

## الفصل الثاني عشر

### نموذج لعملية قيادة التغيير الجذري

أشتمل هذا الفصل على:

- أساليب اختيار القيادات. 
- اختيار القيادات الإدارية بالجهاز الحكومي في مصر. 
- نموذج لعملية قيادة التغيير الجذري. 
- حالة دراسية: السلوك القيادي والتغيير الجذري. 

## أساليب اختيار القيادات:

اهتمت الغالبية العظمى من الأدبيات المتعلقة بالقيادة بموضوعات كثيرة خاصة بالقيادة، إلا موضوع اختيار القيادات الذي لم ينل حظاً مناسباً من هذا الاهتمام. وهناك طرق عديدة في عملية اختيار القيادات نذكر منها:

- 1- اختيار القيادات بالأقدمية.
- 2- اختيار القيادات من أهل الثقة.
- 3- اختيار القيادات من أهل الخبرة.
- 4- اختيار القيادات بناء على نتيجة الانتخابات.
- 5- اختيار القيادات على أساس منهج السمات.
- 6- اختيار القيادات من خلال عقد الاختبارات الموقفية لهم.
- 7- اختيار القيادات بناء على الأسلوب الجماعي غير القيادي.

## وتعليقا على هذه الأساليب نذكر:

إن اختيار القيادات بالأقدمية فقط قد يؤدي إلى شغل الوظائف القيادية بموظفين غير مؤهلين لمثل هذه الوظائف، حظهم أنهم تقدموا في صفوف العاملين بالأقدمية، دون أن يظهروا أي كفاءة وقدرة ورؤية. ولهذا لا بد عند اختيار القيادات أن نراعي شرط الكفاءة والقدرة والرؤية بجوار شرط الأقدمية.

أما بالنسبة لاختيار القيادات من أهل الثقة، فهذا قد يؤدي إلى اختيار أشخاص ليس لديهم الكفاءة والخبرة المطلوبين. ولذلك لا بد عند اختيار القيادات أن يكونوا من أهل ثقة وأهل الخبرة معاً.

كذلك نحن نؤيد أسلوب اختيار القيادات بناء على نتيجة الانتخابات، وذلك تأكيداً للديمقراطية وجماعية القرار في اختيار القيادات، كذلك الانتخابات النزيهة سوف تفرز لنا العملة الجيدة.

## اختيار القيادات الإدارية بالجهاز الحكومي في مصر<sup>(\*)</sup>:

لما كانت النظم الوظيفية السارية حالياً والمنظمة للجهاز الإداري للدولة والقطاع العام متمثلة في أحكام نظام المدنيين بالدولة والصادر بالقانون رقم 47 لسنة 1978 ونظام العاملين المدنيين بالقطاع العام الصادر بالقانون رقم 48 لسنة 1978 قاصراً عن توفير الاختيار السليم للوظائف القيادية في تلك الجهات لما لها من أهمية في إنجاح المنظومة الإدارية من خلال تحقق الحد الأدنى لضمان اختيار القيادات والتعرف على قدراتها على البذل والعطاء، وتحقيق الإدارة الرشيدة تحت رقابتها وإشرافها.

لذلك كان لا بد للدولة أن تضع النظام القانوني الذي من شأنه أن يكون قادراً على تلبية النقص في تنظيم الوظائف القيادية من حيث اختيارها وتدريبها وتأهيلها وتقييم أدائها وتوفير الحوافز اللازمة لاستمرارها بكل جهدها وطاقاتها للإسهام في تحقيق منظومة العمل الإداري الفعال بنجاح واقتدار.

ومن ثم أصدر المشرع القانون رقم 5 لسنة 1991 بشأن تنظيم الوظائف المدنية والقيادية بالجهاز الإداري بالدولة واضعاً نصب عينيه تحقيق وتوفير المناخ المناسب لممارسة تلك القيادات لمهام وواجبات ومسئوليات ووظائفها بالشكل الذي يجعلها قادرة على حل المشكلات التي تواجه الجهاز الحكومي، وبالتالي تطوير أساليب العمل في مختلف المجالات، طبقاً لمشروع خاص بالتطوير يتقدم به الراغبون في شغل الوظيفة القيادية، حيث يقع الاختيار على أحد المتقدمين بواسطة اللجنة الدائمة لاختيار القيادات لمدة ثلاثة سنوات يتولى خلالها تنفيذ ما جاء في برنامج التطوير، سواء للإمكانات المادية أو النظم واللوائح أو العنصر البشري في الوحدة التي يتولى قيادتها.

