

إرادة التغيير وإدارة التغيير

تسعى مختلف الدول لمكافحة الفساد سواء من خلال المواجهة المباشرة للتصدى للصور والأفعال الفاسدة من خلال تفعيل إجراءات تطبيق القانون في مواجهة الفاسدين، وكذلك إجراءات المنع والوقاية من الفساد بتحديد مخطره وإدارتها واتخاذ إجراءات احترازية تسد منابع الفساد وتمنع تحوره واتخاذ صور جديدة؛ ولكي تتحقق تلك الأهداف الاستراتيجية من خلال آليات محددة ورصد نتائجها من خلال مؤشرات قياس للأداء كان ولا بد من وجود «مركزات» تستند إليها ومنها توافر «إرادة التغيير» وأدوات لـ «إدارة التغيير».



ضمير
الوطن

وكيل أول. د/ محمد سلامة
رئيس التحرير

فعالية يوم النزاهة ١٠ ديسمبر ٢٠٢٤

مفهوم «إرادة التغيير»

يعنى المفهوم العام لـ «إرادة التغيير» أن الإرادة هي نفسها العمل الذى يحقق الهدف ويزيل المعوقات التى تحول دون تنفيذه، فالإرادة في ذاتها هي الفعل الإيجابي لتحقيق هدف ما بل أنه قد يكتفى بقول كلمة «الإرادة» لكي يُتصور وجود فعل لازم للقيام به، فماذا لو كان هذا الفعل هو «التغيير».

أما مفهوم التغيير فهو المحصلة لنتائج بذل الجهود الفعالة

والمستمرة والهادفة لتبديل واقع حالى إلى واقع آخر، أو تحسينه وتجديده، وجعله مواكباً لوقت ما أو تطور ما.

إذا فـ «إرادة التغيير» تعنى وجود رغبة مؤكدة وعزيمة صادقة لإحداث تحول حقيقى ناجز أو تدريجى، يشمل السياسات والإجراءات لتحقيق أهداف قريبة أو مستقبلية.

ولكى تتبلور إرادة التغيير لابد من توافر عدد من المراكز لتعزيزها، وتوفير الأجواء المناسبة لتحقيقها تخلص في الآتى:

• وضوح الرؤية: فوجود غاية محددة وجليّة

يشجع الأفراد على الاقتناع بفكرة التغيير دون ممانعة أو تباطؤ يهدفان لمقاومة التغيير.

• القيادة الملهمّة المؤثرة: حيث يشكل القائد الخبير القادر على تحفيز الأفراد، وخلق روح المثابرة والرغبة في تحقيق الهدف العامل المؤثر في معادلة القدرة على التغيير.

• تطوير وصقل الثقافات: حيث تتطلب إرادة التغيير إعادة تشكيل وتوجيه الثقافات بمختلف درجاتها.

■ فبالنسبة لتحقيق التغيير على المستوى الجمعى لفئات المواطنين المختلفة بغرض التغيير لتحقيق هدف قومى كالتنمية ومكافحة الفساد وما نحوها، يتطلب ذلك تطوير الثقافة المجتمعية من خلال عدد من الأدوات



إرادة التغيير وإدارته
تشكلان مفهوماً هاماً
ليس فقط في مجال
مكافحة الفساد؛ بل
تمتد إلى الأبعاد
الثلاثة التنموية
المختلفة للدولة وهي؛
البعد الاقتصادي،
والبعد الاجتماعى،
والبعد البيئى ضمن
خطة التنمية
للدولة المصرية
(رؤية مصر ٢٠٣٠)



كالتسويق المجتمعى وإقامة الحملات الإعلامية والثقافية.

■ وبالنسبة لتحقيق أهداف المنشأة عبر إرادة التغيير لابد من إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية المؤسسية من خلال تشجيع الابتكار والتعاون والتكامل بين الأفراد بما يشكل انفتاحاً على فكرة التغيير.

■ ولكي يتحقق الغرض من التأثير على كلتا الثقافتين المجتمعية والمؤسسية لابد من تأهيل وتهذيب أساس لهما وهو «الثقافة الذاتية أو الشخصية»، وتعنى ثقافة الفرد داخل المجتمع أو المؤسسة. فإدراك الفرد وقناعاته ووحدة الهدف لديه، يساعد على تحقيق الأهداف المرجلية والغايات الكبرى بسهولة واقتناع وجوده أداء عالية.

