JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في ممارسة إدارة التغيير المهنية

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في ممارسة إدارة التغيير المهنية

ممارسة إدارة التغيير المهنية محور هذه الدورة التدريبية الممتدة أسبوعين، وهي موجهة إلى ممارسي التغيير وقادة المشاريع الذين يبنون ملف أثر التغيير وتبنيه لمبادرة قائمة في مؤسساتهم. فالمؤسسات اليوم تنفذ عدة تحولات في وقت واحد، والفجوة بين تشغيل الحل واستخدام الموظفين له فعليا هي ما يحدد عائد الاستثمار. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة في ممارسة إدارة التغيير المهنية لمن يتحملون مسؤولية سد تلك الفجوة.

لماذا تهم ممارسة إدارة التغيير المهنية الآن

تتشكل ممارسة التغيير اليوم تحت ضغط ثلاث قوى: موجات رقمية متداخلة تتراكم على الفئات الميدانية نفسها، وقوى عاملة هجينة يصعب الوصول إليها برسالة واحدة، ومجالس إدارة تطلب دليلا على أن الأنظمة الجديدة تستخدم فعلا. المؤسسة التي تحسن التعامل مع هذه القوى تصل إلى الإتقان أسرع وتقل لديها الحلول الالتفافية، أما التي تتعثر فتدفع ثمن أنظمة معطلة وموظفين ينسحبون بصمت. وترتكز الدورة على نماذج مراحل التغيير الفردي الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة والتعزيز، ونموذج Kotter ذي الخطوات الثماني، ونموذج Bridges للانتقال، ومنحنى Kübler-Ross لقراءة ردود الفعل الفردية.

المستفيدون من ممارسة إدارة التغيير المهنية

- ممارسون يتولون الجانب البشري لتغيير نظام أو إجراء أو هيكل من التحديد حتى الاستدامة
- قادة مشاريع ومديرو تنفيذ مسؤولون عن منافع تعتمد على تغير أسلوب عمل الأفراد
- مسؤولو جاهزية الأعمال الذين يهيئون الوحدات التشغيلية للإطلاق والانتقال
- شركاء الاتصال الداخلي الذين يحولون قرارات التصميم إلى رسائل تناسب كل فئة
- مختصو التطوير التنظيمي الذين يقيسون تحولات الثقافة والقدرات بعد التغيير

يستفيد مكتب التحول أكثر من غيره حين يرسل مسؤولي التغيير والمشاريع والاتصال معا، إذ يعودون بلغة واحدة لقياس الأثر وبطاقة واحدة لمتابعة التبني.

قدرات ممارسة إدارة التغيير المهنية

ينتقل المشاركون من وصف التغيير إلى تحديد من يمسه بدقة، ومدى جاهزية كل فئة، وهل تترسخ السلوكيات الجديدة أم تتراجع.

- تقييم أثر التغيير حسب الدور والإجراء والنظام والموقع — قرارات التسلسل أمام اللجنة التوجيهية
- تصميم تحالف الرعاة وخارطة طريق الراعي — كبار الرعاة والمديرون المباشرون
- تشخيص أسباب المقاومة عبر نقاط العائق في نماذج مراحل التغيير الفردي — تدخلات موجهة للفرق المتأثرة
- بناء خطط اتصال وتدريب لكل فئة — مسؤولو جاهزية الأعمال
- حساب مؤشرات الجاهزية والتبني — قرارات الإطلاق أو التأجيل والتعزيز
- تحديد مقاييس الاستدامة وتسليم الملكية — القادة التشغيليون بعد إغلاق المشروع

مصطلحات ممارسة إدارة التغيير المهنية الأساسية

- تقييم أثر التغيير — تصنيف منظم لمدى تحول إجراءات كل فئة من أصحاب المصلحة وأنظمتها وأدوارها وسلوكياتها بسبب التغيير.
- نقطة العائق في نماذج مراحل التغيير الفردي — أول عنصر من الوعي أو الرغبة أو المعرفة أو القدرة أو التعزيز لم يبلغه الفرد أو الفئة بعد.
- تحالف الرعاة — شبكة القادة الكبار والوسطى الذين يساندون التغيير علنا ويحاسبون إداراتهم على تنفيذه.
- مؤشر الجاهزية — درجة مركبة تبين هل الفئة المتأثرة مهيأة للعمل في الوضع المستقبلي عند الإطلاق.
- منحنى التبني — المعدل المتابع لانتقال الأفراد من الاستخدام الأول إلى الاستخدام المعتاد المتقن لأسلوب العمل الجديد.
- آلية التعزيز — أداة تقدير أو قياس أو مساءلة تبقي السلوكيات الجديدة قائمة بعد مغادرة موارد المشروع.

