

إشكالية قياس أثر التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال - مدخل منهجي

الدكتور رحيم حسين

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج - الجزائر

المستخلص:

يطرح استخدام الأدوات الكمية في تقييم فعالية عملية التغيير التنظيمي إشكالات منهجية وعملية عديدة، منها ما يتعلق بكفاءة المقيمين ومنها ما يتعلق بالتعقيدات التي تحف هذه العملية من ظروف ومتغيرات. يندرج هذا المقال ضمن الجهود التي ترمي إلى تعزيز استخدام المدخل الكمي في قياس منافع وتكاليف التغيير التنظيمي، وهو يتضمن طروحات ما تزال تحتاج إلى تعمق و صقل.

الكلمات الأساسية: منظمة، تغيير تنظيمي، قياس التغيير، الأثر التنظيمي.

Abstract :

The use of quantitative tools to evaluate the effectiveness of the organizational change process poses many methodological and operational problematic. Some of them are related to evaluators' competence and others are linked to the complexities that surround the operation such as the variables and the circumstances. This article can be considered among the contributions that aim to reinforce the use of the quantitative approach to assess the benefits and the costs of the organizational change, which includes proposals that still require to be deepened and refined.

Keywords: organization, organizational change, change measures, organizational impact.

Résumé :

L'utilisation des outils quantitatifs dans l'évaluation du processus de changement organisationnel pose plusieurs problématiques méthodologiques et opérationnelles qui sont reliées, d'une part, à la compétence des évaluateurs et, d'autre part, à la complexité des conditions et des variables de ce processus. Cet article s'introduit dans le cadre des efforts visant à renforcer l'utilisation de l'approche quantitative en matière de mesure des coûts et des avantages d'un changement organisationnel, il contient des idées qui restent en besoin à des approfondissements et à une mise en valeur.

Mots clés: organisation, changement organisationnelle, mesure du changement, impact du changement.

مقدمة:

يشكل قرار التغيير التنظيمي، لاسيما إذا كان هيكليا، مشروعا يستحق دراسة جدوى متأنية وعميقة، ذلك أن أي خطأ في التقدير سيؤدي إلى اختلالات باهظة التكاليف، بل وقد يعصف بمصير المنظمة ككل. غير أن إجراء هذه الدراسة بصورة موضوعية يتطلب، فضلا عن الخبرة والكفاءة، وجود طرق منهجية وأساليب علمية تسمح بتقديم تصور واضح عن العلاقات الترابطية لعملية التغيير، ومن ثم تدنية مجال الخطأ في التقدير ورفع مستوى الموضوعية في التحليل.

وفي الواقع يمكن تقسيم التحديات التي تعترض عملية تقييم فعالية التغيير التنظيمي إلى مجموعتين: تحديات تتعلق بصعوبة ضبط المتغيرات، المستقلة منها والتابعة، بسبب تعددها وطبيعتها، وتحديات تتعلق باختيار المدخل

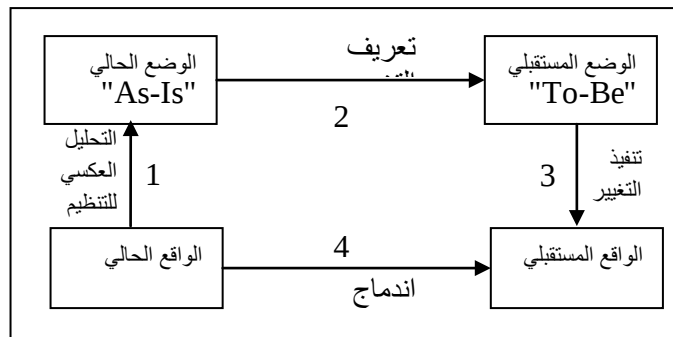
الأكثر ملاءمة ومصادقية لقياس الآثار. وعلى الرغم من تعدد مداخل معالجة إشكاليات التغيير التنظيمي، وانطلاقاً من مقولة "كل ما هو هام يقاس"، سنحاول في هذا البحث تركيز مناقشتنا حول مدخل قياس آثار هذا النمط من التغيير، منتهجين في ذلك مدخل النمذجة البيانية والتحليل الكمي للعملية.

وعليه فإن موضوع هذا البحث يتمحور حول معالجة تساؤل رئيسي مفاده: كيف يمكن قياس آثار التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال؟ وهذا التساؤل يجرنا حتماً إلى طرح عدة تساؤلات مشتقة منه: ما المقصود بالتغيير التنظيمي وما مكونات نظامه؟ ما هي طبيعة متغيراته وكيف يمكن تحديدها؟ ما هي طبيعة وأبعاد الإشكالات المرتبطة بقياس آثاره؟ وإلى أي مدى يمكن الاعتماد على الأدوات الرياضية والإحصائية في قياس تكاليف ومنافع هذا التغيير؟

يستهدف هذا البحث تحقيق هدف مزدوج: هدف علمي وهدف تطوري. فأما الهدف العلمي فيتلخص أساساً في محاولة تقديم طرح علمي لموضوع متجدد ما يزال، في تقديرنا، بحاجة إلى مزيد من المعالجة العلمية المعمقة، وأما الهدف التطوري فيتمثل في محاولة المساهمة في تقديم تصور لمعالم منهج كمي في قياس آثار التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، وهو ما يتضمن ضمناً تطويراً للأساليب الشائعة في هذا المجال كالاستبيان والملاحظة.

