

العطاء الرقمي
Attaa Digital



كيف نستفيد من مفاهيم إدارة التغيير لإنجاح المشاريع التقنية

3 يناير 2022

إعداد وتقديم
د. فيصل الناصر



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



نبذة تعريفية

د. فيصل الناصر

- خبير في تكنولوجيا المعلومات بخبرة تزيد عن 17 عامًا في المملكة ، في مجالات متعددة مثل تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات ، والتحول الرقمي ، وإدارة التغيير ، وأتمتة العمليات ، والتطبيقات ، والأمن السيبراني ، والقيادة الفعالة وغيرها.
- خريج جامعة الملك فهد وحاصل على شهادتين بكالوريوس في الهندسة : هندسة الحاسب وهندسة التحكم الآلي وماجستير و دكتوراة في هندسة النظم ودبلوم إدارة أعمال – الإدارة الدولية.
- عمل في عدة شركات منها : سابك ، صلب ستيل ، تكوين المتطورة للصناعات ، شركة الحلول الاستراتيجية و دار اليوم للطباعة والنشر



@DrFaisal2020



DrFaisalAcademy



DrFaisalAcademy





المحاور الرئيسية



علاقة إدارة التغيير
بإدارة المشاريع
التقنية



أدوات تساعد في
تمكين التغيير وانجاح
المشاريع التقنية



مقاومة التغيير وكيفية
التعامل معها في
المشاريع التقنية



ما هي إدارة التغيير؟
الدوافع والأنواع
وبعض النماذج
العالمية لإدارة التغيير

ما هي إدارة التغيير ؟ الدوافع والأنواع
وبعض النماذج العالمية لإدارة التغيير



ما هي إدارة التغيير؟

القادم هو أمر غامض
بالنسبة للغالبية

التوتر والقلق يسود
الموقف

الغالبية تفضل البقاء
على ما هم عليه

المستقبل
المنشود

المرحلة
الانتقالية

الوضع
الراهن

كيف ستصبح
الأمر مع
النظام الجديد؟

كيف نستطيع التخلص
من التعقيد وعمل
الأمر بسهولة أكثر؟

كيف يتم عمل
المهام اليوم؟

نهج منظم لنقل الأفراد والفرق
والمؤسسات من الحالة الحالية إلى
الحالة المستقبلية المنشودة ، لتحقيق
أو تنفيذ رؤية أو استراتيجية



EXTERNAL FACTORS

عوامل خارجية



- Globalization - العولمة
- Demographics - الديموغرافيا
- Technology - التطور التقني
- Economic Conditions - الحالة الاقتصادية
- Consumer Behavior - سلوك المستهلك
- Gov't regulations - الأنظمة والقوانين
- Shifts in Social Values - القيم المجتمعية

INTERNAL FACTORS

عوامل داخلية



- Internal Crisis - الكوارث الداخلية
- Process Improvement - تطوير العمليات
- Efficiency Requirements - متطلبات الكفاءة
- Improving skills - رفع مستوى المهارات
- Improving performance - رفع الأداء
- Change in organization structure - تغيير الهيكل التنظيمي



1 تغيير جذري وقوي

(تغيير منظم ومخطط وأحيانا طارئ على مستوى المنظمة مثل إعادة الهيكلة أو الاندماج مع شركة أخرى أو تقليص عدد الموظفين أو تغيير الإستراتيجية)

2 تغيير تدريجي وسلس

(تغيير منظم من خلال مشروع تقني لإضافة تقنية جديدة أو إضافة نوع جديد من المنتجات أو دورة عمل جديدة)





**What is fixed
here?**

**ما هو الشيء الثابت
في هذه الصور؟**



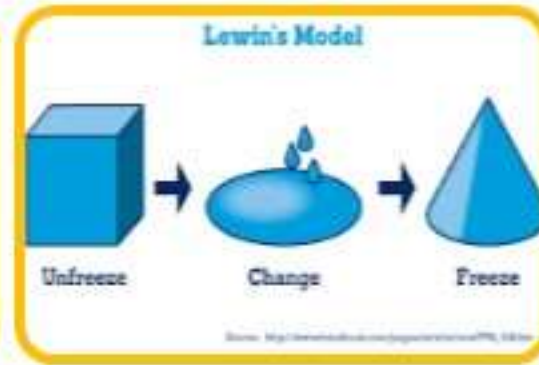
<https://www.youtube.com/watch?v=-QibwLCN09E>

نماذج إدارة التغيير

العطاء الرقمي
Attaa Digital



نموذج كوتر
Kotter's 8-
step



نموذج لوينز
Lewin's
Unfreeze-
Change-
Refreeze



نموذج ماكينزي
McKinsey's 7S
framework



نموذج أدكار
ADKAR



نماذج إدارة التغيير

نموذج كوتر	نموذج لوينز	
خلق شعور بضرورة التغيير تشكيل مجموعة إرشادية مؤثرة صياغة رؤية للتغيير	دراسة الوضع الراهن زيادة الدوافع للتغيير تقليل مقاومة التغيير	إذابة الجليد
نشر الرؤية إزالة العوائق تحقيق نجاحات صغيرة	اتخاذ الاجراءات ادخال التغييرات اشراك الافراد في عملية التغيير	إحداث التغيير
تعزيز النجاحات تثبيت التغييرات	تثبيت التغييرات الجديدة وضع طريقة جديدة لأداء الاعمال تعزيز النتائج والاستمرار	إعادة التجميد



