

إدارة التغيير المؤسسي

Organizational Change Management



سيتم تناول النقاط التالية في هذه الدورة التدريبية:

- ما هي إدارة التغيير المؤسسي؟
- لماذا تعد مهمة؟
- أهم خمس تحديات للتغيير في عصر التحول الرقمي
- ما الذي يميز التغيير في عصر التحول الرقمي؟
- لماذا تعد إدارة التغيير المؤسسي صعبة للغاية؟! !؟
- الثلاثة مكونات الرئيسية للتغيير
- أنواع التغيير الأربعة
- What Is Org. Change Management?
- Why Is It Important?
- The 5 Most Important Challenges To Change In The Digital Transformation (DX) Era
- What Defines Change In The (DX) Era?
- Why Org. Change Management Is Just So Hard?!
- The Three Main Components Of Change
- The Four Types of Change

سيتم تناول النقاط التالية في هذه الدورة التدريبية:

- The Org. Change Management Life Cycle
- Models of Organizational Change
- Change Management Process in the DX
- Change Management Framework through DX
- Org. Change Management Strategies
- Creating an Org. Change Management Plan
- Tools for Implementing Org. Change

• دورة حياة إدارة التغيير المؤسسي

• نماذج التغيير المؤسسي

• عملية إدارة التغيير في العصر الرقمي

• إطار إدارة التغيير من خلال التحول الرقمي

• استراتيجيات إدارة التغيير المؤسسي

• إنشاء خطة إدارة التغيير المؤسسي

• أدوات لتنفيذ التغيير المؤسسي

سيتم تناول النقاط التالية في هذه الدورة التدريبية:

- The Anatomy of the Change Management Secrets
- Reasons Change Management Programs Fail
- Change Management Best Practices
- Case Studies
- How to Lead Change Management?

- تشرح أسرار إدارة التغيير
- أسباب فشل برامج إدارة التغيير
- أفضل ممارسات إدارة التغيير
- حالات عملية
- كيف تقود إدارة التغيير؟

المحاضرة الأولى



ما هي إدارة التغير المؤسسي؟

What is Organizational Change Management?



ما هي إدارة التغيير المؤسسي؟

What is Organizational Change Management?

هي استخدام جميع الأساليب والأدوات والتقنيات التي يمكن أن تساعدك في إعداد فرق العمل، والمنظمة بأكملها للتغيير الهيكلي أو الاستراتيجي أو التكنولوجي.

It refers to using all the methods, tools and techniques that can help you prepare your teams, and the entire organization for structural, strategic, or technological change .



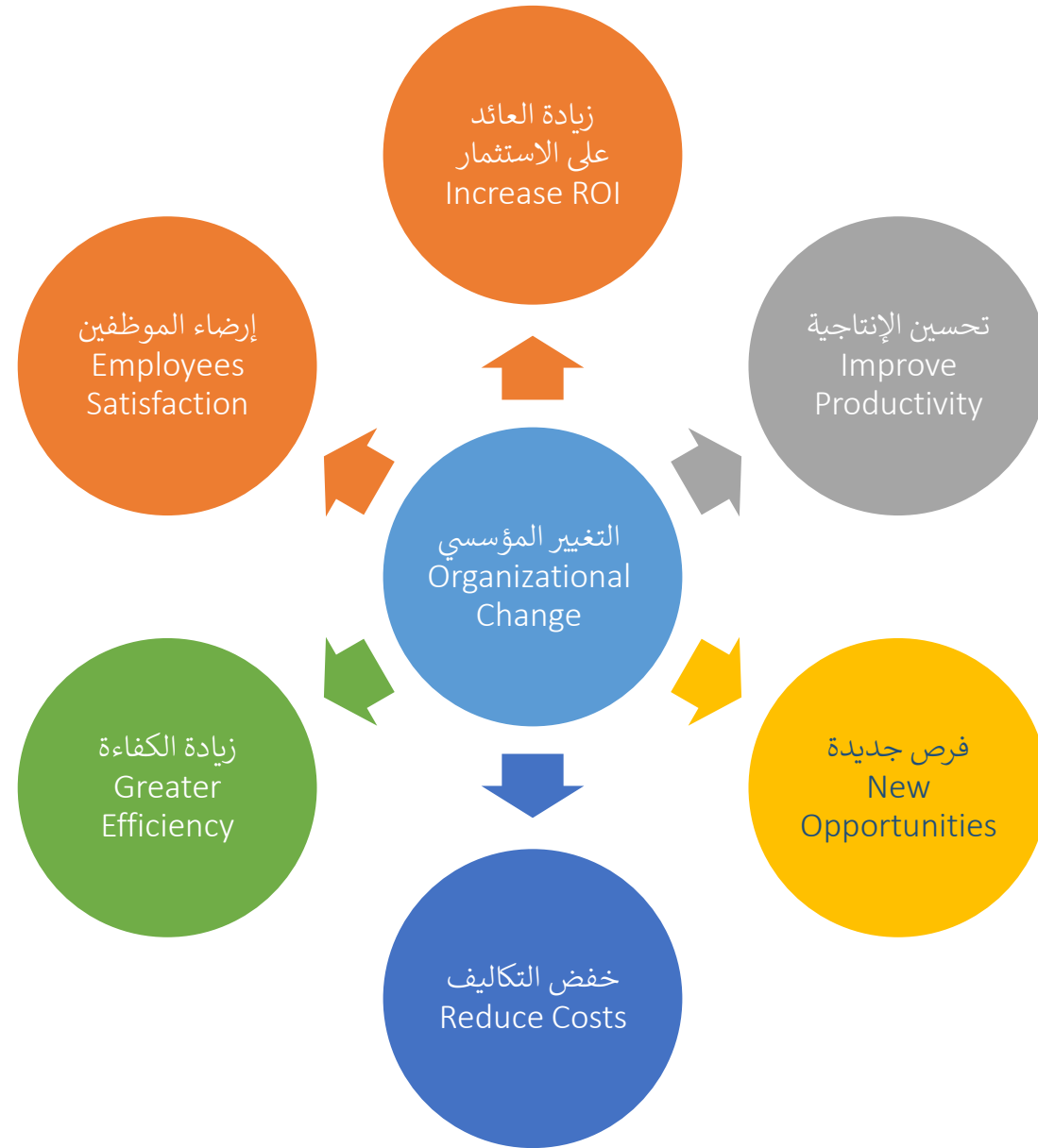
لماذا يعد التغيير المؤسسي مهماً؟

Why is Change Management Important?

لماذا يعد التغيير المؤسسي مهماً؟

Why is Change Management Important?

- بينما تركز إدارة المشروعات على الأشياء "جانب المشروع أو المنتج" تركز إدارة التغيير على "جانب الناس".
- تؤدي إدارة التغيير التنظيمي الناجح إلى زيادة الروح المعنوية بين الموظفين وتعزيز بناء الفريق الإيجابي وإثراء الوظائف.
- تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر وإيجابي على الإنتاجية وجودة العمل، مع تقصير دورات الإنتاج وتقليل التكاليف.



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس



أهم خمسة تحديات للتغيير في عصر التحول الرقمي

Most Important Challenges To Change5 The
In The Digital Transformation (DX) Era



أهم خمسة تحديات للتغيير في عصر التحول الرقمي

Most Important Challenges To Change5 The In The Digital Transformation (DX) Era

الثقافة داخل العمل

السرعة لمواكبة السوق

فرق عمل
متداخلة الوظائف
أو عابرة للحدود

المواهب الرقمية

تغير المستهدف بطريقة
متسارعة (افضل سريعاً)

ما الذي يميز التغيير في عصر التحول الرقمي؟

What Defines Change In The Digital Transformation (Era)?



التكامل Integration

إدارة التفاعل
بين الحقائق
والتفاعلات الاجتماعية

الرشاقة Agility

توقع المواقف المتقلبة
وغير المؤكدة
والتكيف معها

التكيف Adaptation

ضبط أدوات إدارة
التغيير الكلاسيكية
مع سياق الرقمنة

لماذا تعد إدارة التغيير المؤسسي صعبة للغاية؟!

Why Organizational Change Management Is Just So Hard!?

لماذا تعد إدارة التغيير المؤسسي صعبة للغاية؟!

Why Organizational Change Management Is Just So Hard!?

- التغيير هو الثابت الوحيد في الحياة، لا سيما في المنافسة التجارية
- العولمة والتكنولوجيا جعلت العملاء يبحثون عن أفضل المنتجات، والشركات أيضاً
- في أغلب الأحيان يكون النجاح نتاج خفة الحركة، وليس نتاجاً للتنبؤ
- بعبارة أخرى: بدلاً من تركيز جميع الموارد على وجود خطة جيدة في مكانها الصحيح، سيكون من الأفضل للمؤسسات إنشاء إطار عمل يمكنهم من خلاله التأكد من مراعاة التغيير واستعداد الأشخاص له

لماذا تعد إدارة التغيير المؤسسي صعبة للغاية؟!

Why Organizational Change Management Is Just So Hard!?

- تتعرض الشركات لخطر البقاء في حالة رد الفعل المستمر، والتي قد تسير أو لا تسير حسب رغباتهم
- توفر التغييرات أيضاً فرصاً جديدة لجعل عملياتهم أكثر كفاءة، وبالتالي تقليل تكاليف التشغيل
- إن تحديد وتنفيذ التغيير أسهل في الكلام من الفعل، لأنه في الغالب مفهوم واسع النطاق
- يعد الافتقار إلى الإجماع والفشل في التواصل والافتراضات القاتلة ومقاومة الموظف - جميعها تحديات رئيسية

لماذا تعد إدارة التغيير المؤسسي صعبة للغاية؟!

Why Organizational Change Management Is Just So Hard!?

بالنسبة للجزء الأكبر، مشاكل التغيير هي نتاج:

For the most part, problems in change are the product of:

الخوف من المجهول
Fear of the Unknown

تفضيل الناس الطبيعي
للقصور الذاتي
People's Natural
Preference for Inertia

المصالح المكتسبة
Vested Interests

الأمن الوظيفي المهدد
Threatened Job
Security

قلة التحضير
Lack of Preparation

نقص في التواصل
Lack
of Communication

لماذا تعد إدارة التغيير المؤسسي صعبة للغاية؟!

Why Organizational Change Management Is Just So Hard!?

بالنسبة للجزء الأكبر، مشاكل التغيير هي نتاج:

For the most part, problems in change are the product of:

- الخوف من المجهول:

يخاف الناس بطبيعة الحال مما لا يفهمونه - إذا لم يتم نقل فوائد التغيير (وخطه لتحقيقه) بشكل صحيح.

- تفضيل الناس الطبيعي للقصور الذاتي:

بغض النظر عن الكلمات الملهمة للمساعدة الذاتية، لا أحد يحب الخروج من مناطق الراحة

الخاصة بهم (comfort zone).

التأثير السلبي سيكون مضاعفاً في حالة كان التغيير المذكور سيؤثر على حياتهم.

لماذا تعد إدارة التغيير المؤسسي صعبة للغاية؟!

Why Organizational Change Management Is Just So Hard!?

