مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: الدور المعدل للمواطنة التنظيمية في العلاقة بين العوامل اللينة للتغيير التنظيمي وتعزيز الكفاءة التشغيلية –دراسة ميدانية على شركتي الاتصالات الخلوية العاملة في سورية Syriatel و MTN–
اسم الكاتب: د. مجد صقور، علي اسماعيل
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/6031
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 14:56 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Moderating Role Of Organizational Citizenship In The Relationship Between Organizational Change's Soft Components And Operational Efficiency Promotion

-Field Study On The Two Telecommunications Companies Operating In Syria, Syriatel And MTN-

Dr. Majd Saqour*
Ali Ismail**

(Received 1 / 12 / 2023. Accepted 23 / 4 / 2024)

□ ABSTRACT □

The objective of the research is to investigate the role of the soft components of change management (motivation, human resource policies, and innovation) in the operational efficiency of organizations, using organizational citizenship as a moderating variable. The opinions of 143 employees in the organizational development sector within the two telecommunications companies operating in Syria, Syriatel and MTN were surveyed during 2023, using a questionnaire specifically designed for this purpose. The relationship was tested based on a theoretical model derived from the resource-based view literature in organizations.

The research concluded by accepting the substantial impact of change management on operational efficiency through the studied variables. It was also found that the moderating variable of organizational citizenship maintained only the substantive effect of motivation in the relationship between change management and operational efficiency. This is consistent with previous studies that emphasized enhancing leadership styles and communication with internal customers as a key determinant of successful organizational change, while not neglecting the roles of appropriate human resource and innovation policies as essential variables in achieving the strategic goals of organizations.

Keywords: Resource Based View RBV, Operational efficiency, Change management, Organizational excellence and organizational citizenship.

Copyright **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

* **Professor,Business Administration Department, Economics College, Damascus University, Damascus, Syria.**
** **Postgraduate Student , Business Administration Department, Economics College, Damascus University, Damascus, Syria. Ali.Ismail@Damascusuniversity.Edu.Sy**

الدور المعدّل للمواطنة التنظيمية في العلاقة بين العوامل اللينة للتغيير التنظيمي وتعزيز الكفاءة التشغيلية

–دراسة ميدانية على شركتي الاتصالات الخلوية العاملة في سورية Syriatel وMTN–

الدكتور مجد صقور *

علي اسماعيل **

(تاريخ الإيداع 1 / 12 / 2023. قُبِل للنشر في 23 / 4 / 2024)

□ ملخّص □

الهدف من البحث هو التحقق من دور المكونات اللينة لإدارة التغيير (الدافعية، وسياسات الموارد البشرية، والابتكار) في الكفاءة التشغيلية للمنظمات باستخدام متغير المواطنة التنظيمية كمتغير معدّل. تم استقصاء آراء 143 عاملًا في قطاع التطوير التنظيمي ضمن شركتي الاتصالات الخلوية العاملة في سورية Syriatel وMTN خلال عام 2023، باستخدام استبانة مصممة خصيصًا لهذا الغرض، كما تم اختبار العلاقة بناءً على نموذج نظري مستقى من أدبيات المنظور القائم على الموارد في المنظمات.

توصّل البحث إلى قبول الأثر الجوهري لإدارة التغيير في الكفاءة التشغيلية من خلال المتغيرات المدروسة، كما تبين أن متغير المواطنة التنظيمية المعدّل يُبقي على جوهرية أثر الدافعية فقط في العلاقة بين إدارة التغيير والكفاءة التشغيلية. وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة التي أكدت على تعزيز أنماط القيادة والتواصل مع العملاء الداخليين كمحدد رئيسي في نجاح التغيير التنظيمي، مع عدم إغفال أدوار السياسات المناسبة لأقسام الموارد البشرية والابتكار كمتغيرات أساسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.

الكلمات المفتاحية: المنظور القائم على الموارد، الكفاءة التشغيلية، إدارة التغيير، التميز التنظيمي، المواطنة التنظيمية.

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين– سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY–NC–SA 04

* أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سورية.

** طالب دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سورية.

ali.ismail@damascusuniversity.edu.sy

مقدمة:

يتناول هذا البحث موضوع الدور المعدّل للمواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship) وهي السلوكيات الإيجابية التطوعية للعاملين التي تعزز الأداء التنظيمي [9]، في العلاقة بين العوامل اللينة (Soft Factors) للتغيير التنظيمي مثل الدافعية والابتكار وسياسات الموارد البشرية [7] و[11]، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ويستند في تحليل هذه العلاقة إلى المنظور القائم على الموارد (Resource–Based View RBV) والذي يؤكد على ضرورة استدامة الميزة التنافسية للمنظمات بالاعتماد على القدرات والجدارات الداخلية (Internal Capabilities and Competencies) مثل المهارات والمعارف والقيم التنظيمية. وفي حين تعد القدرة على القيام بمبادرات التغيير التنظيمي الناجحة أصلاً غير ملموس في المنظمات وأحد أهم مقومات النجاح في بيئة العمل والتنافس للانتقال إلى وضعيات استراتيجية أكثر مناسبة لهذه المنظمات، يعزو بعض الباحثين فشل المنظمات في بلوغ إمكانياتها الكاملة إلى ضعف استثمار عوامل التغيير التنظيمي اللينة ومواءمة العمليات المختلفة مع الأهداف الاستراتيجية [1] و[2]. تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة العلمية من خلال التركيز على قياس وتحليل إسهام العوامل اللينة للتغيير التنظيمي في تحسين الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency) للمنظمات، وكيف يمكن تحسين هذه العملية لتحقيق أقصى استفادة من الجهود التنظيمية.

أولاً – الإطار المنهجي للبحث:

1–مشكلة البحث:

تشير العديد من الدراسات السابقة مثل [2] و[3] و[4] إلى فجوة علمية في تتمثل في قلة الأبحاث التي تتناول دور العوامل اللينة لإدارة التغيير في تعزيز الكفاءة التشغيلية، والتطبيق المجتزأ للحلول التي يقدمها البحث العلمي في هذا المجال، وتركّز الدراسات السابقة على نقاش العوامل الصلبة (الهياكل التنظيمية ومقاييس الأداء)؛ وذلك نظراً لصعوبة تناول العوامل اللينة في السياق العملي وطول الفترة الزمنية اللازمة لبيان نتائج معالجتها. كما الحاجة للتعرّف إلى الجوانب العملية للعوامل اللينة في التغيير التنظيمي وإثراء تعريفاتها الإجرائية وإغنائها بدليل عملي.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور العوامل اللينة لإدارة التغيير التنظيمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية في قطاع الاتصالات السوري الخاص، وتركز على العوامل الثلاثة التالية: الدافعية، سياسات الموارد البشرية، والابتكار بالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة مثل [5] و[6] و[7] و[8]، وذلك لفهم أثرها على الكفاءة التشغيلية، بالإضافة إلى دراسة دور المواطنة التنظيمية كمتغير معدل بالبناء على دراسة [9].

فرضيات البحث:

بناءً على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بدور العوامل اللينة للتغيير التنظيمي والكفاءة التشغيلية، تختبر الدراسة وجود تأثير إيجابي للعوامل اللينة لإدارة التغيير التنظيمي، والمتمثلة في الدافعية، وسياسات الموارد البشرية، والابتكار، في تعزيز الكفاءة التشغيلية للمنظمات العاملة في قطاع الاتصالات السوري الخاص، كما تدرس دور المواطنة التنظيمية كمتغير معدل في هذه العلاقة. وتقترح الفرضيات التالية في هذا السياق:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل اللينة لإدارة التغيير التنظيمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر معدل ذو دلالة إحصائية للمواطنة التنظيمية في العلاقة بين العوامل اللينة للتغيير التنظيمي وتعزيز الكفاءة التشغيلية

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التي تتناول (الدافعية، سياسات الموارد البشرية والابتكار).