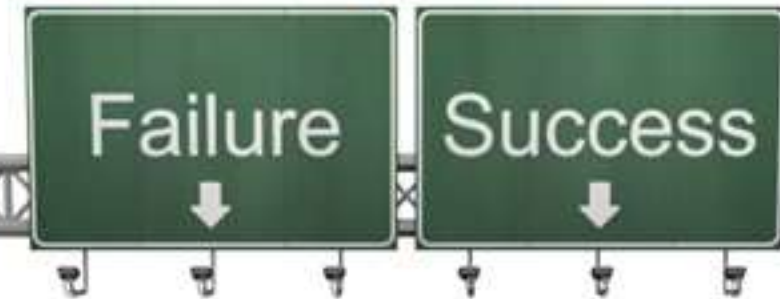
Achieve &
Sustain
Objectives
الوصول للأهداف

Stay within
Budget
البقاء في حدود
الميزانية



Avoid Re-Work
تجنب إعادة العمل
من نقطة الصفر

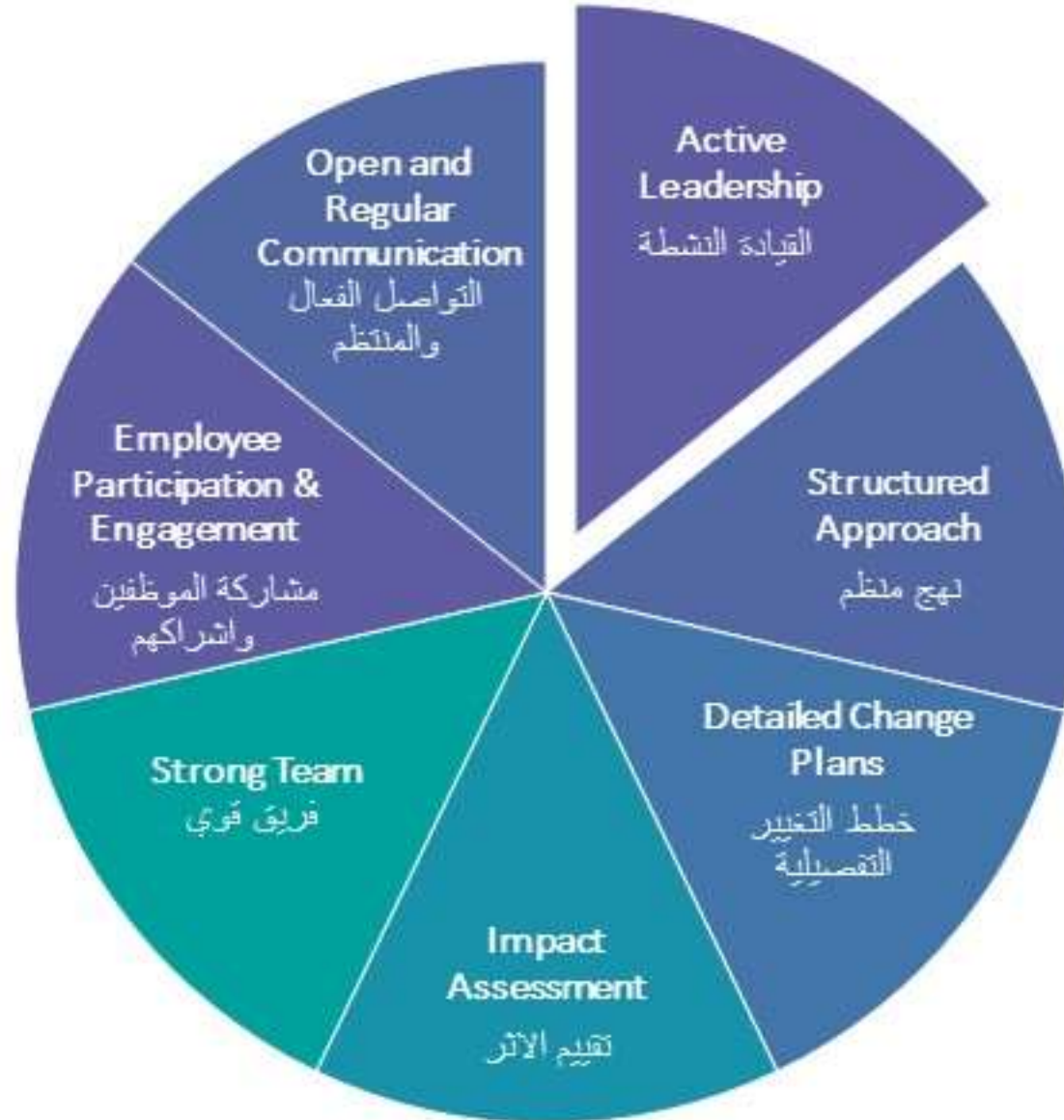
Importance of Change Management أهمية إدارة التغيير



مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها في المشاريع التقنية

Change Management Principles

مقومات إدارة التغيير



Reasons Why People Resist Change

أسباب مقاومة الناس للتغيير



Loss of status or job security in the organization

الخوف من فقدان الوظيفة

Poorly aligned (non-reinforcing) reward systems

غياب مفهوم تقدير الجهود

Surprise and fear of the unknown

الخوف من المجهول

Poor Communication

ضعف أو غياب التواصل

Climate of mistrust

غياب الثقة

Organizational politics

التحيزات

Fear of failure

الخوف من الفشل

Faulty Implementation Approach

طريقة التطبيق الفاشلة

Reason for the change is unclear

غياب الفهم لسبب التغيير الأساسي

Previous Experience

تجارب فاشلة سابقة

The weakness of proposed changes

ضعف التغيير المقترح

Limited resources

موارد شحيحة

Increasing workload

زيادة ضغط العمل

Peer pressure

ضغوط الزملاء

Different evaluations & perceptions

اختلاف الآراء والمفاهيم

Resistance To Change & Ways to Overcome

مقاومة التغيير وسبل التغلب عليها



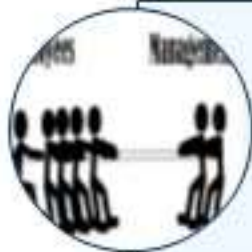
The most common reason for resistance to change is employee fear.