■ التصدى للتحديات حيث تشكل الأزمات والتحويلات المفاجئة دوافع هامة لخلق إرادة التغيير لمواجهة آثار الأزمة والتغيرات الحادة بجدية وبشكل فعال.

ولأن إرادة التغيير تحدث تحولاً غير معتاد في نظم الأداء، وتبدلاً في أنماط العمل وتحقيق المستهدفات، فإنها تتعرض لعدد من التحديات كالتالى:

- التخوف من فشل عملية التغيير وغياب القناعة بأهميتها، ويعالج ذلك الخوف الرؤية الواضحة والتبنى الصادق لأسباب التغيير من قيادات تتمتع بسمات إيجابية واضحة.
- مقاومة التغيير، حيث يتمسك بعض الأفراد في المنشأة بنظم العمل القديمة المعتادين عليها مع وجود حنين للأداء وفق أنماط العمل المستقرة، ويمكن التغلب عليها من خلال التدريب التحويلي والتدوير الوظيفى، واكساب مهارات وخبرات جديدة، مع زرع الثقة المتبادلة بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه.

• نقص الموارد؛ ولذا يجب عند الإقدام على عملية التغيير توفير الإمكانيات والمستلزمات اللوجستية والمواد، بما يحقق الكفاءة التشغيلية دون موانع أو تعطيل.

وبتوافر إرادة التغيير يثار التساؤل الهام حول كيفية إدارة





إقامة فعالية «يوم النزاهة» بمشاركة طلبة الجامعات «مبادرة جريس» ضمن احتفالية اليوم العالمى لمكافحة الفساد

التغيير.

مفهوم «إدارة التغيير»:

هى المنهجية والوسائل والآليات التى تهدف لقيام الأفراد والمنشآت للتحوّل من وضع قائم غير مرغوب فيه إلى وضع مستهدف بطريقة منظمة وناجزة وفعالة، وفقاً للاحتياجات الفعلية والإمكانيات المتاحة ومن خلال خطط موضوعة فى إطار من المتابعة الدقيقة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. ولتحقيق إدارة التغيير بدقة يتم اتباع عدد من العناصر على النحو التالى:

- التشخيص الموضوعى للوضع القائم: يتم ذلك من خلال الإلمام بالتحديات التى تواجه المجتمع على المستوى القومى، والمنشأة على المستوى المؤسسى.
- توافر رؤية واضحة للتغيير: بحيث تكون الأهداف المراد تحقيقها موضوعة بدقة ومحددة.
- تعزيز مبدأ المشاركة فى جهود التغيير: حيث يشعر الفرد بقيمة رأيه وعلمه وكونه مؤثراً بخبرته وأدائه، وليس كونه أداة جامدة للتنفيذ النمطى، الأمر الذى ينشر الإحباط وعدم التحمل بالمسئولية.
- التواصل المستمر بين مجموعات العمل: يشتمل على الأشكال الثلاثة للاتصال الداخلى (الصاعد والهابط والأفقى) والخارجى مع المنشآت المناظرة، ومع جمهور المجتمع الخارجى المحيط بها.
- وضع خطة مُحكمة للتنفيذ: تشتمل على الأهداف الرئيسية والفرعية وفقاً لخطة زمنية واقعية مع تحديد فرق العمل واختيار القيادات المتخصصة للفرق من ذوى الخبرة والكفاءة، وتوزيع الأدوار وفقاً للاحتياجات والإمكانيات المتاحة مع التأكيد على فصل عناصر التنفيذ عن عناصر المتابعة.
- قياس الأداء والمتابعة: حيث تشكل مؤشرات قياس الأداء



توثيق العلاقة بين إرادة التغيير وإدارته:

لكى نوثق العلاقة بين إرادة التغيير وإدارته نركز على أربعة عناصر وهى:

- ١- اختيار قادة الفرق من ذوى الخبرة والكفاءة، وتأهيلهم وتطوير مهاراتهم.
- ٢- تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم مع التركيز على التكيف مع بيئة التغيير ومبرراته.
- ٣- تقبل والحث على التفكير الإبداعي بعيداً عن النمطية والرتابة فى التعاطى مع المواقف المختلفة، حيث يتوافق مناخ الإبداع مع فكرة التغيير.
- ٤- بناء وتعزيز الثقة بين أطراف فريق العمل كقيادة وأفراد وبين مجموعات العمل بعضها البعض بل تمتد بينهم لتتوطد مع فريق المتابعة فى ضوء وحدة الهدف النهائى لجميع الفرق.