ولا شك في أن القانون رقم 5 لسنة 1991 وإن جاء لتحقيق تلك الأهداف إلا أنه - شأنه شأن أي قانون آخر - يأتي كقواعد عامة مجردة لا تشكل تفاصيل كاملة توضح

(\*) المصدر : سامية فتحي ويسرية فراج (2000).

الصورة بشكل متكامل، وإنما تترك الأمر للمذكرة التفسيرية أو الإيضاحية. وأياً كان الأمر، ورغم الطفرة التي سعى إليها هذا القانون لتحسين الوظيفة القيادية من اختيارها وتحسين أحوالها المادية، إلا أنه على ذلك لم يحقق الآمال التي عقدت عليه في التطبيق العملي، وهذا موضوع آخر.

وقد استهدف هذا القانون رقم 5 لسنة 1991 تجاوز أوجه القصور في القوانين الخاصة بالعاملين بالمدينين بالحكومة والقطاع العام رقم 47، 48 لسنة 1978 من حيث:

1- طرق اختيار القيادات بمعايير جديدة أهمها إتاحة فرص متكافئة للجميع وعن طرق المنافسة.

2- توفير الاختيار السليم للقيادات ذات الجدارة أو الأهلية من خلال عمليات تقييم مستمرة عمادها الإنجازات المحققة والجهد المبذول خلال 3 سنوات هي مدة التقييم.

3- الاختيار وفقاً لضوابط تهدف إلى تحسين الخدمة وتطوير أنظمة العمل، تليها مرحلة الوفاء بالالتزامات (النتائج) التي تحدد استمرار القيادة وتحكم على نجاحها أو فشلها بموضوعية.

4- نظام مميز بالحوافز يمنح مقابل للأعباء الإضافية وانتفاء الأعباء حين انتفاء المقابل كما أن التخلي عن القيادة يقابلها التخلي عن مقابلة القيادة فقط، مما لا يؤثر على المستوى الوظيفي أو المقابل الذي يتقاضاه.

كذلك فقد تضمن القانون رقم 5 لسنة 1991 النص على مدة تولى الوظيفة القيادية بثلاث سنوات قابلة للتجديد لمدة أو لمدد أخرى مماثلة، وفي حالة عدم التجديد يتم النقل لوظيفة غير قيادية لا تقل درجتها عن درجة وظيفته وبمرتبتها الذي يتقاضاه مضافاً إليه البدلات المقررة للوظيفة المنقول إليها.

ويكون النقل في حالة طلب الموظف تسوية معاشه وإنهاء خدمته بناء على طلبه.

ويجب اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجديد مدة شغل الوظيفة القيادية أو النقل منها طبقاً لأحكام هذا القانون قبل انتهاء المدة المحددة لشغل الوظيفة بستين يوماً.

### خطوات اختيار القيادات الإدارية:

حتى يكون كل قائد إداري مسئول عن التطوير في موقعه وعملاً على أن تكون عملية الإصلاح الإداري شاملة وتتم في مختلف الأجهزة الحكومية وفق الظروف الخاصة بكل جهة ويشرف عليها المسئولون التنفيذيون في هذه الجهات وفق أهداف يقومون بتحديدتها، فقد صدر القانون رقم (5) لعام 1991 ولائحته التنفيذية.

وقد اهتم هذا القانون بتحديد القائد الإداري بأنه كل من يشغل وظيفة مدير عام فأعلى.