منهجية البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات المدروسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وعليه تمت معالجة مشكلة البحث من خلال استعراض الدراسات السابقة لإنشاء إطار نظري للبحث، تبع ذلك استخدام دراسة مقطعية باستخدام استبيان تم تصميمه لضبط المتغيرات. يتم في الإطار العملي استخدام تحليل المكونات الرئيسية (PCA) لتلخيص المتغيرات إلى عوامل رئيسية قليلة تفسر معظم التباين في البيانات. يتم استخدام تدوير (Varimax) لتوضيح وتمييز تشبعات المتغيرات على العوامل المعرّفة، مع التركيز على تقليل عدد المتغيرات ذات التشبعات العالية على كل عامل. قبل إجراء التحليل العاملي، يتم إجراء اختبار بارتليت لاختبار فرضية العدم القائلة بعدم وجود ارتباط بين المتغيرات. كما يُستخدم مقياس كايزر–ماير–أولكين (KMO) لتقييم مدى كفاية حجم العينة للتحليل العاملي، حيث تُعتبر القيم أكبر من 0.5 مقبولة وأكبر من 0.8 ممتازة.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع هذا البحث من العاملين في شركتي قطاع الاتصالات السوري الخاص، شركتي Syriatel (4,482 عاملاً) وMTN (1,016 عاملاً)، حيث تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة (حجم العينة المطلوب= حجم مجتمع الدراسة × القيمة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية في الدراسة/(حجم المجتمع + القيمة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية في الدراسة − 1)، وبتطبيق هذه المعادلة على إجمالي مجتمع الدراسة البالغ 5,498 عاملاً، تم الحصول على حجم عينة مناسب يبلغ 360 عاملاً. بتوزيع الاستبانة على جميع العاملين في الأقسام المرتبطة بالتطوير التنظيمي، تم استرداد 243 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي موزعة على النحو التالي، إدارة الخدمات الرقمية (40 عاملاً)، التدقيق الداخلي (22 عاملاً)، إدارة المشاريع (34 عاملاً)، إدارة الموارد البشرية (46 عاملاً)، إدارة المخاطر والامتثال (26 عاملاً)، قسم التخطيط الاستراتيجي (33 عاملاً)، والشؤون الإدارية (42 عاملاً) من مختلف المستويات في هذه الوظائف التنظيمية للتعرف بشكل أعمق إلى مكونات الإدارة الاستراتيجية، وطبيعة العلاقات الداخلية والعوامل اللينة التي تقود عمليات التغيير التنظيمي، واختبار فرضيات الدراسة. وجهت هذه الاستبانة عبر الإدارة في كلتا الشركتين بالبريد الإلكتروني إلى مختلف المستويات في الوظائف التنظيمية المحددة وتعدها بعض الدراسات مثل [13] عينة ممثلة للمجتمع الإحصائي.

أهمية البحث وأهدافه:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، تبين للباحث أن الاهتمام الرئيسي في الأدبيات العلمية ينصب على فحص جوانب التغيير التنظيمي المرتبطة بالعوامل الصلبة (الهياكل التنظيمية ومقاييس الأداء)، متجاهلة بذلك الدور الحيوي الذي تلعبه العوامل اللينة، والذي يتصل بالدافعية والابتكار والسياسات التنظيمية. وعليه، يبرز في سياق هذا البحث إدراك أهمية العوامل اللينة في إكمال أو إحباط عمليات التغيير التنظيمي. يأتي هذا البحث لسد الفجوة العلمية من خلال تنفيذ اختبار منهجي لتقييم تأثير عوامل التغيير اللينة على تحقيق الكفاءة التشغيلية للمنظمات، مع التركيز على الدور المعدّل للمواطنة التنظيمية. يسعى هذا البحث إلى الإسهام في تكوين فهم عملي أفضل لدور العوامل اللينة في سياق التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات السوري، بشكل خاص لتحقيق فوائد علمية وعملية، بما في ذلك زيادة المشاركة والتحفيز لدى العاملين، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتحسين التواصل والتعاون.

يهدف البحث من خلال ربط العوامل اللينة للتغيير التنظيمي بالكفاءة التشغيلية إلى:

- اختبار دور العوامل اللينة لإدارة التغيير في الكفاءة التشغيلية والتعريف بدورها.
- تقديم توجيهات عملية للمنظمات في سعيها لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2-الدراسات السابقة:

أ. دراسة (Aldoghan & Pandiyan, 2023) بعنوان " Organization operational efficiency and Innovativeness" (الكفاءة التشغيلية والابتكار في المنظمة):

بحثت هذه الدراسة في تأثير الكفاءة التشغيلية على الابتكار في شركات البناء السعودية من خلال مجموعة من المتغيرات الوسيطة، فقد تم دراسة تأثيرات الوساطة للتدريب المستند إلى المهام، والمواطنة التنظيمية، والمشاركة التنظيمية، والدعم الإشرافي على الارتباط بين الكفاءة التشغيلية والابتكار. وبالاعتماد على استقصاء لآراء 220 عاملاً في هذا القطاع، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الكفاءة التشغيلية ذات تأثير كبير على الابتكار في الأعمال. ولكن في المقابل، فإن التدريب القائم على المهام، والمواطنة التنظيمية، والمشاركة التشغيلية، والدعم الإشرافي لها تأثيرات وساطة ضئيلة.

تكشف هذه الدراسة عن ندرة الأبحاث حول الابتكار في شركات المقاولات السعودية، كما تقدم مساهمة علميّة في البناء المعرفي الحالي من خلال التأكيد على عامل الابتكار الهام الذي يحسن الأداء الكفوء للمنظمات. تنطبق نتائج الدراسة على الممارسين والإداريين وواضعي السياسات في المنظمات المعنية.

ب. دراسة (Ali & Hassan, 2022) بعنوان " A Review of Organization Change Management and Employee Performance" (مراجعة لإدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين):

سعت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة أدبية للأبحاث في حقل التغيير التنظيمي، وتشير إلى ضرورة تعريف احتياجات التغيير والتركيز على إعداد العاملين من قبل الإدارات العليا، فإدارة عملية التغيير لا تقل أهمية عن التغيير نفسه، وأن التزام العاملين بالتغيير في مواقفهم وسلوكهم من الأمور الحاسمة لنجاحه. وتعرّف التغيير بكونه الأدوات المخطط لها لتغيير الفرد أو المجموعات من الوضع الراهن إلى الحالة المستقبلية المطلوبة. لذلك تبحث في إدارة التغيير التجريبي وتأثيرها على أداء العاملين من منظور العوامل اللينة. وتؤكد في النتيجة أنه يمكن للمنظمات الحصول على مزايا تنافسية من خلال الأداء الجيد لعامليها بتبني التغيير والحفاظ عليه. وبما أن التزام العامل هو مفتاح التكيف الناجح للتغيير التنظيمي من أجل النمو الفعال، يعبّر عن ذلك بتطوير رغبة العاملين وتغيير سلوكهم ومواقفهم من خلال التدريب، والتحفيز على الخروج من منطقة الراحة لإنجاز تغيير تنظيمي ناجح.

ت. دراسة (Sharma, Vashisth, & Sharma, 2014) بعنوان " Management of Operational Efficiency: Can Indian SMEs Afford Overseeing IT" (إدارة الكفاءة التشغيلية: هل تستطيع الشركات الصغيرة والمتوسطة الهندية تحمل تكاليف الإشراف على تكنولوجيا المعلومات):

بحثت هذه الدراسة في تدهور نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية في ظل استمرار النزف المالي لها من الأرباح والموارد المالية. تم تعريف الكفاءات التشغيلية المختلفة التي يمكن أن تحدث تحولات في الأداء التجاري والمالي من خلال مسح خمسين مشروعاً صناعياً في دلهي بالهند. تظهر النتائج الارتباط بين الكفاءة التشغيلية والأداء المالي، فالكفاءة التشغيلية هي عنصر حاسم عندما يتم استثمارها بشكل مناسب. وتتناول الدراسة متغيرات ثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي للعاملين في الأداء المالي. وتقترح إعادة تصميم وتحسين العمليات بتجديد الرؤية وإعادة تعريف الأداء التشغيلي بالتعامل مع الطرق والوسائل الإدارية الحديثة مثل تطبيق Sigma-6، والتصنيع الرشيق، ونظام إدارة

الجودة لتقييم كفاءة الأعمال خاصة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، كضرورة حاسمة لاستمرار العمل وضمان التنافسية.

ث. دراسة (Alhmeidiyeen & Municipality, 2015) بعنوان " Innovation-Based Change Management" (إدارة التغيير القائمة على الابتكار):

قدمت هذه الدراسة مراجعة علمية للأبحاث الدولية في سياق الربط بين الأداء التنظيمي والتغيير القائم على الابتكار، وتوجهت إلى الإدارات العليا في المنظمات باقتراح استيعاب مصادر التغيير التنظيمي الداخلي والخارجي وتعزيز الابتكار الداخلي، وتطوير القدرة على التعلم لتمكين العاملين من إدراك الحاجة إلى التغيير والاستجابة له في وقت مناسب ومن خلال سلوك منتظم يعزز النتائج المحققة من عمليات التغيير وبالتوافق مع احتياجات المنظمات. كما تناولت عامل الابتكار كممارسة منتظمة وعملية تسبق التغيير من خلال التعريف بمؤشر الابتكار العالمي وكيفيه تطبيقه في المنظمات المختلفة. وفي حين عدّ الباحثون التغيير نتيجة نهائية للابتكار، ناقشت هذه الدراسة دور الابتكار في إدارة التغيير التنظيمي الفعالة لضمان أن الأفراد المتأثرين يدركون ضرورة التغييرات وكيف سيتم تنفيذها، و دورهم الفردي في عملية التغيير والفوائد التي سيحققها التغيير والسياسات المطلوبة لتنفيذه.