السبب الأكثر شيوعًا لمقاومة التغيير هو خوف الموظف.



Resistance also occurs due to the disruption of old processes and the introduction of new.

تحدث المقاومة أيضًا بسبب تعطيل العمليات القديمة وإدخال الجديد.



Resistance can be organization-wide where strict adherence to company culture results in inflexibility and protectionism.

يمكن أن تكون المقاومة على مستوى المؤسسة حيث يؤدي الالتزام الصارم بثقافة الشركة القديمة إلى عدم المرونة والعصبية.

Resistance To Change



Ways to Overcome

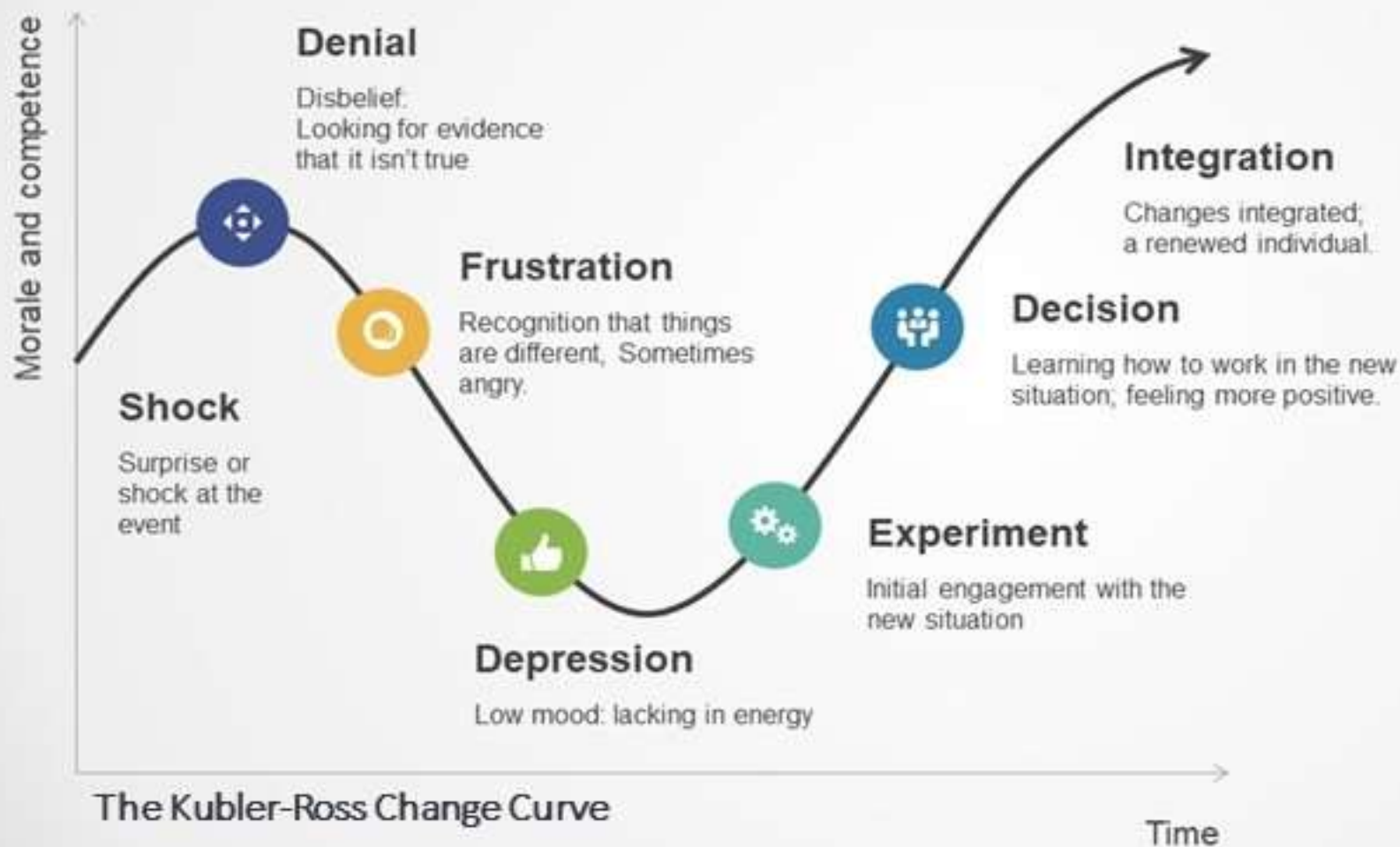
What if one is missing ? ماذا سيحصل لو فقد أحد المكونات؟