وقد أكد القانون على أن هؤلاء القادة هم المسئولون بصفة أساسية عن تطوير العمل في الوحدات التابعة لهم مع تحديد الأساليب المستخدمة في هذا المجال وفق برنامج عمل للتطوير يقدم إلى السلطة المختصة بالاختيار، وتتحدد الملامح الرئيسية لذلك وفق ما يلي:

- 1- تعلن الجهة الإدارية عن الوظائف القيادية الشاغرة بها في الجرائد اليومية.
- 2- يتقدم هذه الوظيفة العاملون بالجهة الحكومية أو من خارجها.
- 3- يقوم كل واحد من المتقدمين بتقديم تقرير عن إنجازاته في الوظائف التي شغلها خلال السنوات السابقة، وكذا مشروع باقتراحاته لتطوير العمل في الوظيفة المتقدم إليها.
- 4- وفقاً للكتب الدورية أرقام 11، 12، 13 لعام 1992 الصادرة عن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، فإن مشروعات التطوير المقدمة يجب أن تركز على تحسين مستوى الأداء وذلك من خلال تطوير المجالات الثلاثة التالية:
  - الجوانب المادية في العمل من مباني وأجهزة ومعدات وغيرها.

- العنصر البشري في مجال العمل من مؤوسين وغيرها لتدريبهم وتحفيزهم والعمل على رفع مستوى أدائهم.
  - نظم وإجراءات العمل بما في ذلك اللوائح والقرارات الإدارية وغيرها والتي يتحدد طبقاً لها أسلوب وسلوكيات العمل.
- 5- تقدم طلبات شغل الوظيفة القيادية مرفقا بها تقارير الإنجازات ومشروعات التطوير إلى اللجنة الدائمة لاختيار القيادات بالجهة الحكومية التي بها الوظيفة الشاعرة، وتشكل هذه اللجنة برئاسة رئيس المصلحة وعضوية عناصر قيادية من مستوى إداري أعلى.
  - 6- يقوم أعضاء اللجنة الدائمة لاختيار القيادات المتقدمين لشغل الوظيفة وفقاً لمعايير تحدد بمعرفة اللجنة وتختلف أهميتها النسبية بحسب طبيعة الوظيفة بحيث يعطى 50٪ للإنجازات، و 50٪ لمقترحات التطوير.
  - 7- يرتب المتقدمين لشغل الوظيفة القيادية تنازلياً حسب المجموع الكلي لدرجاتهم في الإنجاز والتطوير.
  - 8- تقوم اللجنة الدائمة لاختيار القيادات بترشيح الاثنين الحاصلين على أكبر درجات، بحيث يكون الأكبر في مجموع مرشح أصلي والآخر مرشح احتياطي له حق شغل هذه الوظيفة عند خلوها خلال عام من تاريخ الترشيح.
  - 9- يقوم رئيس مجلس الوزراء بإصدار قرار باختيار المرشح الأول لشغل الوظيفة القيادية لمدة ثلاث سنوات بعد حضوره دورة تدريبية في تنمية المهارات القيادية بمرکز إعداد القادة للجهاز الحكومي التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
  - 10- يقوم شاغل الوظيفة القيادية بتقديم تقرير سنوي عن إنجازاته في الوظيفة إلى اللجنة الدائمة لاختيار القيادات حيث يتم تقييم أدائه وفقاً لهذه التقارير في نهاية كل سنة.

11- في حالة عدم استمرار الفرد في شغل الوظيفة القيادية، فإنه ينتقل إلى وظيفة غير قيادية أو يعطي له الحق للتقاعد بناء على طلبه وفق ضوابط ومعايير حددها القانون والقرارات الوزارية الخاصة.

### نموذج لعملية قيادة التغيير الجذري:

في كتابه عن «قيادة التغيير» Leading Change حدد جون كوتر John Kotter (1999) الأستاذ بجامعة هارفارد Harvard University ثمانية أسباب للفشل المتكرر لبرامج التغيير المؤسسي.. ثم ينتقل إلى إبراز مسألة أن التصدي لها بشكل متابعي (وتلك هي النقطة الهامة) يمكن أن يوفر أفضل فرصة لجعل جهود التغيير مستدامة وأفضل فرصة لأن ينجح عنها نموذج أو أسلوب جديد لأداء الأعمال، مفرداً فصلاً مستقلاً لكل من هذه الأسباب الثمانية. إنه لا يهون من شأن حجم التحدي أو صعوبته، ولكنه يحاول جاهداً توضيح أن هناك عملاً تحضيرياً أساسياً يجب أدائه أولاً.

