

إدارة المشاريع (بالإنجليزية: Project Management) هو تخصص يتعلّق بتنظيم وإدارة **الموارد**، مثل **الموارد البشرية**، بالطريقة التي تمكن إنجاز المشروع باحترام مضمونه المحدد وبمراعاة عوامل **الجودة** والتوقيت والتكلفة.

تعريف المشروع

المشروع هنا هو عملية أو نشاط مقيد بزمن، أي له تاريخ بداية وتاريخ نهاية، يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم **منتج** ما أو **خدمة** ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد **قيمة مضافة**.

وهناك تعارض ما بين خاصية كون المشروع أمراً مؤقتاً لمرة واحدة، وبين ما تتسم به العمليات الإدارية أو التشغيلية التي تجري بشكل دائم أو شبه دائم من أجل تقديم نفس المنتج أو الخدمة مراراً وتكراراً. ولا تتطلب إدارة المشاريع بالضرورة نفس المتطلبات التي تتطلبها إدارة العمليات الإدارية والتشغيلية الدائمة، سواء من ناحية المهارات الفنية المطلوبة أو فلسفة العمل، ومن ثم فقد نشأت الحاجة إلى بلورة إدارة المشاريع.

المشروع هو عملية فريدة من نوعها، التي تتكون من مجموعة من الأنشطة المنسقة والتحكم بالأنشطة من خلال تواريخ البدء والانتها، المتخذة لتحقيق هدف مطابقة للمتطلبات المحددة، بما في ذلك القيود من حيث التكلفة والوقت والموارد.

المشروع هو عبارة عن وقت وتكلفة عملية مقيدة لتحقيق مجموعة من الإنجازات المحددة تصل إلى معايير الجودة والمتطلبات.

المصاعب والتحديات

التحدي الأول لإدارة المشاريع هو ضمان أن يتم إنجاز المشروع مع الالتزام بقيود محددة، أما التحدي الثاني الأكثر طموحاً فهو تحقيق الوضع الأمثل والأنسب -أو ما يعرف **بالاستمثال (بالإنجليزية: Optimization)** - فيما يتعلق بتخصيص المدخلات المطلوبة من أجل ملاقة الأهداف المحددة سابقاً. هناك تعريف مناسب للمشروع على أنه : مجموعة من الأنشطة التي تستخدم الموارد (سواء **المال** أو **البشر** أو **الخامات** أو **الطاقة** أو **المساحة** أو الترتيبات أو الاتصالات أو الجودة أو المخاطر أو ما إلى ذلك) من أجل تحقيق أهداف محددة سابقاً.

تاريخ تطور إدارة المشاريع

عرفت الإدارة كعلم له قواعده وأسسها ومدارسه منذ أواخر القرن التاسع عشر وخلال القرن العشرين، حيث شارك في إثراء هذا العلم عدد من العلماء الباحثين الذين كان لدراساتهم وتجاربهم أثراً واضحاً فيه، ومن رواده شارلز بابيج (Charles Babbage) الذي قام بعرض أفكاره الإدارية في كتابه الذي نشر عام ١٨٣٢ بعنوان "اقتصاديات الآلات وأصحاب المصانع" (The Economy of Machinery and Manufacture's).

كما عرض هنري تاون (H. Town) أفكاره الإدارية في مقاله الذي نشر عام ١٨٨٦ تحت عنوان (The Engineer as an Economist)، ويعتبر تاون رائد حركة الإدارة العلمية، ثم تبعه هنري جاننت (H. Gantt) الذي وضع المخطط الشهير المعروف باسمه عام ١٩١٧ وهو مخطط (Gantt Chart).

كما وضع فريدريك تايلر (F. Taylor) العديد من المؤلفات ومن أهمها كتاب (The Principles of Scientific Management) الذي تم نشره عام ١٩١١، ثم جاء العالم الفرنسي هنري فايول (H. Fayol) ووضع كتابه الذي نشر عام ١٩١٦ بعنوان (L'administration Industrielle et Generale)، كما أنّ هناك العديد من العلماء والباحثين الذين شاركوا في تطور علم الإدارة على مدى العقود الماضية.

ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية الحاجة لطرق علمية وعملية لحل مشاكل الإدارة في المشاريع الكبيرة، فتنشط الباحثون في إيجاد طرق ذات كفاءة عالية تقوم على أسس كمية، ومن هؤلاء الباحثين فريقان من المستشارين عملاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وفريق ثالث عمل في المملكة المتحدة.

ففي الولايات المتحدة عمل فريق من المستشارين بالتعاون مع شركة دي بونت (Du Pont) للصناعات الكيماوية وشركة رمنجتون راند (Univac Division of Remington Ran) للأدمغة الإلكترونية على تطوير أسلوب للتخطيط وإدارة عمليات الصيانة في شركة دي بونت، وذلك في الفترة من كانون الأول من عام ١٩٦٥ حتى شباط من عام ١٩٥٩.

وقد طوّر هذا الفريق أسلوباً سميّ التخطيط والجدولة بالمسار الحرج (Critical Path Planning and Scheduling – CPPS)، الذي عرف فيما بعد بطريقة المسار الحرج (CPM – Critical Path Method)، حيث تم استخدامه في تخفيض الوقت اللازم للصيانة في شركة دي بونت إلى الحد الأدنى.

أما الفريق الآخر فقد عمل في الفترة من عام ١٩٥٤ حتى عام ١٩٥٨ بالتعاون مع سلاح البحرية الأمريكية مع شركة لوكهيد (Lockhead) في مشروع تصميم وتطوير صواريخ بولاريس (Polaris)، حيث طوّروا أسلوباً سميّ طريقة تقييم ومتابعة المشاريع (Program Evaluation and Review Technique – PER).

أما الفريق الثالث فقد عمل في المملكة المتحدة في عام ١٩٥٧ في قسم بحوث العمليات في سلطة الكهرباء المركزية، وقد طوّرت طريقة – لم يتم نشرها لاحقاً - عرفت باسم أطول مسار غير قابل للاختصار (The Longest Irreducible Sequence of Events)، والذي عرف فيما بعد بـ التسلسل الرئيسي (Major Sequence)، وقد أدّى تطبيق هذه الطريقة إلى الحصول على نتائج جيدة في الفترة من عام ١٩٥٨ حتى عام ١٩٦٠.

خطوات إدارة المشاريع

إن نجاح تطبيق إدارة المشاريع يعتمد على تنفيذ المديرين مجموعة من الخطوات الأساسية وهي:^[٦]