بالنسبة للجزء الأكبر، مشاكل التغيير هي نتاج:

For the most part, problems in change are the product of:

- المصالح المكتسبة:

ينضم الناس ويلتزمون بالشركات التي من المرجح أن تساعد في تحقيق أهدافهم الخاصة، أما إذا كان التغيير قد يتعارض مع طموحات الموظف نفسه؛ فقد يمتنع عن المشاركة، أو حتى سيحاول تعطيل الجهود المبذولة.

- تهديد الأمن الوظيفي:

إذا كان التغيير المقترح ينطوي على مخاطر تسريح العمال أو الفصل من العمل؛ فسيقاوم الموظفون التغيير. يعد الجدل الحالي حول الذكاء الاصطناعي مثلاً ممتازاً على كيف يمكن للتطور التكنولوجي أن يهدد الأمن الوظيفي.

لماذا تعد إدارة التغيير المؤسسي صعبة للغاية؟!

Why Organizational Change Management Is Just So Hard!?

بالنسبة للجزء الأكبر، مشاكل التغيير هي نتاج:

For the most part, problems in change are the product of:

- نقص التحضير:

إذا تم تنفيذ التغيير بسرعة؛ فقد يتم التغاضي عن التفاصيل المهمة. نتيجة لذلك، قد لا يتحقق الهدف المطلوب، أو قد يفقد الموظفون الثقة في قادتهم.

- نقص التواصل:

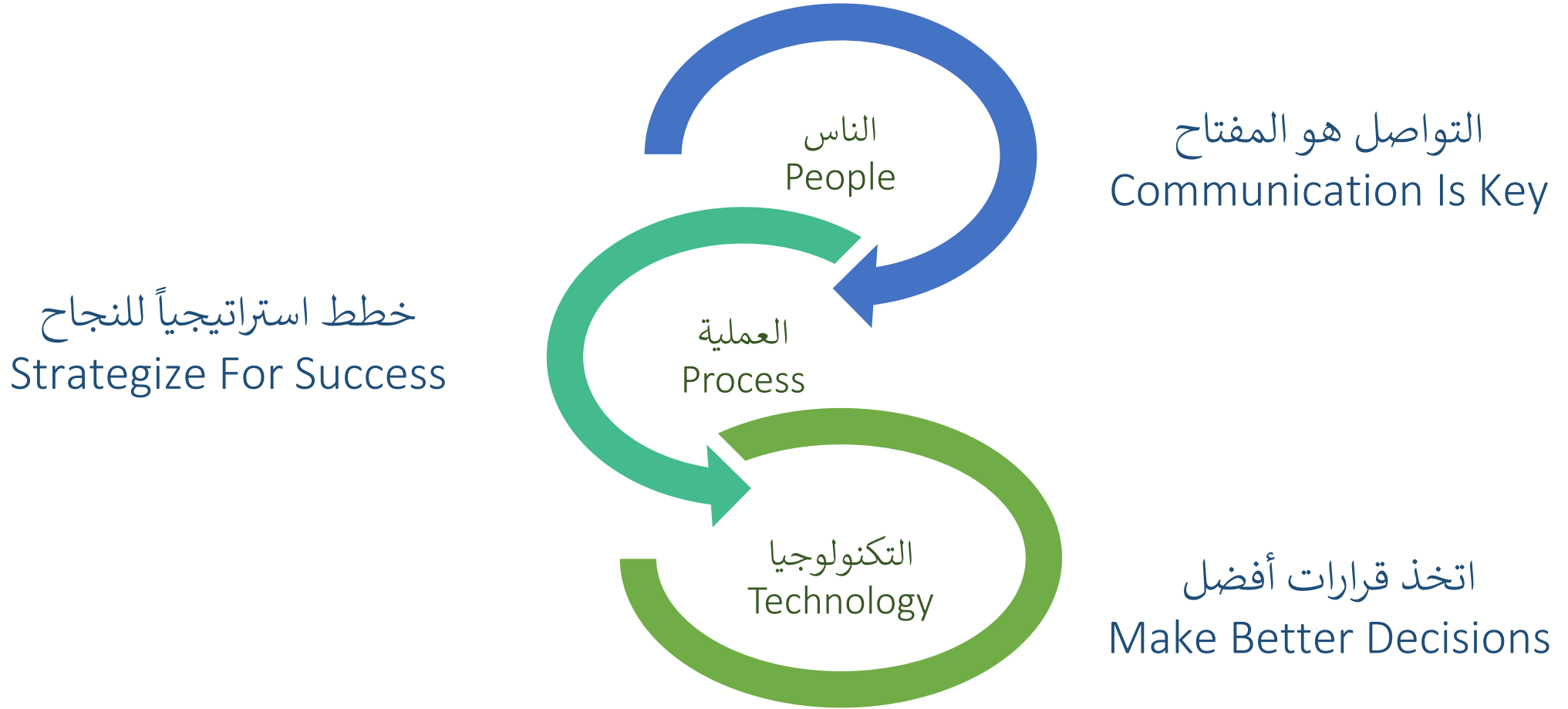
نظراً لأن التغييرات في المنظمة هي شأن هام على مستوى النظام، فإن توصيل الفوائد الرئيسية لجميع الأشخاص المعنيين أمر بالغ الأهمية لضمان التزامهم بالتغيير. غالباً ما يُشار إلى عدم وجود استراتيجية تواصل جيدة باعتباره السبب الرئيسي وراء صعوبة تنفيذ التغيير.

يتكون التغيير المؤسسي من 3 مكونات رئيسية

Organizational Change Has 3 Main Components

يتكون التغيير المؤسسي من 3 مكونات رئيسية

Organizational Change Has 3 Main Components



الناس People

- الناس هم أهم جزء في لغز إدارة التغيير. يعد الاتصال أمراً بالغ الأهمية للتأكد من أن جميع أصحاب المصلحة والأشخاص المتضررين على دراية بمبادرة التغيير ويتفقون معها
- تعتمد إدارة التغيير على الأشخاص المشاركين في العملية - بدءاً من القيادة العليا - وتتطلب إشراكهم
- إذا لم يتم الإبلاغ عن التغيير المطلوب بشكل فعال أو في غضون الوقت المناسب؛ يمكن أن يحدث قطع لرسالة التغيير
- لن تكون إدارة التغيير سهلة أبداً حتى عندما يتم توقيتها بشكل صحيح

العملية Process

- إيجاد أفضل خارطة طريق لتحقيق ذلك. إن فهم الوضع الحالي وما هو مطلوب ثم إنشاء عملية فعالة للربط بين الاثنين - هو في الأساس ما تدور حوله إدارة التغيير المؤسسي
- من أجل نجاح أنشطة إدارة التغيير؛ يعد التخطيط الاستراتيجي أمراً أساسياً
- إدارة الوقت هامة جداً
- كل شيء يجب أن يحدث في وقته الخاص، ليس بسرعة كبيرة وليس ببطئاً جداً
- يعد وضع استراتيجية مناسبة في مكانها أمراً بالغ الأهمية لضمان استعداد الفريق للتغيير الذي يحدث

التكنولوجيا Technology

- التكنولوجيا هي الجزء الأخير من اللعبة الذي يمكن أن يجمع كل شيء معاً، ويساعد في الحفاظ على كل شيء منسجماً
- التكنولوجيا تشير إلى الأدوات التي تحتاجها لدعم الأشخاص والعمليات، ومساعدة الشركة على التوسع
- تساعد الشركات على تقليل التكاليف، وتوفير الوقت أثناء فحص العمليات التجارية من خلال تحليل بيانات العملاء
- تعزز عمليات سلسلة التوريد الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر دقة

التكنولوجيا Technology

- مركزية الشراء والخدمات اللوجستية للاستفادة من التوفير في التكاليف. توفر الاستجابات اللا مركزية لاحتياجات العملاء الفرصة للشركات لتصميم قرارات تسويقية لتناسب الأسواق المحلية أو الأسواق سريعة التغير وهذا بدوره يؤدي إلى أرباح أفضل وعملاء أكثر رضا



أنواع التغير المؤسسي الأربعة

The Four Types of Organizational Change

أنواع التغيير المؤسسي الأربعة

The Four Types of Organizational Change





أنواع التغيير المؤسسي الأربعة

The Four Types of Organizational Change

• التغيير على مستوى المؤسسة Organization-Wide Change

التغييرات واسعة النطاق التي يتم تنفيذها بشكل بطيء على مدار فترة زمنية طويلة، إنها تساعد الشركة على التطور إلى مستوى مختلف في دورة حياتها، على سبيل المثال: تحويل شركة ناشئة شابة ومتقلبة إلى شركة أكثر استقراراً.

• التغيير التحويلي / التفاعلي Reactive Change / Transformational

تم تصميمه على هيكل الشركة لتحقيق هدف معين، على سبيل المثال: قد يتضمن الانتقال من هيكل هرمي من أعلى إلى أسفل إلى نمط قيادة أفقي، حيث يُسمح لكل فريق بمزيد من اتخاذ القرارات.



أنواع التغيير المؤسسي الأربعة

The Four Types of Organizational Change

• التغيير العلاجي Remedial Change

ليس واجباً أن يكون كل تغيير على نطاق واسع، في كثير من الأحيان ستحتاج شركتك إلى إجراء تعديلات صغيرة على الطريقة التي تعمل بها لتحقيق أقصى استفادة من أنظمتها الحالية.

• التغيير غير المخطط له Unplanned Change

التغييرات المفاجئة التي تضع الشركة في حالة رد فعل عالية، تشمل الأمثلة رحيل رئيس الشركة، واستدعاء المنتج من السوق، والتقنيات المنافسة الجديدة التي تتحدى منتج الشركة.



دورة حياة إدارة التغير المؤسسي

The Organizational Change Management Life Cycle





تحديد الحاجة للتغيير
Identify the Need
for Change

إشراك الناس
Engage the People

تنفيذ التغيير
Implement
the Change

تحديد الحاجة للتغيير

Identify the Need for Change

- في هذه المرحلة يتم تحديد وتعريف مشكلة داخل الشركة أو خارجها (تؤثر عليها)، عادة يتم ذلك من قبل أحد مسؤولي الشركة التنفيذيين الذي يعبر عن الحاجة إلى تغيير عملية معينة.
مثال: ترى شركة حلاً تسويقياً جديداً قائماً على الذكاء الاصطناعي يمكن أن يساعدها في توفير نفقات التسويق.
- على الرغم من أن هذه المرحلة تبدو بديهية، فإن هذه المرحلة إذا لم يتم التعامل معها جيداً سيجعل عملية التغيير في حالة لا ترضي أحداً؛ لأن تحديد ومعرفة المشكلة الحقيقية يمكن أن يتحول إلى تجميد في الموارد، بالإضافة لإضاعة الوقت الذي يعطل تعظيم المكاسب.

إشراك الناس

Engage the People

- الآن وقد اتخذت المشكلة تعريفاً ملموساً، في هذه المرحلة حان الوقت للسماح بالمشاركة لجميع الموظفين الذين سيتأثرون بالتغيير، من الأفضل السماح لهم بالتعبير عن أنفسهم ووضع خطط التغيير مع مداخلاتهم ومشاركتهم.
- بالعودة إلى مثال الذكاء الاصطناعي سابقاً، سيتم تعريف فريق التسويق بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وفوائدها المحتملة التي ستعود على الشركة وأعضاء الفريق. يُطلب من الأخير تقديم ملاحظات واقتراحات، والتي تُستخدم في هل سيتم التنفيذ بالشكل النهائي أم لا.
- في كثير من الأحيان تقوم الشركات بتوظيف مستشارين خارجيين لوضع خطط تفصيلية دون أخذ ملاحظات الأشخاص المعنيين بالأمر، مما يؤدي إلى عدااء للاستراتيجية وتعطيل التنفيذ.

تنفيذ التغيير

Implement the Change

- في مرحلة التنفيذ يتم تحويل استراتيجياتك إلى تكتيكات عملية قابلة للتنفيذ، يتم تسليمها إلى الفرق المعنية لأن لديهم معرفة أكثر بالعمليات التي سيتم تغييرها، فمن الأفضل الاستفادة من خبراتهم بدلاً من إملاء الأوامر عليهم.
- تفشل العديد من مبادرات التغيير لأن الشركات تقضي وقتاً أقل في المرحلتين الأوليين والمزيد من الوقت في الثالثة. إذا تم إدراج المزيد من الأشخاص في المرحلة الثانية؛ فسيحتاج القادة ببساطة إلى مراقبة التغيير بدلاً من التحكم فيه.
- المرحلة الثالثة هي التي تكتشف فيها ما إذا كانت استراتيجياتك واقعية أم لا، إذا لم يتم تحقيق المستهدف فأنت بحاجة إلى إعادة النظر في المرحلة الأولى لمراجعة خططك.

تنفيذ التغيير

Implement the Change

- بالعودة إلى المثال، فإن فريق التسويق يشعر بالسعادة بشأن التكنولوجيا الجديدة لأنهم يدركون جيداً أنها ستجعل عملهم أسهل، ومع ذلك يقترح بعض أعضاء الفريق منتجاً مختلفاً يقدم جميع المزايا بتكلفة منخفضة مدى الحياة. قد يسألوك للحصول على نسخة تجريبية لمعرفة ما إذا كانت تناسب احتياجاتهم.



المحاضرة الثانية

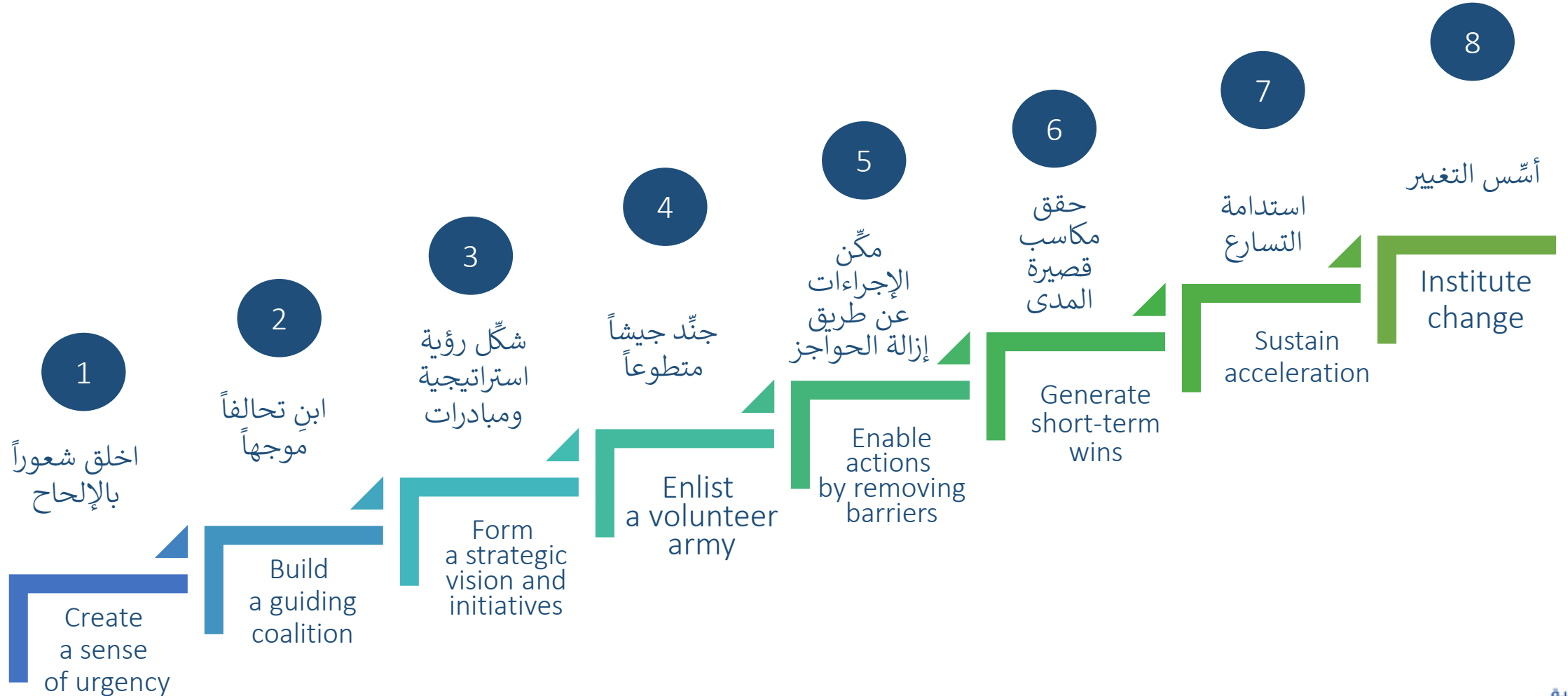


نماذج التغيير المؤسسي

Models of Organizational Change

نموذج جون كوتر المكون من 8 خطوات لإدارة التغيير

John Kotter's 8-Step Process for Change Management



نموذج جون كوتر المكون من 8 خطوات لإدارة التغيير

John Kotter's 8-Step Process for Change Management

في كتاب بعنوان "قيادة التغيير" وضع جون كوتر الأستاذ الشهير بكلية هارفارد للأعمال عملية من ثماني خطوات لإحداث التغيير داخل الشركة.



نموذج جون كوتر المكون من 8 خطوات لإدارة التغيير

John Kotter's 8-Step Process for Change Management

1. اخلق شعور بالإلحاح Create a sense of urgency
اجعل الأشخاص الآخرين في شركتك يرون الحاجة إلى التغيير في أسرع وقت ممكن.
2. ابن تحالفاً موجهاً Build a guiding coalition
قم بتجنيد الأشخاص الذين تحفزهم الحاجة إلى التغيير وتفويض الأدوار المختلفة للمساعدة في إحداث التغيير.
3. قم بتشكيل رؤية ومبادرات استراتيجية Form a strategic vision and initiatives
أخبر أعضاء فريقك عن الحالة المطلوبة وكيف ستفيدهم، كما سوف تفيد الشركة.
4. استعن بجيش من المتطوعين Enlist a volunteer army
لتحريك الأمور تحتاج إلى حشد عدد كبير من الأشخاص الذين يتفقون مع رؤيتك.



نموذج جون كوتر المكون من 8 خطوات لإدارة التغيير John Kotter's 8-Step Process for Change Management

5. مكن الإجراءات عن طريق إزالة الحواجز Enable actions by removing barriers

حدد كل الأشياء التي يمكن أن تمنعك من تحقيق رؤيتك، ثم تخلص منها.

6. حقق مكاسب قصيرة المدى Generate short-term wins

يجب أن تكون كل خطوة صغيرة هدفاً في حد ذاتها، وعندما تتحقق كافئ فريقك على القيام بعمل جيد.

7. استمر في التسريع Sustain acceleration

لا تفقد قوتك بعد النجاحات القليلة الأولى، استخدم الثقة المكتسبة حديثاً لفريقك من الانتصارات قصيرة المدى لنقل التغيير إلى مستوى أعلى.

8. أسس التغيير Institute change

بمجرد حصولك على الحالة التي تريدها؛ اجعلها جزءاً من ثقافتك المؤسسية.

نموذج لوين لإدارة التغيير

Lewin's Change Management Model





نموذج لوين لإدارة التغيير

Lewin's Change Management Model

كورت لوين - رائد في مجال علم النفس المؤسسي، طوّر عملية إدارة التغيير الخاصة به المكونة من ثلاث خطوات، والتي تستعملها بعض الشركات اليوم.



نموذج لوين لإدارة التغيير

Lewin's Change Management Model

• إلغاء التجميد Unfreeze

الخطوة الأولى هي إبلاغ الحاجة إلى التغيير. المفتاح للقيام بذلك هو إنشاء استراتيجية ورسائل مقنعة تشير إلى عيوب واضحة داخل الشركة، مثل ضعف إيرادات المبيعات أو ردود فعل العملاء السيئة. عند القيام بذلك، سيبدأ الجمود الذي يمنع الناس من التغيير بالتفكك جزئياً. لجعل التغيير ثابتاً، ففكر في مراجعة ثقافة ومعتقدات مؤسستك وأفضل الممارسات والقيم والمواقف.

نموذج لوين لإدارة التغيير

Lewin's Change Management Model

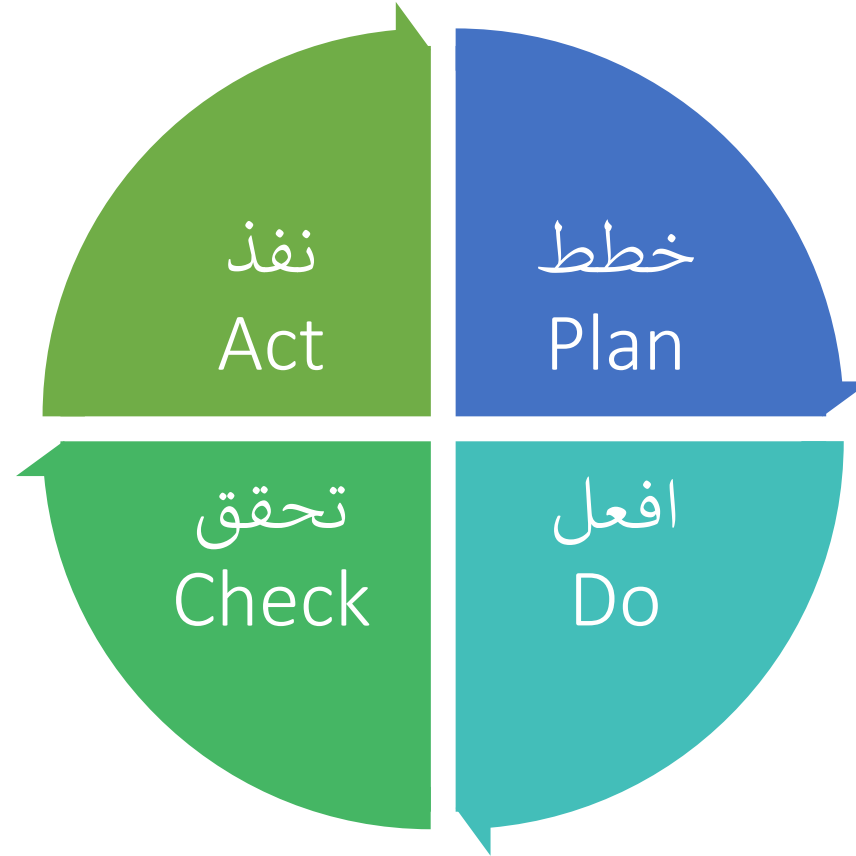
• التغيير Change

بينما تحاول شركتك إيجاد طريقة جديدة للقيام بالأشياء، قد يظهر بعض الارتباك والاستياء، هذا هو المتوقع. ومع ذلك إذا استمرت المنظمة في طريقها؛ فسوف ينتج عن ذلك أساليب عمل أفضل، وستبدأ ثقة أعضاء فريقك في العودة إلى طبيعتها. يمكنك التخفيف من بعض التأثيرات غير المرغوب فيها باستخدام استراتيجية إرسال رسائل جيدة للموظفين، وذلك للحفاظ على آمالهم العالية.

• إعادة التجميد Refreeze

بمجرد صياغة استراتيجية محددة؛ فقد حان الوقت لتحويلها إلى ذاكرة مؤسسية. يتم إضفاء الطابع المؤسسي على التغيير في هذه المرحلة، وتبدأ الشركة مرة أخرى في العمل بشكل طبيعي.

دورة ديمينج Deming Cycle



دورة ديمينج Deming Cycle

ويليام إدوارد دمينغ هو مهندس وإحصائي وأستاذ أمريكي، كان اهتمامه الرئيسي في التغيير المؤسسي هو تحسين تقنيات الإنتاج الصناعي. تمت دراسة أساليبه على نطاق واسع، وتقدم الكثير من الفوائد لتشكيل التغيير الاستراتيجي أيضاً.

دورة ديمينج Deming Cycle

• خطط Plan

الخطوة الأولى هي تحديد العملية ومعرفة كيف يمكن التحسين، ثم التحقق من المخرجات المرغوبة فيها، ووضع الخطة الاستراتيجية.

• افعل Act

بمجرد أن تضع الاستراتيجية؛ تبدأ بإدخالها موضع التنفيذ، قم بتنفيذ الخطة بخطوات صغيرة حتى تتمكن من تحسينها باستمرار.

دورة ديمينج Deming Cycle

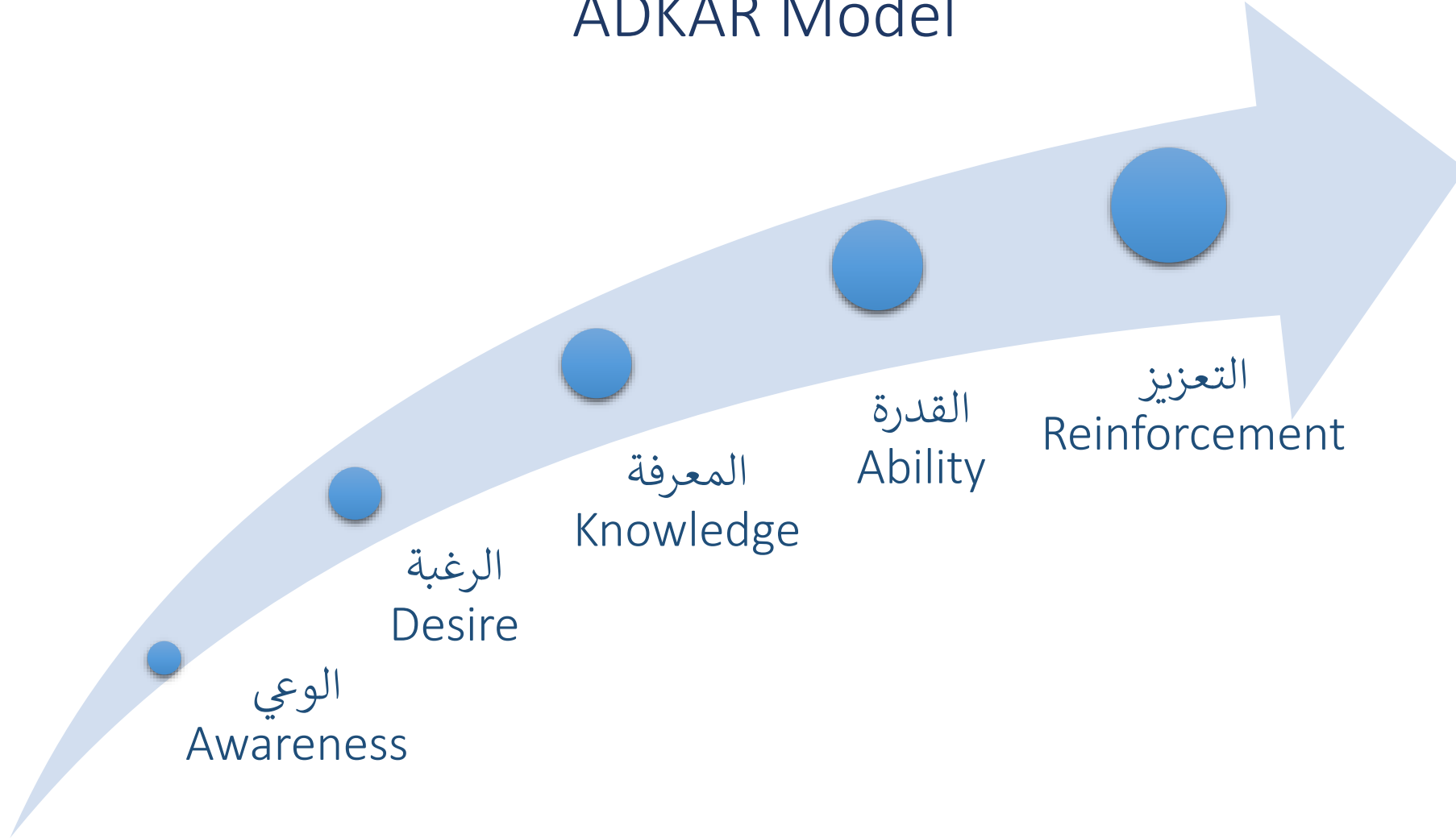
• تحقق Check

مع تقدمك ستبدأ في اكتساب رؤى لا تقدر بثمن حول التغيير وتأثيراته. استخدم تلك الأفكار لتعديل الطريق.

• نفذ Do

ستدرك أن الأساس الذي أردت تغييره يتحسن، عندئذ يصبح التحسين هو الأساس الجديد للمؤسسة.
إذا لم يقدم الإجراء الجديد أي تحسينات؛ فسيظل خط الأساس السابق كما هو.

نموذج أدكار ADKAR Model



نموذج أدكار ADKAR Model

1. الوعي Awareness

يجب توعية الموظفين بالحاجة إلى التغيير.

2. الرغبة Desire

يجب أن يكون لدى الموظفين الرغبة في المشاركة وتقديم الدعم الكامل للتغيير.

3. المعرفة Knowledge

من خلال جمع المعرفة حول عملية التغيير سيصبح الهدف النهائي للتغيير واضحاً للموظفين.

نموذج أدكار ADKAR Model

4. القدرة Ability

بسبب القدرة على تعلم مهارات جديدة وإدارة السلوك؛ يتم قبول التغيير.

5. التعزيز Reinforcement

التعزيز للحفاظ على التغيير يوضح لجميع الموظفين أنه لا عودة للوراء.



عملية إدارة التغيير في العصر الرقمي

Change Management Process in the Digital Age

عملية إدارة التغيير في العصر الرقمي

Change Management Process in the Digital Age





عملية إدارة التغيير في العصر الرقمي

Change Management Process in the Digital Age

- يحركها المستخدم User-Driven

تعد مشاركة المستخدم وخبرته ركناً أساسياً في العصر الرقمي، وبالتالي يجب أن تتضمن برامج إدارة التغيير هذه العقيدة.

- مدفوعة بالبيانات Data-Driven

الاعتماد على الحدس والشعور الغريزي فقط لن يكون الأساس في المستقبل، ولكن النهج القائم على البيانات لإدارة التغيير سيؤدي إلى نتائج متفوقة.

- جماعية Collective

هذا عنصر أساسي للنجاح، حيث أن فوز كافة الأطراف هو الجوهر، فكرة أن الشركة دائماً هي الفائزة مقابل المستهلك لن يكون لها مكان كبير في المستقبل.



عملية إدارة التغيير في العصر الرقمي

Change Management Process in the Digital Age

- استدلالية Heuristic

غالباً ما يشمل اتباع مسار سريع إلى النجاح على الاستدلال، حيث أن التقييم والخبرات والتجربة أفضل من السيناريوهات القائمة على إطارات جاهزة.

- رشيقة Agile

المرونة والقدرة على تجاهل ما لا يعمل والتحرك بسرعة هم مفتاح تغيير نجاح الإدارة في العصر الرقمي.

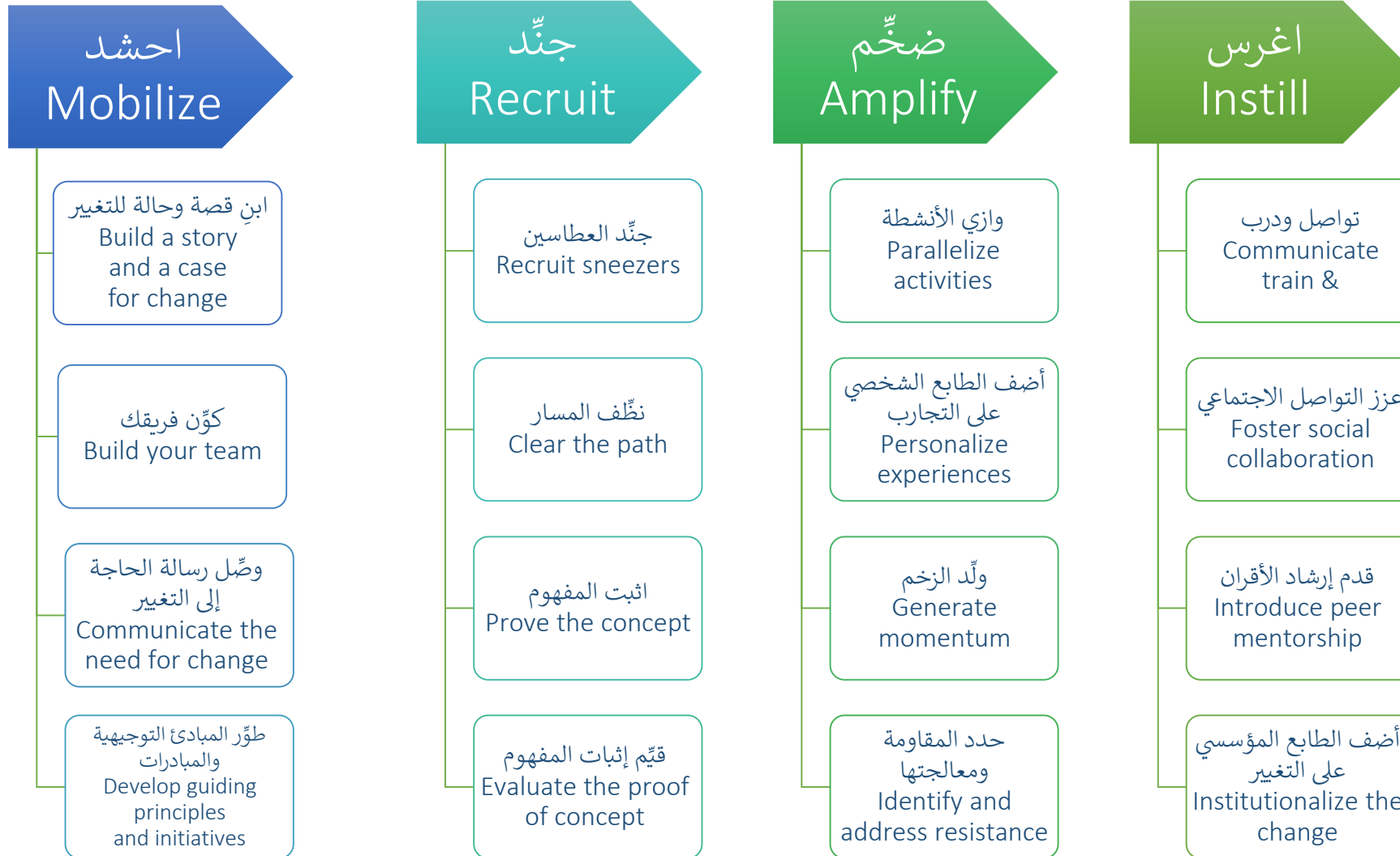


إطار إدارة التغيير من خلال التحول الرقمي

Change Management Framework through Digital Transformation

إطار إدارة التغيير من خلال التحول الرقمي

Change Management Framework through Digital Transformation



احشد Mobilize

• ابن قصة وحالة للتغيير
Build a story and a case for change

• كوّن فريق التغيير
Build your change management team

• وّصّل رسالة الحاجة إلى التغيير
Communicate the need for change

• طوّر المبادئ التوجيهية والمبادرات
Develop guiding principles and initiatives

جند Recruit

• جند العطاسين
Recruit sneezers

• نظف المسار
Clear the path

• اثبت المفهوم
Prove the concept

• قيّم إثبات المفهوم
Evaluate the proof of concept

ضخم Amplify

•وازي الأنشطة
Parallelize activities

•أضف الطابع الشخصي على التجارب
Personalize experiences

•ولّد الزخم
Generate momentum

•حدّد المقاومة ومعالجتها
Identify and address resistance

اغرس Instill



- تواصل ودرب
Communicate & train



- عزّز التواصل الاجتماعي
Foster social collaboration



- قدّم إرشاد الأقران
Introduce peer mentorship



- أضف الطابع المؤسسي على التغيير
Institutionalize the change

إطار إدارة التغيير من خلال التحول الرقمي

Change Management Framework through Digital Transformation

- اليوم يمكن لتطبيق الموبايل تغيير المشهد السوقي بأكمله.
- تشهد الشركات العملاقة خلخلة السوق في ضوء ظهور الشركات الناشئة التي أخذت خطوات في الهيمنة طويلة الأمد.
- أصبح المحمول طريقة حياة، فالיום يعيش معظم الناس على هواتفهم الذكية.
- لقد أصبح جيل الألفية - كمستهلكين وموظفين وأصحاب أموال - موجة ديموغرافية كبيرة ولديهم توقعات مختلفة.
- تأتي التقنيات الرقمية إلينا بسرعة وبحزم، وهناك تحول جديد دائماً حتى قبل انتهاء التغيير السابق.

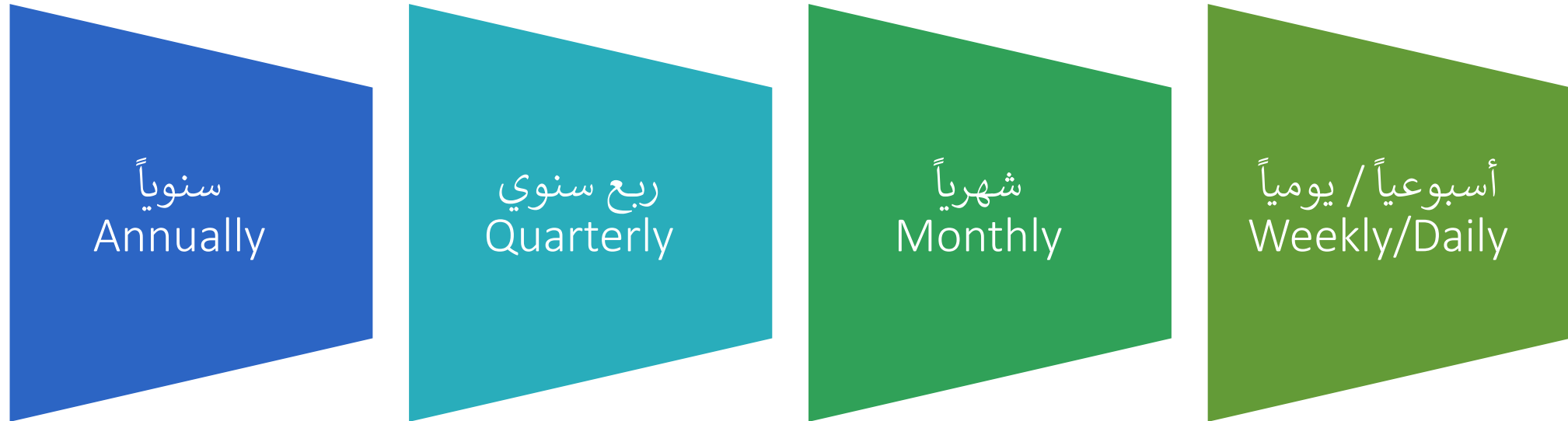


استراتيجيات إدارة التغير المؤسسي

Organizational Change Management Strategies

استراتيجيات إدارة التغير المؤسسي

Organizational Change Management Strategies





استراتيجيات إدارة التغيير المؤسسي

Organizational Change Management Strategies

- سنوياً Annually

اقضِ يومين في العمل على العناصر الأساسية لخطتك المكونة من صفحة واحدة - خارطة طريق التنفيذ.

- ربع سنوي Quarterly

كل 3 أشهر خصص يوماً واحداً للنظر إلى الورا وقياس التقدم، والتحقق من صحة مبادراتك ومقاييسك السنوية، وتحديد أولوياتك للربع التالي.

استراتيجيات إدارة التغيير المؤسسي

Organizational Change Management Strategies

• شهرياً Monthly

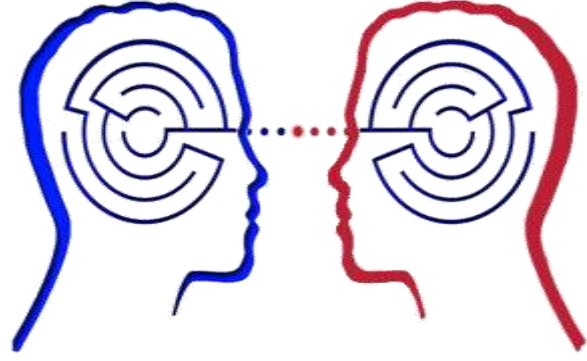
اجتماع شهري للمساءلة والنتائج من خلال مناقشة أولويات الربع سنوي. استخدم هذا الوقت لتطوير المديرين المتوسطين وإشراكهم في الأنشطة.

• أسبوعياً \ يومياً Weekly / Daily

قابل فريقك لمدة ساعة وشارك الأولويات - انظر إلى أرقامك المهمة، واعمل على إحدى أولويات ربع السنة، وقم بمعالجة أي مشاكل ملحة. خصّص بضع دقائق يومياً للالتقاء بفريقك وتحديد العوائق وقياس حركة موظفيك وعملائك. اسأل أسئلة مثل: ما الذي يحدث؟ أين نحن عالقون؟

استراتيجية التغير التجريبي العقلاني

Empirical-Rational Change Strategy



- البشر مخلوقات عقلانية وعاطفية ستلتزم بالعمل طالما توجد نتيجة حقيقية.
- التغير هنا يعتمد على إيصال الحاجة لذلك والمكافآت المصاحبة لها.
- لجعل هذه الاستراتيجية تنجح؛ يجب أن تفوق إيجابيات التغير - بشكل كبير الجوانب السلبية.

طالما أن التغير يتناول بالفعل مشكلة حقيقية يواجهها الموظفون أنفسهم، فيمكنك توقع قبولها بينهم.



إنشاء خطة إدارة التغيير المؤسسي

Creating an Organizational Change Management Plan

إنشاء خطة إدارة التغيير المؤسسي

Creating an Organizational Change Management Plan



إنشاء خطة إدارة التغيير المؤسسي

Creating an Organizational Change Management Plan

- تحتوي إدارة المشروعات على مجموعة من الأدوات المعترف بها التي تدعم تنفيذ المشروع مثل: ميثاق المشروع، بيان العمل، هيكل تقسيم العمل، الجدول الزمني.. إلخ. وبالمثل فإن إدارة التغيير لديها مجموعة من الأدوات التي تدعم جانب الناس من التغيير.
- بعض الأفراد قد ينظرون إلى إدارة التغيير على أنها مجرد اتصال أو تدريب، فقد أظهرت أبحاث إدارة التغيير أن التغيير يكون أكثر فاعلية عندما تدعمه مجموعة شاملة من الأدوات تهدف إلى دعم الأفراد من خلال التغيير. تسمى هذه المجموعة من الأدوات الروافع الخمسة.

خطة تواصل

Communication Plan

- العديد من المنظمات لديها أقسام للتواصل والعديد من الفرق التي تضع خطط اتصال، وغالباً ما يكون هناك مكون مفقود: التعرف على كيفية ملائمة الاتصال لعملية التغيير الأكبر.
- لا يعني الاتصال الفعال إرسال رسالة إخبارية جذابة، أو استخدام قالب قياسي، أو حتى تكرار الرسائل بشكل كبير. يتم استهداف التواصل الفعال لكل من الجماهير المختلفة المتأثرة بالتغيير، ويتم التركيز على ما يهتمون به وما يحتاجون إلى معرفته.
- تقدم خطة الاتصال المنظمة الرسائل الصحيحة في الوقت المناسب من القناة الصحيحة، وتأتي من المرسل الصحيح.

خطة تواصل

Communication Plan

10 أسئلة تشكل لك قائمة تتحقق بها أن خطتك للتواصل محكمة

1. هل تستخدم المرسلين المفضلين لتقديم الاتصالات في مؤسستك؟
2. هل تجيب على أسئلة: لماذا يحدث هذا التغيير؟ وما هي مخاطر عدم التغيير؟
3. هل تجيب على السؤال: ما الفائدة من ذلك بالنسبة لي؟
4. هل تقاوم الرغبة في التواصل من خلال فريق المشروع؟
5. هل تستخدم التواصل وجهاً لوجه؟
6. هل تكرر الرسائل الرئيسية من خمس إلى سبع مرات؟
7. هل تخلق فرص للتواصل بشكل ثنائي الاتجاه؟
8. هل تعد مسؤولي التواصل لتقديم اتصالات فعالة ومحادثات ناجحة؟
9. هل تجد طرقاً فعالة للوصول إلى جمهورك؟
10. هل تستخدم أدوات التقييم لتقييم فعالية رسائل الاتصال؟

راعي خارطة الطريق

Sponsorship Roadmap

- هو أي شخص في شركتك من مؤيدي التغيير المقترح أو مهتم بتنفيذه - مثل كبار المديرين التنفيذيين وقادة الفكر والأشخاص الذين يحظون بالاحترام داخل شركتك.
- في بعض الأحيان - حتى أفضل القادة الكبار لا يظهرون رعاية فعالة، قد لا يكون لدى البعض خبرة في هذا الدور ولا يعرفون كيف يكون.
- يشارك بنشاط وبشكل واضح في التغيير.
- يبني تحالف الدعم مع كبار القادة والمديرين الآخرين.
- يتواصل مباشرة مع الموظفين حول أسباب العمل وطبيعة التغيير.

خطة التدريب الفردي

Coaching Plan

- التدريب الفردي يحدث بين الموظفين والمشرف المباشر عليهم. يلعب المديرون والمشرفون في المؤسسة دوراً مهماً في التغيير الناجح.
- يعتمد التدريب على العلاقة التي تربط الموظف بالشخص الذي يرفع تقاريره إليه، بدلاً من ذلك استثمار الوقت والموارد والطاقة لإشراك المديرين والمشرفين لديك وتمكينهم ليكونوا مدربين جيدين لأنهم:
- ينقلون رسائل حول التغيير وكيف يؤثر بشكل مباشر عليهم شخصياً.
- يحددون ويديرون مقاومة التغيير.
- يوفرون الاعتراف والتعزيز أثناء التنفيذ.

خطة التدريب Training Plan

- التدريب أمر أساسي لمساعدة مديري التغيير والموظفين على اكتساب المهارات والعقلية اللازمة لرؤية التغيير.
- يتم التدريب بالاقتران مع أنشطة التدريب الفردي والرعاية.
- لا يجب إرسال الموظفين فقط إلى دورة تدريبية وإجبارهم على التغيير.
- بدلاً من ذلك، ستؤدي الاستراتيجية الشاملة التي تأخذ في الاعتبار ملاحظاتهم وتفتح حواراً بين مديري التغيير ومجموعات التدريب إلى نتائج أفضل. تتضمن الأسئلة المهمة التي يجب مراعاتها ما يلي:
 - كيف سيؤثر التغيير المقترح على كل موظف؟
 - ما هو التدريب الذي سيحتاجه كل فريق من فرق العمل في ظل التغيير المقترح؟
 - كيف يمكننا الاستفادة من المعرفة الحالية لموظفينا؟
 - كيف نكسب عقول وقلوب جميع الأشخاص المعنيين؟

خطة إدارة المقاومة

Resistance Management Plan

- لا تتوقع أن يتفق الجميع مع المديرين لأن هذا الافتراض يمكن أن يخلق احتكاكاً بين القيادة والموظفين.
- لتخفيف المقاومة؛ تأكد من اتخاذ المديرين خطوات استباقية موضحة في خطة الاتصال من خلال توقع الأسئلة التي قد يطرحها الأشخاص لاحقاً.
- كلما فهم التغيير بشكل أفضل؛ قلت المقاومة التي ستواجهها الشركة عند تنفيذه.

خطة إدارة المقاومة

Resistance Management Plan

بعض الأسئلة التي يجب مراعاتها هي:

- كيف سيؤثر التغيير المقترح على عمل الموظف؟
- إلى أي مدى أثق في مدربي التغيير؟ هل يمكنني الاعتماد عليهم لنقل الحاجة إلى التغيير بشكل صحيح؟
- من هو المعرض لخطر فقدان وظيفته أو التسريح؟
- كيف تعاملت منظمتي مع التغيير تاريخياً؟
- هل يتوافق التغيير المقترح مع معتقدات الموظفين وأنظمة القيم؟



أدوات لتنفيذ التغيير المؤسسي

Tools for Implementing Organizational Change

برامج وتطبيقات يمكن الاستعانة بها لتنفيذ عملية التغيير

[/https://thedigitalprojectmanager.com/change-management-tools](https://thedigitalprojectmanager.com/change-management-tools)



إدارة التغيير تاريخياً وفي العصر الرقمي

Change Management Historically & in the Digital Age

إدارة التغيير تاريخياً وفي العصر الرقمي

Change Management Historically & in the Digital Age

كان التغيير من أعلى إلى أسفل وبدفع من الإدارة
Change was top-down and driven
by management

- كانت وتيرة التغيير بطيئة.
- The pace of change was slow.
- كانت أنشطة التغيير تحدث خطياً.
- Change activities occurred linearly.

غالباً ما تستغرق برامج التغيير فترة طويلة
Change programs often take
an extended period

- غالباً كان يتم تنفيذ التغييرات بالكامل قبل اختبار ملائمتها للمؤسسة.
- Changes are often fully executed before testing for organizational fit.
- كان التدريب يتم من أعلى إلى أسفل، مع التركيز على التعلم في الفصل.
- Training is done from the top-down, with a focus on classroom learning.

إدارة التغيير تاريخياً وفي العصر الرقمي

Change Management Historically & in the Digital Age

التغيير مدفوع بجميع مستويات المنظمة،
بدعم من القاعدة إلى القمة

Change is driven by all levels of an organization,
with support from the bottom-up

- وتيرة التغيير سريعة ومستمرة.
- The pace of change is rapid and constant.
- إجراء أنشطة التغيير بالتوازي.
- Change activities can be done in parallel.

غالباً ما تكون برامج التغيير سريعة مع التركيز
على التجريب السريع

Change programs are often rapid with
a focus on quick experimentation

- يتم اختبار التغييرات باستمرار، مع التخلي
عن الأعطال و / أو تعديلها بسرعة.
- Changes are continuously tested,
with failures quickly abandoned
and/or tweaked.
- يتم التدريب على العديد من المستويات، بما في ذلك التعلم
من نظير إلى نظير والتعلم المستند إلى الويب.
- Training is done on many levels, including
peer-to-peer and web-based learning.

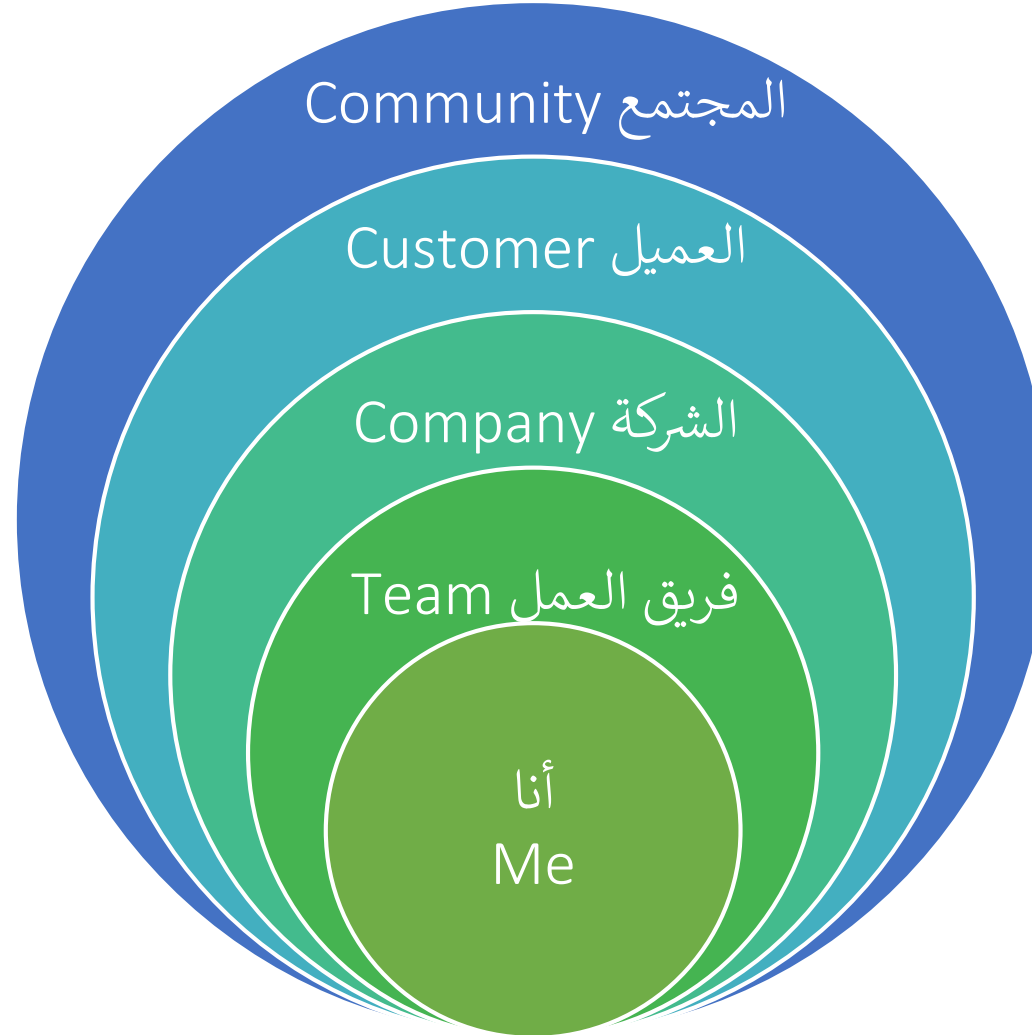
المحاضرة الثالثة



تشرح أسرار إدارة التغيير

The Anatomy of the Change Management Secrets

ما الفائدة من...? What's in it for...?



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس



تشرح أسرار إدارة التغيير

The Anatomy of the Change Management Secrets

- حتى أكثر الأسباب والمساعي إثارةً ونبلاً تتعلق أيضاً بالمصلحة الذاتية والرضا عن النفس وتحقيق الذات. ومن ثم فإن تأطير مسعى إدارة التغيير في هذه الدوائر الموسعة سوف يخدمك جيداً.
- لنأخذ مثلاً على كيفية وضع برنامج إدارة تغيير المؤسسة الذي يتضمن إعادة هندسة بعض عمليات خدمة العملاء، وإعادة تصميم النظام الأساسي باستخدام تطبيق خدمة عملاء جديد.



تشرح أسرار إدارة التغيير

The Anatomy of the Change Management Secrets

ما فائدة ذلك بالنسبة لي؟

ستتمكن من العمل مع المزيد من العملاء باستخدام المستوى الجديد من الخدمة.

ما الفائدة لفريقي؟

سيكون الفريق أكثر تماسكاً وسيكون قادراً على التعاون بسلاسة.

ما الفائدة لشركتي؟

سيؤدي تحسين خدمة العملاء وخبرتهم إلى زيادة معدل الاحتفاظ لدينا وتوسيع حصة محفظة العملاء.