ج. دراسة (Peus, Frey, Gerkhardt, Traut-Mattausch, & Fischer, 2009) بعنوان " Leading and Managing Organizational Change Initiatives " (قيادة وإدارة مبادرات التغيير التنظيمي):

تحققت هذه الدراسة في الاتحاد الاوربي من دور القيادة التحويلية في إنجاح مبادرات التغيير التنظيمي لتحديد مؤشرات النجاح الرئيسية. وقالت إنه على الرغم من ضرورة التغيير إلا أنه يواجه مقاومة داخلية شرسة. وتعتمد الدراسة على النظريات السلوكية والأدلة التجريبية لتسليط الضوء على سبب وظروف مقاومة التغيير والعواقب المحتملة لها. في الخلاصة تمكن الباحثون من تعريف المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي وتحديدها كعوامل نجاح لمبادرات التغيير التنظيمي، ومنها الفروق الفردية والخصائص الموضوعية للتغييرات مثل العدالة والثقة، واستراتيجيات الاتصال المناسبة، والقيادة، والمشاركة. ويتم استعراض الاستنتاجات التي تلخص أهم الجوانب في إدارة مبادرات التغيير التنظيمي؛ على وجه التحديد، يجب على العاملين إدراك العمليات الكامنة وراء التغييرات على أنها عادلة والشعور بأنهم قد عوملوا بشكل مناسب وحصلوا على معلومات كافية حول التغييرات وأسبابها.

ح. دراسة (Ferreira & Azevedo, 2007) بعنوان " Entrepreneurial orientation as a main resource and capability on small firm's growth " (التوجه الريادي كمورد رئيسي وقدرة على نمو الشركات الصغيرة):

وفّرت هذه الدراسة إطاراً نظرياً مفيداً لتحديد ميل الشركات الصغيرة للتوجه بريادة الأعمال. ودرست تأثير توجيه ريادة الأعمال كمورد رئيسي وقدرة على نمو الشركات الصغيرة. وذلك بمراجعة الأدبيات المتعلقة بريادة الأعمال في مجال الشركات الصغيرة الموجهة نحو النمو وفق المنظور القائم على الموارد للمنظمات في البرتغال. وطورت دراسة تجريبية مبنية على عينة طبقية من الشركات الصغيرة للصناعة التحويلية. في هذا السياق، اعتُبر نمو المنظمة متغيراً تابعاً للمتغيرات المتعلقة بالموارد والقدرات مثل (موارد رواد الأعمال، وموارد المنظمة، والشبكات، والتوجه بالريادة) كمتغيرات مستقلة. تشير نتائج البحث إلى أن المتغيرات المتعلقة بالموارد والقدرات والتوجه بالريادة تعزز نمو الشركات الصغيرة جوهرياً. وسلطت الضوء على ضرورة قيام الشركات بتطوير التوجه الريادي لجميع العاملين والاستثمار في موارد أفضل وبالتالي قدرات متفوقة كوسيلة لتحقيق النمو والتنافسية.

خ. دراسة (Probst & Raisch, 2005) بعنوان "Organizational Crisis - The Logic of Failure" (الأزمة التنظيمية – منطق الفشل):

طرحت هذه الدراسة المفتاحية أثر الأزمة التنظيمية، التي تشمل كلا من الإفلاس والانخفاض الكبير في القيمة السوقية بشكل متزايد في الشركات الكبرى. وشرحت سبب انهيار الشركات المزدهرة في (ذروة نجاحها) في تحليل متعمق لأكبر 100 أزمة تنظيمية في بداية القرن الواحد والعشرين، بهدف تحديد أسبابها المشتركة. وخلصت الدراسة إلى ضرورة التنبه إلى المشاكل في المجالات الأربعة وهي النمو والتغيير والقيادة والثقافة التنظيمية. في معظم الحالات، نمت الشركات وتغيرت بسرعة كبيرة، وكان لديها طاقم إداري قوي للغاية وعززت ثقافة نجاح مفرطة، ولكن لم يتم تطوير هذه العوامل بشكل كافٍ ما سبب تقدم هذه الشركات في العمر قبل الأوان، وأدى إلى الفشل التنظيمي؛ ليس كختام لدورة حياة المنظمة ولكن في وقت مبكر يقارب ذروة النجاح. وأوصت الدراسة من أجل استدامة النجاح بحاجة المنظمات إلى الحفاظ على التوازن بين امتلاك الجدارات (العوامل اللينة والصلبة) والعمل المستمر للتغيير وتطوير هذه العوامل بشكل مستمر.

3- التعقيب على الدراسات السابقة:

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة أن معظم هذه الدراسات ركزت على أثر العوامل الصلبة مثل الهياكل التنظيمية ومقاييس الأداء في التغيير التنظيمي والكفاءة التشغيلية. ومع ذلك، فإن هذه الدراسة تميزت بتسليط الضوء على دور العوامل اللينة لإدارة التغيير التنظيمي، والمتمثلة في الدافعية، وسياسات الموارد البشرية، والابتكار، في تعزيز الكفاءة التشغيلية في قطاع الاتصالات السوري الخاص. كما درست الدراسة دور المواطنة التنظيمية كمتغير معدل في هذه العلاقة. تتقاطع هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تناول متغيرات مثل الابتكار والمواطنة التنظيمية، لكنها تختلف في دراستها في سياق قطاع محدد وربطها بالعوامل اللينة الأخرى.

ثانياً – الإطار النظري للبحث:

بالبناء على الدراسات السابقة يبدأ الإطار النظري بمناقشة العوامل اللينة للتغيير التنظيمي ومتغيراتها الرئيسية، وتشمل هذه العوامل القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والتمكين، والاتصال الفعال، والتي تعتبر محركات أساسية للتغيير الناجح [5] و[2]. بعد ذلك، يتم تناول مفهوم الكفاءة التشغيلية باعتبارها المتغير التابع للدراسة، فيتم شرح أبعادها المختلفة، مثل الإنتاجية، وجودة الخدمات، والاستجابة للعملاء، والكفاءة في استخدام الموارد، وكيفية ارتباطها بالعوامل اللينة [15]. ثم ينتقل الإطار النظري لمناقشة دور المواطنة التنظيمية كمتغير معدل ومن أبعادها الإيثار، والكياسة، وروح المواطنة، والضمير الحي، والسلوك الحضاري، وكيف يمكن أن تؤثر هذه السلوكيات الإيجابية على نجاح عملية التغيير التنظيمي وتحسين الكفاءة التشغيلية [5] و[32]. أخيراً، يناقش الإطار النظري أطر التغيير التنظيمي وتطورها، مع التركيز على المنظور المبني على الموارد (RBV)، الذي يعتبر العوامل اللينة والمواطنة التنظيمية موارد غير ملموسة للمنظمة، وكيف يمكن استغلالها لتحقيق ميزة تنافسية بتحسين الكفاءة التشغيلية.

1- العوامل اللينة في إدارة التغيير:

تعتبر العوامل اللينة من العناصر الحاسمة في نجاح عمليات التغيير التنظيمي. فبينما تركز العديد من المناهج التقليدية لإدارة التغيير على الجوانب الصلبة (الهيكلية والتقنية)، أثبتت الأبحاث الحديثة أن العوامل غير الملموسة مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والتمكين، والاتصال الفعال، لها تأثير كبير على مدى قبول واستيعاب التغيير من قبل العاملين. تركز هذه الدراسة على دور العوامل اللينة في تسهيل عملية التغيير التنظيمي وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وهنا يتم التقديم لمجموعة من المتغيرات الفرعية المعرّفة بالعوامل اللينة في إدارة التغيير التنظيمي في سياق هذا البحث، وهي:

– دافعية العاملين: يميز بعض الباحثين في أوقات التغيير الشامل بين نوعين أساسيين من الدافعية التي يمكن أن يقدمها القادة في منظماتهم، الخارجية والداخلية، ويعد اختيار الشركة النوع المناسب أمراً مهماً في دفع التغيير نحو الغايات الاستراتيجية المنشودة. توصف الدافعية في هذا السياق بالظروف التي تمكن الأشخاص من الشعور بالكفاءة والسيطرة، والنشاط لاتخاذ المبادرات، والمثابرة في المهام ذات المعنى [27]. ينتج الدافع الخارجي عندما يكون السلوك الفردي نتيجة لعوامل خارجية بالنسبة للفرد مثل القوة التي يمارسها القادة للضغط من أجل الأداء، ويؤدي هذا النوع من التحفيز إلى شعور الأفراد بأنهم مجبرون على الانخراط في سلوك لمصدر خارجي. ومن ناحية أخرى، يرتبط الدافع الداخلي بالمشاركة النشطة في المهام لأن الناس يجدونها مثيرة للاهتمام ويرتبط بحاجة الفرد إلى الكفاءة والاستقلالية، وعلى هذا النحو، يرتبط هذا النوع من الدافعية بدرجة معينة من إدارة الذات والشعور بالرضا المرتبط بأداء المهمة. وفي حين يعترف العديد من الباحثين مثل [5] و[2] بدافعية العاملين كمتغيّر رئيسي في نجاح التغيير التنظيمي، إلا أن أثر الدافعيّة في الكفاءة التشغيلية لم يتم التطرق إليه على الرغم من رأي الباحثين أن تطويرها يعني تغييراً تنظيمياً إيجابياً وأداءً استثنائياً. وعليه، سيتم دراسة دور الدافعية في تعزيز الكفاءة التشغيلية.