إن الأرض يجب تأمينها قبل أن يهبط إليها الجنود بالمظلات حاملين معهم أحدث الأسلحة والأدوات والتكنولوجيا. والحقيقة أنك يجب أن تدخل الأحجار الكبيرة أولاً! واستمراراً في استخدام المجاز العسكري: إذا أخفقت في تأمين الأرض في المراحل المبكرة من الحملة فسوف تجد نفسك مشتتاً في العديد من المعارك الدفاعية أو التعويقية التي تخوضها قوات المؤخرة وفي مناوشات بسبب ظهور عناصر مقاومة لم يتم رصدتها أصلاً أو تم التهوين من قدرها أو لم يتم تحييدها بفعالية.

### والآتي نموذج كوتر للعملية ذات المراحل الثمانية:

#### نموذج لعملية قيادة التغيير الجذري:

#### 1- خلق إحساس بالإلحاح:

- فحص واقع العلاقة بين العرض والطلب والبيئة التشغيلية.

- التعرف على التهديدات والفرص.
- برجة العملية - تحديد الأولويات ومصالح الأطراف الرئيسية ذات المصلحة.

## 2 تكوين الائتلاف أو التحالف الموجه:

- تكوين مجموعة من الأفراد الرئيسيين المتمتعين بدرجة كافية من القوة والسلطة والالتزام لقيادة التغييرات.

## 3 صياغة الرؤية والإستراتيجية:

- خلق رؤية للمساعدة في توجيه جهود التغيير.
- وضع سياسات وإستراتيجيات ونظم لتحقيق تلك الرؤية.

## 4 إيصال رؤية التغيير:

- استخدام كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية والإستراتيجية الجديدة لكل الأطراف صاحبة المصلحة باستمرار.
- حث القادة ورجال الإدارة العليا على تقديم نموذج وقدوة للسلوك المتوقع من المديرين والموظفين.

## 5 التفويض بالقيام بعمل ذي قاعدة عريضة:

- التخلص من العقبات.
- تغيير النظم والهياكل التي تقوض الرؤية.
- إعمال التفكير المنظومي لتحسين العمليات.
- تشجيع تحمل المخاطرة والأفكار والأنشطة والأعمال غير التقليدية.

## 6 توليد مكاسب سريعة:

- التخطيط لإجراء تحسينات منظورة وقابلة للقياس.
- تحقيق هذه المكاسب (وليس فقط الأمل في حدوثها).
- إيجاد طرق لمكافأة من يجعلون حدوثها حدوثها ممكناً.

## 7. تدعيم المكاسب وإحداث المزيد من التغيير:

- استخدام المزيد من المصداقية في تغيير كل النظم والهياكل والسياسات غير المنسجمة مع الرؤية أو مع بعضها.
- تعيين وترقية وتنمية الأفراد القادرين على تحقيق الرؤية.
- تجديد حيوية العملية من خلال مشروعات وأفكار ووكلاء تغيير جدد.

## 8. ترسيخ المناهج الجديدة في الثقافة:

- تحسين الأداء من خلال «الإنتاجية» المقومة بشكل مقارن Benchmarked والسلوك المركز على العميل.
- وصف الصلات بين السلوكيات الجديدة والنجاح.
- تطوير الوسائل اللازمة لتنمية القيادة وإعداد قيادات الصف الثاني.

## حالة دراسية\*

### السلوك القيادي والتغيير الجذري

تعد قصة فرع شركة (N.C.R.) بأسكتلنده من الأمثلة الجيدة الدالة على أن وجود قيادة فعالة مع إدارة كفء هو أساس النجاح لأي مشروع. فقد كان فرع الشركة ينتج آلات حاسبة، وآلات صرافة، وأجهزة حسابية حتى مطلع السبعينات، ولكن مع ظهور تكنولوجيا جديدة ومنافسة قوية كان لابد من إحداث التغيير.

وبدأت عملية التغيير والتحديث اللازمة فعلاً بخلق خطوط إنتاج جديدة تعتمد على التكنولوجيا المتطورة أكثر من اعتمادها على الأيدي العاملة الكثيفة، مما أدى إلى تقليص العمالة من مائة ألف إلى ستين ألف فقط، وقد أدى ذلك إلى هبوط الروح المعنوية ومستوى الأداء بين بقية العاملين. فحاولت الشركة معالجة هذه المشكلة الكارثة بفرعها في أسكتلنده عن طريق إعطاء العاملين مزيداً من الحرية في اتخاذ القرارات وفي اختيار المنتج، وحققت نجاحاً نسبياً إذ بدأت الشركة في إنتاج نوع جديد من بنوك الحائط وقامت بتوزيعه على بعض البنوك في إنجلترا.