ممارسة إدارة التغيير المهنية يوما بيوم

اليوم 1: دور الممارس في التغييرات المتزامنة

- خريطة حرارية لمحفظة التغيير — خطر تشبع الفئات الميدانية
- مواءمة دورة حياة المشروع مع دورة الجانب البشري — نقاط التكامل مع التنفيذ
- رسم تبعية المنافع — أي المنافع تعتمد على تحول السلوك
- ملف خصائص التغيير — حجم التغيير ونطاقه ونوعه
- تقييم سمات المؤسسة — سجل التغييرات السابقة والطاقة الاستيعابية

اليوم 2: نماذج تفسر الانتقال الفردي والجماعي

- نماذج مراحل التغيير الفردي — تشخيص تقدم الفرد خلال التغيير
- نموذج Kotter ذو الخطوات الثماني — بناء الإلحاح والتحالفات الموجهة
- نموذج Bridges للانتقال — النهايات والمنطقة المحايدة والبدايات الجديدة
- منحنى Kübler-Ross للتغيير — توقع الانخفاضات العاطفية بعد الإعلان
- مصفوفة اختيار النموذج — مطابقة الأطر مع نوع التغيير

اليوم 3: تقييم أثر التغيير

- شبكة الأثر ذات الجوانب العشرة — الإجراء والنظام والدور والموقع والسلوك
- تسجيل شدة الأثر — ترتيب أولويات فئات أصحاب المصلحة الأشد تأثرا
- مقارنة الوضع الحالي بالمستقبلي — تحديد فجوات السلوك بدقة
- تجميع الأثر حسب وحدة الأعمال — تسلسل موجات النشر
- جلسات التحقق من الأثر — تأكيد التقديرات مع المديرين المباشرين

اليوم 4: رسم خرائط أصحاب المصلحة والرعاية

- رسم مصفوفة القوة والاهتمام وشبكة النفوذ — أولويات الإشراك
- ميثاق دور الراعي — مهام الظهور والمشاركة وبناء التحالف
- خارطة طريق الراعي — توقيت تدخلات القيادة العليا عبر دورة الحياة
- خطة تدريب المديرين المباشرين — تهيئة مديري الأفراد كوكلاء تغيير
- تصميم شبكة وكلاء التغيير — التغطية وحلقات التغذية الراجعة

اليوم 5: تشخيص المقاومة والاستجابة لها

- تصنيف الأسباب الجذرية للمقاومة — التمييز بين عوائق الفقد والخوف والطاقة
- سجل المقاومة المتوقعة — إجراءات تخفيف استباقية
- تحليل نقطة العائق في نماذج مراحل التغيير الفردي — تكييف التدخلات التصحيحية
- جلسات الإنصات المنظمة — كشف المخاوف قبل الإطلاق
- مسار تصعيد المقاومة المستمرة — محفزات تدخل الراعي

اليوم 6: هندسة الاتصال

- تقسيم الجمهور حسب ملف الأثر — ملاءمة الرسالة لكل فئة
- مبدأ المرسل المفضل — من يوصل رسائل العمل ومن يوصل الرسائل الشخصية
- تقويم الاتصال — الإيقاع عبر الإعلان والبناء والانتقال
- قنوات التغذية الراجعة ثنائية الاتجاه — الوصول إلى القوى الهجينة والميدانية
- اختبار الرسائل واستطلاعات النبض — تحسين المحتوى قبل التعميم

اليوم 7: احتياجات التدريب وبناء القدرات

- تحليل الاحتياجات التدريبية حسب الدور — أهداف الإتقان لكل فئة
- تصميم المسارات التعليمية — المزج بين التدريب الحضوري والرقمي والتعلم أثناء العمل
- نموذج المستخدمين الخبراء — الدعم الميداني خلال فترة الرعاية المكثفة
- نقاط تقييم الإتقان — الجاهزية للعمل باستقلالية
- تصميم أدلة العمل والمراجع السريعة — تقليل الأخطاء المبكرة