- **التخطيط للمشروع:** هو أول خطوة ومرحلة من خطوات إدارة المشاريع؛ حيث تُدرُس حالة ما بهدف صياغة فكرة معينة للمشروع، ومن ثمّ تحديد أهدافه، والنتائج المتوقعة منه؛ عن طريق تنفيذ خطة تفصيلية تساعد على برمجة العمل الخاص بالمشروع، ويتضمن التخطيط للمشروع تطبيق الخطوات الآتية:
 - بناء إطار خاص في المشروع؛ وهو إطار منطقيّ يتكون من مجموعة خطوات يجب تنفيذها، وعند الوصول لنهايتها يتم الحصول على تصور كامل حول المشروع، والهدف من تأسيسه.
 - إعداد الخطة الخاصة في العمل؛ وهي طريقة تُساعد على الربط بين الموارد المتاحة ونتائج المشروع؛ حيث تُساهم هذه الخطة في توضيح تصور حول الخطوات المناسبة لسير المشروع؛ حتى تستطيع المنشأة الوصول إلى الأهداف، وتُحقق المهام المطلوبة لتنفيذ أعمالها.
- **تنظيم المشروع:** هي عملية استخدام الموارد بهدف مقارنتها مع النشاطات المحددة في السابق؛ حيث تتم دراسة الحاجة إلى الموارد البشرية والمستخدم في إدارة المشروع، ومن ثمّ تُصمم الإجراءات الخاصة بتقييمه المرحلي؛ من أجل الوصول إلى تحديد التكاليف التي يحتاجها بدء تطبيق المشروع، وفيما يأتي معلومات عن الخطوات المستخدمة في تنظيم المشروع:
 - الموارد البشرية؛ فالموارد البشرية مهمة جداً وتساعد على تنفيذ المشروع، ويجب أن تُحدّد الموارد البشرية المهام المتوقعة من كلّ موظف، وترتبط هذه المهام مع الأنشطة المُخطّط لها في السابق، وتسعى كلّ منها إلى تحقيق أهداف المشروع.
 - التوثيق وإعداد التقارير؛ حيث يُعدّ التوثيق من النشاطات المهمة لإدارة المشاريع، فيعتبر وسيلةً لمتابعة كافة الأعمال والتطورات الخاصة بها، أما التقارير فهي الوسائل التي تساعد على تحديد فعالية المشاريع والكفاءة الخاصة بها عن طريق تحليل الحالة القائمة، وحصص نقاط التطور، وتقديم التوصيات التي تساعد على تعزيز سير العمل.
 - إنشاء النظم الخاصة بالتقييم والمتابعة، وتُعرف المتابعة بأنها عمليات متكررة تسعى إلى الحصول على معلومات عن كافة الأعمال والنشاطات الخاصة بالمشروع؛ من أجل التحقق من سيرها وفقاً للخطة العمل، أما التقييم فهو قياس الأداء المرتبط بنشاط مُعيّن ومُحدد مُسبقاً؛ من أجل المساهمة في إصدار أحكام نهائية حول ذلك النشاط، ومدى قدرته على الوصول إلى الأهداف المتوقعة منه خلال مدّة زمنية معيّنة.
 - إعداد الموازنة المالية للمشروع؛ وهي خطة مالية تحتوي على معلومات عن التكاليف التشغيلية للمشروع، وتساعد على التأكد من كافة الموارد المستخدمة في تطبيق نشاطات

المشروع، وتساهم بتوفير أدوات رقابية لمتابعة العمل عن طريق المقارنة بين المصروفات الفعلية والمصروفات المُخطَّط لها.

- **تنفيذ المشروع:** هي البدء في تطبيق المشروع بشكلٍ فعلي؛ حيث تعتمد هذه الخطوة على الخطوتين السابقتين، فيُعدّ وجود تخطيطٍ مناسب، وعناصر تنظيم مفصلة من الأسس التي تساعد على نقل المشروع ليُصبح واقعياً وموضوعياً، وتشمل هذه الخطوة تطبيق الخطوات الفرعية الآتية:
 - مُتابعة المشروع؛ حيث إنّه من المهم عند تنفيذ المشروع الاهتمام بمتابعته عن طريق مُتابعة كافة الموارد المتاحة، ومقارنتها مع الأهداف والنتائج المتوقعة.
 - تسويق المشروع؛ وهو توفير حاجات الأفراد بالاعتماد على أسس عديدة، مثل تحليل رغباتهم، واختيار السوق المناسب لوصول المنتجات لهم، ودراسة تكاليف الإنتاج ومقارنتها مع القدرة الشرائية داخل المجتمع.
- **تقييم المشروع:** هي الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة المشاريع؛ حيث من واجبات مديري المشروعات التأكّد من أنها تحقّق الأهداف الخاصة بها، ولكن لا يظهر اهتمام كبير في التقييم النهائي للمشروع؛ لذلك يجب العودة إلى الأهداف المُحددة في السابق؛ من أجل التأكّد من مدى مطابقتها مع المُخططات المُحددة مسبقاً.

أنواع إدارة المشاريع

تعتمد **المشاريع** على استخدام مجموعة من أنواع الإدارات المُتخصصة في إدارتها، وتتنوّع أشكال إدارات المشاريع وفقاً لطبيعة كلّ مشروع، وفيما يأتي معلومات عن أهم أنواع إدارة المشاريع:^[3]

