم المشاريع، فإن التعمق في التحليلات يعتمد إلى حد كبير على إمكانية التواصل مع المسؤولين التنفيذيين، من أجل الحصول على تصور شامل لمختلف جوانب العمل

ضمن المؤسسة. إذ يمكن من خلال ذلك استيعاب بعض التحديات من منظور أوسع ربما كان من الممكن أن تغفل عنها تلك الفرق التي تركز على إيجاد حلول للقضايا الظاهرة أو المشاكل الأكثر إلحاحاً. في المقابل بالإمكان التوفيق بين متطلبات مختلف الإدارات والعمليات والقيمة المرجوة من إجراءات التطوير هذه، وذلك من خلال ربطها ضمن سياقها المناسب.

2. اعتماد المنهجية المناسبة

إن اعتماد المنهجية المناسبة من الأهمية بمكان، لا سيما عند الشروع في ورشة عمل التصاميم. فالاعتماد على الحوارات المنظمة، والنهج الثابت لورش العمل الموضحة بالتفصيل، مع توفير آليات جمع الإفادة الراجعة، تلعب دوراً محورياً في تمكين هذه الفرق من تحديد العمليات بدقة، وتوفير التفاصيل اللازمة لمعالجتها. للإنجاز، وتعمل هندسة القيمة على Lean للجودة و Six Sigma أفضل مشاريع التصنيع تعتمد عادة على مفاهيم مثل تطبيق مبادئ مماثلة تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة من هذه العمليات. ولذا فإن تحضير مجموعة من الأسئلة مسبقاً، وطرحها بترتيب محدد، مع إشارات مرتبطة بمجالات أخرى ذات صلة، يعدّ أمراً ضرورياً لضمان عدم فقدان أي جانب، والتأكد من الاستفادة من المعرفة التي يمتلكها جميع المسؤولين التنفيذيين بالمؤسسة

3. facilitation التركيز على مهارات تيسير الأعمال

دوراً بالغ الأهمية في تطوير وبناء العلاقات، ومدّ جسور الثقة، مما يسهل facilitation تلعب مهارات تيسير الأعمال الحصول على أفضل المعلومات من المؤسسة. ومن خلال الجمع ما بين الخبرات في المشاريع المماثلة، والتي يمكن الاعتماد عليها، وبين مهارات الذكاء العاطفي في التقاط الإشارات التي يمكن أن تحفّز طرح الأسئلة الصحيحة وتقود بدورها للارتقاء بمستوى الحوار المفيد، يمكن استخلاص أفضل المعلومات والوصول حتماً إلى أفضل النتائج.

4. طرق كل الأبواب

لا بدّ عند البحث عن أوجه القصور المحتملة لدى المؤسسة وفرص التطوير الممكنة طرق جميع الأبواب. ولا بدّ من وضع تعريف شامل للقيمة في جميع أشكالها منذ البداية، بما يشمل ليس فقط نفقات رأس المال والكلفة التشغيلية، بل مجالات أخرى مثل تطوير المهارات والموارد، واتخاذ القرار، وإصدار التقارير، وسمعة المؤسسة، وتحفيز الموظفين. قد تتناول ورشة عمل تقليدية لأعمال التصاميم ما يصل إلى عشرة مجالات لتطوير العمليات في كل ناحية من نواحي الأعمال. بالنسبة لإدارة الأداء على سبيل المثال، قد تشمل الإجراءات عدداً من العمليات تمتد من اختصار الزمن إلى تجهيز وإصدار التقارير، وإيجاد المشاكل وإنشاء قوائم الإجراءات، وتطوير تحليل الأرباح، والنظر في إدارة المكونات، وسمات هذه المكونات، والعمالة، واستخدام المعدات، في حين أن نطاق مخرجات سلاسل التوريد قد يتضمن تحذيرات متقدمة من الاختناقات المحتملة وزيادة التحكم في الزمن الاستباقي، والاطلاع على تكاليف النقل وتسريع عمليات الشحن.

ورشة العمل المُحكمة للتفكير في التصاميم قادرة على جمع تصوّر شامل ومفصّل عن أوجه القصور هذه، لوضع منهجية متناسقة للتطبيق عبر مختلف الأقسام، بداية من الإدارة المالية وحتى إدارة الكفاءات. ومن خلال الخوض في مختلف المستويات، وحتى الوصول إلى أصل التحديات التي قد تبدو بعيدة المنال عن هذه المؤسسات، فإن النجاح في تطبيق حتى أقل التحسينات في أي من الإدارات، وتعميمه على باقي أقسام المؤسسة من شأنه أن ينعكس في تحقيق قيمة كبيرة.

لا يمكن الجزم بوجود مؤسسة نموذجية عندما يتعلق الأمر بمعالجة جوانب القصور والتركيز على القيمة، لكن هنالك بلا شك عدداً من نقاط الضعف والمجالات التي لا تزال الفرصة سانحة أمام بعض من الأقسام لدى كثير من المؤسسات والتي يمكن الاستفادة منها. فعلى سبيل المثال، يمكن من خلال العمل وفق منهجية استراتيجية وعملية في مؤسسة للأغذية والمشروبات على سبيل المثال أن تحدد استباقياً مجالات بحاجة لأعمال صيانة مثلاً، بما يتضمن ذلك من الحد من مخاطر التلوث، وإطالة العمر الافتراضي للمعدات OEE إجراءات تشمل تعزيز الكفاءة العامة للمعدات والأصول، وخفض كلفة استهلاك الطاقة، في حين أن الجودة يمكن أن تتناول بُعدين في الآن نفسه، هما: مصادر المكونات، ومتابعة استخداماتها، وتسريع عمليات الاسترجاع المُستهدف كما يتضح من الشكل البياني أدناه. وعلى الرغم من أن هذه المهمة قد تبدو عصية وغير مباشرة بحال من الأحوال، فإنه بالاعتماد على الخبرات السابقة، وتبني النهج المناسب، والاستعانة بالأشخاص المناسبين، والعمل وفق أسلوب واضح ومنظم، بالإمكان العمل على تنفيذ الأفكار التي يمكن تطبيقها كملخصات للمشاريع، وربطها بأفضل حلول البرامج، والاعتماد عليها للدفع نحو تحسينات كبيرة عبر مختلف أقسام المؤسسة.