– سياسات الموارد البشرية: تشير مبادرات التغيير التنظيمي إلى تغيير عمليات إسناد المهام إلى وظائف معينة والترابط القائم بين مجموعات الوظائف ضمن الوحدات الإدارية المختلفة، وتدور مبادرات التغيير التنظيمي حول العاملين وفق [3] و[6] بهدف تغيير طريقة تفكيرهم وسلوكهم ومستوى تحفيزهم. وفي هذا السياق تلعب سياسات الموارد البشرية دوراً مركزياً في المنظمات وبشكل خاص في بناء الميزة التنافسية للشركة بتطوير القدرات الداخلية. ويرى [28] أن النجاح في بناء هذه الميزات التنافسية يعتمد بشكل متزايد على "المعرفة والمهارات والقدرات الكامنة التي يجسدها العاملون في المنظمات." ويمكن أن تأخذ هذه المبادرات العديد من الأشكال ومنها الجمع بين المهام المختلفة، ويُطلق على هذه التقنية أيضاً اسم توسيع الوظيفة، حيث يتم تحسين تنوع المهارات وهوية المهمة والاعتماد المتبادل. وتحميل الوظائف عمودياً بتمكين العاملين من خلال منحهم مسؤولية تخطيط أنشطة العمل وتنفيذها وضبطها. وبناء قنوات الاتصال والتغذية الراجعة بشكل واضح. كما يمكن تشكيل فرق عمل عابرة للوظائف المختلفة لتحسين كفاءة العمل [6]. من هذه السياسات تلك التي تعزز تطور العاملين مثل برامج التدريب، أو سياسات تمكين العاملين كبرامج مشاركة العاملين في صنع القرار.

– يدرس هذا البحث إدارة التغيير من منظور العوامل اللينة في إعادة التنظيم الداخلي، وفي هذا السياق، يرى بعض الباحثين أن سمة الابتكار أحد أفضل الأبعاد المستخدمة لإحراز التقدم في التغيير التنظيمي [7] و[11]. يعرّف الابتكار بالمدى المتوقع لإيجاد أفكار جديدة تفضي إلى تحقيق قيمة مضافة جديدة أو إعادة توزيع هذه القيمة [29]، ويعد بعض الباحثين أن الابتكار هو تطبيق نظريات التغيير الجديدة في حل المشكلات التي تم التعرف إليها في المنظمة [30]؛ وبهذا اقترح هذا البحث قياس عامل الابتكار من خلال المؤشرات الثلاثة المعتمدة في العديد من الأبحاث السابقة وهي التمكين وتوجيه الفريق وتنمية القدرات [12] و[16] و[31].

2– المواطنة التنظيمية:

وجدت الدراسات السابقة أن العديد من مبادرات التغيير التنظيمي الهامة تفشل في تلبية التوقعات على الرغم من إدراك العاملين الحاجة إلى التغيير [5]. وفي حين تشير بعض الأبحاث السابقة مثل [32] إلى أن التغيير يحفز استجابات داخلية قوية في المنظمات، قد تكون هذه الاستجابات إيجابية تقود لتحقيق النجاح أو سلبية تؤدي لعدم نجاح التغيير فيما يمكن وصفه بمقاومة التغيير. وهو ما يبرز أثر المواطنة التنظيمية جوهرياً في التغيير التنظيمي، ويؤكد [33] أنه

لا يمكن للمنظمات أن تتجاهل التزام عامليها بالتغيير وهو ما يؤثر على الأداء التشغيلي لهذه المنظمات. وفي حين تشير الأدبيات إلى أن إدارة التغيير أمر حيوي لضمان الميزة التنافسية للمنظمات يمكن القول إن الالتزام التنظيمي من خلال المواطنة التنظيمية هو أكثر العوامل حيوية في دعم مبادرات التغيير، وفي رأي العديد من الباحثين يعد غياب الالتزام السبب الأكثر شيوعاً لفشل التغيير التنظيمي رغم أهميته المُدركة [5] و[16] و[32]. وتشير بعض الدراسات [5] و[35] إلى أبعاد المواطنة التنظيمية مثل الإيثار، والكياسة، وروح المواطنة، والضمير الحي، والسلوك الحضاري، وكيف يمكن أن تؤثر هذه السلوكيات الإيجابية على نجاح عملية التغيير التنظيمي وتحسين الكفاءة التشغيلية بشكل جوهري.

3- الكفاءة التشغيلية:

تتعلق إدارة التغيير من منظور الكفاءة بإنشاء أو تعديل العمليات بما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات لإرضاء احتياجات العملاء. وتتم إدارة التغيير من خلال توحيد إجراءات تطبيق الاستراتيجية في جميع أقسام المنظمة، وتعظيم قيمة الخدمة المقدمة كمخرج لمبادرات التغيير، وتحسين إنتاجية العمل بخفض الكلفة ومعيرة المخرجات، كما تسهم في خلق ثقافة ترتكز إلى القيادة بالأداء ومواءمة العمليات مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة [2]. ويستند التغيير التنظيمي إلى العديد من القدرات الداخلية للمنظمة كالأطر البشرية المؤهلة، والهياكل التنظيمية، والقدرة على مواكبة التقدم التقني. يعرف بعض الباحثين التغيير بأنه "العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمجموعات والمنظمات بالاستجابة إلى التقلب المستمر في العوامل الداخلية والخارجية التي تغير الحقائق والعمليات المرتبطة بالانتقال إلى الموقف المنشود" [6]، أو بكونه "منهجاً شاملاً ومنتظماً ودورياً لتحويل سلوك الأفراد والمجموعات والمنظمات إلى الوضع المستقبلي المنشود، بمواءمة الأفراد والعمليات والهياكل التنظيمية والاستراتيجية" [14]. يتميز التغيير التنظيمي بكونه "تحسيناً (Optimizing) في معايير الأداء في المنظمة يرتكز إلى قدرات العاملين فيها للاستجابة إلى التغيرات البيئية أو حالات الطوارئ والمبادرة في تحسين العمليات الداخلية في هذه المنظمات" [15]، ويتم التعبير عن إدارة التغيير التنظيمي "بكونها تطبيق الإجراءات والتقنيات الجديدة التي تهدف إلى إعادة تنظيم بيئة العمل لتتوافق مع المتطلبات المتغيرة واقتناص الفرص المتاحة." [7]

تعرف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الكفاءة التشغيلية على أنها "ممارسة متميزة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، وعند استخدام الأدوات المناسبة للقياس فهي تسهم في تحقق المنظمات من مدى إسهام أنشطتهم المختلفة في تحقيق الأهداف المنشودة [34]. أي لا يتعلق فقط بخفض التكلفة وتحسين الجودة، ولكن أيضاً الذكاء التنظيمي في التعامل مع الأشخاص والموارد [28].

يعبر عن الكفاءة التشغيلية كنظام إدارة التميز التشغيلي OEMS (Operational Excellence Management System) الذي يتكون من مجموعة من القواعد التي ستوجه الشركة في عملياتها لتحقيق الكفاءة التشغيلية [31]. كما يُنظر إلى المفهوم على أنه نسبة المدخلات الفعلية المقاسة مقابل الحد الأقصى للإنتاج ويتصرف مثل الرافعة المالية [34]. وإن العوامل التي تؤدي إلى التميز المستمر تتضمن العوامل الثمانية التالية وهي: التصميم التنظيمي، والعملية، والاستراتيجية، والتكنولوجيا، والقيادة، والأفراد والأدوار، والثقافة، والتوجه الخارجي. وأظهرت نتائج هذه الدراسة بأنه على الرغم من تغيّر خصائص هذه العوامل عبر الزمن إلا أنها تبدو دائمة الخضرة (Evergreen)، وتعتبر دائماً ضرورية لإنشاء منظمات عالية الأداء والحفاظ عليها. وعليه سيتم استخدامها كمؤشرات تشغيلية لقياس الكفاءة التشغيلية للمنظمات ولن يتم التركيز على الجوانب المالية في هذا البحث وفق [36].