- **إدارة المشروع الأساسية:** هي من أكثر أنواع إدارة المشاريع انتشاراً، وتعتمد على دور مدير المشروع الذي يمتلك السلطة في تطبيق الوظائف الإدارية للمشروع، وتشمل التوجيه، والتنظيم، والرقابة، والتخطيط، ويستطيع **مدير المشروع** العمل بشكلٍ مباشرٍ مع أي مستوى في المنشأة؛ من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الخاصة في المشروع.
- **إدارة البرنامج:** هي من المُصطلحات الإدارية التي تُستخدم بشكلٍ متزامنٍ مع إدارة المشاريع؛ وذلك نتيجةً للشابه بين المشاريع والبرامج، وفقاً للأمر الآتية:
 - تسعى كلّ منهما إلى تحقيق أهداف يترتب عليهما إنجازها.
 - تهتمّ كلّ منهما في المُدة الزمنية المُخصصة لتحقيق الأهداف.
 - تعتمد كلّ منهما على وجود خطط عمل وميزانيات مالية لتحقيق أهداف معينة.
- **إدارة المخاطر الجديدة:** هي نوعٌ من إدارات **المشاريع** المُطبقة في المنشآت وتهتمّ بالمستهلكين عن طريق تقديم منتجات جديدة لهم، وتمّ الاتفاق على هذا المُصطلح من خلال دور فريق إدارة المخاطر في المنشأة، والذي يسعى إلى إيجاد أسواقٍ جديدة تتناسب مع مصادر وقدرات المنشأة.

طريقة المسار الحرج

طريقة المسار الحرج هي أداة تعتمد على الشبكات والتي تتمزج بنشاطات المشروع وعلاقتها بما قبلها وما بعدها. يعرف التخطيط على أنه تطوير هيكلية سير العمل لنشاطات المشروع، أما الجدولة فهي تعني بحساب متغيرات النشاطات (مثال: الزمن، الكلفة، عدد الأشخاص)، أما التحكم بالمشروع فيعني مراقبة الجدول أثناء تنفيذ المشروع وتحديث وتعديل طرق العمل أو الجدول وفقاً لذلك.

تخطيط المشروع

يتطلب تخطيط المشروع تطوير هيكلية العمل، والتي ستصبح فيما بعد أساس نموذج تواصل المشروع. من الممكن استخدام هذا النموذج لاحقاً في تقييم المشروع عن طريق مقارنته مع المقاييس النظامية للكفاءة. التخطيط بالضرورة يحتاج الي محاذاة اهداف المشروع مع استراتيجيية المنظمة ومن ثم وضع مؤشرات أداء رئيسية لمتابعة الأداء.

مقاييس كفاءة المشروع

إن المقاييس الثلاثة لكفاءة أي مشروع هي **الوقت**، **الكلفة** و**الجودة**، وغالباً ما يكون الهدف العام للمشروع هو تنفيذ المشروع في أقصر وقت وأقل كلفة وأعلى جودة. بشكل واقعي فإن هذه الأهداف تتعارض مع بعضها البعض، حيث في معظم الحالات يتطلب إنهاء المشروع في وقت أقصر **استثمارات** أكبر وبالتالي كلفة أعلى وكذلك الأمر في حال طلب جودة تنفيذ عالية. لذلك يكون على **المدير** إيجاد حل عام مناسب عن طريق الموازنة بين تحقيق الأهداف الثلاثة.

الموازنة بين الوقت والكلفة

من أجل جودة محددة لنشاط معين، يقوم المدير باستخدام المواد والمعدات والعمال اللازمين لتحقيق هدف النشاط ضمن حدود أقل كلفة. وعلى اعتبار أن كل نشاط يجب أن ينفذ في أقل كلفة، فإن كامل المشروع سينفذ عند أقل كلفة إجمالية. ولكن من أجل تقصير الزمن اللازم لأحد الأعمال فإنه غالباً ما تزداد كلفة العمل. قد يحقق هذا زيادة عدد العمال، أو طلب **ساعات عمل إضافية** من العمال الحاليين أو شراء آلات وأجهزة أعلى كفاءة. ولكن لكل عمل هناك زمن أقصر لا يمكن تجاوزه مهما ارتفعت الكلفة يسمى هذا باسم "زمن التصادم" Crash.