1- التغيير التنظيمي كعملية ونظام:

يقصد بالتغيير بمعناه العام التحول من نقطة توازن حالية إلى نقطة توازن مستهدفة، أي التحول من وضعية إلى أخرى يفترض أن تكون أحسن منها. وفي هذا الإطار تم تطوير نماذج بيانية ل تتبع مسار عملية التغيير التنظيمي بغرض ترشيد قرار التغيير، وتندرج في معظمها ضمن تصور M. Jackson الذي يحل فيه الانتقال من حالة "As-Is" إلى حالة "To-Be" كما يبين الشكل التالي (Jackson, 1995):

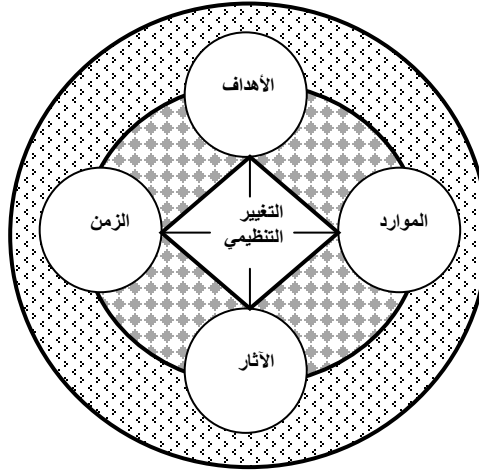


شكل رقم 1: عملية التغيير التنظيمي حسب Jackson

إن معرفة الوضع الحالي يقتضي إجراء تشخيص وتحليل للواقع، وعلى ضوء ذلك تتحدد طبيعة التغيير المطلوب للتحول إلى الوضع المستقبلي المستهدف، ومن ثم اعتماد الإجراءات المناسبة لتنفيذ عملية التغيير التي ستتشئ الواقع المستقبلي المنشود، والذي سيندمج ضمنه الواقع الحالي. وفي هذا الصدد نشير إلى أن إدراك طبيعة التغييرات المطلوبة في الوقت المناسب إنما يتوقف بالأساس على أمرين: مدى فعالية نظام الرقابة الإدارية (مراقبة

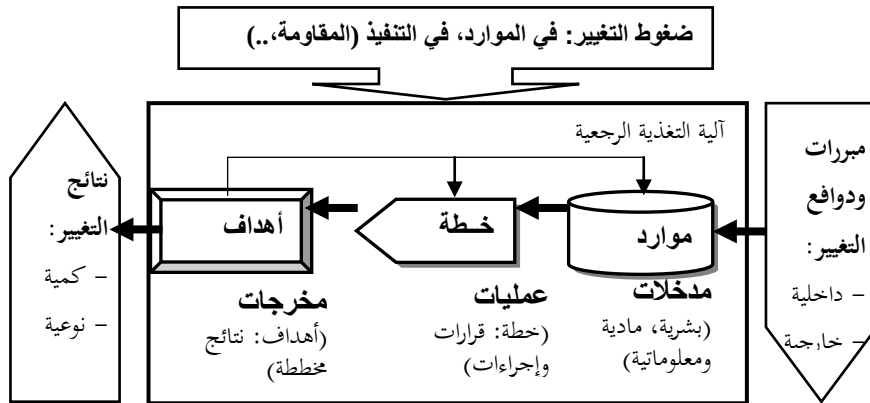
(التسيير) المتاح على مستوى المنظمة، باعتبار أن الرقابة هي مصدر التغيير من جهة (Touchais, 2009)، ومستوى الذاكرة التنظيمية في المنظمة، التي تستمد جذورها من الذاكرة الجماعية، من جهة ثانية (Afef, 2011). تقتضي عملية التغيير اتخاذ إجراءات واستخدام موارد يتناسب حجمها وطبيعتها والتغيير المنشود، وبذلك فهي تنطوي على ثلاثة مكونات: هدف، موارد وإجراءات، وهي مكونات متكاملة ومتفاعلة فيما بينها تشكل في مجموعها نظام التغيير. وبمنظور آخر يرى R. Vaillancourt أن أية عملية تغيير تتضمن ثلاثة مكونات: مكون موضوعي (الهدف المطلوب) ومكون ذاتي (الأثر المرغوب) ومكون مدمج (الخطوة المستخدمة). وهذا المكون الأخير هو الذي يبرز دور الإدارة في القدرة على الدمج بين الهدف المنشود والأثر المرغوب (Vaillancourt, 2000).

وعلى العموم يمكن تصور أية عملية تغيير من خلال العوامل التي تتحكم فيها والمتغيرات المحيطة بها كما يبين الشكل التالي:



شكل رقم 2: عجلة التغيير التنظيمي

حيث تشير الدوائر الأربعة الصغيرة إلى العوامل المحددة لعملية التغيير، أين تتقابل الموارد والزمن من ناحية، والأهداف والآثار من ناحية ثانية (الخطوط داخل المعين)، في حين تشير الدائرة الأولى المحيطة بمعين التغيير التنظيمي إلى الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة، أما الدائرة الثانية المحيطة بكل الدوائر فتشير إلى الظروف والمتغيرات المتعلقة بالمحيط. وبالم منظور النظامي يمكن النظر إلى أي تغيير باعتباره نظاما يتضمن مدخلات وعمليات ومخرجات كما هو مبين في الشكل التالي:



شكل رقم 3: نظام التغيير ومتغيراته

يسمح استخدام مدخل النظم بفهم أشمل لموضوع التغيير وعلاقاته (رحيم، 2005)، وبالتالي تحكم أفضل في هندسة عملياته: أي ماذا نغير، لماذا وكيف؟ وهذا هام جدا لقيادة المنظمة. فقد يحدث أن يدرك القائد لماذا يغير، ولكنه يخطئ فيما يجب تغييره. وفي هذه الحالة لن يتحقق الهدف المطلوب، ويقال أن عملية التغيير فاشلة، أو أن خطة التغيير غير فعالة. والحقيقة أن الخلل وقع في تحديد مدخلات العملية. وفي هذا الإطار ينبغي، عند تصميم مخطط التغيير، النظر إلى نظام التغيير باعتباره نظاما جزئيا غير معزول عن باقي الأنظمة الأخرى بالمنظمة، أو عن التأثيرات الخارجية.

2- الإشكالات الأساسية المرتبطة بقياس أثر التغيير التنظيمي:

يطرح قياس أثر التغيير التنظيمي عددا من الإشكالات، إن بالنسبة للقيادات الإدارية أو بالنسبة للباحثين في هذا المجال. وسوف نحاول التطرق هنا إلى أربعة منها نعتبرها أساسية:

2-1- من يقوم بالقياس ولمن؟: وترتبط هذه المشكلة بكل من موضوعية القياس والهدف منه. فعادة ما تجد قيادة المنظمة نفسها بمثابة المتهم والمنفذ والحكم، فهي تجري التغيير لأنها تواجه صراعا متهمه به، ثم تنفذ هذا التغيير وتحكم على فعاليته بنفسها. وحيث إن الهدف هو تقييم عملية التغيير وقياس آثارها لفائدة إدارة المنظمة، متطلب الموضوعية يفترض إسناد العملية لجهة خارجية متخصصة كمكاتب الدراسات ومراكز البحث في مجال الإدارة وسوسيولوجيا المنظمات.

2-2- طبيعة المتغيرات وصعوبة ضبطها : غالبا ما يواجه القائمون بتقييم التغيير التنظيمي في تعاملهم مع المتغيرات نوعان من الصعوبات: صعوبات تتعلق بطبيعة المتغيرات وصعوبات تتعلق بضبط المتغيرات. فمن حيث طبيعة المتغيرات يجد القائمون بالقياس أنفسهم أمام متغيرات نوعية كثيرة يصعب تكميمها كالرضا والتذمر، جودة العلاقات الإدارية والوظيفية، درجة حدة الصراع، مستوى الكفاءة وغير ذلك مما يتعلق بالشؤون التنظيمية. ومن أجل تقييم مدى التغيير الذي حصل على هذه المتغيرات جراء التغيير يتم اللجوء إلى مقاييس أخرى مترجمة إلى حد ما لهذا التغيير كالأداء الفردي أو الجماعي، حجم الإنتاج، عدد الوحدات المعيبة، رقم الأعمال وغير ذلك مما يمكن التعبير عنه كميا. كما يلجأ أيضا لنفس الغرض إلى إجراء تحقيقات أو توزيع استبيانات كأسلوبين للتقصي المباشر مع العاملين. ومع أن نتائج هذا التقييم لا تتمتع بالدقة المنشودة، إلا أنها تحظى بالقبول في ظل الصعوبات المذكورة. أما من حيث ضبط المتغيرات فتكمن الصعوبات في تحديد المتغيرات التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار لقياس الآثار الناتجة عن تغيير تنظيمي، سواء منها المتغيرات المستقلة التي يقع عليها التغيير أو المتغيرات التابعة التي يتوقع أن تتأثر بهذا التغيير. ولعل من أبرز مصادر هذه الصعوبات: تعقيدات الصراع (بمفهومه العام) وتداخل متغيراته؛ صعوبة ترجيح أسباب الصراع، وبالتالي تمييز متغيراته الأساسية عن متغيراته الثانوية؛ غموض الأهداف لدى القيادات الإدارية وغير ذلك مما يمكن أن يؤثر على أداء التنظيم.

2-3- اختيار مؤشرات القياس: ويقصد بها المقاييس التي يقدر أن تكون أكثر دلالة في تقييم التغيير. وحيث إن التقييم يتعلق بالنتائج فلا بد أن يتم اختيار المؤشرات على ضوء أهداف التغيير ذاتها¹. فعلى سبيل المثال إذا كان الهدف من التغيير في الهيكل التنظيمي هو تحسين العلاقات مع العملاء، فإن الحصة السوقية ستكون مؤشرا ملائما في التقييم.

2-4- طرق القياس وأدواته: وهي تمثل أكبر الإشكالات المطروحة في مجال تقييم التغيير التنظيمي. وينبثق الإشكال هنا من عدم توفر طرق وأدوات علمية مطورة تسمح بتقديم نتائج دقيقة حول تقييم الآثار من جهة، وهو ما يدفع بالمقيم في كثير من الأحيان إلى التخمين والتقدير، ومن اختلاف الرؤى ومستوى الكفاءة لدى المقيمين في استخدام هذه الطرق والأدوات وتحليل نتائجها من جهة ثانية. هذا فضلا عن التعقيدات الميدانية المرتبطة باستخدام هذه الأساليب والأدوات.

وفي هذا الصدد نشير إلى أن أسلوب التحقيقات يظل الأسلوب الأكثر استخداما في القياسات الخاصة بالاتجاهات التنظيمية، إلا أن هذا الأسلوب له حدوده، نذكر منها اثنين أساسيين: الأول يتعلق بالفترات التي يغطيها التحقيق، والثاني يتعلق بالفروقات في طريقة طرح الأسئلة عند كل تحقيق (Nathalie & Emmanuelle, 2010). وتحريا لمصادقية أكبر يلجأ بعضهم إلى تعزيز جهده بأسلوب المقابلة وحتى بأسلوب الملاحظة، في حين يرى البعض الآخر أن ذلك غير كاف من لم يتم استكمال به دراسة تطورات المتغيرات المستهدفة (قبل وبعد التغيير) باستخدام أسلوب تحليل المعطيات وترجمة ذلك في جداول ورسوم بيانية. وفي خضم ذلك تطرح إشكالية المصادقية العلمية في استخدام الأدوات والأساليب المطبقة في دراسة التغيير التنظيمي وتحليل نتائجه.

3- المدخل الكمي في قياس آثار التغيير التنظيمي:

يتميز المدخل الكمي بكونه يركز على معالجة كمية للظاهرة المدروسة، وهو ما يعني أن الوصف والتحليل ينصبان على معلومات (معطيات ونتائج) كمية، مما يقتضي تقديم صياغة علمية للمشكلة تساعد على إجراء مثل هذه المعالجة. وعلى الرغم من الصعوبات التي تواجه استخدام هذا المدخل في مجال الدراسات الاجتماعية، بسبب ارتباط الظواهر المدروسة بالسلوك البشري وطغيان المتغيرات الكيفية فيها، إلا أن شروط تحقيق الدقة والموضوعية في الدراسات تجعل في كثير من الأحيان من استخدام الأساليب الكمية لا مناص منه.

يتضمن المدخل الكمي في مجال تقييم التغيير التنظيمي استخدام الأدوات المحاسبية والإحصائية والرياضية التي من شأنها أن تساعد على حساب تكاليف التغيير ومنافعه من جهة، وعلى تفسير سلوك المتغيرات المتضمنة فيه وتحليل آثاره من جهة ثانية. وفي هذا الإطار يستخدم معامل الارتباط، العينات ومجال الثقة، محاسبة التكاليف، الدوال والمشتقات وغيرها. ولكن يمكن أيضا في مجال إدارة التغيير بوجه عام الحديث عن أساليب كمية أخرى تنضوي ضمن بحوث العمليات على غرار جدولة الأعمال لتخطيط التغيير ونظرية المباريات في إدارة الصراع والإستراتيجيات.

إن استخدام المدخل الكمي يمكن أن يساعد، ليس فحسب في قياس آثار التغيير التنظيمي، ولكن أيضا في فهم وتقدير الاتجاهات المستقبلية للمتغيرات الأساسية ونمذجة تطوراتها. وينبغي التمييز هنا بين نمطين من النمذجة:

النمذجة البيانية والنمذجة الرياضية ⁱⁱ. وإذا كان النمط الأول قد حظي باهتمام أكبر في مجال دراسة التغيير التنظيمي، فإن النمط الثاني من النمذجة، أي النمذجة الرياضية، ما يزال محدود الاستخدام من قبل الباحثين، وهو يحتاج لتطويره إلى بحوث أساسية معمقة.

وفي إطار القياس الكمي للتغيير التنظيمي هناك اتجاه مسيطر نحو استخدام مقياس معدل الأداء، على اعتبار أن الأداء هو العاكس لمستوى كفاءة التنظيم ويتضمن محصلة النتائج، وبالتالي فإن الأداء المتميز، وفق هذا الاتجاه، إنما يدل في الحقيقة على تنظيم أكثر إحكاما، على الرغم من أن ثمة عوامل أخرى غير التنظيم تؤثر في الأداء أبرزها كفاءة العامل وظروف العمل والظروف الاجتماعية ⁱⁱⁱ. وللاشارة فإن معدل الأداء يعبر عن كمية العمل المنجز بالمعايير المطلوبة خلال فترة محددة، وهو ما يعرف بالإنتاجية.

وفي سبيل الوصول إلى وصف مناسب لمعدلات الأداء التي ستعتمد في القياس يذكر زويلف (زويلف، 1993، ص288) خمس خطوات متتابعة وهي: الاختيار (اختيار الأنشطة التي يتعين قياسها)؛ التسجيل (تسجيل كافة البيانات المتعلقة بالنشاط المؤدى بعد توصيف الأنشطة)؛ التحليل الانتقادي (بهدف عزل العناصر التي تؤثر سلبا على الإنتاجية)؛ القياس (قياس كمية العمل بالنسبة لكل عنصر خلال الفترة)؛ التحديد (أي تحديد الزمن القياسي لكل نشاط والأسلوب الذي ينبغي أن يؤدي به).

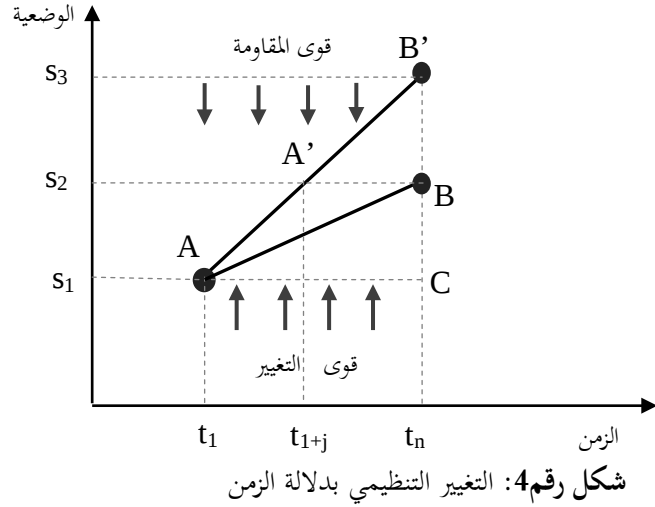
وفي ذات السياق يميز أيضا بين نوعين من النماذج التي تبحث في محدّدات ونتائج التغيير التنظيمي: النماذج التي تهتم بعوائد عوامل الإنتاج، مع التركيز على عائد عنصر العمل، والنماذج التي تهتم بتكاليف عوامل الإنتاج، والتركيز أيضا يقع على عنصر العمل (Crifo, 2003). ومن الواضح أن هذه النماذج تركز على البعد الاقتصادي لعملية التغيير من خلال عوائد أو تكاليف عنصر العمل.

يتعلق تقييم التغيير التنظيمي بدراسة "التغيرات" الحاصلة ما بين وضعيتين تنظيميتين مختلفتين في زمنين مختلفين، وذلك بدلالة مؤشرات محددة تدل على الواقع التنظيمي عند النقطتين، أو عند كل نقطة زمنية من فترة التغيير. ويتعين أن تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس كرقم الأعمال ومستوى الأداء ومعدل التغيب وعدد الزبائن وعدد طلبات تحويل المناصب، وحتى بالنسبة للمتغيرات الكيفية يتعين تقديرها بمعاملات كمية قبل إدراجها ضمن وعاء المؤشرات.

وعليه فإن عملية التقييم تنصب على قياس الآثار الناتجة عن التغيير التنظيمي. ويفضل أن يتم هذا التقييم بصورة دورية، بدلا من التقييم في نهاية الفترة. مع الإشارة إلى أن طول الدورة يخضع لمدى عمق التغيير. فإذا كان التغيير هيكليا لا يمكن قياس آثاره كل أسبوع كما هو الشأن في التغيير العملي.

يخضع تقليص فترة التغيير إلى مدى سيطرة قوى التغيير، أو القوى القائدة على حد تعبير روبينس (Robbins, 1993)، على قوى المقاومة، وهو ما يقتضي تحليل هذين النوعين من القوى اللذان يتجاذبان أية عملية تغيير. والهدف من هذا التحليل هو دعم قوى التغيير، المتمثلة في مختلف الطاقات المسخرة للعملية، والعمل على إضعاف قوى المقاومة، وهو ما يتطلب معرفة جيدة لطبيعة المقاومة والقوى التي تتحكم فيها.

لنعتبر وضعيتين مختلفتين A و B في زمنين t_1 و t_2 على الترتيب. ومع العلم أن الانتقال من النقطة A إلى النقطة B لا تحكمه علاقة خطية، كما أن الزمن ليس المتغير الوحيد في دراسة التغيير، وإن ظل العامل الأساسي والمشارك بالنسبة لكل أهداف برنامج التغيير، إلا أننا ولغرض التحليل نعتمد الشكل التالي:



إذا كانت المنظمة في وضعية A (الشكل رقم 5)، والتي يعبر عنها بمؤشر أساسي ما S_1 (مثلاً رقم الأعمال، الذي يدل على المركز التنافسي)، وترغب في تحسين هذه الوضعية إلى وضعية B' (بقابلها S_3) فإن ذلك يتطلب توفير إمكانيات واتخاذ إجراءات، وهو ما تتضمنه خطة التغيير، كما يتطلب ذلك زمناً $t_n - t_1$. غير أنه قد لا يتحقق الهدف المخطط خلال تلك الفترة، ولن تبلغ إلا الوضعية B، أي وضعية تنافسية أقل، وذلك لسبب أو لمجموعة من الأسباب، كسوء تقدير للإمكانيات المتاحة المسخرة للتغيير أو نقص الفعالية في الإجراءات المعتمدة، أو لأسباب تتعلق بالمحيط. في مثل هذه الحالة تحقق التغيير وتحسن المركز التنافسي للمنظمة، إلا أن المنظمة تكون أمام حالة نقص الفعالية في الخطة المنتهجة بشكل عام، حيث إنها لم تحقق الهدف المخطط. وعلى العكس من ذلك فقد يكون الهدف هو B (نقابله وضعية S_2) خلال فترة الخطة، وتحققت عملياً وضعية B' خلال تلك الفترة، فنكون المنظمة هنا أمام حالة زيادة الفعالية. وكما يتضح من الشكل السابق فإن الهدف B يكافئ الهدف A'، والذي يتحقق خلال فترة أقل تساوي $t_1 + j - t_1$.

ومن أجل متابعة جيدة لبرنامج التغيير التنظيمي ينبغي برمجة الأهداف وفق جدول زمني تتحدد من خلاله آجال إنجاز كل عملية، وبالتالي أجل تحقيق كل هدف من أهداف التغيير، وهو ما يساعد على متابعة مؤشرات الكفاءة المتعلقة بآجال الإنجاز. وفي هذا الصدد يمكن الاستعانة بمخطط غانت (GANTT Diagram) الشهير. إن قياس أثر عملية التغيير وضبط المتغيرات والعوامل التي تحكم هذه عملية مسألة معقدة. غير أن ذلك لا يعني ترك مجرى التغيير تحكمه العشوائية. ولذلك لا بد من تحديد الأهداف بدقة ومحاولة صياغتها في صورة قابلة

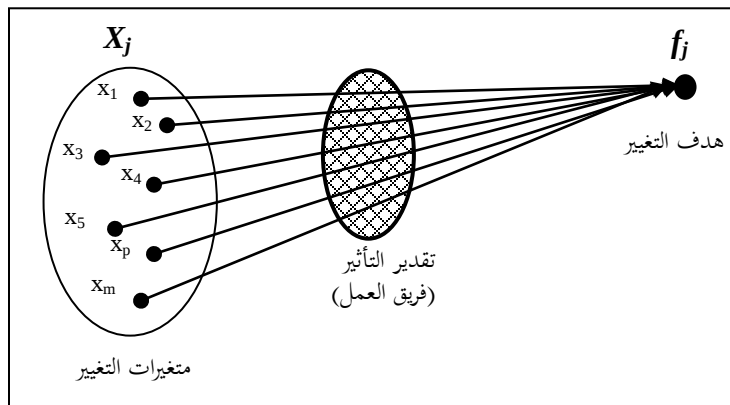
للقياس، أي محاولة تكميم الهدف أو الأهداف، كما لا بد أيضا من العمل على تحديد المتغيرات الأساسية والمتغيرات الثانوية، وحجم التأثير المتوقع من كل منها.

وهكذا يمكن وضع جدول يتضمن مجموعة الأهداف المخططة $f_1, f_2, \dots, f_n$ (متغيرات تابعة) ومجموعة المتغيرات المستقلة $x_1, x_2, \dots, x_m$ ، بحيث تتحدد فيه المتغيرات المؤثرة في كل هدف من هذه الأهداف كما يلي:

$\rightarrow$ $x_j \downarrow$	f_1	f_2	f_3	$\dots$	f_j	$\dots$	f_n
x_1	×				×		
x_2	×	×	×	×	×	×	×
$\vdots$					×		
x_p	×				×		×
$\vdots$					×		×
x_m	×	×			×		

جدول رقم 1: أهداف التغيير ومتغيراته

وعلى سبيل المثال نلاحظ أن الهدف f_i هو دالة في كل المتغيرات المعتمدة $x_1, x_2, \dots, x_m$ ، أي يخضع لتأثيراتها كلها. غير أن المتغيرات ليست على نفس المستوى من التأثير، ولذلك لا بد من ترجيح للأثار المتوقعة عن كل متغير، ومن ثم تقدير أهميته النسبية، وهو ما يساعد على ترشيد عملية التغيير من حيث الجهد والإنفاق. وحتى يتسم هذا التقدير بالموضوعية والصدق ينبغي إسناده إلى فريق عمل. الشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم 5: دالة هدف التغيير وتقدير التأثيرات النسبية

إن الأهداف $f_1, f_2, \dots, f_n$ ، التي تمثل نتائج مرغوبة، يخضع تحقيقها لظروف مستقبلية مجهولة، وهو ما يعني أننا بصدد متغيرات عشوائية. ولو حصرنا فرضاً هذه الظروف في درجة مقاومة التغيير، ووضعنا لهذا الطرف أربع حالات مستقبلية لكل منها احتمال حدوث P_i ($\sum_{i=1}^4 p_i = 1$)، فإن مصفوفة النتائج R_{ij} (إيجابية أو سلبية) تكون كالتالي:

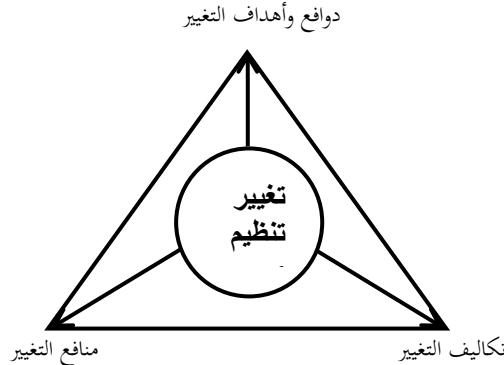
حالة المقاومة ← البدائل ↓	مقاومة منعدمة P_1	مقاومة ضعيفة P_2	مقاومة متوسطة P_3	مقاومة عنيفة P_4
تغيير هيكلي	R_{11}	R_{12}	R_{13}	R_{14}
تغيير جزئي	R_{21}	R_{22}	R_{23}	R_{24}
عدم التغيير	R_{31}	R_{32}	R_{33}	R_{34}

جدول رقم 2: مصفوفة عوائد التغيير

ومن الواضح أن تكميم النتائج (أي التعبير عنها كمياً) أمر ضروري لبناء هذا الجدول. أما تقدير الاحتمالات فيخضع لخبرة متخذ قرار التغيير وقدراته الخاصة. فيمكن، على سبيل المثال، أن تكون هذه النتائج عبارة عن حصص سوقية متوقعة جراء التغيير التنظيمي، كما يمكن أن يعبر عنها بمؤشر عدد الوحدات المعيبة أو مستوى الإنتاجية، ولكن أيضاً يمكن تقديرها بنقاط أو نسب.

4- مدخل المنافع-التكاليف في قياس أثر التغيير التنظيمي:

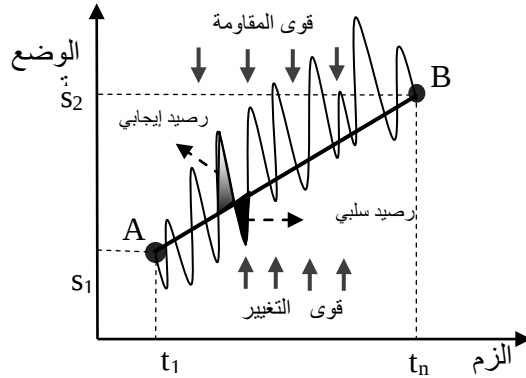
يستهدف هذا المدخل قياس الآثار المترتبة عن التغيير التنظيمي، وبالتالي تقييم كفاءة هذا التغيير وفعاليته. ويقوم هذا المدخل على أساس أن أية عملية تغيير تتضمن ثلاثة أبعاد أساسية: دوافع وأهداف؛ تكاليف؛ ومنافع، يمكن تمثيلها من خلال مثلث التغيير التالي:



شكل رقم 6: مثلث التغيير التنظيمي

إن الهدف من أية عملية تغيير هو تحقيق منافع أو مزايا، إلا أن ذلك لن يتأتى من دون تكاليف. فكما أن عدم إجراء التغيير يعني تحمل تكاليف الوضع الحالي، فإن إجراء التغيير يتضمن أيضاً تحمل تكاليف: تكاليف التنفيذ وتكاليف ما بعد التنفيذ. وهذه التكاليف منها ما هو صريح ومنها ما هو ضمني، كما أنه منها ما هو مالي ومنها ما

هو معنوي. ويمكن تصور رصيد المنافع-التكاليف، الذي يمثل المكسب الصافي من عملية التغيير، من خلال الشكل التالي:



شكل رقم 7: منحني العائد الصافي من التغيير التنظيمي

حيث يدل المنحنى أعلى الخط على رصيد إيجابي وأسفل الخط على رصيد سلبي. ومن الملاحظ أن مكاسب التغيير (الرصيد الإيجابي) لن يكون كبيراً في المراحل الأولى للتغيير بسبب المقاومة وعدم التأقلم مع هذا التغيير. غير أن المكاسب سرعان ما تأخذ في الارتفاع مع الزمن، خاصة إذا ما رافقت عملية التغيير حملة تحسيس وإقناع وحصلت معها تغيرات إيجابية واضحة.