هيئة الرقابة الإدارية كمثال فاعل لتطبيق جوهر التغيير:

لا شك أن الصورة الذهنية المجتمعية بل والواقعية حول دور هيئة الرقابة الإدارية تتعلق بالمواجهة المباشرة للمظاهر والأفعال الفاسدة المجرمة قانوناً، ومساءلة الفاسدين وتقديمهم للعدالة للاقتصاص منهم، وردع السلوك الفاسد إلا أن الهيئة تبنت قبل إطلاق النسخة الأولى من الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد فى عام ٢٠١٤ صوراً جديدة للتصدى للفساد تمثلت فى تحقيق مبادئ المنع والوقاية من الفساد؛ مما استدعى إرادة التغيير. وقد كان التحدى كبيراً حيث إن نظم العمل وفقاً لقانون عمل الهيئة تقتضى بطبيعة الحال الاستمرار فى مواجهة الفساد طبقاً للآليات والأسلوب المعتاد، وكذلك كشف وضبط الجرائم المتعلقة بالمال العام وتستهدف المساس بسلامة أداء

واجبات الوظيفة العامة، وغيرها من المهام الواردة بالقانون. وإلى جانب ذلك؛ تم اتخاذ عدد من الإجراءات ضمن عملية إدارة التغيير: لتحقيق أهداف هامة مرجوة ومستجدة.

مرتكزات إرادة التغيير لتحقيق مبادئ منع ومكافحة الفساد:

- توافر الإرادة السياسية لمكافحة الفساد مما يدعم استقلال عمل الأجهزة الرقابية والتوجيه بخضوع كافة المواطنين أياً كانت مناصبهم أو سلطاتهم لحكم القانون.
- الاستناد إلى ما ورد من مواد دستورية داعمة لعمل الأجهزة الرقابية واستقلالها – من المادة ٢١٥ وحتى المادة ٢٢١ من دستور عام ٢٠١٤ – وأبرزها التزام الدولة بمكافحة الفساد، والتشاركية فى وضع ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.
- تطور الثقافة المؤسسية لهيئة الرقابة الإدارية بحيث تكون قادرة على تبنى والسعى لتحقيق فكرتى منع والوقاية من الفساد، إلى جانب المواجهة المباشرة للأفعال والممارسات الفاسدة.
- تضمين هدف نشر الوعى والثقافة بمكافحة الفساد لكافة فئات المجتمع ضمن الثلاث نسخ للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد منذ عام ٢٠١٤، والممتدة حتى عام ٢٠٣٠.
- التعاون مع المنظمات الدولية والأجهزة المناظرة دولياً وإقليمياً، ومع أجهزة إنفاذ القانون محلياً؛ دعماً لاكتساب وتبادل الخبرات وتحقيق المساعدة المتبادلة بينهم وفقاً لتطبيقات مواد الاتفاقية الأممية لمكافحة الفساد.

مرتكزات آليات وصور إدارة التغيير لتحقيق مبادئ منع ومكافحة الفساد:

- تضمن القانون رقم ٢٠٧ لسنة ٢٠١٧ بشأن تعديل بعض أحكام القانون رقم ٥٤ لسنة ١٩٦٤ بإعادة تنظيم الرقابة الإدارية عدداً من المرتكزات الفاعلة لإدارة التغيير كالتالى:
 - التأكيد على استقلال الهيئة فى عملها وتبعيةها لرئيس الجمهورية كأحد العنصرين الرئيسيين لتفعيل دور الأجهزة الرقابية، والتى تأتى لاحقة لعنصر وجود إرادة سياسية حقيقية لمواجهة الفساد (المادة ١).
 - إنشاء الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد بهدف تدريب أعضاء وموظفى هيئة الرقابة الإدارية، وكذلك تدريب أعضاء أجهزة مكافحة الفساد فى الداخل والخارج، وكذلك سائر العاملين فى الدولة (المادة ٥٥ مكرراً وما تلاها)
- إنشاء مركز إعلامى لنشر الأخبار المتعلقة بأنشطة الهيئة والأكاديمية المختلفة على الموقع الإلكتروني الخاص بالهيئة وصفحات التواصل الاجتماعى المختلفة، وكذلك الإعلان عن الدورات والفعاليات والأخبار على موقع الأكاديمية الإلكتروني وصفحات التواصل الاجتماعى للاتصال المباشر والتفاعل مع دارسى ومتابعى النشاط التدريبى والفعاليات.
- ارتكزت الأكاديمية – بصفتها الذراع التدريبى والتثقيفى للهيئة – على التواصل والإتاحة للمهتمين من مختلف فئات المجتمع ودارسى الأكاديمية على أدوات "تواصل مجتمعي" جادة لعل أبرز ظواهرها الآتى:
 - نشر إصدارين (ديجيتال وكمطبوعات) على

