



برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية
e - Government Program

خطط الدعم و المنهجيات :

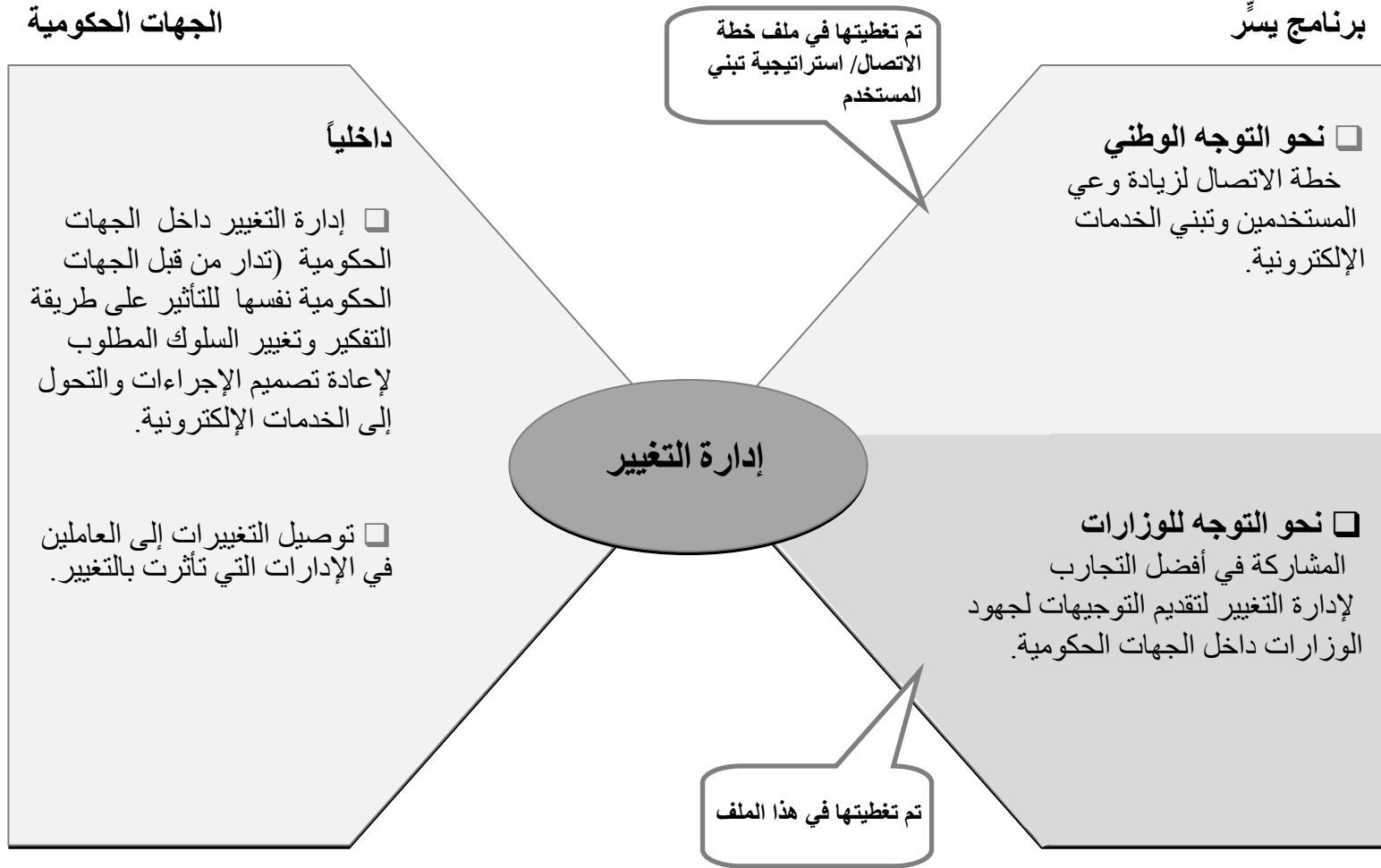
(ط): استراتيجية إدارة التغيير

رقم الإصدار: ١,٠

إخلاء مسؤولية

يبدل برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر" أقصى جهوده لتحقيق مستوى عالي من الجودة والدقة لمحتويات هذه الوثيقة، إلا أنه لا يتحمل أية مسؤولية أو تبعات قد تنتج إثر الاستفادة من المعلومات الواردة فيها. ويسرُ البرنامج تلقي مشاركاتكم بالإبلاغ عن أية مقترحات لتحسين وتطوير هذه الوثيقة من خلال وسائل الاتصال المنشورة في صفحة "[اتصل بنا](#)" على موقع البرنامج.