وللإشارة فإن العائد الصافي الذي يمثله المنحنى الشكل رقم 8 يتضمن جانباً كمياً وجانباً معنوياً. فلو افترضنا أن المؤشر (أو المؤشرات) المعتبر في قياس مكاسب التغيير كمياً، أو أمكن التعبير عن كل المؤشرات كمياً، لأمكن التعبير عن هذا المنحنى من خلال دالة ولو بصورة تقريبية. غير أن هذه الدالة ستكون متعلقة بعملية تغييرية محددة، ذلك أن هذا المنحنى ليس نمطياً ينطبق على كل عمليات التغيير التنظيمي، والتي تختلف باختلاف الأهداف والمتغيرات والمؤشرات والظروف المحيطة بالعملية.

يساعد التفكير من خلال مدخل المنافع-التكاليف على تقدير العوائد المحتملة بالنسبة لكل ظرف مستقبلي متوقع، وهذا يعني تصور مختلف البدائل والحالات المستقبلية الممكنة المرتبطة بالتغيير المزمع إجراؤه، ويساعدنا في تصميم هذا التصور أسلوب شجرة القرار.

تختلف أهمية المنافع والتكاليف وفقاً لطبيعة التغيير التنظيمي ومداه (تغيير هيكلي أو تغيير عملي). وتشير التكاليف إلى مختلف الأضرار المحتملة الناتجة بسبب إجراء التغيير، في حين تشير المنافع إلى مختلف المزايا المحققة من وراء التغيير. وعموماً نميز بين نوعين من التكاليف والمنافع:

- تكاليف/مزايا عملية، وهي تقتضي متابعة دورية (نهاية كل يوم مثلاً) وتسجيل الاختلالات المقدر أنها نتائج التغيير التنظيمي الجاري، مثل متابعة الغيابات والعطل المرضية، مستوى جودة الخدمات والمنتجات، جودة العلاقات، مستوى الرضا لدى العاملين، مستوى الإنتاجية وغيرها.

- تكاليف/مزايا إستراتيجية، وهي تكاليف/منافع تتعلق بالوضعية الإستراتيجية للمنظمة، بعضها قد يظهر في المدى القريب كفقْدان/استقطاب بعض الكفاءات أو الزبائن، وبعضها يظهر بعد التحول إلى الوضعية الجديدة كفقْدان/كسب حصة سوقية أو بروز/انطفاء صراعات داخل المنظمة.

إن هدف أي نموذج للتغيير هو تدنية تكلفة التغيير وتعظيم منافعه. ومن أجل ذلك يتعين البحث في المصادر أو الأسباب الأساسية لكل نوع من التكاليف أو المنافع، وهذا يعني ضرورة إجراء تجزئة لكل من التكلفة عند ظرف محدد C_c والمنفعة عند ذات الظرف A_c بحيث يتحقق:

$$\begin{cases} \text{Min}(C_c) = \sum_{i=1}^n c_i ; c_i = f(y_1, \dots, y_l) \\ \text{Max}(A_c) = \sum_{j=1}^m a_j ; a_j = g(z_1, \dots, z_p) \end{cases}$$

إن صياغة المشكلة بهذه الكيفية يحتم البحث عن مجموعة المتغيرات الأساسية للتكلفة $Y=\{y_1, \dots, y_l\}$ ، حيث كل مجموعة جزئية منها تؤثر على نوع من التكاليف، ومجموعة المتغيرات الأساسية للمزايا $Z=\{z_1, \dots, z_p\}$ ، حيث كل مزية تكون تابعة لمجموعة جزئية منها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المشكلة لا تكمن فحسب في كيفية حساب مكونات التكلفة بقدر ما تكمن في التحقق من أن مصدر هذه التكلفة هو التغيير. فإذا أخذنا على سبيل المثال تكلفة التغيب، التي يحتمل أن تشكل إحدى مكونات تكلفة التغيير، فإن التحقق من أن مصدر الظاهرة هو التغيير يستدعي دراسة اتجاه الظاهرة قبل وبعد عملية التغيير، كما يمكن أيضا الاستعانة بتوزيع استبيان على العاملين وحساب معامل الارتباط (التغيب والتغيير)، أو بإجراء مقابلات مع عينة من العاملين من طرف مختصين لتحليل التغيرات الحاصلة في اتجاهاتهم السلوكية (التغيب، عدم الرضا الوظيفي، ..).

وهكذا، فإن تدنية تكاليف التغيير وتعظيم منافعه يقتضي متابعة جزئية لمصادر كل منهما. فإذا تمكنت الإدارة من معرفة جزئيات التغيير التي أدت إلى تفاقم ظاهرة التغيب أو ظاهرة عدم الرضا أو تناقص مستوى الإنتاجية (تناقص الإنتاجية قد يكون مصدره تنظيمي وليس عدم الرضا) وغيرها، فإن ذلك سيساعد على مراجعة خطة التغيير، وهو ما يطلق عليه التغذية الراجعة، وبالتالي تدنية تكلفة التغيير. ونفس المنطق ينطبق على تعظيم منفعة التغيير، أي معرفة ما ينبغي دعمه أو تطويره من جزئيات التغيير.