4-تطور نماذج التغيير التنظيمي:

لا تكون المنظمات على الإطلاق في حالة سكون كاملة، ويَسم الباحثون إدارة التغيير بالعملية المستمرّة لتجديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، والهيكل التنظيمي للعمل، والقدرات المخصصة لخدمة متطلبات العملاء والعمل والمشغّلين المتغيرة باستمرار. ويربط بعض الباحثين مثل [6] و[16] إدارة التغيير بالكفاءة لكونها "عملية تكيف تنظيمي للانتقال من الموقف الاستراتيجي الحالي إلى الموقف الاستراتيجي المنشود، يمارسها كل من الأفراد والجماعات والمنظمات استجابةً لتفاعل العوامل الداخلية والخارجية المفضي إلى تغيير الواقع الحالي". ويجد [17] أنه "لا بد من تحقيق بعض العناصر لتقديم إدارة تغيير تفاعليّة مثل فهم جوهر عمليات المنظمة، وأن يتم نقل متطلبات الأداء التفصيلية لجميع أصحاب المصلحة الداخليين بهدف مواءمة الأعمال التي يؤدونها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والنمط المناسب من إدارة المعرفة والتي تمكن من صناعة القرارات المرتكزة إلى مصالح العملاء وإدارة العمليات بكفاءة وفعالية". تصنف نماذج التغيير الاستراتيجي في عدّة فئات وفق [6] ويبدأ بنموذج (Lewin's Force Field Analysis Model) الذي يصنف المؤثرات في عمليات التغيير في جزأين؛ الأول يتناول القوى الدافعة ومنها العوامل الخارجية كالتنافسية في سوق العمل أو التطور التكنولوجي وأيضاً العوامل الداخلية ومنها سباق الأقسام المختلفة ليتم تخصيصها بموارد أعلى، وأما الجزء الثاني فيتعلق بالقوى الكابحة للتغيير التي تدعم ثبات الوضع القائم ومنها مقاومة التغيير، والحلول التي تقدمها المواطنة التنظيمية. ويقترح إدارة التغيير من خلال ثلاث مراحل تبدأ بفك التجميد فالعمليات التحويلية وتنتهي بإعادة التجميد.

تابع كل من [18] و[21] تطوير إطار تحليل القوى الدافعة من خلال إضافة مرحلة التقييم الداخلي والخارجي للمنظمات قبل الشروع بعمليات التغيير، وبشكل خاص تقييم دافعية العاملين لأداء تغيير تنظيمي في بنى العمل. وفق هذه الأبحاث تم تعريف مدخل النظم مقدماً إطاراً لتحليل التغيير من ست متغيرات أساسية تتفاعل فيما بينها وهي: رأس المال البشري وما يمثله من معرفة ضمنية، الثقافة التنظيمية بمكوناتها من القيم والمعتقدات والتوقعات والمبادئ، وطبيعة المهام والعمليات التي تقوم بها المنظمة، والتقنيات المستخدمة من طرق حل المشكلات واتخاذ القرار، وتصميم المنظمة من هيكل تنظيمي وآليات اتصال ورقابة، والاستراتيجية التي يتم من خلالها التخطيط لتكامل عمليات المنظمة وتخصيص الموارد وتحديد كيفية تنافس المنظمة في بيئة العمل [18].

يشير الباحث إلى المزج في الأدبيات العلمية بين مدخل النظم ومدخل البناء الاجتماعي في دراسة عملية التغيير في المنظمات، ويقدم في سياق هذا البحث صورة أوضح لجذور عملية التغيير في كل منهما لتكاملهما في هذا البحث.

- مدخل النظم:

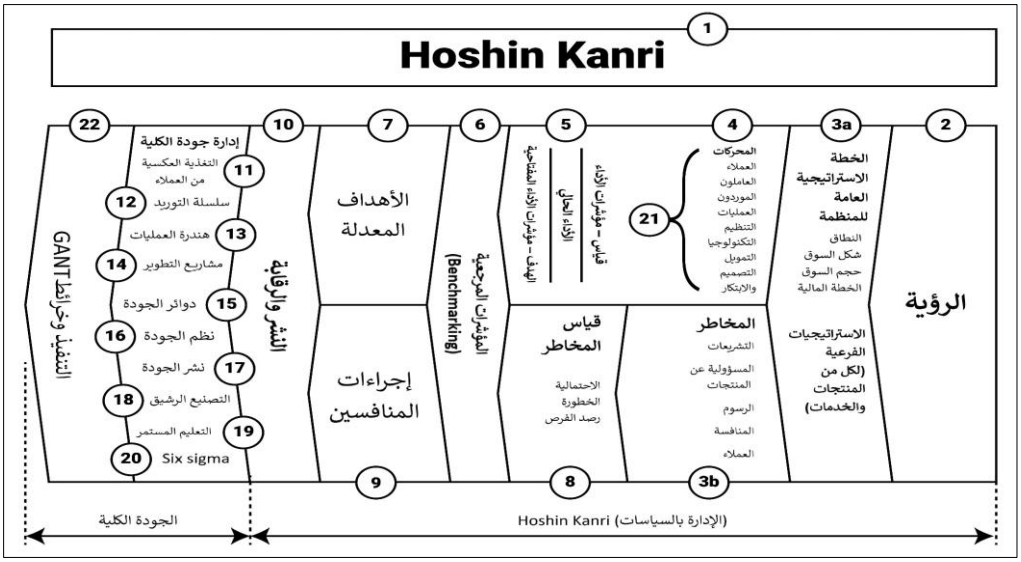
تبنى العديد من الباحثين ومنهم [19] و[20] و[21] مدخل النظم في تحليل إدارة المنظمة بالاستناد إلى نظرية النظم العامة، وأفادوا بالتشابه بين المنظمات والنظم الطبيعية، فالمنظمات ذات طبيعة تحويلية متداخلة تبدأ بالمدخلات ومن ثم العمليات التحويلية فالمخرجات، وتربط التغذية العكسية بين المدخلات والمخرجات لتصويب التوجه وتحديد رد الفعل التكيفي المطلوب للاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية. ويبدأ تحليل إدارة عملية التغيير التنظيمي بالبحث في مدخل النظم، ويميز بعض الباحثين بين النظم المغلقة التي تعالج المنظمة ككيان مستقل عن البيئة التي تعمل بها، ويكون التركيز محصوراً بالهيكل التنظيمي وقوة العمل ونظم الرقابة وغيرها من المتغيرات الداخلية [22].

- مدخل البناء الاجتماعي:

يعالج مدخل البناء الاجتماعي الطريقة التي يتفاعل بها العاملون والفرق والإدارات في المنظمة ضمن مجموعاتهم المشكلة ذاتياً، بهدف تطوير واقعهم المُتصوَر وإسهاماتهم في عمل المنظمة. وقد "تطور هذا المدخل في العقود الثلاثة المنصرمة بالنظر إلى المنظمات كـ "مفاهيم" يطورها أصحاب المصلحة من خلال تصرفاتهم وتواصلهم وليس كـ "أشياء" يتم التعبير عنها بالحيز الجغرافي أو الحدود الزمانية أو التنظيمية، فدراسة المنظمة كبناء اجتماعي هي دراسة تطور عملية التنظيم فيها، ويشدد على الدور الذي يأخذه العنصر البشري في خلق منظمته [5]." وعليه، يقول [23] أن المنظمة "لا يمكن أبداً أن توصف بكيان أو هيكل مستقر وثابت بسبب تغيّرها اللحظي بتفاعل أفرادها مع الآخرين، فهي من خلال ذلك تتغير وتعيد خلق نفسها وتتكيف مع الظروف المحيطة بها.

وعلي، يرى [24] أن عملية إدارة التغيير يجب أن تتسم بالانتظام والترابط، ويقترح إطاراً عملياً من ثمانية مراحل، مفترضاً أن إغفال الترتيب فيها يقود إلى وهم السرعة في الإنجاز ويفقدها الفعالية والقيمة، وتبدأ هذه المراحل بخلق الإحساس بضرورة التغيير ثم تشكيل مجموعة قيادة التغيير، فصياغة رؤية التغيير الاستراتيجية، ونقل رؤية التغيير من الإدارات إلى العاملين، يليها تمكين الأفراد، ثم السعي للتغيير على مراحل، ثم توحيد الجهود ودعم الإدارة العليا بالسياسات، وفي النهاية تبني التغيير في ثقافة المنظمة ضمن سياسات الموارد البشرية وأنماط القيادة وأدوات تقييم الأداء.

