

وزارة المالية	
العنوان: منهجية ادارة التغيير	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 8	الاعتماد: المدير العام

المقدمة

تعيش المجتمعات الآن فترة مهمة جداً في تاريخ التطور الإنساني حيث تتلاحق المتغيرات وتتصاعد قوى التغيير في كل مؤسسة ونظام لتشمل كافة جوانب المجتمع، ولأن الزمان متحرك والكفاءات البشرية في تنام مستمر، والحاجات والضرورات في تزايد واتساع، فإنه لا يمكن أن تبقى الأعمال والمؤسسات والأنظمة على حالة واحدة دون تنام أو تغيير، فعلى الجميع أن يتغير ويتغير من أساليبه وأفكاره، ابتداءً من الدول وأنظمة الحكم إلى المؤسسات وحتى الدوائر الاجتماعية الصغيرة في البيت والأسرة، وقوله سبحانه وتعالى: (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) صدق الله العظيم (الرعد:11) خير مثال على ذلك؛ فإذا لم نبدأ بتغيير أوضاعنا وتطويرها بحرية وعقلانية وتوجيه، فإنه سيفرض علينا التغيير، إذن لا بد أن نغير ما في أنفسنا وأفكارنا ومناهجنا إلى الأفضل وإلا فإن التغيير سيكون نحو الأسوأ.

وبملاحظة الاهتمامات المتزايدة بموضوع ادارة التغيير من معايير ومنهجيات جوائز التميز في جميع انواعها وجنسياتها بشكل عام وبرنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي بشكل خاص قامت الوزارة باعداد منهجية خاصة بادارة التغيير تكون باشراف ومسؤولية ومتابعة ادارة التخطيط الاستراتيجي والاداء حيث انها قادرة على ادارة التغيير بأسلوب علمي مخطط، ينقل الوزارة من حالة السكون إلى حالة من الديناميكية والنمو باعتبار ان المهمة الأساسية للإدارة هي إعادة تحديد الأهداف وبناء الاستراتيجيات والسياسات والكشف عن إمكانيات تطوير الأداء باستخدام العنصر البشري بشكل أمثل وبتوظيف العلم والتكنولوجيا المتطورة.

وعليه يمكن تعريف مفهوم ادارة التغيير على انه :هو نهج إداري يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة الوزارة وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط الوزارة وادخال التحسينات او تطوير على الوزارة وقد يتناول التغيير هيكل الوزارة او سياساتها او برامجها او اجراءاتها او عملياتها او الجوانب السلوكيه فيها لتمكين الوزارة من تحقيق اهدافها بشكل افضل وتكون مختلفة عن وضعها الحالي بما يفي بمتطلبات العاملين والمتعاملين والشركاء الاستراتيجيين ويرفع مستوى الاداء المؤسسي.

وزارة المالية	
العنوان: منهجية ادارة التغيير	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 8	الاعتماد: المدير العام

1. الهدف

1. تحديد وفهم التغيرات الداخلية والخارجية وبالتالي الفرص والتهديدات التي من الممكن ان تزيد من قدرة الوزارة على تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية او تحد منه.
2. إيجاد نظام لادارة عملية التغيير بالوزارة، وفهم المتطلبات الاساسية لانجاح عملية التغيير في كافة مجالات العمل، من تغيير او تعديل مسارات العمل وإجراءاته، او تعديل او إدخال أنظمة عمل جديدة، او تكنولوجيا جديدة، أو تغيير في منهجيات وطرق الاتصال ووسائله، او اي تغيير في اي من النظم او المنهجيات او التطبيقات الاخرى بالوزارة.
3. تقليل أية مقاومة محتملة لعملية التغيير، و ذلك لضمان مشاركة إيجابية و واسعة من كافة المعنيين.