• إدارة التغيير مقسمة بين برنامج يسرّ والجهات الحكومية



محفزات إدارة التغيير

- مكونات إدارة التغيير
- أدوات إدارة التغيير
- تطبيق إدارة التغيير

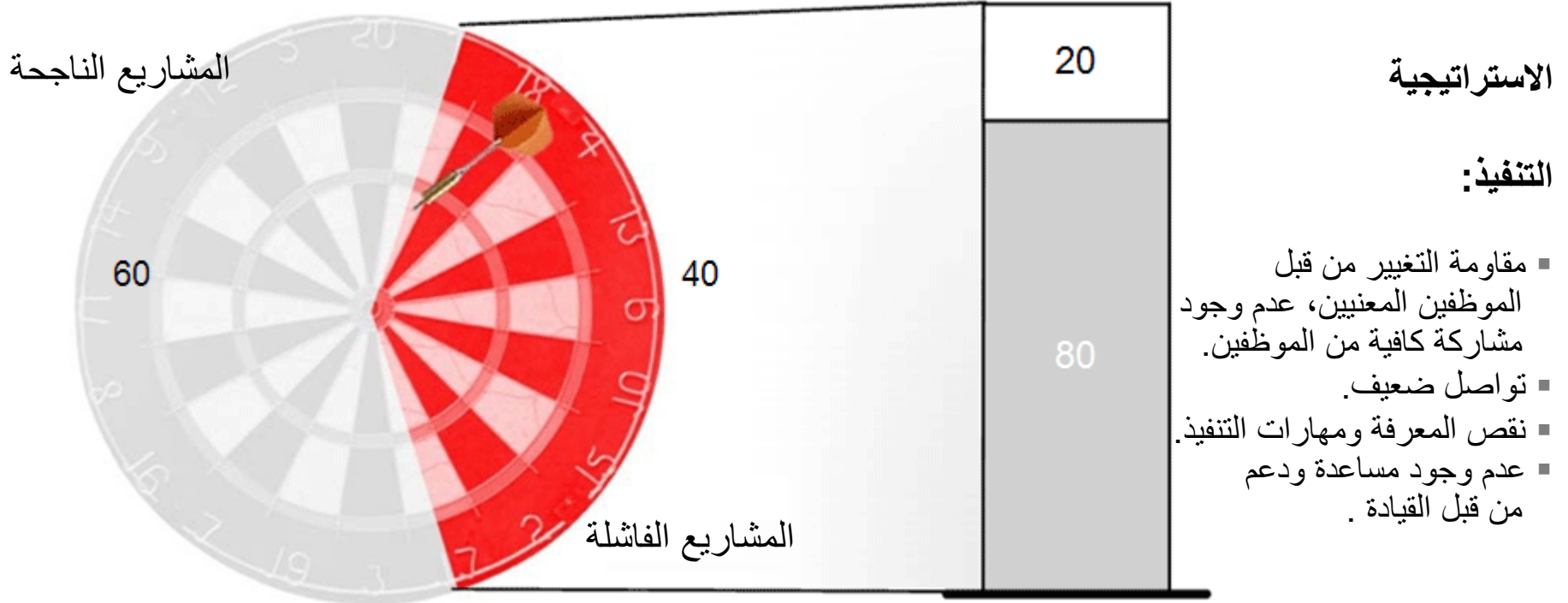
الكثير من المشاريع تفشل عند التنفيذ وليس في الاستراتيجية

نجاح/ فشل مشاريع التغيير

أسباب فشل مشاريع التغيير

النسبة المئوية

النسبة المئوية



تفشل أكثر من ٤٠% من مشاريع التغيير من تحقيق أهدافها

التحديات التي تواجه إدارة التغيير في مشروع التعاملات الإلكترونية الحكومية

المهام

الوصف

التحديات

- يجب معالجة هذه المخاوف عن طريق وضع إستراتيجية واضحة للتواصل.

- عدم ارتياح موظفي الجهة الحكومية تجاه التغييرات قد يؤدي إلى عدم رغبتهم في تطبيق التغييرات و التعديلات في عمل الجهة الحكومية.
- تخوف الموظفين من خسارة وظائفهم و الظلم إن تمت إعادة هيكلية مجرى العمليات الإدارية.
- عدم إشراكهم و إعلامهم بالتغيير.
- تخوف بعض الإدارات من فقد سيطرتها ودورها جراء نقل اداء وإدارة وعمل الجهات على الإنترنت.

التخوف من التغيير في الجهات الحكومية

- يجب تغيير مفهوم التعاملات الالكترونية والحكومية بأنه ليس مشروعاً تقنياً فقط بل وسيلة لتبسيط وتطوير الخدمات الحكومية.

- من الأخطاء الشائعة اعتبار مشروع التعاملات الإلكترونية الحكومية فقط مشروعاً تقنياً دون التأثير على مسار عمليات وإجراءات المنشأة.
- النتائج السابقة في مشاريع إدخال الحاسب الآلي في الوزارات قد تؤدي إلى إثارة الشكوك في ما يتعلق بمشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية. مثل إدخال الحاسب الآلي على تصديق الشهادة في وزارة التعليم العالي أدت إلى زيادة العبء بالعمل.

التباس فهم التعاملات الإلكترونية الحكومية

- يجب توضيح نمط التعامل اللازم بين وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات والجهات الحكومية المختلفة.

- من المفاهيم الخاطئة عدم اعتبار وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات ممثلة ببرنامج التعاملات الالكترونية الحكومية "يسر" سهلاً وداعماً ، بل على انها :
- الحل لمشاكل الجهات الحكومية.
- مسؤول جديد لإعطاء التوجيهات للوزارات فيما يجب عليها فعله.

التباس دور يسر ووزارة الاتصالات و تقنية المعلومات

- يجب تفعيل وتطوير المهارات اللازم وجودها لدى موظفي الحكومة.

- قد يفتقد موظفي الوزارة المضيفة المهارات اللازمة لرسم مخططات سير العمليات الادارية الخاصة بأعمالهم وإعادة تصميميها.

فرق المهارة

- يجب تنسيق الادواربين الجهات الحكومية المختلفة والحصول على قبول الادارة العليا.

- عدم وجود تنسيق كاف في القيادة والأدوار داخل الجهة الحكومية بما يؤثر على القرارات اللازم اتخاذها للتعديلات التي يجب اجراؤها في الخدمات الالكترونية.

انخفاض في مستوى التنسيق بين القيادات

• محفزات إدارة التغيير

مكونات إدارة التغيير

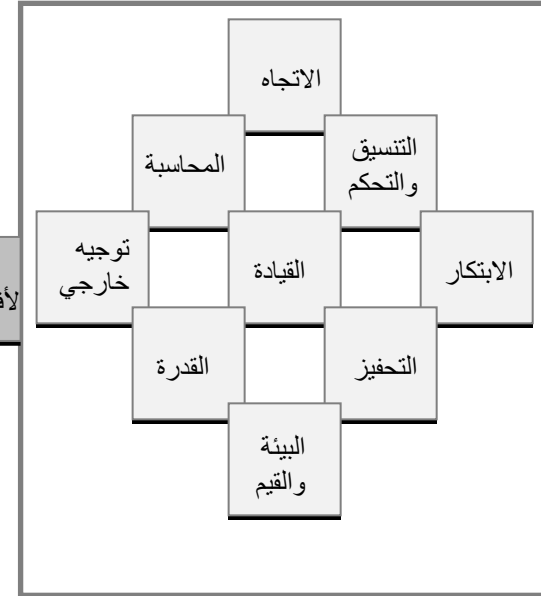
- أدوات إدارة التغيير
- تطبيق إدارة التغيير

• منحنى التغيير مبني على ثلاثة أسئلة رئيسية

أين أنت اليوم؟
وإلى أين تريد أن تصل؟

ما الذي يجب أن تقوم بفعله لتصل إلى
هناك؟

كيف تدير التنفيذ من
أجل النجاح؟



- ✓ تفهم مواضع القوة والضعف الراهنة.
- ✓ تفهم المضامين الثقافية للإستراتيجية.
- ✓ أشرك أصحاب العلاقة في حوار حول الطموحات.

- ✓ حدّد ما يجب فعله ومن سيتغير لسدّ الفجوة.
- ✓ اربط البرنامج مع المبادرات الحالية واستراتيجيه الوزارة الكلية.
- ✓ انشئ فرصاً لبناء قدرات الموظفين المهمين.

- ✓ قدّم خيارات لتصميم التنفيذ.
- ✓ عيّن قيادة قوية للإشراف على البرنامج.
- ✓ راقب ونفذ وعدّل.

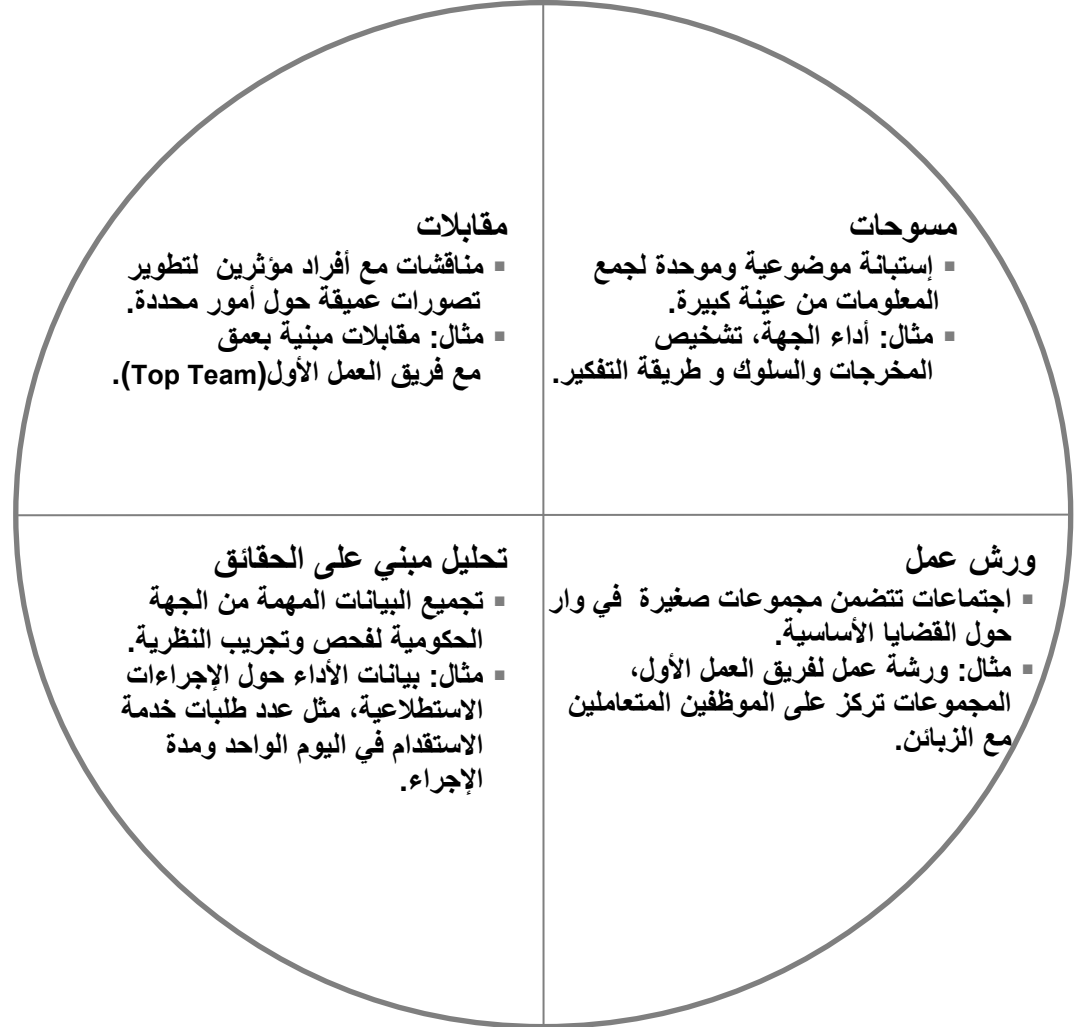
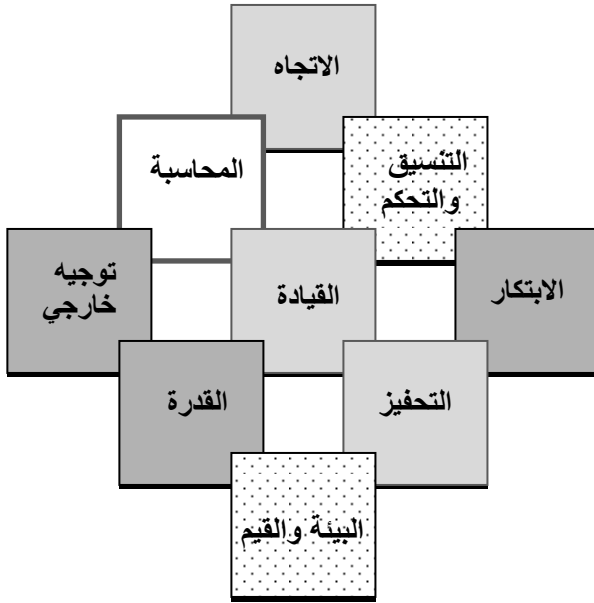
• أدوات متعددة للتشخيص تساعد على تحديد أين أنت وأين تريد أن تذهب

توضيحي

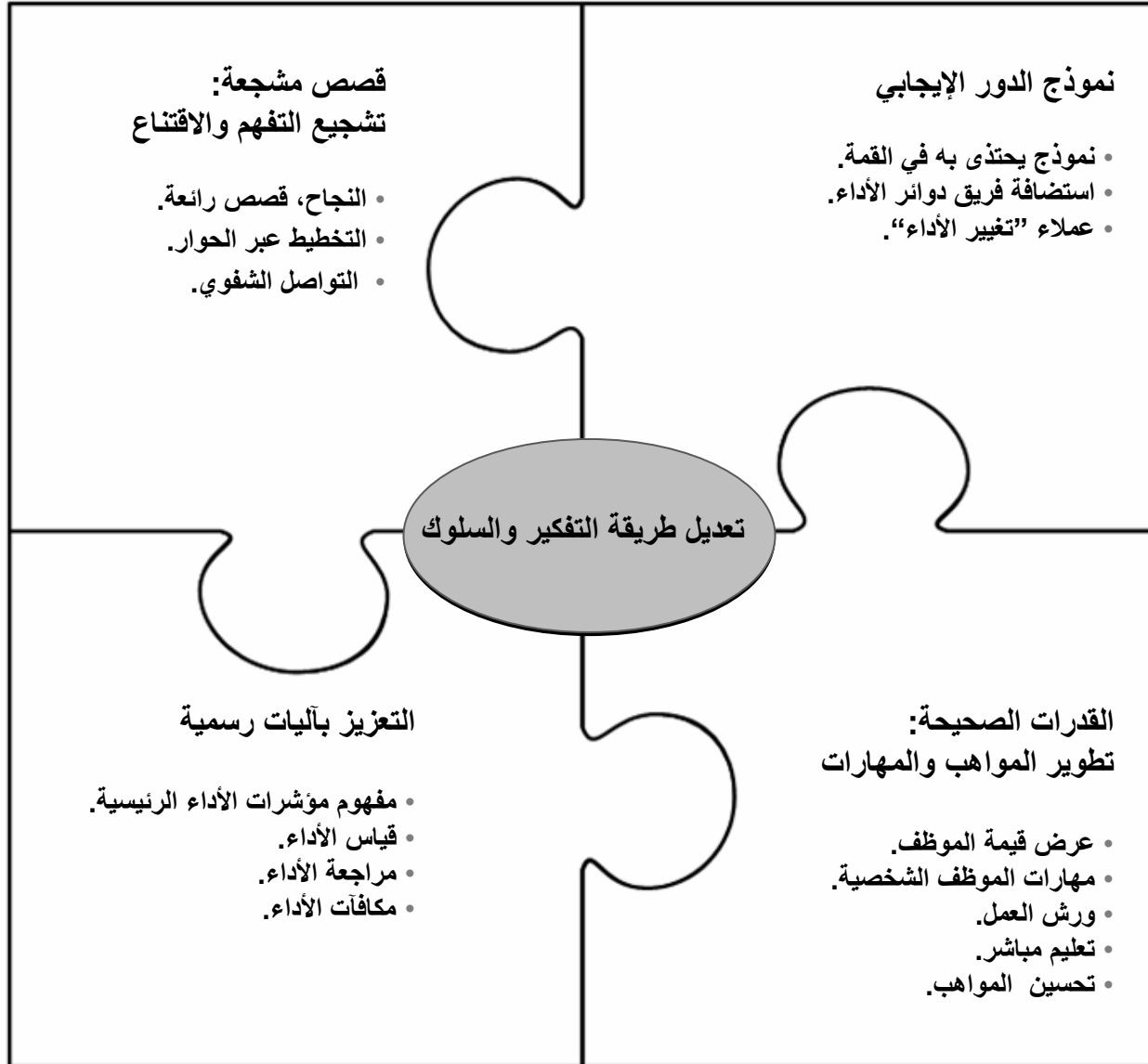


التشخيص يوفر معلومات متكاملة بإتباع أربعة أساليب متكاملة للتقييم

لإعداد ملخص حول أداء المؤسسة



• عدد من الأدوات التي تعالج الأمور المتعلقة بالعقلية والسلوك وتساعدك في الوصول إلى الهدف



• ثمانية أمور أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار لإدارة التنفيذ بنجاح

المعتقدات الرئيسية	أساسيات/ أمور لازمة
1. تصميم المبادرات المتداخلة وتتابعها وخطواتها بالاعتماد على ضرورة وحجم التغيير.	• وضع الخطة.
2. التنسيق والالتزام يحدثان عندما يعمل المديرون التنفيذيون معاً، يجب أن تركز جهود بناء قدرات الفريق على التخطيط والتنفيذ بدلاً من الأعمال الرمزية والاحتفالية.	• نظم الفريق.
3. يجب أن يكون "دفع" و"سحب" المبادرات موزوناً من أجل بناء جمهور كبير وحشد طاقة ونشاط لقيادة برامج التغيير.	• بناء واستمرارية طاقة العمل.
4. تتطلب إدارة التنفيذ الانضباط والشدة. على الأقل، في إدارة الخدمات الرئيسية للوزارة.	• التنفيذ مع الانضباط.
5. حل المشاكل المبني على الحقائق يحقق قيمة عالية. هذه القدرة هي مصدر مهم للأفكار والحلول وتعد الأساس لقدرات تغيير أوسع.	• بناء قدرات للتغيير.
6. ينبع التعلم داخل الجهة من المرنيات وعمليات المراجعة من أجل قياس التقدم والتحفيز على التعديل المستمر.	• التعديل المستمر.
7. التغيير المؤسسي يحدث فقط عندما يعرف كل موظف أن التغيير يحصل من أجل المصلحة المشتركة، وعندما يعرف دوره وأهميته ودرجة تأثيره، وعندما يرى ما له، فيقوم بالتالي بتغيير طريقة تفكيره وسلوكه.	• اجعلها شخصية.
8. التواصل هو المكون الوحيد الذي لا يعطي الأهمية الكافية في عملية التنفيذ – الجهات التي تخطط للتغيير يجب عليها ان تقرر نوع و كم المعلومات و كيفية توصيلها و إلى من تصل.	• تواصل حول التغيير.

إن التحدي الأكبر في عملية التنفيذ هو تحقيق الأساسيات / الأمور اللازمة مع المحافظة والتركيز على المطالب اليومية فيما يخص القيام بالأعمال الأساسية في الوزارات

• الأمور الأساسية الثمانية اللازمة يجب أن تكون في سلسلة متصلة من الخيارات

الأمور الأساسية اللازمة	السؤال الرئيسي	متسلسلة الخيارات
ضع الخطة	ما سرعة تنفيذنا للتغيير؟	<ul style="list-style-type: none"> خطوات تدريجية. الالتزام المكتسب. تدرجياً السرعة مرة واحدة خطوات تدريجية. إخلاص موجه.
نظم الفريق	ما حجم المشاركة الواجب توفرها؟	<ul style="list-style-type: none"> فردى أو فريق فيه. قياديون ملتزمون. دور أساسي للإدارة العليا تحالف / مشاركة مجموعات عمل ذات صلاحيات عدة
بناء واستمرارية طاقة العمل	كيف يمكن بناء الطاقة والحفاظ على النشاط في التغيير؟	<ul style="list-style-type: none"> من أعلى-لأسفل. مفوض بطريقة واسعة. الطاقة/ النشاط دفع سحب
التنفيذ مع الانضباط	ما حجم التحكم والسيطرة المركزية الواجب توفرها؟	<ul style="list-style-type: none"> تكامل المسؤوليات والميزانيات من خلال أشخاص رنيسييين. ترتيب الأدوار التحكم مكتب البرامج موارد مخصصة. استعمال نظام متابعة جديد.
بناء قدرات للتغيير	كيف يمكن التغلب على التحديات الاستثنائية؟	<ul style="list-style-type: none"> خليط من تقنيات حل المشاكل والأدوات. بناء مهارات محددة المنهجية برامج تدريبية شاملة اتباع عمليات تطوير متكاملة.
التعديل المستمر	كيف يتم التعامل مع المخاطر فيما يخص التغييرات المخطط لها؟	<ul style="list-style-type: none"> مخاطر الفشل عالية. الحاجة ليست ملحة. المباشرة بحذر المخاطر مباشرة ردود الفعل يمكن الوصول إليه بسرعة. السرعة كبيرة.
اجعلها شخصية	كيف سيتصرف الناس بصورة مختلفة؟	<ul style="list-style-type: none"> تغييرات مخطط لها وغير مترابطة مثل (restructure portfolio). وجود مواهب قوية. الوضع الحالي الارتباط الوضع مختلف جدا مهاراة التعلم والتطوير. التعامل مع طريقة التفكير الغير متقبلة للتغيير.
تواصل حول التغيير	ما حجم الشفافية المطلوبة؟	<ul style="list-style-type: none"> المعلومات حساسة جداً. وجود عدد قليل من الأشخاص في عملية اتخاذ القرار. إفصاح عند الحاجة الشفافية إفصاح تام الحاجة إلى دعم واسع. الحاجة إلى مدخلات من أشخاص مختلفين.

• محفزات إدارة التغيير

• مكونات إدارة التغيير

• أدوات إدارة التغيير

• تطبيق إدارة التغيير

- تساعد الاستبانات في تحديد الإجراءات اللازمة، ومن ثم استخدام الأدوات الملائمة

الأسئلة الرئيسية

أدوات التواصل

تساعد ادوات التواصل على نشر مفاهيم ورسائل الاتصال الكلية بناءً على اربعة مقومات:

- الاقتناع، قصص حافزة لتأكيد الاقتناع والفهم.
- تعزيز المفهوم باستخدام الآليات الرسمية.
- بناء القدرة.
- تصميم الدور الإيجابي.

أسئلة رئيسية يجب الإجابة عنها:

- فهم برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية ودرجة الاقتناع بالتغييرات الضرورية داخل الوزارات المضيفة*.
- المعوقات المحتملة في الجهات الحكومية وفي التطبيق.
- المهارات الاساسية الهامة المطلوبة و المفقودة في التطبيق.
- درجة الدعم من المستويات العليا داخل الجهات الحكومية للتغيير بسبب برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية.

* الوزارات المضيفة: الوزارات التي لديها خدمات تعاملات إلكترونية

• الإِستبانة (٣/١): اسئلة حول الفهم و الالتزام

اسئلة حول الفهم و الالتزام

• كم عدد مديري البرنامج والمشروع في الإدارات ذات العلاقة أدركوا:

- لماذا تعتبر أنشطة البرنامج ضرورية؟

- ما هي التغييرات التي سوف تنشأ من أنشطة البرنامج؟

- ما هي تأثيرات أنشطة البرنامج على أعمالهم؟

• إلى اي درجة يقتنع المديرون/الموظفون بالأنشطة؟

• هل جاء نشر التغيير/التوجيه للمجموعات مبنياً بطريقة متفاعلة تتعامل مع الشكوك المحتملة؟

• هل من الممكن الحصول على مرئيات حول تفاصيل فعاليات الإدارات أو انماط التواصل الهامة لمعرفة ما إذا كان نشر التغيير/التوجيه ناجحاً، او بحاجة إلى تعديل؟

• هل هناك توتر بين الإدارات قد يؤدي إلى إعاقة أنشطة البرنامج؟

• الإِستبانة (٣/٢): اسئلة حول الأنظمة والبنى و المهارات الأساسية/الهامة

اسئلة حول النظام والبنية

- أي من واجهات التواصل بين الإدارات قد تعيق التطبيق؟
- أي من الأنظمة الحالية (اهداف، نظم المعلومات، الخ) قد تعيق التطبيق؟

اسئلة حول المهارات الأساسية/الهامة

- ما المهارات الرئيسية التي تلزم أن تكون متوافرة في موظفي الإدارات لتطبيق أنشطة البرنامج الفعلية؟
- هل هناك مهارات يلزم بناؤها/تقويتها لضمان انتقال آمن الجهة؟
- هل تم التعريف بأنشطة التأهيل لسد الفجوات الموجودة (مثل، التدريب والتأهيل)؟

• الاستبانة (٣/٣): أسئلة حول نماذج الأدوار القيادية

أسئلة حول نماذج الأدوار القيادية

- هل يدعم كل مديري الإدارات المعنية أنشطة البرنامج؟
- هل يؤدي مديرو المشروع والبرنامج دوراً فاعلاً في تشكيل كيفية تحقيق التغيير؟
- هل حدّ مديرو المشروع الرئيسيون كيفية دعمهم للتغيير في سلوك العاملين الفنيين (الكادر)؟ (إرسال الإشارات الصحيحة، نشر النجاح، مراقبة أنشطة البرنامج، إلخ).

• أدوات التواصل تدعم التطوير و الانتشار واقتناع الوزارات المضيفة بالرسالة الكلية

المحرك	وصف الأداة	المفاهيم الرئيسية
قصص التشجيع والإقناع: لتقوية الاقتناع والفهم	 قصص النجاح، تساعد هذه الأداة برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية لزيادة الإقناع والارتباط المنطقي للتحوّل وكيفية الإلهام للوصول إلى الوضع المنشود.	<ul style="list-style-type: none">• قصة النجاح الفعالة رسالة مرتبة، مدّعمة بالحقائق بدلاً من الشعارات.• تركز القصة أيضاً على النجاح في مناطق الجوار مثل (الإدارات المشابهة) لجعل القصة واقعية وموثوقة.
	 التخطيط المعتمد على الحوار، يعتبر أكثر من قصة نجاح، فهو عملية منظمة لملائمة القصة للوزارات المضيفة.	<ul style="list-style-type: none">• تسمح الأداة بتحويل القصة الشخصية إلى قصة تناسب جمهوراً مختلفاً، دون تخفيف شدة الرسالة الموجهة أو تطويعها مع برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية.• يجب أن تكون القصة محددة وتركز على موضوع يهم من توجه اليهم.
	 التواصل الشفوي يعتمد على الخبرة وتناقل الاحاديث لتشجيع الجهات عن طريق نشر معلومات حافزة.	<ul style="list-style-type: none">• يوفر التواصل الشفوي طاقة وحماس في المؤسسات بطبيعة التغيير.• عند تأثيرك في ٣٠% من الموظفين، لا يمكن عكس التغيير.

• تماشي أهداف الأداء مع أهداف التغيير، وتضم تقويتها بطريقة مؤثرة وبمرويات موثقة

المحرك	وصف الأداة	المفاهيم الرئيسية
التعزيز عن طريق آليات رسمية	<ul style="list-style-type: none"> إيجاد مؤشرات أداء رئيسية، وتعديل الأهداف لتعزيز السلوك الجديد المتصل بالبرنامج الانتقالي. 	<ul style="list-style-type: none"> مؤشرات مختارة بعناية ذات مستوى عالمي، ويمكن تعديلها لتناسب مع المتطلبات المحلية. أهداف صعبة مكتملة بأهداف سهلة.
	<ul style="list-style-type: none"> قياس الأداء وتعميمه بشكل موضوعي لتسريع تبني السلوك الجديد. 	<ul style="list-style-type: none"> التركيز على تغييرات نظام قياس الربح السريع (Quick Win) لتتبع فعالية برنامج التغيير بشكل مباشر.
	<ul style="list-style-type: none"> مراجعات الأداء، كيفية مراجعة الفنيين (الكادر) بفعالية لتحديد اهتمامات الأداء والتشجيع المستمر بتطور العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> التصنيف الإجمالي امر حاسم. يتطلب اي انتقال تحسيناً في مراجعة العملية. تعتبر عملية توفير تغذية راجعة شاملة مهارة مكتسبة.
	<ul style="list-style-type: none"> مكافأة الأداء، تنطوي على نتائج هامة في إدارة البرنامج الذي يحتوي على حوافز مختلفة بناءً على أداء المجموعات والأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> تدفع العلاوة للموظفين عن طريق موازنة: <ul style="list-style-type: none"> - مكافآت المجموعات والأفراد. - مكافآت مالية وغير مالية. - المكافآت وإدارة النتائج.



• يؤثر التدريب الحديث وطرق تأهيل الموظفين على الاتجاهات والاستيعاب والقدرات

المحرك	وصف الأداة	المفاهيم الرئيسية
<p>القدرات الصحيحة: الموهبة والمهارة</p> 		<ul style="list-style-type: none"> • رفع القيمة العملية للموظف عن طريق تقديم حوافز ملموسة وغير ملموسة للمحافظة على كادر الخط الأمامي و تنشيط دوره، وتفعيل مشاركته. اذ، يدرك كادر الخط الأمامي الهدف مما يقومون به، والفائدة التي ستعود عليهم وعلى مجتمعهم.
	<ul style="list-style-type: none"> • ورشة عمل لتطوير المهارات الفردية، برنامج تدريبي يحفز تغيير طريقة تفكير الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية عن طريق توسيع الآفاق. 	<ul style="list-style-type: none"> • تغيير الذهنيات بشكل دائم بدل تبديد النشاط. • إعطاء وزن للاستثمار حتى وإن كان للخط الأمامي.
	<ul style="list-style-type: none"> • تعلم العمل يطبق مبادئ تعليم تناسب متطلبات الموظفين للتأكد من فهم السلوك الجديد والتبني الناجح له. 	<ul style="list-style-type: none"> • تعليم العمل لا يندرج ضمن التدريب عليه، لكنه يشكل خبرة لتعلم وضع اهداف و طموحات شخصية.
	<ul style="list-style-type: none"> • تحقيق القيمة القصوى للموهبة: هو نموذج برمجة خطي يستخدم للتأكد من نشر الموهبة القصوى المحسوبة لمتطلبات المهارات. 	<ul style="list-style-type: none"> • يمكن تحريك من يكون أداؤهم غير مرض، مع تقليل العدد الكلي للمغادرات الإلزامية.

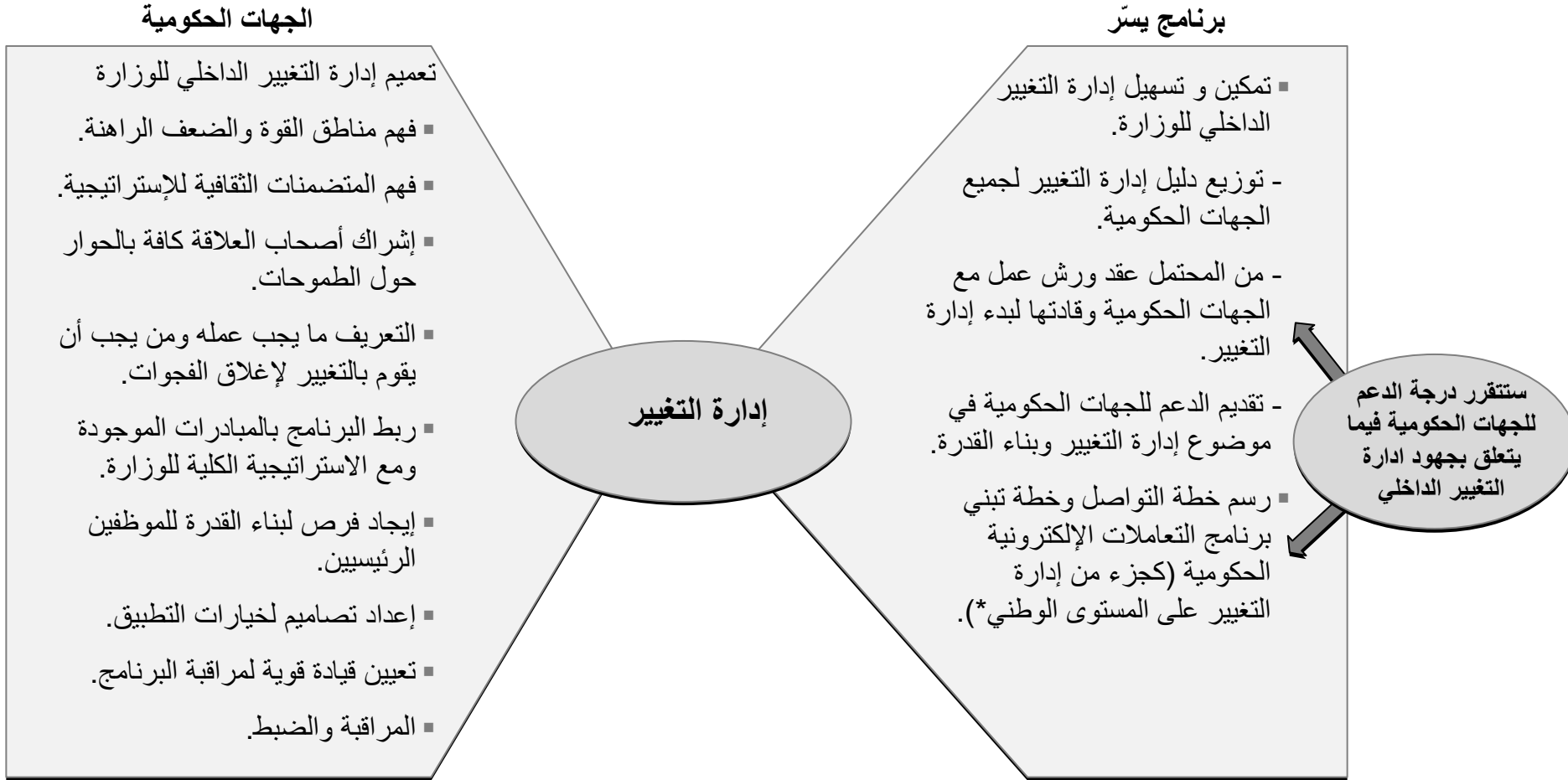
المجموعة المناسبة من قادة التغيير، والمتحالفة في فريق متماسك، يمكن أن تساعد في إلهام وإدارة كادر الخط الأمامي

المحرك	وصف الأداة	المفاهيم الرئيسية
<p>تصميم نموذج الدور الإيجابي</p>  	<ul style="list-style-type: none"> • الأدوار المثالية في أعلى السلم الوظيفي هي مبادئ استرشادية لمديري الإدارات حول كيفية إحياء التصرف المتوقع من الموظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> • أكثر من مجرد تصرفات رمزية، فهي عبارة عن التزام بتعزيز رسالة التحويل • تصميم الدور الإيجابي لا يعني تزويد إطار عمل متكامل من امثلة و قائمة ما يجب وما لا يجب عمله
	<ul style="list-style-type: none"> • أداء فرق الإدارات المضيفة تتكون من سلسلة من ورش عمل توفيق بين الإدارات و اهدافها و مسار عملها من خلال الالتزام بعملية اتخاذ قرارات مُيسرة. 	<ul style="list-style-type: none"> • أولاً، إيجاد تنسيق حقيقي للمحتوى (الاستراتيجية والتطبيق) ثم تحسين جودة تفاعل ومهارات فريق الإدارة المضيفة.
	<ul style="list-style-type: none"> • اختيار عملاء التغيير من الأشخاص المناسبين لدور قيادة التغيير وتزويدهم بالتطوير والدعم المناسب. 	<ul style="list-style-type: none"> • ثلاثة أصناف من ممثلي الدعم والتغيير: القادة الرسميون للإدارة، القادة غير الرسميين، ومصممو التغيير المعنيون.

- محفزات إدارة التغيير
- مكونات إدارة التغيير
- أدوات إدارة التغيير

• تطبيق إدارة التغيير

• ما يجب عمله من قبل برنامج يسر والجهات الحكومية



* إدراك أوسع لإدارة التغيير

• معلومات إدارة التغيير يجب نشرها من قبل يسر بمقاييس (الدفع و السحب)