وبتطور مقاييس الأداء ظهرت الخرائط الاستراتيجية التي تربط بين أبعاد الغايات الاستراتيجية –مثل البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات وبعد التعلم والنمو– من جهة، وبعد الزمن من جهة ثانية. يقدّم بعض الباحثين "تقنية (Hoshin–Kanri) أو إدارة نشر (Deployment) الاستراتيجية، المرتكزة إلى السياسات الداخلية والابتكار، على أنها الوسيلة الأفضل والتي يمكن من خلالها تجاوز المنافسين في السوق"[25]. ففي هذا النموذج يتم نشر الأهداف عالية المستوى من خلال مجموعة من المصفوفات وفق المستويات التنظيمية المختلفة. فتنقل رؤية الشركة إلى مجموعة من الغايات الاستراتيجية، وكل من هذه الغايات الاستراتيجية توظّف في استراتيجيات محددة، ويتم نشر هذه الاستراتيجيات من خلال مجموعة من الأهداف التشغيلية في مختلف الأقسام وفي النهاية تتحول هذه الأهداف الوظيفية إلى عمليات تنفيذية تستكمل البناء التشغيلي. ويترافق هذا البناء التشغيلي مع مكونات تتعلق بالدافعية والابتكار والمواطنة التنظيمية من خلال مبادرات التغيير. أمكن للباحث تلخيص تقنية Hoshin–Kanri مقتبساً من [25] في الشكل التالي رقم (1):



الشكل رقم ()

المصدر: تصميم الباحث بالعودة إلى (Hutchins, 2008) [25]

ويلقي [25] و[26] الضوء على مكمّل هذه التقنية وهو مصفوفة نشر الغايات الاستراتيجية، وهي أداة تنفيذيّة يتم من خلالها ربط الأهداف بعيدة المدى بالأهداف التشغيلية بتقسيم التوالي الزمني لها ومقدار ارتباط كل حصيلة استراتيجية أو هدف طويل الأمد بالأنشطة والأهداف التشغيلية المختلفة وتحديد المسؤوليات فيها وتخصيص الموارد وفق الحاجة.

في ضوء أطر التغيير المقدمة والتي تركز على العوامل اللينة يستعرض المنظور القائم على الموارد المنظمات من الداخل إلى الخارج، يعتبر بعض الباحثين مثل [10] أن موارد المنظمة الداخلية وقدرتها على التطوير الداخلي بإدارة ناجحة للتغيير مصدراً استراتيجياً للميزة التنافسية، وبالتالي، تحدد قدراتها الداخلية الخيار الاستراتيجي الذي تقوم به في التنافس في بيئتها الخارجية. وتقدّم الموارد الداخلية كعنصر هام لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة وأداء متفوق، ما يعرّف بالكفاءة التشغيلية [11]. وفي حين تشرح الجدارات المحورية نجاح تنافس المنظمات بناءً على كفاءتها (بالاعتماد على المهارات والقدرات، والمعارف المتراكمة، والثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار. ما يمكن المنظمة من تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بكفاءة تشغيلية مرتفعة، ويعزز قدرتها التنافسية)، يشير المنظور القائم على الموارد إلى المقومات غير الملموسة باعتبارها المحركات الرئيسية لاستدامة اختلافات الأداء بين المنظمات. تعرّف هذه الأصول، النادرة والمتخصصة والتي يصعب تداولها أو تقليدها أو ملاءمتها، بالعوامل اللينة [12] ويجري بحث علاقتها بالكفاءة التشغيلية.

الإطار العملي للبحث:

أعد الباحث استبانة من 25 فقرة لقياس الأبعاد التقنية المعرّفة لمتغيرات البحث (العوامل اللينة للتغيير التنظيمي، المواطنة التنظيمية، الكفاءة التشغيلية)، ترد في الملحق رقم (1)، وأتم جمع 143 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

بالاعتماد على الدراسات السابقة ومن خلال الإطار النظري يختبر هذا البحث الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل اللينة لإدارة التغيير التنظيمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر معدل ذو دلالة إحصائية للمواطنة التنظيمية في العلاقة بين العوامل اللينة للتغيير التنظيمي وتعزيز الكفاءة التشغيلية

1- دراسة الصدق والثبات:

اعتمد الباحث في اختبار ثبات وصدق الاستبانة على التحليل الإحصائي من خلال مقياس الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وقد بلغت قيمة المقياس (0.934، 0.855، 0.871، 0.798، 0.952) لكل من المحاور (الدافعية، سياسات الموارد البشرية، الابتكار، المواطنة التنظيمية، الكفاءة التشغيلية) على التوالي، ما يفيد قبول صدق وثبات فقرات الاستبانة. كما أظهر التحليل الإحصائي أن قيمة الفا كرونباخ الجزئية أصغر من القيمة الكلية وهي (0.964) لجميع العبارات، وعليه يمكن القول أن لا أثر سلبي لكافة العبارات على الاستبانة ككل ويمكن الاحتفاظ بها.

استدل الباحث إلى الموافقة على محاور الاستبانة من القيم الإيجابية للوسط الحسابي كما يُظهر الجدول رقم (1):

جدول (1): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبانة

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية	الاتجاه العام للاستجابة
الدافعية	4.0343	0.3423	<.001	موافق بشدة
سياسات الموارد البشرية	3.8923	0.4982	<.001	موافق

الابتكار	3.2562	0.4019	<.001	موافق
المواطنة التنظيمية	3.422	0.3421	0.007	موافق
الكفاءة التشغيلية	3.9834	0.4982	<.001	موافق

المصدر: من إعداد الباحث

تظهر قيم الوسط الحسابي لمحاور الاستبانة موافقة ذات دلالة إحصائية، ويبلغ متوسط الردود المرتبطة بالدافعية (4.0343)، تليها الكفاءة التشغيلية (3.9834) وسياسات الموارد البشرية (3.8923)، ومن ثم المواطنة التنظيمية (3.4220)، وأخيراً الابتكار (3.2562)، ما يتوافق مع الأدبيات العلمية ويمهد للتحليل الإحصائي في هذا البحث.

2- التحليل العاملي:

في هذه الدراسة، تم التحقق من اختبار بارتليت (Bartlett's test of sphericity) ومقياس كايزر-ماير-أولكين (KMO)لكفاية أخذ العينات، وتم استخدام تحليل المكونات الرئيسية (PCA) مع تدوير فاريماكس (Varimax) للتحليل العاملي. وأظهرت النتائج أن قيم KMO تتراوح من 0.705 إلى 0.938، وهي أكبر من 0.5 المستوى المقبول، ومعنوية اختبار بارتليت 0.000، مما يشير إلى وجود ارتباط كافٍ بين الفقرات المدروسة لاستكمال التحليل العاملي.

جدول رقم (2): KMO and Bartletts's test of sphericity

مقياس KMO لتقييم كفاءة العينة		الدافعية	سياسات الموارد البشرية	الابتكار	المواطنة التنظيمية	الكفاءة التشغيلية
اختبار بارتليت الكروية	مربع كاي التقريبي	0.938	0.804	0.705	0.901	0.898
	درجات الحرية	76	76	31	17	196
	الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي

ولاختبار العلاقة بين المتغيرات المدروسة يستكمل الباحث استعراض نتائج التحليل الإحصائي باختبار Pearson للارتباط بين المتغيرات المستقلة، ولاستكشاف القدرة التنبؤية في النموذج المقدم كما يرد في الجدول رقم (3) التالي:

جدول رقم (3): اختبار Pearson للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

	الدافعية	سياسات الموارد البشرية	الابتكار	المواطنة التنظيمية	القيادة التشغيلية
الدافعية	1				
سياسات الموارد البشرية	**0.524	1			
الابتكار	**0.559	**0.601	1		
المواطنة التنظيمية	**0.441	**0.422	0.417	1	
القيادة التشغيلية	**0.652	**0.607	**0.482	**0.483	1

* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 (ثنائي الاتجاه)
**الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01 (ثنائي الاتجاه)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي

وتتفاوت قوة علاقة الارتباط بين المتغيرات المدروسة وفق هذا الاختبار من الأدنى عند 0.417 وإلى الحد الأعلى عند 0.652 ما يدعم القول بأن العوامل المدروسة في إدارة التغيير هي متغيرات تنبؤية ذات علاقة إيجابية وخطية مع الكفاءة التشغيلية. ويدل هذا الارتباط على صحة وموثوقية القياس في هذه الدراسة.

3-اختبار الفرضيات:

لاختبار تغير العلاقة بين مكونات إدارة التغيير والكفاءة اعتمد البحث على تقنية الانحدار الهرمي لتبيان أثر دخول المواطنة التنظيمية في العلاقة بين هذين المتغيرين واختبار الفرضيات الفرعية للبحث. ويرد في الجدول رقم (4) ملخص نتائج الانحدار الهرمي مضافاً إليه اختبار Durbin-Watson للتحقق من الارتباط الذاتي للبواقي:

جدول رقم (4): ملخص اختبار الانحدار الهرمي

المتغيرات (المعيارية)	النموذج 1	النموذج 2	النموذج 3
الدافعية	0.296*	0.263*	1.031*
سياسات الموارد البشرية	0.323*	0.291*	0.377
الابتكار	0.211*	0.178	0.061
المواطنة التنظيمية		0.115*	0.783*
الدافعية بوجود المتغير المعدّل المواطنة التنظيمية			-0.213*
سياسات الموارد البشرية بوجود المتغير المعدّل المواطنة التنظيمية			-0.029
الابتكار بوجود المتغير المعدّل المواطنة التنظيمية			0.064
معامل الارتباط	0.505	0.526	0.557
معامل التحديد (مربع معامل الارتباط)	0.493	0.509	0.529
تغير معامل الارتباط	0.505	0.02	0.031
معامل فيشر F	39.839	32.13	20.266
تغير معامل فيشر F	39.839	4.958	2.636
الخطأ المعياري للتقدير	0.34778	0.34205	0.33503
معامل Durbin-Watson	1.954		