اليوم 8: قياس الجاهزية وقرارات الإطلاق

- أداة مسح الجاهزية — مؤشر الجاهزية على مستوى الفئة
- قائمة تحقق جاهزية الأعمال — معايير الانتقال التشغيلي
- معايير الإطلاق أو التأجيل — أدلة الجانب البشري أمام اللجان التوجيهية
- خطة سد فجوات الجاهزية — تدخلات الميل الأخير قبل الإطلاق
- نموذج الرعاية المكثفة — كثافة الدعم في الأسابيع الأولى

اليوم 9: متابعة التبني والاستدامة

- مجموعة مقاييس التبني — سرعة التبني ونسبة الاستخدام والإتقان
- تحليلات استخدام النظام — رصد الحلول الالتفافية والمستخدمين المنقطعين
- آليات التعزيز — أدوات التقدير والقياس والمساءلة
- بروتوكول تسليم الملكية — نقل الاستدامة إلى العمليات
- مراجعة التغيير بعد التنفيذ — دروس للمبادرة التالية

اليوم 10: التطبيق العملي لملف أثر التغيير وتبنيه

- شبكة الأثر ودرجات الشدة — تطبيق على حالة من القطاع البنكي أو الصحي
- خارطة طريق الراعي وسجل المقاومة — رؤية موحدة للإشراك
- تقويم الاتصال والمسارات التعليمية — خطة متكاملة لموجات النشر
- بطاقة الجاهزية والتبني — عرض أمام اللجنة التوجيهية
- ملف أثر التغيير وتبنيه — إكماله ومراجعته من الزملاء

تطبيق ممارسة إدارة التغيير المهنية بعد الدورة

- إجراء تقييم أثر بالجوانب العشرة على مبادرة قائمة، والتحقق من درجات الشدة مع المديرين المباشرين للفئات الأشد تأثرا.
- إطلاق مسح جاهزية لموجة نشر واحدة، وعرض مؤشر الجاهزية الناتج مع إجراءات سد الفجوات على الراعي.

أسئلة حول ممارسة إدارة التغيير المهنية

ما ممارسة إدارة التغيير المهنية ولماذا تهم الآن؟

هي الممارسة المنظمة لتهيئة الأفراد وتمكينهم ودعمهم خلال التغيير المؤسسي. وتهم الآن لأن التحولات المتزامنة والفرق الهجينة وتدقيق المجالس في العوائد تعني أن الحلول لا تؤتي ثمارها إلا حين يتبناها الأفراد بسرعة ويواصلون استخدامها.

ما الأدوار الأكثر استفادة من دورة ممارسة إدارة التغيير المهنية؟

ممارسو التغيير وقادة المشاريع ومسؤولو جاهزية الأعمال هم الأكثر استفادة. ويستفيد كذلك شركاء الاتصال ومختصو التطوير التنظيمي الداعمون للتحولات، خاصة حين يحضرون مع زملاء من مكتب التحول نفسه.

كيف تختلف دورة ممارسة إدارة التغيير المهنية عن دورات قيادة التغيير الاستراتيجي؟

تعمل على عمق الممارس لا على مستوى الرؤية التنفيذية. ستبني شبكات الأثر وخرائط طريق الرعاة وسجلات المقاومة وبطاقات التبني، بدلا من مناقشة استراتيجية التحول أو إجراءات اعتماد إصدارات تقنية المعلومات.

ماذا تعود به من دورة ممارسة إدارة التغيير المهنية؟

تعود بملف أثر التغيير وتبنيه لمبادرة حقيقية. يجمع الملف درجات الأثر وخطط الرعاة وأصحاب المصلحة وتسلسل الاتصال والتدريب ومقاييس الجاهزية والتبني التي تستطيع اللجنة التوجيهية التصرف بناء عليها.

ممارسة إدارة التغيير المهنية: الطريق إلى الأمام

يحدد ملف أثر التغيير وتبنيه أولا أي وحدات الأعمال تنطلق في أي موجة. ويستخدمه الرعاة وقادة المشاريع والمديرون المباشرون لتوقيت التدخلات والحكم على الجاهزية. وبعد أول استخدام له تستحق مقاييس التبني مراجعة جديدة، فبيانات الاستخدام كثيرا ما تكشف أن التعزيز لا الوعي هو موضع التعثر، وهذه الرؤية تعيد تشكيل موجة النشر التالية.