



وزارة الصحة
سياسات واجراءات

MOH	POL	IDQCD	GL	04	رمز السياسة	اسم السياسة : إدارة التغيير
					الطبعة : الأولى	عدد الصفحات : 7

الوحدة التنظيمية: مديرية التطوير المؤسسي وضبط الجودة		
الجهة المعنية بتنفيذ السياسة: كافة كواادر وزارة الصحة.		
الإعداد: قسم التميز المؤسسي والإبتكار	التوقيع:	تاريخ الإعداد : ٢٠٢٢ / ٦ / ٦
الاسم : القسم / اللجنة :		
التدقيق والمراجعة من قبل مدير الجهة	التوقيع:	تاريخ التدقيق : ٢٠٢٢ / ٦ / ٢٠
المعدة:		
التدقيق من ناحية ضبط الجودة : مديرية التطوير المؤسسي وضبط الجودة	التوقيع:	تاريخ تدقيق ضبط الجودة : ٢٠٢٢ / ٦ / ٢٠
الاعتماد : الأمين العام للشؤون الادارية والفنية	التوقيع:	تاريخ الاعتماد : ٢٠٢٢ / ٦ / ٢٥

وزارة الصحة
مديرية التطوير المؤسسي وضبط الجودة
السياسات والإجراءات
Policies & Procedures

ختم الاعتماد
٢٥ حزيران ٢٠٢٢

معتمة

Approved

تتم مراجعة السياسة كل سنتين على الأقل من تاريخ اعتماد آخر طبعة :		
رقم الطبعة	تاريخ الاعتماد	مبررات مراجعة السياسة

ختم النسخة الاصلية

MASTER COPY



وزارة الصحة
سياسات وإجراءات

MOH	POL	IDQCD	GL	04	رمز السياسة	اسم السياسة : إدارة التغيير
					الطبعة : الأولى	عدد الصفحات : 7

موضوع السياسة :

بيان سياسة الوزارة في إدارة التغيير المخطط له وكيفية التعامل مع أية تغييرات تحصل داخل الوزارة وخارجها، والوقوف على متطلبات التغيير المتمثل في تغيير مسارات العمل وإجراءاته أو ادخال انظمة جديدة تكنولوجية او تغيير في نظم الإتصال ووسائله ومعرفة مستوى التغيير المحتمل على المعنيين وكيفية إدارته والتعامل معه.

الفئات المستهدفة :

كافة كوادر وزارة الصحة.

الهدف من السياسة :

مساعدة الوزارة على مواجهة وحل المشكلات الإدارية وتلبية متطلبات التجديد والحدثة.

التعريفات :

1. التغيير: انتقال موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة علي حل المشاكل
2. إدارة التغيير: إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية.
3. قائد التغيير: فرد أو مجموعة تقع عليهم مسؤولية قيادة وإدارة عملية تغيير الوضع أو التصرفات الحالية للآخرين أو للنظام الحالي وضمان قبول وتبني الأفكار والممارسات الجديدة.

الأدوات:

- الملاحظات الواردة من متلقي الخدمة ومن الموظفين
- اجتماعات وجلسات عصف ذهني

MASTER COPY

م. م. م.

م. م. م.

م. م. م.



وزارة الصحة
سياسات وإجراءات

MOH	POL	IDQCD	GL	04	رمز السياسة	اسم السياسة : إدارة التغيير
					الطبعة : الأولى	عدد الصفحات : 7

- تقارير الأداء السنوية
- اقتراحات متلقي الخدمة والموظفين
- الأنظمة والتعليمات المستحدثة
- القرارات الإدارية

المسؤوليات والأدوار:

1. قائد التغيير
2. الإدارة العليا/ تقديم الدعم لقادة التغيير ودعم برامج التغيير
3. مديرية التطوير المؤسسي وضبط الجودة.
4. مديرية التحول الإلكتروني وتكنولوجيا المعلومات.

الإجراءات:

تغطي هذه السياسة عملية إدارة التغيير المخطط له وتقسم إلى البنود التالية:
أولاً التعرف على دوافع ومبررات التغيير:

- 1) يتم تحديد دوافع ومبررات التغيير عن طريق دراسة وتحليل البيئة المحيطة بالوزارة، كما يلي:

1.1 البيئة الخارجية؛ ويتم فيها دراسة وتحليل:

- العوامل/ المؤثرات السياسية
- العوامل/ المؤثرات الاقتصادية
- العوامل/ المؤثرات الاجتماعية
- العوامل/ المؤثرات التكنولوجية
- العوامل/ المؤثرات البيئية
- العوامل/ المؤثرات القانونية
- احتياجات المتعاملين

MASTER COPY

مناد

سما



وزارة الصحة
سياسات وإجراءات

MOH	POL	IDQCD	GL	04	رمز السياسة	اسم السياسة : إدارة التغيير
					الطبعة : الأولى	عدد الصفحات : 7

■ أخرى

1.2 البيئة الداخلية؛ ويتم فيها دراسة وتحليل:

- الخطة الاستراتيجية والرؤية والرسالة والأهداف والقيم
- الخدمات المقدمة
- الهياكل التنظيمية
- القوانين والأنظمة وإجراءات العمل المعيارية
- المسؤوليات والصلاحيات
- قنوات الاتصال والتعاون والتنسيق
- نتائج الاجتماعات الإدارية والتنسيقية
- نتائج التدقيق الداخلي
- نتائج الإجراءات التصحيحية والوقائية
- نتائج قياس رضا المتعاملين (داخليا وخارجيا)
- نتائج قياس الرضا الوظيفي
- نتائج شكاوى المتعاملين (داخليا وخارجيا)
- اقتراحات المتعاملين (داخليا وخارجيا)
- المشاكل والمعوقات
- أخرى

(2) تصنيف التغيير إلى عدة تصنيفات:

- تغيير جوهري وكبير أو تغيير سطحي وصغير
- تغيير مؤسسي أو تغيير لكل الجهات العاملة في نفس القطاع
- تغيير يخص فئة معينة من العاملين (إدارة عليا، إدارة معينة)

(3) تعيين قائد التغيير Change Leader

تقوم مديرية التطوير المؤسسي وضبط الجودة بالتعميم بشكل ربعي على كافة الإدارات والمديريات لتحديد مشاريع التغيير التي نتجت بناءً على أحد الدوافع المشار إليها في البند

MASTER COPY

من الم

عبدالله



وزارة الصحة
سياسات وإجراءات

MOH	POL	IDQCD	GL	04	رمز السياسة	اسم السياسة : إدارة التغيير
					الطبعة : الأولى	عدد الصفحات : 7

(1) لتقوم كل مديرية بتسمية قائد التغيير / رئيس فريق مشروع التغيير ، ليكون مسؤولاً عن قيادة وإدارة عملية التغيير .

(4) الحاجة إلى التغيير

يقوم قائد التغيير بإعداد الدراسات اللازمة التي توضح وتحدد الحاجة إلى التغيير ، حيث يتم تحليل العوامل أو الدوافع ، كما ويجب أن تشمل الدراسة تحديد درجة التغيير والمستوى المطلوب الوصول إليه وبحيث تغطي النقاط التالية:

- تأثير التغيير على الإجراءات أو استراتيجية الوزارة.
- تأثير التغيير على هيكلية المديريات أو الأقسام.
- الهدف من التغيير.
- الأقسام/ الأفراد المتأثرين بالتغيير.
- العمليات والإجراءات وطرق العمل المتأثرة بالتغيير.

(5) جمع البيانات

يجب ملاحظة مصادر التغذية الراجعة التالية عند عمل الدراسة:

- الاقتراحات.
- الشكاوى والتغذية الراجعة من المتعاملين.
- الاجتماعات الإدارية والتنسيقية.
- التطوير والتحسين.
- التدقيق الداخلي.
- رضا المتعاملين والموظفين.
- الإجراءات التصحيحية والوقائية.
- مراقبة وقياس أداء العمليات.
- متطلبات الجهات الخارجية.
- القوانين والأنظمة.

MASTER COPY

مستند

مستند



وزارة الصحة
سياسات وإجراءات

MOH	POL	IDQCD	GL	04	رمز السياسة	اسم السياسة : إدارة التغيير
					الطبعة : الأولى	عدد الصفحات : 7

(6) تخطيط التغيير وتنفيذه

يقوم قائد التغيير بإعداد خطة إدارة التغيير وتزويد مديرية التطوير المؤسسي وضبط الجودة بنسخة منها وبحيث تتضمن:

- دوافع التغيير
- الأهداف المرجوة من التغيير
- النتائج المرجوة من التغيير
- أين ستعكس مجالات التغيير
- مستوى التغيير

كما تحتوي الخطة على الوضع الحالي والوضع المنشود والفجوة ومن ثم التحديد الواضح للدوار الرئيسية والمساندة والجهات المتأثرة بالتغيير وتحديد نظام اتصال فعال لإدارة التغيير وتحديد مدة الخطة والنشاطات والنقاط الحرجة والمسؤوليات والفترات الزمنية لكل نشاط ومؤشرات سير الخطة ومن ثم الشروع بتنفيذ هذه الخطة ومتابعتها بشكل دوري وتزويد مديرية التطوير المؤسسي بنتائج إدارة التغيير الحاصلة.

(7) تقوم مديرية التطوير المؤسسي وبعد التنسيب من قائد التغيير/ المديرية المعنية بمشروع التغيير بتعديل العمليات المتأثرة بالتغيير إن وجدت وعكس هذا التعديل على الإجراءات المتعلقة بحسب نموذج توثيق العمليات المعتمد.

مؤشرات الاداء :

- كلفة التغيير (change cost)/ يقاس من قبل المديرية المعنية بمشاريع إدارة التغيير
- معدل الوقت المستغرق للتقبل (Time-to-adoption)/ يقاس من قبل المديرية المعنية بمشاريع إدارة التغيير

MASTER COPY

مناد

SA

W



وزارة الصحة
سياسات واجراءات

MOH	POL	IDQCD	GL	04	رمز السياسة	اسم السياسة : إدارة التغيير
الطبعة : الأولى						عدد الصفحات : 7

- رضا المعنيين عن إدارة التغيير / مديرية التطوير المؤسسي وضبط الجودة
- معدل رفض التغيير (change rejection Rate) / مديرية التطوير المؤسسي وضبط الجودة
- عدد مبادرات التغيير التي طبقت بنجاح في الوزارة / مديرية التطوير المؤسسي وضبط الجودة

النماذج:

- نموذج خطة إدارة التغيير
- نموذج خارطة الهيكل التنظيمي
- نماذج استبيانات رضا المعنيين

المراجع:

- نموذج التميز الأردني KACE 5.0

MASTER COPY

خالد

مس

١٥