

المحاضرة 12

الرقابة والمتابعة لعملية التغيير

الرقابة هي مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط وتحديد الانحرافات بينهما واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر، والرقابة نشاط مهم في برامج التغيير والتنظيمي، فبعد إعداد الخطط تم تنفيذها، قد تظهر انحرافات توجب التدخل، وقد يحدث تقاعس وإهمال، وقد يحدث تناسي ونسيان لمعايير الخطة وأنشطة التطوير، وقد يحدث مقاومة من البعض لتطبيق أنشطة التطوير هنا تظهر أهمية الرقابة.

تستوجب عملية رقابة التغيير ان يكون هناك معايير معينة ومحددة مسبقا ليتم مقارنة النتائج بها، مثلا هدف رفع الروح المعنوية للعاملين من المؤشرات المعتمدة في هذا المجال هو هبوط متوى الغياب عن العمل عما كان عليه سابقا، يتمثل جوهر العملية الرقابية للتغيير في قياس الأداء للتأكد من مطابقته للخطط المرسومة وتصحيحه والرقابة على التغيير تشمل :

- الاشراف
- المتابعة
- تحديد المعيير او المؤشرات الملائمة للقياس
- قياس الأداء
- تحديد مدى انحراف الأداء عن النعيار
- معرفة الأسباب التي أدت الى الانحراف
- اتخاذ الاجراء التصحيحي اللازم
- متابعة مدى فاعلية الاجراء المتخذ في منع حدوث الانحراف

1 مراحل الرقابة على التغيير

تمر الرقابة على التغيير بثلاث مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

- مرحلة قياس الإنجاز الفعلي للتغيير والتطوير .
- مرحلة مقارنة الانجاز الفعلي للتغيير والتطوير مع المعايير والمؤشرات الخاصة بالتغيير والتطوير.
- مرحلة اتخاذ القرار التصحيحي اللازم لإزالة أسباب الانحرافات بعد اكتشافها.

2 أهداف الرقابة على التغيير

تهدف الرقابة على التغيير الى :

- معرفة الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه (وهو ما يسمى بالرقابة الوقائية) أو معرفة الخطأ عند وقوعه واصلاحه فوراً قبل استفحاله
- اكتشاف الانحراف عن المعيار ثم تصحيحه بعد تحديد اسبابه الفعلية.
- تستعمل نتائج الرقابة كتغذية عكسية لتعديل الخطط وتطويرها بحيث تكون أكثر واقعية وأكثر دقة.
- تقييم الإنجاز أو الأداء في ناحية ما، لغايات المكافآت ووضع الحوافز لتشجيع الأفراد العاملين في المنظمة.

- تقييم كفاءة المنظمة بشكل عام للحكم على مدى نجاح أساليب إدارتها وسياستها.
- تقويم النتائج ويتم ذلك من خلال التحقق من الآتي:
 - التأكد والتحقق من زيادة فعالية وكفاءة المنظمة.
 - التحقق والتأكد من مستوى الرضا الوظيفي وذلك بالتركيز على رضا الأفراد والجماعات في المنظمة.
 - التأكد والتحقق من مستوى الالتزام الوظيفي
 - التأكد والتحقق من مدى التكيف والتأقلم مع العناصر البيئية الداخلية للمنظمة والعناصر البيئية الخارجية للمنظمة، لأهمية ذلك في اقتناص الفرص، والتأقلم من المخاطر والتهديدات وكذلك لمعرفة نقاط القوة في المنظمة والعمل على تعظيمها، وأيضاً لمعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها
 - التحقق والتأكد وقياس مؤشرات الربحية لدى المنظمة
 - التحقق والتأكد وقياس حجم المبيعات لدى المنظمة
 - التحقق والتأكد من التكاليف لدى المنظمة
 - التحقق والتأكد من معدل دوران العمل، ودرجة الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة
 - التحقق والتأكد من الهياكل التنظيمية في المنظمة
 - التحقق والتأكد من تبسيط الإجراءات في المنظمة
 - التحقق والتأكد من مستوى التقدم التكنولوجي في المنظمة، وهل يتم مكنه وأتمة العمل، وهل يتم إدخال التحسينات على الأساليب والمعدات المستخدمة في العمل، وذلك لتسهيل العمل وسرعة انجازه وتحقيق الجودة العالية لمنتجات المنظمة.

3-أسباب فشل التغيير

- ليست كل عمليات التغيير ناجحة، هذه حقيقة ظاهرة في الحياة وفي العمل . وفي حالات عديدة ربما يرجع أسباب الفشل إلى نقص في:
- نقص في المهارات السياسية:
 - المنظمة نظام إجتماعى مصغر من الدولة.
 - الأفراد هم الشعب.
 - وقادة التغيير يجب أن يكونوا على مستوى عالى من الدهاء السياسى الذى يمكنهم من الإبحار بسفينة المنظمة فى بحر التغيير المتلاطم الأمواج.
 - قلة المهارات السياسية تعنى أن التغيير إما أن يكون قاسى وعسير أو مستحيل.
 - نقص في المهارات التحليلية:
 - القدرة على تحليل العمليات والآثار المالية مهمة للغاية.
 - التحليل يستطيع أن يقود إلى الحل الهندسى، هذا أمر حيوى جداً فى إعادة هندسة العمليات.
 - نقص فى مهارات وكلاء التغيير وقادته:
 - مهارات الإتصال.
 - مهارات الإيمان بالتغيير.

- الذكاء الوجدانى (أو العاطفى).
- التسهيل.
- التقدير.
- نقص فى مهارات النظم: هذا النقص سوف يلحق ضرراً بالغاً بعملية التغيير لأن هذا سوف يُضعِف:
 - فهم كيفية تأثيرالنظام بعملية التغيير الحقيقية.
 - القدرة على تصميم نظم جديدة أو مُحسنة لتقييم العمليات.
 - الربط بين مهارات النظم والمهارات التحليلية لتطوير الفرص المنطقية.
- نقص فى مهارات العمل:
 - هذا النقص سوف يحدث ضرراً بالغاً بعملية التغيير بسبب النقص فى:
 - الفهم الأساسى لكيفية أداء الأعمال.
 - معرفة مختلف أنواع علاقات الإعتماد المتبادل بين وظائف الأعمال.
 - القدرة على التواصل الفعّال بلغات الإتصال المناسبة لمختلف وظائف الأعمال

4 أخطاء تؤدي إلى فشل عملية التغيير

- عدم وجود مجموعة إرشادية قوية (مجموعة وكلاء التغيير).
 - عدم وجود رؤية للتغيير (محطة وصول نهائية واضحة المعالم).
 - عدم وجود نظام إتصالات للرؤية.
 - عدم تحقيق نجاحات على المدى القصير.
 - الإعلان السريع جداً عن تحقق نجاح للتغيير.
 - عدم إحداث تغيير عميق وجذرى فى الثقافة التنظيمية.
- معظم هذه الأخطاء يمكن تجنبها وتخفيض تأثيرها إلى أدنى حد إذا أخذنا فى إعتبارنا الإعتراف بها والتعامل معها فى بداية عملية التغيير . وإذا تحليلنا باليقظة والحذر التام طوال أثناء عملية التغيير من بدايتها إلى نهايتها.