ملاحظة: B = Beta المعامل المعياري
* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 (ثنائي الاتجاه)
** الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01 (ثنائي الاتجاه)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي

بتحليل نتائج جدول الانحدار الهرمي رقم (4) نحصل على ثلاث نماذج، في الأول تبيان للعلاقة بين مكونات التغيير التنظيمي والكفاءة التشغيلية في غياب متغير المواطنة التنظيمية، ويستدل من خلاله على الارتباط الدال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متغيرات إدارة التغيير (الدافعية، سياسات الموارد البشرية والابتكار) والكفاءة التشغيلية

جميعاً. وتمتع النموذج الأول بقدرة تفسيرية 50.5% بناءً على معامل التحديد المشار إليه في الجدول رقم (4). بالاستناد إلى النموذج الأول يمكن للباحث رفض الفرضية الصفرية الأولى والقول بدلالة العلاقة بين هذه المتغيرات الفرعية والمتغير التابع على النحو الموضع في معادلة الانحدار المتعدد المستندة إلى القيم المعيارية التالية:

الكفاءة التشغيلية = *0.296 ×الدافعية + *0.323 ×سياسات الموارد البشرية + *0.211 ×الابتكار + الخطأ العشوائي

عند إضافة متغير المواطنة التنظيمية إلى النموذج الثاني، ارتفعت القدرة التفسيرية للنموذج ككل إلى 52.6% وهو ما يفيد بتحسن دلالة هذا النموذج، وفي مقابل فقدان الدلالة الإحصائية لعلاقة متغير الابتكار بالكفاءة التشغيلية فقد بقيت العلاقة دالّة إحصائياً بين الدافعيّة وسياسات الموارد البشرية كمتغيرين مستقلين فرعيين في الكفاءة التشغيلية، بوجود علاقة دالّة إحصائياً بين المواطنة التنظيمية والكفاءة التشغيلية عند مستوى دلالة 0.05 النظري المعتمد في هذا البحث ولم يتم إضافة التفاعلات بين المتغيرات في هذا النموذج.

وفي النموذج الثالث قام الباحث بإضافة التفاعلات بين المتغيرات المدروسة جميعها في نموذج الانحدار الهرمي، ما رفع من القدرة التفسيرية للنموذج إلى 55.7%، وأشار إلى بقاء الأثر الجوهري لمتغير الدافعية فقط في العلاقة مع الكفاءة التشغيلية بفرض وجود المواطنة التنظيمية متغيراً معدلاً. يمكّن للباحث بتحليل النتائج الإحصائية في جدول رقم (4) لنتائج الانحدار الهرمي وفق النموذج الثالث رفض الفرضية الصفرية الثانية جزئياً وصياغة معادلة الانحدار التالية:

الكفاءة التشغيلية = *1.031 ×الدافعية + 0.377 ×سياسات الموارد البشرية + 0.061 ×الابتكار + الخطأ العشوائي

لتبيان أثر الخطأ العشوائي في المعادلة المقدمة استعان الباحث باختبار Durbin–Watson الوارد في الجدول رقم (4) لفحص الارتباط الذاتي بين البواقي، وتبلغ قيمة الاختبار 1.954 مقترباً من القيمة النظرية 2 المقابلة لمستوى الدلالة المعتمد ما يفيد في تأكيد استقلاليّة البواقي في النموذج، أي عدم وجود ارتباط ذاتي بينها بصورة لا يشرحها النموذج، ما أسهم في تأكيد صلاحيّة النموذج لتحليل البيانات في هذا البحث.

النتائج والمناقشة:

يقدم هذا البحث إسهاماً علمياً جديداً من خلال التركيز على دور المواطنة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين العوامل اللينة لإدارة التغيير التنظيمي والكفاءة التشغيلية، وقد توصل إلى النتائج التالية:

- توصل التحليل الإحصائي إلى رفض الفرضية الصفرية الأولى، مما يدل على وجود أثر جوهري للعوامل اللينة (الدافعية، سياسات الموارد البشرية، والابتكار) في تحسين الكفاءة التشغيلية.
- أظهرت نتائج الاستبانة موافقة واضحة من المشاركين على أهمية الدافعية في تحقيق الكفاءة التشغيلية.
- ترتيب المتغيرات الفرعية المستقلة حسب الأثر: الدافعية، ثم سياسات الموارد البشرية، فالابتكار.
- النتائج تتماشى مع الدراسات السابقة، خاصة فيما يتعلق بدور القيادة التحويلية، تعزيز الاتصال الداخلي، دعم أنماط القيادة المناسبة، ودور الموارد البشرية كأصل غير ملموس ومنها [5] و[33].
- أكدت الدراسة على الأثر المباشر والجوهري للابتكار في تحسين الكفاءة التشغيلية، ما يتوافق مع [4].
- عند إضافة المواطنة التنظيمية كمتغير معدل، قبلت الفرضية الثانية جزئياً، لم تؤثر على العلاقة بين سياسات الموارد البشرية والابتكار مع الكفاءة التشغيلية، لكنها أبرزت دور الدافعية في تعزيز الكفاءة التشغيلية، ما يعتبر إضافة جديدة إلى هذا المجال لم تتناولها الدراسات السابقة.

الاستنتاجات والتوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة السابقة يقترح الباحث جملة من التوصيات الموضحة من خلال النقاط التالية:

تطوير اختبارات إضافية باستخدام مجموعة متنوعة من المتغيرات: من قبيل إجراء دراسات أخرى تشمل متغيرات مثل الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، وطرق مختلفة لقياس الكفاءة التشغيلية، وتوسيع نطاق البحث ليشمل سياقات تنظيمية مختلفة مثل منظمات إنتاجية أو خدمية أخرى.

إيلاء المزيد من الاهتمام للعوامل اللينة في التغيير التنظيمي: على الإدارات العليا في المنظمات التركيز على العوامل اللينة عند تطوير نظم قياس الأداء، وترسيخ مفاهيم القيادة التحويلية كعامل حاسم في تحقيق أهداف التغيير.

تطوير سياسات الموارد البشرية: لتقديم التمكين والتطوير اللازمين للعنصر البشري من خلال سياسات مكتوبة، وتحسين قنوات الاتصال الرسمية لبناء الثقة وتعزيز التعاون بين العاملين (مواطنة تنظيمية).

توفير بيئة داعمة للابتكار لمواءمة العمليات التنظيمية الحالية مع متطلبات التغيير، وذلك من قبيل تحسين قنوات الاتصال غير الرسمية (القيادة) بهدف بناء الثقة وتعزيز التعاون بين العاملين (مواطنة تنظيمية) وذلك لتوجيه عمليات التغيير استراتيجياً بما يتوافق مع احتياجات المنظمة. بالاستناد إلى توصيات البحث الحالي وملاحظات السادة المحكمين، يتقدم الباحث بقائمة من الأبحاث العلمية المقترحة في الملحق رقم (2).

References:

[1] Burke, W. (2018). Organization Change: Theory and Practice. London: Sage.

[2] Crawford, J. (2013). Building Effective Change Management Organization. Oxford: Oxford.

[3] Ali, G., & Hassan, M. (2022). A Review of Organization Change Management and Employee Performance. Journal of Xidian University, 494-506.

[4] Alhmeidiyeen, M., & Municipality, A. (2015). Innovation-Based Change Management. European Journal of Business and Management , 60-66.

[5] Anderson, D. (2014). Organizational Development: The Process of Leading Organizational Change. London: Sage.

[6] Singh, K. (2010). Organizational Behaviour: Text and Cases. Delhi: Pearson Education .

[7] Markovic, M. (2008). Managing the organizational change and culture in the age of globalization. Journal of Business Economics and Management, 3-11.

[8] Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational Crisis - The Logic of Failure. Academy of Management Executive, 90-105.

[9] Muhannad Al-Atwi and Dargham Al-Khaqani. (2021). The role of organizational citizenship behaviors in accepting organizational change. Journal of Economic and Administrative Sciences, 305-325.

[10] Lucas, M., & Kirillova , O. (2011). Reconciling the resource-based and competitive positioning perspectives on manufacturing flexibility. Journal of Manufacturing Technology Management, 189-203.

[11] Ferreira, J., & Azevedo, S. (2007). Entrepreneurial Orientation as a main Resource and Capability on Small Firm's Growth. Journal of Management, 1-20.

[12] Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. Journal of Management, 643-650.

[13] Mohd Razali, Nornadiah & Yap, Bee. (2011). Power Comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling Tests. J. Stat. Model. Analytics. 2.