How people react to change ? كيف يتفاعل الناس مع التغيير؟



Emotional Response to Change



Creative Alignment

Maximize Communication

Spark Motivation

Develop Capability

Share Knowledge



يجب بناء هذه الثقافة



أدوات تساعد في تمكين التغيير وانجاح المشاريع التقنية

Change Decision Helping Tool – SWOT Analysis

أداة مساعدة في اتخاذ القرار – التحليل الرباعي



Change Decision Helping Tool - FFA

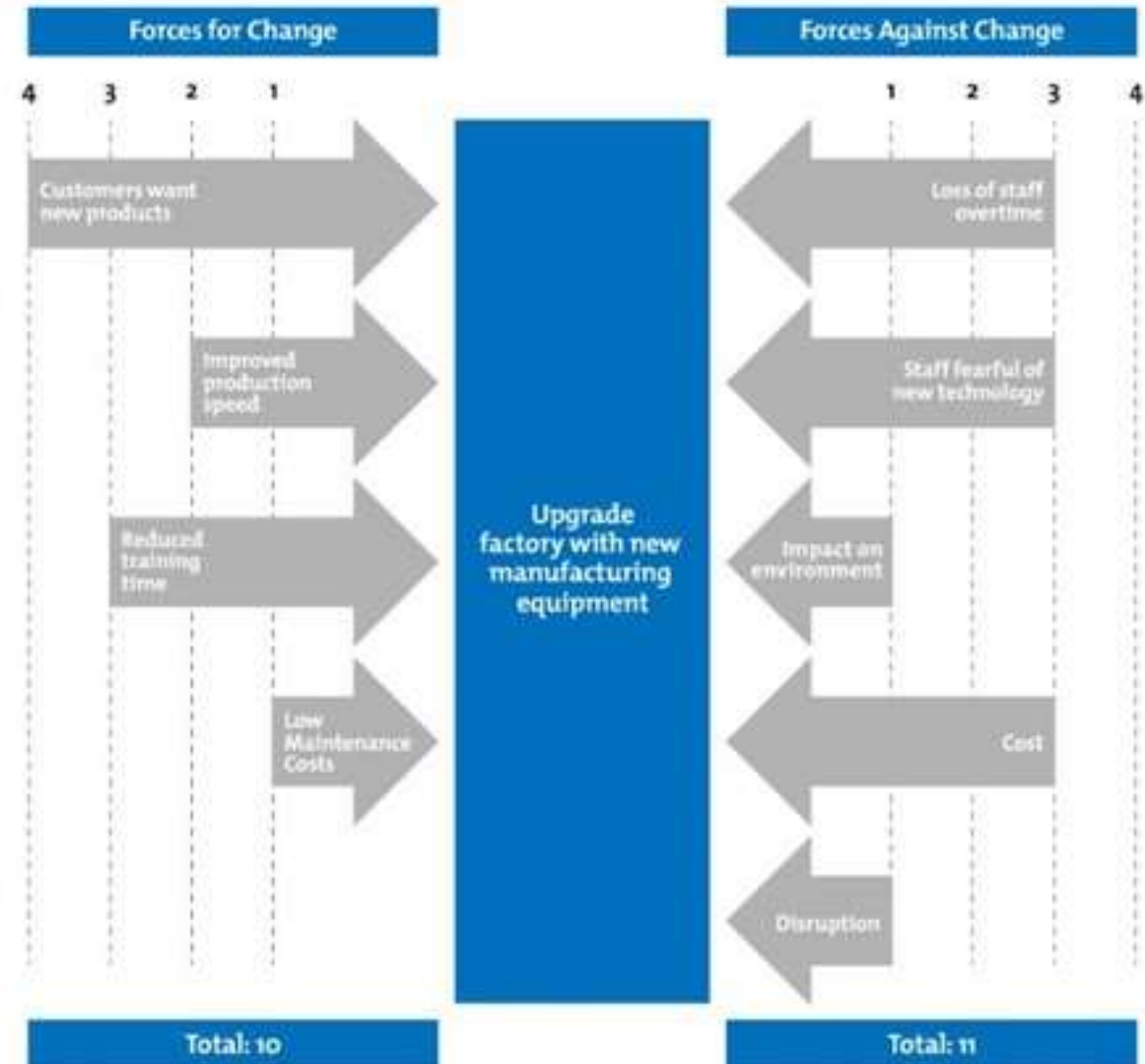
أداة مساعدة في اتخاذ القرار - تحليل القوى



Force Field Analysis

Driving Forces

Restraining Forces



Force Field Analysis

Be Clear about the Direction حدد المسار الصحيح



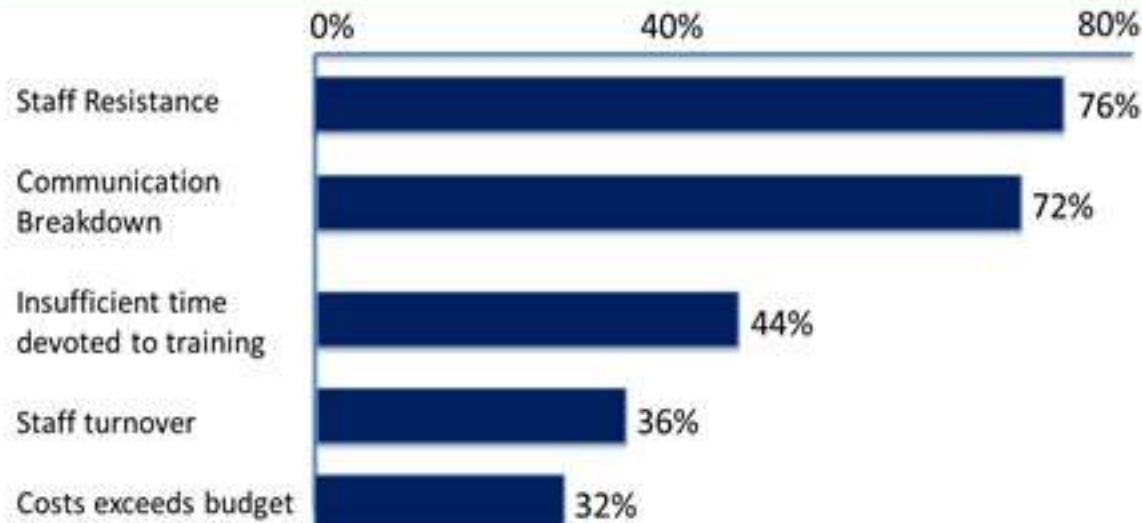
حدد اتجاه البوصلة

- متابعة مجريات العمل بشكل مستمر وتوفير المؤشرات الرقمية لذلك على كافة المستويات والتحليل اللازم للمعطيات الداخلية والخارجية يساعد على تحديد اتجاه بوصلة التغيير اللازمة

Why Previous Changes fails? الاطلاع على أسباب فشل التغيير السابقة



According to a McKinsey & HBS Studies, between 66% to 70% of change projects don't achieve the objectives they set out to achieve.



مقاومة التغيير من قبل الموظفين

التدريب غير الكافي

عدم معرفة المتطلبات

كثرة التعديلات على النظام

عدم دعم الإدارة العليا

التوقعات الغير واقعية من البرنامج

سوء حساب الوقت والجهد

اختيار المنتج الخاطئ

ضعف التواصل

ثقافة المنشأة

تخفيض التكاليف الغير مجدي

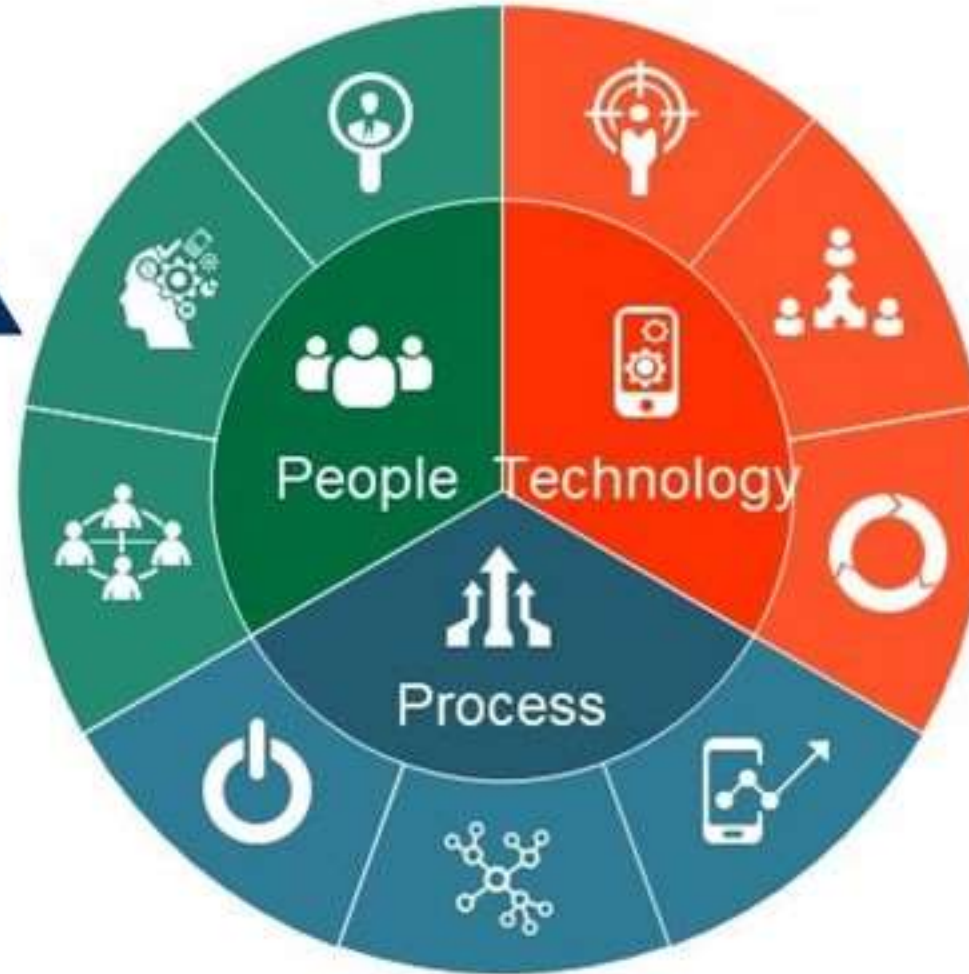
سوء البنية التحتية التقنية

What Makes a Successful Tech Project ما الذي يجعل المشروع التقني ناجحًا؟



Adoption, Acceptance
and Usage of new ways
of working by People

اعتماد وقبول واستخدام طرق
جديدة للعمل من قبل الناس



Quality of Your
Solution
جودة الحل المقترح

Effectiveness of your process
فعالية العمليات الخاصة بك

Use the right Change Management Strategies

الاستخدام الأمثل لاستراتيجيات إدارة التغيير



Using centralized power to force compliance with change directives

Top-Down Approach

Force-Coercion

Using authority to force compliance with change directives

Involving others in identifying the need for change and desired change outcomes

Shared Power

Rational Persuasion

Using logic and information to persuade people to accept change directives



Gap Analysis – What is changing?

تحليل الفجوات – ما الذي سيتغير؟





STAKEHOLDER ANALYSIS

معرفة وتحديد أصحاب العلاقة

Who are your key stakeholders?



- Create a list of stakeholders - break into smaller sub-groups
قم بإنشاء قائمة بأصحاب المصلحة - قسم إلى مجموعات فرعية أصغر
- Identify the issues that are important to each person or group
حدد القضايا التي تهم كل شخص أو مجموعة
- What constitutes a "win" for each of these people?
ما الذي يشكل "فوز" لكل من هؤلاء الناس؟
- Identify the role each stakeholder possesses – Level of Interest vs. Influence
حدد الدور الذي يمتلكه كل صاحب مصلحة - مستوى الاهتمام مقابل التأثير



Change Impact Analysis

تحليل تبعات التغيير



أصحاب العلاقة	كيف يستأثر؟	ماهي مرئياته؟ ملاحظاته؟ تخوفاته؟	ماذا سيستفيد من التغيير؟
موظف الموارد البشرية			
رئيس قسم الجودة			
مدير التسويق			
موظف الإنتاج			
محاسب			
.....			
.....			