2. مجال التطبيق

تطبق هذه المنهجية في إدارة كافة عمليات التغيير المحتملة على اي من الانظمة او المشاريع في الوزارة وبكافة المستويات التنظيمية، والتي تؤثر ايجاباً في تحقيق الأهداف التشغيلية للادارات وبالتالي الأهداف الاستراتيجية للوزارة ومواردها وعملياتها وعلاقتها مع المتعاملين معها، وتمكن الوزارة من استغلال الفرص الداخلية والخارجية

3. التعريفات

إدارة التغيير: هي عملية تنسيق وإيصال ومراقبة التغيير في الأنظمة والممارسات في الوزارة

4. المسؤوليات

- 1-4 **الادارات المعنية:** وتكون مسؤولة عن تحديد والوقوف على مجالات التغيير الممكنة في الادارات المعنية و التي تساعد في تحقيق أهدافها "اهداف الادارات المعنية"، و تحديد أسباب ودوافع التغيير فيما إذا كانت داخلية أو خارجية، و تحديد المقاومة المحتملة لعملية التغيير لدى تلك الجهات ، تحديد الدعم والموارد اللازمة، والاطر الزمنية
- 2-4 **ادارة التخطيط الاستراتيجي:** وتكون مسؤولة عن الإشراف على عمل وتخطيط منهجية إدارة التغيير، و جمع خطط ادارة التغيير المقترحة من قبل الادارات والاقسام، للوصول الي خطة عامة على مستوى الوزارة لادارة التغيير.
- 3-4 **القيادة العليا:** الالتزام باتخاذ القرارات المتعلقة بخطة إدارة التغيير وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيقها.

5. الإجراءات

1-5 نشر الوعي بأهمية إدارة التغيير بالوزارة

تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي بتوعية وتدريب مستمرة لموظفي الوزارة على عملية إدارة التغيير وشرح مفاهيمها وأهميتها في تحقيق رؤية الوزارة وأهدافها، و تعمل على توضيح كافة مراحل التغيير حتى لا تقابل بالرفض أو المقاومة كما تقوم الدائرة بالترويج لمشاريع التغيير و إيجاد نظام اتصال فعال مع كافة المعنيين، وتعمل على إشراك كافة المعنيين في عمليات التغيير.

وزارة المالية	
العنوان: منهجية ادارة التغيير	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 8	الاعتماد: المدير العام

5-2 تحديد مجال ومسار التغيير

- 5-2-1 تقوم الوزارة بتحديد الأهداف الاستراتيجية، والمؤسسية التي تسعى لتحقيقها.
- 5-2-2 تقوم الوزارة بتحديد دوافع التغيير وذلك عن طريق تحديد وتقييم وتحليل الفرص والتحديات التي سيتم اتباعها في عملية إدارة التغيير (نموذج تحليل البيئة الداخلية "SWOT" ونموذج تحليل البيئة الخارجية "PESTEL").
- 5-2-3 تقوم الوزارة بتحديد وتوضيح مجالات تطبيق عملية إدارة التغيير في الوزارة الداخلية والخارجية (رؤية ورسالة وأهداف الوزارة، خطط وبرامج العمل، الموارد والعمليات والاجهزة، استحداث او دمج وحدات تنظيمية، اقامة علاقات وشراكات جديدة)، بناء على دوافع التغيير المحددة.

5-3 تعريف التغيير وتحديد الهدف منه و المعنيين به

- 5-3-1 تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي بتحليل ودراسة الفجوات ما بين الوضع الحالي والمرتبط بموضوع ونقطة التغيير، وما بين الهدف المنشود والمنظور من عملية التغيير، وذلك بدراسة الوضع الحالي والتعرف عليه ، والوضع المستقبلي المستهدف، وتحليل نقاط القوة ومجالات التحسين الممكنة (نموذج SWOT).
- 5-3-2 تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي بوضع الخطط اللازمة لاجراء عملية التغيير وذلك من خلال:
- 5-3-2-1 تحديد الحاجة للتغيير:

1. تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي بتحليل مؤثرات ودوافع التغيير الخارجية ("PESTEL")، مرة في السنة او عندما يطرأ اية تغيير كبير على احد هذه المؤثرات.
2. أما بالنسبة للمؤثرات الداخلية، فتقوم الوزارة بدراسة وتحليل هذه المؤثرات ربيعاً (SWOT).
3. تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي بتحديد الحاجة الى التغيير وطبيعة هذا التغيير كما تقوم الوزارة بتحديد درجة التغيير والمستوى المطلوب الوصول اليه (تغيير فوري او جذري او تدريجي).