علاقات الأعمال

هناك علاقتين محتملتين الحدوث بين زوج من الأعمال في شبكة المشروع:

١. أحد الأعمال يسبق العمل الآخر مباشرة
٢. أحد الأعمال يجب أن يتبع العمل الآخر مباشرة

إن لم توجد علاقة السابق واللاحق بين الأعمال فمن المفترض أن الأعمال تتم بشكل متوازي. تنتج علاقة السابق واللاحق بين الأعمال بسبب القيود المطلقة الفيزيائية والتقنية، عوامل الأمان، الأمور القانونية، والظروف الطارئة مثل محدودية الموارد، طرق العمل أو **التمويل**. يقوم مدير المشروع في البداية بوضع خطة العمل في المشروع بناء على الظروف المطلقة، وتضاف الظروف الطارئة إلى خطة العمل عند الحاجة بهدف الوصول إلى هدف المشروع، لكن يجب على المدير توقعها ووضعها في اعتباره لتفادي أي تأخير في تغيير الخطط عند الحالات الطارئة.

هيكلية تقسيم العمل

هيكلية تقسيم العمل لمشروع ما هي جدولة جميع النشاطات الفردية التي تكون المشروع، فترات هذه النشاطات وعلاقتها السابقة واللاحقة. يجب أن تكون النشاطات بأقل كلفة وأقل طريقة عرضة للمشاكل والظروف الطارئة ليتم استخدامها في المشروع. وعليه فإن كان الجدول الناتج من هيكلية تقسيم العمل الأولية قابلاً للتنفيذ فإنه سيكون أمثل جدول عملي. في حال لم يكن الجدول قابلاً للتنفيذ بسبب ظروف الوقت أو الموارد المتاحة، فإن المدير يضطر لتعديل الجدول للوصول إلى قابلية التنفيذ بأقل كلفة ممكنة.

إدارة التغيير (عمل)

إدارة التغيير في العمل، أو التغيير التنظيمي، هو نهج يُتبع لتحويل أو انتقال **الفرد**، **فريق عمل**، أو **منظمة** من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة. إنها عملية تنظيمية تهدف إلى مساعدة أصحاب المصلحة لقبول، وبالتالي، تبني التغييرات في بيئة الأعمال الخاصة بهم [1]

يهدف التغيير التنظيمي لمؤسسة ما في ضمان نجاح وسلاسة تنفيذ التغييرات، وإلى تحقيق فوائد دائمة للتغيير.

تعريف

يعرف كوتر إدارة التغيير كمنهج الاستفادة من البنى والأدوات الأساسية للسيطرة والتحكم على أي جهد في التغيير التنظيمي. هدف إدارة التغيير هو تحقيق أقصى قدر من المنافع للمؤسسة والتقليل من آثار التغيير على العمال وتجنب الانحرافات عن المسار.^[١]

تاريخ المنهج

وصفت ليندا أكرمان أندرسون،^[٢] المؤلفة المشاركة في تحرير كتاب "ما بعد إدارة التغيير"، حالة امتعاض القادة الكبار في أواخر الثمانينات وبدايات التسعينات من فشل محاولات إنشاء وتنفيذ التغييرات بمنهجية من "الأعلى إلى الأسفل". وبالتالي أنشأوا موقع أو وظيفة "قائد التغيير" ليتبوا مسؤولية عامل التغيير الإنساني (مثل الموظفين أو الشعب) عند القيام بعملية التغيير. يعتبر تاريخ فبراير ١٩٩٤ هو البداية الغير رسمية لبداية عصر صناعة إدارة التغيير وذلك بعد نشر تقرير "حالة صناعة إدارة التغيير" الذي نشر في دورية "أخبار الاستشاريون" (بالإنكليزية: Consultants News).

في عام ١٩٨٢ نشر جوليان فيليبس، وهو المستشار في شركة ماكنزي، أول نموذج لإدارة التغيير في دورية "إدارة الموارد البشرية" (Human Resource Management)، الا انه استغرق عقد من الزمن ليتقبله أقرانه من مديري التغيير لاعتماده في عملهم.^[٣]

ويعزي مارشاك الفضل الكبير لإنشاء صناعة إدارة التغيير إلى شركات المحاسبة الستة الكبار و إلى شركات الاستشارات الإدارية عندما عنونت، في أواخر الثمانينات، خدمات إعادة الهندسة بإدارة التغيير .