COMMUNICATION

العطاء الرقمي
Attaa Digital



Communication Plan خطة التواصل

The Successful Communication

التواصل الناجح والفعال



Communication Critical Success Factors



Define clear, measurable objectives for communication efforts
تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لجهود الاتصال



Target and tailor communications to meet audience needs
استهداف الاتصالات وتخصيصها لتلبية احتياجات الجمهور



Select the right mediums (i.e., channels/vehicles) to convey the message; leveraging multiple mediums to disseminate complex points
حدد الوسائط المناسبة (أي القنوات / المركبات) لنقل الرسالة ؛ الاستفادة من الوسائط المتعددة لنشر النقاط المعقدة



Make it relevant; answer the question, "What's in it for me?"
اجعلها ذات صلة ؛ أجب على السؤال ، "ما الفائدة من ذلك بالنسبة لي؟"



Facilitate two-way dialogue; individuals will "hear" communications if they believe that those communicating are hearing them
تسهيل الحوار تثنائي الاتجاه ؛ سوف "يسمع" الأفراد الاتصالات إذا اعتقدوا أن هؤلاء المتصلين يسمعونها



Repeat the message via multiple methods and channels
كرر الرسالة عبر طرق وقنوات متعددة



Pre GoLive

Posters - الملصقات

Flyers - المنشورات

TV Screens - الشاشات

Emails - البريد الإلكتروني

Meetings - الاجتماعات

GoLive

Videos - فيديو

Kiosks - أجهزة الخدمة

Change Champion
network - شبكة المرسلين

Multi-lingual User Guides
- دليل مستخدم متعدد اللغات

Meetings - الاجتماعات

After GoLive

KPIs - مؤشرات الأداء

Feedback Sessions -
جلسات الاستماع

Surveys - الاستبيان

Newsletters - النشرات

Meetings - الاجتماعات

Target Audience – Approach

نهج التواصل مع الجمهور المستهدف



	Employees – back office	Employees – blue collar workers	Line Managers	Lead Team
Emails	✓		✓	✓
Newsletters	✓		✓	✓
Posters		✓		
Monthly/Weekly Meetings		✓		✓
TV Screens	✓		✓	✓
Management COMEX				✓
Videos	✓	✓	✓	
KIOSKs	✓	✓	✓	
User Guides	✓	✓	✓	
Road Shows	✓	✓	✓	
Surveys	✓	✓	✓	✓
Training Sessions (1:1 vs. Group)	✓		✓	✓

استخدم خارطة طريق واضحة - Use Clear Roadmap

العطاء الرقمي
Attaa Digital



MS Teams



Group Meetings

Webinar

Live Event



Mobile App

Automation

Workflow

Sharing

Channels

Calendar

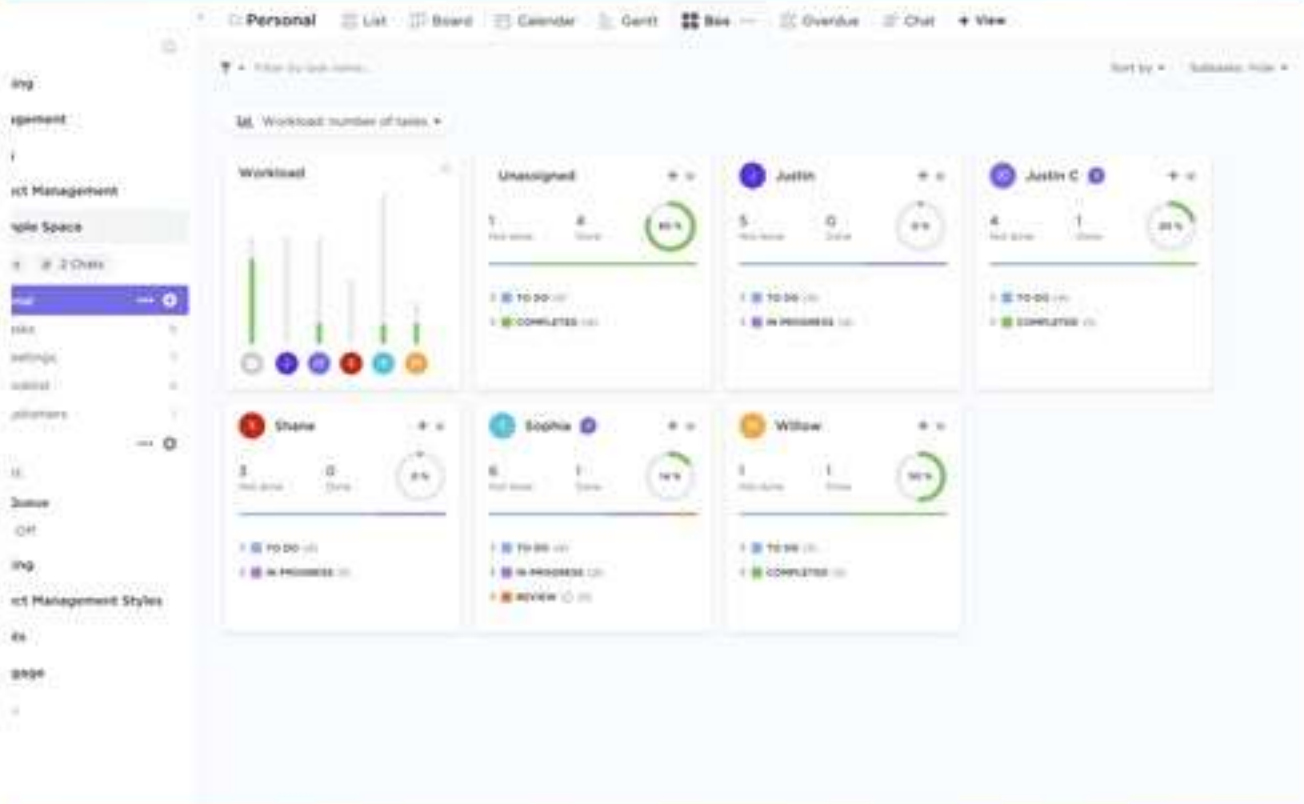
Recording

Notes

White Boards

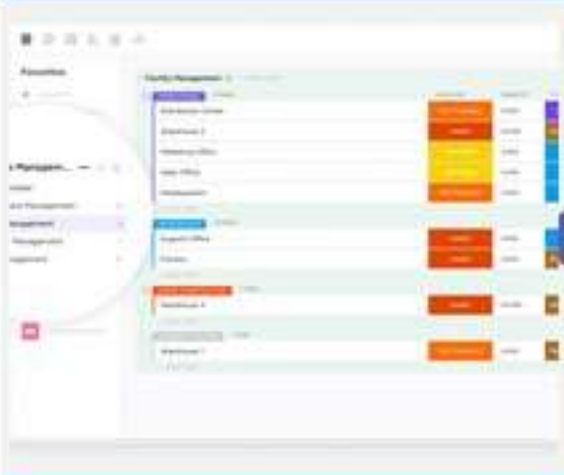


Click Up



اعداد د. فيصل الناصر

Group Meetings
Tasks Management
Multi Projects



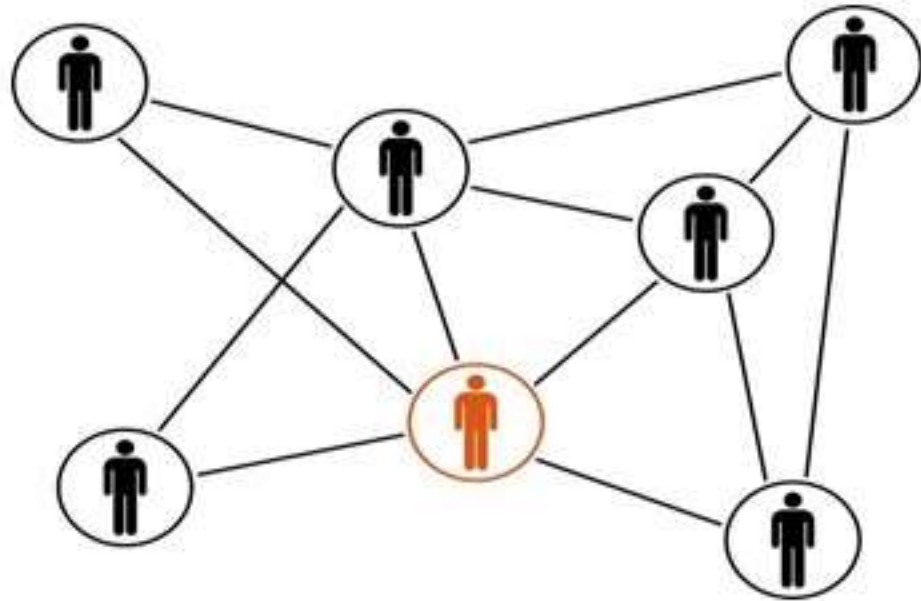
Mobile App
Automation
Workflow
Sharing

Gant Chart
Plans
Dashboards
Docs
Integrations



Change Champion Network

شبكة سفراء التغيير



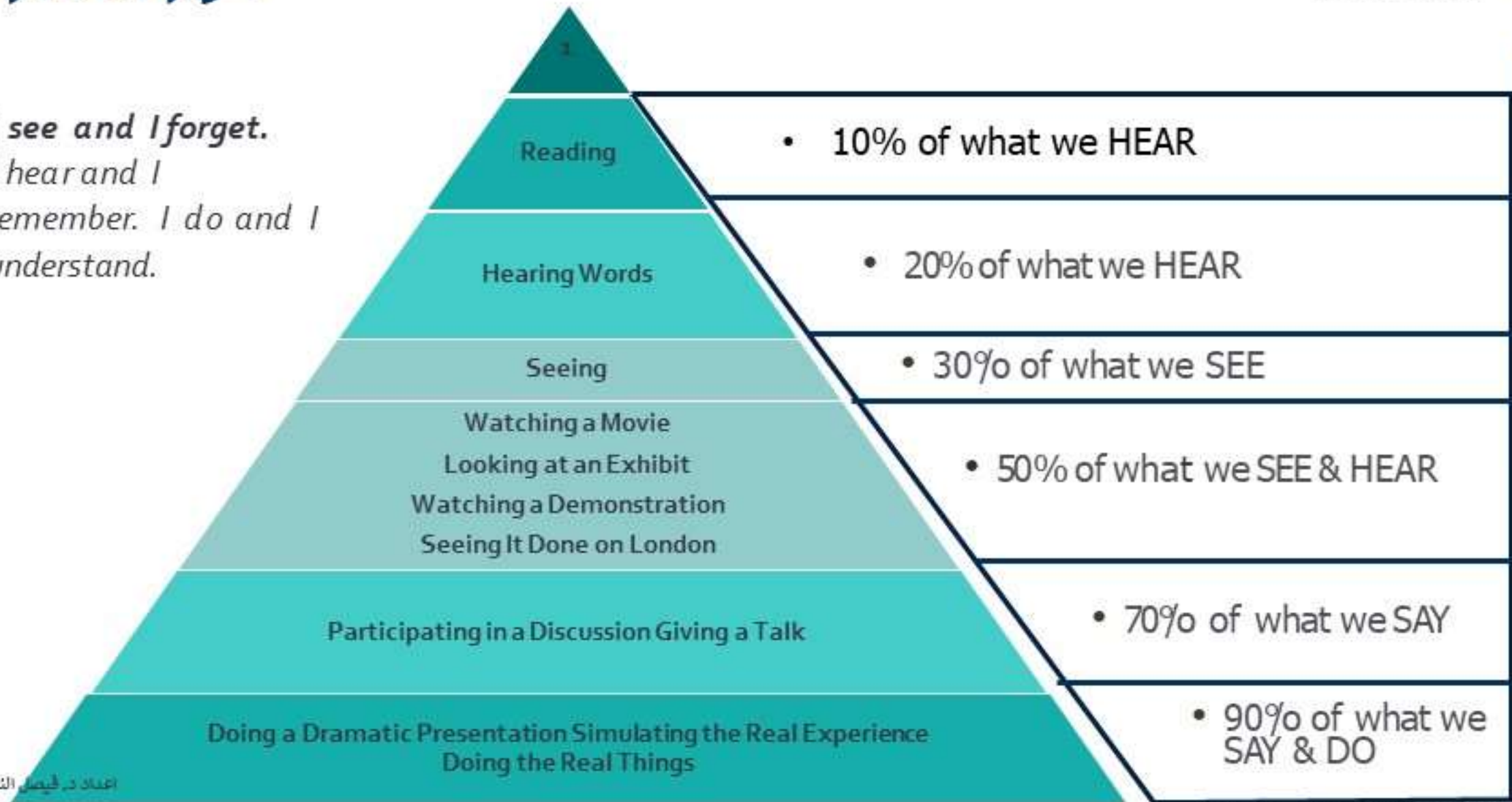
- قم بتحديد مخطط شبكة سفراء التغيير بالكامل
- كم عدد أبطال التغيير لكل مجموعة من الموظفين؟
- هل أبطال التغيير داخل قسم واحد؟ أو عبر الأقسام؟
- عمال الياقات الزرقاء: من سيدافع عنهم ويقود التغيير؟
- التدريب ونقل المعرفة: تمكين سفراء التغيير لديك
- (تحليل الاحتياجات التدريبية)

The Cone of Learning

هرم التعلم



*I see and I forget.
I hear and I remember.
I do and I understand.*



P
a
s
s
i
v
e

A
c
t
i
v
e

"Sustaining the Change" After Implementation "استدامة التغيير" بعد التنفيذ



Identify Champions for Continuous Monitoring
تحديد سفراء للمتابعة المستمرة



Make sure everyone within the organization
knows about the successes – أعلم الجميع بنجاحك



Make change part of your organizational structure
اجعل التغيير جزءاً من الهيكل التنظيمي الخاص بك



Start a philosophy of continuous improvement
ابدأ فلسفة التحسين المستمر



Reward employees for adopting change.
مكافأة الموظفين على تبني التغيير.



علاقة إدارة التغيير بإدارة المشاريع التقنية



Project Management

إدارة المشاريع



- All processes generally occur in a linear path and should be included for a successful project outcome
- Has a defined end
- Focus on a final deliverable

- تحدث جميع العمليات بشكل عام في مسار خطي ويجب تضمينها من أجل نتيجة مشروع ناجح
- لها نهاية محددة
- ركز على الناتج النهائي

Change Management

إدارة التغيير



- Processes may occur in a non-linear path and some steps may not be needed for every change
- Change is a continuum and may not have an end, but will have a definition of "success"
- Focus on user adoption and/or behavior change

- قد تحدث العمليات في مسار غير خطي وقد لا تكون هناك حاجة لبعض الخطوات لكل تغيير
- التغيير هو سلسلة مستمرة ومتواصلة وقد لا يكون لها نهاية ، ولكن سيكون لها تعريف واحد "النجاح"
- ركز على تبني المستخدم و / أو تغيير السلوك

Change Management with Project Management

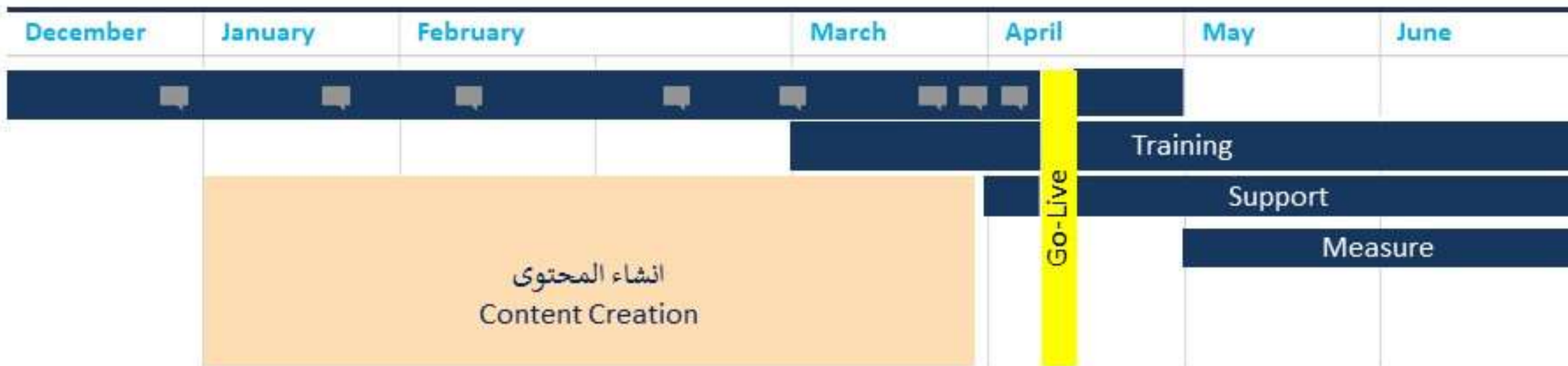
إدارة التغيير مع إدارة المشاريع



Develop Communication Plan

This plan formally defines **who** should be given **specific** information, **when** that information should be delivered and **what communication channels** will be used to deliver the information to each

تحدد هذه الخطة :
من يجب إعطاؤه معلومات معينة ، ومعى يجب تسليم هذه المعلومات وما هي قنوات الاتصال التي سيتم استخدامها لتوصيل المعلومات





شكراً لكم



@DrFaisal2020



DrFaisalAcademy



DrFaisalAcademy