[14] PMI. (2013). Manging change in organizations: A practice guide. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

[15] Ebongkeng, H. (2018). Organizational change and performance, Case study: African Financial Company (SOFINA) S.A, Cameroon. Helsinki: Centria University of Applied Sciences.
[16] Goswami, M. (2015). Employee Specific Attributes for Managing Organisational Change. The International Journal Of Business & Management, 135-141.
[17] Moran, J., & Brightman, B. (2000). Leading the organizational change. Journal of Workplace Learning, 66-74.
[18] Armenakis, A., Harris, S., & Feild, H. (1999). Making Changes Permanent: A Model for Institutionalizing Change Interactions. Research in Organizational Change, 97-128.
[19] Katz, D., & Kahn, R. (1966). The Social Psychology of Organisations. New York: Wiley.
[20] Burke, W. (2018). Organization Change: Theory and Practice. London: Sage.
[21] Hayes, J. (2014). THE theory and practice of change management. New York: Palgrave Macmillan.
[22] Mayhew, E. (2006). Organizational change processes. In B. Jones, & M. Brazzel, The handbook of organizational development and change (pp. 104-120). San Francisco: Pfeiffer.
[23] Campell, D. (2000). The Socially Constructed Organization. London: Karnac.
[24] Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, 59-67.
[25] Ennals, Richard. (2010). Hoshin Kanri: The strategic approach to continuous improvement. AI & SOCIETY. 25. 371-372. 10.1007/s00146-009-0203-8.
[26] Bititci, Umit. (2015). Managing Business Performance: The Science and the Art. 10.1002/9781119166542.
[27] Belias, Dimitrios & Koustelios, Athanasios. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. European Scientific Journal. 10. 1857-7881.
[28] Mantje, Mokgadi & Rambe, Patient & Ndofirepi, Takawira. (2023). Effects of knowledge management on firm competitiveness: The mediation of operational efficiency. SA Journal of Information Management.
[29] Zelmenis, Mikus & Dubickis, Mikus & Aschbacher, Laura & Messnarz, Richard & Ekert, Damjan & Danmayr, Tobias & Breitenthaler, Jonathan & Ramos, Lara & Odeleye, Olaolu & Munoz, Marta. (2023). The New ISO 56000 Innovation Management Systems Norm and ISO 33020 Based Innovation Capability Assessment. 10.1007/978-3-031-42310-9_16.
[30] Zilli, Júlio & Freire, Patricia. (2023). ORGANIZATIONAL INNOVATION STRUCTURE. P2P E INOVAÇÃO. 10. 269-290. 10.21728/p2p.2023v10n1.p269-290.
[31] Al-Qubaisi, Salama & Ajmal, Mian. (2018). Determinants of operational efficiency in the oil and gas sector: A Balanced scorecards perspective. Benchmarking: An International Journal. 25. 00-00. 10.1108/BIJ-04-2017-0079.
[32] Herscovitch, L., & Meyer, J. (2002). Commitment to Organization Change: Extension of a Three- Component Model. Journal of Applied Psychology, 474-487.
[33] Peus, C., Frey, D., Gerkhardt, M., Traut-Mattausch, E., & Fischer, P. (2009). Leading and managing organizational change. Management of Change, 158-175.
[34] Aldoghan, M., & Pandiyan, V. (2023). Organization operational efficiency and Innovativeness: Exploring the role of employees' task-based training, operational task commitment, operational engagement, and supervisor support. International Journal of Operations. and Quantitative Management, 109 - 127.
[35] Sharma, S., Vashisth, K., & Sharma, T. (2014). Management of Operational Efficiency: Can Indian SMEs Afford Overseeing IT. Industrial Engineering Letters, 29-55.
[36] Waal, A. (2013). Evergreens of excellence. Journal of Management History, 241- 278.

ملحق رقم (1):

استبانة البحث العلمية

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة أثر العوامل اللينة للتغيير التنظيمي على الكفاءة التشغيلية، مع الأخذ بعين الاعتبار دور المواطنة التنظيمية كمتغير معدل. حيث تم تقسيم العوامل اللينة للتغيير التنظيمي إلى ثلاثة محاور رئيسية: دافعية العاملين، سياسات الموارد البشرية، والابتكار.

تستخدم هذه الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على كل عبارة، حيث يشير الرقم (1) إلى "أرفض بشدة"، والرقم (2) إلى "أرفض"، والرقم (3) إلى "محايد"، والرقم (4) إلى "أوافق"، والرقم (5) إلى "أوافق بشدة."

يرجى قراءة كل عبارة بعناية وتحديد درجة موافقتك عليها من خلال اختيار الرقم المناسب على مقياس ليكرت الخماسي. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالمطلوب هو التعبير الصادق عن رأيك الشخصي.

المتغير المستقل: العوامل اللينة للتغيير التنظيمي

1- دافعية العاملين

أشعر بحافز قوي للعمل بجد في هذه المنظمة.

تقدم المنظمة حوافز ومكافآت تشجعني على بذل أقصى جهد.

أشعر بالرضا عن عملي وأهدافي الوظيفية واضحة لدي.

تتوافر بيئة عمل إيجابية ومحفزة في المنظمة.

تقدر المنظمة جهودي وإنجازاتي بشكل مناسب.

2- سياسات الموارد البشرية

توفر المنظمة فرص تدريب وتطوير مستمرة للعاملين.

تتبع المنظمة سياسات عادلة في التعيين والترقية والتقييم.

تشجع المنظمة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين.

تتبنى المنظمة أساليب حديثة وفعالة في إدارة الموارد البشرية.

توفر المنظمة بيئة عمل صحية وآمنة للعاملين.

3- الابتكار

تشجع المنظمة العاملين على تقديم أفكار وحلول جديدة.

تدعم المنظمة المبادرات الابتكارية وتبني الأفكار الجديدة.

يتوفر لدى المنظمة آليات لتطوير وتحسين منتجاتها/خدماتها باستمرار.

تتبنى المنظمة تكنولوجيا متقدمة تدعم الابتكار في العمليات.

يسود ثقافة تشجع الإبداع والتفكير خارج الصندوق في المنظمة.

المتغير التابع: الكفاءة التشغيلية

تعمل المنظمة على تقليل التكاليف وترشيد الموارد قدر المستطاع.

تواكب المنظمة التطورات التكنولوجية لتحسين كفاءة العمليات.

تتبع المنظمة معايير جودة عالية في منتجاتها/خدماتها.

تسعى المنظمة لتحسين وتبسيط إجراءات العمل باستمرار.

تحقق المنظمة مستويات عالية من الإنتاجية والأداء التشغيلي.

المتغير المعدل: المواطنة التنظيمية

أساعد زملائي في العمل دون انتظار مقابل لذلك.
أشارك بفاعلية في اجتماعات واللجان الرسمية وغير الرسمية في المنظمة.
أتطوع لأداء المهام الإضافية التي تفيد المنظمة.
أتجنب إثارة المشكلات الصغيرة التي تعرقل العمل.
ألتزم بقواعد وأنظمة العمل في المنظمة حتى في غياب عنصر الرقابة.
سيتم التعامل مع جميع البيانات التي ستقدمها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكر لكم مشاركتكم القيمة في هذه الدراسة.

شكر الباحث

ملحق رقم (2):

قائمة بالبحوث العلمية المقترحة

بالاستناد إلى توصيات البحث الحالي وملاحظات السادة المحكمين، يتقدم الباحث بقائمة من الأبحاث العلمية المقترحة في سياق هذا البحث:

- دراسة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير معدل على العلاقة بين العوامل اللينة لإدارة التغيير والكفاءة التشغيلية.
- البحث في دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين العوامل اللينة لإدارة التغيير والكفاءة التشغيلية.
- اختبار نماذج بديلة لقياس الكفاءة التشغيلية (مثل النماذج المالية أو نماذج قياس الإنتاجية) وتأثيرها على العلاقة مع العوامل اللينة لإدارة التغيير.
- دراسة مقارنة حول دور العوامل اللينة لإدارة التغيير في تحسين الكفاءة التشغيلية بين المنظمات الإنتاجية والخدمية.
- بحث تأثير برامج التدريب والتطوير الموجهة للموارد البشرية كأحد العوامل اللينة على استعداد العاملين للتغيير التنظيمي.
- دراسة العلاقة بين الابتكار والكفاءة التشغيلية في ظل متغيرات معدلة مثل حجم المنظمة أو مرحلة دورة حياتها.
- تحليل أثر سياسات الحوافز والترقيات (كجزء من سياسات الموارد البشرية) على مستوى الدافعية للتغيير لدى العاملين.
- بحث دور المواطنة التنظيمية في تعزيز الكفاءة التشغيلية في المنظمات ذات الهياكل التنظيمية المختلفة (هرمية، مسطحة، شبكية).
- دراسة مدى تأثير العوامل الديموغرافية للعاملين (العمر، الجنس، المستوى التعليمي) على استجابتهم للعوامل اللينة لإدارة التغيير.
- اقتراح نموذج متكامل يربط بين العوامل اللينة والصلبة لإدارة التغيير وتأثيرها على الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي.