



Arab Academy
for Science, Technology & Maritime Transport
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري



معهد تدريب الموانئ
Port Training Institute

Training and Organizational Development Conference **TOD'25**



The Impact of **Artificial Intelligence** on the Future of the Human Workforce

"Building Today's Talent, Achieving Tomorrow's Excellence "

03-04 **DECEMBER** | 2025

Helnan Antoiades Palace Hotel
Alexandria- Egypt



Training and Organizational Development Conference **TOD'25**



"Building Today's Talent, Achieving Tomorrow's Excellence "

LEADING ORGANIZATIONAL CHANGE STRATEGIES IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMAION: Gamification Activities



Mrs. Rania Saad

Senior Researcher
Maritime Research & Consultation Center
AASTMT



Dr. Mona Awad

Senior Researcher
Maritime Research & Consultation Center
AASTMT



Mr. Mohamed Darwish

Researcher
Maritime Research & Consultation Center
AASTMT





aini



Development Conference **TOD'25**





MAURER'S 3 LEVELS OF RESISTANCE TO CHANGE



**“I don’t
get it”**

Employees
don’t understand
the change or
its purpose.

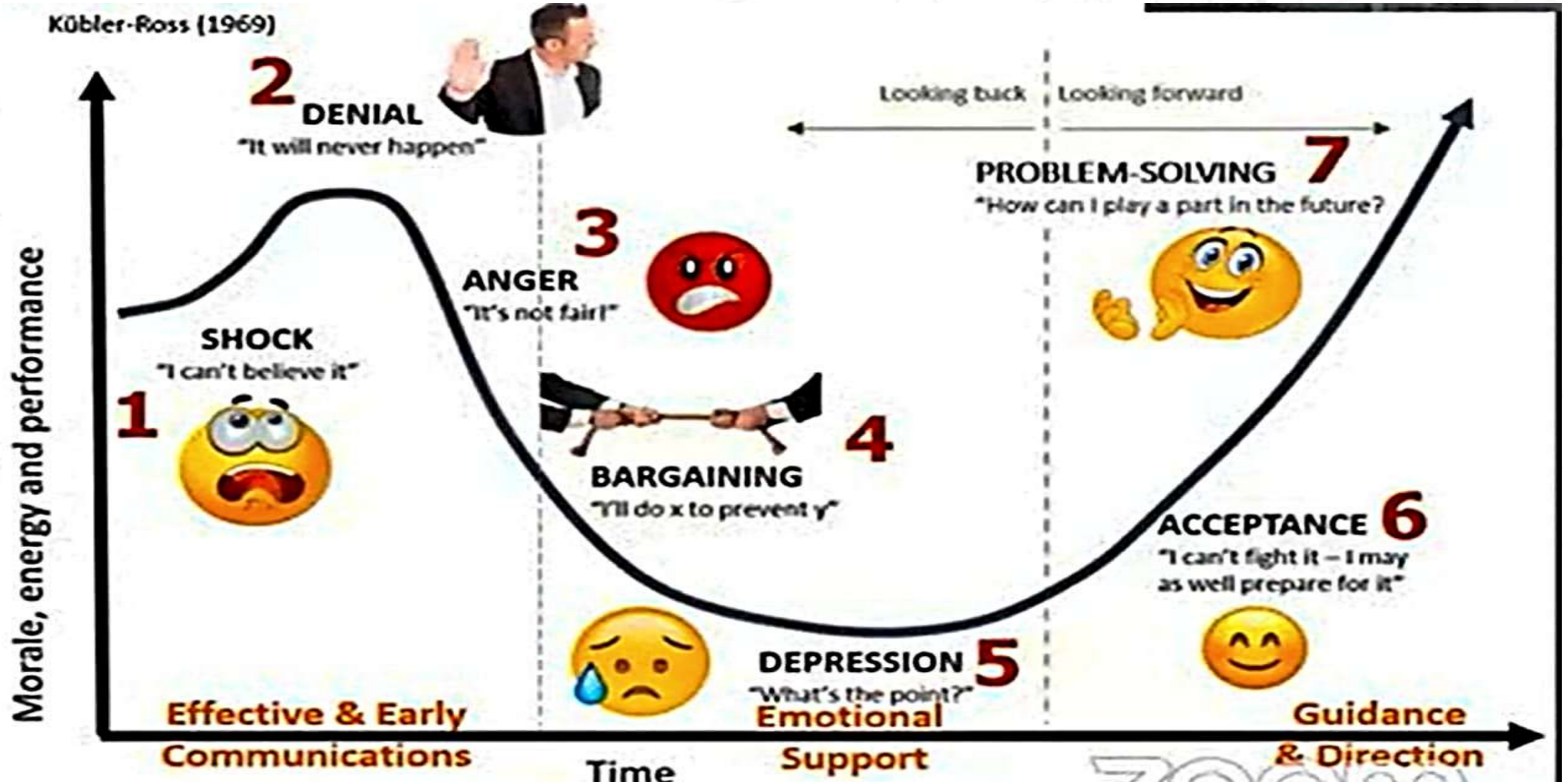
**„I don’t
like it”**

Emotional
resistance – fear,
discomfort, or
frustration.

**„I don’t
like you”**

Lack of trust
in leadership or
decision-makers.

“If people don’t understand it, don’t feel good about it, or don’t trust you—they will resist it.”



The Port of Hamburg

2010



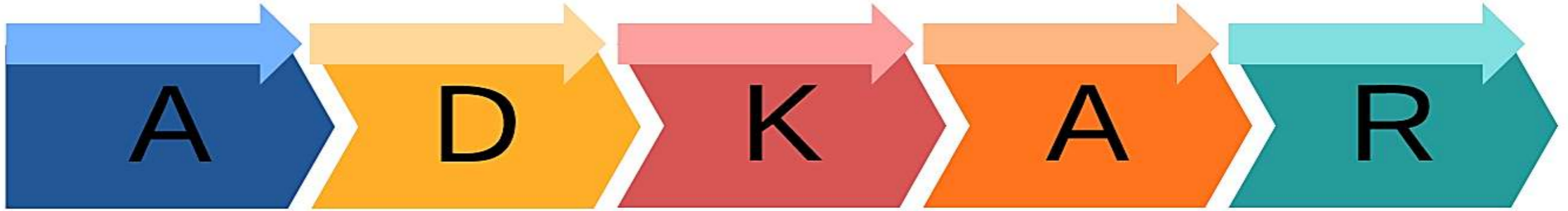
The result?

- Operational efficiency increased by 23%
- Waiting times decreased by 35%



كيف نقود التغيير في المؤسسات؟

الأبعاد الخمسة لنموذج ادكار (ADKAR)



Awareness

Desire

Knowledge

Ability

Reinforcement

الوعي

الرغبة

المعرفة

القدرة

التعزيز

Enablement zone

Engagement zone

خطوة الوعي: فهم سبب التغيير وتأثيره

ليه بنغير؟

1. شرح سبب التغيير:

- التحديات الحالية أو المخاطر الموجودة.
- الفرص التي سيتم تحقيقها بعد تنفيذ التغيير.
- التهديدات الخارجية مثل: المنافسة، التشريعات، أو التطورات التكنولوجية.

2. تشجيع الحوار وطرح الأسئلة:

- توفير بيئة آمنة للموظفين لطرح أسئلتهم والتعبير عن مخاوفهم.

A



Awareness

إعلان التغيير للموظفين
قبل وقت كافٍ

خطوة الرغبة: تحويل الفهم إلى دافع للمشاركة

ازاي
بنغير؟

1. تحديد المحفزات والعوائق:

- قياس ردود فعل الموظفين تجاه التغيير.
- تحديد الداعمين للتغيير
- التعرف على أسباب المقاومة والتعامل معها، مثل: الخوف من الفشل، فقدان الأمان الوظيفي، أو نقص الثقة.

2. ربط التغيير بأهمية الموظف:

- مساعدة الموظفين على فهم كيف سيؤثر التغيير عليهم شخصيًا أو يفيدهم (مثل: مجهود أقل، نتائج أفضل، تقدير أكبر).
- استخدام أمثلة مرتبطة بالأدوار أو قصص نجاح لإبراز تأثير التغيير على مستوى الفرد والفريق.

3. خلق شعور بالملكية والمشاركة:

- إشراك الموظفين في تشكيل أجزاء من التغيير (مثل: العمليات، التوقيت، التجريب).
- السماح للموظفين بتقديم مدخلاتهم في استراتيجيات التنفيذ قدر الإمكان.
- الاحتراف بالمشجعين الأوائل للتغيير ومنحهم الفرصة ليكونوا قدوة للآخرين.



خلق دافع داخلي لدى
الموظفين للمشاركة في
التغيير

خطوة المعرفة: بناء المعرفة اللازمة لتنفيذ التغيير

ازاي
بنغير؟

1. التأكد من أن الموظفين يعرفون كيفية تنفيذ التغيير
التحقق من أن كل عضو في الفريق يفهم الإجراءات الجديدة، ومسارات العمل، أو الأنظمة المطلوبة.
2. تقديم تدريب فعال
توفير تدريب مخصص حسب الدور الوظيفي، يجمع بين الجانب النظري والتعليم العملي
3. توضيح التوقعات والمسؤوليات
تحديد الأدوار بوضوح في عملية التغيير، حتى يعرف كل موظف الجزء المطلوب منه.
4. إزالة العوائق أمام التعلم
معالجة العقبات مثل ضيق الوقت، نقص الموارد، أو ضعف الثقة بالنفس.



زويد الموظفين
بالمعرفة اللازمة لفهم
كيفية تطبيق التغيير
بفاعلية

خطوة القدرة: تطبيق المهارات والمعرفة الجديدة في أرض الواقع

ازاي نطبق
التغيير؟

(2) بيئة داعمة (Tools + Resources)

- توفير الأدوات
- كتيب خطوات واضح
- Templates جاهزة
- Manual بسيط
- وقت مخصص للتطبيق
- دعم فني موجود

(1) التطبيق العملي / Simulation / On-the-Job

- تطبيق مباشر على النظام
- حل مشكلات حقيقية
- مواقف واقعية
- استخدام أدوات التغيير بنفسه
- تجارب محاكاة Simulation

(3) إزالة أي عوائق تمنعه من التنفيذ

ودي نقطة ببتنسى كثير.

لازم نسأل:

إيه اللي مآخر الموظف؟

- الوقت؟
- ضغط الشغل؟
- نقص مهارات؟
- نقص ثقة؟
- عدم وضوح المطلوب؟



القدرة على تنفيذ
المهارات والسلوكيات
المطلوبة بفعالية.

ازای
نحافظ؟

خطوة التعزيز: ترسيخ السلوكيات الجديدة وضمان استمراريتها داخل بيئة العمل

1. جعل التغيير ثابت ومستمر بحيث تتحول السلوكيات والعمليات الجديدة إلى "القاعدة" وليس مجرد خطوة مؤقتة.
2. متابعة الأداء باستمرار من خلال مراقبة المؤشرات وتقديم التغذية الراجعة وجلسات التذكير.
3. توفير دعم إضافي مثل التدريب المستمر، الموارد الإضافية، وتصحيح الأخطاء بسرعة.
4. تعزيز التزام الموظفين عبر التقدير والمكافآت والاحتفال بالإنجازات.
5. دمج التغيير في ثقافة المؤسسة من خلال تحديث السياسات والإجراءات وربطها بالطريقة الجديدة في العمل.
6. ضمان الاستدامة عبر تعزيز الروح المعنوية وتشجيع الاستمرار على المدى الطويل.



التعزيز لضمان استمرارية
السلوكيات والمهارات الجديدة
وترسيخها بمرور الوقت.

ADKAR لإدارة التغيير

© Prosci, Inc.

A



Awareness

Of the need for change.

D



Desire

To participate and
support the change.

K



Knowledge

On how to change.

A



Ability

To implement desired
skills & behaviors.

R



Reinforcement

To sustain the change.



Gamification : هو مصطلح يعنى تطبيق عناصر اللعبة وآليات عملها في سياق اخر غير مرتبطة بالألعاب كالتسويق والأعمال والإعلام والتعليم والتدريب ، لمشاركة المستخدمين في حل المشاكل وتحقيق أهداف محددة، وزيادة تفاعل ومساهمة الفرد عن طريق آليات أكثر تحفيزًا وتشجيعًا بالمشاركة .

عناصر التلعيب :

- النقاط
- شارات الإنجاز
- لوحة التميز
- الرسوم البيانية للأداء



Points



Badges



Milestones



Rankings



Interactive
communities



Competitions



Mobile apps



Social
Rewards

نبذة تاريخية عن مصطلح Gamification :

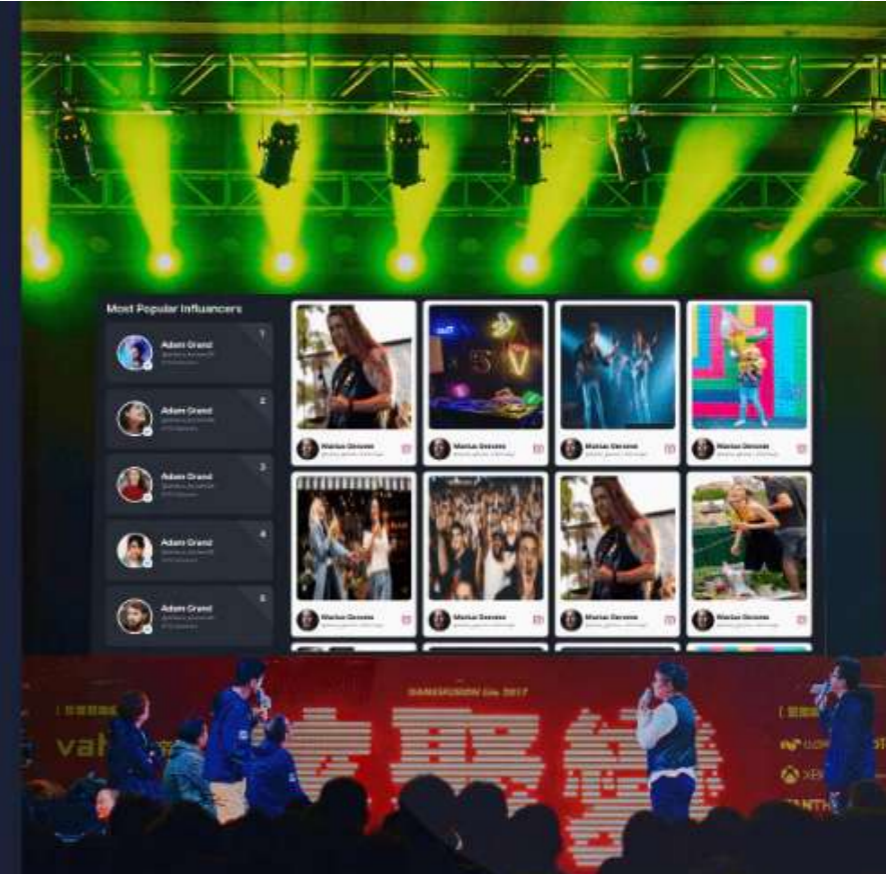
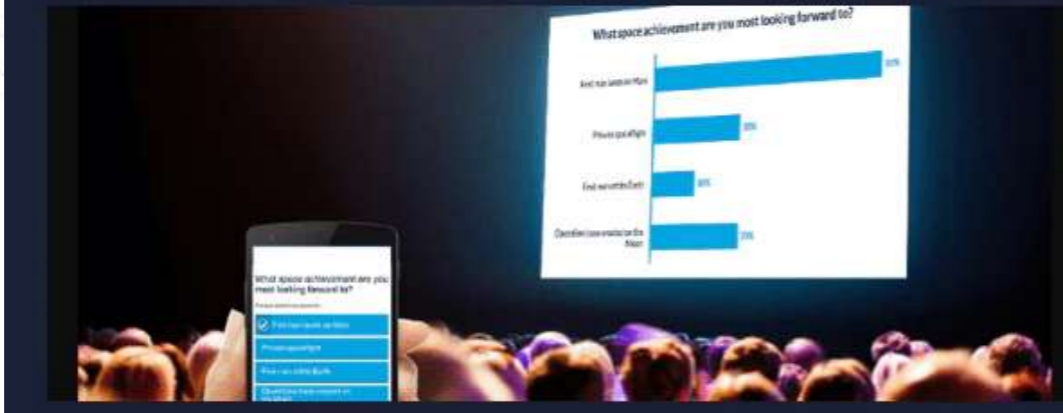
عام 2003 أطلق Nick Pelling هذا المفهوم وهو مصطلح مشتق من كلمة Game والتي تعني لعبة ، حيث يعتمد التلعيب على استخدام عناصر الألعاب في مجالات أخرى وهو ما أظهره نيك بيلينج في محاضراته.

في عام 2010 اشتهر استخدام مصطلح التلعيب عالمياً، لكن هذا لا يعني عدم وجود فكرة التلعيب سابقاً ففي عام 1973 أسس تشارلز كونرادت استشارات لعبة العمل (وهو الاسم الأقدم للتلعيب)، وفي عام 1984 أصدر كتابه بعنوان «لعبة العمل» ليكون بذلك الجد الأكبر لهذا المصطلح .

وبالنسبة للشركات التي استخدمت تقنيات التلعيب كخدمة تقدم للعملاء كانت شركة Bunch ball التي تأسست عام 2007 بدعم من أدوبي أولى الشركات التي قدمت هذه الخدمة.

أهم فوائد التلعيب في مجال التعليم والتدريب :

- التحفيز على التعلم الذاتي المستمر
- توسيع هامش الحرية في الخطأ والمحاولة مرة أخرى دون أي انعكاسات سلبية
- التعلم بواسطة وسائل تعليمية مختلفة ومبتكرة
- ربط التعليم بالحياة الواقعية والتطبيق العملي



الهدف من اللعبة

- فهم العناصر الخمسة لنموذج **ADKAR** كأدوات تشخيصية.
- تطبيق النموذج على سيناريوهات تغيير واقعية لتحديد **نقطة العائق (Barrier Point)**.
- اختيار **الإجراءات التصحيحية** الأكثر فعالية لكل مرحلة من مراحل **ADKAR**.
- الإجابة على الأسئلة لكل مرحلة من مراحل اللعبة لتحقيق الفوز.



قواعد اللعبة

- نموذج **ADKAR** يوضح أن نجاح التغيير المؤسسي يبدأ بنجاح التغيير الفردي.
- إذا فشل التغيير، فمن النادر أن يكون ذلك بسبب سوء التقنية، بل غالباً بسبب فشل في معالجة إحدى المراحل الخمسة لدى الأفراد.

الإجراء المطلوب هو...	إذا كانت نقطة العائق هي...
تواصل واضح من القادة.	الوعي (A) Awareness
تحفيز وإظهار الفوائد الشخصية.	الرغبة (D) Desire
تدريب نظري وتوفير موارد تعليمية.	المعرفة (K) Knowledge
تدريب عملي وإرشاد مباشر.	القدرة (A) Ability
مكافآت ومساءلة ودمج التغيير في النظام المؤسسي.	التعزيز (R) Reinforcement

قواعد اللعبة مرحلة 1

- سنخوض مجموعة من المهمات **التشخيصية** كل مهمة عبارة عن سيناريو تغيير، في كل مهمة عليكم الإجابة عن سؤاليين حاسمين:
- سؤال التشخيص (50 نقطة): ما هي مرحلة ADKAR التي تمثل **العائق** الرئيسي في هذا السيناريو؟
- سؤال العلاج (100 نقطة): ما هو **الإجراء التصحيحي** الأفضل لمعالجة هذا العائق؟
- الفريق الفائز هو الذي يجمع أكبر عدد من النقاط ويظهر دقة عالية في التشخيص والعلاج.

سيناريو 1

قامت مؤسستكم بتطبيق نظام آلي جديد لإدارة الموارد البشرية (HRIS) ووفرت تدريباً شاملاً. الجميع تلقى التدريب، لكن بعد شهرين، تلاحظ أن غالبية الموظفين (وخاصة المديرين) لا يستخدمون النظام لتقديم طلبات الإجازة أو تقارير الأداء، بل يعودون إلى استخدام النماذج الورقية أو رسائل البريد الإلكتروني. وعندما تسألهم، تأتي الإجابة: "نحن ننسى الخطوات، يبدو الأمر معقداً جداً في النظام الجديد".

1- التشخيص (50 نقطة): ما هي مرحلة ADKAR التي تمثل العائق الرئيسي هنا؟

الرغبة (D) Desire

الوعي (A) Awareness

القدرة (A) Ability

المعرفة (K) Knowledge

2- العلاج (100 نقطة): ما هو الإجراء التصحيحي الأفضل لمعالجة هذا العائق؟

ب. تقديم مكافآت مالية فورية عند استخدام النظام.

أ. إرسال المزيد من رسائل البريد الإلكتروني لشرح "لماذا" التغيير.

د. إلغاء النماذج الورقية بالكامل.

ج. توفير توجيه وتدريب عملي في مكان العمل للمديرين أثناء استخدامهم للنظام.

Scenario 1

Your organization implemented a new automated Human Resources Information System (HRIS) and provided comprehensive training. Everyone received the training, but after two months, you notice that the majority of employees (especially managers) are not using the system to submit leave requests or performance reports. Instead, they are reverting to using paper forms or emails. When you ask them, the response is: "We forget the steps, it seems too complicated in the new system."

1- Diagnosis (50 points): What ADKAR stage represents the main obstacle here?

Desire (D)

Awareness (A)

Ability (A)

Knowledge (K)

2- Remedy (100 points): What is the best corrective action to address this obstacle?

- A. Send more emails explaining the "Why" of the change.
- B. Offer immediate financial rewards upon system usage.
- C. Provide on-the-job, practical coaching and guidance to managers while they are using the system.
- D. Completely eliminate paper forms.

سيناريو 2

أعلنت الشركة عن خطة جديدة للعمل المرنة تركز على استخدام منصة تعاون رقمية جديدة (نظام موحد لتتبع المهام)، بعد أسابيع من الإعلان، هناك فهم واضح للسياسة الجديدة وفوائدها، لكن تلاحظ أن الموظفين لا يُبدون أي حماس. بل يُسمع من البعض عبارات مثل: "لماذا يجب أن نغيّر ما اعتدنا عليه؟ الوضع الحالي مريح." ويشعرون أن الأمر سيضيف لهم عبئاً إدارياً بدلاً من التخفيف عنهم.

1- التشخيص (50 نقطة): ما هي مرحلة ADKAR التي تمثل العائق الرئيسي هنا؟

الترغبة (D) Desire

الوعي (A) Awareness

التعزيز (R) Reinforcement

المعرفة (K) Knowledge

2- العلاج (100 نقطة): ما هو الإجراء التصحيحي الأفضل لمعالجة هذا العائق؟

ب. تصميم حملة تواصل تركز على الفوائد للموظف وإشراكهم في صياغة تفاصيل التطبيق.

أ. تنظيم تدريب مكثف على أدوات العمل عن بُعد.

د. فصل الموظفين الذين لا يعلنون رغبتهم في التغيير.

ج. تطوير إجراءات قياس الأداء الجديدة للعمل المرنة.

Scenario 2

The company announced a new flexible work plan centered on using a new digital collaboration platform (a unified task tracking system). Weeks after the announcement, there is a clear understanding of the new policy and its benefits, but you notice that employees are not showing any enthusiasm. Instead, phrases are heard from some like: "Why should we change what we are used to? The current situation is comfortable". And they feel that it will add an administrative burden instead of relieving them.

1- Diagnosis (50 points): What ADKAR stage represents the main obstacle here?

Desire (D)

Awareness (A)

Reinforcement (R)

Knowledge (K)

2- Remedy (100 points): What is the best corrective action to address this obstacle?

A. Organize intensive training on remote work tools.

B. Design a communication campaign focused on employee benefits and involve them in formulating application details.

C. Develop new performance measurement procedures for flexible work.

D. Terminate employees who do not declare their desire for change

سيناريو 3

تحولت الشركة إلى استخدام أدوات أمن سيراني متقدمة تتطلب إجراءات تسجيل دخول معقدة ومتعددة المراحل (مثل المصادقة متعددة العوامل Multi-factor authentication). أرسلت الإدارة العليا مذكرة واضحة ومخيفة حول المخاطر الأمنية وضرورة التغيير، والجميع يتفهم ذلك. ومع ذلك، يتم تداول كلمات المرور بين بعضهم البعض لـ "توفير الوقت"، ولا توجد عواقب على هذا السلوك.

1- التشخيص (50 نقطة): ما هي مرحلة ADKAR التي تمثل العائق الرئيسي هنا؟

الرغبة (D) Desire

الوعي (A) Awareness

التعزيز (R) Reinforcement

المعرفة (K) Knowledge

2- العلاج (100 نقطة): ما هو الإجراء التصحيحي الأفضل لمعالجة هذا العائق؟

ب. زيادة عدد الاجتماعات اليومية.

أ. إرسال فيديو توضيحي حول كيفية استخدام المصادقة متعددة العوامل.

د. تغيير النظام الأمني ليصبح أبسط وأقل تعقيدًا.

ج. ربط الالتزام بالإجراءات الأمنية بنظام المسائلة الرسمي وقياس الأداء.

Scenario 3

The company transitioned to using advanced cybersecurity tools that require complex, multi-stage login procedures (such as Multi-factor authentication). Senior management sent a clear and alarming memo about the security risks and the necessity of change, and everyone understands this. However, passwords are being shared among some employees to "save time," and there are no consequences for this behavior.

1- Diagnosis (50 points): What ADKAR stage represents the main obstacle here?

Desire (D)

Awareness (A)

Reinforcement (R)

Knowledge (K)

2- Remedy (100 points): What is the best corrective action to address this obstacle?

A. Send an explanatory video on how to use Multi-factor authentication.

B. Increase the number of daily meetings.

C. Link adherence to security procedures to the official accountability and performance measurement system.

D. Change the security system to be simpler and less complex.

سيناريو 4

تقدم الشركة خدمة مالية جديدة تتطلب من موظفي خدمة العملاء استخدام أداة تحليل بيانات معقدة لتخصيص المنتجات للعملاء. الموظفون تلقوا تدريباً نظرياً لمدة أسبوع على الأداة والأكواد، وهم متحمسون للخدمة. ولكن في مواجهة العملاء، يجدون صعوبة بالغة في استخدام الأداة تحت الضغط ويعودون إلى تقديم الخدمات الموحدة القديمة.

1- التشخيص (50 نقطة): ما هي مرحلة ADKAR التي تمثل العائق الرئيسي هنا؟

القدرة (A) Ability

الوعي (A) Awareness

التعزيز (R) Reinforcement

المعرفة (K) Knowledge

2- العلاج (100 نقطة): ما هو الإجراء التصحيحي الأفضل لمعالجة هذا العائق؟

ب. إطلاق حملة توعية داخلية مكثفة حول المخاطر التشغيلية الناتجة عن الطرق اليدوية القديمة.

أ. إعادة هيكلة نظام المكافآت وفرض عقوبات فورية على عدم استخدام الأداة الجديدة.

د. تمديد الفترة التدريبية النظرية لمدة أسبوع إضافي للتركيز على أدق التفاصيل التقنية للأداة.

ج. توفير توجيه فردي (Coaching) ومحاكاة واقعية للمهام في وقت العمل الفعلي.

Scenario 4

The company is offering a new financial service that requires customer service employees to use a complex data analysis tool to personalize products for customers. Employees received a one-week theoretical training on the tool and codes, and they are enthusiastic about the service. However, when facing customers, they find it extremely difficult to use the tool under pressure and revert to offering the old standardized services.

1- Diagnosis (50 points): What ADKAR stage represents the main obstacle here?

Ability (A)

Awareness (A)

Reinforcement (R)

Knowledge (K)

2- Remedy (100 points): What is the best corrective action to address this obstacle?

A. Restructure the rewards system and enforce immediate penalties for not using the new tool.

B. Launch an intensive internal awareness campaign about the operational risks resulting from the old manual methods.

C. Provide individual Coaching and realistic task simulations during actual working time.

D. Extend the theoretical training period for an additional week to focus on the technical details of the tool.

سيناريو 5

أطلقت الإدارة مشروعًا جديدًا لتوحيد عملية إدخال البيانات عبر جميع الأقسام. قامت بتوضيح أهمية التوحيد لتقليل الأخطاء وزيادة دقة التقارير. تم توفير كتيبات إرشادية مفصلة وشاملة حول الخطوات الجديدة. بعد بدء التطبيق، تلاحظ الإدارة أن الموظفين يكملون النماذج الجديدة بشكل صحيح في 90% من الأوقات، لكنهم ما زالوا يشكون من أن "الوقت المستغرق طويلًا جدًا" وأنهم يميلون إلى تأجيل إدخال البيانات أو استخدام طرق مختصرة غير معتمدة لإنهاء مهامهم بسرعة، لا توجد آلية تضمن متابعة جودة الإدخال أو مكافأة الفرق الأكثر دقة.

1- التشخيص (50 نقطة): ما هي مرحلة ADKAR التي تمثل العائق الرئيسي هنا؟

القدرة (A) Ability

الوعي (A) Awareness

التعزيز (R) Reinforcement

المعرفة (K) Knowledge

2- العلاج (100 نقطة): ما هو الإجراء التصحيحي الأفضل لمعالجة هذا العائق؟

ب. ربط مكافأة الفريق الشهرية بـ جودة ودقة إدخال البيانات.

أ. إرسال المزيد من كتيبات الإرشاد حول كيفية تسريع عملية إدخال البيانات.

د. توفير جلسات توجيه فردية لتحسين مهارات الموظفين في استخدام النماذج.

ج. عقد اجتماعات شهرية مع القادة لمناقشة لماذا دقة البيانات مهمة لاستراتيجية الشركة.

Scenario 5

Management launched a new project to standardize the data entry process across all departments. They clarified the importance of standardization to reduce errors and increase report accuracy. Detailed and comprehensive guidance manuals about the new steps were provided. After implementation began, management noticed that employees complete the new forms correctly in 90% of the time, but they still complain that the "time taken is too long" and they tend to postpone data entry or use unapproved shortcuts to finish their tasks quickly. There is no mechanism to ensure follow-up on entry quality or reward the most accurate teams.

1- Diagnosis (50 points): What ADKAR stage represents the main obstacle here?

Ability (A)

Awareness (A)

Reinforcement (R)

Knowledge (K)

2- Remedy (100 points): What is the best corrective action to address this obstacle?

A. Send more guidance manuals on how to speed up the data entry process.

B. Link the monthly team reward to the quality and accuracy of data entry.

C. Hold monthly meetings with leaders to discuss why data accuracy is important for the company's strategy.

D. Provide individual coaching sessions to improve employees' skills in using the forms.

سيناريو 6

أطلقت الشركة سياسة "مراقبة الجودة المتكاملة" الجديدة. قام فريق الجودة بتصميم أدلة إجرائية شاملة تفصل جميع الخطوات الجديدة، وقدموا تدريباً نظرياً مكثفاً لجميع الموظفين على كيفية ملء النماذج الجديدة ومعايير الجودة. الموظفون يستطيعون شرح السياسة بشكل صحيح في الاختبارات النظرية، وهم حريصون على تطبيقها. لكن عند محاولة تطبيقها على خط الإنتاج الفعلي، تتوقف العملية بسبب بطء الموظفين في استخدام الأدوات المعقدة الجديدة وتطبيق المعايير تحت ضغط الوقت الفعلي للعمل. يشعرون بالتوتر وينسون الترتيب الصحيح للخطوات.

1- التشخيص (50 نقطة): ما هي مرحلة ADKAR التي تمثل العائق الرئيسي هنا؟

القدرة (A) Ability

الوعي (A) Awareness

التعزيز (R) Reinforcement

المعرفة (K) Knowledge

2- العلاج (100 نقطة): ما هو الإجراء التصحيحي الأفضل لمعالجة هذا العائق؟

ب. تقديم حوافز مالية للموظفين الذين يطبقون السياسة بشكل صحيح.

أ. إرسال المزيد من المذكرات الإدارية حول أهمية الجودة.

د. توفير تدريب مباشر من قادة الفرق، وإجراء محاكاة متكررة لظروف العمل الفعلية والضاغطة.

ج. تمديد فترة التدريب النظري لضمان فهم الأدلة الإجرائية بشكل أعمق.

Scenario 6

The company launched a new "Integrated Quality Control" policy. The quality team designed comprehensive procedural guides and provided intensive theoretical training on how to fill out the new forms. Employees can correctly explain the policy in theoretical tests, and they are keen to apply it. But when trying to apply it on the actual production line, the process stops due to the employees' slowness in using the complex new tools and applying standards under the pressure of actual working time. They feel stressed and forget the correct order of steps.

1- Diagnosis (50 points): What ADKAR stage represents the main obstacle here?

Ability (A)

Awareness (A)

Reinforcement (R)

Knowledge (K)

2- Remedy (100 points): What is the best corrective action to address this obstacle?

- A. Send more administrative memos about the importance of quality.
- B. Offer financial incentives to employees who correctly apply the policy.
- C. Extend the theoretical training period to ensure a deeper understanding of the procedural guides.
- D. Provide direct training from team leaders, and conduct repeated simulations of actual and stressful work conditions.

سيناريو 7

أعلنت الإدارة عن مبادرة جديدة لـ "ثقافة الابتكار المفتوح"، تتطلب من الموظفين تخصيص 10% من وقت عملهم لمشاريع ابتكارية شخصية وإرسال أفكارهم عبر نظام داخلي جديد. جميع الموظفين يؤيدون الفكرة علناً، وحضروا ورش عمل تحفيزية حول أهمية الابتكار وتوفر الشركة بالفعل مكتبة ضخمة للموارد التعليمية حول الابتكار. ومع ذلك، بعد ستة أشهر، تظهر التقارير أن أقل من 5% من الموظفين يستخدمون النظام لتقديم الأفكار، ويقول المديرون إنهم "منشغلون جداً بالمهام اليومية" ولا يستطيعون تخصيص الوقت الكافي لتقييم الأفكار أو متابعتها. لا يوجد نظام يربط الابتكار بتقييمات الأداء أو الترقية.

1- التشخيص (50 نقطة): ما هي مرحلة ADKAR التي تمثل العائق الرئيسي هنا؟

الرغبة (D) Desire

الوعي (A) Awareness

التعزيز (R) Reinforcement

المعرفة (K) Knowledge

2- العلاج (100 نقطة): ما هو الإجراء التصحيحي الأفضل لمعالجة هذا العائق؟

ب. تطوير برنامج تدريب متقدم في منهجيات الابتكار.

أ. إرسال المزيد من قصص نجاح الابتكار الملهمة.

د. توفير توجيه وتدريب فردي (Coaching) حول كيفية إيجاد أفكار ابتكارية.

ج. دمج الـ 10% المخصصة للابتكار ضمن مؤشرات الأداء الرئيسية للمديرين والموظفين، وربطها بالمكافآت والترقيات.

Scenario 7

Management announced a new initiative for an "Open Innovation Culture," requiring employees to dedicate 10% of their work time to personal innovation projects and submit their ideas via a new internal system. All employees publicly support the idea, attended motivational workshops, and the company provides a huge library of educational resources. However, after six months, reports show that less than 5% of employees are using the system to submit ideas, and managers say they are "too busy with daily tasks". There is no system linking innovation to performance evaluations or promotion.

1- Diagnosis (50 points): What ADKAR stage represents the main obstacle here?

Desire (D)

Awareness (A)

Reinforcement (R)

Knowledge (K)

2- Remedy (100 points): What is the best corrective action to address this obstacle?

- A. Send more inspiring innovation success stories.**
- B. Develop an advanced training program in innovation methodologies.**
- C. Integrate the 10% allocated for innovation into the Key Performance Indicators (KPIs) for managers and employees, and link it to rewards and promotions.**
- D. Provide individual Coaching on how to find innovative ideas.**

سيناريو 8

بدأت الإدارة العليا لإحدى الشركات في الترويج لـ "تحول استراتيجي" كبير يهدف إلى دمج قسمين رئيسيين في قسم واحد جديد. تم إطلاق المبادرة بتواصل عام من الرئيس التنفيذي حول "الفرص الجديدة والنمو". بعد أسبوعين، تجد أن الموظفين يبدوون قلقاً كبيراً، ويترحمون أسئلة في الكواليس مثل: "ماذا سيحدث لمنصبي؟ هل ستكون هناك تسريحات؟ وكيف سيؤثر هذا التغيير على فرقنا ومشاريعنا اليومية؟. ورغم أنهم لا يعلنون اعتراضهم علناً، إلا أن هناك تأخراً كبيراً في تسليم المهام الحالية وإحجاماً عن بدء أي مهام جديدة.

1- التشخيص (50 نقطة): ما هي مرحلة ADKAR التي تمثل العائق الرئيسي هنا؟

الرغبة (D) Desire

الوعي (A) Awareness

التعزيز (R) Reinforcement

المعرفة (K) Knowledge

2- العلاج (100 نقطة): ما هو الإجراء التصحيحي الأفضل لمعالجة هذا العائق؟

ب. تقديم تدريب مكثف على الأدوات الجديدة في القسم المدمج.

أ. فرض عقوبات على التأخير في تسليم المهام.

د. منح مكافآت للموظفين الأكثر هدوءاً في هذه المرحلة.

ج. تواصل واضح ومُفصّل من القيادة وتوضيح مسارات التوظيف والهيكلة الجديدة بشكل رسمي.

Scenario 8

Senior management began promoting a major "strategic transformation" aiming to merge two main departments into one new department. The initiative was launched with a general communication from the CEO about "new opportunities and growth". After two weeks, you find that employees are showing great anxiety, asking questions behind the scenes such as: "What will happen to my position? Will there be layoffs?". Although they are not publicly declaring their objection, there is a significant delay in task delivery and a reluctance to start any new tasks.

1- Diagnosis (50 points): What ADKAR stage represents the main obstacle here?

Desire (D) الرغبة

Awareness (A) الوعي

Reinforcement (R) التعزيز

Knowledge (K) المعرفة

2- Remedy (100 points): What is the best corrective action to address this obstacle?

- A. Impose penalties for delayed task delivery.**
- B. Provide intensive training on the new tools in the merged department.**
- C. Clear and detailed communication from leadership, formally clarifying employment paths and the new structure.**
- D. Grant rewards to the calmest employees at this stage.**

سيناريو 9

أعلنت إدارة المبيعات عن نموذج جديد لـ "العمل الجماعي المشترك" حيث سيتم تقاسم العملاء والحوافز المالية بدلاً من النظام الفردي السابق. أرسلت الإدارة العليا رسائل واضحة ومقنعة (تشرح لماذا التغيير وفوائده للشركة) وجميع الموظفين يقرون بذكاء المبادرة على المستوى الاستراتيجي. لكن، كبار مندوبي المبيعات القدامى (الذين كانوا يحصلون على أعلى الحوافز في النظام الفردي) يرفضون التعاون، ويقولون في جلسات غير رسمية: "لن يغير هذا النظام أي شيء بالنسبة لي، أنا لست بحاجة إلى مساعدة أي شخص ولن أتقاسم عملي". هناك انخفاض ملحوظ في مشاركتهم في الاجتماعات المخصصة للتنسيق المشترك.

1- التشخيص (50 نقطة): ما هي مرحلة ADKAR التي تمثل العائق الرئيسي هنا؟

الرغبة (D) Desire

الوعي (A) Awareness

القدرة (A) Ability

المعرفة (K) Knowledge

2- العلاج (100 نقطة): ما هو الإجراء التصحيحي الأفضل لمعالجة هذا العائق؟

أ. تصميم برنامج تدريبي لزيادة مهارات العمل الجماعي المشترك للموظفين.

ب. تخصيص اجتماعات لتحفيز الموظفين وإظهار الفوائد الشخصية المباشرة (وصول أكبر لعملاء جدد).

ج. إلغاء نظام الحوافز الفردي فوراً لفرض التعاون.

د. إرسال كتيبات إضافية تشرح خطة العمل للنموذج الجديد.

Scenario 9

Sales management announced a new "Collaborative Teamwork" model where customers and financial incentives will be shared instead of the previous individual system. Senior management sent clear and persuasive messages (explaining the why and benefits to the company), and all employees acknowledge the strategic intelligence of the initiative. However, senior veteran sales representatives (who received the highest incentives in the individual system) refuse to cooperate, saying in informal sessions: "This system won't change anything for me, I don't need anyone's help and I won't share my client". There is a noticeable decrease in their participation in joint coordination meetings.

1- Diagnosis (50 points): What ADKAR stage represents the main obstacle here?

Desire (D)

Ability (A)

Awareness (A)

Knowledge (K)

2- Remedy (100 points): What is the best corrective action to address this obstacle?

A. Design a training program to increase employees' collaborative teamwork skills.

B. Dedicate meetings to motivate employees and demonstrate direct personal benefits (greater access to new clients).

C. Immediately cancel the individual incentive system to enforce cooperation.

D. Send additional manuals explaining the work plan for the new model.

سيناريو 10

قررت المؤسسة تطبيق مجموعة من القوانين واللوائح المصرفية الجديدة. قامت الإدارة بإرسال مذكرة موحدة لجميع الموظفين تلخص التغييرات القانونية الجديدة. الموظفون يعرفون بوجود القوانين الجديدة ولديهم رغبة في تطبيقها لتجنب العقوبات. ولكن عندما يواجه الموظف حالة معقدة وغير مألوفة، يكتشف أن المذكرة الإدارية تلخيصية جداً، ولا يستطيع العثور على الوثائق المرجعية الكاملة أو تفاصيل التطبيق التقني لهذه اللوائح. نتيجة لذلك، يقومون باتخاذ قرارات متحفظة جداً أو يعيدون توجيه الحالات البسيطة إلى الإدارة العليا، مما يؤدي إلى تباطؤ العمل.

1- التشخيص (50 نقطة): ما هي مرحلة ADKAR التي تمثل العائق الرئيسي هنا؟

الرغبة (D) Desire

الوعي (A) Awareness

القدرة (A) Ability

المعرفة (K) Knowledge

2- العلاج (100 نقطة): ما هو الإجراء التصحيحي الأفضل لمعالجة هذا العائق؟

ب. فصل الموظفين الذين يتخذون قرارات خاطئة أو متحفظة.

أ. توفير تدريب عملي مكثف على التعامل مع العملاء المعقدين.

د. منح مكافآت للموظفين الذين يتخذون القرارات الصحيحة.

ج. توفير تدريب نظري يركز على الجوانب التقنية.

Scenario 10

The organization decided to implement a set of new banking laws and regulations. Management sent a unified memo to all employees summarizing the new legal changes. Employees know about the new laws and have the desire to apply them to avoid penalties. But when an employee faces a complex and unfamiliar situation, they discover that the administrative memo is too summarized, and they cannot find the complete reference documents or the technical application details for these regulations. As a result, they make very conservative decisions or redirect simple cases to senior management, leading to a slowdown in work.

1- Diagnosis (50 points): What ADKAR stage represents the main obstacle here?

Desire (D) الرغبة

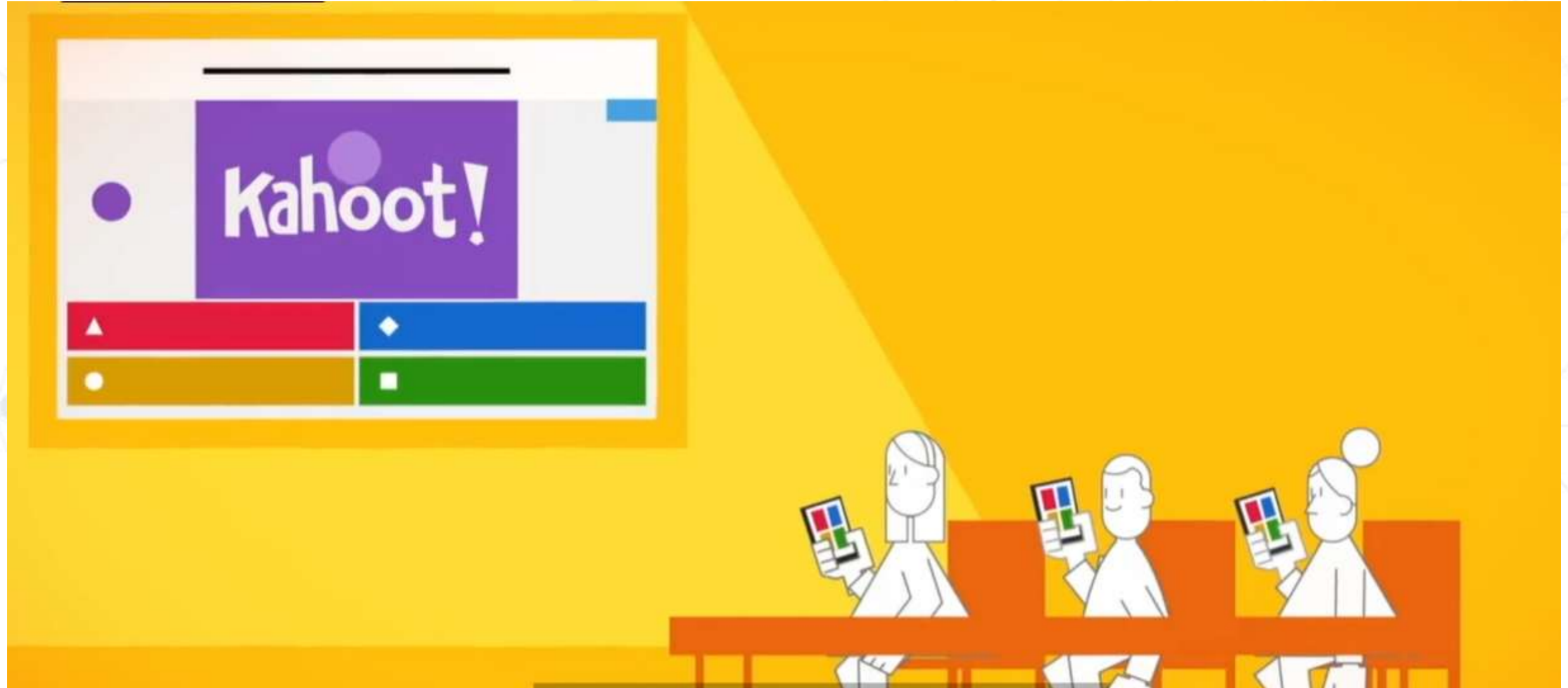
Awareness (A) الوعي

Ability (A) القدرة

Knowledge (K) المعرفة

2- Remedy (100 points): What is the best corrective action to address this obstacle?

- A. Provide intensive practical training on dealing with complex customers.
- B. Terminate employees who make wrong or conservative decisions.
- C. Provide theoretical training focusing on the technical aspects.
- D. Grant rewards to employees who make the correct decisions.





THANK YOU FOR
your attention 



Mrs. Rania Saad

Senior Researcher
Maritime Research & Consultation Center
AASTMT



Dr. Mona Awad

Senior Researcher
Maritime Research & Consultation Center
AASTMT



Mr. Mohamed Darwish

Researcher
Maritime Research & Consultation Center
AASTMT

**The Maritime Research and
Consultation Center**