ما فائدة ذلك لعميلي؟

سيتمكن العملاء من التفاعل معنا باستخدام أي قناة وفي أي وقت، والحصول على صورة واضحة لحالة طلباتهم.

ما الفائدة من ذلك لمجتمعي / بلدي / العالم؟

بعد الانتهاء بنجاح سنكون قادرين على توظيف 15 وكيل خدمة عملاء إضافياً في مجتمعك.

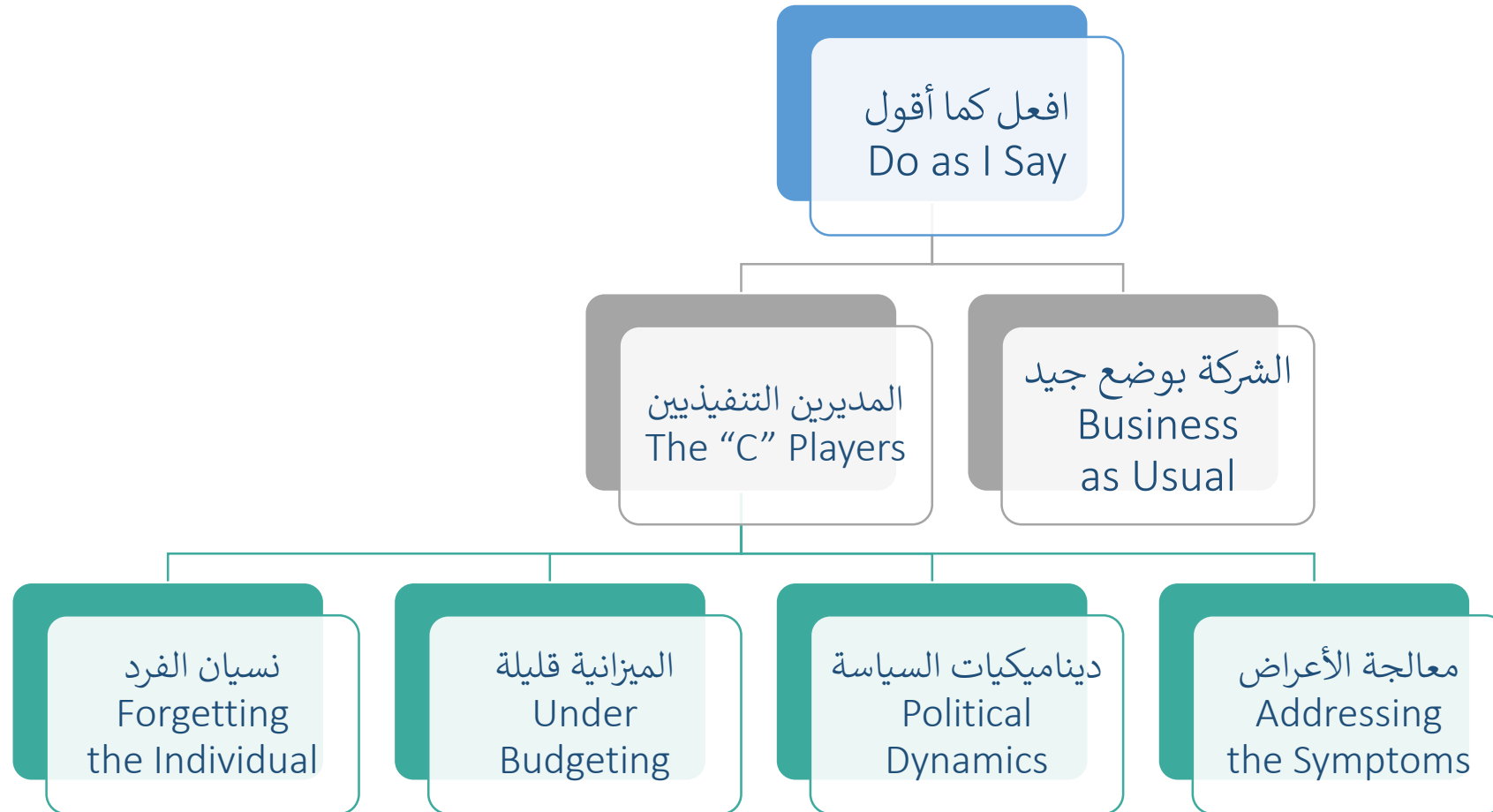


أسباب فشل برامج إدارة التغيير

Reasons Change Management Programs Fail

أسباب فشل برامج إدارة التغيير

Reasons Change Management Programs Fail





أسباب فشل برامج إدارة التغيير

Reasons Change Management Programs Fail

افعل كما أقول: أحد أكثر حواجز إدارة التغيير التقليدية هو أن الإدارة العليا تدعي شيئاً واحداً ثم تصوغ سلوكاً مختلفاً. الموظفون مدركون ويمكنهم فهم التفويضات الواضحة، وأيضاً فهم الإشارات الضمنية التي ترسلها الإدارة. الشركة بوضع جيد: تجنب التعامل مع التغيير - الغوريلا التي يبلغ وزنها 800 رطل في الغرفة - أو عدم الاعتراف به وتمني زواله يعد سمة مشتركة بين بعض قادة الشركات. مجرد الذهاب إلى العمل كالمعتاد وتوقع أن يترسخ التغيير هو عائق كبير آخر أمام التغيير.

أسباب فشل برامج إدارة التغيير

Reasons Change Management Programs Fail

المديرون التنفيذيون: أخيراً وليس آخراً، لإظهار أن قادة الشركة يأخذون التغيير على محمل الجد؛ يجب أن يكون الفريق المسؤول عن إدارة التغيير أعضاء مؤثرين في القيادة. إن وجود فريق التغيير الذي يتم ملؤه من قبل الشركات المرتجعة وغير الأسوياء سيرسل إشارة سلبية إلى الرتبة والملف فيما يتعلق بالأهمية الاستراتيجية لمساعي التغيير.

أسباب فشل برامج إدارة التغيير

Reasons Change Management Programs Fail

نسيان الفرد: في نهاية الشركة توجد صورة جماعية لموظفيها، والمبادئ التوجيهية لثقافة الشركة، والأعراف المجتمعية العريضة، تبدأ بالفرد ودوافعه وتطلعاته وكفاءاته ومهاراته ومخاوفه وشكوكه - بدون التطرق إلى مضمون ذلك، وبذلك سيصبح الأفراد عائقاً أمام أي جهود للتغيير.

الديناميكيات السياسية: نادراً ما تتصرف الشركة في انسجام تام، وتكون المجموعات الرسمية وغير الرسمية هي القاعدة، حتى إذا كانت الوجهة تحظى بالإجماع؛ فقد يكون النهج والطريق للوصول إلى هناك في المناقشة. يجب على قيادة التغيير أن تتعامل مع السياسة وأحياناً تسخيرها، وأحياناً تتجاهلها، وأحياناً تعمل على حلها.

أسباب فشل برامج إدارة التغيير

Reasons Change Management Programs Fail

معالجة الأعراض: التغيير مؤلم وحاد، ولكن بدلاً من حل هذه المشكلات الصعبة، تعالج القيادة أحياناً الأعراض الخارجية وليس السبب. علاوة على ذلك، قد تبدو لحظات kumbayah دافئة ومحبوبة، لكن الحقيقة الكامنة وراء الغليان مختلفة تماماً.

الميزانية القليلة: الخطيئة الأساسية التي قد ترتكبها إحدى الشركات هي التعامل مع تحدي إدارة التغيير كفكرة لاحقة وكعنصر مرجعي في خطة المشروع، ومن ثم فإن نقص الميزانية هو القاعدة وليس الاستثناء - بدون تمويل قضية التغيير، أي أنه حديث فارغ من حيث تأثيره.



أفضل ممارسات إدارة التغيير

Change Management Best Practices

أفضل ممارسات إدارة التغيير

Change Management Best Practices

- Find the best change agents
- Make the change desirable
- Communicate the change
- Time the change properly
- Keep a close eye on how the change is progressing

- اعثر على أفضل وكلاء التغيير
- اجعل التغيير مرغوباً فيه
- نقل التغيير
- توقيت التغيير بشكل صحيح
- راقب عن كثب كيفية تقدم التغيير

أفضل ممارسات إدارة التغيير

Change Management Best Practices

- افهم أن التغيير يجب أن يتم تنظيـمه من الأعلى وأن تحشد في الأسفل
- اجعل "الإفراط في التواصل" القاعدة
- إظهار الإيمان وخلق رؤية
- التأكيد على ملكية التغيير
- الاستعداد للتغيير داخل التغيير
- Understand that change has to organize at the top and mobilize at the bottom
- Make “over-communication ”the norm
- Demonstrate faith and create a vision
- Emphasize ownership of the change
- Prepare for change within change



حالات عملية مبسطة

Simplified Case Studies



الحالة العملية الأولى

First Case Study

حالة عملية 1

Case Study 1

وضع أسلوباً متكاملًا لتغيير الإدارة Institute An Integrated Approach To Change Management

- قامت مجموعة بوش الصناعية بتطوير وكشف النقاب عن خطة تحول رقمي لموظفيها.
- ومع ذلك، بعد الإعلان واجهت الشركة العديد من العوائق أثناء التنفيذ.
- كان الموظفون التشغيليون مرتبكين أو لم يؤمنوا تماماً بالرؤية، وبدأت بعض الإدارات في إجراء تغييرات في جزر منعزلة دون مراعاة التأثيرات عبر المنظمة، ولم تكن المواهب متاحة لشغل أدوار جديدة، وكان من الصعب على سبيل المثال لا الحصر بعض التحديات، مثل الحصول على الموافقات من النقابات العمالية. وقد أدى ذلك إلى تأخيرات كبيرة في التنفيذ، مما أدى بدوره إلى ارتفاع تكاليف الاستثمار مع تحقيق الفوائد لاحقاً، وبالتالي تقليل العائد المتوقع على الاستثمار بشكل كبير. باختصار، لم تنظر المجموعة العملاقة بشكل كافٍ إلى جانب "الناس" من المشروع.

حالة عملية 1

Case Study 1

وضع أسلوباً متكاملأ لتغيير الإدارة Institute An Integrated Approach To Change Management

- إذا كنت تعمل على قيادة البشر في المقام الأول فلن تضطر إلى إدارة المشكلات لاحقاً.
- في الموجة التالية من التحول الرقمي اتخذت المجموعة الصناعية نهجاً مختلفاً.
- لقد تعلمت من تجربتها السابقة وحققت توقعات التحول.

ما الذي حدث بشكل مختلف؟ What was different?

1- قاموا بإنشاء فريق عمل تنفيذي متعدد الوظائف أطلقوا عليه اسم Executive Action Team (EAT)

يتألف من قادة الأعمال / المنتجات، والمؤثرين الرئيسيين والنماذج الناجحة داخل الشركة بما في ذلك القادة والموظفون التشغيليون الرئيسيون.

المشاركات لهذا الفريق كانت من بداية من تطوير المفهوم إلى تنفيذ المنتج، مما يضمن:

- الموافقة والتراضي من موظفي العمليات.
- التكامل الفعال بين الوظائف / الأقسام.
- مشاركة أعمق لقيادة الشركة طوال الوقت.

ما الذي حدث بشكل مختلف؟ What was different?

- 2- وضعوا في اعتبارهم إدارة التغيير منذ بداية التحول بدءاً من تطوير المفهوم. لقد كان جزءاً لا يتجزأ من جميع اعتبارات الأعمال والتكنولوجيا، مما أدى إلى:
- الشفافية بشأن جميع العمليات والقيود التشغيلية سواء للتكنولوجيا أو الأشخاص.
 - وضوح تأثير التكنولوجيا على الأعمال والأشخاص، ومن ثم كانت القيادة مستعدة بشكل أفضل من خلال التحليلات للإجابة على استفسارات الموظفين التشغيليين.



الحالة العملية الثانية

Second Case Study

حالة عملية 2

Case Study 2

عش نهج إدارة التغيير السريع Live An Agile Change Management Approach

- قاد مصنع أسمنت سيمكس المكسيكي مبادرات تحول رقمي كبير باستثمارات كبيرة. تضمنت إحدى هذه المبادرات أتمتة automation العمليات جزئياً باستخدام أجهزة الاستشعار وتطبيقات تحليل البيانات والأوامر البعيدة المدارة من خلال السحابة. ستؤدي هذه المبادرات إلى تغيير أدوار المشغلين الحاليين من التحكم يدوياً في تصنيع الأسمنت إلى مراقبة الأداء والصيانة بشكل أساسي.
- ومع ذلك، خلال ورشة عمل المرحلة التجريبية لمدة يومين في أحد المصانع لتوصيل الرؤية الرقمية الكاملة، ظهرت بعض مشاكل العمليات القائمة على السحابة بسبب حجم البيانات وعرض النطاق الترددي المتاح ووقت الاستجابة المطلوب.

حالة عملية 2

Case Study 2

عش نهج إدارة التغيير السريع Live An Agile Change Management Approach

- تألف فريق التغيير من موظفين يتمتعون بمزيج جيد من الخبرة في التصنيع والتكنولوجيا والأعمال، لذلك تم فهم الموقف سريعاً، وتم مد ورشة العمل إلى يوم ثالث لتطوير حلول بديلة.
- قبلت الإدارة تغيير الخطط لأنهم بالفعل قد تم تدريبهم على إجراء استجابات رشيقة للظروف الجديدة من خلال تحديد أولويات الطلبات الجديدة باستمرار، بدلاً من الالتزام بمؤشرات الأداء الرئيسية.

Agile vs. Waterfall

Quick Comparison

Waterfall



Agile



حالة عملية 2 Case Study 2

عش نهج إدارة التغيير السريع Live An Agile Change Management Approach

- الرشاقة تتفوق في التكيف مع الظروف الجديدة في المواقف الجديدة بدلاً من الأنظمة الصارمة.
- الأقوى ليس هو الذي يبقى على قيد الحياة، ولكن هو الشخص الأسرع تكيفاً مع البيئات الجديدة.

ما الذي حدث بشكل مختلف؟ What was different?

تم تبني خارطة طريق رقمية معدلة بناءً على التغييرات التكنولوجية من خلال:

- اعتماد مفهوم مرن في المقام الأول.
- التحديث باستمرار.
- تحديث المفهوم بناءً على المعلومات الجديدة.
- توضيح الممارسات المذكورة أعلاه النهج الرشيق لإدارة التغيير. يتوافق النهج الرشيق مع تطوير استراتيجيات وخطط مرنة، وتكييفها باستمرار أثناء تنفيذها بالفعل.
- يتناقض هذا مع النهج التقليدي الذي قد يتضمن تحديد أهداف ثابتة، وتخطيط مسبق مفصل، وتنفيذ صارم نحو حالة هدف ثابتة.



الحالة العملية الثالثة

Third Case Study

حالة عملية 3

Case Study 3

التكيف مع مستويات الإدارة الكلاسيكية للتغيير مع سياق الرقمنة
Adapt Classic Change Management Levers to the Context of Digitalization

- قام المورد الصناعي الكبير Grainger بتطوير نظام تشغيل إنترنت الأشياء (IoT) نظراً لأن المشروع كان عالمياً فتم تعيين أكثر من 50 فريقاً موزعين على أكثر من 10 مواقع في جميع أنحاء العالم. تم إنشاء فريق إدارة التغيير مباشرة عند وضع الفكرة وكان له تسلسل هرمي مسطح من 10 مديري مشاريع يمثلون كل من الوظائف العشر، ومدير العمليات للمشروع، والمدير التنفيذي للمشروع.
- تم تحديد قواعد تفويض السلطة للموظفين لاتخاذ قرارات سريعة أو التصعيد إلى مدير العمليات / الرئيس التنفيذي للمشروع، الذي بإمكانه تقديم رؤية متكاملة عبر الوظائف بالإضافة إلى تدريب مديري المشروع. استخدم الفريق أداة اتصال رقمية للتواصل السريع عبر الوظائف ونشر المعلومات في أعماق المنظمة.

حالة عملية 3

Case Study 3

التكيف مع مستويات الإدارة الكلاسيكية للتغيير مع سياق الرقمنة
Adapt Classic Change Management Levers to the Context of Digitalization

- نظراً للطبيعة المتقلبة للمشروع "كانت الخطط التي يتم إنشاؤها في الساعة 8:00 صباحاً قد عفا عليها الزمن بحلول الساعة 8:30 صباحاً"، كان التسلسل الهرمي المسطح مع اتخاذ القرار السريع أمراً بالغ الأهمية لإطلاق نظام التشغيل بنجاح. بعد الإطلاق تم تكليف العديد من أعضاء فريق التغيير بمسؤوليات إدارية في القسم الجديد الذي يمتلك نظام التشغيل.
- لتأسيس ثقافة التطوير الذاتي للمهارات المطلوبة حديثاً؛ تم إطلاق برنامج يغطي التكلفة الإجمالية للحصول على درجة الماجستير عبر الإنترنت في علوم الكمبيوتر لكل موظف.
- تم تقديم الحوافز بما في ذلك مكافأة نقدية مكونة من 5 أرقام، وزيادة مضمونة بنسبة 15%، ومنحة أسهم عند الانتهاء بنجاح من الدورة.

حالة عملية 3

Case Study 3

تمكين الناس من اتخاذ قرارات سريعة

ما الذي حدث بشكل مختلف؟ What was different?

قيادة وبناء الفريق

- تنظيم الفريق في شكل مسطح وليس تسلسل هرمي لتدفق المعلومات بسرعة، وتسهيل اتخاذ القرارات
- وجود موظفين بخبرة أكبر لإدارة الموضوعات متعددة الوظائف
- تمكين الموظفين بالمعلومات مع سلطة اتخاذ القرارات
- التحليل والتعاطف مع الموظفين في حالة اتخاذ القرار دون المستوى الأمثل



كيف تقود إدارة التغيير؟

How to Lead Change Management?

كيف تقود إدارة التغيير؟

How to Lead Change Management?

- الشركة لديها مهام كثيرة تريد تغييرها، ولكن الوقت يمر ولا تستطيع تغيير شيء لأنها تريد تغيير أمور كثيرة في وقت واحد وبسرعة.
- مثل الإنسان إذا كانت أولوياته كثيرة وكبيرة؛ في الغالب سيأس والوقت سيمر. لكن حتى لو كانت كثيرة ولكنه يعمل كل يوم على تحسين بسيط؛ فذلك سيؤدي غرضه. الخلاصة في تحديد 3 أولويات إجمالاً، أو اختيار عدة أمور ولكن بتحسين بسيط مستمر يومياً.
- رئيس الشركة ومجلس الإدارة يقومون بإملاء التغيير على من يعمل أسفل منهم، وفي الغالب من بالأسفل يكون غير مقتنع؛ فالأمر يأخذ وقت أطول. وفي الغالب الرئيس الحالي تنتهي مدة رئاسته للشركة إذا كان ناتج التغيير الذي تم ضعيفاً أو غير ملحوظ.

كيف تقود إدارة التغيير؟

How to Lead Change Management?

- كثير من مديري التغيير يعتقدون أن التواصل مثل الإشراف Communications same as engagement
- الكثير أيضاً يعتقد أن الأمر يمكن تغييره عن طريق التدريب وتغيير نظام المكافآت فحسب.
- التغيير يدور حول الثقافة: كيف تدور الأمور في هذا المكان، كيف يفكر الناس، كيف يتواصلون، كيف يعبرون، كيف يتخذون خطوات، كيف يشعرون.
- يجب على مديري التغيير التركيز على الثقافة.
- إشعار الموظفين بالفخر نتيجة عملهم.

كيف تقود إدارة التغيير؟

How to Lead Change Management?

- يجب البحث عن القوات الخاصة special forces وهم القادة غير الرسميين، ليسوا بالضرورة مديرين، ولكن موظفين حازوا على ثقة الموظفين بهم، ولديهم التأثير الإيجابي في زملائهم، هؤلاء من سيأخذون بزمام الأمر.
- بيئة العمل تشجع على الترابط، وليس التباعد؛ فكل إيميل، وكل دعوة، وكل خطاب داخل المكان لا بد أنه يشجع على الترابط الحقيقي، ويجب أن لا يجد الموظف أحداً يقول له: "لا تفعل ذلك بهذا الشكل"!

كيف تقود إدارة التغيير؟

How to Lead Change Management?

- المدير التنفيذي لا يعتقد هو والمديرين التنفيذيين أنهم وحدهم لديهم الرؤية ومن تحتهم لا يوجد لديهم شيء، بل هم من سيبدؤون بإظهار التغيير، ولا بد من الاقتناع بأنهم يريدون أن يتغيروا.
- الإدارة الوسطى لا بد أن تتغير؛ لأنهم سيكونون القادة لمن حولهم، وهم عصب المكان.
- الاستماع للجبهة الأمامية - من موظفين ومشرفين - التي تتعامل مع العميل.
- وأخيراً لا بد من وجود مستشارين أو خبراء في إدارة التغيير لإعطاء النصائح أو متابعة التنفيذ.

الملخص Summary

- ما هي إدارة التغيير المؤسسي؟
- لماذا هو مهم؟
- أهم خمس تحديات للتغيير في عصر التحول الرقمي
- ما الذي يميز التغيير في عصر التحول الرقمي؟
- لماذا إدارة التغيير المؤسسي صعبة للغاية!
- الثلاثة مكونات الرئيسية للتغيير
- أنواع التغيير الأربعة
- دورة حياة إدارة التغيير المؤسسي
- نماذج التغيير المؤسسي
- عملية إدارة التغيير في العصر الرقمي
- إطار إدارة التغيير من خلال التحول الرقمي
- استراتيجيات إدارة التغيير المؤسسي
- إنشاء خطة إدارة التغيير المؤسسي
- أدوات لتنفيذ التغيير المؤسسي
- تشريح أسرار إدارة التغيير
- أسباب فشل برامج إدارة التغيير
- أفضل ممارسات إدارة التغيير
- حالات عملية
- كيف تقود إدارة التغيير؟

شكراً لكم