أسباب تطورها

في بيئة الأعمال الحديثة، تواجه المؤسسات تغير سريع لم يسبق له مثيل وذلك نتيجة العولمة والابتكار المستمر للتكنولوجيا والتي تجبر مؤسسات الأعمال على التطور بشكل مستمر. كما أن بعض الظواهر الحديثة، مثل وسائل الاعلام الاجتماعية وثورة التكيف على المحمول، أحدثت ثورة في قطاع الأعمال وأوجدت حاجة متزايدة للتغيير لم تحدث من قبل في أي وقت مضى.

كما كان لنمو التكنولوجيا تأثير ثانوي لكن فعال إذ جعل المعرفة متوفرة بشكل كبير وبالتالي وفرت اساليب شفافة للمساءلة. ومنها سهولة الولوج والوصول للمعلومات التي سهلت للمساهمين ووسائل الإعلام القيام بعمليات التدقيق لم يسبق لها مثيل. كما سمحت للمتطفلين والمتابعين معرفة مدى نجاح أو فشل المشاريع التجارية وبالتالي الضغط على المدراء والمنفذين.

وهذه البيئة المتغيرة باستمرار تجبر المؤسسات على تطوير بيئة تتبنى مناخ عمل يقبل التغيير بسهولة وراحة كما يتبنى ويشجع التغيير المستمر. لكل هذه الأسباب، أصبحت قدرة إدارة وتبني التغيير في العمل من الضرورات لنجاح أي عمل.

دوافع التغيير

مع نمو تكنولوجيا الإتصال، أصبحت العوامل الخارجية أكثر تأثيرا على تغيير العمل من الدوافع الداخلية. وعندما تحدث هذه التطورات، فإن المؤسسات التي تتكيف اسرع مع هذه التطورات تشكل لنفسها لأفهم ميزة تنافسية أعلى من المؤسسات الأخرى. وفي الوقت نفسه فالشركات

التي ترفض التغيير تتخلف عن ركب التقدم، مما يؤدي إلى خسارات جذرية من حصتها في السوق.

مؤثراته

التغيير في العمل يؤثر بشكل مباشر على جميع الإدارات من الموظف الصغير إلى أعلى مستويات الإدارة. فأى تطور، مثل التسويق عبر وسائل الاعلام الاجتماعية أو استعمال تطبيقات الهواتف الذكية، تفرض على الشركة بأكملها تعلم كيفية التعامل مع هذه التغييرات بشكل فعال. فالتغير يحدث بسرعة في العالم المتنامي اليوم أكثر من أي وقت مضى.

المؤثرات الخارجية

من المؤثرات الخارجية على التغيير:

- المنافسة
- المؤثرات الاقتصادية
- التأثيرات الدولية
- التغيرات في القيم الاجتماعية
- التغيرات السياسية

المؤثرات الداخلية

المؤثرات الداخلية على التغيير

- القيادة في التنظيم
- ثقافة التنظيم من أساليب إدارية وقيم

مناهج إدارة التغيير

منذ ثلاثينيات القرن العشرين بدأ الأكاديميون في دراسة التغيير بصورة منهجية، وبرغم التطور عبر العقود تمحورت عملية إدارة التغيير حول ثلاثة خطوات متسلسلة وهي: - التفكيك والتحليل ويهدف إلى خلق شعور ملح بالحاجة والرغبة في التغيير - التغيير وهي عملية إحداث تغيير من خلال خطوات صغيرة متتالية - التجميد وهي عملية تثبيت وتوطيد المكاسب التي تم تحقيقها

إستراتيجيات التغيير

أساسيات إستراتيجيات التغيير هو تحديد انسجام توقعات الجماعات، تحديد فعالية وسائط التواصل، دمج فرق العمل وتنظيم عمليات التدريب. كما تعتمد على مقاييس الإداء، مثل النتائج المالية والكفاءة التشغيلية والتزام القادة وفعالية وسائط الاتصالات، لتحديد وتصميم الاستراتيجيات المناسبة لنجاح التغيير وتجنب فشل التغيير أو لايجاد حل مناسب لأي اضطراب في التنفيذ.

انتجت الأبحاث العلمية في مجالات تغيير العمل إلى خلق ممارسة عملية متؤثرة بتخصصات متعددة، مثل علم النفس، والتسويق وعلوم السلوكيات والإدارة. وجميعها تعتمد استراتيجيات

أساسية واحدة وهي أن تبدأ بتشخيص منهجي للوضع الراهن من أجل تحديد الحاجة إلى التغيير والقدرة على التغيير. من ثم ينبغي تحديد الأهداف والمحتوى، والعمليات المطلوبة لنجاح التغيير ليكونوا كجزء أساسي من خطة التغيير الإداري.

تعتمد عمليات التغيير في العمل على اتباع أساليب إبداعية من مجال التسويق الضرورية لتمكين الاتصال بين جماهير التغيير، وكذلك الفهم العميق لأساليب القيادة وديناميات الجماعة وإدارة المشاريع التحويلية. تقوم

عناصر إدارة التغيير

هناك أربعة عناصر رئيسية يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد التقنيات أو الابتكارات التي يجب أن تعتمد:

- المستويات والأهداف والاستراتيجيات،
- نظام القياس ،
- تنفيذ التغيير التنظيمي.
- تحديد سلسلة الخطوات،

إقناع الموظفين

يرتدي التغيير التنظيمي وجوه عديدة وله العديد من الأنواع. وبغض النظر عن النوع، فإن الجانب الحاسم في نجاح التغيير هو قدرة الشركة على إقناع الموظفين بجدوى التغيير على وجه كامل. ولتنفيذ التغيير التنظيمي بفعالية هناك عملية أربع خطوات ضرورية:

- أولاً، الاعتراف بالتغييرات في البيئة الأوسع للأعمال.
- ثانياً، تطوير التعديلات اللازمة لتلائم احتياجات الشركة.
- ثالثاً، تدريب الموظفين على التغييرات المناسبة.
- رابعاً، الحصول على دعم الموظفين باقناعهم بجدوى التعديلات المناسبة. وهذه الخطوة الرابعة هي جوهر إدارة التغيير في العمل والتغيير المؤسسي كمارسة عملية.

عوامل النجاح

امكانية نجاح إدارة التغيير تصبح أعلى وأقوى إذا تم اخذ التالي بعين الاعتبار: ¹

١. في مجال التخطيط:

١. تحديد فوائد التغيير على الإدارة الأعمال؛
٢. تحديد مقاييس رقمية لنوايا واهداف أصحاب العلاقة؛
٣. القيام بحالة دراسية للنتائج والتي ينبغي تحديثها باستمرار،
٤. رصد ومراقبة المخاطر والتبعيات والتكاليف والعائد على الاستثمار، والمضار، والعوامل الثقافية التي قد تؤثر على التقدم المحرز والتي ترتبط بالعمل.

٢. التواصل الفعال: أي تجديد واستخدام وسائط الاتصالات المناسبة التي تبلغ جميع أصحاب العلاقة عن:

١. أسباب التغيير (لماذا؟)،
 ٢. فوائد نجاح التنفيذ (ما هو فيه بالنسبة لنا، وأنت)
 ٣. تفاصيل التغيير (متى؟ أين؟ من هو الضالع؟ وكم ستكون التكلفة؟ الخ).
 ٤. وضع نظام فعال للتعليم والتدريب و/أو رفع مستوى المهارات التي تؤخذ بعين الاعتبار على مستوى المؤسسة.
 ٣. مكافحة مقاومة الموظفين الشركات ومواءمتها للتوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة.
 ٤. تقديم المشورة الشخصية (إذا لزم الأمر) لتخفيف أي مخاوف من التغيير ذات الصلة.
- رصد تنفيذ وصل كما هو مطلوب عند الحاجة.

أمثلة على التغيير التنظيمي

١. تغيير في مهمة الشركة.
٢. تغيير في الاستراتيجيات.
٣. تغيير في النظم التشغيلية بما في ذلك تغييرات في المسؤوليات والروابط بين المسؤولين والموظفين.
٤. تغيير في التكنولوجيا.
٥. تغيير في المواقف والسلوكيات للأفراد.