”

هيئة الرقابة الإدارية تبنت صوراً جديدة للتصدى للفساد تمثلت فى تحقيق مبادئ المنع والوقاية

- موقعى الهيئة والأكاديمية؛ أحدهما المجلة الثقافية نصف السنوية «ضمير الوطن» التى تُعنى بمكافحة الفساد والعلوم ذات الصلة على مدى ثلاثة أعوام بواقع ستة أعداد، بالإضافة للعدد التذكارى الخاص بمؤتمر الدول الأطراف فى دورته التاسعة برئاسة «مصر» المنعقد فى ديسمبر ٢٠٢١ بمدينة شرم الشيخ، والآخر الدورية العلمية المحكمة «الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته» (JGPCC) والتى تُعنى بنشر البحوث والدراسات العلمية المحكمة فيما يتعلق بمجالات (الحوكمة ومكافحة الفساد، القانون، الاقتصاد، الإدارة، المجالات البيئية ذات الصلة) لدعم أطر البحث العلمى وكمنصة جادة للباحثين فى هذه المجالات.
- المشاركة فى دورات الانعقاد المختلفة بمعرض القاهرة الدولى للكتاب من خلال إقامة جناح منذ عام ٢٠٢١ وعلى مدى ثلاثة أعوام، حيث بلغ عدد الزائرين للجناح ٤١٥٠٠ زائر حتى الآن لعرض الأنشطة والجهود والبحوث والإصدارات المتعلقة بمكافحة ومنع والوقاية من الفساد.
- تفعيل مبدأ المشاركة مع كافة الجهات المناظرة والمنظمات الدولية على كافة المستويات الإقليمية والقارية والدولية من خلال عقد الدورات وتبادل الخبرات، وعقد الفعاليات داخل الأكاديمية وخارجها، ومثال ذلك عقد دورات تدريبية وتدريب المدربين لطلبة وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المختلفة المشاركة ضمن المبادرة العالمية للتعليم، وتمكين الشباب فى مجال مكافحة الفساد (GRACE) كجامعات الإسكندرية، بنى سويف، وأسيوط وعقد ٦ دورات داخل الأكاديمية بعدد إجمالى ٣١٥ متدرباً، وذلك تطبيقاً لمبادئ الحوكمة من خلال نشر قيم النزاهة والشفافية، والسعى لوحدة الهدف من خلال تفعيل مبدأ التوجه نحو الإجماع.
- وبما لا يدع مجالاً للشك فإن إرادة التغيير وإدارته تشكلان مفهوماً هاماً ليس فقط فى مجال مكافحة الفساد؛ بل تمتد إلى الأبعاد الثلاثة التنموية المختلفة للدولة وهى: البعد الاقتصادى، والبعد الاجتماعى، والبعد البيئى ضمن خطة التنمية للدولة المصرية (رؤية مصر ٢٠٣٠)، والأهم اتساقه مع تحقيق أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر سعياً لتحقيق أهداف كبرى وغايات هامة للارتقاء بجودة حياة المواطن المصرى، وتحسين مستوى معيشته فى مختلف نواحي الحياة وذلك من خلال التأكيد على ترسيخ مبادئ العدالة والاندماج الاجتماعى، ومشاركة كافة المواطنين فى الحياة السياسية والاجتماعية وهو ما يتطلب تحفيز وإذكاء الثقافة الذاتية للمواطن ليكون داعماً لإرادة التغيير، ومشاركاً حقيقياً فى إدارة التغيير وهو ما نطمحه ونشارك فى التوعية به، ليس أكاديمياً فقط، وإنما تعمل عليه مؤسسات الدولة بكاملها ضمن خطة راقية لـ «بناء الإنسان».