

سياسة إدارة التغيير

اعتماد مجلس الإدارة رقم ١٨
بتاريخ ٢٠٢٦/١٠/١٢ م



الرقم:
التاريخ:
المرفقات:



المملكة العربية السعودية
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
الجمعية الأهلية للتوعية الصحية
The Civil Association For Health Awareness

ترخيص رقم 341

نمط حياة

تعد إدارة التغيير من المداخل الإدارية المعاصرة والتي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، ويعد المفهوم متنوعاً ومتشعباً، بسبب تعدد الباحثين والدارسين والممارسين له في علم الإدارة، إضافة إلى اختلاف طبيعة ونوعية ومجالات التغيير، والتباين في المنهج المستخدم والأساليب والاستراتيجيات.

وقد عرفت إدارة التغيير كمنهج علمي، له قواعد وأصول وتخطيط واستراتيجيات عمل، بينما عرفها البعض بأنها ظاهرة أو ردة فعل على تدهور الوضع الإداري لبعض المنظمات، أو أنه الرغبة في التغيير من باب التحول نحو ما هو جديد، دون أهداف مدروسة أو رؤية واضحة.

كما اعتبرت إدارة التغيير المحرك الأبرز لمواجهة المستجدات، وإعادة ترتيب الأوراق، بهدف الاستفادة من كل نقاط القوة وحتى نقاط الضعف التي تساعد على التغيير الإيجابي، ومحاولة تجنب العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر سلبياً على إحداث التغيير.

١- مفهوم إدارة التغيير وفلسفتها وأهدافه:

بالرغم من شيوع مصطلح التغيير واختلاف وجهات النظر حول تعريف جامع وموحد للمفهوم، إلا أن بلاك وموتون (Blake&Mouton) كانا أول من استخدم مصطلح التغيير وذلك في العام (١٩٥٦) في معرض تعريف التطور كجهد منظم وشامل للتغيير، وقد عرفه روبنسون (١٩٩٨) بأنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع جديد أكثر كفاءة وفاعلية. كما عرف أيضاً بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للمنظمة أو الأفراد إلى واقع منشود يرغبون الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، وبطرق وأساليب معروفة، لتحقيق أهداف طويلة أو قصيرة المدى لتعود بالمنفعة على المنظمة أو الأفراد أو كليهما.

2- مفهوم إدارة التغيير

عرفت بأنها الجهد المنظم والمخطط لتحقيق أهداف التغيير، من خلال تطوير العاملين والتأثير على أنماطهم السلوكية ومهاراتهم وحتى قيمهم، والتحول نحو التكنولوجيا الأنسب والهيكل التنظيمية والعمليات الأكثر ملائمة وجودة.

وإدارة التغيير تعني التحول لمواجهة الحالة الجديدة وإعادة ترتيب الأمور الداخلية أو الخارجية أو كلاهما، لإحداث تغيير إيجابي وتفاذي سلبي، في محاولة الوصول لأعلى مستويات الجودة في العمل. وتستخدم إدارة التغيير أحد أسلوبين، إما "التقليدي"، والذي من خلاله تنتظر الإدارة حدوث تغيير ثم تقوم بما يلزم



الرقم:
التاريخ:
المرفقات:



المملكة العربية السعودية
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
الجمعية الأهلية للتوعية الصحية
The Civil Association For Health Awareness

ترخيص رقم 341

نمط حياة

للتعامل معه ومحاولة الترميم والتعديل والدفاع عن المنظمة كردة فعل طبيعية للبقاء، وغالباً ما يكون ذلك بالتخفيف من الآثار الناتجة عن التغيير دون الاستفادة من الفرص المتاحة. وأما الأسلوب الثاني وهو الأكثر حداثة "التنبؤ" ويقوم على توقع التغيير والاستعداد له بكل التفاصيل الممكنة، ووضع الخطط والاستراتيجيات وتوقع النتائج، مع الاستفادة من الفرص التي يمنحها التغيير.

ويستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية التنفيذ، ومن تعريفات التغيير أنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، وتتطلب إدارة التغيير قيادة، وصياغة رؤية جديدة والعمل لتحقيقها. وفي إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى إستراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية.

كما وضعت عدة تعريفات متفرقة للتغيير أهمها:

- الانتقال من الوضع القائم في المنظمة إلى آخر جديد أفضل.
 - تطبيق إجراءات وطرق وسلوكيات جديدة في واحدة من مناحي الحياة المختلفة.
 - تفعيل سلوكيات مرغوب فيها لدى أفراد المجتمع لتلبي حاجاتهم المختلفة.
- وفي ضوء ما سبق يمكن أن نعرف التغيير بأنه عملية تحول من وضع قائم موجود فعلياً إلى وضع جديد لتحقيق أهداف معينة للمنظمة أو للعاملين أو لكليهما معاً، وقد يكون تدريجياً أو سريعاً وطارئاً، وربما تغييراً استراتيجياً أو غير ذلك، ضمن خطة زمنية أو بدون تخطيط مسبق.

3- أنواع التغيير

هناك عدة أنواع من التغيير، لكل منها مسمى مختلف مثل:

- التغيير المخطط: وهو التعديل الهادف والمقصود في البنية التنظيمية، أو سلوك العاملين، وغالباً ما يكون استجابة لضغوط خارجية وأحياناً داخلية.
- التغيير الطارئ: وهو ما يكون نتيجة لوضع أو حالة استجدت في المؤسسة أو خارجها مما استدعى ضرورة التغيير.
- التغيير الجذري: التغيير الناتج عن استبدال ما هو موجود في المنظمة بأهداف جديدة وتوجيهها بطرق مختلفة عما كان موجوداً قبل التغيير.



الرقم:
التاريخ:
المرفقات:



المملكة العربية السعودية
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
الجمعية الأهلية للتوعية الصحية
The Civil Association For Health Awareness

ترخيص رقم 341

نمط حياة

- التغيير التدريجي: وهو التغيير الواعي والمقصود دون تبديل جوهري في عناصر المنظمة الرئيسية.
- التغيير الاستراتيجي وغير الاستراتيجي.

4 - استراتيجيات إدارة التغيير

الاستراتيجيات الخاصة بإدارة التغيير والتي من أبرزها:

- استراتيجية الرشد والتطبيق العملي: يبنى على افتراضات عقلانية وشرح وتوضيح ذلك للعاملين، واستخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار الرشيد.
- استراتيجية القيم: تقوم على الاعتراف بأهمية القيم في حياة الأفراد وما لها من تأثير على سلوكهم، وبالتالي لا بد من إعادة التعلم لإحلال القيم الجديدة بدلاً من القديمة لعدم فعاليتها.
- استراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان: وتقوم على إرغام الأفراد على إحداث التغيير.

5- أهمية إدارة التغيير

لقد أصبحت الفكرة الأكثر هيمنة على نظرية الإدارة الحديثة هي فهم وخلق التغيير والعمل على التكيف معه ومواكبته، بل اعتبر التغيير مفتاحاً لنجاح أو فشل أي منظمة. وعلى المديرين أخذ زمام المبادرة وإدارة التغيير ضمن مجموعات العمل الخاصة بالمنظمة، حيث تبرز إدارة التغيير في تمكين المديرين على التعامل مع محركات التغيير بإيجابية، وتطوير منهجية علمية، وصناعة نسيج فكري إداري إبداعي، وتطوير تقنيات إدارية وفكرية حديثة ومبتكرة لإدارة التغيير، بما يتناسب مع أهداف المنظمة وإمكانياتها.

كما تكمن أهمية إدارة التغيير في مواكبته لكل ما هو جديد في مجال المعرفة والتقدم التكنولوجي وتحسين الأداء وزيادة الجودة، ومساعدة الأفراد في الاندماج وإنتاج أجيال قادرة على حل المشكلات بشكل إبداعي والتكيف مع متطلبات المستقبل وتلبية حاجات المجتمع المتجددة. وقد أجملت إدارة التغيير في خمسة جوانب رئيسة هي:

- الحفاظ على حيوية المنظمة والأفراد لزيادة الجودة.
- تنمية قدرة الأفراد على الابتكار.
- زيادة الرغبة في التحسين والتطوير وزيادة الجودة.
- الوصول لأفضل المعايير في الممارسة العملية في المنظمة.



الرقم:
التاريخ:
المرفقات:



المملكة العربية السعودية
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
الجمعية الأهلية للتوعية الصحية
The Civil Association For Health Awareness

ترخيص رقم 341

نمط حياة

أهداف التغيير

وضع بعض الباحثين أهدافاً لإدارة التغيير في الجمعيات الأهلية تحديداً ومن أبرز تلك الأهداف:

- إحداث التغيير الذي يحمل قيماً مجتمعية وإنسانية لزيادة جودة المخرجات التنموية.
- إثراء الواقع بكل ما هو جديد وحديث وتكنولوجي وفكري.
- مساعدة الإدارة على مواجهة وحل المشكلات الإدارية وتلبية متطلبات التجديد والحدثة.
- مساعد الإدارة على تلبية حاجات المجتمع واستيعاب معطيات العصر.
- كما تهدف سياسة التغيير إلى الوصول للمعارف والمهارات والاتجاهات والأنماط السلوكية وثقافة المنظمة والعمل على تحسينها وتطويرها، والعمل على استيعاب الثقافة السائدة والمتغيرة عالمياً، وتلبية احتياجات السوق ومواجهة المشكلات الإدارية وإدارتها بطريقة تتناسب مع التقدم التكنولوجي وزيادة الجودة. ولا يتم ذلك إلا من خلال استراتيجيات مدروسة بشكل واع وعقلاني، والعمل المشترك لصناعة واتخاذ القرار الرشيد.

فوائد إدارة التغيير

- الفوائد المترتبة على إدارة التغيير ومن أبرزها:
- إيجاد بيئة تنظيمية تتميز باللامركزية في صناعة القرار وانخفاض في المستويات التنظيمية العمودية.
- التركيز على جودة الإنتاج أكثر من التركيز على كميته.
- توفير المعلومات الضرورية لحل المشكلات في كافة المستويات التنظيمية.
- التزام العاملين نحو أهداف المنظمة وتطورها ونموها وزيادة جودتها.
- اعتماد الاتصال الأفقي أكثر من العمودي بصيغة نصائح وتوجيهات بدل أوامر وتعليمات.
- السمعة الطيبة للمنظمة واحترام المجتمع المحيط والمستفيدين والعاملين.

مجالات التغيير

- تسعى جمعية حياتنا إلى التغيير في عدة مجالات من أهمها:
- التغيير من أساليب تقديم البرامج والمشاريع.
- التغيير من العمل العشوائي الى العمل المؤسسي بخطط استراتيجية وتشغيلية محكمة.
- التغيير الإداري التنظيمي.
- تغيير مقر العمل وتهيئة بيئة عمل جاذبة.



الرقم:
التاريخ:
المرفقات:



المملكة العربية السعودية
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
الجمعية الأهلية للتوعية الصحية
The Civil Association For Health Awareness

ترخيص رقم 341

نمط حياة

- إلغاء العمل الورقي وتحويله الى العمل الرقمي بأتمتة جميع العمليات وتحويلها افتراضياً.
- تحديث أنظمة الموارد البشرية وإجراءاتها.
- تحديث نظام الجودة.
- تحديث وتفعيل حسابات التواصل.
- تحديث الأنظمة والإجراءات المالية.
- تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية.
- تطوير أساليب التسويق والاستثمار (الاستدامة المالية).

منهجية وخطوات التغيير

خطوات العملية لممارسة التغيير:

- الشعور بالألم. (ألم المنظمة على واقعها).
- تحليل الوضع الراهن عبر الاستبانات وورش العمل.
- دراسة تجارب بعض الجهات في مجال التغيير.
- تحديد مجالات التغيير.
- تحديد الأهداف.
- تحديد فجوة الأداء. (بحيث يكون الفرق بين الواقع والأهداف، فكلما كانت الفجوة معقولة كان التغيير ممكناً، فلا بد من التدرج في تحديد الأهداف).
- دراسة الأسباب. (ما هي معوقات الوصول إلى الهدف).
- تحويل الأهداف إلى مشاريع، وتحديد المشاريع.
- المساندة مطلوبة في تنفيذ المشاريع. (الاستعانة بالجهات التي تقدم المساندة).
- تنفيذ مشروع التغيير.

معايير التغيير في الجمعية

- معيار الحوكمة الرشيدة.
- معيار التميز المؤسسي.
- معيار الداعمين والمانحين والشركاء.
- معيار السلامة والاستدامة المالية.



الرقم:
التاريخ:
المرفقات:



المملكة العربية السعودية
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
الجمعية الأهلية للتوعية الصحية
The Civil Association For Health Awareness

ترخيص رقم 341

نمط حياة

كيفية تعامل الجمعية مع مقاومة التغيير

- توجيه دفة الاجتماعات بتوجيه جهود الرؤساء التنفيذيين نحو مناقشة كل ما يتعلق بأمور التطوير والتغيير المتعلقة بالجمعية.
- اشراكهم في تبني التغيير.
- خلق رابط وثيق الصلة بين ما يهم العاملين والقضايا الشائعة.
- تفهم مشاعرهم.
- الاستعانة بمن يدعمون التغيير.
- الاستماع لهم بعناية.
- التأهيل المناسب.
- العناية بعنصر التوقيت.