5-3-2-2 تحديد ما سيتم تغييره:

1. تغيير يؤثر في الهيكلية المؤسسية والاستراتيجية.
2. تغيير يؤثر على الخطط التشغيلية والخطط التنفيذية.
3. تغيير يؤثر في الموارد البشرية والسلوك المؤسسي.
4. تغيير يؤثر في التكنولوجيا المستخدمة.
5. تغيير يؤثر في المهام والعمليات.
6. تغيير يؤثر في الموارد المالية للوزارة (الايرادات والنفقات).
7. تغيير يؤثر في المعدات المستخدمة.

5-3-2-3 تحديد و تعريف الهدف المرجو من عملية التغيير:

1. بهدف التماشي مع المتغيرات العامة والمحيطية.
2. حل مشكلة قائمة، او طارئة.
3. تفادي خطر ممكن الحدوث.
4. تطوير مجالات العمل.

وزارة المالية	
العنوان: منهجية ادارة التغيير	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 8	الاعتماد: المدير العام

5. اضافة خدمة او تكنولوجيا جديدة.

6. تحسين بيئة العمل

5-3-2-4 تحديد المسؤوليات المباشرة، والاخرى المساندة والمشاركة:

تقوم الوزارة بتعيين منسق لكل عملية تغيير ليكون مسؤولا عن قيادة عملية التغيير في مبادرات التغيير وبحسب طبيعة التغيير وموقع التطبيق، ويكون على اتصال بادارة التخطيط الاستراتيجي.

5-3-2-5 تحديد و تعريف المعنيين بعملية التغيير، تحديد الجهات الداخلية و الخارجية ذات الارتباط والتاثر بعملية التغيير.

5-3-2-6 التنبؤ وتحديد أشكال المقاومة المتوقعة، ومن اهم مصادر مقاومة التغيير:

المصدر :	
الخوف من فقدان امتيازات معينة	عدم معرفة ايجابيات التغيير الممكنة على المدى القصير والطويل
الشعور بفقدان النفوذ أو جزء منه	خوف الموظف من سحب بعض صلاحياته
الخوف من المجهول	عدم معرفة ماذا يحدث أو ماذا سيحدث في المستقبل
تغيير العادات	الانزعاج من تغيير طرق العمل القديمة، والخوف من عدم القدرة على اتقان الحديثة
انعدام الثقة	الشعور بعدم القدرة على تنفيذ الأعمال حسب الطريقة الجديدة
فقدان السيطرة	الشعور بفقدان السلطة على تنفيذ عملية
التوقيت الخاطئ للتغيير	الشعور بان وقت التغيير خاطئ أو ان الامور تسير بسرعة
ضغط العمل	عدم وجود الوقت أو الجهد الكافي لدى الافراد للتغيير
الشعور بالاحراج	شعور الموظف بعدم الحاجة اليه أو ان الطريقة التي كان يقوم بها لتنفيذ الاعمال اصبحت غير مفيدة
عدم الحاجة للتغيير	شعور الموظفين بانه لا يوجد داع او منفعة من التغيير

5-4 التخطيط لعملية ادارة للتغيير:

5-4-1 تحديد خطوات تنفيذ عملية التغيير :

• حال تنفيذ التغيير خارجياً:

1. تقوم الوزارة بالطلب من الجهة الخارجية التي ستقوم بالتنفيذ بإعداد خطة لتنفيذ التغيير والخطوات التي ستتبعها لإدارة عملية التغيير من طرفها.