إلا أنه سرعان ما بدأت تظهر عيوب خطيرة في تشغيل المنتج الجديد مما أدى إلى توقف طلبات الشراء وزيادة المخزون، مما دفع بإدارة الشركة في الولايات المتحدة للبحث عن مدير جديد لفرع الشركة في أسكتلنده، ونجحت مساعيها في التعاقد مع المهندس أندرسون الأسكتلندي الأصل والذي كان يتمتع بمواصفات ملائمة من حيث خلفيته الهندسية ومعرفته بظروف الواقع من حوله.

وبدأ أندرسون عمله بالقيام بعدة زيارات إلى مواقع البنوك المختلفة التي أبلغت عن أعطال بالآلات التي استلمتها حديثاً، بالإضافة إلى عقد اجتماعات شبه يومية مع مجموعة من المديرين واجتماعات شهرية مع كل العاملين يتم خلالها الاتفاق على خطة

(\* المصدر: خلاصات «شعاع» (2004).

لإصلاح الماكينات في أماكن وجودها بدلاً من نقلها، مع خطة أخرى لإعادة تصميم النموذج وتعديل خطوط الإنتاج بما يتلافى الأخطاء والسلبيات السابقة.

وبعد فترة وجيزة بدأت هذه الخطة تؤتي ثمارها في شكل تلقي طلبات جديدة بعد أن تم إصلاح التالف، وبدأت الشركة تستعيد مصداقيتها في السوق مرة أخرى.

وفور تحقيق هذا النجاح بدأ أندرسون في تقوية صلاته بالعمالين ومطالبتهم بالتعاون المستمر معه وإبلاغه بالمعلومات أولاً بأول سواء كانت حسنة أو سيئة، كما دعم ذلك بتشجيع المديرين على عقد اجتماعات دورية مع مرؤوسيهم للتعرف على آرائهم والمشكلات التي تؤرقهم.

وقد كان لتركيزه على الجودة وإصراره على أنها أساس النجاح أكبر الأثر في تحقيق الحلم الذي طالما كان يراوده بإنتاج جيل جديد من بنوك الحائط لها نفس الجودة الموجودة لدى أي شركة منافسة إن لم تتفوق عليها. وكانت أولى خطواته لتحقيق ذلك تقسيم مهندسي المصنع إلى مجموعتين. مجموعة مسؤولة عن إنتاج وتطوير جيل جديد، ومجموعة أخرى لتحسين الجيل الموجود في الخدمة.

وعن طريق طرح مجموعة من الأسئلة مثل ما هي عناصر النجاح؟ ومن هم منافسوننا؟ ما هي إستراتيجيتهم؟ ما هو سر نجاحهم؟ ما هي إستراتيجيتنا؟ ما هي رغبات العملاء؟ بطرح هذه الأسئلة على نفسه وعلى العاملين معه، تمكن أندرسون من استيضاح الرؤية ومن وضع الإستراتيجية الواضحة لتحقيقها، ثم شرعها للعاملين بما أدى إلى التزامهم بها وشعورهم بوجود حافز حقيقي على تخطي أية عقبات، فالخطة التي ينفذونها بدأت منهم وتنتهي إليهم.

وقد اكتملت عناصر النجاح مع وجود إدارة على درجة عالية من الكفاءة ساعدت على التخطيط والرقابة وتوفير هيكل تنظيمي يساعد على تحويل التصور إلى واقع. فكان ظهور الجيل الجديد من هذه الآلات بجودة تفوق المنافسين سبباً في زيادة نصيب الشركة في السوق العالمي إلى 42٪ وبدأ المنافسون يتساقطون.

ومن الواضح أن أحد الأشياء الهامة التي تبرزها هذه القصة الأهمية الكبيرة لوجود القيادة الواعية المدركة للدور الذي يمكن أن تقوم به داخل المؤسسة ودفعها لاحتلال مركز متقدم في السوق.