جامعة أبوبكر بلقايد – تلمسان
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم النفس

المستوى: ماستر –02–

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مقياس: إدارة التغيير التنظيمي

أستاذ المقياس: د. أحمد فواتيح محمد الأمين

محاضرة رقم (11):

1 – المهارات الأساسية لتنفيذ عملية التغيير التنظيمي:

حسب ريتشاردسون (2010) هناك عددًا من الصفات القيادية الأساسية التي يجب أن تُكتسب وتُستخدم من أجل تحقيق النتائج المرجوة من عملية التغيير. يمكن أن تطلق على هذه الصفات بمهارات التغيير القيادية الاثنتي عشر. وفيما يلي قائمة بتلك الصفات:

1–امتلاك رؤية واضحة:

يتطلب التغيير وجود هدف واضح ورؤية شاملة للمستقبل. هذا ويجب أن تكون رؤيتك متوافقة مع جميع أوجه التغيير الذي تحاول تطبيقه وليست متعارضة معها. فيجب أن تضع النتائج المرجو تحقيقها نصب عينيك دائماً، كما يجب أن تكون لديك رؤية واضحة لما تريد تحقيقه.

2-<u>كفاءة إدارة المشروعات</u>:

بغض النظر عن حجم التغيير الذي تريد إجرائه، فإنه يتحتم على قائد عملية التغيير أن يمتلك مهارات رفيعة المستوى فيما يتعلق بإدارة المشروعات وتنسيق العمل من أجل تنفبذ التغيير بفاعلية. فالتغيير، أولاً وأخيراً، يتمثل في إدارة الأفراد والنظم والمعلومات على النحو الذي يمكن معه تحقيق النتائج المرجوة. فينبغي أن تكون شخصاً يتمتَّع بمهارات تنظيم عالية.

3-<u>القدرة التحليلية</u>:

يبحث مديرو التغيير أصحاب الكفاءة بشكل متعمق في الأسباب الجوهرية وراء المواقف المختلفة ويدرسون جميع الجوانب المتعلقة بها من أجل التوصل إلى قرارات سليمة، كما أنهم يقومون بتحليل شامل لجميع المعلومات ذات الصلة. لذا، فإنه يجب أن تكون لديك القدرة دائماً على الوصول إلى لب الموضوع.

4-<u>تحديد المشكلات</u>:

تعد الصعوبات جزءاً لا يتجزأ من عملية التغيير. ومن ثم، يتعين عليك أن تحدد تلك المشكلات والصعوبات وأن تضعها تحت السيطرة دائماً. ويجب وضع المشكلات في إطار حدود معقولة. فبجانب المنطق، عادةً ما يمثل الحدس أداةً مفيدةً لتحديد الأسباب العديدة للمشكلات المعقدة ودراستها بشكل متأنٍ ودقيق.

5-حل المشكلات بأسلوب منهجي:

سوف ترغب في استخدام منهج محدد فيما يتعلق بتحديد طبيعة تأثير المشكلات على عملية التغيير وكذلك تحديد الحلول الممكنة المتاحة وأي منها يعد الحل الأمثل. وتشكل هذه المهارة أهميةً في حالة ما إذا كان من المطلوب تحويل الرؤية الشاملة إلى واقع ملموس. هنا، تحتاج إلى نظام.

6-الحصول على الدعم:

ينبغي أن تكون قادراً على الحصول على دعم هائل من أجل تسهيل تنفيذ عملية التغيير. وهو الأمر الذي يعني البحث عن أشخاص يشاركونك الأفكار نفسها من أجل مساعدتك في تنفيذ التغييرات اللازمة. فوجود مثل هؤلاء الأشخاص سيضمن لك تحقيق النجاح في تنفيذ عملية التغيير.

7-التواصل المقنع:

يتعين عليك هنا تحقيق أقصى استفادة ممكنة من مهارات التأثير التي قمت بتطورها من قبل. فمن خلال الاستفادة من تلك المهارات، ستتمكن من توصيل أفكارك وقيمك والاستراتيجيات الخاصة بك إلى الآخرين. لذا، يجب أن تمتلك أسباباً منطقية ورغبة حقيقية في إجراء عملية التغيير. وعلى وجه الخصوص، يجب أن تستخدم جاذبية شخصيتك التي تتمتع بها في تحقيق هذا الأمر.

8-تقبُّل النقد:

يُعد النقاش والتقييم من الأمور الأساسية التي تحتاجها في جمع المعلومات وتحديد الآراء واختبار صحة الأفكار. ومن المعروف أن قادة التغيير الناجحين يستفيدون كثيراً من النقد الذي يوجه لهم وينصتون جيداً للآراء المخالفة لهم، وذلك من أجل تنفيذ أفضل التغييرات الممكنة باستخدام أفضل الآليات. ومن ثم، عليك أن تتقبل النقد الموجه لك إذا اتضح أن أفكارك غير صائبة دون أن تتخذ أي موقف دفاعي أو أن تبدو ضعيفاً. فيجب أن تكون منفتحاً ومتجاوباً مع الآخرين.

9-المرونة وقوة الإرادة:

ستواجه دون شك عقبات ومشكلات، خاصة من الأشخاص الذين لا يتقبلون فكرة التغيير. غير أنه يجب أن تتعامل مع تلك العوائق دون أن تنحرف عن مسار هدفك الأساسي. بمعنى أنه يتعين عليك أن تتمتع بالقدرة على الاحتمال والصلابة والمثابرة وحدة الذهن. فعليك أن تثبت للآخرين أنك شخص لا يهزم.

10- الاستفادة من الفشل:

مما لا شك فيه أننا جميعاً نرتكب الأخطاء طيلة الوقت، وبالطبع، لا يعد قائد عملية التغيير استثناءً في هذا الشأن. المهم هنا هو أن تتعلم من أخطائك وتتأكد من عدم الوقوع فيها مرةً أخرى. فقوة العزيمة والقدرة على اتخاذ القرارات لا تتأتيان إلا من خلال تحليل الأخطاء المرتكبة. فعليك أن

تناقش مع الآخرين العوائق والمشكلات المختلفة حتى تمضي قدماً في عملية التغيير في ضوء الدروس المستفادة منها.

11- <u>التعامل مع الشكوك المختلفة</u>:

يقصد بهذا الأمر التعامل مع التغييرات التي قد تطرأ على عملية التغيير نفسها. فلا يمكن تطبيق أية خطة طبقاً لما هو مخطط له بالضبط. فيجب أن تكون قادراً على التعامل بمرونة مع المواقف التي لا تكون فيها واثقاً من القرار الصائب، كما يجب أن تكون قادرا على مواجهة الأشياء غير المتوقعة والمشكلات المختلفة دون أن تفقد سيطرتك على زمام الأمور. بعبارة أخرى، يجب أن تتحلى بالهدوء أمام الأزمات المختلفة التي ستواجهها دون شك في أثناء قيامك بتنفيذ عملية التغيير.

12- <u>تجنب بذل المجهود الزائد</u>:

يعد النشاط والحيوية من الأسلحة المهمة التي يجب أن يمتلكها قائد عملية التغيير، ومن ثم، عليك ألا تفقد تلك الأسلحة نتيجة الإفراط في بذل المجهود؛ حيث إن هذا من شأنه أن يصيبك بالإجهاد ويجعلك غير قادر على رؤية حقائق الأمور. ومن ثم، عليك أن توكل جميع المهام غير المهمة إلى أفراد فريق العمل الآخرين وأن تحافظ على ذهنك صافياً من أجل اتخاذ القرارات الصائبة.

يجب أن تخصص الوقت الكافي من أجل تطوير مهارات التغيير القيادية، فهذا الأمر من شأنه أن يضمن لك كسب احترام الآخرين والحصول على دعمهم اللازم من أجل تنفيذ عملية التغيير.