2. يقوم منسق التغيير بمتابعة تنفيذ الخطة بالتنسيق مع ممثلي الجهة الخارجية وبالتنسيق مع ادارة التخطيط الاستراتيجي.

• حال تنفيذ التغيير داخلياً:

وزارة المالية	
العنوان: منهجية ادارة التغيير	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 8	الاعتماد: المدير العام

1. تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط للتغيير، وعملية ادرة مقاومة التغيير عن طريق التحضير لتغيير الوضع الحالي وتتضمن:
 - 1- الحصول على دعم للتغيير وخاصة من معالي الوزير
 - 2 - ايفاد دورات تدريبية حيثما يكون مناسباً وعقد ورشات عمل
 - 3- توعية وتثقيف حيثما يكون مناسباً
 - 4- عقد جلسات عصف ذهني حيثما يكون مناسباً
2. تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي وبالتعاون مع منسقي مشاريع التغيير بتحديد مدة الخطة والنشاطات والنقاط الحرجة والمسؤوليات والفترات الزمنية لكل نشاط ومؤشرات سير الخطة بعد اقرارها من الادارة العليا.
3. تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي وبالتعاون مع منسقي مشاريع التغيير بوضع خطة لتجاوز وتقادي مقاومة التغيير؛ بحيث يتم وضع خطة لمحاولة التقليل من مخاطر المقاومة من قبل الموظفين، ومن الامثلة على طرق تجاوز مقاومة التغيير:

#	الطريقة	تستخدم في الحالات	الحصنات	المساوى
1	التعليم والتواصل	<ul style="list-style-type: none"> المعلومات غير متوفرة المعلومات غير صحيحة 	<ul style="list-style-type: none"> في حال اقتناع المقاومين للتغيير، فانهم سوف يدعمون التغيير 	<ul style="list-style-type: none"> تأخذ الكثير من الوقت في حال تدخل أطراف كثيرة
2	المشاركة والمساهمة في احداث التغيير	<ul style="list-style-type: none"> البداى في التغيير لا تتوفر لديه المعلومات الكافية لتصميم عملية التغيير، ويوجد لدى الاخرين السلطة لمقاومة التغيير 	<ul style="list-style-type: none"> الموظفين الذين يشاركون سيكونون ملتزمين بتطبيق التغيير اية معلومات يملكونها سيتم ادراجها وتضمينها من ضمن خطة التغيير 	<ul style="list-style-type: none"> تأخذ الكثير من الوقت في حال تصميم التغيير بطريقة غير ملائمة
3	الدعم والتوضيح	<ul style="list-style-type: none"> عندما يكون سبب مقاومة التغيير الخوف والرهبة 	<ul style="list-style-type: none"> أفضل طريقة للتعامل مع مشاكل تأقم الموظفين مع التغيير 	<ul style="list-style-type: none"> تأخذ الكثير من الوقت مكلفة احتمال للفشل
4	التفاوض والاتفاق	<ul style="list-style-type: none"> عندما يكون لمقاومي التغيير ما سوف يخسرونه من عملية التغيير 	<ul style="list-style-type: none"> طريقة سهلة لتجنب مقاومة كبيرة للتغيير 	<ul style="list-style-type: none"> مكلفة جدا في حال كان هناك كثرة عدد الاطراف الذين يتم التفاوض معهم

4. تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي باعداد خطة للاتصال ونشر الوعي وتثقيف للمعنيين وذو العلاقة بعملية التغيير، ويكون ذلك باعداد مصفوفة الاتصال والتواصل عن طريق تحديد المعنيين وتحديد وسائل الاتصال الاكثر فاعلية، وبالرجوع لمنهجية الاتصال والتواصل.
5. تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي ببناء نظام للتغذية الراجعة لعملية التغيير، و استقبال الشكاوي والملاحظات عن عملية التغيير، واجراء دراسة عن رضى المعنيين بعملية التغيير، ووجهة نظرهم تجاه عملية التغيير وايجابياتها.

وزارة المالية	
العنوان: منهجية ادارة التغيير	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 8	الاعتماد: المدير العام

5-5 إدارة المخاطر المتعلقة بعملية التغيير

5-5-1 تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر على عملية التغيير، و إعطاء أوزان (من 1 الى 5) لكل خطر بحيث تغطي:

الوزن					المعيار:
5	4	3	2	1	
قوي جداً	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً	أثر الخطر
ضئيلة جداً	ضئيلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	احتمالية حدوث الخطر
صعب جداً	صعب	متوسط	سهل	سهل جداً	احتمالية اكتشاف الخطر
صعب جداً	صعب	متوسط	سهل	سهل جداً	امكانية إحتواء الخطر

5-5-2 تقوم الوزارة بالحصول على وزن الخطر عن طريق تطبيق المعادلة التالية:

$$\text{وزن الخطر} = \text{أثر الخطر} \times \text{احتمالية حدوث الخطر} \times \text{احتمالية اكتشاف الخطر} \times \text{امكانية إحتواء الخطر}$$

5-5-3 تعمل الوزارة على التعامل مع المخاطر شديدة ومتوسطة التأثير، برسم خطط او سيناريوهات بديلة لتطبيق خطة التغيير.

5-6 متابعة تطبيق عملية إدارة التغيير

5-6-1 تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي بمتابعة تنفيذ خطط إدارة التغيير والتأكد من فاعلية تطبيقها، حسب الإطار الزمني المحدد لكل إجراء وحسب الأولويات، كما و تقوم بمراجعة دورية وتقييم للعوامل (الداخلية والخارجية) التي تؤثر على عملية التغيير والهدف منها، والتأثيرات الناجمة عنها، مرة كل ستة أشهر على الأقل وتصويب خطة التغيير حسب نتائج هذه التقييمات

5-6-2 تقوم دائرة التخطيط الاستراتيجي بإنشاء قاعدة بيانات خاصة بإدارة التغيير، تتضمن كافة مجالات التغيير المحتملة ومصادرها(داخلية، خارجية) والهدف منها، والخطط المتعلقة بها والأطر الزمنية للخطط، والمسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ، بالإضافة إلى نتائج المراجعة المعتمدة للخطط، و نتائج التنفيذ وفعالية التطبيق

5-7 مراجعة وتقييم خطة إدارة التغيير

5-7-1 تقوم إدارة التخطيط الاستراتيجي، بالتنسيق مع الادارات المعنية، ومنسقي مشاريع التغيير، بمراجعة خطة التغيير وتحليل نتائج متابعة تطبيقها، بناءً على الخطة الاستراتيجية للوزارة، ومراجعة الاهداف المرجوة من عملية التغيير.

5-7-2 تقوم إدارة التخطيط الاستراتيجي بتقييم التغييرات التي حدثت أو التي من الممكن ان تحدث على مستوى الوزارة و الادارات المختلفة، والاستفادة من النتائج والمراجعات والتقييم للخطط، واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير أو تعديل خطط إدارة التغيير على مستوى الادارات وعلى المستوى العام للوزارة.

5-8 المراجعة الدورية للمنهجية

تقوم دائرة التخطيط الاستراتيجي، و فريق القيادة بإجراء مراجعة مستمرة لمنهجية ادارة التغيير بشكل سنوي أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك

وزارة المالية	
العنوان: منهجية ادارة التغيير	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 8	الاعتماد: المدير العام

6. الوثائق المتعلقة

1. الخطة الإستراتيجية للوزارة.
2. الخطط التشغيلية للادارات.
3. خطط إدارة التغيير للادارات.
4. خطة إدارة التغيير على مستوى الوزارة.
5. مصفوفة المعنيين بعملية التغيير.
6. نموذج قياس المخاطر المرتبطة بعملية التغيير.
7. خطة الاتصال مع المعنيين (منهجية الاتصال والتواصل).