إن تحديد مصادر كل من تكلفة التغيير ومنافعه له أهمية بالغة في تحليل آثار التغيير، إلا أنه يبقى غير كاف لتقييم هذه الآثار ما لم نتمكن من حساب التكاليف والمنافع ولو بصورة تقديرية. ومع العلم أن عملية الحساب هذه ليست بسيطة في مجال التغيير التنظيمي، الذي يتضمن أنماطا من المنافع والتكاليف يصعب قياسها بوحدة نقدية (كالعلاقات الإنسانية)، إلا أننا نرى أن استبعاد بعضها من الحساب أفضل من استبعاد عملية الحساب برمتها.

وفي هذا الصدد إذا اعتبرنا من ضمن التكاليف العملية للتغيير تكلفة التغيب، فإن حساب هذه التكلفة يستوجب تحديد مجموعة المتغيرات المحددة لها، وهي تختلف حسب طبيعة عمل المتغيب، ومن أبرزها: عدد ساعات التغيب، درجة اختلال الخدمة بمصلحة المتغيب أو بالمصالح الأخرى (من ضمنها مثلا حجم المبيعات المتعثرة أو حجم المراسلات المعطلة)، تغير مستوى الإنتاج على مستوى الوحدة، التعويض الذي يستحقه المتغيب في حالة

غيابه (إن وجد). وبذلك يتم تقدير تكلفة غياب عامل خلال فترة معينة. ولو أخذنا تكلفة عدم الرضا نجد أن القياس سينصب على نقص الأداء، الأخطاء المهنية الدالة على نقص الإلتقان، التغيب، وغيرها. ومع إدراكنا بأن قياس أثر التغيير، ولا سيما إذا ما تعلق الأمر بتغيير تنظيمي، لا يمكن التعبير عنه دوماً وحسراً بمتغير كمي كرقم الأعمال أو حجم الإنتاج أو مستوى الربحية، إلا أنه سيكون مجهود التغيير غير قابل للتثمين والقياس إذا ما عجزنا عن وضع مؤشرات دالة ومرجعية لعملية القياس، سواء كانت هذه المؤشرات كمية أو كانت نوعية.

خاتمة:

على الرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي أجريت حول موضوع التغيير التنظيمي، ما يزال قياس فعالية وكفاءة هذا النمط من التغيير يطرح إشكالات منهجية وعملية عديدة، لا سيما ما يتعلق منها بالقياس الكمي لمنافعه وتكاليفه. لقد حاولنا من خلال هذه الصفحات طرح مجموعة من الأفكار المنهجية التي يمكن أن تضاف إلى الكتابات التي عنت بالمنهج الكمي في قياس آثار التغيير التنظيمي، وهي طروحات لا تخلو من النقص وتحتاج إلى مزيد من التعمق وصقل في الصياغة. ولعل أهم ما يمكن الخروج به من هذا البحث هو الجزم بإمكانية تطوير أدوات كمية ملائمة لقياس فعالية التغيير التنظيمي تضاف إلى الأدوات المستخدمة إلى حد الآن، والتي من أبرزها أسلوب الاستبيان والمقابلة. وتطوير مثل هذه الأدوات يتطلب في نظرنا ثلاثة شروط أساسية:

- أن يساهم فيها باحثون متحكمون في الأدوات الكمية؛
- أن تتم بالتعاون في إطار فريق عمل؛
- أن تصقل من خلال الدراسات الميدانية.

الهوامش:

- ⁱ يميز عادة بين ثلاثة أنواع من المؤشرات: مؤشرات تتعلق بالموارد (الموارد المادية والبشرية)، مؤشرات تتعلق بالطاقة (التدفقات، المخزونات، الدوران) ومؤشرات تتعلق بالكفاءة (التكلفة، الكمية، الأجل، الجودة).
- ⁱⁱ تشير النمذجة البيانية إلى وضع نماذج تتضمن رسوماً بيانية ومخططات توضح تطورات الظاهرة المدروسة، في حين تشير النمذجة الرياضية إلى التعبير عن الظواهر في صورة دوال رياضية تتضمن متغيرات تابعة وأخرى مستقلة، ومن خلال دراسة الدالة باستخدام النهايات، التفاضل والتكامل وغيرها، يمكن فهم الاتجاهات المستقبلية للظاهرة محل الدراسة.
- ⁱⁱⁱ تشمل ظروف العمل مختلف العناصر المكونة لبيئة العمل مثل ظروف الأمن (أمن العمل)، مستوى الأجر، المواد المستخدمة، نمط القيادة وغيرها. إلا أن هناك ظروفًا أخرى اجتماعية تؤثر في أداء العامل وهي ظروف خارجة عن نطاق المنظمة كالظروف العائلية مثلاً.

المصادر

- رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة بكرة، العدد 07، 2005
- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجد ولاي للنشر والتوزيع، عمان، 1993.
- Afef C., Pour une relecture du fonctionnement de la mémoire organisationnelle dans l'entreprise, *Humanisme et Entreprise*, 2011/2, n°302, pp 45-60
- Crifo P., La modélisation du changement organisationnel: déterminants et conséquences sur le marché du travail, *L'actualité économique*, Vol.79, n°3, 2003, p352
- Jackson M., Software Requirement and Specification, A lexicon of practice, principles and prejudices, Addison Wesley Press, 1995
- Nathalie G. et Emmanuelle W., La dynamique des changements à long terme, *Réseaux*, 2010/4, n°162, pp236- 238
- Robbins S.P., Organizational behaviour. Prentice Hall, New Jersey, 1998
- Touchais L., C. Herriau, Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement: définition d'un cadre conceptuel et application à la relecture d'un processus de transmission, *Revue management et avenir*, 2009/2, N°22, pp72-75
- Vaillancourt R., Réflexions autour de la perception du changement organisationnel, *Les Cahiers de l'Actif*, N° 292-293, sept-oct.2000