

إصدار:

منظمة محترفي إدارة التغيير (ACMP®)



معيار إدارة التغيير

و

ميثاق أخلاقيات إدارة التغيير

الإصدار الأول

Printed with the support of the following companies:



تم نقل معيار إدارة التغيير للغة العربية بواسطة إكسلنس للتدريب والاستشارات بعد أخذ الموافقات اللازمة من منظمة محترفي إدارة التغيير ACMP، ولأن النسخة الانجليزية هي النسخة الأصلية من المعيار والذي تم تطويره واعتماده من المنظمة؛ يرجى الأخذ بالاعتبار بأن الترجمة قد لا تنقل دائماً المعنى الدقيق المقصود باللغة الأم، كما أن الحقوق الفكرية لجميع النسخ المترجمة تبقى لـ ACMP.

الطبعة الأولى 2021م، حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لإكسلنس

للمزيد من المعلومات نرجو زيارة موقعنا: www.excellecelrn.com

ح عبد الرزاق بن محمد بن سليمان التويجري ١٤٤٢هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

معيار إدارة التغيير / عبد الرزاق بن محمد بن سليمان التويجري.

- الرياض، ١٤٤٢هـ.

- ١٠١ ص، ١٧*٢٤ اسم.

- ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٣-٨٣٠٩-٢

١- التنظيم الإداري. ٢- الإصلاح الإداري. ١. العنوان

ديوي ٦٥٨،٤٠٦ ١٤٤٢/١١٠٠٩

رقم الإيداع: ١٤٤٢/١١٠٠٩

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٣-٨٣٠٩-٢

DISCLAIMER: TRANSLATION

The Standard for Change Management is the registered intellectual property of The Association of Change Management Professionals® (ACMP®). It was written in English and reviewed and approved by ACMP. ACMP encourages change management practitioners worldwide to obtain approval from ACMP to translate the Standard for Change Management into their language. ACMP does not review or approve translated versions of the Standard for Change Management© and therefore assumes no responsibility for the correct interpretation or use of non-English language versions. The intellectual property rights for all translated versions of the Standard for Change Management remain with ACMP.

بسم الله الرحمن الرحيم

كنت و ما زلت أعتقد أن العلم والتعلّم يكون أكثر نفعاً إذا كان من خلال اللغة الأم للمتعلّم، حتى وإن كان لدى المتعلّم إلماماً جيداً باللغة الأجنبية فإن دراسته بلغته الأم أو التي اعتاد عليها سيكون أجدى من دراسته باللغة الأجنبية، ولم أجد وصفاً أجمل من مقولة نيلسون مانديلا: "إذا تحدثت مع شخص بلغة يفهمها فهذا الحديث يذهب إلى عقله، أما إذا تحدثت معه بلغته الأم فهذا الحديث يذهب إلى قلبه"، فمدلول الكلمة ليس بالمعنى الذي نجده بالمعاجم فقط، ولكن لكل كلمة معنى عميقاً تكوّن عبر السنين وشكّلتها البيئة والثقافة والمواقف ولا يدركه إلا أهل اللغة غالباً، كما أنني أعتقد أن الكثير من التحديات والصعوبات الإدارية التي نواجهها في منظماتنا هي بسبب محاولتنا تطبيق المعايير العالمية بلغتها الأصلية أو بلغة المستشار الذي قمنا بالاستعانة به وبدون نقلها بشكل فعّال إلى اللغة العربية.

خلال السنوات الماضية كنت مهتماً في مجال إدارة التغيير كونها التحدي الأكبر الذي نواجهه في جهود مشاريعنا التطويرية، وخلال هذه الفترة اطلعت على العديد من المراجع والمنهجيات في هذا المجال حتى وصلت إلى هذا المعيار الذي أجد فيه مظلة شاملة لغالب المنهجيات المعروفة في هذا المجال، وقد اعتمدت شرح هذا المعيار خلال دوراتي التدريبية على مدى الأربع سنوات الماضية، واليوم ولله الحمد يسّر الله لي نقل هذا المعيار إلى لغتنا العربية وقد كنت أثناء ذلك حريصاً على أن أخرجه بلغة سلسة وبعيدة عن الترجمة الحرفية التقليدية التي لا تكفي لنقل المعنى الدقيق، كما أنني حرصت على استخدام المصطلحات البسيطة والشائعة في هذا المجال ولذلك لم ألتزم تماماً بملاحظات المدقق اللغوي، فكنت غالباً أكتفي بالصحيح عن الأصح إذا كان ذلك أسهل في إيصال المعنى، أتمنى أن أكون وفقت في ذلك وأن يجد فيه القارئ ضالته في فهم إدارة التغيير، والله الموفق.

عبدالرزاق بن محمد التويجري

abdurazaq@excellencelrn.com

جدول المحتويات

7.....	الجزء الأول: معيار إدارة التغيير
8.....	إخلاء المسؤولية وإشعار
10.....	تمهيد
12.....	شكر وتقدير
14.....	المقدمة
15.....	1. النطاق
15.....	2. المراجع المعيارية
15.....	3. المصطلحات والتعريفات
17.....	4. المفاهيم
17.....	4.1 التغيير عبارة عن عمليات
18.....	4.2 العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي
19.....	4.3 أنواع التغيير المنظمي
19.....	4.4 العلاقة مع إدارة المشاريع
22.....	4.5 التغيير المنظمي والتغيير الفردي
22.....	4.6 أدوار ومسؤوليات إدارة التغيير
24.....	4.7 الاتساق المنظمي وإدارة التغيير
25.....	5. عمليات إدارة التغيير
27.....	5.1 تقييم تأثير التغيير وجاهزية المنظمة
28.....	5.1.1 تعريف التغيير
29.....	5.1.2 تحديد لماذا التغيير مطلوب؟
29.....	5.1.3 وضع رؤية واضحة للحالة المستقبلية
30.....	5.1.4 تحديد الغايات والأهداف ومعايير النجاح
30.....	5.1.5 تحديد الرعاية المساءلين عن التغيير
31.....	5.1.6 تحديد المعنيين المتأثرين بالتغيير
32.....	5.1.7 تقييم تأثير التغيير

32.....	5.1.8 تقييم توافق التغيير مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وقياس الأداء
33.....	5.1.9 تقييم العوامل الخارجية التي قد تؤثر على التغيير المنظمي
34.....	5.1.10 تقييم ثقافة (ثقافات) المنظمة ذات الصلة بالتغيير
35.....	5.1.11 تقييم استيعاب المنظمة للتغيير
36.....	5.1.12 تقييم جاهزية المنظمة للتغيير
37.....	5.1.13 تقييم احتياجات التواصل وقنواته والقدرة على توصيل الرسائل الأساسية
37.....	5.1.14 تقييم قدرات التعليم
38.....	5.1.15 اجراء تقييم مخاطر التغيير
39.....	5.2 صياغة استراتيجية إدارة التغيير
42.....	5.2.1 وضع استراتيجية التواصل
44.....	5.2.2 وضع استراتيجية الرعاية
45.....	5.2.3 وضع استراتيجية مشاركة المعنيين
46.....	5.2.4 وضع استراتيجية تأثير التغيير والجاهزية له
46.....	5.2.5 وضع استراتيجية التعليم والتطوير
49.....	5.2.6 وضع استراتيجية القياس وتحقيق المنفعة
50.....	5.2.7 وضع استراتيجية الاستدامة
51.....	5.3 وضع خطة إدارة التغيير
52.....	5.3.1 وضع خطة شاملة لإدارة التغيير
61.....	5.3.2 التكامل ما بين خطط إدارة التغيير وإدارة المشاريع
62.....	5.3.3 مراجعة واعتماد خطة التغيير بالتعاون مع قيادة المشروع
63.....	5.3.4 وضع آليات للتغذية الراجعة لمراقبة الأداء وفقاً للخطة
63.....	5.4 تنفيذ خطة إدارة التغيير
64.....	5.4.1 تنفيذ وإدارة ومراقبة تطبيق خطة إدارة التغيير
74.....	5.4.2 تعديل خطة إدارة التغيير وفقاً للمطلوب
74	5.5 استكمال جهود إدارة التغيير
74	5.5.1 تقييم النتيجة في مقابل الأهداف
75.....	5.5.2 تقييم الدروس المستفادة وتقديم النتائج لتطوير أفضل الممارسات الداخلية

77.....	5.5.3 الحصول على اعتماد الإكمال ونقل الملكية وتحرير الموارد
78.....	الملحق (أ): بيان الـ ACMP عن إدارة التغيير
82.....	الملحق (ب): مجموعات العمليات وعلاقتها بمجموعات الموضوعات
93.....	الجزء الثاني : ميثاق أخلاقيات إدارة التغيير لمنظمة ACMP
94.....	التوافق مع رؤية الـ ACMP
94.....	1 الغرض من ميثاق أخلاقيات إدارة التغيير لمنظمة محترفي إدارة التغيير (الـ ACMP)
94.....	2 اتساق أخلاقيات الـ ACMP مع معيار إدارة التغيير
95.....	3 نطاق التغطية
95.....	هيكل المدونة(الكود)
95.....	السلوك الإلزامي
96.....	4 المعايير الأخلاقية للـ ACMP
96.....	4.1 واجب الصديق
96.....	الصدق في الاتصالات
96.....	الصدق في التصرف والسلوك
97.....	4.2 واجب المسؤولية
98.....	4.3 واجب الإنصاف
98.....	4.4 واجب الاحترام
99.....	4.5 واجب النهوض بالاختصاص ودعم الممارسين
100.....	5 عملية التحكيم والطعن (الاستئناف)

الجزء الأول

معيّار إدارة التغيير

إخلاء مسؤولية وإشعار

تعتبر المعلومات الواردة في هذا المنشور سليمة تقنياً بتوافق المشاركين في تطوير الوثيقة واعتمادها في وقت إنشائها. إلا أن التوافق لا يعني بالضرورة الموافقة بالإجماع بين المشاركين في تطوير هذه الوثيقة.

لقد طُوّر معيار إدارة التغيير لمنظمة محترفي إدارة التغيير (ACMP®) والمشار إليه هنا باسم معيار ACMP ، من خلال عملية تطوير معايير توافقية تطوعية، تجمع هذه العملية بين المتطوعين و/أو تبحث عن آراء الأشخاص الذين لديهم اهتمام ومعرفة في الموضوع الذي يتناوله هذا المنشور، وعلى الرغم من قيام الـ ACMP بإدارة العمليات ووضع القواعد لتعزيز العدالة في تطوير التوافق؛ إلا أنها لا تقوم بكتابة الوثيقة، ولا تقوم بشكل مستقل باختبار أو تقييم أو التحقق من دقة أو اكتمال أي من المعلومات الواردة في منشورات المعايير الخاصة بها.

إن الـ ACMP عبارة عن جمعية غير ربحية ذات عضوية فردية لا تتمتع بأي سلطة تنظيمية أو إنفاذ ترخيص تفرضها على أعضائها أو أي شخص آخر، كما أنه ليس لدى الـ ACMP أي سلطة لمراقبة أو تنفيذ الامتثال لمحتويات هذه الوثيقة، ولا تتعهد بمراقبة أو تنفيذ الامتثال للوثيقة، ولا تقوم الـ ACMP بإدراج أو اعتماد أو اختبار أو فحص أو مراقبة أي سياسات أو ممارسات أو مؤسسات فيما يتعلق بالامتثال لمعاييرها؛ فهي تنشر فقط المعايير التي يتعين استخدامها كمبادئ توجيهية طوعية قد تختار أو لا تختار أطراف أخرى اعتمادها أو تعديلها أو رفضها، ولا يجوز أن تُعزى أي شهادة أو بيان امتثال آخر لأي معلومات في هذه الوثيقة إلى الـ ACMP وهي مسؤولية جهة التصديق أو الجهة المصدرة للبيان فقط.

لا تقبل الـ ACMP أن تقوم بواجب الرعاية لعامة الناس فيما يتعلق بالمعيار؛ فهي تخلي مسؤوليتها عن أي ضرر شخصي أو للممتلكات أو ضرر مالي أو أية أضرار أخرى من أي نوع؛ سواء كانت خاصة أو مباشرة أو غير مباشرة أو لاحقة أو تعويضية ناتجة بشكل مباشر أو غير مباشر عن نشر هذه الوثيقة أو استخدامها أو تطبيقها أو الاعتماد عليها، كذلك تخلي الـ ACMP مسؤوليتها ولا تقدم أي كفالة أو ضمان سواء كان ذلك صريحاً أو ضمناً بخصوص دقة أو اكتمال أي من المعلومات المنشورة في هذه الوثيقة كما أنها تخلي مسؤوليتها ولا تقدم أي ضمان بأن المعلومات الواردة في هذه الوثيقة ستفي بأغراض أو احتياجات أي شخص أو كيان بعينه، ولا تتعهد الـ ACMP بضمان أداء أي منظمة أو موظفيها أو منتجاتها أو خدماتها بموجب هذا المعيار.

لا تتعهد الـ ACMP من خلال نشر هذه الوثيقة وإتاحتها بتقديم الخدمات القانونية أو المهنية أو غيرها من الخدمات من أجل أو نيابة عن أي شخص أو كيان، وينبغي لأي شخص يستخدم هذه الوثيقة الاعتماد على حكمه المستقل، وإذا اقتضى الأمر طلب المشورة من اختصاصي ذي كفاءة في تحديد الممارسات المناسبة في أي ظرف من الظروف، و قد تتوفر معلومات ومعايير حول الموضوع الذي يغطيه هذا المنشور من مصادر أخرى والتي قد يرغب المستخدم في الاطلاع عليها للحصول على وجهات نظر أو معلومات إضافية لم يشملها هذا المنشور.

تمهيد

لقد نُشر المعيار لإدارة التغيير في عام 2014م بعد عامين من عملية محكمة بقيادة فريق دولي؛ واليوم يُكرّم أعضاء مجموعة فريق عمل المعايير المبدعون على موقع منظمة محترفي إدارة التغيير الـ ACMP، وكجزء من إجراءاتها قامت مجموعة فريق عمل المعايير بدعوة جميع أعضاء منظمة محترفي إدارة التغيير الـ ACMP إلى المراجعة والتعليق على المسودات، ويُضاف إلى ذلك أنه قد تمت دعوة أعضاء منظمة محترفي إدارة التغيير الـ ACMP لإعادة توجيه هذه المسودات لأي شخص يعرفونه وذلك من أجل الحصول على مراجعات وتعليقات أوسع نطاقاً، ولقد كانت المنهجية لتطوير المعيار شاملة بشكل ملحوظ، ولا يخفى على ممارسي إدارة التغيير قوة هذه الشمولية.

يمثل المعيار لإدارة التغيير نقاشاً ووجهات نظر من جميع أنحاء العالم. لك أن تتخيل التنوع الواسع في وجهات النظر والتي تمثل: جميع الصناعات، والجهات التي تسعى للربح وغير الساعية للربح، والجهات الأكاديمية، والشركات التجارية الصغيرة إلى الكبيرة للغاية، والأدوار التنظيمية الداخلية، والاستشاريون وأيضاً ذوو الخبرة من التخصصات القريبة مثل: إدارة المشاريع، والتطوير التنظيمي، وتنمية المهارات القيادية، والاتصالات، ومصادر التعليم والموارد البشرية، لقد كانت السنتان اللتان استثمرتا لإنشاء المعيار تستحقان كل هذا العناء.

إن هذه المنهجية هي سبب المصداقية التي يتمتع بها المعيار؛ فلقد كان من الممكن إنشاؤه من قبل مجموعة صغيرة من الخبراء؛ لكن الأمر لم يكن كذلك، فقوة هذا المعيار تنبع من هذه المشاركة المتنوعة.

يقوم المعيار أيضاً بشيء آخر: إنه يساعدنا على القيام بعملنا؛ فقد كان يُسمع من الممارسين والقادة في الأيام الأولى من إدارة التغيير قولهم: "لكل شخص تعريفه الخاص لإدارة التغيير". لقد كان تعريف إدارة التغيير القطعة المفقودة في تأسيس الاختصاص، ولذلك كان السؤال المطروح فيما إذا كان يمكن أن يُنظر إلى الاختصاص وبالتأكيد إلى المهنة على أنها مشروعة أم لا؟ مطروحاً. إن وجود معيار مهني طُوّر بالطريقة التي طُوّر بها هذا المعيار يريح من ذلك الجدل؛ مزيلاً ذلك الحاجز أمام قيامنا بعملنا، ونحن ندرك في الوقت نفسه أن الطريقة التي يطبق بها المعيار اليوم لا تزال تتطور مع حقائق التحول الرقمي والتنمية الذكية وتسخير علم البيانات والشخصنة وقوى معطّلة أخرى، فنحن ملتزمون بدعم ممارسي إدارة التغيير في تطبيق

المعيار في سياق هذه الاتجاهات وغيرها، واستراتيجية منظمة محترفي إدارة التغيير الـ ACMP 2020-2022 تتناول هذا مباشرة.

في نفس الوقت ندرك أن الطريقة التي نطبق بها المعيار اليوم لا تزال تتطور مع حقائق التحول الرقمي والتنمية الذكية وتسخير علم البيانات والسمات الشخصية وتحديات أخرى.

أنا شخصياً أحب المعيار وكل ما يمثله، وأنا أحمل نسختي معي في كل مكان للمشاركة عندما تسنح لي الفرصة، ولم يعد يتوجب علي أن أقنع أي شخص أن هناك تعريفاً، فالمعيار يعطيني ويعطي عملي مصداقية. أنا ممتنة لأن منظمة محترفي إدارة التغيير الـ ACMP قررت منذ سنوات أن تجعل هذا أولوية. لقد نشرنا هذا المعيار عبر الإنترنت لندعوك إلى استخدامه ومشاركة محتواه وقصته مع آخرين، إنه لك.



روكسان م. براون
رئيسة منظمة محترفي إدارة التغيير
(الـ ACMP)

شكر وتقدير

تقدّر منظمة محترفي إدارة التغيير ACMP جهود العديد من المتطوعين والأشخاص الذين ساعدوا في إنشاء وتمحيص معيار الـ ACMP لإدارة التغيير، ولقد ساهم متطوعو الـ ACMP ابتداءً من قادة الفكر الأصليين الذين عملوا مع فريق عمل اعتماد الـ ACMP الأول إلى مجموعة عمل المعيار SWG الحالية في معيار الـ ACMP ومناقشته وصقله.

Rick Rothermel	ضابط اتصال مجلس الـ ACMP:
Sumreen Ahmad	رئيس فريق عمل المعيار:
D. Scott Ross	نائب رئيس فريق عمل المعيار:
Austin Kirkbride	المحرر الفني لفريق عمل المعيار:
Debra Noyes	المحرر الفني المشارك لفريق عمل المعيار:

قادة المجموعات الفرعية لفريق عمل المعيار (SWG) :

Karen Barnett	مجموعة المصطلحات والتعاريف:
Bill Mullins	مجموعة تقييم تأثير وجاهزية المنظمة:
Theresa Moulton	مجموعة صياغة استراتيجية إدارة التغيير:
Andrea Grossman	مجموعة تطوير خطط إدارة التغيير:
Mark Bolton	مجموعة تنفيذ خطط إدارة التغيير:
Debra Noyes	مجموعة إكمال جهود إدارة التغيير:

أعضاء فريق عمل المعيار (SWG):

April Callis	Deborah Lynn Morrison
Marisue Fasick	Jason Papadopoulos
Deep Ghatak	Tosha Perkins
Risto Gladden	Terri Ray
Karin Hazelkorn	Kirk Luckwald Sievert
Craig Mills	Margaret Thompson
Erika Moore	Greg Voeller

مستشاري مشروع المعايير:

The Communicators, Inc.

Georgia Patrick

Anna Rubin

Dr. Rory E. McCorkle

Dr. Manfred Straehle

Alexandra Kassidis

Jessica Anderson

الرئيس:

نائب الرئيس:

قائد عملية فنية:

قائد عملية فنية:

مشارك أبحاث:

كبير المحررين:

فريق دعم معايير الـ ACMP:

Linn J. Wheeling

Stephen Cinq-Mars

مدير تنفيذي:

مدير مشروع:

المقدمة

يصف معيار الـ ACMP لإدارة التغيير مجالات المعرفة والقواعد المعمول بها والعمليات والمهام والمهارات اللازمة لممارسي إدارة التغيير ليكونوا فعالين في إدارة التغيير في صناعاتهم ومنظماتهم.

صُمم معيار الـ ACMP ليستفيد منه الأفراد والمنظمات على حد سواء؛ فيستفيد الأفراد لأنه يمكنهم أن يكونوا أكثر فاعلية في قيادة تغيرات إيجابية دائمة تؤدي إلى نتائج أعمال محسنة، ولأنه يمكن من النمو المهني من خلال اعتماد موضوعي لمهارات وقدرات إدارة التغيير لديهم، أما المؤسسات فتستفيد لأنها تستطيع تحسين التبنّي والفعالية والاستدامة لمبادراتها، ولأن معيار الـ ACMP يوفر تقييماً موضوعياً للمهارات والقدرات للتمكين من توظيف وتدريب واستثمار استشارات أكثر فعالية فيما يتعلق بإدارة التغيير.

معيار الـ ACMP مرجع للمعرفة المهنية ولفهم إدارة التغيير ويوفر الأساس للترخيص كمحترف إدارة تغيير معتمد (CCMP) Certified Change Management Professional.

وتوثق الصفحات التالية منهجاً مهنيّاً مقبولاً بشكل عام لأنشطة إدارة التغيير لتوفير نظرة ثاقبة، وهيكلًا وعمليّة ونهجاً معيارياً لتناول التغيير وقيادته.

1. النطاق

يوفر معيار الـ ACMP دليلاً لإدارة التغيير المنظمي، ويمكن لأي نوع من المنظمات (بما في ذلك المنظمات العامة أو الخاصة أو المجتمعية) استخدام هذا المعيار لأي نوع من التغيير بغض النظر عن مدى التعقيد أو الحجم أو المدة أو الموقع الجغرافي أو الثقافة. لقد قصد من هذا المعيار أن يكون قابلاً للتطوير بمختلف تطبيقات إدارة التغيير المنظمي الواسعة النطاق.

❖ يوفر هذا المعيار وصفاً عاماً للمصطلحات والمفاهيم والعمليات التي تشكل ممارسات جيدة لإدارة التغيير في المنظمات.

2. المراجع المعيارية

لا غنى عن الوثائق التالية المشار إليها لتطبيق هذه الوثيقة، فبالنسبة للمراجع المؤرخة فإن المرجع هو النسخة المصدرة بالتاريخ المحدد أدناه. أما بالنسبة للمراجع غير المؤرخة فإن المرجع هو آخر طبعة من الوثيقة المشار إليها (بما في ذلك أية تعديلات).

- بيان الـ ACMP لإدارة التغيير (تم توفيره كملحق (أ) في هذا المعيار).
- المعيار ISO 21500: 2012 (E) : دليل لإدارة المشاريع.

3. المصطلحات والتعاريف

تنطبق المصطلحات والتعاريف التالية لأغراض هذه الوثيقة، وسيتم التوسع في شرح هذه المصطلحات والتعريفات في بنود قادمة.

3.1 التبني Adoption: هو اختيار قبول وتطبيق طريقة جديدة للتفكير أو التصرف، ويحدث التبني عندما يكون سلوك المعنيين متسقاً مع سلوك الحالة المستقبلية.

3.2 المنفعة Benefit: هي المخرجات الكمية والنوعية القابلة وغير القابلة للقياس الناجمة عن التغيير.

تحقيق المنفعة Benefit Realization: هو تحقيق النتائج المتوقعة من التغيير.

3.3 التغيير Change: هو الانتقال من الوضع الحالي إلى حالة مستقبلية.

الوضع الحالي Current State: هي الحالة في الوقت الذي بدأ فيه التغيير.

الحالة المستقبلية Future State: هي الحالة في الوقت الذي تم فيه تحقيق الفوائد.

3.4 تأثير التغيير Change Impact: هو كيفية تأثير الأشخاص و العمليات والتكنولوجيا ومكان العمل أثناء الانتقال من الوضع الحالي إلى الحالة المستقبلية.

3.5 إدارة التغيير Change Management: هي عمل ممنهج لنقل منظمة ما من الوضع الحالي إلى حالة مستقبلية لتحقيق الفوائد المتوقعة.

3.6 مخاطر التغيير Change Risk: هي حدث أو حالة قد تؤثر إذا وجدت على فوائد التغيير.

3.7 تشبع التغيير Change Saturation: عندما يكون مقدار التغيير الذي يحدث في منظمة ما أكثر من ما يمكن التعامل معه بفعالية من جانب المتأثرين بالتغيير.

3.8 الكفاءة Competency: هي مجموعة المعرفة والمهارات والقدرات المنظمة أو الفردية.

3.9 المشاركة Engagement: هي انخراط المعنيين وتأثيرهم في عملية التغيير.

3.10 الحوكمة Governance: هي عمليات اتخاذ القرار التي يطبقها الأشخاص أو الفرق أصحاب الصلاحية فيما يتعلق بالموافقة/الرفض والمراقبة وتعديل أنشطة خطة إدارة التغيير.

3.11 المخرج Outcome: هو نتيجة أو تأثير محدد قابل للقياس لعمل أو حالة.

3.12 الجاهزية Readiness: هي استعداد منظمة أو أجزائها لقبول التغيير الوشيك والتعامل معه بفعالية وشمولية.

3.13 المقاومة Resistance: هي معارضة المعنيين للتغيير.

إدارة المقاومة Resistance Management: هي عملية التعامل مع معارضة المعنيين للتغيير.

3.14 الراعي Sponsor: هو الفرد أو المجموعة في المنظمة المساءل عن تحقيق فوائد التغيير.

الرعاية Sponsorship: هي عملية دفع المعنيين للتوافق مع التغيير الجديد ودعمه وتبنيه.

3.15 المعني Stakeholder: الفرد المتأثر بالتغيير.

3.16 الاستدامة Sustainability: هي القدرة على المحافظة على استمرار الحالة المستقبلية بعد الوصول إليها.

3.17 الرؤية Vision: هي وصف الحالة المستقبلية.

4. المفاهيم

مفاهيم أساسية في معيار إدارة التغيير.

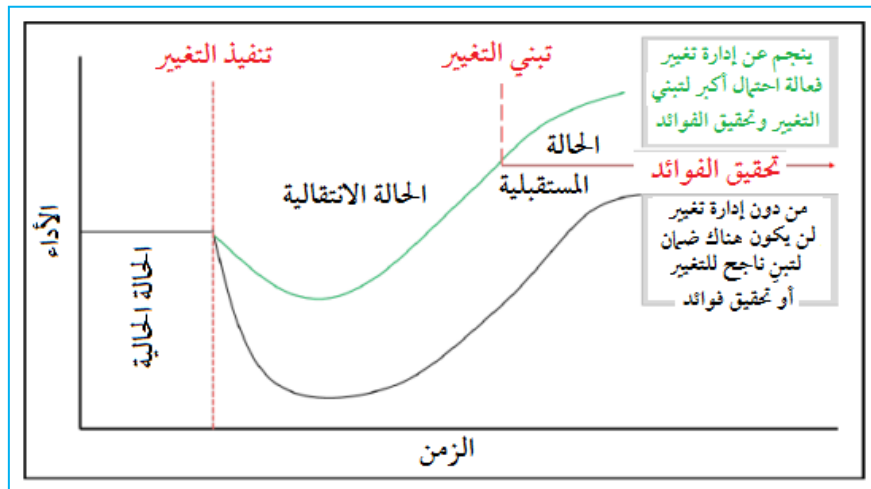
4.1 التغيير عبارة عن عمليات:

التغيير ليس حدثاً واحداً وإنما عملية انتقالية ذات أحداث متعددة ومتنوعة تدعم الهدف المتمثل بنقل المنظمة ومعنيها من حالة حالية إلى حالة مستقبلية.

أثناء الاستجابة للتغيير هناك انخفاض تقليدي في الأداء وهذا عائد إلى ردة فعل الشخص الطبيعية على التغيير، ويمكن لهذا الانخفاض أن يحدث في أوقات مختلفة خلال العملية الانتقالية قبل أن تتحقق الحالة المستقبلية، وفي بعض الحالات وعلى وجه الخصوص عندما لا يكون هناك إدارة تغيير قد يفشل تبني التغيير ويتم الرجوع للسلوكيات القديمة، ولا بد لتبني التغيير من أن يبدأ المعنيون بالتصرف بطريقة مختلفة.

الشكل (1): تأثير إدارة التغيير على العملية الانتقالية

الرسم البياني التالي هو مثال وقد تم اقتباسه من عدد من المراجع.



وللحد من الآثار المدمرة الكامنة في التغيير وزيادة احتمال تحقيق الحالة المستقبلية، تقوم ادارة التغيير بـ:

- رفع جاهزية المنظمة ومرونتها وقدرتها على التكيف.
- رفع مشاركة المعنيين وروحهم المعنوية واستعدادهم للطريقة الجديدة.
- تقليل عمق أي انخفاض في الأداء والإنتاجية أثناء التغيير إلى الحد الأدنى.
- تسريع وتعظيم الأداء أثناء وبعد التغيير.
- زيادة الاستفادة من المعنيين وكفاءتهم لدعم الطريقة الجديدة.
- تقليل منحى التعليم (تسريع التعليم) وتسريع تبني الطريقة الجديدة.
- زيادة احتمال تحقيق الفوائد.
- تحسين الاستدامة على المدى الطويل بعد أن تتحقق الحالة المستقبلية.

4.2 العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي

يتم بدء التغيير على عدة مستويات، إلا أن هناك رابطاً طبيعياً مهماً بين عمليات التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير، فيحدد التخطيط الاستراتيجي الرؤية، وتحدد أنشطته المكونة له الحالة المستقبلية والتغيرات المنظمة المستمرة المطلوبة للتشغيل والاستدامة الناجحة، وتقوم إدارة التغيير برفع مستوى التبني الفردي والجماعي وبالتالي تضمن تحقيق الفوائد المتوقعة وعوائد الاستثمار.

الرؤية التي هي أحد المكونات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي عبارة عن بيان طموح يركز على المستقبل ويصف عادة سبب التغيير وما ستكون عليه الحالة المستقبلية، وتتضمن في بعض الأحيان المخاطر التي تواجه المنظمة إذا لم يكن التغيير ناجحاً.

يعتبر نص الرؤية أول رابط رئيسي بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير لأنه:

- يوضح التوجهات والتركيز للمنظمة والمعنيين.
- يحدد النتائج والفوائد العامة المتوقعة التي يتعين تحقيقها.
- يمهّد الطريق للقادة لدفع المعنيين إلى خطة مشتركة.
- يعمل كدليل لاتخاذ القرار والتواصل والمشاركة.

التغيرات الناجحة تتطلب من القادة صياغة رؤية متسقة وقابلة للتحقيق وملهمة وسهلة الفهم توجه المنظمة إلى تحقيق منافع متوقعة قابلة للقياس.

4.3 أنواع التغيير المنظمي

أنواع التغيير المنظمي وتعريفات التغيير لا حصر لها تقريباً؛ وغالباً ما يكون تعريف تغيير ما حسب : اسم المشروع ، مبادرة نظام جديد، إعادة هندسة الإجراءات، الاستحواذ، السياسات أو تحديث لإجراءات غير مكتملة.

كما يجب أن يستند تعريف وتحديد التغيير إلى تحليل عدد من العوامل المتغيرة التي يمكن أن تختلف من تغيير إلى آخر مثل: التعقيد التكنولوجي، عدد ونوع مجموعات المعنيين المتأثرة، حجم التغيير بالإجراءات، و حجم التغيير بالهيكل المنظمي، حجم المنقولات ، تعديلات الأجور و المزايا، تعديلات القوى العاملة، سرعة التطبيق، التغير بالادوار الوظيفية، والتوزيع الجغرافي. إلا أن ما يجعل التغيير فعالاً مميز هو أنه يؤثر على الأفراد والمنظمات بأنظمتها وقيمتها الخاصة بها و الأعراف الثقافية و التاريخ والتجارب السابقة في التغيير وأساليب القيادة ومستويات الكفاءة في إدارة التغيير.

هناك عنصران أساسيان لتعريف التغيير وتقييم المخاطر لغرض التدرج المناسب لجهود إدارة التغيير والوقت والموارد، وهما:

- تحليل متغيرات التغيير الذي يوفر رؤية لحجم التغيير وتعقيده.
- تقييم المنظمة و الذي يوفر رؤية فيما يتعلق بالثقافة والجاهزية.

ويمكن بناء على هذين العنصرين تقييم كل التغييرات داخل المنظمة ابتداء من المشاريع الضخمة ذات الاعتمادات المالية والموارد المخصصة والتي لها ميثاق مشروع مرتبط بالتخطيط الاستراتيجي، وكذلك التغييرات الصغيرة ذات الحد الأدنى من التأثيرات والتي لا تجري عليها عمليات حوكمة المشروع العادية وكل ما بينهما.

إدارة التغيير ليست نهجاً واحداً يناسب جميع المقاسات من التغييرات ولكن يمكن تفصيلها لتناسب أي تغيير منظمي.

4.4 العلاقة مع إدارة المشاريع

إدارة المشاريع وإدارة التغيير تخصصان متكاملان، ولكنهما مع ذلك متميزان وقد يتداخلان في أثناء تنفيذ التغيير، وغالباً ما يكونان معتمدين على بعضهما عند تقديم قيمة للمنظمة، ويمكن أن تختلف درجة التداخل والاعتماد المتبادل بين المنظمات وذلك اعتماداً على عوامل مثل الهيكل التنظيمي ونوع التغيير والمنهجيات المستخدمة والكفاءة ونضج القدرات.

التكامل الفعال بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير مطلوب لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن أن يحدث التكامل عبر أبعاد مختلفة؛ بما في ذلك:

- الأدوار والمسؤوليات:

ينبغي لإدارة المشاريع أن تركز في المقام الأول على تطبيق المهارات والأدوات والتقنيات على الأنشطة المطلوبة لتنفيذ التغيير المخطط له (مثل: نظم جديدة، عمليات جديدة، موارد جديدة) بطريقة منظمة ضمن ما هو مطلوب بالنسبة للنطاق والوقت والتكلفة ومعايير الجودة، و ينبغي لإدارة التغيير أن تركز في المقام الأول على تطبيق المهارات والأدوات والتقنيات على الأنشطة المطلوبة لتنفيذ واستدامة التغيير المنقّذ؛ مثل التأثير على السلوك الفردي والثقافة التنظيمية، وتسهيل طرق عمل جديدة، والتتبع والتمكين من تحقيق الفوائد، وتقديم مدخلات لمبادرات تغيير مستقبلية، وكذلك ينبغي لنطاق وتركيز التخصصين أن يكونا معرفين بوضوح في مرحلة مبكرة من عملية التخطيط. كما ينبغي تحديد وتوثيق التداخلات والاعتمادات المتبادلة؛ بما في ذلك كيفية عمل الاختصاصين مع بعضهما وكيفية مشاركة المعلومات وكيف سيكون اتخاذ القرارات.

- المنهجية والخطة:

تختلف منهجيات إدارة المشاريع وإدارة التغيير فيما تركزان عليه؛ فتشدد منهجيات إدارة المشاريع عادة على تنظيم وإدارة الموارد والأنشطة المطلوبة لإكمال المشاريع (تنفيذ التغيير) ضمن النطاق والميزانية والجدول الزمني المحدد ومعايير الجودة المحددة، أما منهجيات إدارة التغيير فتشدد عادة على الجانب البشري من التغيير والأنشطة المطلوبة لإعداد المنظمة للتغييرات المنقّذة، وعلى تسهيل الانتقال من طريقة العمل القديمة إلى الحالة المستقبلية، وعلى تضمين التغيير كسلوك جديد، وينبغي للمنهجيتين

أن تكونا متكاملتين لضمان إعطاء المقدار الصحيح من التركيز لكل من الجانبين التقني (الانتاج) والبشري (التطبيق) من التغيير.

للمشروعات تواريخ محددة للبدء والانهاء؛ بينما تستمر أنشطة إدارة التغيير في أغلب الأحيان إلى ما بعد مرور وقت طويل من تنفيذ التغيير وإغلاق المشروع، وفيما عدا ذلك فإنه ينبغي لخطط إدارة المشاريع وإدارة التغيير أن تكون متكاملة في خطة شاملة؛ لأن معالم المشروع وأنشطة إدارة التغيير قد تؤثر في بعضها بعضاً.

- الأدوات والموارد:

يستخدم الممارسون مجموعة متنوعة من الأدوات لإنجاز التغيير وتنفيذه والتحكم فيه وقياسه، فبعض الأدوات يكون خاصاً بإدارة المشاريع أو بإدارة التغيير، إلا أن بعضها مثل تحليل المعنيين قد يكون مشتركاً بينهما، وعندما تكون هناك قواسم مشتركة فإنه ينبغي مكاملة الأدوات لزيادة الكفاءة والتعاون بين الاختصاصيين. قد تكون هناك أيضاً فرص لتكامل الموارد أو التشارك فيها (مثل الأشخاص والأجهزة والبرمجيات والمرافق والتمويل) وذلك اعتماداً على درجة التداخل والاعتماد المتبادل بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير.

- الأهداف والمخرجات:

الهدف المشترك لإدارة المشاريع وإدارة التغيير هو إضافة قيمة إلى المنظمة، فكل تخصص يساهم بشكل فريد في تحقيق الفوائد، إدارة المشاريع تنفذ التغيير المخطط له، وتضمن إدارة التغيير إنجاز التغيير المنقذ وتبنيه لتمكين تحقيق الفوائد المتوقعة.

- المخاطر:

يدرك كل من إدارة المشاريع وإدارة التغيير أنه يمكن أن يكون للمخاطر تأثير كبير على قدرة المنظمة على تنفيذ التغيير وإنجازه، فتركز إدارة التغيير على المخاطر التي تحول دون تبني التغيير والتهديدات التي تحول دون تحقيق الفوائد المتوقعة والتهديدات التي تحول دون استدامة التغيير. كما أن لإدارة التغيير

اهتماماً بالمخاطر ذات الصلة بالمشروع مثل تلك التي تؤثر على الجدول الزمني والنطاق والميزانية وتحقيق الفوائد.

4.5 التغيير المنظمي والتغيير الفردي

يُدار التغيير على المستويين المنظمي والفردي؛ فتسهل إدارة التغيير انتقال المنظمات ومعنييهم إلى استدامة الحالة المستقبلية، أما تغيير السلوك الفردي فهو أساسي لإنجاز هذا الهدف ولعوائد المنظمة من الاستثمار، كما أنه من المهم أيضاً تحديد إجراءات المساءلة لضمان نجاح التغيير على المستويين المنظمي والفردي.

تقوم جهود إدارة التغيير على المستوى المنظمي بتقييم وفهم:

- السمات الثقافية الحالية للمنظمة والتي قد توفر أساساً صلباً للتغيير أو تكون عائقاً أمامه.
- تحديد أولويات مبادرات التغيير للمنظمة في محاولة لرصد الإجهاد والتشبع في التغيير، إضافة إلى بناء رشاقة التغيير.
- الرؤية المشتركة و المقاصد الاستراتيجية للتغيير في المنظمة.
- إجراءات العمل الجديدة أو المعدلة للمنظمة؛ نظمها وسياساتها وسلوكياتها ومكافآتها ومؤشرات الأداء فيها والإجراءات اللازمة للعمل فيها بنجاح في المستقبل.
- الهيكل والأدوار الفردية اللازمة لدعم وتعزيز جهد التغيير في المنظمة.

تتناول جهود إدارة التغيير على المستوى الفردي وإدارتهم من خلال:

- وجهات النظر الخاصة للأفراد وتحيزاتهم ودوافعهم وسلوكياتهم وعقلياتهم ومقاومتهم وردود أفعالهم وذلك من أجل زيادة القبول والالتزام بطريقة أكثر إنتاجية ومرونة.
- هل الأفراد لديهم الإرادة والقدرة والمعرفة والمهارات والوقت الكافي للانتقال إلى الحالة المستقبلية؟.

- احتياجات الرعاية والقيادة الفعالة لضمان تغيير ناجح وتدريب الفرد من خلال الانتقال الشخصي.

4.6 أدوار ومسؤوليات إدارة التغيير

قد يتضمن جهد تغيير معين أفراداً تم اختيارهم خصيصاً لتقديم المشورة لفريق المشروع حول مخاطر محتملة للتغيير؛ كـلجنة استشارية مثلاً، وقد يقوم فريق إدارة التغيير بإشراك أفراد أو مجموعات إضافية (من خارج فريق التغيير) للمساعدة في تقييم تأثيرات التغيير؛ ولتحديد أولويات مهام إدارة التغيير؛ ولتقديم تغذية راجعة بخصوص استراتيجية إدارة التغيير وخططها وتكتيكاتها؛ ولتنفيذ ودعم عملية التغيير على مستوى المعنيين.

يتم تحديد الأدوار التالية لمتخصصي التغيير:

- **ممارس إدارة التغيير:** شخص مسؤول عن تنسيق وتطبيق وتتبع أدوات أو أنشطة إدارة التغيير، وهذا الشخص غير مسؤول أو مساءل عن استراتيجية التغيير.
 - **فريق إدارة التغيير:** مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معاً لتسهيل أنشطة إدارة التغيير لتصميم وتحليل وتطوير وتمكين المؤسسة من امتلاك ودفع التبني بفعالية والاستخدام والاحترافية، ويتأكد أعضاء الفريق من اكتمال الأنشطة وجمع التغذية الراجعة وإجراء التدريب وتأمين التواصل بأشكال مختلفة.
 - **قائد إدارة التغيير:** الفرد المساءل والمسؤول عن استراتيجية التغيير والذي يقيّم التغيير ويحدد خطة التغيير وينفذ إدارة التغيير، فلدى هذا الفرد سيطرة يومية مباشرة على فريق إدارة التغيير وجدول مشروع التغيير والميزانيات والموارد ذات الصلة، ويعتبر قائد إدارة التغيير ضابط الاتصال الرئيسي مع راعي التغيير ومدير المشروع والقيادة وفريق المشروع ككل والمعنيين.
- قد يكون لأدوار التغيير أسماء مختلفة مرتبطة بالدور وذلك حسب المنظمة، وقد يكون مطلوباً أن يكون هناك أدوار إضافية أو مجمعة وذلك بناء على تعقيد الأهداف المحددة للتغيير.
- ويتم إنشاء بعض الأدوار لدعم نتائج المعنيين مثل:
- **الراعي:** الفرد أو المجموعة في المنظمة المساءل عن تحقيق فوائد تغيير ما؛ فهو يحدد ويدافع عن أهداف التغيير ككل ونطاقه وتعريف النجاح، ويؤثر هذا الفرد أو المجموعة على الأقران وكبار القادة

الآخرين لكسب الدعم وتوفير القيادة لتحقيق الرؤية المنصوص عنها، ولهذا الدور سلطة نهائية في اتخاذ القرار والتمويل ويقوم بالتوضيح المستمر لجهود التغيير.

- **عملاء التغيير:** قادة وظيفيون أو اجتماعيون أو إدارة وسطى وخبراء من مختلف المجالات في المنظمة يثق بهم الزملاء والمعنون والمدراء التنفيذيون لبصيرتهم وفهمهم للمنظمة. ويمكن اختيار هؤلاء الأشخاص بسبب شبكة العلاقات (غير الرسمية وغير التراتبية) وتأثيرهم (من دون سلطة) على الأشخاص الآخرين أو المجموعات الأخرى؛ فهم يشكلون السلوكيات المطلوبة في مناطقهم ويقدمون تغذية راجعة عن أنشطة التغيير وينخرطون بفعالية مع الآخرين فيما يتعلق بأنشطة التغيير.

4.7 الاتساق المنظمي وإدارة التغيير

الاتساق والتوافق عنصر مهم في مبادرات التغيير الناجحة، فيجب أن يكون لدى القادة وضوح في الهدف والتركيز على توافق الأشخاص والعمليات والأنظمة والهياكل خلال فترة التغيير، وكذلك يجب عليهم وضع خطط طوارئ لاكتشاف وإصلاح مشكلات عدم التوافق والتي قد تحدث قبل أو أثناء أو بعد حدوث التغيير، كما أن سعة و قدرات التغيير متباينة بشكل كبير من منظمة إلى أخرى، ولكن احتمال تنفيذ وتبني تغيير ناجح يزداد عندما تكون بنية المنظمة وعملياتها وأشخاصها متسقة ومتوائمة باستمرار من خلال رؤية مشتركة.

الثقافة المنظمة عنصر آخر مهم في الاتساق المنظمي والتي يمكن أن تؤثر على نجاح استراتيجية التغيير؛ ولذلك فإن من المهم أن يخلق القادة بيئة يكون فيها لدى التابعين الوقت والمكان اللازمين للانخراط وليشعروا بالارتياح مع أساليب العمل الجديدة.

5. عمليات إدارة التغيير

العمليات هي مجموعة من الإجراءات المنتظمة والأنشطة التي يتم القيام بها للوصول إلى منتج أو نتيجة أو مُخرج محدد؛ فعندما يتم تطبيق عملية إدارة التغيير بشكل صحيح فإنها تزيد من احتمال انتقال الأفراد والمنظمات بشكل فعال إلى حالة مستقبلية لتحقيق الفوائد المتوقعة، ويحتاج الأفراد والمعنيون إلى المعلومات ودعم القيادة والتدريب والتوجيه والمكافآت والتعزيز والوقت لتقرير ما إذا كانوا سيشاركون في التغيير وإلى أي درجة.

يتم تحقيق الانتقال من الحالة الحالية إلى حالة مستقبلية من خلال تطبيق عمليات إدارة التغيير بحيث يتم إشراك المعنيين قبل عملية التغيير وفي أثنائها وبعدها. تُنتج إدارة التغيير الفعالة عندما يتم تقليل التأثيرات والمخاطر السلبية المتصورة للتغيير إلى الحد الأدنى ويتم تحقيق المنافع العامة المتوقعة ضمن الميزانية والجدول الزمني بشكل مثالي.

مجموعات العمليات هي مجموعة من العمليات المتشابهة أو المترابطة والتي تعمل بمثابة أدلة إرشادية لتطبيق معرفة ومهارات وقدرات إدارة التغيير أثناء تنفيذ جهود التغيير، وتكون هذه المجموعات مرتبطة بحيث أن المخرج أو نتيجة العملية الواحدة تصبح مدخلاً لعملية أخرى.

العمليات ضمن كل مجموعة قد تكون تكرارية وفي بعض الأحيان متزامنة، ويمكن تطبيقها عدة مرات خلال جهود إدارة التغيير.

قد تستخدم مبادرات التغيير منهجيات مختلفة (على سبيل المثال: التقليدية، الرشيقة). و نظراً لطبيعة إدارة التغيير التكرارية والمتزامنة في بعض الأحيان فإنه ينبغي لعمليات إدارة التغيير أن تتكيف بشكل مناسب لزيادة فعاليتها بغض النظر عن منهجية إدارة المشاريع المستخدمة.

تعتمد عمليات إدارة التغيير الموضحة في هذه الوثيقة على العديد من منهجيات إدارة التغيير الموجودة وتحدد ممارسات عامة مقبولة بدلاً من تكرار منهجية معينة، وسيجد الممارسون الذين يستخدمون منهجية معينة قواسم مشتركة وربما اقتراحات إضافية لتوسيع جهودهم لإدارة التغيير.

و كتنخصص ناشئ، فإن معيار الـ ACMP لا يوصي بأي أنشطة أو خطوات عملية معينة، ولذلك لن يتفاجأ من هم على دراية بلغة المعايير في غياب عبارة "سيؤدي إلى" في وصف العمليات، وبدلاً من ذلك فإن اللغة تصف ممارسة مقبولة عموماً؛ ولذلك فإن العمليات وعملياتها الفرعية والإجراءات بشكل عام تُستخدم و ليست واجبة التطبيق دائماً.

يتم استخدام مجموعات العمليات التالية لتنظيم وتوضيح العمليات التي يقوم بها ممارسو إدارة التغيير.

مجموعات عملية إدارة التغيير		
5.1	تقييم تأثير التغيير وجاهزية المنظمة	صممت العمليات في هذه المجموعة لتقدير وتقييم وتوقع المنظمة واستعداد معنيها وقدرتهم وطاقاتهم للخضوع لعملية انتقال من الحالة الحالية إلى حالة مستقبلية، وتتضمن العمليات أيضاً تقييماً للتغيير وأثر التغيير الذي سيكون على الفرد والمؤسسة، فتلعب القيم و التاريخ والثقافة أدواراً رئيسية في هذه التقييمات، وتوفر النتائج لممارسي التغيير معلومات لتحديد توقعات القائد و لتخصيص وتعديل خطط وأنشطة إدارة التغيير.
5.2	صياغة استراتيجية إدارة التغيير	صممت العمليات في هذه المجموعة لتطوير النهج العام لإدارة التغيير مع الرعاية وقادة التغيير ومطوري المحتوى ومديري البرامج والعملاء وغيرهم في المشروع، ويتضمن هذا النهج الحوكمة والمخاطر والموارد والميزانية والتقارير. وتتضمن استراتيجية التغيير وتكامل وتوائم خطط إدارة التغيير والأنشطة والمهام والمعالج في الأنشطة والعمليات الأخرى للمنظمة ومعنيها عند بداية التغيير (التوقيت والتتابع)، كما أن مشاركة المعنيين متضمنة في مجموعة العمليات هذه.
5.3	تطوير خطة إدارة التغيير	تستخدم العمليات في هذه المجموعة منهجيات وأدوات إدارة تغيير محددة لوضع خطط تفصيلية لتنفيذ استراتيجية إدارة التغيير، وتتضمن هذه الخطط التواصل والرعاية وإشراك المعنيين والتعليم والتطوير وإدارة المخاطر وقياس وتحقيق الفوائد، كما أن التكامل المستمر مع إدارة المشاريع متضمن في مجموعة العمليات هذه.
5.4	تنفيذ خطة إدارة التغيير	تركز العمليات في هذه المجموعة على تنفيذ العمل/الإجراءات في خطط إدارة التغيير التفصيلية، والغرض من عمليات هذه المجموعة هو لتحقيق الفوائد المتوقعة من تنفيذ إدارة التغيير.
5.5	استكمال جهود إدارة التغيير	تعزز العمليات في هذه المجموعة العمل في خطط إدارة التغيير، وتحدد فعالية العمل، وترصد التقدم، وتنقل مبادرة التغيير إلى مجال الأعمال. تتضمن هذه العمليات قياس النتائج ومقارنة الفوائد المتوقعة أو أهداف الأعمال، وتشمل هذه العمليات أيضاً أنشطة التحسين المستمر التي تأتي من تحليل ما بعد المشروع والدروس المستفادة.

يتم في الأقسام التالية من معيار الـ ACMP تضمين جداول المدخلات/المخرجات في توصيف عمليات إدارة التغيير، وتقوم هذه الجداول بتوضيح العملية، الوثائق، المعلومات المطلوبة لإكمال العملية، وكذلك ما هي العملية أو الوثائق أو المعلومات المخرجة من هذه العملية.

ليس المقصود من المدخلات والمخرجات المدرجة في هذه الجداول أن تكون شاملة؛ بل هي تشير إلى المدخلات والمخرجات المقبولة بشكل عام، كما أنه ليس بالضرورة لكل مدخل من المدخلات مخرج يقابله (ليست علاقة واحد-إلى-واحد).

5.1 تقييم تأثير التغيير وجاهزية المنظمة

الغرض من تقييم تأثير التغيير والجاهزية المنظمة هو:

- مراجعة التغيير الشامل وكيف سيؤثر على المنظمة.
- تحديد ما إذا كانت المنظمة جاهزة وقادرة على تبني التغيير المقترح.

ويحتوي هذا التقييم الشامل على سلسلة من العمليات؛ توضح كل عملية الغرض من النشاط ومجالات التركيز الرئيسية والمدخلات والمخرجات الرئيسية، وترتبط هذه العمليات ارتباطاً وثيقاً بالترتيب الذي يتم عادةً إجراؤها به.

وتوضح القائمة التالية عمليات التقييم الخاصة بتأثيرات التغيير والجاهزية المنظمة:

1. تعريف التغيير ولماذا يجب أن يحدث؟.
2. وضع وإيصال رؤية واضحة للحالة المستقبلية.
3. تحديد المعنيين الرئيسيين المشاركين ومن الذين سيتأثرون بالتغيير.
4. تقييم ثقافة المنظمة وسعتها وجاهزيتها للتغيير.
5. تقييم ما إذا كان قادة التغيير يفهمون برنامج التغيير وملتزمين به.
6. تقييم المخاطر واحتمالات النجاح لتحديد الإجراءات المحتملة التي تعزز التقدم نحو التغيير.

ينبغي أن يبدأ تقييم تأثيرات التغيير والجاهزية له قبل صياغة استراتيجيات وخطط إدارة التغيير، وينبغي لكل مخرج عملية أن يكون ناتجاً عن مشاورات واسعة واستباقية لسد الفجوة بين المقاصد الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات والخطط التي ستحقق الفوائد المتوقعة.

5.1.1 تعريف التغيير

الغرض من تعريف التغيير هو تمييز وتعريف التغيير الذي تعتمزم المنظمة تبنيه لتحقيق هدف استراتيجي. الأسئلة الأساسية حول التغيير والغرض منه ومن الذي سيتأثر وكيف؟ و توافق التغيير مع الأهداف والاحتياجات المنظمة هي المفتاح لتعريف التغيير، وقد تشمل الأسئلة ما يلي:

- هل سيكون التغيير على مستوى القسم أم على مستوى المؤسسة؟
- هل سيكون التغيير موجهاً للأشخاص أم للعمليات أم للتكنولوجيا؟
- هل التغيير جزء من أو بالتزامن مع تغييرات أخرى تحدث في المنظمة؟
- هل يعتبر التغيير تحويلياً أم تدريجياً؟
- كيف ستتأثر المنظمة وهيكلها بالتغيير؟

التغيير المحدد بوضوح ضروري ومهم لتحديد المنهجية المناسبة لتنفيذ التغيير بنجاح.

المخرجات	المدخلات
• تعريف التغيير • الميثاق	• دراسة الجدوى • الأبحاث • الميثاق • الخطة الاستراتيجية • مقاييس النجاح

5.1.2 تحديد لماذا التغيير مطلوب؟

الغرض من تحديد لماذا التغيير مطلوب هو شرح الفرص الحالية والمخاطر أو العواقب والفوائد. تطور هذه العملية مبرر التغيير لدعم رؤية المنظمة والتعبير بوضوح عن فوائدها المتوقعة للمنظمة، وينبغي أن تتضمن وصفاً واضحاً لعواقب عدم التغيير، كما يمكن أن تحدد المخاطر المرتبطة بعدم الالتزام أو المقاومة إذا كان التغيير يفتقر إلى سبب مقنع ويعتبره المعنيون غير ضروري، وقد يكون مبرر التغيير الذي يساء فهمه أو عدم اكتماله أحد أكبر المخاطر في الوصول إلى تبني المعنيين بنجاح.

المدخلات	المخرجات
- دراسة الجدوى - تعريف التغيير - الميثاق - الخطة الاستراتيجية - مقاييس النجاح	- دراسة الجدوى - الميثاق

5.1.3 وضع رؤية واضحة للحالة المستقبلية

الغرض من وضع رؤية واضحة للحالة المستقبلية هو تسهيل الوصول إلى الحالة التشغيلية للمنظمة بعد أن يكون قد تم تبني التغيير. وتركز هذه العملية على تطوير ووصف اتجاه موحد للحالة المستقبلية بحيث يمكن للمعنيين أن يتصوروها في التشغيل وأن يتنبؤوا بقيمة الحالة المستقبلية.

المدخلات	المخرجات
- رؤية ورسالة وقيم المنظمة - دراسة الجدوى - تعريف التغيير - الخطة الاستراتيجية	بيان الرؤية

5.1.4 تحديد الغايات والأهداف ومعايير النجاح

الغرض من تحديد الغايات والأهداف ومعايير النجاح هو تقديم أهداف ملموسة ومحددة وقابلة للقياس وقابلة للإدارة والتي تمثل التقدم المخطط له نحو تبني الحالة المستقبلية. توجه هذه العملية التركيز على نتائج التغيير الفعلية والنتائج المتوقعة أكثر من تتبعها لعمليات و أنشطة التغيير، ويجب أن تحدد هذه العملية أهداف وغايات التغيير الرئيسية التي تحدد التقدم نحو تبني التغيير، ويجب أن تصف العملية أيضاً المعالم الرئيسية التي تقيس متى يتم تحقيق الأهداف والغايات، وهذا سيمكن من تحديد معايير النجاح ذات الصلة.

المخرجات	المدخلات
- أهداف وغايات التغيير - معايير ومقاييس النجاح	- دراسة الجدوى - الميثاق - الخطة الاستراتيجية - بيان الرؤية - تعريف التغيير

5.1.5 تحديد الرعاية المساءلين عن التغيير

الغرض من تحديد الجهات الراعية المساءلة عن التغيير هو ربط التغيير بأصحابه وتحديد متطلبات المساءلة. تحدد هذه العملية الجهات الراعية المساءلة عن التغيير وتقيم مدى اتساقهم و موائمتهم مع التغيير والتزامهم به. قد تنطوي هذه العملية أيضاً على إكمال تحليل الأدوار لتمييز الأفراد والمجموعات المساءلين عن أولئك المسؤولين، فيُطلب من أولئك المساءلين إتمام التغيير، بينما يُطلب من أولئك المسؤولين تشغيلاً القيام بالعمل اليومي لقيادة التغيير لتحقيق أهدافه وغاياته.

وكما هو الحال في الفقرة (6.1.5) التي عنوانها "تحديد المعنيين المتأثرين بالتغيير"، فإنه ينبغي لهذه العملية أن تجمع المعلومات المتعلقة بالدوافع والقدرات والتوقعات والمخاوف ذات الصلة بالتغيير، ويمكن التقاط هذه المعلومات من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب؛ مثل المقابلات المخططة والمناقشات العامة لتحديد القيود أو النزاعات أو المخاوف المحتملة.

المدخلات	المخرجات
• تعريف التغيير • الميثاق • تحليل المعنيين • الهيكل التنظيمي الحالي وملفات المعنيين	• تحديد الرعاية • تقييم الرعاية

5.1.6 تحديد المعنيين المتأثرين بالتغيير

يتمثل الغرض من تحديد المعنيين المتأثرين بالتغيير في تحديد سمات المعنيين، مثل مستوى التأثير أو الالتزام أو القواعد، وتحديد حجم ونطاق وتعقيد تأثير التغيير على الأفراد والمجموعات الرئيسية.

تحدد هذه العملية أولئك الأشخاص المتأثرين بالتغيير وأولئك الذين لديهم القدرة على التأثير في النتيجة، وتحدد العملية أيضاً الأدوار ضمن مبادرة التغيير وقد تحدد الأفراد أو المجموعات ذوي الأدوار المتعددة، كما يجب أن يتم تصنيف المعنيين إلى مجموعات لتسهيل أنشطة التغيير المنظمة والفردية.

يتم استخدام تحليل شامل للمعنيين في وضع استراتيجية إدارة التغيير، كما يتم استخدامه لإعداد خطط إشراك المعنيين والتواصل معهم وتعليمهم، ويجب أن تجمع هذه العملية المعلومات المتعلقة بالدوافع والتوقعات والمخاوف والمواقف تجاه التغيير، كما يمكن التقاط المعلومات من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب مثل المقابلات المخططة والمناقشات العامة والاستبيانات.

المدخلات	المخرجات
• تعريف التغيير • بيان الرؤية • الهيكل التنظيمي الحالي وملفات المعنيين • الأبحاث • الميثاق	• تحليل المعنيين

5.1.7 تقييم تأثير التغيير

يتمثل الغرض من تقييم تأثير التغيير في تحليل كيف سيتأثر المعنيون بالتغيير، والتأثير النوعي للتغيير على الأشخاص والعمليات والأدوات والهيكل المنظمي والأدوار والتكنولوجيا. تشمل هذه العملية على تحديد وتصنيف من وماذا سيتأثر؟ وعلى تقييم درجة التغيير التي تحدث ضمن هذه المجالات وعلى وصف التغيير.

تحدد هذه العملية حجم جهود التغيير ونطاقها وتوقيتها وتعقيدها، ويتم استخدام هذه العملية لإعلام وتوجيه تشكيل استراتيجية التغيير وتحديد الأنشطة المطلوبة لإدارة المخاطر والمقاومة التي قد ترتبط بالتغيير.

المدخلات	المخرجات
• تعريف التغيير • بيان الرؤية • الأبحاث • تحليل المعنيين	• تقييم تأثير التغيير

5.1.8 تقييم توافق التغيير مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وقياس الأداء

الغرض من تقييم توافق التغيير مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وقياس الأداء هو توقع مدى تأثير الفوائد المتوقعة من التغيير على تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة.

تقوم العملية بتقييم توافق وعدم توافق الغايات والأهداف والنتائج وقياسات الأداء بين الحالة المستقبلية والحالة الحالية، ويتحقق ذلك من خلال إجراء مراجعة للاستراتيجية مع الكيانات والأفراد ذوي الصلة مثل أولئك الموجودين في المستوى التنفيذي ومكتب التخطيط الاستراتيجي ومكتب إدارة التغيير ومكتب إدارة المشاريع/البرامج، ويجب تقييم أدوات التخطيط الاستراتيجي مثل بطاقات الأداء المتوازن والخطط الاستراتيجية وخرائط الطرق ومقارنتها في مقابل التغيير المقترح.

يتحمل ممارسو إدارة التغيير مسؤولية قيادة الإجراءات المناسبة للتغلب على العقبات وتجنب الآثار الضارة أو تقليلها إلى الحد الأدنى، وتحدد العملية عوائق وصراعات التغيير المحتملة بالإضافة إلى فرص إدارتها أو معالجتها.

ستنتج العملية واحدة من أربع نتائج:

- تأكيد أن التغيير والاستراتيجية على اتساق و توافق.
 - تكيف الاستراتيجية إذا ما اعتبر التغيير ضرورياً ولكن لا يتماشى بشكل كافٍ مع الاستراتيجية الحالية.
 - تأجيل التغيير إلى أن يكون أكثر اتساقاً مع استراتيجية المنظمة.
 - إلغاء التغيير.
- تؤثر النتيجة على المخرجات المنتجة أو المعدلة.

المدخلات	المخرجات
• الخطة الاستراتيجية • بيان الرؤية الحالي • بيان الرؤية المستقبلي • مبرر التغيير • خطة المخاطر	• تقييم التوافق المنظمي • تعديلات على أهداف (غايات وأهداف) • المنظمة وأداء المؤسسة • تعديل الخطة الاستراتيجية • تعديل دراسة الجدوى • تعديل بيان الرؤية

5.1.9 تقييم العوامل الخارجية التي قد تؤثر على التغيير المنظمي

الغرض من تقييم العوامل الخارجية التي قد تؤثر على التغيير المنظمي هو تحديد العملاء والسوق والعوامل الاجتماعية والقانونية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وغيرها من العوامل خارج المنظمة والتي قد تؤثر على تبني المعنيين للحالة المستقبلية.

يتم استخدام هذه العملية لتحديد العوامل الخارجية التي من شأنها أن تمكن أو تقيد جهود التغيير وتحديد كيفية تأثير هذه القوى على منهجية التغيير. هذه العملية عملية تكرارية لأن البيئة الخارجية يمكن أن تدخل مخاطر أو فرصاً جديدة يمكن أن تؤثر على مخرجات التغيير.

يتم استخدام هذه العملية لتوجيه وتوفير المعلومات لعملية تطوير استراتيجية إدارة التغيير.

المخرجات	المدخلات
• تقييم تأثير البيئة الخارجية	• دراسة الجدوى • بيان الرؤية • الخطة الاستراتيجية

5.1.10 تقييم ثقافة (ثقافات) المنظمة ذات الصلة بالتغيير

الغرض من تقييم ثقافة (ثقافات) المنظمة ذات الصلة بالتغيير هو تحديد العناصر الثقافية داخل المنظمة التي قد تساعد أو تعرقل اتجاه التغيير وتحقيق الفوائد المتوقعة. يتم تعريف الثقافة المنظمة على أنها قيم وسلوكيات مشتركة بشكل فريد لمنظمة ما، وتشمل الثقافة المنظمة معلومات مثل كيفية إنجاز المهام والطريقة التي يتفاعل بها الناس مع بعضهم بعضاً واللغة التي يستخدمونها عندما يتواصلون والمواقف والأهداف والقيم والسلوكيات القيادية التي يتم إظهارها.

تحدد هذه العملية ما إذا كانت ثقافة المنظمة وهيكلها وعملياتها ونظام إدارتها الحالية ستدعم التغيير أم لا؛ فإذا كان الأمر كذلك فستحقق العملية من كيف يمكن إدارة الثقافة الحالية من خلال التغيير. وإذا كانت الثقافة الحالية لن تدعم التغيير فإن العملية عندئذ تحدد جوانب الثقافة الحالية التي تتطلب التغيير من أجل تحقيق الحالة المستقبلية.

هناك بعض المؤشرات التي تشير إلى أن تغييراً ثقافياً قد يكون ضرورياً لدعم التغيير والحفاظ عليه مثل:

- لا تسمح الثقافة الحالية للمعنيين بالعمل بطرق تدعم الحالة المستقبلية.
- لا تدعم الثقافة الحالية الإجراءات المخطط لها أو تغيير السلوك.
- تتعارض القيم الحالية مع ما هو متوقع من المعنيين والقادة.

وتركز العملية على العناصر الثقافية الملموسة التي تحدث بانتظام في المنظمة وعلى العناصر غير الملموسة التي هي عبارة عن معتقدات وسلوكيات غير مكتوبة أو غير معلنة والتي قد لا تكون صريحة. وتحدد العملية أين توجد اتساقات أو توافقات ثقافية.

يُستخدم تقييم الثقافة لتوجيه وتوفير المعلومات لعملية تطوير استراتيجية إدارة التغيير، كما يمكن استخدام نتائج تقييم الثقافة لتوقع وتفادي العقبات في الطريق.

المدخلات	المخرجات
- القيم والسلوكيات الأساسية - قنوات وأدوات وطرق التواصل الحالية - استطلاعات الرأي والتغذية الراجعة - بيان الرؤية	تقييم الثقافة

5.1.11 تقييم استيعاب المنظمة للتغيير

إن الغرض من تقييم استيعاب المنظمة للتغيير هو تحديد قدرة مختلف المعنيين المتأثرين بالتغيير على تبني التغيير والتحرك باتجاه الحالة المستقبلية. يعتمد مدى استيعاب أي منظمة لتبني تغييرات جديدة على مجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية، بما في ذلك:

- القدرة التشغيلية للمنظمة على استيعاب التغيير.
- حجم التغييرات المتزامنة (التي تحدث حالياً والمخطط لها) في المنظمة.
- قدرة المنظمة على استيعاب تغيير إضافي.
- التجربة التاريخية للمنظمة مع التغيير، بما في ذلك التغييرات التي يُنظر إليها على أنها إيجابية أو سلبية.
- نضوج إدارة التغيير في المنظمة؛ والذي هو المدى الذي تصل إليه المنظمة في استخدام منهجيات وتقنيات وأدوات إدارة التغيير أو إدارة المشاريع.
- الاستقرار الاقتصادي والبيئي والسياسي (الخارجي والداخلي).

هناك العديد من الطرق والأدوات المتاحة لمساعدة ممارس إدارة التغيير على قياس هذه العوامل، بما في ذلك:

- إجراء تقييم ثقافي.
- قياس نضج إدارة التغيير وإدارة المشاريع.
- تدقيق الدروس المستفادة وتقارير التغيير والمشاريع والمحافظ وذلك من أجل قياس التغييرات الحالية والمخطط لها للمنظمة والسجل السابق لتبني تغييرات ذات حجم مماثل.

- مراجعة تقارير مستقلة عن العوامل الخارجية والداخلية، بما في ذلك الاقتصاد والبيئة والظروف السياسية.

يمكن تعريف التغييرات السلوكية المطلوبة ومجموعات المهارات والكفاءات والحوافز المحتملة للتغيير على سبيل المثال من خلال التعاون مع القيادة والمديرين المباشرين والموارد البشرية والموظفين، ويجب اعتبار هذه الخطوات كمتطلبات مسبقة لتغيير ناجح لأنها سوف تحدد الحد الأدنى من القدرات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق التغيير المقترح.

المخرجات	المدخلات
• تقييم استيعاب المنظمة للتغيير	• تقييم الكفاءات • تقييم الثقافة • التجربة التاريخية للمنظمة مع التغيير • تحليل المعنيين • تقييم تأثير البيئة الخارجية • تقييم تأثير التغيير • الموارد ذات الصلة بالتغيير

5.1.12 تقييم جاهزية المنظمة للتغيير

الغرض من تقييم جاهزية المنظمة للتغيير هو تحديد مدى استعداد المنظمة لأنشطة التغيير. تقوم هذه العملية بتقييم مدى جاهزية الظروف والمواقف والموارد اللازمة لإجراء التغيير بنجاح، ويجب أن تتضمن هذه العملية عناصر الجاهزية المنظمة مثل عوامل السوق والقدرات والتشبع والتي تتناول الخصائص والسمات الرئيسية للمنظمة والتغيير المقترح.

يجب أن تركز هذه العملية أيضاً على تقييم مستوى فهم المنظمة وتصوراتها وتوقعاتها للتغيير، وينبغي أن تحدد هذه العملية الفجوات القائمة بين مهارات وتطلعات ومواقف قادة التغيير الخاصة وبين الرؤية الجماعية للمنظمة، كما يجب أيضاً أن تقيّم التغييرات في العملية المنظمة وأن تحدد مستوى فهم واستعداد الوحدات المنظمة لعملية الانتقال.

يتم استخدام هذه العملية لتطوير خطط العمل إذا تم تحديد نقاط الضعف الرئيسية في جاهزية المنظمة.

المدخلات	المخرجات
• أهداف وغايات التغيير • تقييم الثقافة • تقييم استيعاب المنظمة للتغيير • تقييم التوافق المنظمي • تقييم اتساق الرعاية • بيان الرؤية • تقييم المخاطر	• تقييم جاهزية المنظمة للتغيير

5.1.13 تقييم احتياجات التواصل وقنواته والقدرة على توصيل الرسائل الأساسية

الغرض من تقييم احتياجات التواصل وقنواته والقدرة على توصيل الرسائل الأساسية هو تحديد جهود التواصل المطلوبة لدعم الانتقال إلى الحالة المستقبلية. تُستخدم هذه العملية لتحديد احتياجات التواصل لجميع المعنيين، والتركيز على احتياجات التواصل المناسبة لمختلف الأفراد و المجموعات من المعنيين. يُستخدم تقييم احتياجات التواصل لتطوير استراتيجية التواصل وإعداد تقديرات الموارد والميزانية، كما يستخدم أيضاً لتحديد المخاطر التي قد تؤثر بشكل مباشر على فعالية التواصل والتقدم نحو التغيير.

المدخلات	المخرجات
• أهداف وغايات التغيير • تقييم الثقافة • تقييم استيعاب المنظمة للتغيير • تقييم اتساق الرعاية • تحليل المعنيين • قنوات وأدوات وطرق التواصل الحالية • بيان الرؤية • تقييم المخاطر	• تقييم احتياجات التواصل

5.1.14 تقييم قدرات التعليم

الغرض من تقييم قدرات التعليم هو تحديد مدى وحجم وتعقيد التعليم والتطوير اللازم لضمان تحقيق الحالة المستقبلية بنجاح.

يحدد تقييم احتياجات التعليم ما يحتاج المعنيون إلى أن يقوموا به بشكل مختلف، وما الذي يبرهن على الحاجة إلى الكفاءات والقدرات والمعارف والمهارات والتقنيات والسلوكيات الجديدة المطلوبة لأداء واستدامة عمليات الحالة المستقبلية بنجاح، ويركز على المهارات والقدرات التقنية والاجتماعية والسلوكية المطلوبة في المستقبل.

يجب أن تحدد العملية مدى الحاجة إلى معدات التعليم والمعلمين والخدمات المساندة (اللوجستية)، كما يجب أن تحدد القيود أو الحواجز الرئيسية التي قد تؤثر على نجاح برنامج التعليم، وكذلك يجب أن تحدد العملية استراتيجيات ومنهجيات التعليم.

يتم استخدام تقييم احتياجات التعليم لتطوير استراتيجية التعليم والتطوير، ويتم استخدامه أيضاً لإعداد تقديرات الموارد والميزانية وقياسات الأداء.

المخرجات	المدخلات
• تقييم احتياجات التعليم	• تحليل المعنيين • تقييم تأثير التغيير • تقييم احتياجات التواصل • تقييم الثقافة • تقييم استيعاب المنظمة للتغيير • تقييم اتساق المنظمة

5.1.15 إجراء تقييم مخاطر التغيير

إن الغرض من القيام بإجراء تقييم لمخاطر التغيير هو تحديد وتوقع المخاطر للتغيير المقترح، فقد تكون هذه المخاطر مرتبطة بشكل شائع بالتغيير؛ مثل مقاومة المعنيين أو انعدام رعاية مرئية من قيادة المنظمة، ولكن يجب أخذ المخاطر المحتملة الأخرى التي قد تؤثر على التغيير بعين الاعتبار فعلى سبيل المثال، قد يظهر تقييم المخاطر خطراً كبيراً على نجاح التنفيذ ما لم تتغير أدوار بعض المعنيين.

يجب أن يشمل التقييم على مستوى تأثير المخاطر المحددة على التغيير على سبيل المثال (ما إذا كان سيتم إيقاف المشروع بشكل كامل إذا ما أصبحت المخاطر حقيقة).

المخرجات	المدخلات
• تقييم مخاطر التغيير • سجل المخاطر	• تحليل المعنيين • تقييم تأثير التغيير • تقييم الثقافة • تقييم استيعاب المنظمة للتغيير

5.2 صياغة استراتيجية إدارة التغيير

الغرض من صياغة استراتيجية إدارة التغيير هو تطوير النهج العام لكيفية انتقال المنظمة من حالتها الحالية إلى حالتها المستقبلية، ويتم تصميم استراتيجية إدارة التغيير عادة لتحقيق مجموعة من الأهداف والوصول لمخرجات معينة على مستوى المنظمة.

تصف تفاصيل استراتيجية إدارة التغيير حجم ونطاق وتعقيد برنامج التغيير وتحدد المتطلبات وخيارات التنفيذ والتحديات والقيود والفرص ومعايير النجاح والقياسات ، و مصفوفة الأدوار RACI والحوكمة لكل نشاط من أنشطة إدارة التغيير اللازمة لتحقيق نجاح واستدامة التطبيق، وهي توضح ما يجب القيام به ولماذا يجب القيام به ومن سيفعل ذلك ومتى سيتم ذلك والنتيجة المتوقعة، وقد تشمل أيضاً متطلبات الموارد وتكاليف أخرى لبرنامج التغيير مثل الأدوات أو الحلول التكنولوجية التي يستخدمها فريق التغيير أو مواد التسويق/التواصل أو الفعاليات.

تنص استراتيجية إدارة التغيير بوضوح على مبرر التغيير و تسلط الضوء على المنهجيات الخاصة بالبرنامج لتطوير وتوفير جميع مسارات عمل إدارة التغيير والتي قد تشمل:

- مسؤوليات وأنشطة الراعي.
- اتساق القيادة.
- إشراك المعنيين.
- التواصل.
- المنظمة وتصميم الإجراءات.
- تغيير الثقافة والسلوك.
- تقييم وإدارة التأثير.

- تخطيط الجاهزية.
- التعليم و التطوير.
- إدارة الأداء.
- إدارة المخاطر.
- تحقيق الفائدة وإدارة الاستدامة.

سيتم تزويد الاستراتيجية بالمعلومات من نتائج تشخيص التغيير وتقييمه التي اكتملت في الفقرة 5.1 تقييم تأثير التغيير والجاهزية المنظمة، وتوفر التشخيصات والتقييمات بيانات لاستراتيجية التغيير ليتم تفصيلها بما يناسب المنظمة أو مناطق محددة في المنظمة، وهي مدركة لمستوى تأثير التغيير والتحديات التي تواجه تنفيذ التغيير وعوائق التواصل وفرصه وعوامل النجاح الحرجة ومتطلبات المشاركة.

سيكون لكل منظمة قيود وفرص فريدة من نوعها يجب أن تعالجها استراتيجية التغيير؛ و فيما يلي المجالات الرئيسية التي يجب معالجتها في استراتيجية التغيير لتقليل مخاطر تنفيذ الاستراتيجية إلى الحد الأدنى وتحقيق أقصى قدر من الفعالية:

- قوة مبرر التغيير: إذا كانت مبررات التغيير قوية ومدعومة بشكل جيد ويتم التواصل بشأنها باستمرار فسيكون مستوى المخاطر أقل؛ لأن المتأثرين سيفهمون الحاجة إلى إجراء التعديلات المطلوبة والالتزام بها، أما إذا كانت قوة مبرر التغيير ضعيفة بسبب ضعف تخطيط التواصل أو ضعف الرؤية أو الحد الأدنى من الدعم؛ فقد تكون مستويات المخاطر أعلى لأن أولئك المتأثرين بالتغيير لن "يشترؤا" أو يقبلوا بالحاجة إلى التغيير، التخطيط غير المناسب للتغيير قد يؤدي إلى تبني ضعيف للتغيير وتخصيص غير كافٍ للموارد اللازمة لدفع التغيير قدماً ونقص في المصادقية للمشروع.
- إشراك الرعاة: للمشاركة الواضحة والمرئية وللدعم من الراعي تأثير مباشر على نجاح التغيير، أما إذا كان الراعي لا يقدم الدعم أو كان يفتقر إلى المشاركة الفعالة في جهود التغيير وأنشطته أو كان يفتقد الاهتمام بجهود التغيير أو كان مشتت الانتباه أثناء جهود التغيير؛ عندئذ يجب أن تكون هناك استراتيجيات تدخل وإدارة مخاطر لمعالجة هذه القضية.
- الدرجة التي يعتمد فيها نجاح التغيير على تغييرات السلوك: ستكون مستويات المخاطر أعلى إذا كان التغيير يعتمد على التغييرات السلوكية مما لو كان التغيير لا يتطلب تغييرات في السلوك؛ لأن التغييرات السلوكية أصعب بالمقارنة مع تعلم نظام أو عملية جديدة، فقد ينجم عن التقييم غير الكافي لتغيير السلوك المطلوب نقص المهارة والقدرة على القيام بالأشياء بشكل مختلف وعدم الاتساق مع أهداف التغيير.

- الدرجة التي يعتمد فيها نجاح التغيير على تعلم المعنيين لمهارات جديدة: يجب أن يشير تقييم المخاطر إلى الدرجة التي يعتمد عليها التغيير على تعلم المعنيين لمهارة جديدة، فإذا كان المعنيون قادرين على التعليم وكان لديهم خبرة بالتعليم في الماضي فينبغي لتقييم المخاطر أن يكون أقل.
 - الدرجة التي يؤثر بها التغيير على المعنيين والعملاء والبائعين: درجة التغيير المؤثرة على المعنيين والعملاء والباعة تنعكس على درجة المخاطرة؛ بحيث يؤدي مستوى التغيير المرتفع إلى درجة عالية من المخاطرة، كما يعتبر نجاح التغيير معرضاً لمخاطرة أكبر كلما زاد تأثير العملاء والبائعين بالتغيير.
 - مقدار تأثير التغيير على الأداء المالي (الوضع الصحي) للمنظمة: كلما كانت الأمور المالية في المنظمة تعتمد على نجاح التغيير كلما زادت مخاطر نجاح التغيير لأنه من المرجح أن يقلل من الوقت المتاح لتبني التغيير، ولذلك فإنه غالباً ما يكون هناك حاجة لتحقيق النتائج بسرعة.
 - حجم التجربة السابقة للمنظمة مع التغيير: إذا كانت المنظمة قد حققت نجاحاً سابقاً في التغيير وتظهر بشكل عام مقاومة ضئيلة للتغيير، فعندئذ ينبغي للمخاطر أن تكون أقل، أما إذا كان لدى المنظمة إخفاقات سابقة مع التغيير، فستكون المخاطر عندئذ أعلى.
 - الاتساق و التوافق المنظمي: عدم الاتساق بين ممارسات إدارة أداء المنظمة وثقافتها وهيكلها المنظمي وتصميمها المنظمي مع استراتيجية إدارة التغيير قد يؤدي إلى ضعف الجاهزية للتغيير أو إلى تبني ضعيف أو بطيء للتغيير أو إلى عودة المعنيين إلى الطرق القديمة .
 - استيعاب التغيير: و هو القدرة الشاملة على إجراء التغيير مثل عبء العمل أو مبادرات تغيير أخرى بالاعتماد على العوامل البيئية أو الزمانية.
- يجب التحقق من صلاحية "استراتيجية إدارة التغيير" واعتمادها من قبل راعي برنامج التغيير وفريق البرنامج المناسب و قيادة المنظمة، وقد تتطلب أيضاً الاعتماد من قيادة المنظمة والشركاء والخبراء الذين قدموا مدخلات للاستراتيجية، وأيضاً قد يكون هناك في برامج التحول المعقدة جمهور واسع لاستراتيجية التغيير، بما في ذلك مجالس عمل الموظفين أو الزملاء أو الموردين، لذلك يجب أن تكون عملية مراجعة الاستراتيجية الموافقة عليها محددة بوضوح في وثائق حوكمة برنامج التغيير.
- قد تتضمن الأسئلة التي يتعين أخذها في الاعتبار والاستجابة لها عند تطوير استراتيجية إدارة التغيير ما يلي:

- هل التغيير تدريجي أم تحولي؟ وهل سيكون التنفيذ على مراحل أم بطريقة "الانفجار الكبير"؟
- هل سيكون التحول خطياً ومتسلسلاً، أم هل سيتطلب منهجية متعددة الأساليب وغير خطي وغير متسلسلة؟

- ما مدى جاهزية المنظمة للتغيير؟ وما هي مناطق المقاومة المعروفة والمتوقعة؟ وما هي الآليات التي سيتم استخدامها للتغلب عليها؟
- ما هي التعديلات التشغيلية المطلوبة لتسهيل تبني التغيير بأقل قدر من الاضطراب؟
- ما هي الآليات التي سيتم استخدامها للتأكد من أنه لدى القوى العاملة المهارات والكفاءات المطلوبة أو إكسابهم هذه المهارات و الكفاءات؟
- هل ستكون هناك حاجة إلى أجزاء تقنية لتسهيل الانتقال؟ وإذا كان الأمر كذلك، فكيف سيتم دمجها بالاستراتيجية؟
- كيف سيتم إدارة تعديلات القوى العاملة (الخدمات المساندة)؟
- ما هي الآليات التي سيتم استخدامها لضمان أنه تم تبني السلوكيات والتصرفات الضرورية للتغيير؟ وكيف سيتم رصد التقدم؟

5.2.1 وضع استراتيجية التواصل

الغرض من وضع استراتيجية التواصل هو إنشاء إستراتيجية تضمن عند تنفيذها أن المنظمة وعملاءها على دراية وفهم للأسباب المنظمة للتغيير؛ فهي تضمن أن يكون المعنيون على اتساق وتوافق فيما يتعلق بالقيمة والفوائد المتوقعة من برنامج التغيير بالنسبة للمنظمة، كما يشمل التوافق عند البدء والتقدم والتحديات والإنجازات و الاكتمال والفوائد المحققة. وتتضمن استراتيجية التواصل:

- المبررات التجارية المحددة أو مبرر للتغيير.
- المعنيين والرعاة.
- تحديد الجمهور المستهدف و تصنيفه واحتياجاته.
- الرسائل للمعنيين المستهدفين.
- قنوات التواصل المحددة و تكرارية الرسائل.
- قنوات وحلقات التغذية الراجعة المحددة.
- حوكمة التواصل و إجراءات المراجعة.

التواصل بشأن المبررات

يجب أن تتضمن استراتيجية التواصل المبررات لـ: "ماذا ولماذا ومن وكيف ومتى" المتعلقة بحدوث التغييرات، ويجب أن توفر هذه الاستراتيجية تفاصيل المعلومات الضرورية لتمكين رعاة التغيير والجمهور المستهدف من فهم الرسائل الرئيسية، كما توفر الاستراتيجية تفاصيل القنوات والتكرارية التي سيتم بها تسليم الرسائل في أثناء تنفيذ التغيير، يحدث التواصل الناجح بشأن مبرر التغيير عندما تكون الاتصالات بشأن مبررات التغيير كافية لأن يعبر كل نوع ومستوى من المعنيين بوضوح عن ما الذي يتغير، وكيف يفيد التغيير أو يؤثر على المنظمة، وكيف يؤثر التغيير عليهم بشكل فردي (غالباً ما يشار إليه بـ "ماذا سأستفيد؟")، كما أنه إذا رأى الناس تقدماً ملحوظاً له علاقة بهم، فغالبا ما يستمرون في جهود التغيير ويساعدون في الوصول إلى الحالة المستقبلية والحفاظ على التغيير.

المبادئ التوجيهية لرسائل التواصل

يجب أن توفر استراتيجية التواصل مبادئ توجيهية لرسائل التواصل، فالرسالة عبارة عن فكرة بسيطة وواضحة ويجب أن تلخص جوهر التغيير، أما إرسال الرسائل الفعال فيعني توصيل الرسالة الصحيحة من خلال القنوات الصحيحة، كذلك يجب أن تكون الرسائل ذات صلة ومناسبة للجمهور ومستمرة. سيساعد استخدام تقنيات سرد القصص التي تشمل الروايات المثيرة للاهتمام والقصص الإنسانية والتقاط الصور على إيصال الرسالة بشكل فعال إلى الجمهور المستهدف.

تحديد قنوات الاتصال وتدفق المعلومات

يجب أن يتصوّر المعنيون والرعاة أين وكيف تتم مشاركة المعلومات ضمن منظماتهم من خلال رسم كيفية عمل الاتصالات في جميع أنحاء المنظمة، ويؤخذ بالاعتبار قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية والبحث عن الفرص لرفع وتعزيز محتوى الرسائل.

تتضمن الاعتبارات الخاصة بوضع استراتيجية تواصل فعالة ما يلي:

- تفصيل أنشطة التواصل حسب الاحتياجات.
- استخدام التغذية الراجعة من الرسائل.

- استخدام تواصلات الدفع/السحب / التفاعل.
- تحديد أفضل استراتيجيات التواصل (عمودي/أفقي، لفظي/غير لفظي، غير نظامي/نظامي، شفهي/كتابي، رسمي/غير رسمي، داخلي/خارجي).

حوكمة الاتصالات وعملية المراجعة

يمكن أن يكون لإجراءات التواصل ضمن المنظمات هيكلية معقدة؛ بحيث تتطلب المراجعة و التحقق من قبل عدد من المجموعات (على سبيل المثال: اتصالات المؤسسة الداخلية والخارجية والفرق القانونية والمخاطر والامتثال)، خاصة عندما تؤثر التواصلات على العملاء أو الأطراف الثالثة، كما يجب أن تتضمن استراتيجية التواصل الأدوار والمسؤوليات والمسؤوليات والموارد والمخططات الزمنية لمراجعة محتوى الاتصالات والتوقيع قبل النشر.

المخرجات	المدخلات
• استراتيجية التواصل	• تعريف التغيير • تقييم تأثير التغيير • قنوات وأدوات وطرق التواصل الحالية • تقييم جاهزية المنظمة للتغيير • ميثاق ووثائق المشروع • تحليل المعنيين • بيان الرؤية

5.2.2 وضع استراتيجية الرعاية

الغرض من وضع استراتيجية الرعاية هو إنشاء نهج عام لإعداد ودفع الرعاية لتعزيز التغيير واكتساب دعمهم له ودفع تبنيهم له، وقائد التغيير هو المسؤول عن وضع استراتيجية الرعاية ويجب أن تتضمن مدخلات من الآخرين ممن لديهم معرفة وخبرة مع الرعاية.

شرح لماذا الرعاية مهمون؟

يجب أن توضح استراتيجية الرعاية لماذا الرعاية مهمون لنجاح جهود التغيير؟. الرعاية ضروريون لنجاح التغيير للأسباب التالية:

- يريد المعنيون أن يعرفوا عن التغيير وعن أسباب التغيير من الرعاية.
- مدى اهتمام المعنيين بجهود التغيير يتحدد من خلال الأهمية التي يوضحها الرعاية عن التغيير.
- يقوم الرعاية ببناء الدعم للتغيير على جميع مستويات المنظمة.
- يساعد الرعاية في تحديد وتخفيف المخاطر المرتبطة بمقاومة التغيير.
- يوفر الرعاية الموارد والميزانية ويضعون التوقعات و يحملون المنظمة و الأفراد المسؤولية أثناء التغيير.
- يكسر الرعاية الحواجز ويزيلون العقبات التي تقيد تنفيذ التغيير.
- يحافظ الرعاية على تجانس الرسائل العامة (وحدة الكلمة) في أثناء برنامج التغيير.

وضع نهج عام لكسب التزام الرعاية

ينبغي تحديد فجوات الرعاية التي يجب معالجتها من أجل تبين نجاح التغيير، وينبغي وضع نهج عام لمعالجة الفجوات في أبكر وقت ممكن؛ ويشمل هذا النهج أنشطة لبناء تحالف الرعاية الذي سيقود ويدعم استراتيجية الرعاية، وتشمل المخاطر التي يجب أخذها في الاعتبار افتقار الراعي للالتزام ودعم التغيير وفجوات كفاءة الرعاية وتحديات الرعاية السابقة.

المخرجات	المدخلات
• استراتيجية الرعاية	• مخاطر التغيير • تقييم جاهزية المنظمة للتغيير • تقييم اتساق الرعاية • تحليل المعنيين

5.2.3 وضع استراتيجية مشاركة المعنيين

الغرض من استراتيجية مشاركة المعنيين هو تحديد نهج لضمان أن الأفراد أو المجموعات المتأثرين بالتغيير وأولئك الذين يمكنهم التأثير بشكل إيجابي على النجاح الكلي للتغيير يشاركون في جهود التغيير، يشمل جوهر إدارة

ومشاركة المعنيين اتخاذ الخطوات المناسبة لتحديد المعنيين وإجراء تحليل لهم، وتحديد المشاركة المطلوبة من مختلف المعنيين وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق المشاركة المطلوبة.

يمكن أن يكون المعنيون بالتغيير عديدين ويتراوحون ما بين معنيين داخليين كالموظفين الذين تتأثر وظائفهم بالتغييرات وبين معنيين خارجيين كالعملاء أو الزبائن الذين قد يرون أو يمارسون شيئاً مختلفاً بسبب التغييرات. قد لا تكون استراتيجية إشراك المعنيين مناسبة لجميع أنواع مبادرات إدارة التغيير، ولكن في مبادرات التغيير الأكثر تعقيداً والواسعة النطاق، فإن وضع اتجاه ونهج شامل لإشراك المعنيين يساعد على اتساق وتكامل خطط إشراكهم مع الأنشطة والمتطلبات والمقاييس.

يتطلب إشراك المعنيين لفت نظر وانخراط الأشخاص الذين سيتأثرون بالتغييرات أو الذين يمكنهم التأثير على نجاح التغييرات ويركز على ما يحتاج المعنيون ومجموعات المعنيين أن يعرفوه حول التغيير وما يحتاجون إلى القيام به، يلفت إشراك المعنيين الجيد نظر المعنيين ويمسك به إلى الدرجة اللازمة لنجاح التغيير، تختلف درجة ونوع مشاركة المعنيين المطلوبة بناءً على متغيرات مثل الوقت وتوافر الموارد والعناصر القابلة للتفاوض في الحالة المستقبلية واستراتيجية إدارة التغيير (التوجيه المباشر مقابل التعاون) ودور المعنيين، واعتماداً على التغيير، يمكن أن تتضمن استراتيجية إشراك المعنيين تحديد المعنيين الرئيسيين وتحديد أولوياتهم والرجوع إلى تحليل المعنيين والتزاماتهم المطلوبة وطرق استجداء مساهمتهم و ملأهمتها.

المخرجات	المدخلات
استراتيجية مشاركة المعنيين	- تحليل الحالة الحالية - تقييم تأثير التغيير - قنوات وأدوات وطرق التواصل الحالية - استراتيجية التواصل - استراتيجية الرعاية - تحليل المعنيين

5.2.4 وضع استراتيجية تأثير التغيير والجاهزية له

الغرض من وضع استراتيجية تأثير التغيير والجاهزية له هو تحديد النهج والنطاق والأدوار والمسؤوليات لإجراء تحليل تفصيلي للتأثير وتخطيط الجاهزية لتنفيذ التغيير. إن فهم التأثيرات المحددة على الأفراد والعمليات والأدوات والهيكل المنظمي والأدوار الوظيفية والتكنولوجيا سيوفر المعلومات لجميع مجالات استراتيجية التغيير، ويُعتبر مهماً لوضع استراتيجية التدريب واستراتيجية الجاهزية.

تركز استراتيجية الجاهزية على الإجراءات والأنشطة التي يجب إكمالها قبل تطبيق التغيير، وتشمل معايير جاهزية التطبيق، هيكل الحوكمة، كما تركز الاستراتيجية على المساءلة عن أنشطة الجاهزية التي ستحدد ما إذا كانت المنظمة مستعدة لقبول التغيير أم لا، وتعد إدارة الجاهزية نشاطاً مهماً يدعم المشاريع لتحقيق مراحل ما قبل التطبيق، وتضمن انتقالاً سلساً إلى طرق عمل جديدة.

المدخلات	المخرجات
- استراتيجية مشاركة المعنيين - تقييم تأثير التغيير	استراتيجية تأثير التغيير والجاهزية له

5.2.5 وضع استراتيجية التعليم والتطوير

الهدف من وضع استراتيجية التعليم والتطوير هو تحديد المعرفة والمهارات والكفاءات المطلوبة للمعنيين لتبني التغيير، والتي توفر معلومات لإنشاء وتقديم برامج التعليم والتطوير والدورات التدريبية. المكونات الرئيسية التي تحددها استراتيجية التعليم والتطوير هي: المهارات والكفاءات اللازمة لأداء العمل في البيئة الجديدة، وأولئك الذين يحتاجون إلى تدريب لسد فجوة الكفاءة، والمحتوى المطلوب إيصاله، وطريقة التوصيل، وأساليب تحديد فعالية التدريب.

تحديد الاحتياج

يجب أن توثق استراتيجية التعليم والتطوير ما يجب أن يكون المعنيون قادرين على القيام به بشكل مختلف بسبب التغيير وكيف أنهم بحاجة للاستعداد كي ينجحوا في الوضع المستقبلي، وتضمن الاستراتيجية أن يكون المعنيون المتأثرون مجهزين بالمعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الحالة المستقبلية.

تحديد نهج عام

يجب أن تحدد استراتيجية التعليم والتطوير نهجاً عاماً يضمن فهم جهود العمل المراد الوصول إليه.

شرح طرق وأدوات التعليم والتطوير المختلفة: تعتمد طريقة التعليم والتطوير على نوع التغيير وثقافة المنظمة، وينبغي أن تحدد أساليب وأدوات التعليم والتطوير الأكثر فعالية عند تحديد النهج العام، يمكن أن تشمل طرق التعليم والتطوير الأساسية ما يلي:

- التدريب مع مدرب (وجهاً لوجه أو افتراضي).
- التدريب بالحاسب الآلي.
- البث عبر الإنترنت / التدوينات الصوتية.
- لعب الأدوار.
- المحاكاة.
- التدريب على رأس العمل.
- الألعاب التعليمية.

تحديد الموارد الممكنة: لدى بعض المنظمات أقسام داخلية للتعليم والتطوير يمكن الاستفادة منها في إجراء التعليم والتطوير، بينما سوف تعتمد منظمات أخرى على الخبرة الاستشارية الخارجية أو الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بهذه الأنشطة، وينبغي أن يحدد النهج العام خطة توفير الموارد للقيام بأنشطة التعليم والتطوير. تقدير الخط الزمني: ينبغي أن تتضمن الخطة العامة خطاً زمنياً تقديرياً للتعليم والتطوير يتوافق مع الجدول الزمني للمشروع. ويجب أن يكون التعليم والتطوير وثيقاً الصلة بما يكفي للتغيير الحقيقي بحيث يتذكر المعنيون ما تعلموه ويكونون قادرين على نقل مهارات جديدة إلى وظائفهم.

تحديد التسليمات المقترحة: لا بد من تحديد تسليمات التعليم والتطوير المتوقعة والمواد الداعمة في استراتيجية التعليم والتطوير. فهذا سيحدد جهد العمل المتوقع لإكمال التعليم والتطوير، وقد تتضمن التسليمات: خطة للتعليم والتطوير و مناهج و مواد (على سبيل المثال: دليل المستخدم، دليل مرجعي سريع) وتقييماً.

قد تشمل الاعتبارات الرئيسية في تحديد نهج التعليم والتطوير ما يلي:

- تكاليف الترخيص لأدوات التدريب.
- تكاليف بيئات تدريب التي توفر حلول تقنية أو رقمية جديدة.
- البيانات المستخدمة في المواد التدريبية وأي متطلبات تتعلق بخصوصية البيانات.
- آلية توجيه و تجربة التدريب قبل تنفيذه لضمان أنه مناسب للغرض.
- حوكمة اعتماد محتوى التدريب؛ خاصة إذا كان هناك مطلب قانوني أو تنظيمي.

- آلية لانتقال التدريب من برنامج التغيير إلى تدريب "العمل كالمعتاد"، بما في ذلك نقل المعرفة وإدارتها.

تحديد أساليب التقييم

هناك مجموعة واسعة من المنهجيات والتقنيات لتقييم أنشطة التعليم، فيجب أن توضح استراتيجية التعليم والتطوير أهمية تقييم التعليم والتطوير وكيفية التعامل معه، يوضح قياس نجاح برنامج التعليم والتطوير ما إذا كان المشاركون قد تعلموا المهارات اللازمة، ويجب استخدام أهداف التعليم لتحديد محتوى التدريب وقياس التبنى بعد التدريب، كما أن تحديد أهداف برنامج التعليم والتطوير قبل الإنجاز يمكن ممارس التغيير من تقييم نجاح التبنى بعد الانتهاء من التدريب.

المخرجات	المدخلات
• استراتيجية التعليم والتطوير	• تقييم احتياجات التعليم • تحليل المعنيين

5.2.6 وضع استراتيجية القياس وتحقيق المنفعة

الغرض من وضع استراتيجية القياس وتحقيق المنفعة هو تحديد معايير النجاح والتدابير لمراقبة ما إذا كان التغيير يحقق فوائده المتوقعة ولتكيف تأثير التغيير حسب الحاجة. من المهم البدء في القياس في أبكر وقت ممكن في دورة حياة جهود التغيير؛ فهذا يوفر المعلومات في الوقت المناسب لقياس فعالية استراتيجية التغيير ويُبقي تنفيذ التغيير على المسار الصحيح، ويمكننا من تصحيح المسار، ويضمن أن تتحقق منافع المنظمة المحددة في ميثاق المشروع. وضع استراتيجية القياس: يجب استخدام أهداف التغيير وغاياته لتحديد ما هو المطلوب تحقيقه في الحالة المستقبلية، كما يجب أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس الكمي من قبل المنظمة وذلك حتى يتم معرفة وفهم ما هو مطلوب الوصول إليه.

الجانب الآخر من استراتيجية القياس هو تقييم فاعلية الاستراتيجية المستخدمة لدفع جهود التغيير نفسه. ويركز هذا الجانب على التواصل والتعلم للتمكن من التنقيح حسب الحاجة، كما يمكن أن تتضمن تقنيات إدارية مثل استبيانات المعنيين وتغذية راجعة من المدراء المباشرين وعملاء التغيير ومجموعات التركيز.

استراتيجية تحقيق المنفعة: وهنا يجب وضع آليات لمراقبة تحقيق أهداف الأداء، وتتضمن هذه الآليات تطوير الإجراءات وجمع البيانات ومتطلبات إعداد التقارير لكل قياس.

مكونات استراتيجية تحقيق المنفعة هي:

- تعيين المالكين لكل قياس وهدف.
- تحديد متى وكيف سيتم جمع بيانات القياس ومدى تكرار التقارير وكيف سيتم مشاركة المعلومات.
- وضع آلية لمعالجة التراخي والخمود أو بطء تحقيق القياس.
- الاتساق و التوافق مع استراتيجيات المكافآت.
- وضع خطوط زمنية لمعالجة القضايا المتعلقة بتحقيق الأهداف.
- التواصل بشأن أهداف الأداء في المنظمة.

المخرجات	المدخلات
• استراتيجية القياس وتحقيق المنفعة • مراجعة أهداف الأداء والمكافآت	• الخطة الاستراتيجية • مبرر التغيير • أهداف وغايات التغيير • ميثاق المشروع • معايير النجاح

5.2.7 وضع استراتيجية الاستدامة

الغرض من وضع استراتيجية الاستدامة هو وصف كيف سيصبح التغيير جزءاً من الأداء الطبيعي للمنظمة. يجب أن تحدد الاستراتيجية نهجاً عاماً لتضمين التغيير في المنظمة و إضفاء طابع مؤسسي عليه و ذلك لتحقيق الفوائد المتوقعة ولترسيخ جميع جهودات إدارة التغيير مثل: الاتصال والمشاركة، وتتبع القياسات، وإدارة الأداء، والمكافآت و التقدير، والتعليم والتطوير، واستدامة الملكية والتحسين المستمر و جعلها جزء لا يتجزأ من سلوك المنظمة.

تشرح استراتيجية الاستدامة المنهج العام بالتفصيل لتضمين التغيير في المنظمة بمجرد إنجاز برنامج للتغيير. وتحدد هذه الاستراتيجية معايير تقييم الاستدامة بما في ذلك قياسات الأداء والمؤشرات الثقافية والسلوكيات المرغوبة من الموظفين / العملاء ومؤشرات الأداء الرئيسية وبطاقات الأداء و حجم المعاملات ومعدلات

الاستثناء ودرجات رضا العملاء وفحوصات درجة حرارة الموظفين (المقصود قياس مدى رضا الموظفين عن مستوى مشاركتهم)، وقد تشمل الاستراتيجية أنشطة استدامة مهام دعم التغيير.

تحدد استراتيجية الاستدامة و النطاق والحجم والأدوار والمسؤوليات ومتطلبات الموارد والمساءلة وهيكل الحوكمة لبرنامج الاستدامة، وهو يوفر خريطة طريق واضحة للحفاظ على الشبكات أو المجتمعات الرسمية أو غير الرسمية التي دعمت مبادرة التغيير، وتوضح خطة طويلة الأجل لإدارة المعرفة المستمرة، وتعتبر الدروس المستفادة من كل مرحلة من مراحل برنامج التغيير مدخلا رئيسيا لاستراتيجية الاستدامة.

يجب أن تغطي استراتيجية الاستدامة:

- التواصل (الرعاية الاجتماعية المستمرة للتغيير).
- تتبع القياسات.
- إدارة الأداء.
- المكافآت والتقدير (ربط المكافآت والتقدير بالسلوكيات التي يتطلبها التغيير).
- الملكية المستدامة (ضمان الخبرة ونقل المعرفة).
- نقل المعرفة (عملية متسقة وفعالة لتقييم كفاءة المعنيين و كفاءة المنظمة و الأنظمة و الهياكل والآليات اللازمة لضمان تطوير المعنيين للمهارات والتحفيز لأداء المهام المتوقعة في البيئة الجديدة).
- التحسين المستمر للعمليات و الإجراءات.

المخرجات	المدخلات
• استراتيجية الاستدامة	• دراسة الجدوى • أهداف وغايات التغيير • تقييم مخاطر التغيير • ميثاق ووثائق المشروع • الخطة الاستراتيجية • معايير وقياسات النجاح

5.3 وضع خطة إدارة التغيير

الغرض من وضع خطة إدارة التغيير هو توثيق الإجراءات والجدول الزمني والموارد اللازمة لإنجاز التغيير. توفر استراتيجية إدارة التغيير الإجابة على "لماذا" و "ماذا"، بينما توفر خطة إدارة التغيير الإجابة على "كيف". خطة إدارة التغيير عبارة عن سلسلة من الخطط التي تحدد نطاق جهود التغيير وكيفية تنفيذها والتحكم بها ومراقبتها.

خطة إدارة التغيير يجب أن تتضمن كافة جهود التغيير بتفاصيلها و تعقيدها وأن تأخذ في الاعتبار:

الأهداف/الغايات والمخرجات المرجوة لجهود التغيير و التي سبق تحديدها في عملية 5.1 تقييم تأثير

التغيير والجاهزية المنظمة .

خطوات لمعالجة التغيير وبواسطة من؟.

كيفية تسهيل جهود التغيير .

كيف سيتم تنفيذ جهود إدارة التغيير ونقلها واستدامتها.

اعتمادات أنشطة خطة التغيير .

الافتراضات والمشكلات والمخاطر .

عند وضع خطة إدارة التغيير، فإن الأسئلة التي يتعين أخذها في الاعتبار والإجابة عليها قد تشمل ما يلي:

- ما هي الآليات التي سيتم استخدامها للتأكد من أنه سيكون لدى القوى العاملة المهارات والكفاءات المطلوبة أو لإكسابهم هذه المهارات و الكفاءات؟
- هل ستكون هناك حاجة إلى أجزاء تقنية لتسهيل الانتقال؟ وإذا كان الأمر كذلك، فكيف سيتم دمجها بالاستراتيجية؟
- كيف سيتم إدارة تعديلات القوى العاملة (الخدمات المساندة؟).
- ما هي الآليات التي سيتم استخدامها لضمان أنه تم تبني السلوكيات والتصرفات الضرورية للتغيير؟ وكيف سيتم رصد التقدم؟

5.3.1 وضع خطة شاملة لإدارة التغيير

يجب أن تتضمن خطة إدارة التغيير الإجراءات المطلوب تنفيذها وقياسها بما يتناسب مع نطاق جهد التغيير والفوائد المتوقعة ومتطلبات الأدوار والموارد وجدول الأنشطة والمخاطر والقياس، كما يجب أن يعكس مستوى تفاصيل خطة إدارة التغيير مدى تعقيد وخطورة جهود التغيير.

تشمل المكونات الرئيسية لخطة إدارة التغيير ما يلي:

- **خطة الموارد:** تحدد الموارد (مثل: الأشخاص ، القدرات أو مجموعات المهارات، الموقع ، المعدات) التي ستكون ضرورية لإنجاز المهام.
 - **خطة الرعاية:** تحدد رعاية التغيير وتحدد مسار العمل لتطوير وتعزيز الكفاءات اللازمة لقيادة/رعاية مبادرة التغيير بشكل فعال.
 - **خطة مشاركة المعنيين:** تحدد الإجراءات الخاصة بإشراك المجموعات والأفراد المتأثرين بالتغيير ومن ثم تخفيف مقاومتهم والحث على دعمهم وتبنيهم وتملكهم للتغيير.
 - **خطة التواصل:** تحدد الجمهور الداخلي والخارجي والمعلومات، ومتطلبات التغذية الراجعة لأولئك الذين يقودون التغيير والمتأثرين به، وتحديد أنشطة و فعاليات التواصل.
 - **خطة تقييم التأثير والجاهزية:** تحدد الإجراءات والأدوار والمسؤوليات من أجل تحليل تفصيلي للتأثير من خلال التحليل العام للتأثير و الذي تم من خلال العملية 5.1 تقييم تأثير التغيير والجاهزية المنظمية. كما تحدد الخطة كيف ومتى سيتم التقاط التأثيرات في أثناء مراحل تصميم وبناء وتنفيذ المشروع، بما في ذلك تصنيف التأثير و ربطه بعوامل معينة و من المسؤول عن مواجهة التأثير وإدارته، تحدد خطة الجاهزية معايير الجاهزية للمنظمة/للعمل و أسلوب إدارة الجاهزية.
 - **خطة التعليم والتطوير:** تحدد الاحتياجات والثغرات المعرفية لأولئك المتأثرين بالتغيير وتوفر مسارا لتزويد المستخدمين النهائيين بالمهارات والمعرفة اللازمة لتطبيق التغيير.
 - **خطة قياس وتحقيق الفوائد:** تحدد العمليات والإجراءات لرصد وتتبع التقدم المحرز في مؤشرات الأداء الرئيسية للمشروع على النحو المحدد في ميثاق المشروع، وتحدد متى يتعين تنفيذ الخطط البديلة إذا لم تصل جهود التغيير إلى أهدافها.
 - **خطة الاستدامة:** توفر نهجاً لاستدامة العمليات الجديدة و الوصول لى اعتياد ممارسة الأعمال بشكل يومي بعد ما يصبح التغيير هو طريقة العمل المعتادة.
- يتم مشاركة خطة إدارة التغيير ومراجعتها مع المعنيين الرئيسيين كما يجب مراقبتها وتحديثها باستمرار حسب الحاجة.

و فيما يلي التفاصيل المحددة لمكونات الخطة:

5.3.1.1 خطة الموارد

تحدد خطة الموارد كلاً من الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لإنجاز المنفعة المتوقعة لجهود التغيير، كما تحدد خطة الموارد كيفية الحصول على الموارد و خطأ زمنياً لاستخدام الموارد، وفيما يلي المكونات الأساسية لخطة الموارد:

الموارد البشرية:

تحدد خطة الموارد نوع الأيدي العاملة المطلوبة لدعم جهود إدارة التغيير، وكذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل نوع من الأيدي العاملة وذلك للتأكد من أن الأفراد أصحاب المهارات والقدرات المحددة هم في الأماكن الصحيحة ويقومون بالمهام المطلوبة، يتراوح هؤلاء الأفراد من داعمين تنفيذيين / رعاة يقودون جهود التغيير وأفراد مسؤولين عن قيادة جهود التغيير إلى أولئك الذين يقدمون الدعم ويشاركون في فريق إدارة التغيير.

وللتأكد من أن الموارد الصحيحة تغطي الأدوار الرئيسية في جهد التغيير؛ فإنه يجب تحديد المهارات والقدرات إلى جانب عدد الأشخاص اللازمين لكل دور، وقد يكون لدى شخص واحد أدوار متعددة وذلك بحسب نطاق التغيير وحجم المنظمة والتوزيع الجغرافي وغيرها من العوامل، وتتمثل الخطوة التالية في إجراء تحليل للثغرات لتحديد ما إذا كانت المهارات المطلوبة موجودة في المنظمة ويمكن ملؤها بأحد المعنيين أو إن كان الأمر يستلزم طرفاً ثالثاً يقدم الخدمة (استشاريين مثلاً). الخطوة الأخيرة هي وضع خطة التوظيف التي تحدد الأدوار والأفراد لمهام لإدارة التغيير.

الموارد المادية:

تحدد خطة الموارد المادية اللازمة لدعم جهود التغيير، يمكن للموارد الداخلية أو موردين خارجيين توفير الموارد المادية مثل أجهزة الأنظمة والبرمجيات والبنية التحتية التقنية الأخرى، إضافة إلى المرافق أو مساحة العمل أو الأثاث أو الاحتياجات المادية الأخرى لإنجاز أهداف المبادرة.

الموارد المالية:

تضمن خطة الموارد أن تكون تكاليف جميع الموارد التي تدعم جهود التغيير موضوعة في الميزانية بشكل مناسب و موافق عليها في خطة المشروع الشاملة.

تخضع التكاليف المرتبطة بخطة الموارد لعمليات معينة للمراجعة والموافقة، كما يتم وضع ميزانية للموارد التي تم تحديدها في الخطة وتضمينها كجزء من خطة المشروع الشاملة.

المدخلات	المخرجات
- استراتيجية الموارد و الأدوار و المسؤوليات لإدارة التغيير - استراتيجية التواصل - استراتيجية التعليم والتطوير - جرد موارد التغيير - توجيهات وسياسات المشتريات	خطة الموارد

5.3.1.2 خطة التواصل

تحدد خطة التواصل الجمهور الداخلي والخارجي والمعلومات ومتطلبات التغذية الراجعة لأولئك الذين يقودون ويتأثرون بالتغيير بالإضافة إلى تحديد أنشطة وفعاليات التواصل.

يمكن أن تتضمن أنشطة التواصل الاستراتيجي المراسلة التي تتناول مبرر التغيير وكيف يتوافق التغيير مع استراتيجية المنظمة، ولماذا يحدث التغيير، والمخرجات المرجوة، وفوائد التغيير، والمخاطر أو العواقب المترتبة على الفشل، كما يمكن أن تتضمن اتصالات أكثر تكتيكا تشمل تقارير حالة المشروع و "كيفية" التغييرات التقنية.

يجب أن تتضمن خطة التواصل جميع الإجراءات اللازمة لبناء الوعي بالتغيير وتحديد ما هو متوقع من الأشخاص المتأثرين بالتغيير.

تتضمن خطة التواصل مكونات أساسية مثل:

- **الجمهور المستهدف:** يقسم جمهور المعنيين وفقاً للخصائص الديموغرافية والمخرجات والأدوار المتوقعة لمجموعات المعنيين في جهود التغيير، وغالباً ما تكون هناك مجموعات معينين متعددة باحتياجات تواصل مختلفة، فيجب تطوير الاتصالات وفقاً لذلك، ويجب أن يشمل الجمهور المعنيين المتأثرين بشكل مباشر بالتغيير بالإضافة إلى غير المتأثرين ولكنهم يحتاجون أن يكونوا على علم ودراية بالتغيير.

- **المخرجات:** والتي تحدد ما الذي يجب أن يعرفه الجمهور وكيف يجب أن يفكر فيه ويفعله بعد إجراءات التواصل، قد تكون بعض الاتصالات لأغراض إعلامية فقط، بينما قد تكون أخرى مطلوبة لقيادة السلوكيات المرغوب فيها.
- **المرسل:** يحدد من سيأتي الاتصال. ينبغي أن تأتي الاتصالات الاستراتيجية من القيادة المنظمة أو من القادة الرئيسيين لضمان أقصى تأثير، وعادةً ما يتم التواصل من الراعي نفسه إذا كان التواصل بخصوص المواضيع التي تحدد التغيير، ويجب عليه إظهار الدعم، بينما قد يقوم قادة آخرون أو فريق التغيير بالتواصل مباشرة مع مجموعات المعنيين فيما يتعلق بالاتصالات الأخرى (التكتيكية).
- **الرسائل الأساسية:** تشتمل الرسائل على الكلمات و الوسائل البصرية التي ستساهم في تحقيق هدف التواصل المقصود و المناسب لكل مجموعة مختلفة من المعنيين.
- **قنوات الاتصال:** تحدد الطرق المحددة التي يتم بها توزيع المعلومات واستلامها من جماهير المعنيين. يجب اختيار القنوات بناءً على فعاليتها المتوقعة في الوصول إلى كل جمهور مستهدف، ولتحقيق أقصى قدر من الفعالية فإنه ينبغي أن يراعى في اختيار القناة: الغرض من التواصل، وديموغرافية الجمهور، والمحتوى، والرسائل، والتفاعل أو متطلبات التغذية الراجعة، تتضمن الأمثلة على قنوات التواصل: البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، وقاعات الاحتفال، والندوات عبر الإنترنت، والاجتماعات، والشبكات الداخلية (الإنترنت)، ومواقع التعاون، والفيديو، والرسائل الإخبارية، والملصقات، واللافئات الرقمية، وتتطلب معظم أنشطة التغيير استخدام قنوات متعددة حتى يكون التواصل فعالاً، كما يجب أن تسمح خطة التواصل الفعالة بإجراء محادثات ثنائية الاتجاه توفر فرصاً للمحادثة والحوار.
- **التكرار :** يحدد عدد المرات التي يتم فيها إرسال الرسائل الرئيسية في القنوات المختارة، وتتطلب معظم أنشطة التغيير تكراراً مرتفعاً نسبياً للرسائل التي يتم توصيلها إلى جماهير المعنيين.
- **التوقيت:** يحدد الجدول الزمني لأنشطة الاتصالات، وهذا يضمن الجدولة الزمنية للاتصالات ويمنع تداخل الاتصالات من معنيين متعددين، كما يجب مراجعة جميع الاتصالات (ما عدا الاتصالات الفنية الخاصة بالمشروع) مع خطة تواصل التغيير لتجنب زيادة التواصل عن ما هو مطلوب و الوصول إلى حالة التشبع.
- **التكاليف والموارد:** وهنا يتم تحديد الموارد والتكاليف المرتبطة بها اللازمة لإنتاج وتوزيع الاتصالات، ويتم دمج هذه التكاليف في ميزانية المشروع الإجمالية.
- **المراجعون والمعتمدون:** يحدد الأفراد الذين عليهم مراجعة الخطة والموافقة عليها.
- **المراقبة والتغذية الراجعة:** يضمن رصد خطة الاتصال وتعديلها استمرار الفعالية لتحقيق الفوائد المتوقعة من جهود التغيير، تقيّم آليات التغذية الراجعة المحددة بوضوح (مثل: الاستبيانات، مجموعات

التركيز، تذاكر الدعم الفني) فعالية الخطة، قد تحتاج الاتصالات إلى التعديل للأخذ بالاعتبار التنوع الثقافي لدى العاملين.

المخرجات	المدخلات
خطة التواصل	- استراتيجية التواصل - قنوات وأدوات وطرق التواصل الحالية - الرسائل الأساسية - استراتيجية التعليم والتطوير - ميثاق ووثائق المشروع - خطة وجدول المشروع - استراتيجية الرعاية - تحليل المعنيين - استراتيجية إشراك المعنيين - استراتيجية الانتقال

5.3.1.3 خطة الرعاية

يجب أن تحدد خطة الرعاية كيفية تحديد وتطوير وتعزيز الكفاءات اللازمة لقيادة/رعاية مبادرة التغيير،. تبني هذه الخطة الوعي وتحدد الفهم وتحدد المسؤوليات الأساسية للقائد/الراعي في نشاط إدارة التغيير. إذا كان الراعي مقاوماً لأي من المسؤوليات؛ فيجب عندئذٍ معالجة هذه المشكلات في المراحل المبكرة. تشمل المكونات الرئيسية لخطة الرعاية ما يلي:

- تحديد مسؤوليات محددة للقادة/الرعاة.
- اتفاق بين القادة/الرعاة بشأن مسؤولياتهم، بما في ذلك كيفية العمل مع الآخرين المشاركين في نشاط التغيير.
- خطة التعليم والتطوير للقادة/الرعاة.

المخرجات	المدخلات
خطة الرعاية	- استراتيجية الرعاية - تقييم اتساق الرعاية - تحليل المعنيين - تقييم الرعاية

5.3.1.4 خطة إشراك المعنيين

توضح خطة إشراك المعنيين الأنشطة والمقاييس التي سيتم إنشاؤها لضمان أن يتمكن المعنيون ومجموعاتهم من إجراء التغييرات المطلوبة أو إكمال الخطوات التي ستساعد على إحداث التغيير الناجح في منظمة ما. تُصمَّم أنشطة إشراك المعنيين لتعالج مخرجات تحليل المعنيين والتي حددت الفجوات بين الحالة الحالية للمعنيين أو مجموعة المعنيين والحالة المستقبلية، ولكي يحدث تغيير تنظيمي ناجح، فإنه يجب إزالة الفجوات الموجودة بين الحالتين الحالية والمستقبلية، ويحدد تحليل للمعنيين المكونات الرئيسية لتلك الفجوات، وتقدم خطة إشراك المعنيين الأنشطة ذات الصلة لمعالجة وإغلاق الفجوات.

يمكن استخدام عدد من التكتيكات في خطة إشراك المعنيين. تشمل الأنشطة الأكثر شيوعاً: الاتصال الرسمي والاتصال ثنائي الاتجاه والاتصال غير الرسمي؛ وأنشطة التعليم والتطوير والتدريب والاكتشاف؛ والمكافآت و التقدير والتشجيع و إيضاح العواقب من فشل التغيير، كما تتضمن خطط إشراك المعنيين الناجحة مقاييساً واضحة للتأكد من أن الخطة تلبي المخرجات المرجوة، ويجب أخذ عدد من العوامل في الاعتبار عند تصميم أنشطة إشراك المعنيين، بما في ذلك: الثقافة التنظيمية، ومبادرات التغيير الأخرى التي تؤثر على المعنيين، والأنشطة التي من شأنها أن تلفت وتحافظ على انتباه المعنيين، واحتياجات المعنيين، والانخراط المطلوب من أجل حدوث تغيير ناجح في معني أو مجموعة من المعنيين.

وكما هو الحال مع العديد من مكونات التغيير المنظم جيداً، فإن تحليل المعنيين وخطط إشراك المعنيين تكرارية؛ بحيث يتم تحديث خطط إشراك المعنيين حسب الحاجة وتعديلها بناءً على مقاييس تقيس فاعلية الأنشطة.

تشمل خطط إشراك المعنيين أيضاً الأنشطة المصممة لقيادة سلوك المعنيين الذين يمكن أن يؤثروا على النجاح الكلي للتغيير، ويمكن أن تشمل هذه الأنواع من الأنشطة على أدوات وقوالب ورسائل أساسية تمكن المعنيين من تكييف سلوكهم ومراسلاتهم للموظفين الذين يحاولون التأثير عليهم (وجعلها أسلوب شخصي). تتأثر هذه الأنشطة وتوقيتها بعوامل مثل: خطة المشروع، وتوقيت المشروع، والموقع أو التأثير المحتمل للمعنيين أو مجموعة المعنيين، وحالة التغيير الشامل في أي لحظة من اللحظات، كما يجب أن تتسق أنشطة خطة إشراك المعنيين مع خطط الرعاية لأن الرسالة تكون أكثر وضوحاً وشمولاً عندما يقدم رعاية التغيير والمعنيون ذوو النفوذ رسائل متوافقة.

المدخلات	المخرجات
• تحليل المعنيين • استراتيجية إشراك المعنيين • استراتيجية التواصل • استراتيجية الرعاية • مخاطر التغيير	• خطة إشراك المعنيين

5.3.1.5 خطة التعليم والتطوير

تحدد خطة التعليم والتطوير الفجوات المعرفية واحتياجات التدريب للمتأثرين بالتغيير، ومن ثم تقدم مسار عمل لتطوير المستخدمين النهائيين بحيث يتم إعدادهم بمعرفة ومهارات جديدة لتبني التغيير بنجاح. تشمل المكونات الرئيسية لخطة التعليم والتطوير ما يلي:

- مجموعات التعليم.
 - مناهج التعليم
 - جرد المهارات وتحليل الفجوة لكل مجموعة تعلم.
 - أدوات التعليم المستمر (مثل: الدعم الوظيفي، النصائح السريعة، الأسئلة المتكررة، الأدلة الإرشادية للتحديث).
 - خطة إنجاز التعليم.
 - تقييم التعليم وخطة التحسين.
- يجب أن يتم تقييم وتعديل تصميم وإنجاز التعليم والتطوير بشكل مستمر حسب الحاجة لضمان استمرار الفاعلية لتحقيق الفوائد المتوقعة لجهود التغيير، ويجب أن تحدد الخطة تدريباً إضافياً وموارد تعلم أخرى عند الوصول إلى مراحل وعمليات جديدة في التغيير.

المدخلات	المخرجات
• استراتيجية التعليم والتطوير • تحليل المعنيين • تقييم احتياجات التعليم	• خطة التعليم والتطوير

5.3.1.6 خطة قياس وتحقيق الفوائد

تحدد خطة قياس وتحقيق الفوائد العمليات والإجراءات لرصد وتتبع التقدم المحرز في مؤشرات الأداء الرئيسية للمشروع والفوائد المتوقعة على النحو المنصوص عليه في ميثاق المشروع والخطة الاستراتيجية، وتوفر خطة القياس وتحقيق الفائدة وسيلة لتحديد متى يجب تنفيذ الاستراتيجيات البديلة إذا قصرت الجهود عن أهدافها.

يجب أن تتضمن خطة قياس وتحقيق الفائدة الأداء الأساسي الحالي بخصوص الأهداف والغايات الرئيسية وتتبع كيفية تأثير هذه المؤشرات/الأهداف الرئيسية خلال جهود التغيير، كما يجب أن تحدد الخطة أنشطة القياس التي توفر بيانات صحيحة وموثوقة لتتبع النشاط والتأثيرات على الأداء.

تتضمن المكونات الرئيسية لخطة قياس وتحقيق الفوائد ما يلي:

- جدولاً زمنياً لأنشطة القياس، بما في ذلك نوع المقياس والتكرار وكيفية الإجراء ومن الذي يقوم به.
- تحديد نموذج تقرير للإفادة عن نتائج القياس على فترات محددة لمجموعات وأفراد محددين مسؤولين عن القياسات وهم مسؤولون عن اتخاذ إجراءات لضمان تحقيق الأهداف.

المخرجات	المدخلات
• خطة قياس وتحقيق الفوائد	• استراتيجية قياس وتحقيق الفوائد • تعريف التغيير • أهداف وغايات التغيير • بيان الرؤية

5.3.1.7 خطة الاستدامة

يجب وضع خطة استدامة لتحديد الآليات التي ستستخدم لترسيخ وتضمين التغيير في المنظمة بعد تنفيذه و التأكد من كونه فعالاً.

يجب أن تتضمن خطة الاستدامة كحد أدنى المكونات التالية:

آليات التواصل المقنع والجهود المستمرة للاختلاط بالناس من أجل التغيير، وجهود التخلي عن العادات السابقة (القول وداعاً للطرق القديمة للقيام بالأشياء)، وجهود تعزيز التغيير (التقدير والعرفان بالمكاسب السريعة والاستمرار في التبني).	التواصل
عملية متسقة وفعالة للإفادة المستمرة عن القياس والنتائج من أجل تتبع التقدم وضمان نتائج مستدامة.	تتبع القياسات
عملية متسقة للرصد والقياس الموضوعي للسلوكيات وأساليب العمل المرغوب فيها، بما في ذلك عملية تقييم الأداء والترقيات وتخفيض المرتبة والنقل والتدريب والتطوير.	ادارة الأداء
برنامج الحوافز الذاتية والخارجية لتعزيز السلوكيات والمواقف المرغوب فيها.	المكافآت و التقدير
عملية متسقة لضمان ملكية مستدامة للتغيير من خلال النقل المستمر للخبرات والمعرفة.	استدامة الملكية
آليات للاستجابة للمتطلبات المتغيرة وتنفيذ التحسينات بناء على التغذية الراجعة والملاحظات والقياسات.	التحسين المستمر

قد تتضمن الأسئلة التي يجب وضعها في الاعتبار والاستجابة لها عند تطوير خطة الاستدامة ما يلي:

- كيف ينبغي الاحتفاء بإنجازات المنظمة التي تعزز التغيير؟
- ما هي السلوكيات التي ينبغي رصدها وقياسها على أساس منتظم؟
- ما هي النتائج التي ينبغي رصدها وقياسها على أساس منتظم؟
- ما هي القياسات التي ينبغي استخدامها لقياس السلوكيات والنتائج؟
- ما هي الآليات التي ينبغي استخدامها للإفادة عن النتائج؟
- ما المعايير التي ينبغي استخدامها لتخصيص المكافآت والتشجيع؟
- ما هي الآليات التي يجب استخدامها للتدريب والإشراف على التدريب ووضع مثال يُحتذى؟
- ما هي العمليات والإجراءات التي يجب تطبيقها لضمان الملكية المستدامة للتغيير؟
- ما هي آليات التحسين المستمر التي ستعالج معدلات التبني المنخفضة وتضمن أن يصبح التغيير جزءاً لا يتجزأ من الأداء العادي للمنظمة؟

المدخلات	المخرجات
• تقرير الحالة/تحليل فجوة الفوائد • خطة الموارد	• خطة الاستدامة

5.3.2 التكامل ما بين خطط إدارة التغيير و خطط إدارة المشاريع

تعتمد العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع بشكل كبير على طبيعة برنامج التغيير كما هو محدد في الفقرة 4.4 العلاقة مع إدارة المشاريع.

يوصى بتحديد العلاقة بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير في وقت مبكر من المشروع ، عند إنشاء هيكل الحكومة، وعادة ما تجعل الهياكل محترفي إدارة المشاريع ومحترفي إدارة التغيير إما يعملون كأقران مع ضرورة التنسيق فيما بين أنشطتهم، أو يتم وضع إدارة التغيير كجزء من فريق المشروع مع وجود مسار عمل خاص بفريق إدارة التغيير.

تكامل خطط إدارة المشاريع وإدارة التغيير يسهل من توائم جهود المعنيين لتبني التغيير، وهذا التكامل يكون على المحاور التالية:

- **الأدوار والمسؤوليات:** تحديد علاقة فريق إدارة التغيير بفريق المشروع ككل وتوضيح مسؤوليات كل منهما. ويجب تأسيس شراكة تعاونية لتحقيق أقصى قدر ممكن من نجاح المخرجات بشكل عام.
 - **المنهجية والخطوة:** اتباع منهجية منظمة تتسق مع منهجية إدارة المشاريع ككل، على أن تبدأ جهود إدارة التغيير في مرحلة بدء المشروع.
 - **الأدوات والموارد:** البحث عن الفرص للاستفادة من الأدوات المشتركة عبر كلا الاختصاصين للوصول إلى أسلوب عمل عام، وتعد خطة الاتصال وخطط تقييم/مواجهة المخاطر وخطط الموارد أدوات مشتركة للتأثير عبر إدارة التغيير وإدارة المشاريع.
 - **الأهداف والمخرجات:** إنشاء أهداف إدارة التغيير وتكاملها مع بعضها على أن تكون هذه الأهداف موجهة نحو ما يتعلق بالتبني واستخدامها ضمن أهداف خطة المشروع ككل.
 - **المخاطر:** معالجة المخاطر المرتبطة تحديداً بالمعنيين (مخاطر المقاومة على سبيل المثال)، كما يجب في وقت مبكر من المشروع تحديد مسؤولية تتبع و مواجهة المخاطر؛ وعلى وجه الخصوص المخاطر ذات الصلة بالمعنيين.
- كما أن على قيادة إدارة التغيير القيام بمراقبة خطة إدارة التغيير لضمان الاتساق مع المشروع وتوصيل التحديثات إلى أعضاء الفريق المناسبين.

المدخلات	المخرجات
• خطة إدارة التغيير • ميثاق المشروع ووثائق المشروع • جدول وخطة المشروع	• خطة إدارة التغيير (محدثة) • خطة المشروع (محدثة)

5.3.3 مراجعة واعتماد خطة التغيير بالتعاون مع قيادة المشروع

الهدف من مراجعة واعتماد خطة التغيير بالتعاون مع قيادة المشروع هو التأكد من أن قيادة المشروع على دراية بالمعالم البارزة في خطة إدارة التغيير.

تعد مراجعة خطة إدارة التغيير والموافقة عليها أمراً ضرورياً للتأكد من تضمينها في خطة المشروع وأن يتم تنسيق الأنشطة والمعالم البارزة مع أنشطة المشروع، ويعتبر التعاون مع قيادة المشروع أمراً ذا أهمية لتجنب ازدواجية الجهود ومواءمة خطط العمل وزيادة وعي المعنيين.

المدخلات	المخرجات
• خطة إدارة التغيير • خطة المشروع	• خطة إدارة التغيير (معمتمة)

5.3.4 وضع آليات للتغذية الراجعة لمراقبة الأداء وفقاً للخطة

تمكّن مراقبة الأداء والالتزام بالنواتج المتولدة من خطة إدارة التغيير من تعديل الخطة في استجابة للأداء.

علماً بأن التغييرات على المشروع وكذلك المخرجات الغير متوقعة والتغييرات على النطاق سوف تؤثر على خطة إدارة التغيير.

تأتي التغذية الراجعة من مصادر عديدة؛ ويمكن أن تتضمن مصادر التغذية الراجعة غير الرسمية: المحادثات والردود البريدية الإلكترونية ومنتديات مشاركة المعلومات، وتقوم آليات التغذية الراجعة بجمع التغذية الراجعة الرسمية وتمكّن الفريق من تطوير الاستجابات ومراقبة فعالية خطة إدارة التغيير.

يجب أن يتم جمع التغذية الراجعة بشكل متكرر وأن تتم جدولتها على فترات مناسبة لغرض مقارنة البيانات، ويجب كذلك مشاركة المعلومات المجمعة مع فريق قيادة المشروع وإدراجها في التخطيط لأنشطة إدارة التغيير المستقبلية.

المخرجات	المدخلات
• خطة التواصل (محدثة) • خطة التعليم والتطوير (محدثة) • خطة قياس وتحقيق الفوائد (محدثة) • خطة إشراك المعنيين (محدثة)	• خطة التواصل • خطة التعليم والتطوير • خطة قياس وتحقيق الفوائد • خطة وجدول المشروع • خطة إشراك المعنيين

5.4 تنفيذ خطة إدارة التغيير

الغرض من تنفيذ خطة إدارة التغيير هو تنفيذ أنشطة التغيير من خلال مراقبة وقياس وضبط التنفيذ وفقاً لخطة الأساس.

تحدد خطة إدارة التغيير كيف ستطبق عمليات الضبط الداخلية؛ وهي تشمل إدارة الأشخاص (المعنيين والرعاة) والموارد الأخرى في نفس الوقت الذي تقوم فيه بتطوير كفاءة الموظفين من خلال التعليم والتطوير ونقل المعرفة.

كما يشمل تنفيذ خطة إدارة التغيير المواءمة مع الأهداف الاستراتيجية وتحديد ومواجهة المخاطر وتعديل الخطة حسب الحاجة.

5.4.1 تنفيذ وإدارة ومراقبة تطبيق خطة إدارة التغيير

يقصد منها تنفيذ الغرض المقصود من خطة إدارة التغيير من خلال كل الاستراتيجيات والجدول الزمني والاتصالات و الموارد والتعليم التي تم تحديدها.

ومن خلال هذه العملية يتم تطبيق العمليات التي تم تحديدها أثناء تقييم و تحليل احتياجات أنشطة و مهام إدارة التغيير المطلوبة.

5.4.1.1 تنفيذ خطة الموارد

من الضروري العمل على تنسيق الموارد المالية والموارد البشرية وموارد المعلومات والموارد المادية وذلك من أجل ضمان إنجاز خطط الموارد.

إدارة الموارد المالية

أثناء التنفيذ سيتم ضبط الميزانية المخططة للتغيير؛ ولذلك فإن هناك مساءلة عن الصرف بمقابل الإنجازات. كما أنه من الضروري مراجعة الميزانية المخططة في حال وجود متغيرات إضافية عند بدء التنفيذ أو أثناءه. وقد يتطلب ذلك زيادة أو إنقاصاً أو إعادة توزيع للميزانية بين فئات الإنفاق، و لا بد أن يتم تنفيذها من خلال عملية طلب تغيير تعتمد من المعنيين المناسبين.

كما يجب أن يتم توثيق عملية الإنفاق وفهمها من قبل فريق العمل وعلى وجه الخصوص المسؤولين عن ضبط التكاليف ويشمل ذلك نوع ومقدار الإنفاق.

وأيضا من الضروري أن يتم إعداد التقارير بشكل دوري عن الإنفاق مقابل الميزانية لكبار المعنيين لضمان الشفافية.

إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة استراتيجية لتحديد الاستخدام الأكثر فعالية للناس. قد تتأخر الفوائد المتوقعة أو تتضاءل أو لا تتحقق أبداً إذا لم تكن الموارد البشرية المناسبة متوفرة عندما نحتاج لإنجاز وترسيخ التغيير.

قد تحدث تعارضات في الموارد المتوفرة بسبب الأولويات المتنافسة أو المهام المتزامنة أو الظروف التي لا يمكن تجنبها، وقد تتطلب هذه التعارضات أنشطة إعادة جدولة ربما تؤدي إلى تغييرات في متطلبات الموارد لأنشطة حالية أو لاحقة. كما أنه من المهم العمل على وضع إجراءات لتقليل احتمال وجود قصور أو تعارضات في توفر الموارد وتسهيل عملية إعادة تخصيص الموارد.

يجب تحديد الأدوار جنبا إلى جنب مع مجموعات المهارات المطلوبة لكل دور ومستويات الخبرة ومدد المشاركة، كما يجب أن تكون عمليات مشاركة الموارد البشرية محددة ومفهومة وموثقة بشكل كامل، ويمكن أن تشمل على أنواع مختلفة من الموارد (مثل الموظفين الدائمين والمتعاقدين والمستشارين) لتمكين تنفيذ خطة الموارد البشرية.

يجب تعيين الموارد البشرية واختيارها وتوجيهها للمشروع وإدماجها ضمن فريق التغيير من أجل بناء القدرة على التغيير ودعم خطة الموارد.

إدارة موارد المعلومات

تتضمن إدارة موارد المعلومات عملية منهجية لإنشاء وتخزين ومشاركة ونشر سجلات البيانات والمستندات والتقارير المتعلقة بجهود إدارة التغيير.

يجب وضع إجراءات و آلية لتحديد الصلاحيات لإدارة موارد المعلومات والتي تمكن المعنيين من إنشائها أو مراجعتها أو تحديثها أو حذف أنواع معينة من السجلات والمستندات والتقارير، كما من المتوقع والمقبول أن تكون السجلات السرية وبعض أنواع السجلات والوثائق و بعض التقارير الأخرى غير متاحة للمعنيين المتأثرين بالتغيير، ويمكن توفير صلاحيات دخول المعنيين كل بحسب دوره لمستودعات المعلومات (مثل: نظام مشاركة الملفات الإلكتروني، موقع شبكة إلكترونية تعاوني، مستندات مادية).

كما يمكن الاستفادة من موارد المنظمة لتقديم المساعدة مثل: وظائف تقنية المعلومات و الوظائف القانونية و وظائف حفظ السجلات.

إدارة الموارد المادية

تنطوي إدارة الموارد المادية على ضمان توافر المرافق والمعدات والإمدادات المناسبة، وتشمل تحديد ما هو مطلوب وكذلك ضمان تأمين الموردين المعدات والمواد اللازمة لإحداث التغيير، كما تنطوي أيضاً على إدارة علاقة الشراء والتي تشمل التفاوض مع الموردين للتوصل إلى اتفاقات تحقق القيمة وتفي بالمتطلبات المنظمة مع الاحتفاظ بسجلات دقيقة للمواد واتخاذ الإجراءات المناسبة في حالة حدوث مشكلات في المواد.

كما يجب إجراء أنشطة لمراقبة الموارد المادية وأدائها للحفاظ على معايير الخدمة والإنجاز واستخدام الموارد المادية بكفاءة، وأن يقوم الموردون بإنجاز الأنشطة والمخرجات المطلوبة.

من المهم الحصول على موارد مثل المباني والغرف والتكنولوجيا والاحتياجات المادية الأخرى لدعم تنفيذ الخطة، ويجب التأكد من أن هذه الموارد المادية تفي بالاحتياجات المحددة أثناء التخطيط وتحقق الجودة والكمية والمدة المطلوبة، وأيضاً يجب أن يكون الحصول عليها أو مشاركتها من خلال عملية مراقبة متفق عليها وموثقة لضمان تلبية الاحتياجات والحصول على القيمة المرجوة.

المدخلات	المخرجات
• خطة إدارة التغيير • جدول وخطة المشروع • خطة الموارد	• خطة إدارة التغيير • تحديث الموارد المالية/تقارير التأثير • تحديث الموارد البشرية/تقارير التأثير • تحديث موارد المعلومات/تقارير التأثير • تحديث الموارد المادية/تقارير التأثير

5.4.1.2 تنفيذ خطة التواصل

يتطلب نجاح برنامج إدارة التغيير التنفيذ الفعال لخطة التواصل.

تنفيذ خطة التواصل المقررة

الجمهور وخصائصه التي تم تحديدها في التخطيط (مثل حجم المنظمة وموقع العاملين ومستوى مقاومة التغيير) هم بمثابة الأساس لتكييف طرق المراسلة والتوصيل؛ لذلك ينبغي صياغة الرسالة مع الأخذ بالاعتبار ثقافة المعنيين والمنظمة وأن تكون متوائمة مع هدف التواصل، وعندما تكون خطة التواصل فعالة فإن المعنيين ذوي العلاقة بالتواصل سيكونون قادرين على بناء الوعي وتوطيد الفهم وتحديد المسؤوليات الأساسية بخصوص توصيل الرسائل.

توصيل الرسائل

يتم إيصال الرسائل من خلال الطريقة الأكثر فاعلية للتواصل، وعلاوة على ذلك، فإنه يتم توصيل الرسائل في مراحل محددة خلال المشروع لضمان حصول المعنيين على الرسائل الصحيحة في الوقت الصحيح، ويمكن الاستفادة من الخبراء المتخصصين للإرشاد في تنفيذ الاتصالات وتقييم فعالية الاتصال بشكل منتظم.

التغذية الراجعة

يجب تنفيذ قنوات وآليات التغذية الراجعة المحددة في استراتيجية التواصل لأنها توفر للمعنيين الفرصة لطرح الأسئلة وتوفير معلومات حول كيف يرون تجربتهم في التغيير.

المدخلات	المخرجات
• خطة المشروع • خطة التواصل • خطة إشراك المعنيين	• إنجاز التواصل

5.4.1.3 تنفيذ خطة الرعاية

أنجح ما تكون الرعاية عندما يدرك القادة الجانب البشري في التغيير ويشاركوا بشكل مرئي مع المعنيين على مدى المشروع. يبني راعي التغيير الوعي مباشرة مع المعنيين وخاصة فيما يتعلق بالحاجة إلى التغيير.

إعداد الرعاية

يستعرض فريق إدارة التغيير دور الرعاية مع كل قائد منخرط في مبادرة التغيير، كما يقوم بتوفير التدريب لهم متى ما كان هناك حاجة لذلك، يجب أن يتناول التدريب حاجة الرعاية إلى فهم دورهم ومسؤولياتهم وتوقعاتهم وأن يتضمن إجراءات محددة تدعم التغيير الناجح بشكل مرئي للجميع، ومن المهم أن يشمل التدريب أمثلة على أنشطة الرعاية الجيدة وأخطاء الراعي الشائعة، وكذلك يجب أن يتم تجهيز اتصالات وتوجيهات ورسائل معدة بعناية للراعي و الاتفاق معه على توصيلها إلى مجموعات المعنيين.

استدامة مشاركة الراعي

يجب على قائد لتغيير تزويد الراعي بتحديثات منتظمة حول حالة مبادرة التغيير.

المخرجات	المدخلات
• أنشطة الراعي • أنشطة بناء كفاءات الراعي	• خطة الرعاية • خطة التواصل • خطة إشراك المعنيين

5.4.1.4 تنفيذ خطة إشراك المعنيين

تعد المشاركة الفعالة للمعنيين أمراً بالغ الأهمية لضمان التنفيذ الناجح لخطة إدارة التغيير.

تحدد خطة إشراك المعنيين المهام التي يجب تنفيذها لضمان أن يفهم جميع المعنيين التغيير ويتبنوه. يؤدي تنفيذ الخطة إلى الحد بشكل كبير من عواقب محتملة، وتحديد منافع التغيير بالنسبة للمعنيين، ويساعد التنفيذ الفعال للخطة المعنيين على تبني التغيير بسرعة وبمقاومة منخفضة مع فهم فوائده للمنظمة وللمعني كفرد.

إدارة المقاومة

لكي يتم التعامل مع المقاومة وإدارتها بما يضمن الانتقال الناجح إلى الحالة المستقبلية فإنه يجب إشراك عدد من القادة داخل المنظمة، كما يجب أن يؤخذ بالاعتبار الجوانب الرئيسية لكل من الأدوار الوظيفية وإدارة الأداء واحتياجات التعليم وموارد التطوير المنظمي ومراجعتها بانتظام على مدى مبادرة التغيير، ويجب أن تشمل هذه المراجعات على تواصل منتظم مع القادة والإدارات الداعمة حسب الحاجة لضمان إدارة المقاومة بشكل صحيح.

المخرجات	المدخلات
• أنشطة إشراك المعنيين • أنشطة إشراك الراعي • أنشطة إدارة المقاومة	• خطة إشراك المعنيين • خطة الرعاية • خطة التواصل

5.4.1.5 تنفيذ خطة التعليم والتطوير

تتطلب مبادرات التغيير إدارة نشطة لعملية التعليم لزيادة مهارات المعنيين وتطوير الكفاءات المطلوبة من خلال أنشطة تعلم مناسبة، ويتضمن التعليم والتطوير أنشطة تدريب وتطوير وكذلك تقييم المعرفة والمهارات والمواقف قبل وبعد أنشطة التعليم.

تحديد أهداف التعليم

يجب أن تكون أهداف التعليم منصوفاً عليها بوضوح وقابلة للقياس وواقعية ومناسبة لمستوى المتعلم، كما يجب أن تكون متوائمة مع أهداف استراتيجية إدارة التغيير وأن تحدد ما سيعرفه المتعلم أو سيكون قادراً على القيام به بسبب نشاط التعليم، وينبغي أن توفر أهداف التعليم أساساً لتقييم تحصيل المتعلم.

تنفيذ خطة التعليم والتطوير

كما هو منصوص عليه في خطة التعليم والتطوير؛ فإن لكل مجموعة من المعنيين منهج دراسي فريد سيتم تنفيذه، تتمثل الخطوة الأولى بتنفيذ الخطة في ضمان تطوير المواد التعليمية الداعمة للمنهج (على سبيل المثال: دليل المساعد الوظيفي، دليل المستخدم، أدلة المرجع السريع. ثانياً، في إكمال الخدمات المساعدة

(اللوجستية) لنشاط التعليم لكل مجموعة وفقاً للطريقة المناسبة والجدول الزمني (على سبيل المثال: حجز غرفة مؤتمرات، إعداد اجتماع عبر الإنترنت). وأخيراً، في تنفيذ و تسليم المنهج إلى المجموعة المحددة وفقاً للخطوة. وكما هو منصوص عليه في استراتيجية التعليم والتطوير قد تكون هناك موارد أخرى مثل مورد خارجي يقدم نشاط التعليم.

تقييم أنشطة التعليم

يوضح قياس نجاح أنشطة التعليم والتطوير ما إذا كان المشاركون قد تعلموا المهارات اللازمة أم لا، وتكون الأهداف الموضوعية قبل التنفيذ هي الأساس للتقييم.

ليس كل أنشطة التعليم ستحقق الفوائد المتوقعة، وقد يعود ذلك إلى إساءة فهم الدرس أو إساءة تطبيقه أو عدم قابلية تطبيقه في الظروف الحالي أو الجمهور المستهدف؛ ولذلك فإنه يجب إعادة تقييم أنشطة التعليم التي لا تنتج الفوائد المتوقعة ومن ثم تعديلها أو إلغاؤها.

يجب أن يحدد قياس التعليم المعرفة التي تم الحصول عليها والمهارات التي تم تطويرها أو تحسينها وفعالية استخدام المعرفة والمهارات الجديدة في العمل ومدى تكرارها، وقد يحدد أيضاً ما إذا كانت الظروف قد تغيرت. ويمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب لتقييم آثار التعليم، بما في ذلك ردود فعل المتعلمين وملاحظات المشرف وتقييم الأداء.

كما يجب أن يظهر التقييم كلا من المؤشرات غير الملموسة والملموسة الناتجة عن أنشطة التعليم والتطوير.

المؤشرات غير الملموسة	المؤشرات الملموسة
- التواصل الفعال - جودة اتخاذ القرار - العمل الجماعي المثمر - الرضا الوظيفي - معدل الإجهاد	- المهارات والمعرفة - أداء الوظيفة - الإنتاجية - زمن الاستجابة - حجم المبيعات ومستويات الخدمة - طلبات المساعدة

المدخلات	المخرجات
• خطة التعليم والتطوير • خطة موارد التغيير والأدوار والمسؤوليات • المادة التعليمية (مثل الدليل الوظيفي)	• تقارير تقييم التعليم والأداء

5.4.1.6 تنفيذ القياس وتحقيق الفائدة

توفر القياسات الدقيقة مؤشراً على نجاح مشروع التغيير ومستوى تبني المعنيين ودرجة استعدادهم (على مستوى المعرفة والقدرة)؛ لذلك ينبغي إيصال نتائج القياسات لجميع الرعاة وقيادات المشروع، كما ينبغي تكيف العمليات القادمة بناءً على نتائج القياس وذلك لضمان تحقيق الأهداف.

تتبع وقياس الفوائد

تشتمل هذه العملية على تتبع وقياس الفوائد مقابل الأهداف وذلك لضمان التوافق بين التغيير وبين أهداف المنظمة والفوائد المتوقعة الموضحة في دراسة الجدوى، وتشتمل هذه العملية على القياسات مقابل بيانات خط الأساس والهدف، وعلى رسم التقدم المحرز ومراجعة فعالية إدارة الفوائد، كما تشمل على إعلام المعنيين بالتقدم المحرز في تحقيق الفوائد وتقييم أداء عمليات المنظمة المتغيرة في مقابل خط أساس الأداء.

رصد التقدم

يجب مراقبة التقدم باستمرار في أثناء التنفيذ لاختبار وتقييم إدراك المعنيين للتغيير (وبالتالي نجاح الاتصالات) وذلك للتمكن من فهم فوائد التغيير وتحديد التأثير العام للتغيير، وهذه المراقبة ستوفر القدرة على تقييم وتقدير مشاركة ودعم المعنيين للتغيير.

مراقبة التقدم تمكن فريق إدارة التغيير من الإبلاغ عن النتائج وتتبع التقدم الذي تحوزه مجموعات المعنيين المختلفة من خلال استخدام الأساليب المناسبة وكذلك عن طريق مراقبة دوران الموظفين والغياب والتأخير وغيرها.

توفر المراقبة الفعالة للتقدم المعلومات الضرورية للجان الممثلة للمعنيين لاتخاذ قرارات لتعديل مسار التنفيذ.

الاتصالات مع المعنيين

يجب على قائد التغيير تقديم تقارير متكررة وصادقة عن حالة التغيير، كما ينبغي أن يصف هذا الشخص التقدم المحرز في الفترة السابقة والعوائق التي يتم مواجهتها حالياً والحواجز المحتملة أمام التقدم، وكذلك يجب أن يستخدم القنوات المناسبة في الاتصالات.

التغذية الراجعة من المعنيين

توفر التغذية الراجعة من المعنيين دليلاً على الفوائد المحققة حتى تاريخه، وتلك التي لا يزال يتعين تحقيقها وأي فوائد لم تعد صالحة.

تحقيق الفوائد

يعتبر تبني المعنيين المتأثرين للتغييرات المخطط لها الخطوة الأولى نحو تحقيق الفوائد، كما أن تبني التغييرات المخطط لها أو التغيير الناجح لطريقة تفكير الأشخاص وتصرفهم وسلوكهم لتتسق مع الحالة المستقبلية؛ يجب أن يؤدي إلى تحقيق نتائج تنظيمية (على سبيل المثال: تحسين تجربة العملاء وتحسين الكفاءة وزيادة مستوى مهارة الموظفين)، ويجب أن تؤدي هذه المخرجات المنظمة المقصودة عند أخذها مجتمعة إلى تحقيق الفوائد المقصودة الموضحة في دراسة الجدوى (على سبيل المثال: زيادة المبيعات، توفير في التكاليف، حصة سوقية محسنة).

تنفيذ خطة القياس وتقارير التقدم في جاهزية التغيير والتبني وتحقيق المخرجات المنظمة وتحقيق الفائدة؛ يجب أن يكون بمشاركة من وحدة الأعمال المتأثرة و ذلك للحصول على المدخلات وللاتفاق على القياسات والنتائج، وهذه المشاركة مهمة أيضاً لتسهيل نقل المسؤولية إليهم فيما بعد.

المدخلات	المخرجات
• خطة إدارة التغيير • خطة القياس وتحقيق الفوائد	• تقارير القياس وتحقيق الفوائد • أنشطة تحقيق الفوائد

5.4.1.7 تنفيذ خطة الاستدامة

يجب أن يُدار التغيير باستمرار لتحقيق نتائج مستدامة من خلال تبني التغيير والقيم والمبادئ والعمليات المرتبطة به، وأيضاً يجب أن يؤدي تنفيذ خطة الاستدامة إلى الأنشطة والآليات اللازمة لزراعة ثقافة من شأنها استدامة التغيير بعد تنفيذه والتصميم على أن يكون فعالاً، وللمساعدة في ضمان عدم التراجع إلى الوضع السابق. يجب أن تتضمن أنشطة وآليات الاستدامة كحد أدنى المكونات التالية:

آليات التواصل المقنع والجهود المستمرة للاختلاط بالناس من أجل التغيير، وجهود التخلي عن العادات السابقة (القول وداعاً للطرق القديمة للقيام بالأشياء)، وجهود تعزيز التغيير (التقدير والعرفان بالمكاسب السريعة والاستمرار في التبني).	التواصل
عملية متسقة وفعالة للإفادة المستمرة عن القياس والنتائج من أجل تتبع التقدم وضمان نتائج مستدامة.	تتبع القياسات
عملية متسقة للرصد والقياس الموضوعي للسلوكيات وأساليب العمل المرغوب فيها، بما في ذلك عملية تقييم الأداء والترقيات وتخفيض المرتبة والنقل والتدريب والتطوير.	إدارة الأداء
برنامج الحوافز المستمرة والمؤقتة لغرض تعزيز السلوكيات والمواقف المرغوب فيها.	المكافآت و التقدير
عمليات منظمة لضمان استدامة الملكية لمخرجات التغيير من خلال استمرار نقل المعرفة والخبرة.	استدامة الملكية
آليات مستمرة للاستجابة للمتطلبات المتغيرة وتنفيذ التحسينات بناء على التغذية الراجعة والملاحظات والقياسات.	التحسين المستمر

المخرجات	المدخلات
• فعاليات التواصل • مراجعات المنافع • تقارير أداء الأعمال • تقييمات ومراجعات	• خطة الاستدامة • خطوط الأساس للقياس

5.4.2 تعديل خطة إدارة التغيير حسب الاحتياج

تتطلب أي خطة لإدارة التغيير بشكل عام إجراء تعديلات طوال دورة حياة التغيير حسب الحاجة لضمان بقاء المخرجات متوافقة بشكل جيد مع احتياجات المنظمة.

يحتاج قادة التغيير إلى مراجعة الأهداف وإجراء التعديلات الضرورية للحفاظ على مستوى عالٍ من حماس المعنيين وتحقيق النتائج، وقد تتضمن التعديلات إضافة أو إلغاء أو إعادة تنظيم مكونات برنامج التغيير لتعزيز نتائج التغيير أو إبطاء أو تسريع التغيير استجابةً للضغوط الداخلية أو الخارجية، وينبغي ضبط التغييرات التي تطرأ على الإنجازات من خلال إجراءات رسمية متوافقة مع إجراءات ضبط التغيير المعتمدة في المنظمة. كما ينبغي بمجرد الموافقة على تعديل خطة أو استراتيجية إدارة التغيير أن يتم إبلاغ القرار إلى جميع المعنيين ذوي العلاقة بالتعديلات الجديدة.

المخرجات	المدخلات
• خطة إدارة التغيير (محدثة)	• خطة إدارة التغيير • جدول وخطة المشروع

5.5 استكمال جهود إدارة التغيير

الغرض من استكمال جهود إدارة التغيير هو تحديد المهام والموارد اللازمة لإغلاق التغيير، فجهود الإغلاق هو النقطة التي يكون خلالها انتقال واضح إلى التشغيل والصيانة و الأنشطة المستدامة.

5.5.1 تقييم المخرجات مقابل الأهداف

- يجب أن يتضمن جهد إدارة التغيير المهام التالية كمتطلبات لتقييم النتائج في مقابل الأهداف:
- مقارنة نتائج جهود إدارة التغيير في مقابل أهداف التغيير التي وضعت في بداية جهد التغيير.
 - مقارنة نتائج جهود إدارة التغيير في مقابل أهداف المشروع أو البرنامج (إذا كانت إدارة المشاريع أو البرنامج قيد الاستخدام)
 - توثيق نتائج المقارنات المناسبة و التي تشير إلى أن جهود التغيير حققت الأهداف أو فشلت في تحقيق الأهداف أو أنها تجاوزت الأهداف.
 - مراجعة النتائج مع القادة/المعنيين ذوي العلاقة.

المخرجات	المدخلات
• نتائج تحليل أهداف التغيير والخطوات التالية	• أهداف وغايات التغيير • خطة القياس وتحقيق المنافع • خطة الاستدامة

5.5.2 تقييم الدروس المستفادة وتقديم النتائج لتطوير أفضل الممارسات الداخلية

الغرض من تنفيذ الدروس المستفادة هو تقييم نتائج النجاح أو التنبؤ لبرنامج إدارة التغيير، وتوثيق ما سار بشكل جيد، وتسجيل ما تم تعلمه، ومشاركة التحسينات المقترحة مع ممارسي إدارة تغيير آخرين أو منظمات بغرض تطوير جهود إدارة التغيير المستقبلية. يتم تنفيذ هذه الخطوة بواسطة قائد إدارة التغيير بالتنسيق مع مدير المشروع (عندما يكون ذلك ممكناً)، كما أن التغذية الراجعة الجماعية من الفريق والمعنيين/العملاء تعتبر رافداً مهماً للتقييم النهائي للدروس المستفادة و لفهم نتيجة برنامج إدارة التغيير وتحسين المستندات، وكذلك للتحقق من قضايا و أنشطة إدارة التغيير العالقة.

إن إجراء تقييم للدروس المستفادة يعزز التزام الفريق بمواصلة واستدامة نجاح التغيير، كما يوفر تغذية راجعة من جهة كيف تم تبني التغيير؟ ومن جهة التحسينات المستقبلية المقترحة لقادة التغيير والمنظمة.

يتعين على أنشطة تقييم الدروس المستفادة:

- استعراض أنشطة ووثائق إدارة التغيير.
- تحديد النتائج وفرص التحسين والتعرف عليها.
- وضع خطة معالجة لأنشطة إدارة التغيير وذلك للتعامل مع أهم المشاكل.
- التحقق من الإجراءات وتوثيقها من أجل مشاريع مستقبلية.
- توثيق الدروس المستفادة في قاعدة بيانات إدارة معرفة أو موقع تخزين ووثائق مشترك للمشاركة مع ممارسي إدارة تغيير آخرين.

تحديد المجموعة المناسبة لإجراء التقييم

تجري قيادة إدارة التغيير تقييماً للدروس المستفادة من خلال الجمع بين أعضاء الفريق والمعنيين الرئيسيين وراعي المشروع والقيادة والموظفين/العملاء المتأثرين وأطراف أخرى مناسبة.

القيام بتقييم الدروس المستفادة

الغرض من جمع الأفراد الرئيسيين مع بعضهم خلال هذه العملية هو:

- استعراض أهداف إدارة التغيير.
- استعراض كل مرحلة وأهدافها الرئيسية.
- استعراض فعالية كل مسار لإدارة التغيير في مقابل أهدافه الرئيسية والنتائج المحددة.
- استعراض فعالية المنهجية وأساليب العمل.
- التحقق من الوصول إلى أهداف إدارة التغيير الخاصة بالمبادرة والتحقق من صلاحية إجراءات التغيير الرئيسية للمشاريع المستقبلية.
- تحديد النتائج الجيدة والنقاط التي يتعين تحسينها، والتي قد تتضمن أي تحسين أو إجراءات وقائية يمكن أن نستنتجها من المبادرة الحالية.
- استعراض أنشطة ووثائق إدارة التغيير من أجل ممارسات أخرى أفضل أو تحسينات مستقبلية.
- تحديد أي التصاميم والاستراتيجيات والدروس المستفادة ستسهم في المضي قدماً بأفضل الممارسات الداخلية .
- تحديث قاعدة بيانات إدارة المعرفة أو موقع تخزين المستندات المشتركة لمشاركة الدروس المستفادة مع ممارسي إدارة تغيير آخرين.
- تنتج قيادة إدارة التغيير وثيقة تعرض الدروس المستفادة بطريقة منطقية، ويجب أن توفر الوثيقة التوجيه وأفضل الممارسات لمبادرات التغيير المستقبلية.

ينبغي أن تأخذ وثيقة تقييم الدروس المستفادة في الاعتبار أسئلة مثل:

- ما هي الأنشطة الناجحة القابلة للتكرار؟
- كيف يمكننا ضمان أن تسير المشاريع المستقبلية بشكل جيد أو أفضل؟
- ما هي النصيحة التي تقدمها إلى الفرق المستقبلية؟
- ما هي بعض النجاحات الفردية؟

المخرجات	المدخلات
• تقييم الدروس المستفادة • خطة العلاج	• مبرر التغيير • معايير وقياسات النجاح • خطة إدارة التغيير

5.5.3 الحصول على اعتماد الإكمال ونقل الملكية وتحرير الموارد

يجب إكمال العديد من الأنشطة خلال هذه الخطوة النهائية لإغلاق التغيير رسمياً.

الحصول على اعتماد الإكمال

يجب السعي للحصول على موافقة من اللجنة التوجيهية للمعنيين أو كبير الرعاية أو العميل والتي تؤكد استيفاء شروط الإغلاق، بما في ذلك:

- تقييم للنتائج مقابل الأهداف وفقاً للنطاق المتفق عليه للتغيير.
- تقرير عن الدروس المستفادة من خلال التغيير.
- وثيقة توضح نقل نتائج التغيير إلى مالكي التشغيل المعنيين المناسبين.
- خطة لتحرير أي موارد التغيير متبقية.

نقل الملكية

يجب نقل ملكية جميع نتائج التغيير (العمليات والتقنيات والمنظمات والنتائج الأخرى) من موارد تغيير إلى موارد تشغيلية للمعنيين، على أن يتضح ذلك من خلال اتفاق خطي من كلا الطرفين، إضافة إلى ذلك، يجب أن يتم أيضاً نقل خطط استراتيجية مستقبلية إذا كانت جزءاً من النتائج.

تحرير الموارد

يجب تحرير جميع موارد التغيير وإتاحتها للاستخدام في جهود تغيير أخرى.

المخرجات	المدخلات
• التقرير الملخص النهائي • إكمال مبادرة التغيير	• أهداف وغايات التغيير • خطة القياس وتحقيق الفوائد • تقرير الدروس المستفادة • الخطة الاستراتيجية المستقبلية • الاتفاق على نقل الملكية • الموافقة على تحرير الموارد

الملحق أ: بيان ACMP عن إدارة التغيير

مقدمة

منظمة محترفي إدارة التغيير ACMP هي منظمة ذات عضوية عالمية هدفها إثراء تخصص إدارة التغيير. وتوفر الـ ACMP التالي:

1. بيئة منظمة لدعم إدارة التغيير كاختصاص مهني.
2. اعترافاً مهنيًا وبرنامج ترخيص لممارسي إدارة التغيير.
3. فرصاً للنمو المهني والتواصل والتعليم.
4. معياراً معترفاً به عالمياً ومعايير وممارسات وعمليات لإدارة التغيير مقبولة وفعالة بشكل عام.
5. تحديد الاتجاهات والحاجات والفرص الجديدة لتقدم المجال.

ومن أجل تحقيق أهدافها، تقوم الـ ACMP بتطوير وتعزيز تعريف وفهم مشترك لاختصاص إدارة التغيير. وهذا يشمل معجماً مشتركاً؛ المعرفة والمهارات والقدرات المتوقعة من ممارس إدارة التغيير المختص؛ العمليات والممارسات التي تنطبق على معظم تطبيقات إدارة التغيير.

توفر هذه الوثيقة الشروط المحددة لبرامج ترخيص إدارة التغيير في الـ ACMP وتعمل كإطار توجيهي لتطوير معيار إدارة تغيير، وتعترف الـ ACMP بإدارة التغيير كاختصاص مهني وتوفر معايير وترخيصاً لدعم المحترفين في هذا المجال.

تعريف إدارة التغيير

تعرف الـ ACMP إدارة التغيير على أنها تطبيق المعرفة والمهارات والقدرات والمنهجيات والعمليات والأدوات والتقنيات لنقل فرد أو مجموعة من حالة حالية إلى حالة مستقبلية لتحقيق الفوائد المتوقعة والأهداف المنظمة، وتضمن عمليات إدارة التغيير عند تطبيقها بشكل صحيح للأفراد ضمن المنظمة الانتقال بكفاءة وفعالية من خلال التغيير بحيث تتحقق أهداف المنظمة. تعد إدارة التغيير جزءاً لا يتجزأ من عملية التغيير الشاملة وتبدأ في الحالة المثالية عند بداية التغيير. يفترض تعريف الـ ACMP أن المنظمة قد وافقت على الحاجة إلى التغيير وحددت طبيعة التغيير.

النطاق والحدود

يتداخل معيار إدارة التغيير من الـ ACMP مع التخصصات المهنية الأخرى التي قد تكون لها معاييرها الخاصة وشهاداتها، ويحتاج عملاء التغيير الفعالين إلى مهارات قيادية قوية ومهارات تعامل مع الأشخاص وذكاء عاطفي ومهارات تواصل شفوية وكتابية ممتازة، وسيتعين عليهم التنقل في بيئات سياسية معقدة والعمل في إطار ثقافات جغرافية وتنظيمية مختلفة، والعمل على مستويات متعددة ضمن المنظمة وإشراك العديد من أنواع الشخصيات المختلفة في مكان العمل.

يحتاج المتخصصون في إدارة التغيير إلى مجموعة واسعة من المعارف والمهارات لتمكينهم من أن يكونوا مديري ومستشاري تغيير فعالين. ومع ذلك ، فإن أي محاولة لإنشاء معيار وبرنامج ترخيص يتناول جميع مجالات المعرفة والمهارات هذه سيكون إشكالياً في النطاق وذاتياً في التنفيذ، ولذا فإن الـ ACMP ستنشئ معياراً موضوعياً وقابلاً للقياس لتطبيق إدارة التغيير كاختصاص احترافي، ولكن لن تصادق على الفعالية النسبية لـ "شخص" كمدير تغيير أو استشاري تغيير، ويمكن هذا التمييز من إنشاء معيار إدارة تغيير وبرنامج ترخيص بالخصائص التالية:

1. معيار إدارة التغيير من الـ ACMP سيكون له حدود محددة.
2. لن يتداخل معيار إدارة التغيير من الـ ACMP مع التخصصات المهنية الأخرى التي قد يكون لها معاييرها الخاصة وترخيصها.
3. معيار إدارة التغيير من الـ ACMP سيكون له معايير أداء موضوعية وقابلة للقياس.

النتيجة الصافية لهذا التمييز بين الترخيص لشخص على أنه "مدير تغيير فعال" في مقابل الترخيص في ممارسة إدارة التغيير هو أن بعض مجالات المعرفة والمهارات لمدير تغيير فعال ستكون خارج نطاق عملية ترخيص ومعايير الـ ACMP؛ على الأقل من أجل التطوير الأولي لترخيصات المستوى 1 والمستوى 2، فعلى سبيل المثال لن تضع الـ ACMP معايير وتصدر تراخيص لكفاءات قيادة عامة أو كفاءات عابرة للثقافات، أو مهارات بين شخصية أو مهارات استشارية، وقد تقوم الـ ACMP بفحص مجالات المعرفة والمهارة الأوسع من حيث تأثيرها على إدارة التغيير الفعالة في وقت لاحق.

كذلك تدرك الـ ACMP أيضاً أن إدارة التغيير عبارة عن اختصاص تكميلي لاختصاصات مهنية أخرى تعمل معاً لإحداث التغيير؛ فعلى سبيل المثال:، قد تؤثر التغييرات في المنظمات على عمليات عمل المعنيين أو التطبيقات البرمجية أو الأنظمة أو الأدوات أو الهياكل التنظيمية أو توصيفات الوظائف أو مواقع العمل أو بيئة العمل العامة، يتطلب كل نوع من أنواع التغيير اختصاصات مهنية مختلفة لتطوير العنصر التقني

للتغيير، بما في ذلك تطوير الأجهزة وتطوير البرمجيات وتصميم الهيكل المنظمي وتصميم الدور الوظيفي وتطوير الاستراتيجيات وتصميم العمليات وسير العمل.

إن التخصصات المهنية التي تنشئ عناصر تقنية للتغيير هي اختصاصات ضرورية وتكميلية لإدارة التغيير ولكنها خارج نطاق معايير الـ ACMP وأعمال الترخيص، فعلى سبيل المثال لن تطور الـ ACMP معايير وترخيصاً لمجالات كتطوير الرؤية والاستراتيجية أو عروض منتج جديد/خدمة جديدة أو تصميم وتحسين عملية أو تصميم تنظيمي أو تصميم دور وظيفي أو تطوير تجهيزات/برمجيات/أجهزة أو اختبار نظام. وبالمثل، فإن الإدارة المهيكلة للموارد والمنجزات والجدول لعملية التغيير غالباً ما يشار إليها باسم إدارة المشاريع، والتي هي اختصاص تكميلي لإدارة التغيير، ولن تقوم الـ ACMP بتطوير معايير وشهادات لإدارة المشاريع.

تدرك الـ ACMP أن المعرفة والمهارات والقدرات في الجدول أدناه فريدة وحاسمة لاختصاص إدارة التغيير؛ ولذلك فهي ضمن نطاق برامج الاعتراف والترخيص.

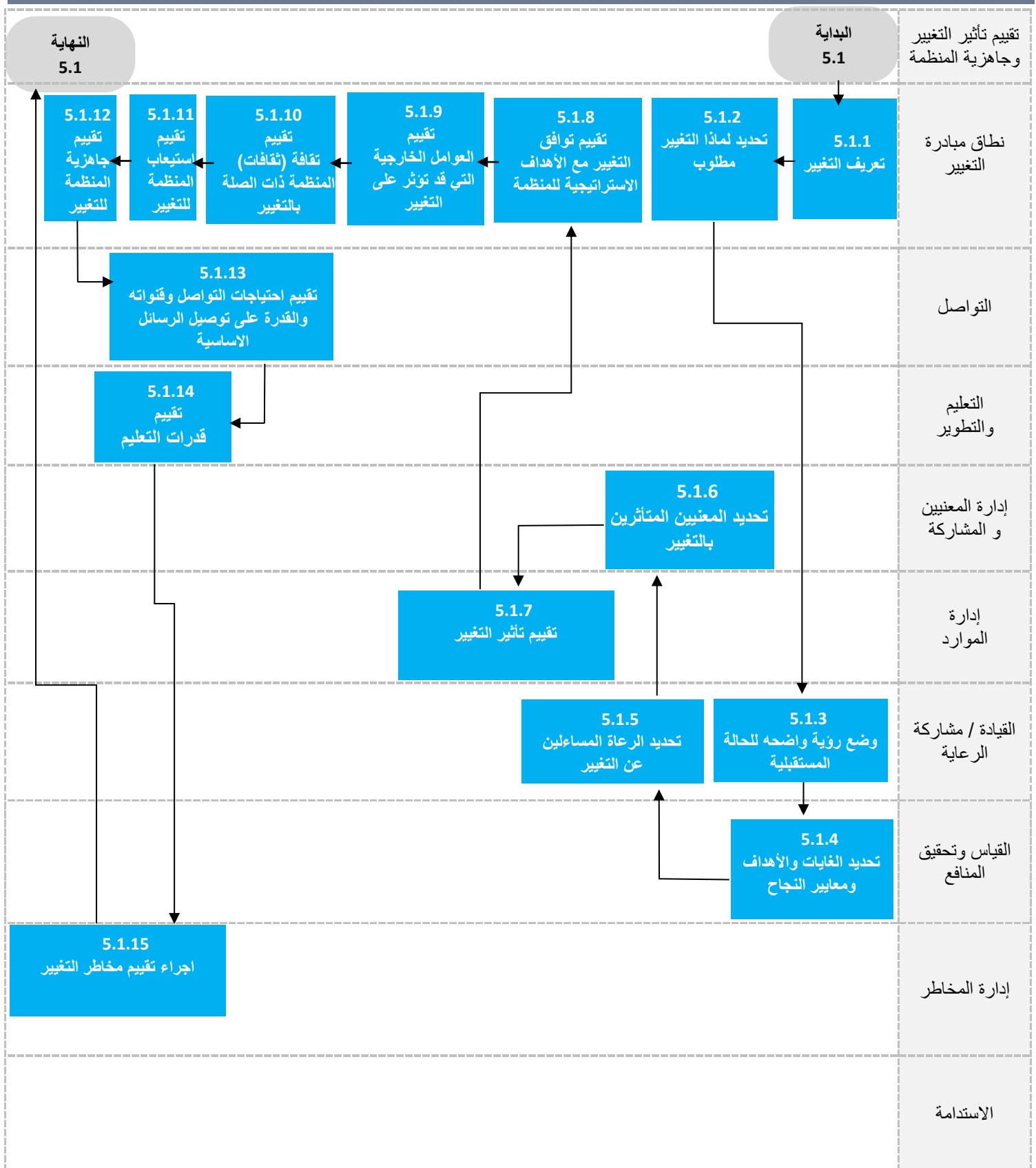
مجالات المعرفة والمهارة	توصيف وأمثلة
عملية التغيير	تغيير السائقين، عملية التغيير، السياق العام لكيفية حدوث التغيير في المنظمات، تغيير القيادة وحوكمة المشاريع، آليات لإنشاء "محتوى" التغيير، أنماط نجاح وفشل التغيير، المكونات العاطفية لعملية التغيير للأفراد
مفردات إدارة التغيير	المصطلحات والتعريفات والإطار العام والسياق
منهجيات وأدوات إدارة التغيير	العمليات والأدوات اللازمة لإدارة التغيير
العلاقة والتكامل بين إدارة التغيير واختصاصات أخرى	التكامل مع إدارة المشاريع، التكامل مع منهجيات تحسين أعمال أخرى مثل لين 6 سيحما.
استراتيجية إدارة التغيير وبنيتها وتخطيطها	بنية إدارة التغيير، تطوير الاستراتيجية، تخطيط إدارة التغيير، تقييمات التأثيرات والمخاطر
هيكل فريق إدارة التغيير	اتساق القيادة، الأدوار/المسؤوليات، الميزانية، الموارد، إعداد الفريق، الحوكمة، الخبرة بالموضوع
تطوير قائد/راعي التغيير	تعليم قائد/راعي التغيير، مهارة ورغبة الراعي، تقييمات فعالية الراعي، تحليل تحالف الراعي، إنشاء اتساق بين الرعاة وكبار القادة، الإشراف على تدريب قيادة/راعي التغيير، إعداد التقارير والتحديثات للرعاة
التقييمات المنهجية والثقافية	التقييمات الثقافية، تقييمات تأثير التغيير، تقييمات الجاهزية للتغيير، تقييمات التشعب بالتغيير، تقييمات المنظمة وتاريخ التغيير، تقييمات المقاومة، تقييمات جاهزية المعنيين
مشاركة المعنيين	تحليل المعنيين والتخطيط والتنفيذ والاستدامة حسب الحاجة لدعم التغيير
الاتصالات في دعم عملية التغيير	استراتيجية التواصل والتخطيط وأنشطة الاتصالات حسب الحاجة لدعم التغيير
التدريب في دعم عملية التغيير	استراتيجية التدريب والمتطلبات والتخطيط وأنشطة التدريب حسب الحاجة لدعم التغيير
قيادة المعنيين عبر التغيير	الإشراف على تدريب المعنيين عبر التغيير من قبل مشرفين ومدراء لتمكين التحولات الفردية الناجحة
مشاركة المعنيين	التغذية الراجعة وقياس الأداء والامثال لأدوار العمل الجديدة والمسؤوليات والنظم والعمليات
إدارة المقاومة	تقنيات تحديد المقاومة وإدارتها لدعم التغيير وبناء الالتزام والقبول وإدارة المخاطر
كفاءة التغيير المنظمي	تطوير الكفاءات المنظمية والقدرة على التغيير والتحسين المستمر لعملية التغيير والتحولات الثقافية
قياس أداء التغيير	قياسات النجاح، رصد التقدم، استدامة التغيير

الملحق ب: مجموعات العمليات وعلاقتها بمجموعات الموضوعات

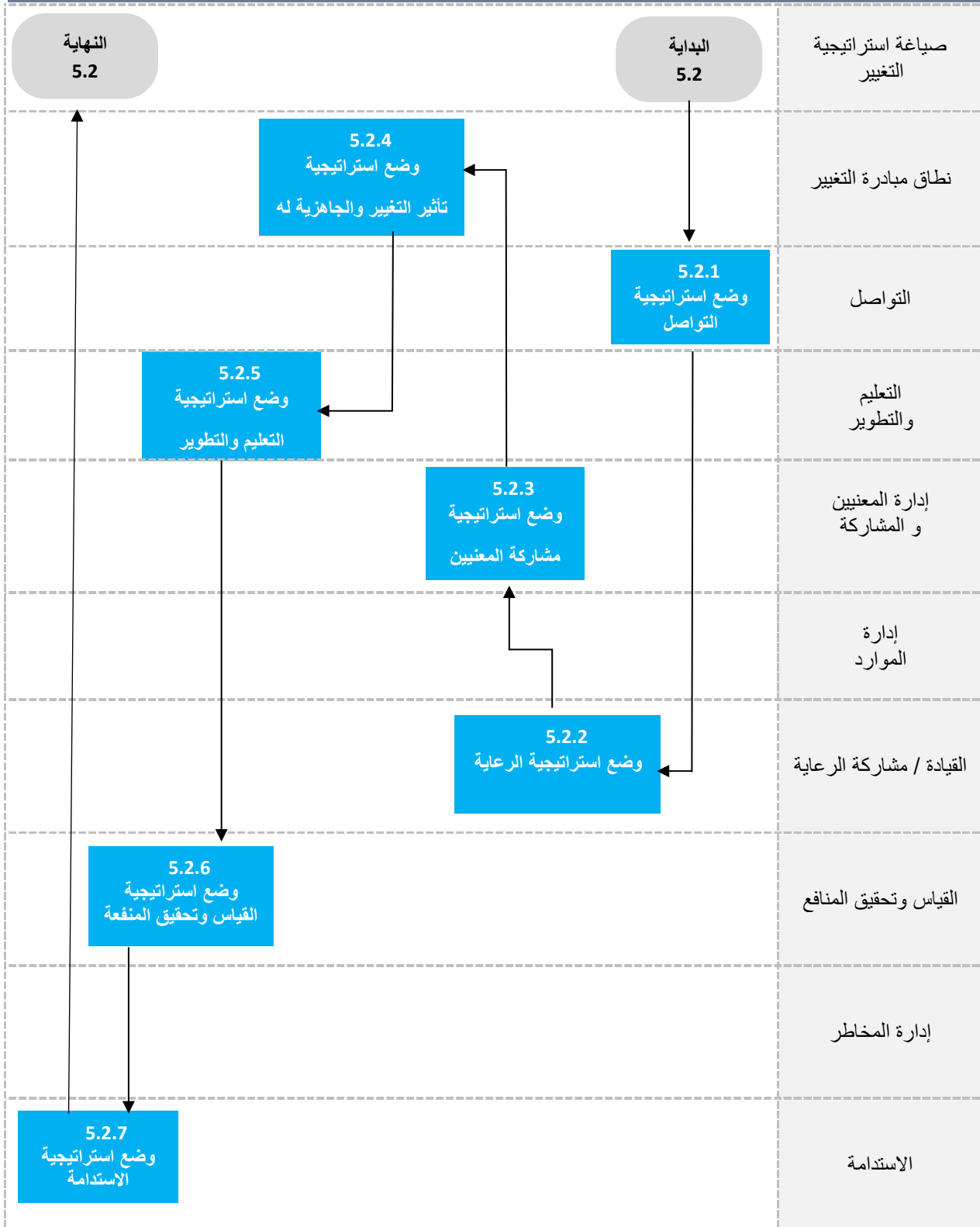
توضح الأشكال التالية التفاعلات بين العمليات الفردية في مجموعات العمليات الخمسة المحددة في الفقرة 5: **عملية إدارة التغيير** وعلاقتها بمجموعات الموضوعات، وتمثل التفاعلات البينية الموضحة رؤية واحدة ممكنة فقط للعمليات، ولا تمثل الأسهم بالضرورة سلسلة من العمليات، يقرر ممارس إدارة التغيير أي العمليات هي المطلوبة وتسلسلها وأي عملية يمكن تكرارها.

توضح الأشكال الخمسة الأولى علاقة العمليات ضمن كل مجموعة عملية بناء على مجموعة الموضوع الخاصة بها. وتوضح الأشكال الباقية العلاقة بين العمليات ضمن كل مجموعة موضوع بناء على مجموعات العملية.

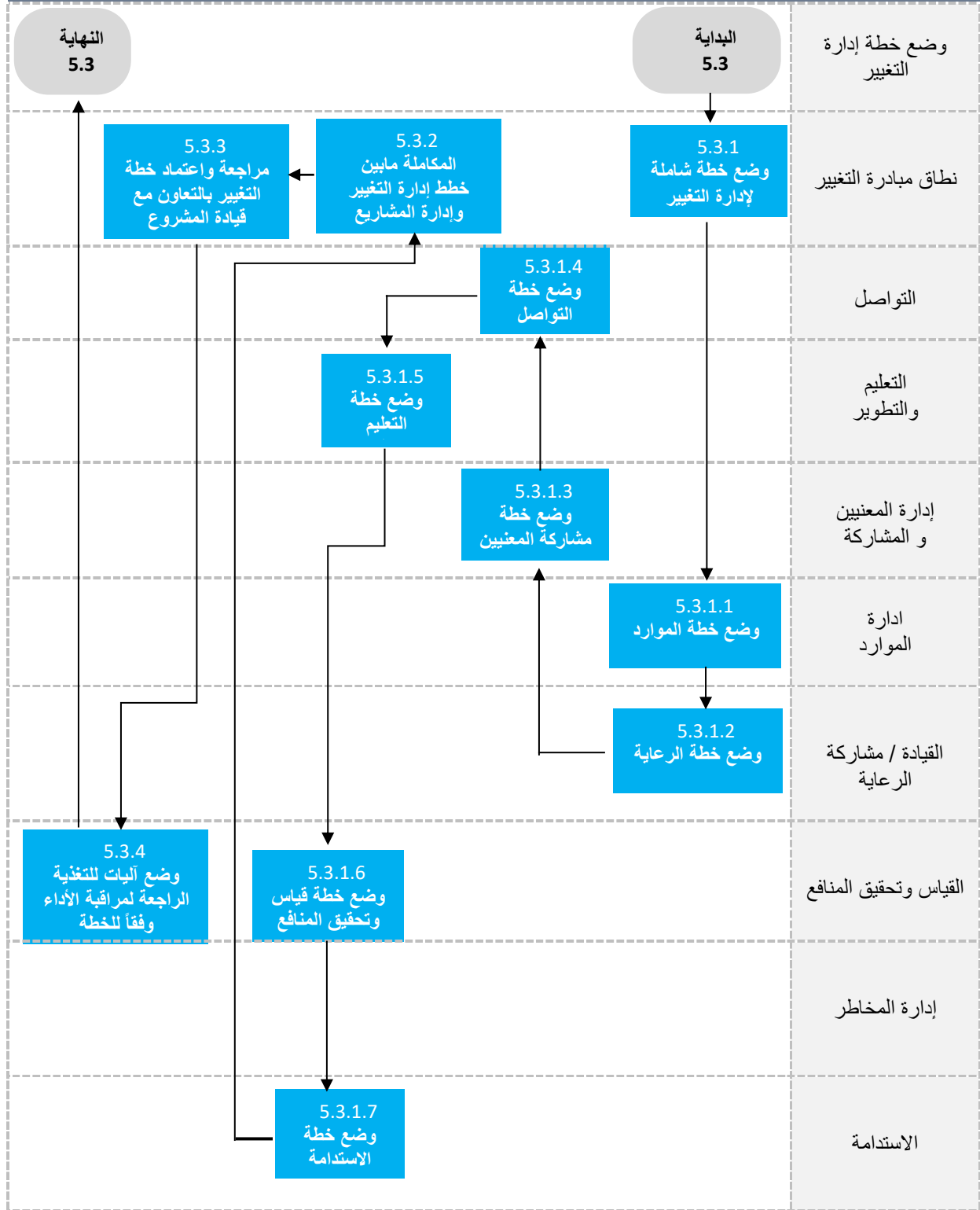
5.1 تقييم تأثير التغيير وجاهزية المنظمة



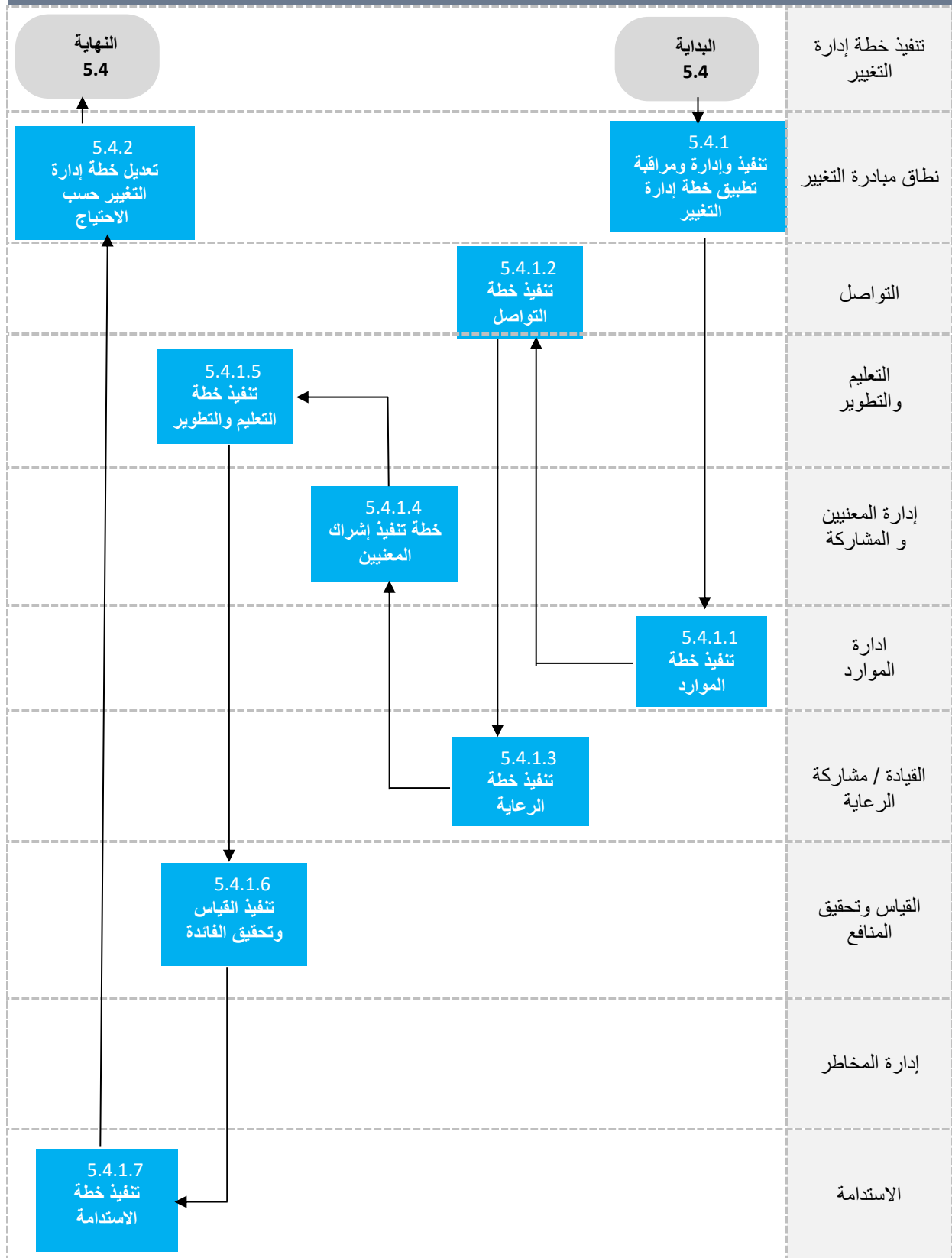
5.2 صياغة استراتيجية إدارة التغيير



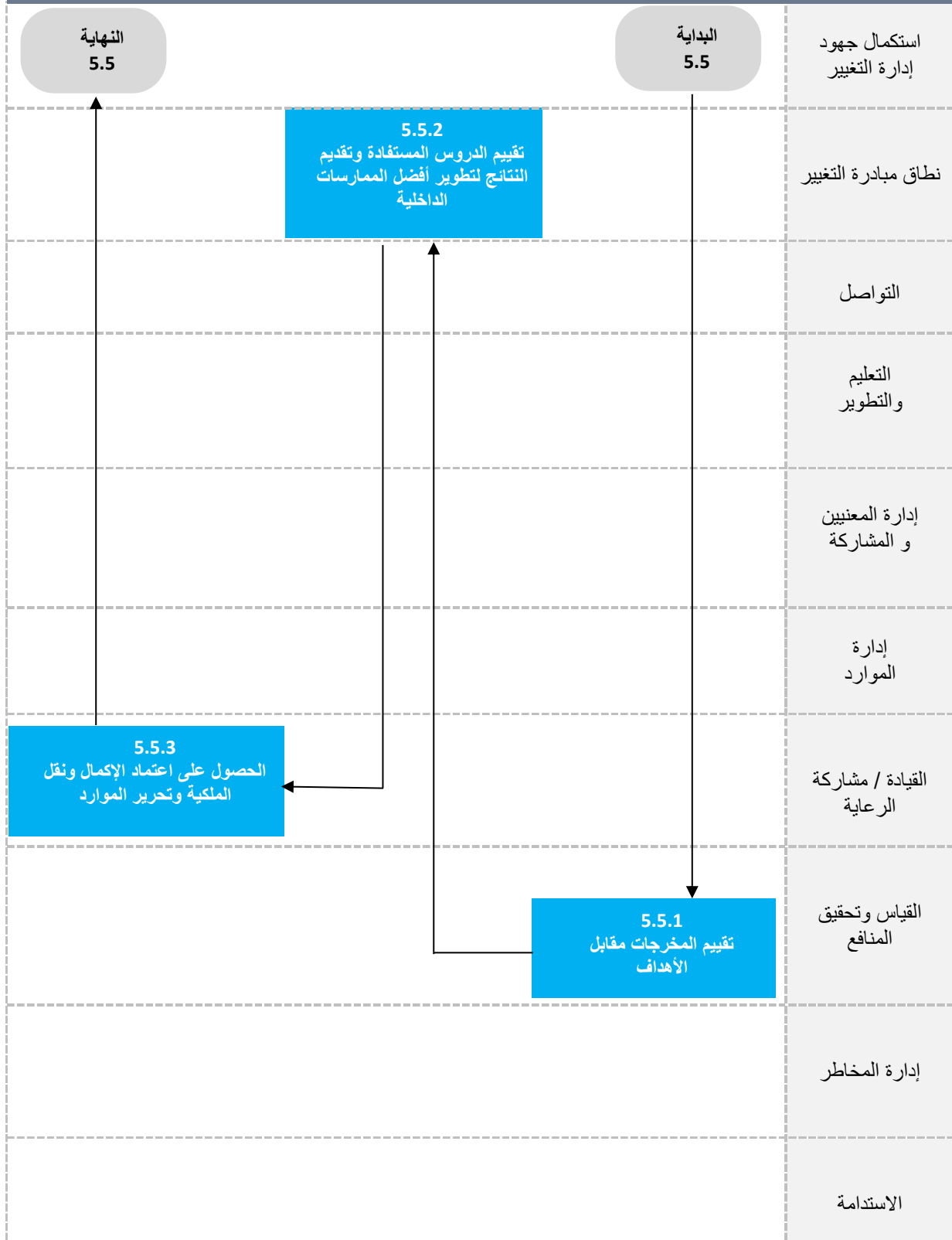
5.3 وضع خطة إدارة التغيير

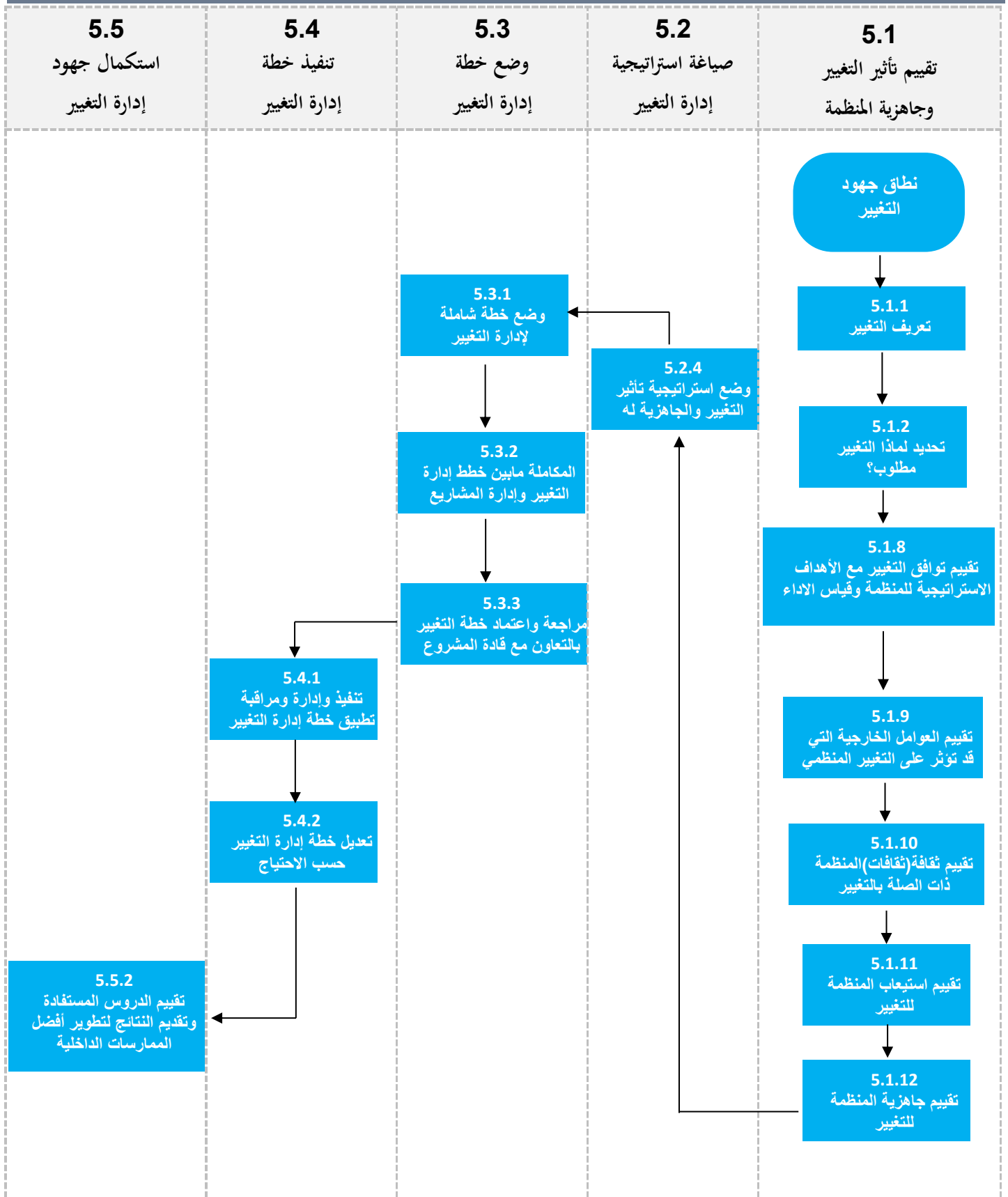


5.4 تنفيذ خطة إدارة التغيير

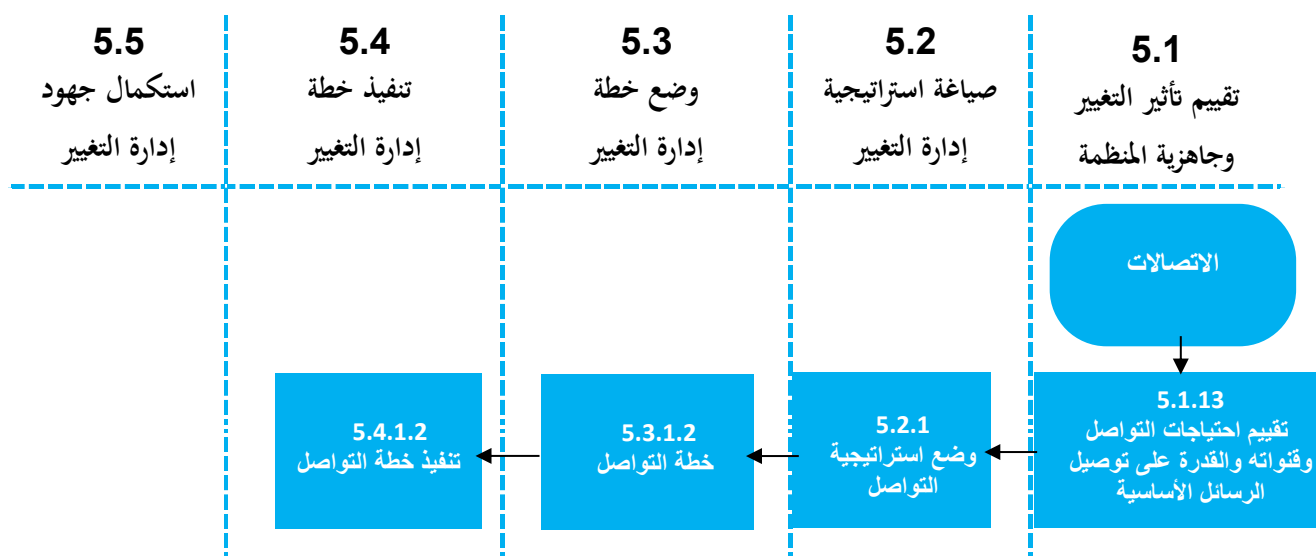


5.5 استكمال جهود إدارة التغيير

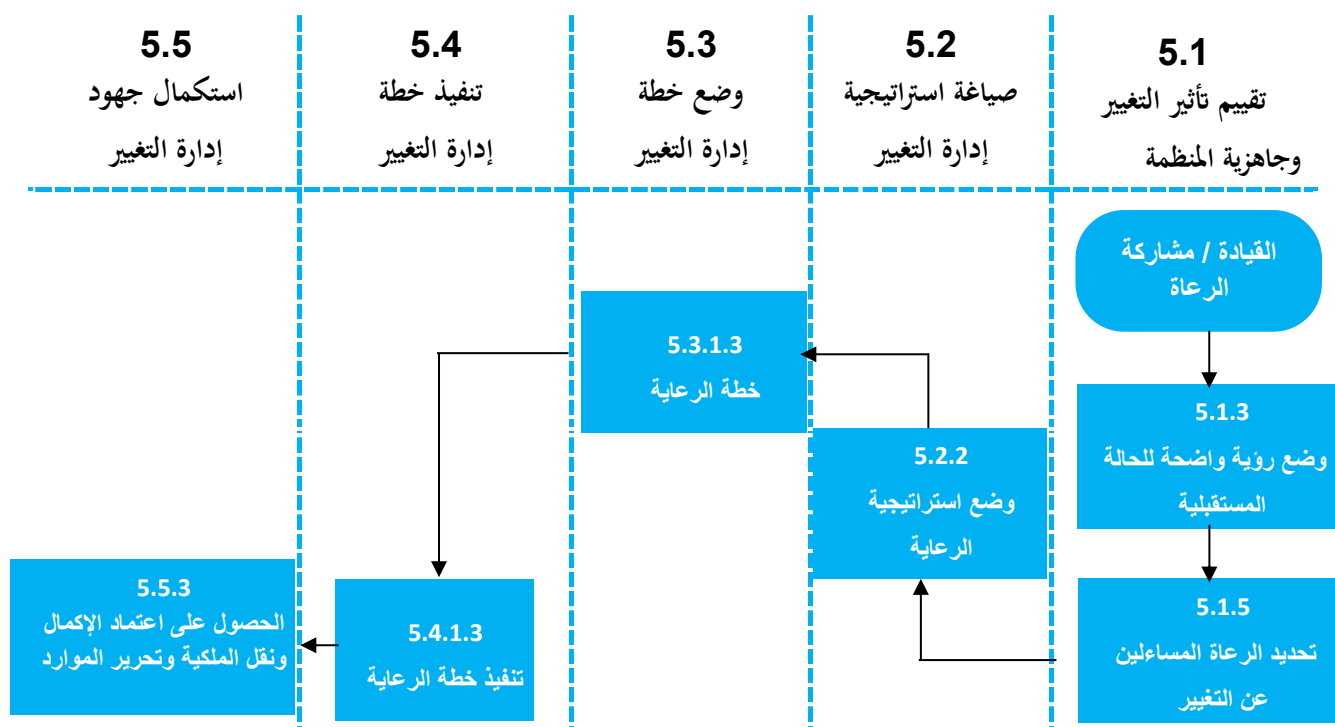




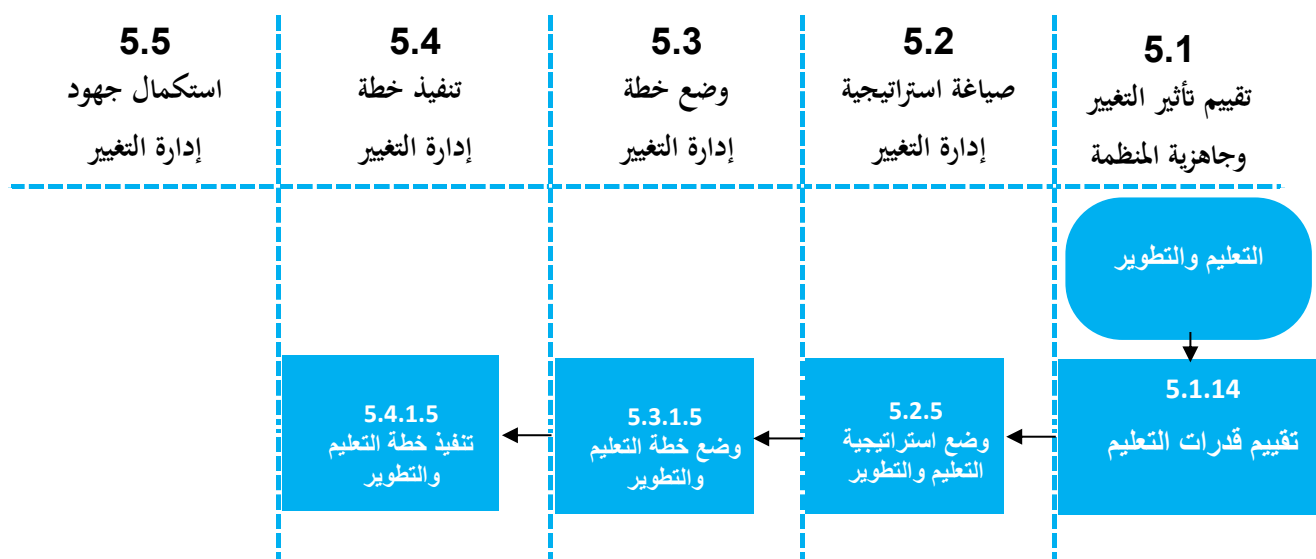
الاتصالات



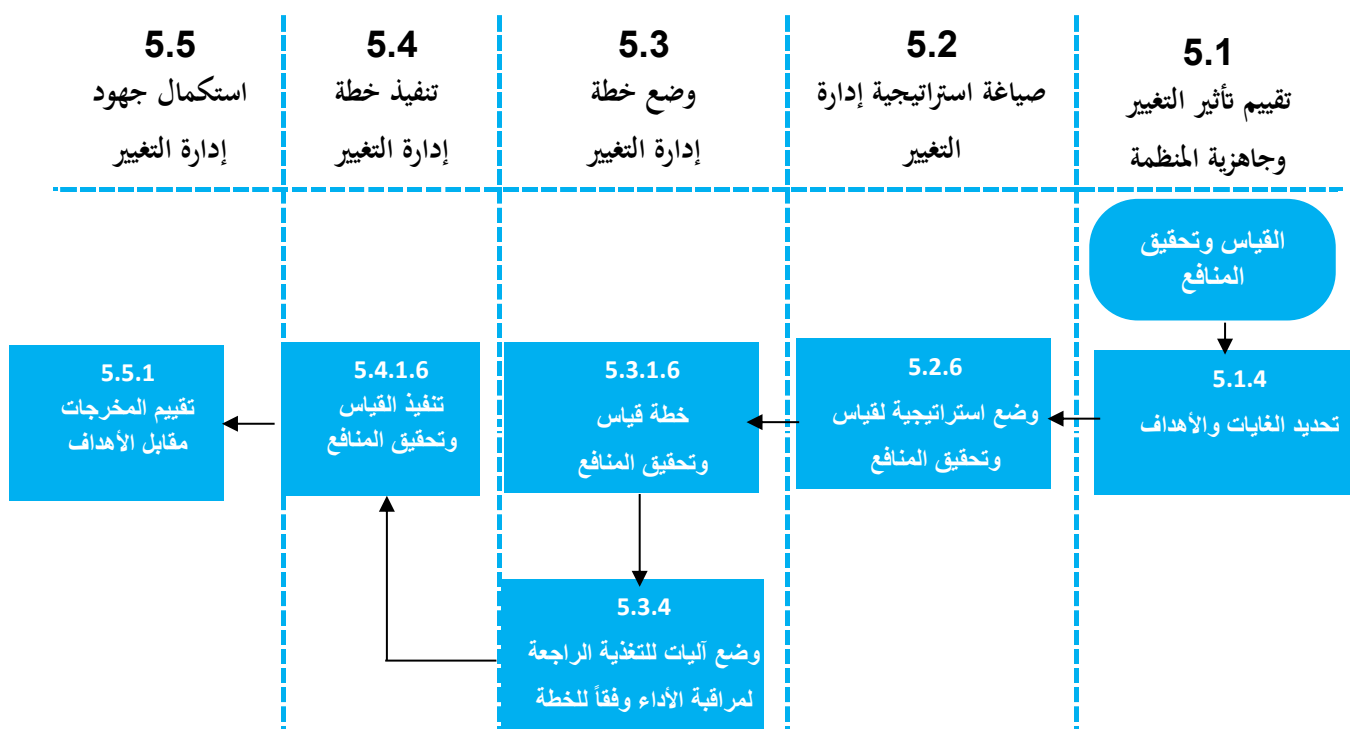
القيادة / مشاركة الرعاة



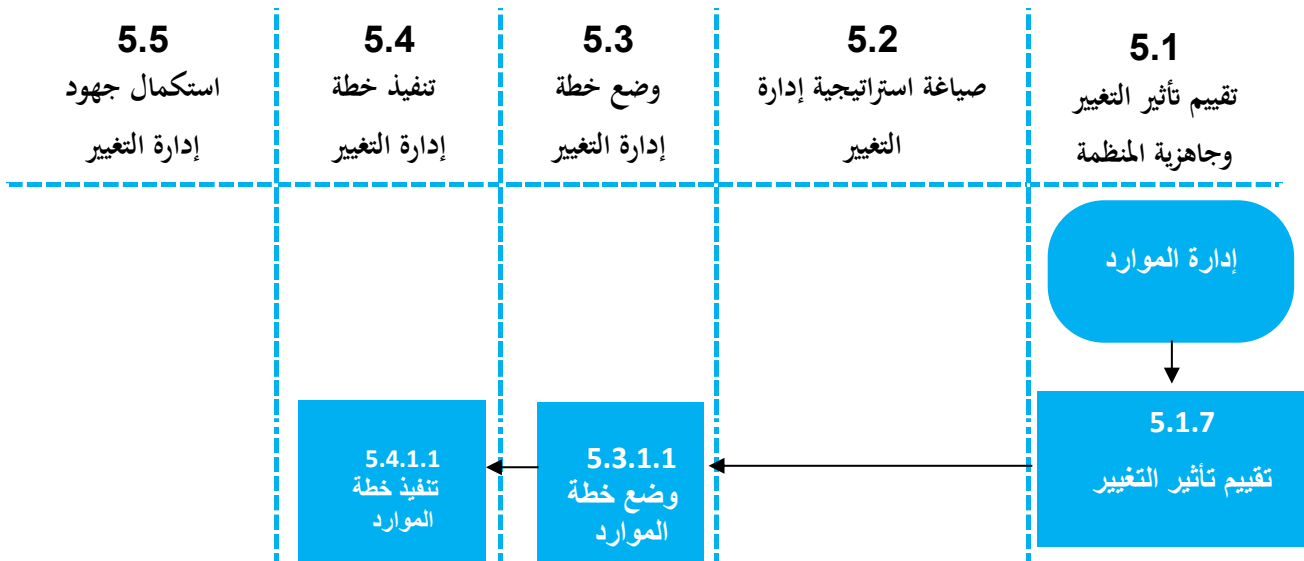
التعليم والتطوير



القياس وتحقيق المنافع



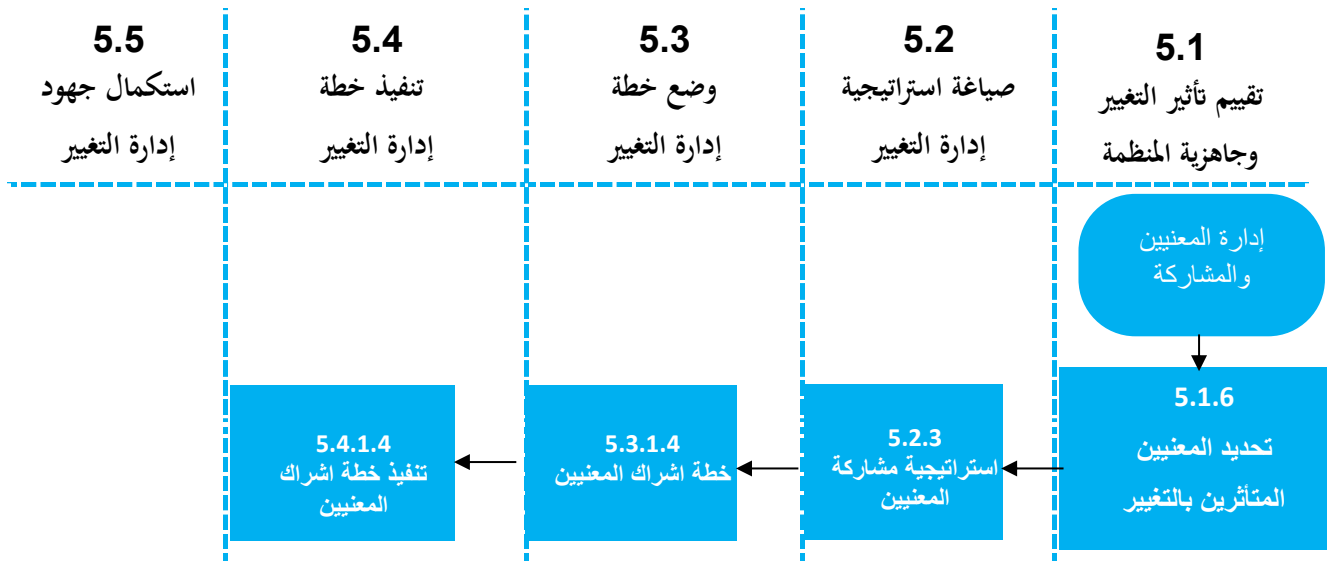
إدارة الموارد



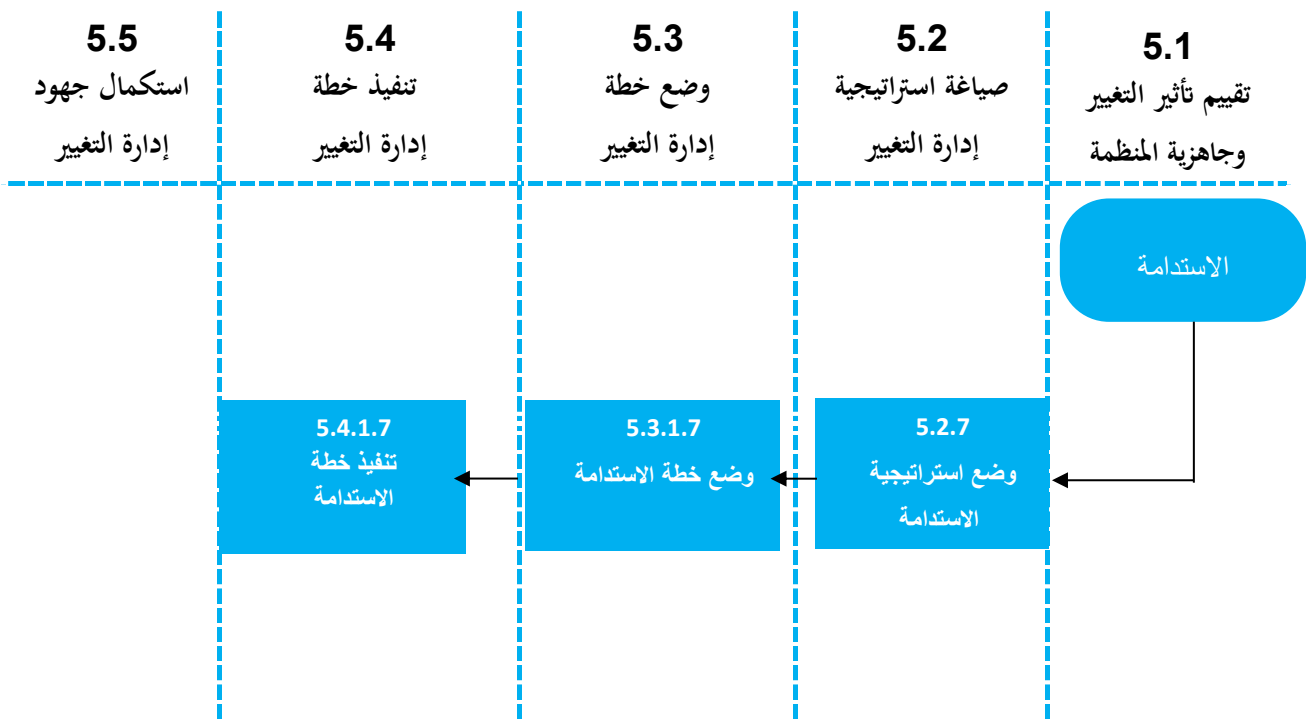
إدارة المخاطر



إدارة المعنيين والمشاركة



الاستدامة



الجزء الثاني

ميثاق أخلاقيات إدارة التغيير

لمنظمة محترفي إدارة التغيير ACMP

التوافق مع رؤية ال ACMP:

لقد كانت منظمة محترفي إدارة التغيير (ال ACMP) في بدايتها عام 2011 تمثل علامة فارقة في مجال إدارة التغيير، يمكن لمنظمات إدارة تغيير أخرى أن تدعي بحق مجالات معينة من الخبرة مثل: تعريف أفضل الممارسات المدعومة من خلال الأبحاث، وتقديم المعرفة والمهارات من خلال برامج التدريب، وابتكار منهجيات فريدة من نوعها تساعد على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقديم خدمات استشارية نوعية. تؤدي منظمة ال ACMP دوراً بنفس القدر من الأهمية ولكنه دور مكمل وذلك بتوفيرها منظمة مهنية للممارسين مكرسة لمساعدتهم على النهوض بالاختصاص وزيادة فعالية التغيير حول العالم.

هناك ثلاثة مكونات مطلوبة من أجل الاعتبار كمهنة: تطوير مجموعة فريدة من المعايير المهنية، إنشاء وصيانة عملية إصدار شهادات، ووضع المبادئ التوجيهية التي تحكم المهنة ككل، ولكل مكون من هذه المكونات نفس القدر من الأهمية، ولا يمكن لمنظمة محترفي إدارة التغيير (ال ACMP) أن تتواجد بنجاح من دون المكونات الثلاثة جميعها، وللمساعدة في توجيه المهنة فقد تبنت منظمة محترفي إدارة التغيير (ال ACMP) مدونة (كود) أخلاقيات اختصاصي إدارة التغيير؛ والتي توضح الحد الأدنى من التوقعات فيما يتعلق بالتصرف المهني لممارسي إدارة التغيي، وتضع هذه المدونة مبادئ توجيهية فيما يتعلق بالسلوك المسؤول وتحدد فهماً مشتركاً لكيفية تحديد وحل معضلات أخلاقية.

1- الغرض من مدونة (كود) أخلاقيات إدارة التغيير لمنظمة محترفي إدارة التغيير (ال ACMP):

الغرض من مدونة الأخلاقيات هذه هو توجيه السلوك المهني لأعضاء المنظمة وأصحاب ومقدمي طلبات الشهادات التي ترعاها ال ACMP والمتطوعين ومقدمي التدريب المؤهلين من ال ACMP والموظفين والموردين المتعاقد معهم. تتناول هذه الوثيقة سلوكاً مهنيّاً معيّنًا لكل شخص ملزم بهذه المدونة (الكود).

2- اتساق أخلاقيات ال ACMP مع معيار إدارة التغيير

الهدف النهائي من مدونة أخلاقيات ال ACMP هو تحديد وإيصال الحد الأدنى للتوقعات المهنية لممارسي التغيير. ودعم المبادئ المحددة في هذه الوثيقة وتستكمل السلوكيات والمبادئ التوجيهية الأكثر تحديداً والمعرفة في وثيقة معيار ال ACMP.

3- نطاق التغطية

تنطبق مدونة الأخلاقيات هذه على الأشخاص التاليين:

- أ. أعضاء منظمة محترفي إدارة التغيير (ال ACMP).
- ب. حاملي شهادات منظمة محترفي إدارة التغيير (ال ACMP) ومقدمي الطلبات.
- ج. متطوعي وموظفي ومقاولي منظمة محترفي إدارة التغيير (ال ACMP).
- د. مقدمي التعليم المؤهلين (QEPTM) من منظمة محترفي إدارة التغيير (ال ACMP).

هيكل المدونة (الكود):

تنقسم مدونة (كود) أخلاقيات منظمة محترفي إدارة التغيير (ال ACMP) إلى أقسام تحتوي على مبادئ السلوك المحددة ضمن خمسة واجبات تم تحديدها على أنها الأكثر أهمية لمجتمع إدارة التغيير العالمي. وتشمل هذه الواجبات: الصدق والمسؤولية والإنصاف والاحترام وتقديم الاختصاص ودعم الممارسين. يؤكد هذا الكود (المدونة) على هذه الواجبات كأساس للسلوك الأخلاقي والمهني لممارسي إدارة التغيير المشمولين بهذه الوثيقة؛ وليس المقصود من الأوصاف والأمثلة المذكورة في هذه الوثيقة أن تكون إجبارية، وإنما يتم تضمينها بالأحرى لتوفير توضيحيات عملية لمهنية إدارة التغيير.

السلوك الإلزامي:

المقصود من مدونة (كود) أخلاقيات منظمة محترفي إدارة التغيير (ال ACMP) هو تشجيع الممارسات الأخلاقية في المهنة، فاختصاصيو إدارة التغيير مسؤولون عن إضافة قيمة إلى المنظمات التي يخدمونها والمساهمة أخلاقياً في نجاح تلك المنظمات، ويقبل ممارسو التغيير تحمل المسؤولية الشخصية عن قراراتهم وأفعالهم ويتضمن كل قسم من مدونة (كود) الأخلاقيات مبادئ إلزامية تحدد متطلبات الشركة، وفي بعض الحالات تحد أو تحظر سلوكيات محددة؛ والممارسون الذين لا يتصرفون وفقاً لهذه المبادئ قد يتم إخضاعهم لإجراءات تأديبية.

4- المعايير الأخلاقية لمنظمة محترفي إدارة التغيير (ال ACMP)

4.1 واجب الصدق:

الصدق أساسي في السلوك الأخلاقي وفي قيم ال ACMP، وواجبنا هو إظهار الصدق من خلال فهم الحقيقة والتصرف بطريقة صادقة في اتصالاتنا وفي سلوكنا على حد سواء.

الصدق في الاتصالات:

كممارسين في المجتمع العالمي لإدارة التغيير فإننا نظهر الصدق في الاتصالات والتصرفات عبر سلوكنا في ثلاثة أبعاد هامة وذلك من خلال:

– الحقيقة:

- السعي جاهدين لفهم الحقيقة.
- التواصل بدرجة بقصد التعبير عن الحقيقة، متأكدين من أنه تُتخذ العناية الواجبة لاستخلاص الحقيقة عند كل فرصة.
- التعبير عن الحقيقة في اتصالاتنا بطريقة من غير المرجح أن تخدع أو تضلل.
- توفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب.

– الإخلاص:

- التصرف بإخلاص والتواصل بصدق والتأكيد على التعبير المعبر عن النية.
- إعطاء التزامات ووعد وعود ضمنية أو صريحة بحسن نية.
- السعي لإيجاد بيئة يشعر فيها الآخرون بالأمان لقول الحقيقة.

– الصراحة:

- إقامة علاقات مشروعة لتبادلات صريحة مباشرة قائمة على الثقة المتبادلة.
- السعي لإجراء جميع التبادلات مع الآخرين باحترام مع التأكيد على الانفتاح والمناقشة الصريحة كأمر حاسم لتواصل صحي.

– الصدق في التصرف والسلوك

نظهر كممارسين في المجتمع العالمي لإدارة التغيير الصدق في التصرف والسلوك من خلال:

- تصرفنا دائماً بطريقة توضح أمانتنا باتساق.
- الانحراف في تصرف صادق بقصد الحفاظ على النزاهة للذات أو للعميل أو لصاحب العمل الذي نمثله وجميع الموظفين الآخرين.
- الانحراف في سلوك يوضح جدارتنا بالثقة المتسقة والعمل وفق قيمنا الجوهرية في اتخاذ القرار مع توقع مؤكد وموثوقية مؤكدة.
- التصرف باتساق بغض النظر عن الوضع، والبقاء متمتعين بحس الواجب في تمثيل أخلاقياتنا الشخصية والمهنية من خلال السلوك والكلام مفترضين تحمل المسؤولية الكاملة عن تصرفاتنا.

4.2 واجب المسؤولية

يتم إظهار المسؤولية الأخلاقية من خلال المساءلة وفي نفس الوقت السعي للتميز والاستجابة للتوقعات. المسؤولية تعني أننا نتحمل مسؤولية كاملة للقرارات التي نتخذها أو نفشل في اتخاذها وللإجراءات التي نتخذها أو نفشل في اتخاذها وللنتائج المترتبة على ذلك.

وكممارسين في المجتمع العالمي لإدارة التغيير فإننا نظهر واجب المسؤولية من خلال:

- اتخاذ قرارات واتخاذ إجراءات على أساس المصالح الأفضل للمجتمع والسلامة العامة والبيئة.
- أن نقبل فقط تلك المهام التي تتوافق مع خلفيتنا وخبرتنا ومهاراتنا ومؤهلاتنا.
- الوفاء بكفاءة وبشكل كامل بالالتزامات التي تعهدنا بها - نحن نفعل ما نقول أننا سنفعله.
- تحمل مسؤولية أخطائنا أو إغفالاتنا (سهونا) والعواقب المترتبة على ذلك، مع ضمان الاتصال مع الجهة المناسبة والقيام بالتصحيحات على الفور.
- التواصل بشكل فوري مع الجهة المناسبة بخصوص أي أخطاء أو إغفالات يتم اكتشاف التسبب بها من قبل آخرين.
- حماية الملكية أو المعلومات السرية التي أوتمنا عليها.
- ضمان اطلاع المعنيين الرئيسيين بشكل كامل إذا ما اعتُبرت مهام تطويرية أو ممتدة تتجاوز مؤهلاتنا أو مهارتنا، وبالتالي تمكين عملائنا/صاحب العمل/زملاء العمل من اتخاذ قرارات مستنيرة فيما يتعلق بملاءمتنا لتلك المهمة المحددة.
- التعاقد على أعمال تكون منظمنا مؤهلة للقيام بها، وتعيين أشخاص مؤهلين فقط للقيام بالعمل.
- التمسك بهذا الكود (المدونة) ومساءلة بعضنا بعضاً بخصوصها.

4.3 واجب الإنصاف

ينطوي الإنصاف على تمثيل أنفسنا في الأمور باتساق من خلال إظهار الالتزام بالحياد والموضوعية والانفتاح والإجراءات القانونية والتناسب.

وكممارسين في المجتمع العالمي لإدارة التغيير فإننا نظهر واجب الإنصاف من خلال:

- معاملة جميع الناس بشكل عادل على أساس الجدارة والقدرة.
- التعامل مع كل مسألة مطروحة أمامنا باتساق.
- إظهار الشفافية في عملية اتخاذ القرار باستخدام المعايير المناسبة من دون محاباة لا مبرر لها أو تحامل (حكم مسبق) غير لائق.
- تصرفنا بطريقة خالية من التنافس على المصالح الذاتية والتحامل (الحكم المسبق) والمحاباة.
- إعادة التحقق بشكل مستمر من حيادنا وموضوعيتنا واتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب الاقتضاء.
- توفير وصول متساو إلى المعلومات لأولئك المصرح لهم بالحصول تلك هذه المعلومات.
- إتاحة الفرص على قدم المساواة لجميع المرشحين المؤهلين.
- الكشف بشكل استباقي وكامل عن أي تضارب حقيقي أو محتمل في المصالح للمعنيين المناسبين.
- الامتناع عن المشاركة في عملية اتخاذ القرار أو من ناحية أخرى محاولة التأثير على النتائج عندما ندرك أن لدينا تضارباً حقيقياً أو محتملاً في المصالح، وذلك ما لم أو حتى نفصح إفصاحاً كاملاً عن ذلك للمعنيين المتأثرين، ويكون لدينا خطة تخفيف معتمدة وقد حصلنا على الموافقة المسبقة من المعنيين على المتابعة.

4.4 واجب الاحترام

الاحترام هو مدى اعترافنا بالكرامة المطلقة لكل شخص واحترامنا لها، وكمحترفين فإنه يجب أن نظهر باستمرار احتراماً كبيراً لأنفسنا وللأشخاص الآخرين ولسمعة وسلامة الآخرين ، والموارد المالية وغيرها من الموارد المؤكدة إلينا. بيئة الاحترام تولد الائتمان والثقة والتميز في الأداء من خلال تعزيز التعاون المتبادل والذي بدوره يدعم بيئة يتم فيها تشجيع وجهات نظر وآراء متنوعة وتقديرها.

وكممارسين في المجتمع العالمي لإدارة التغيير فإننا نظهر واجب الاحترام من خلال:

- إعلام أنفسنا بمعايير وعادات الآخرين وتجنب الانخراط في سلوكيات قد يعتبرونها غير ذات احترام.

- الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين والسعي لفهمها.
- الاقتراب بشكل مباشر من هؤلاء الأشخاص الذين لدينا معهم نزاع أو خلاف.
- تصرفنا بطريقة مهنية حتى عندما لا يتم الرد بالمثل.
- معاملة الآخرين بكرامة ونتوقع نفس الشيء من زملائنا.
- التصرف بعطف وحساسية تجاه مشاعر واحتياجات الآخرين.
- التفاوض بحسن نية.
- الامتناع عن استخدام خبراتنا أو منصبنا للتأثير على قرارات أو تصرفات الآخرين.
- رفض التصرف بطريقة مسيئة تجاه الآخرين.
- احترام حقوق الملكية للآخرين.

4.5 واجب النهوض بالاختصاص ودعم الممارسين

النهوض بالاختصاص ودعم الممارسين لقيادة وممارسة إدارة تغيير أخلاقية هي من صميم تكوين منظمة محترفي إدارة التغيير (ال ACMP)، ومن خلال خلق مجتمع محترفين يتشاركون في روح السعي باستمرار لتقديم أفضل الممارسات والقيمة المضافة لعملائهم أو أرباب العمل؛ فإننا ندفع باختصاص إدارة التغيير قدماً نحو مهنة معترف بها ومحترمة.

وكممارسين في المجتمع العالمي لإدارة التغيير فإننا نظهر روحنا الجماعية للمضي قدماً بالاختصاص وذلك من خلال:

- الالتزام بمشاركة معارفنا وخبراتنا وأدواتنا لتحقيق اتساق في القيمة للعملاء أو أرباب العمل إلى أقصى حد ممكن من دون انتهاك اتفاقات حقوق الملكية الفكرية مع العملاء أو الشركات التي يرتبط بها الممارس.
- دعم الممارسين من خلال إجراء أحدث البحوث ومشاركة تلك النتائج.
- تمكين التعليم المستمر والاعتماد في إطار معايير منظمة محترفي إدارة التغيير (ال ACMP) بالنسبة للمهنة.
- الدعوة للمهنة من خلال الانخراط في الأنشطة التي تعزز مصداقيتها وتعليم قيمتها في كل فرصة ل- عملائنا وأقراننا وأرباب عملنا وموظفينا والممارسين الآخرين والمجتمع العالمي.

5- عملية التحكيم والطعن (الاستئناف)

سيقوم مجلس إدارة منظمة محترفي إدارة التغيير (الـ ACMP) بتعيين فريق عمل معني بالتحقيق في الأخلاقيات لمراجعة الشكاوى و/أو الاستفسارات وفقاً للإجراءات المعتمدة من قبل مجلس إدارة الـ ACMP والمنشورة. سيتم تقديم الاستفسارات و/أو الشكاوى المتعلقة بالأخلاقيات من خلال نموذج الاستعلام عن الأخلاقيات وتتم مراجعتها والفصل فيها من خلال فرقة العمل المعنية بالتحقيق في الأخلاقيات، مع إرسال النتائج/الردود إلى المشتكي أو المستفسر وإلى مجلس إدارة الـ ACMP، وقد ينجم عن انتهاكات مدونة (كود) أخلاقيات منظمة محترفي إدارة التغيير (الـ ACMP) فرض عقوبات من قبل الـ ACMP.